

7.4 Gestão Financeira

a) Planejamento, Práticas de Gestão e Padrões de Trabalho

1) O planejamento que define as atividades para o ano tem como balizadores: a Lei de Diretrizes Orçamentárias, que define o orçamento da CNEN para o ano, e o percentual histórico de participação do IEN no orçamento da CNEN. O estabelecimento de uma gestão por resultados, focados no atendimento das necessidades do setor nuclear e da sociedade, tem sido a estratégia utilizada para assegurar um orçamento compatível com as atividades planejadas. A complementação dessas necessidades é feita pela intensificação da busca por recursos de fomento, implementada pela prática de Priorização de Projetos, pela busca de parcerias, e por uma maior comercialização de produtos e serviços, priorizando a transferência de tecnologia, visando ampliar a geração de receita própria.

Os recursos orçamentários são obtidos da seguinte forma: o IEN faz um primeiro planejamento dos processos institucionais estabelecidos no registro de processo e alimentados no SIGRES, detalhado no item 2.2 deste relatório. Esses números são preenchidos no SIPLAT, que é o instrumento de planejamento da CNEN, iniciado em 2004, para distribuição de recursos orçamentários. A CNEN analisa a proposta do IEN, aberta na estrutura programática do PPA (Programa, Ações PPA CNEN e Processos IEN) e define os valores para o ano. Em reunião do CEI, é feita a distribuição dos recursos nos processos para o ano. Para facilitar o planejamento e a execução, o IEN agrupa seus processos em três segmentos: Atividades Finalísticas, Infra-estrutura e Administração. Esse padrão está detalhado na figura 7.9.

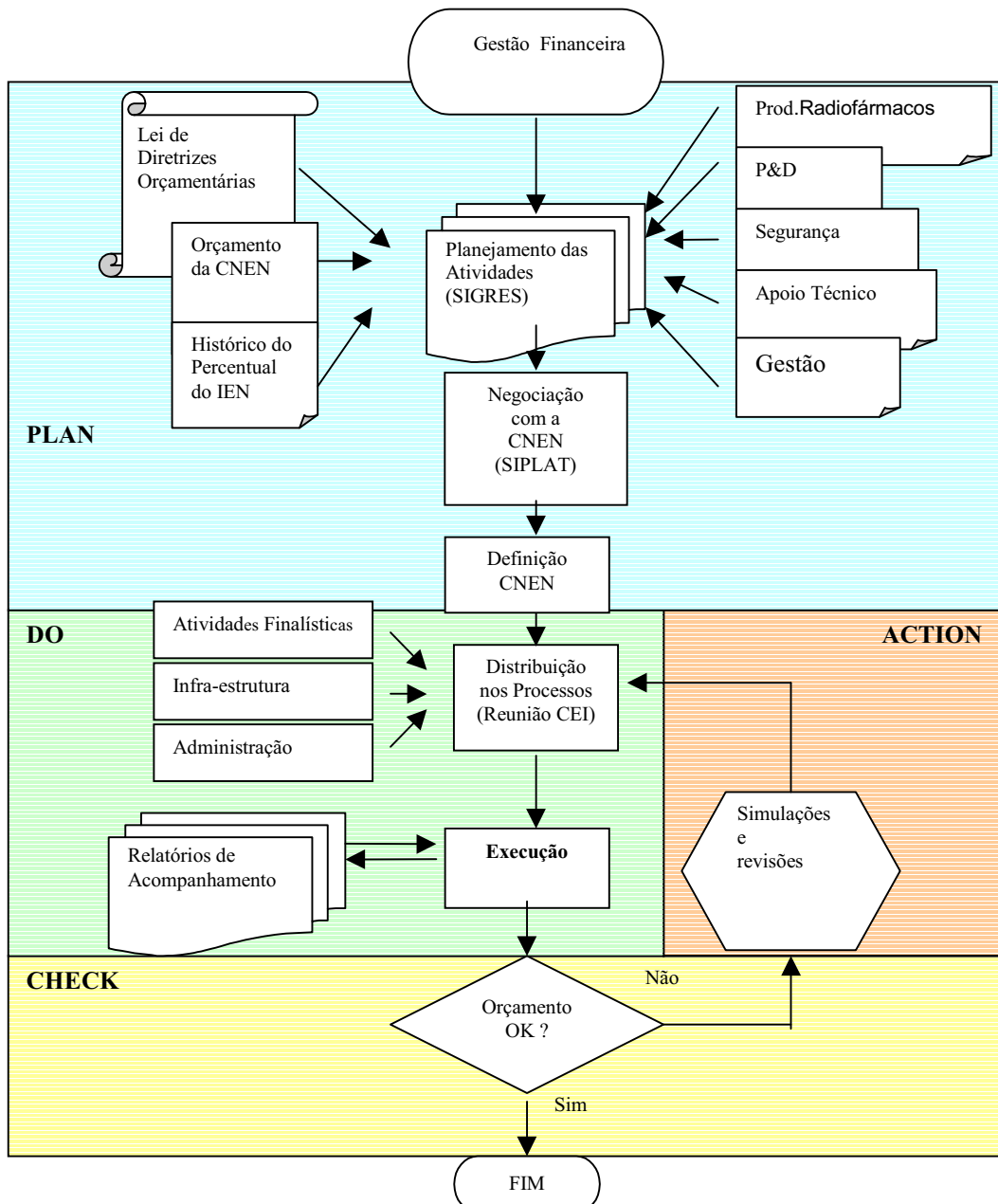


Figura 7.9. Padrão da Prática de Gestão econômico-financeira do IEN

As diversas Unidades Operacionais da CNEN concorrem na captação destes recursos. No caso do IEN, seus concorrentes mais próximos são o Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares –IPEN/SP– e o Centro para o Desenvolvimento da Tecnologia Nuclear – CDTN/MG– que também estão subordinados à DPD.

2) Para melhor atendimento de suas necessidades o IEN empreende esforços e práticas para obtenção de recursos de fomento mediante a apresentação de projetos de P&D aos diversos órgãos de fomento nacionais, notadamente aos fundos setoriais, e internacionais, como a AIEA. O IEN incentiva seus profissionais a buscarem este tipo de recursos. A criação do Grupo de Desenvolvimento do Capital Intelectual (GDCI) descrita no item 5.3 e a de priorização de projetos (detalhada no 2.2.) foram práticas destinadas a aumentar a captação de recursos de fomento, adotadas em 2002 e 2003, respectivamente.

Embora não sendo disponibilizado diretamente para financiar suas atividades, o faturamento de cada ano é incorporado ao Tesouro Nacional (fonte 250 – recursos próprios) e no ano seguinte, integram o orçamento da CNEN. A redistribuição interna destes recursos não acontece de forma proporcional à quantia faturada por cada unidade. Em geral, o IEN recebe recursos orçamentários dessa fonte maiores do que tem faturado. É uma estratégia institucional incrementar o faturamento, o que proporcionará maior poder de negociação junto à CNEN. Nesse sentido, a produção do FDG-Flúor 18 para aplicações em tomografia por emissão de pósitrons, realizada de forma inédita pelo IEN no Rio de Janeiro, possibilitando a implantação desta moderna técnica de diagnóstico pelos centros de medicina nuclear, representa uma decisão estratégica que deverá efetivamente aumentar o faturamento de 30 % em 2003 e de 200% a partir de 2005. A negociação de novos contratos de transferência de tecnologia das patentes desenvolvidas no IEN é outra forma para aumento do faturamento via recebimento de royalties. Estes esforços são incentivados pela AD e CEI e considerados de relevância estratégica, mais ainda com a perspectiva da aprovação da Lei de Inovação. Com esta finalidade específica, a nova estrutura organizacional conta com duas instâncias (CTIN e SETTE) que estão detalhadas no Capítulo Liderança.

3) e 4) Pela sua característica de instituição pública, não é permitido o investimento de recursos em aplicações financeiras de risco, como descrito em Aspectos Relevantes no Perfil.

5) A metodologia utilizada pela DPD para distribuir os recursos orçamentários entre IEN, IPEN e CDTN considera a seqüência histórica dos percentuais distribuídos, a dimensão de cada Instituto e a existência de atividades e projetos considerados prioritários pela DPD. Esta distribuição é definida em função do orçamento total recebido pela CNEN que é por sua vez distribuído entre suas três Diretorias. Após uma primeira proposta de distribuição, ocorre uma reunião entre o Diretor da DPD e os Diretores do IEN, IPEN e CDTN para discussão. A distribuição final é feita em reunião do Conselho Institucional da CNEN, do qual o Diretor do IEN faz parte.

O orçamento final da CNEN é, em geral, menor do que o solicitado ao MCT, provocando uma negociação entre o Diretor do IEN e os Diretores da CNEN, tendo como base a importância dos objetivos planejados nos processos do IEN. É nessa ocasião que se estabelece o aspecto competitivo na busca de maiores recursos orçamentários entre os Institutos IEN, IPEN e CDTN. Após essa negociação CNEN, os processos são revisados para adequá-los aos recursos finalmente alocados pela CNEN. Essa revisão é feita de forma participativa em reunião do CEI, que busca identificar prioridades, tendo como foco as estratégias e objetivos críticos estabelecidos no painel de bordo institucional. Após os ajustes finais, os processos são aprovados e constituirão o Plano de Trabalho Anual. Os recursos aprovados pelo Diretor para cada processo são alocados na Divisão correspondente e sua execução é de total responsabilidade do Chefe da Divisão. Estes recursos são usados para custear todas as atividades do processo, incluindo passagens e diárias para participação em eventos, cursos, etc.

A utilização dos recursos é acompanhada pela Alta Direção e CEI, via relatórios de execução elaborados pela Divisão de Gestão de Infra-estrutura. As aquisições e contratações são feitas *on line*, onde as Solicitações de Despesas (SD) são enviadas e aprovadas com assinatura digital nas várias instâncias hierárquicas. Nas SD são assinalados os processos de que fazem parte e o responsável por cada processo tem sua correspondente memória de custo e saldo disponível, permitindo a avaliação dos gastos e o progresso de seu processo. Esses dados podem ser acessados, via *Intranet*, por qualquer membro da força de trabalho.

A Alta Direção acompanha trimestralmente a execução dos recursos distribuídos nos processos finalísticos e do bloco de infra-estrutura, e mensalmente os de Administração, segundo os seguintes parâmetros: recursos reservados para SD (aquisição em andamento), percentual empenhado do valor provisionado, percentual liquidado do valor empenhado. Esses parâmetros permitem avaliar a agilidade na execução do orçamento, seja por parte do responsável pelo processo, seja no âmbito da administração (suprimentos, financeira). A Direção do IEN passou a estabelecer a partir de 2004 uma reserva de contingência para despesas emergenciais e imprevistos, evitando um replanejamento e redistribuição dos recursos distribuído inicialmente nos processos.

Um custo operacional relevante para o IEN é o de energia elétrica. Para racionalizar estes custos o IEN instituiu a CICE: Comissão Interna de conservação de Energia Elétrica. O presidente da CICE também é o representante do IEN no PROCEL: Programa de Racionalização do Consumo de Energia Elétrica no âmbito do governo federal. Esta comissão, constituída por oito servidores, tem por missão acompanhar a evolução do consumo de energia do IEN e propor medidas de economia e racionalização. Os gráficos abaixo, figura 7.10 ilustram como a CICE gera informações que auxiliam o IEN na adequada gestão de seus recursos.

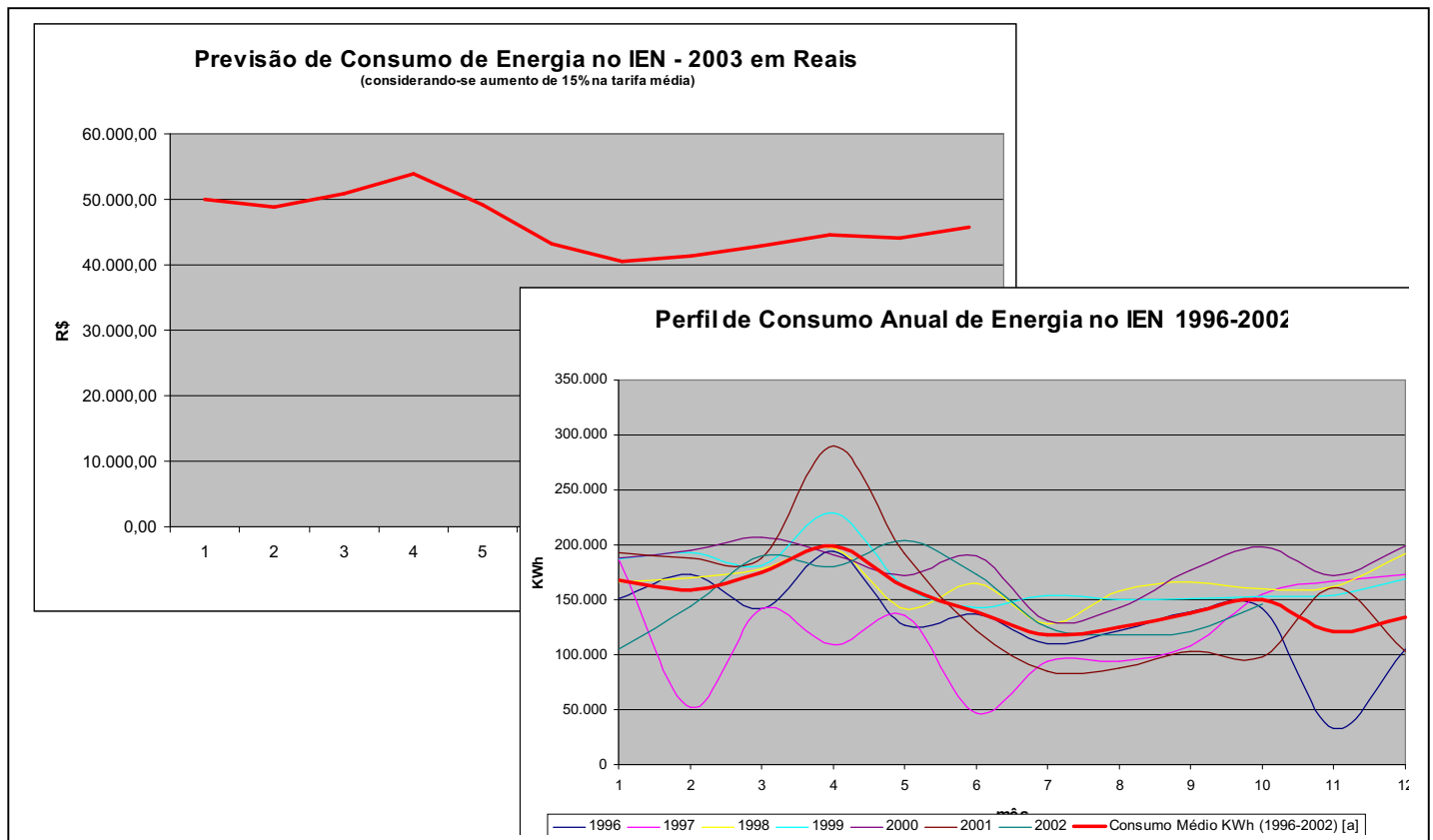


Figura 7.10 Acompanhamento e perfil de consumo de energia elétrica do IEN

A disseminação e a continuidade da Gestão Econômico-financeira estão evidenciadas na Tabela 7.14.

Prática de Gestão	Disseminação para	Continuidade
Gestão econômico-financeira	Alta Direção e responsáveis por processo	Desde 2000

Tabela 7.14. Disseminação e continuidade da Gestão econômico-financeira.

As informações referentes ao controle das práticas do item Gestão Econômico-financeira é apresentado na Tabela 7.15. As ações decorrentes do controle são implementadas pela DGIN/CTIN.

Prática	Responsável pelo controle	Indicador/Informação de controle	Padrão	Frequência de controle	Resultado do controle	
					1º sem.	2º sem.
Gestão Econômico-financeira	DGIN	Relatórios gerenciais	Relatórios elaborados	Semestral	OK	OK

Tabela 7.15. Controle dos padrões da Gestão de Processos Relativos aos Fornecedores.

b) Aprendizado

A avaliação das práticas de gestão deste item segue o padrão de trabalho descrito no item 1.2, a5, deste relatório, culminando na elaboração do PMG.

Avaliação da efetividade dos padrões da Gestão econômico-financeira			
Responsável	Indicador/informação	Frequência	Quando
AGQ + AD	Índice de eficiência financeira Índice de faturamento % de recursos da CNEN % de recursos de fomento % de recursos liquidados RAF da ABIPTI	1 vez/ano	Análise crítica Análise crítica Análise crítica Análise crítica Análise crítica Elaboração do PMG Elaboração do RG
Ano	Exemplos de melhorias na Gestão econômico-financeira		
2000	Implantação de práticas de gestão		
2001	Definição de indicadores de desempenho		
2002	Estabelecimento de padrão e controle		
2003	Plano de Controle das Práticas Padrão da Prática de Gestão Econômico-financeira		

Tabela 7.16. Aprendizado da Gestão Econômico-financeira.