

# RELATÓRIO DA COMISSÃO DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO CONTRATO DE GESTÃO DO CENTRO DE GESTÃO E ESTUDOS ESTRATÉGICOS – CGEE

ACOMPANHAMENTO DOS RESULTADOS DO PRIMEIRO SEMESTRE DE 2007  
(Período de 01 de Janeiro a 30 de Junho de 2007)

## 1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

1.1 O propósito deste documento é relatar o cumprimento/andamento das metas pactuadas no âmbito do Contrato de Gestão celebrado entre o Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT e o Centro de Gestão e Estudos Estratégicos - CGEE, com a interveniência da Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP, referente ao período de janeiro a junho de 2007, em atenção ao disposto na Cláusula Sétima daquele Contrato, conforme redação dada pelo 10º Termo Aditivo.

1.2. A Comissão de Acompanhamento e Avaliação - CAA reuniu-se na sede do CGEE, em Brasília, nos dias 09 a 10 de outubro de 2007, tendo participado dos seus trabalhos os seguintes membros:

- Lindolpho de Carvalho Dias, representando o MCT, que presidiu os trabalhos da CAA;

- Maria Cristina de Lima Perez Marçal, Analista em C&T, Coordenadora-Geral de Supervisão e Acompanhamento das Organizações Sociais da Subsecretaria de Coordenação das Unidades de Pesquisa – CGOS/SCUP, representando o MCT;

- Fernando de Nielander Ribeiro, Diretor Administrativo e Financeiro, representando a Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP;

Flávia Teixeira Guerreiro, Gestora Governamental, representando a Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG.

- O representante do CNPq justificou a ausência.

1.3. Além de membros da Diretoria do CGEE, também compareceu à reunião o Sr. Marcondes Moreira de Araújo, Analista em C&T, atuando na CGOS/SCUP/MCT.

1.4. O CGEE apresentou os seguintes documentos:

i) relatório parcial de atividades para o período de 01 de janeiro a 30 de junho de 2007; ii) plano de ação 2007 aprovado pelo Conselho de Administração em agosto de 2007; iii) demonstrativo financeiro relativo ao período de 01 de janeiro a 30 de junho de 2007; iv) resumo do balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2006 acompanhado das notas

*Flávia*

*MR* *SEN*

explicativas, pareceres dos auditores independentes e do Conselho Fiscal, além de relatório de execução do contrato de gestão firmado com o MCT, todos, publicados às páginas 150, 151 e 152, seção 3, do Diário Oficial da União nº. 81, de 27 de abril de 2007; v) resolução nº. 62, de seu Conselho de Administração, aprovando o relatório de execução e a prestação de contas relativas ao contrato de gestão no exercício de 2006; e, vi) duas notas técnicas sobre a programação de saldos orçamentários para 2007 provenientes do Contrato de Gestão e outros contratos administrativos.

1.5. Esta Comissão registra atraso nas assinaturas do 10º Termo Aditivo, ocorrida em fins de dezembro de 2006, e na implementação dos ajustes previstos no plano de ação para 2007, ainda não plenamente formalizado até o presente momento. Quanto a este último, apurou, decorrente da persistência de dúvidas de natureza jurídica, ora em análise pela consultoria jurídica do MCT.

1.6. Tais atrasos trazem conseqüências negativas para implementação dos cronogramas de desembolso, das metas e ações pactuadas nos planos de ação.

## **2. METODOLOGIA DE ANÁLISE**

2.1. Para a elaboração do presente Relatório de Avaliação, a Comissão baseou-se no seguinte:

- exposição do Diretor Executivo, Dr. Márcio de Miranda Santos, Fernando Cosme Rizzo Assunção e Antônio Carlos Filgueira Galvão, diretores do CGEE, detalhando o Relatório Parcial do Contrato de Gestão referente ao 1º semestre de 2007 e Plano de Ação para 2007;
- análise dos documentos mencionados nas considerações iniciais e sua discussão com os diretores do Centro, bem como com o Sr. Aldino Graef, gestor administrativo do Centro;
- análise dos efeitos das sugestões e recomendações desta Comissão ao Centro e ao MCT, contidas no Relatório Anual de 2006;

## **3. ANÁLISE DAS RECOMENDAÇÕES DA COMISSÃO CONTIDAS NO RELATÓRIO ANUAL DE 2006**

3.1. Com relação ao acompanhamento e eficácia das recomendações da Comissão contidas no seu relatório de avaliação anual de 2006, elaborado em março de 2007, apresentamos o comentário a seguir:

3.2. **AO CGEE** Esta CAA recomendou ao CGEE: "Tendo em vista as discussões com a direção do Centro e o consultor contratado, a Comissão recomenda a

*conclusão do detalhamento da proposta de avaliação de efetividade e qualidade dos produtos, visando sua implementação ainda neste exercício."*

A Comissão constata que esta **recomendação ainda não foi cumprida**. Foi informada, pela direção do Centro, que se planeja reunião específica para sanar esta pendência, ainda em 2007.

#### **4. AVALIAÇÃO DO GRAU DE ALCANCE DAS METAS**

4.1. A Comissão de Acompanhamento e Avaliação constatou que determinadas ações pactuadas no contrato de gestão, para o exercício de 2007, foram canceladas e outras tiveram prazos dilatados, durante, e após, o período de avaliação ora considerado. Tais alterações, conforme exposto pela direção do Centro, foram autorizadas pelo seu Conselho de Administração. Esta Comissão, todavia, ressalta que esta prática prejudica seu trabalho de avaliação, em particular, porque produz assincronia relativa ao período de referência desta avaliação, *vis a vis* sua efetiva ocorrência.

4.2. Tendo em vista que as alterações em tela foram autorizadas pelo Conselho de Administração, estas serão, salvo divulgação de novos fatos relevantes, consideradas por esta Comissão, para fins de exame, por ocasião da próxima avaliação anual.

4.3. Observa-se que: i) de um total de 30 (trinta) ações/atividades/projetos contratadas para o período considerado, 4 (quatro) foram cumpridas, sem alteração, até 30/06/2007; ii) 3 (três) ações/atividades/projetos foram canceladas; iii) 9 (nove) foram iniciadas no período considerado; iv) 8 (oito), com prazo inicial para 30/06/2007, tiveram prazos prorrogados de forma diversa; e, v) as 6 (seis) restantes, à exceção do planejamento estratégico do Instituto Nacional do Semi-Árido, encontram-se em andamento, todavia, também, apresentam pedido de alongamento dos prazos de execução.

4.4. Tomando como ponto de partida o relatório de avaliação anual de 2006 desta Comissão, o quadro a seguir contém observações, bem como demonstra a situação das metas/ações/atividades componentes do décimo Termo Aditivo, o qual inclui, também, ações/atividades repactuadas em Termos Aditivos anteriores.

4.5. Destaca-se que, segundo prática adotada nas reuniões anteriores, esta Comissão, aplicará a sistemática de avaliação individual das metas pactuadas no Contrato de Gestão, por meio de notas, somente em seus relatórios anuais.

*Fábio G.*

*de* *R*

Quadro resumo demonstrativo da situação das Metas/Ações/Atividades no primeiro semestre de 2007

Ações e atividades/Prazo Término	Situação	8TA	9TA	10TA	Prorrogação de prazo	Observações / Justificativas
<b>META 1: PROSPECÇÃO EM CT&amp;I</b>						
Energias Renováveis: Etanol de Cana - 2ª fase (1.2) (31/03/2007)	CONCLUÍDA em 30/03/2007					
Recursos Humanos para Inovação (1.3) Prevista anteriormente conclusão em (30/06/2007)	ANDAMENTO				SIM - 31/12/2007	<ol style="list-style-type: none"> <li>Justificada pelo CGEE pela necessidade de maior articulação entre os atores institucionais envolvidos (públicos e privados).</li> <li>Mestrado desenvolvido com a SAE Brasil apresentado à CAPES em 30/03/2007.</li> </ol>
Tecnologias da Informação e Comunicação - Aplicações Estratégicas (1.4) (30/06/2007)	CANCELADA					Ocorrência de outra atividade conduzida pelo CGEE com objetivos semelhantes (INI-TIC) desenvolvida em parceria com a ABDI. O MCT deverá propor outra ação caso deseje continuar os estudos em TICs no âmbito do Contrato de Gestão.
Materiais Avançados (1.6) Conclusão Prevista em (30/06/2007)	ANDAMENTO				SIM - 30/06/2008	<ol style="list-style-type: none"> <li>Nova etapa do radar dos sistemas internacionais prevista para término em 31/12/2007.</li> </ol>
Monitoramento de Sistemas Internacionais e Sistemas de Vigilância Tecnológica (1.8) Conclusão Prevista em (31/12/2006)	ANDAMENTO				SIM - 30/06/2008	<ol style="list-style-type: none"> <li>Sítio na Internet em operação.</li> <li>Prorrogação justificada pela indisponibilidade, no primeiro semestre de 2007, de</li> </ol>

*Flavio*  
*REN*

							recursos para efetiva condução da atividade
Mar e Ambientes Costeiros (1.9) (31/03/2007)	CONCLUÍDA em 31/03/2007						
Energias Renováveis: Etanol de Cana - 3ª fase (1.10) Conclusão Prevista para (31/12/2007)	ANDAMENTO					SIM - 30/06/2008	Justificativa pela ampliação do escopo da ação para incluir estudo sobre a criação e implantação do Centro Nacional de Pesquisa em Etanol
<b>COMENTÁRIOS: -</b>							
<b>META 2: AVALIAÇÃO EM CT&amp;I</b>							
Avaliação dos Fundos Setoriais (2.3) (30/06/2007)	ANDAMENTO					SIM - 30/06/2008	Verificou-se a necessidade de continuidade na ação para organizar, sob a forma de sistema, a avaliação dos impactos, bem como gerar parâmetros técnicos para a efetiva gestão dos fundos setoriais.
<b>COMENTÁRIOS: -</b>							
<b>META 3: SISTEMA NACIONAL DE CT&amp;I</b>							
Nova Fase do Portal Inovação (3.2) (31/12/2007)	ANDAMENTO					SIM - 31/12/2008	Solicitada nova prorrogação, justificada, segundo o CGEE, pela ampliação do escopo e necessidades operacionais com as demais instituições parceiras.

*Handwritten mark*

*Handwritten marks: "ve" and "Pena"*

COMENTÁRIOS: -

META 5: ESTUDOS EM CT&I						
Tecnologias para segurança pública (5.2) (30/06/2007)	ANDAMENTO				SIM - 31/12/2007	O CGEE justifica pedido de prorrogação devido impossibilidades na definição de novos termos de referência junto ao Núcleo de Assuntos Estratégicos (NAE)
Segurança de comunicação para o comércio eletrônico (5.4) (30/06/2007)	CANCELADA					Solicitada pelo Núcleo de Assuntos Estratégicos (NAE) devido mudança de agenda
Semi-Condutores Orgânicos (5.6) (30/06/2007)	ANDAMENTO				SIM - 30/10/2007	Solicitada pela SEP/IN/MCT para execução de estudo complementar
Convergência Tecnológica e Setores Produtivos (5.7) (30/06/2007)	ANDAMENTO				SIM - 31/12/2007	Justificada, segundo o CGEE, pela abrangência e complexidade do tema
Comparação de Estratégias Internacionais em C, T&I (5.8) (30/06/2007)	ANDAMENTO				SIM - 30/06/2008	Justificada, segundo o CGEE, para ampliação do escopo e análise dos sistemas da Irlanda, Austrália, além dos BRICs.
Institucionalidade do Sistema Nacional de C, T&I (5.9) (31/03/2007)	ANDAMENTO				SIM - 30/09/2008	Justificada, segundo o CGEE, pela ampliação do escopo
Mapeamento de laboratórios de análise da qualidade da água (5.10) (31/10/2007)	ANDAMENTO				SIM - 31/12/2007	Justificativa, segundo o CGEE, pela necessidade de definição, pela Agência Nacional de Águas (ANA), de conceitos referentes à qualidade da água
COMENTÁRIOS: -						
Meta 7: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM CT&I						

Ver.

no  
Fórmula

no

Planejamento Estratégico do Instituto Nacional do Semi-Árido (INSA) (7.2) (31/12/2007)	ANDAMENTO					O CGEE solicitou recursos adicionais de R\$ 150.000,00 (cento e cinquenta mil reais), justificados, segundo o Centro, para "possibilitar maior mobilização de competências individuais e institucionais"
--	-----------	--	--	--	--	--

COMENTÁRIOS: A data correta para conclusão da atividade 7.2, inicialmente pactuada, é 31/12/2007; fato reconhecido e registrado equivocadamente como 31/12/2006, pela Comissão em seu relatório anual de 2006.

**META 10: DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL**

Indicadores de desempenho (10.1) (31/12/2006)	ANDAMENTO					Esta Comissão registra a não conclusão, ou implementação, da atividade, e fez recomendações à respeito no item 5.5 deste relatório
Núcleos de Competência Temática (10.2) (31/12/2006)	CANCELADA					Justificada pela mudança de orientação superior do CGEE quanto à sua estrutura institucional
Mapeamento e análise de Instituições congêneres (10.5) (30/06/2007)	CONCLUÍDA em 30/06/2007					O CGEE sugere prorrogar esta atividade "no que se refere à ampliação dos mapeamentos já concluídos e, adicionalmente, permitir a preparação de uma agenda de intercâmbio e cooperação com um conjunto selecionado de instituições congêneres identificadas." Nova etapa foi incluída na modificação do Plano de Ação para 2007, aprovado pelo Conselho de Administração do CGEE.

*Flávia*

*4*

*22*

COMENTÁRIOS: -

META 13: PROGRAMAS E PROJETOS ESTRATÉGICOS

Infra-Estrutura de Pesquisa Oceanográfica (Navio) (13.2) (30/06/2008)	ANDAMENTO			SIM - 31/12/2008	Justificada, segundo o CGEE, pela "dificuldade na mobilização das competências científica e empresarial para especificação do navio"
--	-----------	--	--	---------------------	--

COMENTÁRIOS: -

META 14: APOIO À PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA EM CT&I

Estudos Técnicos para o NAE - PR (14.1) (31/12/2006 e 30/06/2007)	CONCLUÍDA 30/06/2007				
--	-------------------------	--	--	--	--

COMENTÁRIOS: -

OBS:

Corresponde à continuidade no desenvolvimento da ação durante o 10º Termo Aditivo e antecessores indicados (8º e 9º Termos Aditivos).

Ren

lll  
Flavio

lll



## 5. CONSTATAÇÕES

- 5.1. Prolongamento de ações/atividades além dos prazos contratados, geralmente acompanhadas de solicitações de acréscimos de recursos para cumprimento dos novos prazos;
- 5.2. A dinâmica, a natureza dos temas e os atores envolvidos nas várias fases das ações, atividades ou projetos executados, ou em execução geram inúmeros encaminhamentos, co-dependências, pré-requisitos e resultados práticos, não previstos anteriormente quando da pactuação e definição das metas para execução no Contrato. Esta realidade gera dissonâncias em relação aos prazos das atividades (continuidade, não continuidade, pausa, extensão, e cancelamento), passando a demandar novos níveis de competência e governança institucional, em geral, além das atribuições e capacidades decisórias ou operacionais do Centro;
- 5.3. Dificuldades enfrentadas, indistintamente, pelos atores intervenientes no Contrato de Gestão, para definir a bom termo com detalhes, anteriormente à pactuação e contratação, as metas, as ações, as atividades ou projetos a executar no plano de trabalho. Esses aspectos de planejamento e decisão superiores produzem impactos importantes nos parâmetros gerenciais, operacionais e de avaliação do Contrato;
- 5.4. Esforço contínuo, nem sempre com sucesso, do Centro para obter dos atores parceiros, informações, orientações e diretrizes superiores adequadas ao planejamento e execução das metas, ações, atividades e projetos contratados;
- 5.5. Insuficiência ou inexistência de indicadores de desempenho (operacional e gerencial) no Contrato, impossibilitam a adequada caracterização, discussão, acompanhamento e análise qualitativa dos resultados e impactos produzidos pelas metas, ações, atividades e projetos contratados;
- 5.6. Pactuação de metas sem descrição adequada, no tempo apropriado, das ações, atividades e projetos a serem empreendidos, estendendo-se esta observação para a negociação e preparação dos respectivos Termos de Referência. Estes, bem como demais documentos de suporte ao monitoramento, supervisão e tomada de decisão, são imprescindíveis para as análises comparativas de custos das metas, ações, atividades e projetos contratados, bem como desenho e ajustes de indicadores representativos de desempenho que possibilitem uma melhor aferição de resultados

## 6. RECOMENDAÇÕES E CONCLUSÕES:

Esta Comissão de Acompanhamento e Avaliação tem constatado, desde algum tempo, que alguns projetos permanecem sem término por longo período (às vezes, por até 3 anos), os quais nos relatórios de atividades do Centro são referenciados com a *indicação "ação/atividade em andamento."*

Em geral, são apresentadas razões consideradas aceitáveis para o adiamento do término, quais sejam, solicitações dos contratantes para expansão do escopo, objetivos, dificuldades para obtenção de dados essenciais, indefinições de arranjos institucionais, etc.

Na opinião desta Comissão, tais fatos prejudicam o trabalho de avaliação do Contrato de Gestão, bem como a imagem do CGEE como órgão eficiente, capaz de planejar adequadamente o desenvolvimento de suas metas, ações, atividades e projetos.

Assim, **esta Comissão recomenda ao CGEE** que:

- a) as metas, ações e atividades sejam bem definidas quanto ao escopo, objetivos, meios de execução, custos e tempo de duração.
- b) no caso de surgirem novos fatores, aspectos, dificuldades e demandas com efeitos na execução, recomenda ainda:
  - i) a conclusão das metas, ações, atividades ou projetos originais nos prazos pactuados;
  - ii) início de novas metas, ações, atividades ou projetos com fixação de prazos que se ajustem às demandas, após satisfeita a condição anterior.

Esta Comissão observou que algumas ações ou atividades foram canceladas – em certos casos após período de execução superior a um ano. A fim de melhorar a análise desses casos, **a Comissão recomenda ao CGEE** que:

- c) tão logo sugerido o cancelamento de uma ação, atividade, ou projeto, a Comissão seja prontamente informada do fato, com justificativa pormenorizada das razões;
- d) no primeiro relatório subsequente de avaliação, seja apresentada justificativa com indicação clara e direta de como foram realocados os saldos financeiros remanescentes das ações, atividades ou projetos cancelados.

*re*

*sen* *z*

*Flávia*

**Esta Comissão recomenda ao MCT:**

e) que agende as reuniões semestrais da Comissão de Acompanhamento e Avaliação para o mês de julho, e as anuais até 3 (três) semanas após aprovação do relatório de atividades do Contrato pelo Conselho de Administração do CGEE;

f) a revisão no processo de planejamento de tal forma que, pelo menos as minutas, dos planos anuais de trabalho e seus documentos de suporte (Termos de Referência, indicadores de desempenho, notas técnicas, formas e conteúdos de relatórios gerenciais, etc.) estejam aprovadas em horizontes temporais adequados à execução, preferencialmente até o mês de outubro do ano anterior.

**Esta CAA reforça, analogamente, às partes:**

g) a recomendação anterior (f), para que haja compatibilidade entre o Plano de Ação anual e os meios e recursos (financeiros, gerenciais e operacionais) previstos para sua execução;

h) a recomendação da elaboração conjunta e em tempo hábil, entre o CGEE/MCT/FINEP, de Termos de Referência, bem como demais documentos de suporte ao acompanhamento e supervisão, com detalhes suficientes para uma governança aceitável e subsídios aos trabalhos de avaliação com relação às análises comparativas dos custos, resultados e impactos à sociedade das metas, ações, atividades e projetos contratados.

Especificamente, com respeito aos **Termos de Referência** tal recomendação foi originalmente expressa por esta Comissão à página 12, item 6.1, de seu relatório de avaliação anual de 2005, lavrado em 28 de março de 2006, a seguir transcrita *"ipsis litteris"*:

**"6 – RECOMENDAÇÕES**

**6.1 AO CGEE**

*"elaborar, a partir do 8º Termo Aditivo, Termos de Referência para ações novas ou repactuadas, de forma a subsidiar a avaliação qualitativa das mesmas";*

i) a recomendação para o fiel cumprimento dos cronogramas de desembolso financeiro pactuados anualmente. Para tanto, faz-se necessário o estabelecimento de um processo de planejamento contínuo, em nível decisório, para negociação dos aditivos anuais e

seus programas de trabalho, que permita satisfazer as diretrizes de missão atribuídas ao CGEE-OS.

Brasília-DF, 10 de outubro de 2007



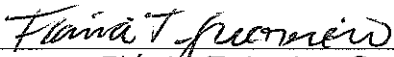
---

Lindolpho de Carvalho Dias  
MCT – Presidente



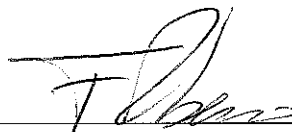
---

Maria Cristina Perez Marçal  
MCT



---

Flávia Teixeira Guerreiro  
(SEGES/MP)



---

Fernando de Nielander Ribeiro  
FINEP