



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

Mateus Vinicius Costa da Silva

Contrato de Gestão:  
Avaliação dos Indicadores e metas financeiras das Organizações Sociais vinculadas a União

Brasília, DF  
2023

Mateus Vinicius Costa da Silva

Contrato de Gestão:  
Avaliação dos Indicadores e metas financeiras das Organizações Sociais vinculadas a União

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

Prof. Responsável:  
Prof. Dr. Abimael de Jesus Barros Costa

Linha de pesquisa:  
Impactos da contabilidade na sociedade

Área:  
Contabilidade Pública

Brasília, DF  
2023

M

Silva, Mateus Vinicius Costa

Contrato de Gestão: Avaliação dos Indicadores e metas das Organizações Sociais vinculadas a União/Mateus Vinicius Costa da Silva; orientador Abimael de Jesus Barros Costa. -- , .

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel-  
Ciências Contábeis e Atuariais) – Universidade de  
Brasília, .

1. Organizações Sociais. 2. Impactos da Contabilidade no Setor Público, nas Organizações e na Sociedade. I. Costa, Abimael de Jesus Barros, orient. II. Título.

Professora Doutora Márcia Abrahão Moura  
Reitora da Universidade de Brasília

Professor Doutor Enrique Huelva Unternbäumen  
Vice-Reitor da Universidade de Brasília

Professor Doutor Diêgo Madureira de Oliveira  
Decano de Ensino de Graduação

Professor Doutor José Márcio Carvalho  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas  
Públicas

Professor Doutor Sérgio Ricardo Miranda Nazaré  
Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuarias

Professora Doutora Fernanda Fernandes Rodrigues  
Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis - Diurno

Professor Mestre Wagner Rodrigues dos Santos  
Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis - Noturno

MATEUS VINICIUS COSTA DA SILVA

Contrato de Gestão: Avaliação dos Indicadores e metas financeiras das Organizações Sociais vinculadas a União

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

---

Prof. Dr. Abimael de Jesus Barros Costa  
Orientador  
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais  
Universidade Brasília (UnB)

---

Profa. Dra. Nara Cristina Ferreira Mendes  
Examinadora  
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais  
Universidade de Brasília (UnB)

BRASÍLIA  
2023

## **AGRADECIMENTOS**

Previamente, agradeço a Deus por sempre estar me ajudando, me dando forças para que alcance meus objetivos e sei que sem ele não seria possível chegar aonde estou.

Aos meus pais pelos ensinamentos que me deram ao longo da vida e acreditaram em mim desde o começo do curso estando sempre prontos a me apoiar nas decisões que tomasse, certamente seria egoísmo dizer que conquistei tudo sozinho, pois que eles são meu alicerce para alcançar meus objetivos.

Ao professor Abimael de Jesus Barros Costa por ter aceitado me orientar, pois possuo grande apreço por seu perfil profissional, e que foi uma peça fundamental para conclusão do meu curso.

Aos meus amigos Filipe Rodrigues e Ligia Tavares que acompanharam todo o processo de perto me auxiliando em algumas dificuldades, e sempre na torcida não me deixando desanimar.

A estas pessoas que mencionei, e também as que não mencionei, mas sabem do papel que desempenharam para minha formação me ajudando de alguma forma, minha eterna gratidão.

## RESUMO

Com a criação da nova gestão pública que tem por objetivo buscar de uma administração pública que tenha maior enfoque na eficácia e eficiência, os contratos de gestão surgem como solução. Os contratos de gestão é uma parceria entre o Estado e as organizações sociais (OS), que tem por objetivo praticar uma administração descentralizada onde o governo transfere os recursos e as OS ficam responsáveis pela entrega dos serviços. A fiscalização e avaliação acontece por meio de indicadores e metas definidos no contrato de gestão que garantem um aumento e melhoria de accountability. Para tanto, este estudo visou analisar os indicadores e metas financeiros dos contratos que já foram firmados com união. Dessa maneira foi realizada uma pesquisa documental em sítios eletrônicos do Ministério da Ciência, Tecnologia e inovação e do Ministério da Educação, selecionando os contratos de gestão e os relatórios da comissão de avaliação de cada OS, compreendendo o período de 2015 – 2019, os anos subsequentes a estes não foram avaliados por conta da pandemia. Foi averiguado que as comissões de avaliação dos contratos de gestão não estão preocupadas em dar a devida importância aos indicadores financeiros que estão relacionados com ativo, patrimônio, etc.

**Palavras-chaves:** Nova Gestão Pública, Contratos de Gestão, Accountability, Organizações Sociais, Contabilidade Pública.

## **ABSTRACT**

With the creation of the new public management that aims to seek a public administration that has a greater focus on effectiveness and efficiency, management contracts emerge as a solution. Management contracts are a partnership between the State and social organizations (OS), which aim to practice a decentralized administration where the government transfers the resources and the OS are responsible for delivering the services. The monitoring and evaluation takes place through indicators and goals defined in the management contract that guarantee an increase and improvement of accountability. To this end, this study aimed to analyze the indicators and financial targets of the contracts that have already been signed with the union. In this way, a documentary research was carried out in websites of the Ministry of Science, Technology and Innovation and the Ministry of Education, selecting the management contracts and the reports of the evaluation commission of each OS, comprising the period 2015 - 2019; the years subsequent to these were not evaluated due to the pandemic. It was found that the evaluation commissions of the management contracts are not concerned with giving due importance to the financial indicators that are related to assets, patrimony, etc.

**Keywords:** New Public Management, Management Contracts, Accountability, Social Organizations, Public Accounting.



## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1. Relação das organizações sociais vinculadas a União.

Tabela 2. Indicadores de gestão categorizados em financeiros e não financeiros.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1. Resultados obtidos pelas OSs.

Figura 2. Resultados dos Indicadores financeiros.

## SUMÁRIO

RESUMO .....	7
ABSTRACT .....	8
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Nova Gestão Pública .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 Importância da accountability na gestão das organizações sociais.....</b>	<b>15</b>
<b>2.3 O papel da Organizações sociais na sociedade.....</b>	<b>16</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>18</b>
<b>4 RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO .....</b>	<b>21</b>
<b>4.1. Analisar as categorias de indicadores financeiros relacionados com ativos, passivos, patrimônio, receitas e as despesas.....</b>	<b>21</b>
<b>4.2. Evidenciar se as metas financeiras estão sendo alcançadas.....</b>	<b>22</b>
<b>4.3. Indicar a recorrências dos principais indicadores de gestão financeiros .....</b>	<b>24</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>25</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>26</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Na década de 1990 surgiu a Nova Gestão Pública (NGP), que busca alcançar a eficácia com maior eficiência no campo da administração pública. Nesse viés, de alcançar eficiência foram criados os contratos de gestão. Os contratos de gestão são considerados instrumentos de gestão e de parceria entre o Estado e entidades privadas sem fins lucrativos, que visam aprimorar a gestão de políticas públicas e alcançar resultados mais eficientes e eficazes. Segundo Nellis (1989), os contratos de gestão nasceram na França, inicialmente com os nomes de contrato de programa, contrato de plano e contrato de serviços. Esses contratos de gestão são firmados entre entidades do terceiro setor e a administração pública.

Os Contratos de Gestão são um compromisso institucional entre a união e as entidades sem fins lucrativos, estes contratos recebem a qualificação de Organização Social (OS). Estas OS estão dispostas na Lei nº 9,637 de 1998, que trata acerca da qualificação como organizações sociais que têm por finalidade a implantação de estratégias que visam melhores condições na prestação de serviço a fim de que sejam alcançados os indicadores e metas acordados. De acordo com Nunes, Barros e Silva (2019), essas entidades 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.

Com foco em avaliar esses contratos de gestão firmados entre o governo público e essas entidades do terceiro setor, foi criado o quadro de indicadores e metas (QIM) que expressa indicadores que serão utilizados para avaliar as OSs, e quais metas terão que alcançar no ano. Estes indicadores podem ter diferentes focos como desenvolvimento institucional, gestão, etc.

Para tanto, indaga-se quais são os indicadores de gestão relacionados com ativos, passivos, patrimônio, receitas e as despesas previstos nos Contratos de Gestão com a União? O objetivo geral deste estudo é avaliar os indicadores financeiros existentes nos contratos de gestão vinculados a união: (i) Analisar as categorias de indicadores financeiros relacionados com ativos, passivos, patrimônio, receitas e as despesas; (ii) Evidenciar se as metas financeiras estão sendo alcançadas; e (iii) indicar a recorrência dos principais indicadores de gestão relacionados com ativos, passivos, patrimônio, receitas e as despesas. Segundo Nunes, Barros e Silva (2019).

Assim sendo, essa demanda emana da necessidade de controle social dos gastos governamentais a fim de que seja aplicado em áreas como saúde, educação e lazer. Porém não basta que seja eficaz, e sim eficiente, nessa temática de manter os gastos eficientes. Com esse propósito, surge a necessidade de analisar os indicadores de gestão com foco na accountability, visando a melhora do serviço ofertado. A grande parcela do arcabouço científico dos indicadores das organizações sociais, está voltado para compreender os aspectos jurídicos e também a entrega do serviço a fim de satisfazer demanda social de a sociedade exercer mais controle sobre os gastos, deixando de lado a importância de haver indicadores de gestão financeiros que contribuem para uma melhor governança. Sendo assim a uma lacuna de pesquisas voltadas para esses indicadores voltados para o controle de gastos que propiciam uma melhor governança. Com isto, é uma área que pode ser muito bem explorada, a fim de compreender melhor formas de tornar os recursos públicos mais eficientes, e assim seja entregue um serviço de qualidade e com maior custo-benefício.

A introdução consisti em uma síntese do que será abordado nesta monografia. Sendo, uma sucinta descrição da área de estudo, demonstrando a especificidade do tema, a relevância do problema e quais objetivos pretendem ser atingidos. A fundamentação teórica é dividida em 3 tópicos que são a nova gestão pública, a importância da accountability na gestão das organizações sociais e o papel das organizações sociais. Na metodologia, foi feita uma revisão de conteúdo dos contratos de gestão vinculados à União buscando evidenciar quais contratos de gestão iremos analisar. A partir desta revisão dividimos em duas etapas: primeira, observar todos os indicadores, e se possuíam alguma relação com gestão financeira. Segunda, fazer o cálculo da porcentagem que estes indicadores possuíam nos contratos de gestão. Por conclusão, as considerações finais trazem os resultados que foram observados na análise, e se os objetivos foram respondidos.

Na próxima página serão tratados os alicerces teóricos e institucionais sobre o recorte desta análise.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

A fundamentação teórica para esta pesquisa ficou dividida em três tópicos, sendo eles, a nova gestão pública para que possamos identificar de forma clara o que explica essa parceria entre administração pública e as organizações sociais, seguido de uma descrição da importância dos indicadores de gestão focados em accountability nos contratos de gestão firmados e também qual o papel dessas organizações na sociedade.

## 2.1 Nova Gestão Pública

A gestão pública desempenha um papel fundamental na administração de recursos e na prestação de serviços essenciais à sociedade. Nos últimos anos, observamos uma mudança significativa na forma como a gestão pública é concebida e praticada. A nova gestão pública surge como um modelo de administração mais eficiente, transparente e orientado para resultados (ALBER, 2013). Eficiência e racionalização dos recursos: Uma das principais vantagens da nova gestão pública é a busca pela eficiência na utilização dos recursos públicos (OLIVEIRA, 2015). Com uma administração baseada em metas e indicadores de desempenho, é possível identificar e eliminar processos ineficientes que causam desperdícios, fazendo com que ocorra um aumento na produtividade. Isso significa que os recursos serão direcionados de maneira mais inteligente, causando um melhor aproveitamento do dinheiro público.

A nova gestão pública é uma maneira que surgiu na década de 90 como alternativa ao modelo burocrático tradicional que era utilizado para gestão do setor público (OLIVEIRA, 2010). A evolução que foi observada com a adoção da NGP é a de que seus princípios são focados em práticas mais eficientes e voltadas para resultados. Segundo Sano e Abrucio (2008), é necessário adotar uma administração pública que foque em resultados definindo mecanismos de contratualidade de gestão com metas, indicadores e formas de fiscalizar os gestores. Com o avanço dessa prática o estado passou a ser fiscalizador ao invés de executor, fazendo com que crescesse ainda mais a descentralização. A descentralização pode ser explicada por essa parceria entre empresas privadas e/ou do terceiro setor com o governo. As empresas do terceiro setor que fazem esse trabalho de fornecer serviços são denominadas organizações sociais. Essas organizações sociais possuem em seus contratos de gestão (instrumento firmado entre o governo e as entidades do terceiro setor) metas e indicadores que irão auxiliar na gestão do serviço que será ofertado, estipulando assim resultados que devem ser alcançados em determinado período de tempo.

A questão da eficiência na administração já é um tema recorrente, sendo previsto na Constituição Federal de 1988, Art. 37, parágrafo 8º que expressa:

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

I - o prazo de duração do contrato;

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

III - a remuneração do pessoal. (Grifo nosso)

A fim de que possa ser alcançada essa eficiência, a Lei nº 9.637, de 1998, trouxe os contratos de gestão. Conforme a Lei nº 9.637, de 1998, esse instrumento possui o objetivo de criar uma parceria entre o poder público e uma organização não governamental qualificada pelo poder público, sob certas condições, para desempenharem atividades de cunho público incentivadas pelo Estado. A relação entre a nova gestão pública e as organizações sociais é de extrema importância para o fortalecimento da governança e da eficiência na prestação de serviços à sociedade.

De acordo com Dasso Junior (2014), a nova gestão pública busca uma administração mais eficiente e orientada para resultados, enquanto as organizações sociais exercem um papel fundamental na promoção do bem-estar social. Essas organizações, muitas vezes, atuam como parceiras do poder público na execução de programas e projetos sociais. A nova gestão pública valoriza a participação da sociedade civil, estimulando a parceria com as organizações sociais por meio de convênios e contratos de gestão. Isso permite uma maior descentralização e uma atuação mais próxima das necessidades e demandas locais.

Por meio dessa parceria, as organizações sociais podem contribuir com sua expertise e conhecimento técnico, enquanto a nova gestão pública oferece suporte institucional e recursos para a execução das ações. Essa colaboração resulta em uma maior eficiência na implementação de políticas públicas e na entrega de serviços de qualidade à população. Além disso, a nova gestão pública valoriza a transparência e a prestação de contas, princípios que também são essenciais para as organizações sociais (MENDES E TEIXEIRA, 2000). Ambas as partes devem prestar contas de suas ações e resultados, garantindo uma gestão transparente e responsável perante a sociedade. Essa prestação de contas contribui para o fortalecimento da confiança nas instituições e para a fiscalização adequada dos recursos públicos. Outro aspecto relevante é o estímulo à inovação e à adoção de boas práticas.

A nova gestão pública busca o compartilhamento de experiências e conhecimentos, incentivando as organizações sociais a adotarem abordagens inovadoras na solução de problemas sociais (OLIVEIRA, DUARTE E CLEMENTINO, 2017). Essa troca de experiências beneficia tanto as organizações sociais quanto a gestão pública, promovendo uma melhoria constante na entrega dos serviços públicos. Em síntese, a relação entre a nova gestão pública e as organizações sociais é de cooperação e parceria. Ambas as partes se beneficiaram dessa colaboração, garantindo para uma gestão mais eficiente, transparente e orientada para

resultados. Essa relação fortalece a governança, promove a participação da sociedade civil e busca o bem-estar social, trazendo benefícios diretos para a população atendida pelos serviços públicos e pelas ações das organizações sociais.

## **2.2 Importância da accountability na gestão das organizações sociais**

A prestação de contas é um princípio essencial na gestão das organizações sociais, uma vez que se trata da prestação de contas e da responsabilidade perante a sociedade, pois segundo Silva (2019) recentemente a população passou a solicitar que as organizações e entidades do setor público as devidas prestações de contas a respeito do que está ocorrendo com os recursos financeiros públicos. Nessa perspectiva, a prestação de contas se revela como um mecanismo fundamental para garantir a transparência, a eficiência e a confiança nas organizações.

Primeiramente, a prestação de contas contribui para a transparência na gestão das organizações sociais. Por meio da divulgação de informações claras e acessíveis, os gestores são responsáveis por demonstrar como os recursos são utilizados, permitindo que a sociedade acompanhe e fiscalize suas ações. Isso fortaleceu a confiança dos municípios nas instituições. Além disso, a prestação de contas também promove a eficiência na gestão das organizações sociais. Ao estabelecer o controle de monitoramento e avaliação, é possível identificar falhas ou desperdícios de recursos, permitindo que sejam corrigidos e melhorados. A prestação de contas estimula os gestores a buscarem melhorias constantes.

Outro aspecto relevante é o fortalecimento da responsabilidade nas organizações sociais. Por meio da accountability, os gestores são chamados a prestar contas de suas ações e decisões, assumindo a responsabilidade por seus resultados. Isso cria um ambiente de maior responsabilização, no qual as consequências das ações são devidamente atribuídas. Além disso, a prestação de contas contribui para a melhoria da governança nas organizações sociais. Ao estabelecer o controle e a prestação de contas, é possível prevenir e combater as práticas de corrupção e desvio de recursos, promovendo uma gestão mais íntegra e ética. Isso fortalece a imagem das organizações perante a sociedade.

Em síntese, a prestação de contas desempenha um papel fundamental na gestão das organizações sociais. Ela promove a transparência, a eficiência, a responsabilidade e a governança, confiante para o fortalecimento dessas instituições e para a construção de uma sociedade mais justa e participativa. É necessário que os gestores e a sociedade como um todo

valorizem e exijam a prestação de contas, a fim de garantir uma gestão responsável e comprometida com o bem comum. Segundo o International Federation of Accountants (IFAC) (2001), accountability é a diligência de prestação de contas das entidades do setor público. Para que a administração pública desenvolva a máquina pública se encontra intrinsecamente ligada ao regime jurídico que é qualificado por indisponibilidade e supremacia do interesse público.

Conforme o art 1º, parágrafo único, a Constituição Federal (BRASIL, 2011), estipula que os representantes eleitos irão exercer funções relacionados aos interesses de toda sociedade, uma vez que todo poder emana do povo e em nome dele será exercido, devendo sempre se pautar pelo fiel cumprimento do ordenamento jurídico. Estes serviços prestados pelas organizações sociais por se tratar de uma demanda social que busca incessante maior eficiência e qualidade no que está sendo ofertado, é indispensável destacar a ideia do accountability.

Salientamos, que é de fundamental importância na estrutura e desenvolvimento das organizações sociais, pois trata da responsabilidade que as OSs têm de prestar contas sobre quais as decisões e resultados estão sendo desenvolvidos. De acordo com Sano e Abrucio (2008) as Organizações sociais possuem certos mecanismos que visam possibilitar a gestão de atribuições, responsabilidade e obrigações das OSs, para tanto a lei federal definiu os seguintes instrumentos:

1. Programa de trabalho da OS;
2. Metas e prazos de execução;
3. Critérios objetivos de avaliação de desempenho que utilizem indicadores de qualidade e produtividade;
4. Limites para despesas com remuneração dos dirigentes e empregados.

Estabelecidos esses parâmetros, as organizações passaram a ser fiscalizadas a partir dos resultados alcançados comparando-os com os pré-estabelecidos nos contratos de gestão. Essa fiscalização é feita pela comissão de avaliação que, de acordo com a Lei nº 9.637/98, a responsabilidade é do órgão supervisor da área de atuação que corresponde a atividade fomentada. Conforme Sano e Abrucio (2008), O modelo das organizações sociais nasceu da ideia de combinação de um aumento accountability e também da flexibilização da gestão pública.

### **2.3 O papel da Organizações sociais na sociedade**



As Organizações Sociais têm por objetivo a prestação de serviços a sociedade que estão relacionados a ensino, pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico, entre outros. Para que as organizações possam estar aptas a fornecer suas para que isso ocorra devem seguir algumas especificações definidas na Lei 9.637/98. O Art. 7º da lei define alguns os princípios que devem ser observados ao elaborar o contrato de gestão são eles: da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e economicidade.

O Princípio da legalidade diz “Ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei”.

Princípio impessoalidade compreende a igualdade de tratamento que a administração deve dispensar aos administrados que estejam na mesma situação jurídica.

Princípio da moralidade se relaciona com a atuação dos agentes públicos de acordo com valores como probidade (honestidade administrativa), necessidade de agir, lealdade, boa-fé, honestidade.

Princípio da publicidade diz que qualquer pessoa, todo cidadão possui direito a informar-se e, portanto, tomar conhecimento sobre as coisas que estão sendo resolvidas pelo Estado.

Princípio da economicidade têm por objetivo a minimização dos gastos públicos, sem comprometimento dos padrões de qualidade.

A observância destes princípios dá a população asseguarção de que o serviço ofertado de forma eficiente.

É importante salientar que essa parceria não é uma terceirização, e sim publicização. Conforme Cruz (2022), A publicização, é o ato do Estado transferir a atuação das atividades que são de interesse público a entidades que se caracterizam como do terceiro setor. Tais entidade se comprometem a desempenhar as atividades já estabelecidas no contrato de gestão, assim como também os resultados.

Atualmente, possuem 7 organizações sociais vinculadas a União, coordenadas pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, são elas:

- Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE), que é dedicada ao ensino, pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico e cultura.

- Centro Nacional de Pesquisa em Energia e Materiais (CNPEM), que atua nas seguintes áreas pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico e preservação do meio ambiente.
- Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (EMPRAPII) Pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico.
- Instituto de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá (IDSM) Preservação do meio ambiente.
- Instituto Nacional de Matemática Pura e Aplicada (IMPA) Ensino e pesquisa científica.
- Instituto de Ensino e Pesquisa Alberto Santos Dumont (ISD) Pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico ensino e cultura.
- Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP) Pesquisa científica e desenvolvimento tecnológico.

De acordo com o Ministério da Economia (2020), A vantagem de haver essa publicização é que haverá uma maior eficiência na aplicação dos recursos, pois mesmo que as OS sigam os princípios da administração pública, elas por serem de direito privados conferem uma maior agilidade nas operações que desenvolverem. Como as OS possuem ainda um perfil de associação civil que opera no direito privado, garante a população uma participação mais ativa. E diferente das autarquias, as OS podem fazer captação de recursos com maior facilidade para dar continuidade as suas atividades operacionais. O controle social das ações de forma transparente garante uma maior transparência, onde as Organizações Sociais devem fornecer de informações de como anda os resultados e metas acordados.

### **3 METODOLOGIA**

Para a formulação deste trabalho, realizou-se uma pesquisa descritiva e exploratória através da análise dos contratos de gestão e dos relatórios da comissão de avaliação dando ênfase aos indicadores de gestão e aos resultados obtidos, com o objetivo de compreender a importância dada aos indicadores de gestão. Estes documentos foram retirados dos sítios eletrônicos do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação e Ministério da Educação. Tabelaamos os indicadores dos contratos de gestão em um arquivo excel para facilita a

procura dos indicadores. Posteriormente construímos uma tabela que evidenciava os resultados que elas receberam da comissão de avaliação, a partir desta tabela construímos os gráficos a serem apresentados

Em relação ao critério de seleção dos relatórios, analisaram-se aqueles mais atuais no período compreendido de 2015 a 2019, em virtude da pandemia não foi possível obter os resultados referentes aos anos subsequentes de 2019.

Dotado dessas informações, o foco desse trabalho foi a análise dos indicadores e metas financeiras dos contratos de gestão celebrados no âmbito federal da Administração Pública listados na Tabela abaixo:

Tabela 1. Relação das organizações sociais vinculadas a União.

Nome	Área de atuação	Ano de criação	Vinculação	Sede	Situação
Associação de Comunicação Educativa Roquette Pinto (ACERP)	Ensino	1967	MEC	Rio de Janeiro – RJ	Sem contrato de gestão
Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos (CEBRASPE)	Ensino	1993	MEC	Brasília - DF	Sem contrato de gestão
Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE)	Ensino, pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico e cultura.	2001	MCTI	Brasília - DF	Vigente desde 2002
Centro Nacional de Pesquisa em Energia e Materiais (CNPEM)	Pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico e preservação do meio ambiente	1997	MCTI	Campinas - SP	Vigente desde 1998
Empresa Brasileira de	Pesquisa científica,	2013	MCTI	Brasília - DF	Vigente desde 2013

Pesquisa e Inovação Industrial (EMPRAPII)	desenvolvimento tecnológico				
Instituto de Desenvolvimento Sustentável Marauá (IDSM)	Preservação do meio ambiente.	1999	MCTI	Tefé - AM	Vigente desde 2001
Instituto Nacional de Matemática Pura e Aplicada (IMPA)	Ensino e pesquisa científica.	1951	MCTI	Rio de Janeiro – RJ	Vigente desde 2001
Instituto de Ensino e Pesquisa Alberto Santos Dumont (ISD)	Pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico ensino e cultura.	2006	MEC	Macaíba - RN	Vigente desde 2014
Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP)	Pesquisa científica e desenvolvimento tecnológico	1989	MCTI	Rio de Janeiro – RJ	Vigente desde 2002

Fonte: autor.

A tabela anterior apresenta todas as OSs que estão em âmbito federal que totalizam 9, tendo em vista que duas não possuem contratos vigente, das 9 analisamos apenas 8, pois não foram encontrados os documentos da CEBRASPE necessários para se fazer as análises estatísticas. Para confeccionar as tabelas e gráficos utilizados para explicar os resultados desta pesquisa, buscamos nos contratos de gestão de cada OS os indicadores a serem utilizados, e analisamos os resultados encontrados nos relatórios da comissão de avaliação emitidos dentro do período 2015 – 2019.

Para definir o objetivo específico (i) Analisar as categorias de indicadores financeiros relacionados com ativos, passivos, patrimônio, receitas e as despesas, foi feita uma revisão documental nos contratos de gestão em busca daquelas OSs que possuem indicadores de gestão, após a busca selecionamos os indicadores de gestão para que fosse feita uma categorização entre financeiros e não financeiros; (ii) Evidenciar se as metas financeiras estão sendo alcançadas, foi feita a construção de tabelas que podem ser observados nos apêndices D

e E, que mostra as organizações sociais, os resultados alcançados nos relatórios da comissão de avaliação durante o período analisado; (iii) indicar a recorrências dos principais indicadores de gestão relacionados com ativos, passivos, patrimônio, receitas e as despesas, foi selecionado apenas os indicadores financeiros que já haviam sido categorizados no resultado (i) para entendermos quais os principais indicadores financeiros que são encontrados nos contratos de gestão em âmbito federal.

#### **4 RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO**

De acordo com o que foi detalhado na metodologia foram analisados os indicadores dos contratos de gestão vinculados a união evidenciados na tabela 1, que traz a relação das organizações sociais que firmaram contratos de gestão com a União independente se está vigente ou não.

Desta forma, buscamos discutir os resultados a fim de que responda os objetivos específicos anteriormente definidos que são: (i) Analisar as categorias de indicadores financeiros relacionados com ativos, passivos, patrimônio, receitas e as despesas; (ii) Evidenciar se as metas financeiras estão sendo alcançadas; e (iii) indicar a recorrências dos principais indicadores de gestão relacionados com ativos, passivos, patrimônio, receitas e as despesas.

##### **4.1. Analisar as categorias de indicadores financeiros relacionados com ativos, passivos, patrimônio, receitas e as despesas**

Formulou-se uma tabela com intuito de categorizar dentro dos indicadores de gestão quais são financeiros que irão se relacionar com ativos, passivos, patrimônios, receitas e despesas, e aqueles que não se enquadrarem como financeiros serão considerados não financeiros.

**Tabela 2 Indicadores de gestão categorizados em financeiros e não financeiros.**

<b>OS</b>	<b>Tipo</b>	<b>Indicador</b>
ACERP	Financeiro	Liquidez Geral

		Limite de despesa com remuneração e vantagens de qualquer natureza percebida por dirigentes e empregados
		Manutenção de Reserva Técnica
	Ñ financeiro	Capacitação e treinamento de pessoal
CGEE	Financeiro	Desenvolver e implantar mecanismos e procedimentos que garantam a eficiência da gestão técnico-administrativos do Centro (compras, patrimônio, cargos e salários, etc.).
	Ñ financeiro	Não possui
EMBRAPII	Financeiro	Despesas administrativas
		Repasses de recursos
	Ñ financeiro	Não possui

Ao examinarmos a tabela 2, que traz essa categorização dos indicadores de gestão, podemos inferir que apesar de o número das OS que possuem indicadores destinados a gestão serem consideravelmente baixo, eles são em sua maioria dedicados a categoria de financeiros visando as Receitas e despesas das OSs. Na categoria de não financeiros, das OSs analisadas foi encontrado apenas um indicador na organização social ACERP que é a “Capacitação e treinamento de pessoal”, este foi considerado como não financeiro por não conter características que se relacionam com ativos, passivos, patrimônio, etc.

#### **4.2. Evidenciar se as metas financeiras estão sendo alcançadas**

O gráfico 1 foi confeccionado a partir das informações obtidas nos relatórios de comissão de avaliação, nele apresenta os resultados alcançados pelas organizações sociais no período de 2015 – 2019, compreendo tanto os indicadores de resultado quanto a gestão. Os números observados no gráfico, podem ser visualizados no Apêndice D, que mostra a porcentagem alcançada pelas organizações sociais dentro de uma escala de 1 a 10. Partindo

disto, podemos compreender que as OSs obtiveram um resultado bom de acordo com a comissão de avaliação.

Figura 1- Resultados obtidos pelas OSs



No gráfico 2 apresenta os resultados alcançados pelas OSs apenas dos indicadores e metas financeiras. Ao compararmos os gráficos 1 e 2, observamos que houve uma queda das OS que possuem indicadores financeiros que pulou oito para três, ou seja, apenas 37% das organizações sociais que possuem contratos de gestão com a União possuem indicadores e metas financeiras, e são elas ACERP, CGEE e EMBRAPII.

Em suma, as OSs alcançaram com exatidão as metas definidas para os indicadores financeiros definidos em seus contratos de gestão.

No apêndice E é possível observar os valores alcançados pelas organizações sociais dando enfoque aos indicadores de gestão.

Figura 2 Resultados dos Indicadores financeiros



#### 4.3. Indicar a recorrências dos principais indicadores de gestão financeiros

Das OSs Analisadas foram evidenciados os indicadores financeiros que estão relacionados com os ativos, passivos, patrimônio, receitas e despesas, são eles:

ACERP:

- Liquidez Geral
- Limite de despesa com remuneração e vantagens de qualquer natureza percebida por dirigentes e empregados.
- Manutenção de Reserva Técnica
- Capacitação e treinamento de pessoal

CGEE:

- Desenvolver e implantar mecanismos e procedimentos que garantam a eficiência da gestão técnico-administrativos do Centro (compras, patrimônio, cargos e salários, etc.).

EMBRAP II:



- Despesas administrativas
- Repasses de recursos

Ao analisamos estes indicadores constatamos que eles estão relacionados em sua maioria aos grupos contábeis das receitas e despesas, por terem características de entrada e saída de recursos para uma melhor gestão do serviço oferecido por estas entidades.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa procurou avaliar se cada contrato de gestão possui indicadores de gestão, se sim, de que forma eles estão sendo tratados, e a importância destes para um bom desempenho da OS. Dessa maneira, observou-se os contratos de gestão das organizações sócias que estão firmados com a União, e os resultados alcançados por elas no período de 2015 a 2019, sendo assim, descartados para fim de análise os anos subsequentes em virtude da pandemia. Os documentos utilizados nesta pesquisa foram retirados dos sítios eletrônicos do Ministério da Educação e do Ministério de Tecnologia, Ciência e Inovação. Além disto, foram formuladas tabelas que buscaram evidenciar os indicadores e os resultados de cada OS dentro do período estabelecido.

A temática Nova Gestão Pública (NGP) foi fundamental para compreensão da pesquisa, pois tem por objetivo uma administração pública mais eficiente, com isto surge o modelo de contrato de gestão que é uma parceria entre o Estado e organizações sociais (OSs) do terceiro setor com intuito de atuar na prestação de serviços destinadas ao público. A Lei nº 9.637/98 dispõe acerca da qualificação dessas organizações para prestação de serviço

Na Análise foi constatado que possuem 9 contratos de gestão que foram firmados com a União, sendo que dois desses 9 não possuem contrato de gestão vigente.

Ademais, evidenciamos que dos nove contratos apenas três possuem indicadores de gestão, ou seja, um percentual baixo se preocupa com os indicadores de gestão. Esses indicadores de gestão foram categorizados em financeiros e não financeiros, onde os financeiros serão aqueles que se tiveram relação com ativo, passivo, patrimônio, receitas e despesas, já os não financeiros serão aqueles que se encontram dentro dos indicadores de gestão, mas não se enquadram como financeiros. Com está análise foi possível atender os objetivos específicos que se esperava alcançar onde:

(i) Foram categorizados os indicadores de gestão em financeiros e não financeiros, com isto foi possível constatar que as OS dão uma ênfase maior nos indicadores financeiros que se relacionam em sua maioria com receitas e despesas das organizações.

(ii) Ficou constatado que os indicadores financeiros estão sendo alcançados, obtendo uma pontuação considerada boa pela comissão de avaliação.

(iii) Foram evidenciados os indicadores presentes nas OSs analisadas, e constatamos que os indicadores financeiros estão em sua maioria enquadrados nos grupos contábeis: Receitas e Despesas.

A fim de responder o objetivo geral, observamos que ao analisarmos os dados, as organizações que possuem os indicadores financeiros estão alcançando de forma eficiente o que foi acordado nos contratos de gestão, mas ao analisarmos o quadro de OS que possuem contratos de gestão com a União, inferimos que as organizações em geral estão mais preocupadas na entrega do serviço focando mais nos indicadores de resultado, do que em como será tratado economicamente a entrega do serviço, não dando a devida importância para a formulação dos indicadores financeiros que visam uma melhor gestão dos repasses e despesas que ocorrem.

Como sugestão de novos estudos, propõe-se uma avaliação de como as entidades lidaram financeiramente no período da pandemia, outrossim, é válido averiguar se os indicadores financeiros existentes nessa pesquisa forma capazes de manter a eficiência das organizações sociais nesse período pandêmico.

## **REFERÊNCIAS**

ALBER, A. Management et nouvelle gestion publique: limites et paradoxes de l'imitation du privé », La nouvelle revue du travail [En ligne], 2 | 2013, mis en ligne le 30 mars 2013, consultada em 10 de setembro de 2017. URL: [http:// journals.openedition.org/nrt/934](http://journals.openedition.org/nrt/934); DOI: 10.4000/nrt.934.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa Brasil. Brasília: Senado, 1988.

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.

CRUZ, Marcos Aurélio da Silva. Publicização Dos Serviços Públicos De Saúde: Revisão Sistemática De Literatura. Recebido em 31.10.2021 aprovado em 10.08.2022 Avaliado pelo sistema double blind review DOI:10.32888/cge. V10i1.52120

DASSO JUNIOR, A. E. “Nova Gestão Pública”: a teoria de Administração Pública do Estado ultraliberal. S/I, 2014. Disponível em: <http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=d05c25e6e6c5d489>, acesso em 16/10/2014.

MARIA Pio da. Fiscalização do contrato de gestão de organizações sociais: O papel da comissão de avaliação do órgão supervisor. Revista de Administração de

MENDES, V. L. P. S.; TEIXEIRA, F. L. C..O Novo Gerencialismo e os desafios para a Administração Pública. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação 24, 2000, Santa Catarina. Anais eletrônicos... Santa Catarina: ANPAD, 2000. Disponível em:

NELLIS, John R. Contractplansandpublicenterprise performance. Washington:

NUNES, Thaianne de Araujo; COSTA, Abimael de Jesus Barros; SILVA, Rosane

OLIVEIRA, D. A. Educação básica: gestão do trabalho e da pobreza. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

OLIVEIRA, D. A. Nova Gestão Pública e governos democrático-populares: contradições entre a busca da eficiência e a ampliação do direito à educação. Educação & Sociedade. Campinas, v. 36, n. 132, p. 599-622, jul. /set. 2015a.

OLIVEIRA, D. A., Duarte, A. W. B., & Clementino, A. M. (2017). A Nova Gestão Pública no contexto escolar e os dilemas dos(as) diretores(as). *Revista Brasileira De Política E Administração Da Educação*, 33(3), 707–726. <https://doi.org/10.21573/vol33n32017.79303>

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

SANO, H.; ABRUCIO, F. L.. Promessas e resultados da Nova Gestão Pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo. Revista de Administração de Empresas, v. 48, n. 3, p. 64–80, jul. 2008.

SILVA, Claudiane Campos da. O nível de consistência das informações financeiras dos municípios brasileiros. Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Rio de Janeiro, p. 83 , 2019. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/27693>>. Acesso em: 27 mar 2023.

SILVA, Fde Araújo e; MARIO, P. C. Prestação de contas no setor público: Qual é o alcance da difusão dos resultados da organização?. Revista Facultad de Ciencias Economicas: Investigacion y Reflexion. 24, 1, 119-133, June 2016. Disponível em: <[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S012168052016000100009&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S012168052016000100009&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em: 27 mar. 2023

World Bank, 1989. (Bank Discussion Papers 46, 48.)

## APÊNDICE

Apêndice A: Quadro de Indicadores e Metas (QIM) ACERP

MACRO PROCESSOS	Indicadores					Metas				
	nº	Título	Unid.	Peso	Qualificação	2015	2016	2017	2018	2019
<b>1.PRODUTOS DE AQUISIÇÃO DE CONTEÚDOS EDUCATIVOS</b>	1	Apoio à pesquisa e ao desenvolvimento de projetos para a produção e aquisição de conteúdos educativos	unid.	1	efetividade	0	3	5	5	5
	2	Produção de conteúdos educativos audiovisuais para múltiplas plataformas (TV, internet, podcast, jogos, simuladores)	horas	3	eficiência	0	397	763	763	763
	3	Produção de conteúdos educativos multimídia para múltiplas plataformas	unid.	3	eficiência	0	0	3	4	4
	4	Aquisição e Licenciamento de conteúdos educativos audiovisuais para múltiplas plataformas	horas	1	eficiência	0	450	450	450	450
	5	Aquisição e licenciamento de conteúdos educativos multimídia para múltiplas plataformas	unid.	1	eficiência	0	0	3	4	4
	6	Produção e adaptação de formato de conteúdos educativos audiovisuais de forma a promover acessibilidade: (legenda oculta, audiodescrição, LIBRAS e outros)	horas	1	eficiência	22	7.200	7.200	7.200	7.200
<b>2. DISTRIBUIÇÃO DE CONTEÚDOS EDUCATIVOS</b>	7	Apoio à pesquisa e ao desenvolvimento de projetos para a distribuição de conteúdos educativos em múltiplas plataformas	unid.	1	efetividade	0	3	5	5	5

	8	Transmissão e exibição do sinal da TV escola por satélite	horas	3	efetividade	8.672	8.672	8.672	8.672	8.672
	9	Disponibilização e Exibição por <i>internet</i> do sinal da TV escola	horas	3	eficácia	8.322	8.322	8.322	8.322	8.322
	10	Gestão de conteúdos educativos em mídias analógicas	unid.	2	eficiência	16.854	16.854	16.354	15.854	15.354
	11	Gestão e armazenamento de conteúdos educativos em mídias digitais	TB	2	eficiência	68	68	70	74	78
	12	Disponibilização de conteúdos educativos audiovisuais e de multimídia em plataformas para <i>internet</i> . (Portal TV Escola, aplicativos em IOS e Android, etc.)	TB	2	eficácia	3	3	3	4	4
	13	Transmissão/exibição de conteúdos educativos adaptados para acessibilidade: legenda oculta, audiodescrição, LIBRAS e outros	horas	2	eficácia	1.800	7.300	8.672	8.672	8.672
	14	Produção e distribuição de conteúdos educativos em mídias físicas	unid.	1	eficácia	0	15.000	25.000	30.000	35.000
<b>3. COMUNICAÇÃO E MOBILIZAÇÃO</b>	15	Apoio a pesquisa e ao desenvolvimento de projetos para a comunicação, mobilização dos públicos e divulgação de conteúdos educativos	unid.	1	efetividade	0	2	5	5	5
	16	Produção de peças promocionais para comunicação e mobilização dos conteúdos educativos audiovisuais	unid.	2	eficácia	0	1500	2100	2200	2200
	17	Produção de peças promocionais para comunicação e mobilização dos conteúdos educativos multimídias	unid.	2	eficácia	0	60	85	85	85

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

Apêndice B: Quadro de Indicadores e Metas (QIM) CGEE

	Ações	Prazo Meta	Peso
1.	Desenvolver e implantar metodologias e atividades de prospecção tecnológica necessárias ao processo de tomada de decisão dos comitês gestores dos fundos setoriais	31/12/2002	3
2.	Realizar 20 eventos mobilizadores de interesse dos fundos setoriais e de temas de relevância definidos pelo Órgão Supervisor	31/12/2002	2
3.	Estabelecer duas iniciativas conjuntas de cooperação com instituições congêneres internacionais	31/12/2002	2

4.	Elaborar proposta do "Livro Branco Ciência, Tecnologia e Inovação" com as diretrizes de médio prazo resultantes da Conferência Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação - CNCTI	31/07/2002	3
5.	Organizar o documento "Memórias da Conferência Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação" contendo as discussões das Reuniões Regionais Preparatórias, dos Seminários e das Plenárias.	30/06/2002	3
6.	Elaborar e promover a divulgação de 10 estudos técnicos, nas áreas de ciência, Tecnologia e Inovação, suas relações com o setor produtivo, e a capacitação de Recursos Humanos e Infra-estrutura para pesquisa	31/12/2002	3
7.	Estruturas de dez grupos de apoio técnico aos Fundos de desenvolvimento Científico e Tecnológico setoriais e não setoriais, para dar suporte o Órgão supervisor no processo decisório dos Comitês Gestores.	30/06/2002	2
8.	Desenvolver e implantar mecanismos e procedimentos que garantam a eficiência da gestão técnico-administrativos do Centro (compras, patrimônio, cargos e salários, etc.).	30/06/2002	3

#### Apêndice C: Indicadores Financeiros EMBRAPII

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

#### Apêndice D: Tabela com resultados obtidos pelas OSs.

OS	2015	2016	2017	2018	2019
	%	%	%	%	%
Acerp	1	0,95	0,96	0,99	**
CGEE	0,9	0,99	0,95	0,96	0,95
CNPM	0,97	0,96	0,97	1	0,98
EMBRAPII	0,99	**	1	1	1
IDSM	0,97	0,89	0,9	0,96	0,90
IMPA	1	1	1	1	0,98
ISD	**	0,97	1	0,97	0,99

RNP	1	1	1	1	1
-----	---	---	---	---	---

Apêndice E: Tabela com resultados dos indicadores de gestão.

OS	2015	2016	2017	2018	2019
	%	%	%	%	%
Acerp	0,2	0,1	0,1	0,1	0,3
CGEE	0,1	0,7	0,8	0,8	0,8
EMBRAPII	**	0,4	0,4	0,2	0,2

Apêndice F: Tabela com indicadores de gestão categorizados em financeiro e não financeiro.

INDICADORES DE GESTÃO												
OS	Tipo	Indicador	2015		2016		2017		2018		2019	
			nº atingido	% de atingimento	nº atingido	% de atingimento	nº atingido	% de atingimento	nº atingido	% de atingimento	nº atingido	% de atingimento
Acerp	financeiro	Liquidez Geral										
		Limite de despesa com remuneração e vantagens de qualquer natureza percebida por dirigentes e empregados	8,35	0,8	6,4	0,64	6,4	0,64	6,9	0,69	13	1,3
	Manutenção de Reserva Técnica											
	Ñ financeiro	Capacitação e treinamento de pessoal	8,35	0,8	6,4	0,64	6,4	0,64	6,9	0,69	13	1,3
CGEE	financeiro	Desenvolver e implantar mecanismos e procedimentos que garantam a eficiência da gestão técnico-administrativos do Centro (compras, patrimônio, cargos e salários, etc.).	14	1,4	6,6	0,66	7,5	0,75	7,5	0,75	7,5	0,75



	Ñ finan ceiro	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
EMB RAPI I	finan ceiro	Despesas administrativas	**	**	4,2	0,42	4,4	0,44	2,3	0,23	2,4	0,24
		Repasses de recursos										
	Ñ finan ceiro	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND

ND= não disponível.