

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**PROGRAMAÇÃO ORÇAMENTÁRIA DE PROJETOS
PRIORITÁRIOS: O PROCESSO EM IMPLANTAÇÃO
NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESPECIALIZAÇÃO

Fernando Boklis

Santa Maria, RS, Brasil

2013

PROGRAMAÇÃO ORÇAMENTÁRIA DE PROJETOS PRIORITÁRIOS: O PROCESSO EM IMPLANTAÇÃO NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

por

Fernando Boklis

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública – modalidade EAD da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Especialista em Gestão Pública.**

Orientador: Prof. Dr. Reisoli Bender Filho

Santa Maria, RS, Brasil

2013

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Polo de Picada Café
Curso de Especialização em Gestão Pública
modalidade EAD**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a monografia de especialização

**PROGRAMAÇÃO ORÇAMENTÁRIA DE PROJETOS PRIORITÁRIOS:
O PROCESSO EM IMPLANTAÇÃO NO ESTADO DO
RIO GRANDE DO SUL**

elaborada por
Fernando Boklis

como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Gestão Pública

COMISSÃO EXAMINADORA:

Reisoli Bender Filho, Dr.
(Presidente/Orientador)

Daniel Arruda Coronel, Dr.
(Examinador)

Milton Wittmann, Dr.
(Examinador)

Santa Maria, 07 de janeiro de 2013.

RESUMO

Monografia de Especialização
Curso de Especialização em Gestão Pública
Universidade Federal de Santa Maria

PROGRAMAÇÃO ORÇAMENTÁRIA DE PROJETOS PRIORITÁRIOS: O PROCESSO EM IMPLANTAÇÃO NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

AUTOR: FERNANDO BOKLIS

ORIENTADOR: REISOLI BENDER FILHO

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 07 de janeiro de 2013.

Este trabalho analisou o processo em implantação da programação orçamentária dos projetos prioritários do governo do Estado do Rio Grande do Sul, com o objetivo de verificar sua contribuição para o monitoramento dos projetos estratégicos. Procurou, também, trazer subsídios para seu aprimoramento. A Sistemática de Monitoramento de Projetos Estratégicos utiliza-se de metodologia de gerenciamento de projetos visando acompanhar os prioritários da Administração. A programação orçamentária é a programação mensal para o período de um exercício da dotação dos instrumentos de programação marcados como estratégicos na Lei Orçamentária Anual e está inserida nesta Sistemática de Monitoramento. A fim de atingir os objetivos propostos, se aplicou um questionário, contendo perguntas abertas e fechadas, com atores pertencentes à Secretaria do Planejamento, Gestão e Participação e Cidadã e à Secretaria-Geral de Governo, os quais estão envolvidos e possuem uma visão central neste processo. A partir disto, obtiveram-se resultados que possibilitaram a análise da percepção destes servidores, indicando a relevância de uma boa programação orçamentária para o monitoramento de projetos e para a atual gestão governamental. Foram levantadas, ainda, críticas e sugestões para o aperfeiçoamento do processo em implantação, o que poderá contribuir para a melhoria da gestão pública.

Palavras-chaves: Orçamento Público, Gerenciamento de Projetos, Programação Orçamentária, Projetos Prioritários.

ABSTRACT

Monograph Specialization
Specialization Course in Public Management
Universidade Federal de Santa Maria

BUDGET PROGRAMMING OF PRIORITY PROJECTS: IMPLEMENTATION PROCESS IN THE STATE OF RIO GRANDE DO SUL

AUTHOR: FERNANDO BOKLIS

Adviser: REISOLI BENDER FILHO

DATE AND LOCATION OF DEFENCE: SANTA MARIA, 07 JANUARY, 2013.

This study examined the process, which is in implementation, of budget programming of priority projects of the state government of Rio Grande do Sul, in order to verify its contribution to the monitoring of strategic projects. It aimed also offer subsidies for its improvement. A Systematic Monitoring of Strategic Projects uses the project management methodology to monitoring the priority projects of the Administration. The budget programming is a monthly schedule for a period of one year from the programming tools marked as strategic in the Annual Budget Law. It is inserted in this Systematic Monitoring. In order to achieve the proposed goals, we applied a questionnaire containing open and closed questions, with actors belonging to the Department of Planning, Management and Citizen Participation and the General Secretariat of Government who are involved and have a central vision at this process. From this, we obtained results that allowed the analysis of the perception of these servers, indicating the importance of a well done budget programming for the monitoring of the projects and for the current government. Also were raised criticisms and suggestions for improving the process for implementation, which may contribute to the improvement of public administration.

Keywords: Public Budgeting, Project Management, Budget Programming, Priority Projects.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APOGs - Analistas de Planejamento, Orçamento e Gestão

Art. - Artigo

BIRD - Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento

BNDES - Banco Nacional do Desenvolvimento

DAT - Diretoria de Assessoramento Técnico da SGG

DEPROJE - Departamento de Projetos Estratégicos

DOF - Departamento de Orçamento e Finanças

EGP - Escritório de Gerenciamento de Projetos

FGV - Fundação Getúlio Vargas

IDH - Índice de Desenvolvimento Humano

LC - Lei Complementar

LDO - Lei de Diretrizes Orçamentárias

LOA - Lei Orçamentária Anual

LRF - Lei de Responsabilidade Fiscal

MTO-RS - Manual Técnico do Orçamento do Rio Grande do Sul

Nº - número

ONU - Organização das Nações Unidas

PIB - Produto Interno Bruto

PMBOK - A Guide to the Project Management Body of Knowledge

PMI - Project Management Institute

PMO - Project Management Professional

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

PPA - Plano Plurianual Participativo

PROCERGS - Companhia de Processamento de Dados do Estado do Rio Grande do Sul

RS - Rio Grande do Sul

SEFAZ – Secretaria da Fazenda

SEO - Sistema de Elaboração do Orçamento

SEPLAG - Secretaria de Planejamento, Gestão e Participação Cidadã

SGG - Secretaria-Geral de Governo

SME - Sistema de Monitoramento Estratégico

SOF – Secretaria de Orçamento Federal

SRO - Solicitação de Recurso Orçamentário

STN - Secretaria do Tesouro Nacional

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Problema de pesquisa	12
1.2 Objetivos	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos específicos	12
1.3 Estrutura do trabalho	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 Orçamento Público	15
2.1.1 Origem do orçamento público	15
2.1.2 O orçamento público no Brasil	16
2.1.2 Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF	16
2.1.4 Leis orçamentárias	17
2.1.5 Princípios orçamentário	18
2.1.6 Receita Pública	19
2.1.7 Despesa Pública	21
2.1.7.1 Estágios da execução da despesa	22
2.1.7.2 Classificação da despesa	23
2.1.8 Programação financeira	24
2.1.9 Projetos estratégicos no orçamento do RS	26
2.2 Gerenciamento de projetos	27
2.2.1 Sistemática de Monitoramento e de Avaliação de Projetos Estratégicos do Governo do Estado do Rio Grande do Sul	29
2.3 O processo de programação orçamentária	33
3 METODOLOGIA	38

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	41
5 CONCLUSÕES	52
REFERÊNCIAS	55
APÊNDICE A	59
APÊNDICE B	62

INTRODUÇÃO

O Rio Grande do Sul (RS) é o Estado mais meridional do Brasil, possuindo uma área de cerca de 282 mil quilômetros quadrados (pouco mais de 3% do território brasileiro) em que vivem aproximadamente 11 milhões de pessoas (6% da população brasileira). O Estado é o maior produtor de grãos, o segundo pólo comercial e o segundo pólo da indústria de transformação nacional. O Estado também conta com grande parte de sua economia baseada no setor industrial e no setor de serviços (PORTAL DO ESTADO, 2012).

O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é um dado utilizado pela Organização das Nações Unidas (ONU) para analisar a qualidade de vida de uma determinada população. Segundo o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), em 2008 o Rio Grande do Sul apresentou um IDH de 0,832, o quinto maior entre os estados brasileiros (PNUD, 2012). Em 2009, o Produto Interno Bruto (PIB) do Rio Grande do Sul atingiu o valor de R\$ 206,8 bilhões, sendo o quarto maior entre os Estados do Brasil (FEE, 2011).

Contraopondo-se a essas informações, conforme Santos (2011), o Estado do Rio Grande do Sul, em 2009, teve o menor percentual de investimento em relação à receita corrente líquida entre os vinte e sete estados federados. Não obstante, este mesmo percentual vem decaindo no Estado a cada governo. Se o montante alocado para investimentos é baixo em comparação a outros entes federativos, imperativo seria que pelo menos se concretizasse. Ainda, conforme o Plano Plurianual Participativo 2012-2015 do Rio Grande do Sul, elaborado em 2011, as finanças públicas do Estado encontram-se numa situação de grave crise estrutural, todavia esta situação ainda não veio à tona com a intensidade devida pelo contexto econômico favorável da economia brasileira.

A administração pública representa um dos instrumentos mais importantes para a implementação das políticas de governo. O sucesso ou o fracasso das políticas públicas está diretamente vinculado ao desempenho das instituições estatais e governamentais em termos de efetividade e qualidade institucional. Para tanto, a administração pública deve atualizar-se permanentemente, o que implica processos contínuos e preventivos que adaptem os órgãos públicos às agendas de políticas

públicas e aos seus desafios, prevenindo problemas e resolvendo-os (CHIECHELSKI, 2005).

Nos últimos anos o gerenciamento dos recursos estaduais tem se caracterizado pela acentuada importância atribuída aos instrumentos financeiros e orçamentários em detrimento a mecanismos de mensuração da eficiência e eficácia do gasto público. Essa preocupação com a distribuição do gasto entre os diversos elementos de despesa e com os resultados financeiros decorre da necessidade de monitoramento das contas públicas na tentativa de adequar as receitas disponíveis aos programas de trabalho dos órgãos estaduais e aos compromissos políticos assumidos pelo governo (CHIECHELSKI, 2005).

Os governos necessitam priorizar os seus projetos para que possam atender, ao menos em parte, as demandas da população, manifestado na escolha do programa de governo, por ocasião do voto democrático. Visando priorizar os projetos do governo eleito para administrar o Estado no período 2011-2014, o conjunto dos órgãos da administração estadual está inserido na Sistemática de Monitoramento e de Avaliação de Projetos Estratégicos, em especial, a Secretaria-Geral de Governo (SGG) e a Secretaria de Planejamento, Gestão e Participação Cidadã (SEPLAG) (RAMOS, 2012).

O Estado definiu suas prioridades na aplicação dos recursos disponíveis, principalmente em relação aos investimentos a serem realizados. Estes influenciam direta ou indiretamente a vida dos cidadãos. O foco desse estudo centra-se em verificar se o processo que está sendo construído, na atual Administração, de programação mensal dos recursos financeiros necessários para execução dos projetos estratégicos, contribui para um melhor acompanhamento dos projetos prioritários da gestão governamental. Complementarmente, também se procurou discutir aprimoramentos para o futuro, visando um melhor planejamento, gerando maior retorno para a sociedade e, por conseguinte, maior sucesso na gestão dos governos.

1.1 Problema de pesquisa

Qualificar a gestão pública se faz muito relevante para o Rio Grande do Sul, visto que ao longo de vários anos o Estado vem enfrentando um desajuste estrutural que prejudica suas políticas e reduz sua capacidade de investimento. O governo atual, visando inverter esta lógica, buscou implantar um novo mecanismo de gestão, a Sistemática de Monitoramento e Avaliação dos Projetos Estratégicos, que contém uma carteira dos projetos prioritários (SGG, 2011).

Esta carteira é composta por projetos de diversos órgãos do Estado, como o projeto chamado “Programa Gaúcho de Microcrédito” da Secretaria da Economia Solidária e Apoio à Micro e Pequena Empresa que tem como finalidade ampliar o acesso ao microcrédito no âmbito do Rio Grande do Sul e o projeto “Ampliação e Qualificação de Hospitais Públicos Regionais” da Secretaria da Saúde que visa implementar ou ampliar quatro hospitais públicos regionais no Rio Grande do Sul. Com o objetivo de auxiliar o monitoramento destes projetos, está sendo implementado um processo denominado de programação orçamentária dos projetos estratégicos, o qual, entre outras questões, apresenta a previsão financeira mensal destes projetos.

Com base nessa discussão, este trabalho visou responder a seguinte questão: a programação orçamentária dos projetos estratégicos do governo do estado do Rio Grande do Sul vem contribuindo para o monitoramento desses projetos prioritários?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Verificar se a programação orçamentária dos projetos estratégicos contribui para o monitoramento dos projetos prioritários do governo estadual.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) descrever o processo de programação orçamentária dos projetos estratégicos inseridos na Sistemática de Monitoramento e de Avaliação de Projetos Estratégicos do Governo do Estado do Rio Grande do Sul;
- b) identificar aspectos que possam se beneficiar da programação orçamentária;
- c) levantar sugestões entre agentes envolvidos no processo de programação orçamentária e identificar possíveis formas para aperfeiçoá-lo;

1.3 Estrutura do trabalho

Para atingir os objetivos propostos, o presente trabalho está estruturado em seis capítulos, conforme apresentado: introdução, referencial teórico, metodologia, análise de resultados, conclusão e referências bibliográficas.

No primeiro capítulo foi realizada uma breve descrição do Estado do Rio Grande do Sul e de sua situação econômica, bem como foi feita uma abordagem referente à programação dos projetos estratégicos do Estado, tema deste estudo. No mesmo, também foram apresentadas a problemática de pesquisa, o objetivo geral e os específicos do trabalho.

O segundo capítulo está dividido em três subseções. Na primeira são definidos termos e conceitos abrangidos pela matéria de orçamento público, em especial, aqueles relacionados à temática principal do trabalho. Na segunda é apresentada a fundamentação teórica ligada à matéria de gerenciamento de projetos e a descrição da Sistemática de Monitoramento Estratégico no Estado. Por fim, é descrito o processo de programação orçamentária dos projetos estratégicos do governo do Rio Grande do Sul.

O terceiro capítulo trata da metodologia utilizada neste trabalho. São explicitados os passos que foram seguidos para o levantamento de dados que justificam a pesquisa. O quarto capítulo refere-se à análise dos resultados, a partir das respostas dos atores envolvidos no processo que retornaram o questionário enviado. O último capítulo, o quinto, aborda as conclusões obtidas na pesquisa,

relacionando-as aos objetivos do estudo. Também são apresentadas sugestões para novas pesquisas que complementem o presente estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Orçamento Público

Um dos principais instrumentos que o gestor público dispõe para dar cumprimento às suas funções é o orçamento público. Este é o instrumento central de gestão, que permite traduzir o planejamento estratégico em programas de trabalho, realizar um acompanhamento gerencial das ações no curso de sua execução e controlar os atos de governo (SANTOS, 2010).

Conforme Wilges (1995), o orçamento deve ser visto como instrumento de viabilização do planejamento e do plano de governo, no qual são previstas parcerias entre governo federal, municípios, organismos internacionais, organizações não-governamentais e empresas privadas.

2.1.1 Origem do orçamento público

Já faz séculos que a prática orçamentária teve sua origem. Remonta do tempo em que as obrigações tributárias eram impostas pelos monarcas para fazer frente aos seus gastos administrativos, sem fiscalização alguma e sem regras às quais precisassem obedecer, ficando impossíveis de serem suportadas. O povo foi levado a perceber que o poder discricionário de tributar dos monarcas poderia ser contido em seu abuso pela atuação do Parlamento (WILGES, 1995).

Esta aspiração inicial tornou-se uma imposição popular, ficando a criação de impostos, condicionada à aprovação parlamentar. No espaço de tempo compreendido entre a época da soberania real e a vitória da soberania popular ocorreram muitos movimentos, revoluções, usurpações e resistências. Nos estados democráticos, a soberania reside na Nação, e são os representantes que votam a receita e a despesa (WILGES, 1995). Ainda hoje, as funções de aprovar, monitorar, fiscalizar e avaliar o orçamento público estão entre as principais do Poder

Legislativo, ficando este, mais fortalecido à medida que efetivamente participe do processo orçamentário (SANTOS, 2010).

Na era moderna, a Inglaterra foi o primeiro país a estabelecer regras orçamentárias, quando estabeleceu em sua Constituição (Magna Carta de 1215) que o rei só poderia criar e arrecadar um tributo se tivesse a prévia autorização do Poder Legislativo, evidenciando que o orçamento público surgiu como instrumento de controle dos poderes dos governantes. Para chegar a um modelo de orçamento plenamente desenvolvido, foi necessário um processo de amadurecimento institucional bastante lento, visto que somente em 1822 é que o Poder Executivo da Inglaterra apresentou ao parlamento um demonstrativo detalhando as receitas e despesas para o exercício (SANTOS, 2010).

2.1.2 O orçamento público no Brasil

No Brasil, a primeira lei orçamentária foi editada em 1827, porém não chegou a ser implementada, devido a dificuldades de capacidade administrativa, logística e de infraestrutura. Ainda, durante o período monárquico, em 1831, ocorre à primeira experiência brasileira de orçamento, oriunda da lei orçamentária outorgada por Dom Pedro, em 15 de dezembro de 1830 (SANTOS, 2010).

O modelo orçamentário brasileiro evoluiu ao longo dos anos e teve com a Lei Federal nº 4.320, de 17 de março de 1964, um grande avanço, visto que mudou o foco predominante de controle para focar na gerência das ações, nos custos incorridos e nos resultados a alcançar (SANTOS, 2010). Esta Lei orienta até hoje os princípios orçamentários e a execução da despesa. Além desta, a base legal que define as normas do Orçamento Público está na Constituição Federal, nos artigos 165 a 169 e nos artigos 149 a 156 da Constituição Estadual. No âmbito estadual do Rio Grande do Sul existe ainda a Lei Complementar (LC) nº 10.336 de 28 de dezembro de 1994, que posteriormente foi alterada pela Lei Complementar nº 11.180 de 25 de junho de 1998.

2.1.3 Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF

Em maio de 2000, foi promulgada pelo Governo Federal a Lei Complementar

nº 101, também chamada de Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), estabelecendo novas exigências sobre a elaboração e execução do Orçamento Público para a União, Estados, Distrito Federal e Municípios, fixando penalidades na hipótese de descumprimento.

A Lei de Responsabilidade Fiscal passa a exigir do poder público o estabelecimento de metas para a arrecadação, despesas e montante da dívida, para o acompanhamento e controle do atingimento das metas estabelecidas, e fixando novos limites para os gastos com pessoal, inclusive para os demais poderes (BRASIL, 2000). A LRF concebeu também uma série de diretrizes gerais com fins de balizar os representantes da Administração Pública. Esta Lei foi considerada um avanço importante para um controle das contas fiscais brasileiras, tendo representado, assim, uma mudança estrutural positiva para o equilíbrio fiscal (GIAMBIAGI e ALÉM, 2008).

2.1.4 Leis orçamentárias

Conforme definido na Constituição Federal de 1988, as leis que compõe o sistema orçamentário são: o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA).

O PPA foi instituído como instrumento orientador dos orçamentos públicos a partir da Constituição de 1988, tornando-se instrumento de planejamento dos governos. Ao longo do tempo, este vem evoluindo como ferramenta de planejamento e gestão pública e se caracterizando como organizador da ação governamental (SEPLAG, 2012).

Segundo Santos (2010), o PPA tem como finalidade definir as estratégias, diretrizes e metas do governo para o médio prazo. Conforme a Constituição Estadual do RS, o PPA deverá ser elaborado no primeiro ano de uma gestão para o período de quatro anos e deve orientar as prioridades constantes das LDOs e LOAs. Assim, no atual governo, o PPA foi elaborado em 2011 para vigorar de 2012 a 2015.

De acordo com Manual Técnico do Orçamento do Rio Grande do Sul (MTO-RS) para 2013 (2012), o PPA 2012-2015 tem certas características que o distinguem dos anteriores e que o colocam como um importante marco na evolução dos instrumentos de planejamento e gestão estratégica do Governo do Estado. Entre as

características está “o forte conteúdo estratégico, representado pelos objetivos que compõem o Mapa Estratégico do Governo”. Além da “participação da sociedade como fator definidor na construção dos programas” e da “transversalidade da ação governamental, de forma que vários órgãos contribuam para o alcance de um objetivo comum”.

No Plano Plurianual, os programas são abertos em ações, as quais correspondem a um grupo de operações cujos produtos contribuem para o atingimento dos objetivos do programa. Estas ações são executadas no orçamento por meio de Instrumentos de Programação, os quais podem ser: projetos, atividades ou operações especiais. Cada ação do PPA corresponderá a um ou mais instrumentos de programação na LOA (SEPLAG, 2012).

A Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) faz a ligação entre o PPA e a LOA, definindo as metas e prioridades governamentais para o próximo ano e as regras para a execução do orçamento do exercício seguinte. Estas finalidades da LDO foram definidas pela Constituição Federal de 1988, em seu artigo 164, §2º. Já em 2001, a LRF acrescenta à LDO a função de dispor sobre metas e riscos fiscais, programação financeira, limitação de empenho e movimentação financeira (contingenciamento) entre outras (SANTOS, 2010).

A partir das metas estabelecidas pelo PPA e pelas diretrizes determinadas na LDO, a programação anual de trabalho, a LOA, é elaborada pelo Poder Executivo (SANTOS, 2010).

O Orçamento Público é uma lei especial que estima a receita e fixa a despesa para o período de um ano. O orçamento autoriza despesas que serão realizadas no ano seguinte custeadas por receitas estimadas no exercício anterior. O Estado precisa apresentar um planejamento do que pretende executar, em função de suas atribuições e de suas prioridades; do quanto vai gastar para executar o que planeja; e de onde vai tirar os recursos necessários para o atingimento deste fim. (WILGES, 1995).

2.1.5 Princípios orçamentários

Com o objetivo de conferir a racionalidade, a eficiência e a transparência para os processos de elaboração, execução e controle do Orçamento Público de todos os

Poderes e entes federativos, foram estabelecidas regras norteadoras básicas: os chamados Princípios Orçamentários.

Pode-se destacar: o princípio da Unidade, ou Totalidade, que estabelece a existência de um único orçamento, para cada ente federado; o princípio da Universalidade, o qual define que a LOA deverá conter todas as receitas e despesas de todos os poderes, órgãos, entidades, fundos e fundações instituídas e mantidas pelo poder público; e o princípio da Exclusividade, que estabelece que a LOA não deverá conter dispositivo estranho à previsão da receita e à fixação da despesa, com exceção a autorização para abertura de créditos adicionais e a contratação de operações de crédito, nos termos da lei (BRASIL, 2009).

Além desses, são exemplos de outros princípios orçamentários: o da Anualidade ou Periodicidade, o da Legalidade, o da Transparência, o do Orçamento Bruto, o da Publicidade e o da Não-Vinculação (Não-Afetação) da Receita de Impostos (BRASIL, 2009).

Conforme Giacomani (2007), um novo princípio surgiu decorrente da evolução das funções do orçamento público: o da programação, cujo objetivo está em representar os elementos do planejamento. Nesse sentido, o orçamento vem modificando sua linguagem, buscando veicular a programação de trabalho de governo, ou seja, os objetivos e metas perseguidos, bem como os meios necessários para tal.

2.1.6 Receita Pública

Quando se trata de orçamento, a receita apresenta menos questões de interesse do que a despesa. Ao contrário da despesa que é programada, autorizada e controlada através do orçamento, a receita é apenas estimada na peça orçamentária (GIACOMONI, 2007).

A norma geral brasileira estabelece como critérios obrigatórios de classificação da receita orçamentária para todos os entes: categorias econômicas; fontes, e; institucional. Um quarto critério classificatório, não exigido pela norma geral, vem sendo empregado com o objetivo de destacar as vinculações entre receita e despesa, que consiste nas fontes de recurso (GIACOMONI, 2007).

Essas fontes de recursos podem ser definidas como agrupamentos de natureza de receitas destinadas a identificar a procedência e a destinação legal dos recursos arrecadados. Conforme a Lei de Diretrizes Orçamentárias do Estado, para o exercício financeiro de 2013, as fontes de recursos deverão ser especificadas para cada projeto, atividade e operação especial. O código da fonte de recurso compõe-se de dois dígitos obedecendo à seguinte classificação, conforme Quadro 1:

Código	Fonte de Recurso
01	Tesouro-Livres
03	Próprios da Autarquia
04	Próprios da Fundação
05	Tesouro-Vinculados por Lei
06	Convênios
07	Operações de Crédito Internas
08	Operações de Crédito Externas
09	Tesouro-Vinculados pela Constituição

Fonte: adaptado de SEPLAG, 2012

Quadro 1 - Fonte de Recurso

No Estado foi instituído um mecanismo denominado recurso orçamentário que expressa à destinação de todas as receitas arrecadadas (tanto as livres, como as vinculadas). Este funciona como se fosse uma conta-corrente, sendo nutrido pelas receitas que o formam e consumido por sua utilização no pagamento de despesas. Pode ser considerado como uma ligação entre a receita e a despesa orçamentárias. Recursos livres são aqueles que não têm uma destinação específica, sendo depositados em conta-corrente centralizadora; já os recursos vinculados, em regra, são os que representam as receitas que o Estado fica obrigado a aplicar em determinados fins, em decorrência de dispositivos constitucionais e legais ou para atender ao que está previsto em convênios (SEFAZ, 2011).

2.1.7 Despesa Pública

Despesa pública, conceitualmente, é o dispêndio, devidamente autorizado em lei e ordenado por agente público competente, de determinado órgão ou entidade com o objetivo de executar serviços públicos que competem a essas instituições e garantir o seu regular funcionamento. A despesa pública é o meio imprescindível para que o ente público possa exercer com os seus fins, dentro de suas condições financeiras e na medida da capacidade contributiva dos cidadãos (SEFAZ, 2011).

A Portaria nº 42/99 do Ministério do Orçamento e Gestão extinguiu a classificação funcional-programática da despesa e teve como objetivo possibilitar a União, aos Estados e aos Municípios a prática de um orçamento-programa mais ajustado aos verdadeiros fundamentos dessa técnica, direcionando a administração pública do modelo burocrático para o modelo gerencial (REZENDE, 2007). São importantes definições da Portaria nº 42/99:

- programa é o instrumento de organização da ação governamental que visa à concretização dos objetivos pretendidos, sendo mensurados por indicadores estabelecidos no plano plurianual;

- projeto é o instrumento de programação para alcançar o objetivo de um programa, envolvendo um conjunto de operações, limitadas no tempo, das quais resulta um produto que concorre para a expansão ou o aperfeiçoamento da ação do governo;

- atividade é o instrumento de programação para alcançar o objetivo de um programa, que envolve um conjunto de operações que se realizam de modo contínuo e permanente, das quais resulta um produto necessário à manutenção da ação de governo;

- operações especiais são as despesas que não contribuem para a manutenção das ações de governo, das quais não resulta um produto, e não geram contraprestação direta sob a forma de bens ou serviços.

Outro conceito importante é o do subtítulo. De acordo com a Lei 14.069/2012 – a Lei de Diretrizes Orçamentária do RS para 2013 – a programação do orçamento do Estado deverá apresentar seus projetos, atividades e operações especiais desdobrados em subtítulos, que representam o menor nível de categoria de programação, sendo que cada instrumento de programação deverá ter, no mínimo,

um subtítulo associado. Este desdobramento é obrigatório e, quando se tratar de natureza fim, deve especificar o produto, unidade de medida, a meta prevista para o exercício, o custo unitário, bem como a dotação esperada e a regionalização (localização) (SEPLAG, 2012).

Conforme o Manual para a Elaboração da Proposta Orçamentária do Estado do RS para o exercício financeiro de 2013, produto é o campo destinado ao preenchimento do serviço final que será prestado ao cidadão e aqueles indicados nos subtítulos deverão ser extraídos, preferencialmente, dos produtos constantes nas ações do PPA e, quando se tratar de projetos estratégicos que possuem monitoramento intensivo, os produtos devem estar de acordo com os produtos estabelecidos no Projeto Estratégico.

Conforme o Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (2009), o subtítulo promove um maior controle governamental e social sobre a implantação das políticas públicas adotadas, como também contribui para evidenciar a focalização, os custos e os impactos da ação governamental.

2.1.7.1 Estágios da execução da despesa

Os estágios da execução da despesa orçamentária são o empenho, a liquidação e o pagamento, conforme prevê a Lei nº 4.320 de 1964. De fato, o início de uma despesa de caráter discricionário ocorre quando é aberto um processo em que é solicitada a aquisição de materiais ou serviços necessários à execução de serviços públicos ou à manutenção de determinado órgão (SEFAZ, 2011).

No Rio Grande do Sul, faz-se necessário que o órgão encaminhe a Solicitação de Recurso Orçamentário (SRO). Neste momento, é indispensável que a classificação orçamentária da despesa esteja definida, bem como o seu provável valor. Com a SRO atendida pode, então, o gestor efetuar os procedimentos administrativos destinados à escolha do fornecedor e à sua contratação. Realizada a escolha do fornecedor e estabelecidas às bases para sua contratação, o gestor, poderá realizar a execução orçamentária da despesa, mediante o empenho prévio, seguido da liquidação da despesa e encerrando com o seu pagamento (SEFAZ, 2011).

Conforme art. 58 da Lei nº 4.320/1964, empenho “é o ato emanado de autoridade competente que cria para o Estado obrigação de pagamento pendente ou não de implemento de condição”. Empenhar a despesa significa enquadrá-la no crédito orçamentário apropriado e deduzi-la do saldo da dotação do referido crédito. Não é possível haver realização de despesas sem prévio empenho, o que faz com que só sejam realizadas despesas com amparo orçamentário, também se constituindo como uma garantia ao credor de que existe dotação orçamentária para os valores firmados (GIACOMONI, 2007). Segundo o autor, o empenho é o principal instrumento com que conta a administração pública para acompanhar e controlar a execução de seus orçamentos.

Após o empenho, deverá ocorrer a prestação do serviço ou a entrega do bem. Liquidação é o estágio da despesa em que há o reconhecimento de que os bens ou serviços adquiridos foram entregues conforme estabelecido em contrato e que, por conseguinte, o contratado é credor da Administração Pública, tendo direito ao pagamento correspondente (SANTOS, 2010). A liquidação tem o propósito de apurar a origem da despesa, se o seu objeto foi alcançado, quem é o credor e qual o valor exato do montante do pagamento a ser realizado para extinguir a obrigação (SEFAZ, 2011).

O último estágio da execução da despesa é o do pagamento, o qual se divide em dois momentos: a emissão da ordem de pagamento e o pagamento propriamente dito. Realizada a liquidação, poderá ocorrer a ordem de pagamento da despesa, a qual se constitui na determinação que a despesa seja paga por autoridade competente. A realização da despesa encerra-se com o pagamento propriamente dito, que será efetuado por tesouraria ou pagadoria regularmente instituída (GIACOMONI, 2007).

2.1.7.2 Classificação da despesa

Conforme a Portaria Interministerial STN/SOF nº 163, de 04 de maio de 2001, a classificação da despesa, segundo a sua natureza, compõe-se de: categoria econômica, grupo de natureza da despesa, elemento de despesa.

De acordo com esta mesma Portaria, entende-se por grupos de natureza de despesa a agregação de elementos de despesa que apresentam as mesmas características quanto ao objeto de gasto. Já o elemento de despesa tem por finalidade identificar os objetos de gasto.

A classificação por categoria econômica divide as despesas correntes – que são aquelas relativas à prestação de serviço, conservação e adaptação do patrimônio constituído e transferências para manutenção de outras entidades – das despesas de capital – que são aquelas que contribuem para formação ou aquisição de bem de capital (compra de equipamento e construção de imóveis, por exemplo) ou de produtos de revenda, além de concessão de empréstimos e amortização da dívida (BRASIL, 1964).

Conforme o Manual Técnico do Orçamento do RS, para o exercício de 2013 os grupos de natureza da despesa podem ser associados à categoria econômica, conforme o Quadro 2.

CATEGORIA ECONÔMICA	GRUPO DE NATUREZA DE DESPESA
DESPESAS CORRENTES (3)	Pessoal e Encargos Sociais (1)
	Juros e Encargos da Dívida (2)
	Outras Despesas Correntes (3)
DESPESAS DE CAPITAL (4)	Investimentos (4)
	Inversões Financeiras (5)
	Amortização da Dívida (6)

Fonte: SEPLAG, 2012.

Quadro 2 - Categoria Econômica e Grupo de Natureza da Despesa

Nota: Cada número da tabela representa o código orçamentário correspondente ao título. “Despesas correntes” possui o código “3” na classificação “categoria econômica”; enquanto a classificação “investimentos” possui código “4” dentro do “grupo de natureza de despesa”.

2.1.8 Programação financeira

Em decorrência da necessidade de garantir o cumprimento dos resultados fiscais e de obter maior controle sobre os gastos públicos, tanto para equilibrar o orçamento como para demonstrar maior transparência dos compromissos

governamentais com a dívida pública, a administração pública buscou programar orçamentária e financeiramente a execução das suas despesas, atendendo aos dispositivos legais, bem como o monitoramento do cumprimento das metas de superávit primário, que é o quanto de receita a União, os Estados, os Municípios e as empresas estatais conseguem economizar, sem considerar os gastos com os juros da dívida (BRASIL, 2010).

Já em 1964, com a Lei nº 4.320, evidenciava-se a preocupação do legislador quanto ao real cumprimento do equilíbrio entre receitas e despesas no orçamento, permitindo que o Poder Executivo se organizasse de forma a prevenir as oscilações que aconteceriam no decorrer do exercício financeiro, invocando a necessidade de estipular cotas trimestrais para a execução da despesa (BRASIL, 2010).

Após a promulgação da Lei de Orçamento e com base nos limites nela fixados, o Poder Executivo deverá aprovar um quadro de cotas trimestrais da despesa que cada unidade orçamentária fica autorizada a gastar (BRASIL, 1964). Esta fixação de cotas atende aos seguintes objetivos: assegurar às unidades orçamentárias, em tempo útil, os recursos necessários e suficientes a melhor execução do seu programa anual de trabalho, e; manter, durante o exercício financeiro, o equilíbrio entre a receita arrecadada e a despesa realizada, de modo a reduzir ao mínimo eventuais insuficiências de tesouraria (BRASIL, 1964).

Em 2001, com o advento da LRF, esse mecanismo foi aperfeiçoado com a determinação da elaboração da programação financeira e do cronograma mensal de desembolso, bem como a fixação de metas bimestrais de arrecadação, no prazo de trinta dias após a publicação dos orçamentos (BRASIL, 2012).

No Governo Federal, o mecanismo utilizado para limitação dos gastos públicos é feita pelo Decreto de Programação Orçamentária e Financeira, ou “Decreto de Contingenciamento”, juntamente com a Portaria Interministerial que detalha os valores autorizados para movimentação e empenho e para pagamentos no decorrer do exercício. Este decreto do Poder Executivo tem como principais objetivos: estabelecer normas específicas de execução orçamentária e financeira para o exercício; estabelecer um cronograma de compromissos (empenhos) e de liberação (pagamento) dos recursos financeiros para o Governo Federal; cumprir a Legislação Orçamentária (Lei 4.320/1964 e LC nº 101/2000 – LRF); e assegurar o

equilíbrio entre receitas e despesas ao longo do exercício financeiro e proporcionar o cumprimento da meta de resultado primário (BRASIL, 2010).

2.1.9 Projetos estratégicos no orçamento do RS

O Manual para a Elaboração da Proposta Orçamentária do Estado para o exercício financeiro de 2013, realizado pelo departamento de Orçamento da Secretaria do Planejamento, Gestão e Participação Cidadã “é um instrumento de apoio a consecução dos processos orçamentários do Estado do Rio Grande do Sul”, tendo como objetivo instruir os servidores que atuam junto aos órgãos e as unidades orçamentárias integrantes da Administração Pública Estadual do Rio Grande do Sul (administração direta, autarquias e fundações), quanto aos procedimentos a serem adotados para a elaboração das propostas orçamentárias parciais (SEPLAG, 2012).

A seção deste Manual denominada “Atributos dos Instrumentos de Programação – Aspectos relevantes para operação do Sistema de Elaboração do Orçamento” instrui o preenchimento no sistema utilizado para construção da proposta orçamentária: o Sistema de Elaboração do Orçamento (SEO), referente a diversos campos.

Dentre os campos, três estão fortemente ligados a Sistemática de Monitoramento Estratégico: “estratégico”, “objetivo estratégico” e “projeto estratégico”. Conforme orientação do Manual, o primeiro campo é “destinado a indicar se o instrumento de programação é estratégico (sim) ou não é estratégico (não)”; sendo que, caso o instrumento de programação for marcado como estratégico, automaticamente todos os subtítulos também serão, assim, o órgão deve prever a colocação somente de subtítulos de fato estratégicos no instrumento para não inviabilizar a execução orçamentária do mesmo. O segundo e terceiro campos indicam o número do objetivo estratégico (quando for o caso) e o número do projeto estratégico (vinculado ao objetivo estratégico já pré-selecionado) respectivamente (SEPLAG, 2012).

2.2. Gerenciamento de projetos

O gerenciamento de projetos ocorre desde a antiguidade, porém seu tratamento como área de conhecimento é recente. Este início ocorreu na área militar, durante o período de pós-Segunda Guerra, estando, há tempos, relacionado a projetos espaciais, de armamentos e a grandes obras de engenharia civil. A partir dos anos 1970, diversos setores da economia começaram a se utilizar do gerenciamento de projetos. Atualmente, é utilizado também na área pública, e tem grande importância para transformar o planejamento em resultados, otimizar a alocação de recursos, diminuir as surpresas, levando a maior eficiência à gestão de projetos (PESTANA e VALENTE, 2010).

Uma crescente preocupação com a eficiência do gasto público tem sido observada recentemente. Tal preocupação é manifestada pela utilização de novos métodos de decisão orçamentária, resumidamente sob a denominação de 'orçamento-programa', e na adoção de métodos privados de **gerenciamento de projetos** (grifo nosso) (REZENDE, 2007, p. 99).

Com a promulgação da Constituição de 1988, o Brasil entrou em um importante período de conquistas democráticas. Como consequência, o povo brasileiro está exigindo cada vez mais serviços públicos de qualidade dos governos, e a utilização de gerenciamento de projetos na administração pública é uma forma de melhorar as respostas aos anseios da sociedade.

Assim, vem crescendo o número de áreas do governo que programam o gerenciamento de projetos visando entregar seus resultados de forma mais eficaz, eficiente e efetivo (BRASIL, 2011). Conforme Pestana e Valente (2010), apesar da utilização de boas práticas em gerenciamento de projetos no setor público ser recente, a exigência crescente dos cidadãos por serviços públicos de qualidade reforçam a importância desta prática em todas as esferas do poder público.

Nos EUA, em 1969, foi criado o *Project Management Institute* (PMI). Esta entidade congrega os profissionais em gerenciamento de projetos de todo o planeta - *Project Management Professional* (PMP) - e visa difundir um conjunto de conhecimentos reconhecidos como boas práticas em gerenciamento de projetos (PESTANA e VALENTE, 2010). A principal forma de disseminação destes conhecimentos ocorre por meio do documento padrão, denominado "A *Guide to the*

Project Management Body of Knowledge” (PMBOK Guide), o qual é um padrão globalmente reconhecido para o Gerenciamento de Projetos nos mercados de hoje (CARNEIRO, 2010).

Está estabelecido no PMBOK que projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo (PMI, 2008). Conforme Carneiro (2010), a característica de temporalidade se refere ao fato de um projeto ter um início e um fim bem definido, e não, necessariamente, uma curta duração do mesmo. Projeto é um empreendimento planejado, orientado a resultados que visam atingir um objetivo claro e definido, tendo como características: ser temporal; os produtos gerados são únicos, e; ser conduzido por pessoas (BRASIL, 2011). Carneiro (2010) também ressalta o fato de que cada projeto terá condições específicas e incertezas que o farão com que seja único, por mais que tenha produtos semelhantes a outros.

De acordo com o PMBOK, gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos (PMI, 2008). O gerenciamento de projetos abrange a implementação de ações que buscam planejar, executar e controlar diversas atividades com vistas a alcançar os objetivos desejados. São fatores que influenciam a maneira como os projetos são executados: a cultura, o estilo, o ambiente e a estrutura organizacional. Outro fator importante é o grau de maturidade da organização em relação ao gerenciamento de projetos (BRASIL, 2011).

Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) é uma estrutura, unidade ou função organizacional, a qual centraliza e coordena o gerenciamento dos projetos sob seu domínio. Um EGP pode ter como atribuição desde o fornecimento de suporte ao gerenciamento de projetos até a responsabilidade por gerenciar os projetos. A forma, função e estrutura de cada EGP irão variar de acordo com as necessidades da organização a qual ele suporta. Uma característica de um EGP é visualizar todos os projetos sob sua governança com uma perspectiva mais estratégica, ao passo que os líderes de projetos enxergam apenas os aqueles sobre sua responsabilidade (BRASIL, 2011).

2.2.1 Sistemática de Monitoramento e de Avaliação de Projetos Estratégicos do Governo do Estado do Rio Grande do Sul

De acordo com o Manual do Gerente de Projeto da Secretaria-Geral de Governo (SGG), “Sistemática de Monitoramento Estratégico é uma metodologia para monitoramento das ações prioritárias do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, à luz de seu Mapa Estratégico e projetos estratégicos relacionados”. Conforme o *site* de “Acesso à Informação” do RS, o monitoramento estratégico tem como principais fins “coletar, organizar e analisar dados físicos, financeiros e evidências de percepção social sobre os projetos mais importantes do Governo, que garantem o cumprimento dos compromissos assumidos pelo governador com a sociedade gaúcha”.

De acordo com o mesmo portal, com esse modelo inovador de gestão, o Governo visa combater o desajuste estrutural, restabelecer a capacidade do Estado de receber investimentos, ampliar obras e serviços públicos, e promover o desenvolvimento econômico do Rio Grande do Sul. Conforme Portal da Secretaria Geral de Governo são objetivos do monitoramento dos projetos estratégicos: garantir que as ações prioritárias das secretarias e órgãos do Executivo estejam alinhadas à estratégia do Governo; potencializar os projetos estratégicos do Governo através da gestão compartilhada e transversal; organizar as informações para facilitar a tomada de decisões em tempo hábil; e facilitar os processos internos na execução dos projetos estratégicos do Governo.

Quanto ao início do processo, a partir de janeiro de 2011, houve a organização e o direcionamento das diretrizes e compromissos do Governo, expressos no Programa de Governo e “Carta aos Gaúchos”, aos responsáveis pela sua execução em cada órgão estadual para serem traduzidas em ações do governo (RAMOS, 2012). A partir desta síntese, cada Secretaria ficou responsável por uma “Prioridade Estratégica” (conceito estabelecido pela Nota Diretriz nº 6 do Governador), da qual se derivou um ou mais projetos estratégicos (SGG, 2011).

Concomitante a este processo, foi formulado o Mapa Estratégico do Governo (Figura 1), o qual representa a visão, as perspectivas, os objetivos estratégicos e a síntese dos compromissos assumidos pelo governo. O Mapa e as prioridades

possuem orientações estratégicas alinhadas, podendo considerar as prioridades estratégicas como um desdobramento possível dos objetivos estratégicos (SGG, 2011).



Fonte: PORTAL DA SEPLAG, 2012.

Figura 1 - Mapa Estratégico do Governo do RS

A primeira carteira de projetos (esta sofreu alterações com o decorrer do monitoramento) foi organizada no decorrer do primeiro semestre de 2011. A partir dos projetos derivados das Prioridades Estratégicas, os órgãos executores encaminharam ao Departamento de Projetos Estratégicos (DEPROJE) da SEPLAG informações básicas sobre os projetos, planilhas eletrônicas, como objetivo, justificativa, custo, prazos e riscos. Posteriormente, a equipe de monitoramento (os Analistas de Planejamento, Orçamento e Gestão – APOGs - do DEPROJE/SEPLAG e os Assessores Técnicos da SGG) em conjunto com os “Responsáveis pelas

Prioridades Estratégicas” e com os “Gerentes de Projetos” analisaram cada uma das propostas, auxiliando nos planejamentos dos projetos.

À medida que estes projetos foram concluídos, as informações foram registradas na ferramenta denominada “Sistema de Monitoramento Estratégico – SME”, desenvolvida pela Fundação Getúlio Vargas – FGV; instituição contratada pelo atual Governo do Estado para prestar consultoria em projetos (RAMOS, 2012). No final de 2012, o SME passou para o domínio da Companhia de Processamento de Dados do Estado do Rio Grande do Sul (PROCERGS).

O ciclo de monitoramento de projetos estratégicos considera o monitoramento agrupado por Objetivo Estratégico, sendo que o ciclo de cada Objetivo era composto, originalmente, por cinco reuniões, conforme Figura 2 (SGG, 2011).



Fonte: SGG, 2011

Figura 2 - Primeiro Ciclo de Monitoramento.

Em 2012, houve ajustes na dinâmica do ciclo de monitoramento, passando este a conter seis reuniões (conforme Figura 3). Foi acrescentada a reunião de

avaliação e diretrizes (R0), envolvendo toda equipe da SGG e o DEPROJE, com objetivo de avaliar o ciclo (de todos os objetivos) encerrado e definir diretrizes para o ciclo seguinte. A reunião de planejamento do monitoramento que ocorre para cada um dos objetivos estratégicos foi inserida em 2012, abrangendo o Coordenador de Objetivo, os Analistas do DEPROJE envolvidos, integrantes do CEPROFE (equipe da SGG que trabalha na captação de convênios com a União) e a DAT (Diretoria de Assessoramento Técnico) da SGG.



Fonte: PORTAL DA SGG, 2012

Figura 3 - Atual Ciclo de Monitoramento.

Uma das reuniões mais importantes do ciclo é a reunião de diagnóstico (R2), que ocorre para cada projeto estratégico (inserido em um objetivo estratégico), visto que nela acontece a coleta de informações sobre o desenvolvimento do referido projeto. Participam desta, o gerente do projeto, o Analista do DEPROJE (monitor do projeto e servidor de carreira do Estado lotado na SEPLAG), o Coordenador de Objetivo Estratégico (Assessor Técnico da SGG) e membro do CEPROFE/SGG.

A sala de situação (R3) envolve a Diretora da Sala de Gestão mais os mesmos participantes da R2, com exceção do gerente de projeto. Nesta, são debatidos os entraves de todos os projetos alinhados ao Objetivo Estratégico em análise. A pré-sala de gestão (R4) envolve os Secretários os Secretários de Estado

envolvidos com o Objetivo Estratégico em Análise e são debatidos os entraves dos projetos com vistas a preparar a reunião com a presença do Governador. Esta reunião é chamada de sala de gestão (R5) e nela as informações discutidas nas reuniões anteriores são lançadas em painéis eletrônicos (assim como na R4) que informam o desempenho dos projetos em apreciação. O resultado final são as tomadas de decisões para os entraves anteriormente identificados (SGG, 2012).

Conforme o *site* de “Acesso à Informação” do estado do Rio Grande do Sul (2012), a sala de gestão é “o ambiente no qual o Governador e os Secretários (as) de Estado acompanham os projetos estratégicos e encaminham soluções de problemas para a qualificação dos resultados e melhoria das políticas públicas”.

Ocorreram, ao longo de 2012, outros ajustes na sistemática de modo a torná-la mais adequada às necessidades do Governo (SGG, 2012). Uma delas foi a integração das informações da execução orçamentária dos projetos estratégicos com a ferramenta finanças públicas estaduais, permitindo o monitoramento em tempo real daqueles projetos orçamentários marcados como estratégicos. Outro ajuste foi a permissão para que os gerentes dos projetos pudessem complementar algumas informações referentes aos mesmos.

Até outubro de 2012 já ocorreram mais de 700 reuniões de monitoramento, sendo 49 sob a liderança direta do Governador. Atualmente, estão em monitoramento 102 projetos estratégicos inseridos dentro de nove objetivos estratégicos (PORTAL DA SGG, 2012).

2.3 O processo de programação orçamentária

O processo de programação orçamentária inserido na Sistemática de Monitoramento dos Projetos Estratégicos do Estado iniciou em dezembro de 2011, com a equipe de monitoramento em conjunto com a consultoria da FGV. O objetivo primário era aprimorar o processo de planejamento anual dos projetos estratégicos e estabelecer um vínculo concreto entre a execução orçamentária e física de cada projeto, possibilitando a inclusão de mais um indicador de desempenho do projeto por meio da comparação entre a previsão e a execução orçamentária do projeto.

O primeiro momento consistiu no envio de um ofício ao Secretário de cada órgão em fevereiro de 2012, solicitando o preenchimento de planilha a ser enviada

por e-mail aos responsáveis pela prioridade e gerentes de projeto, contendo a programação orçamentária para 2012 (Figura 4). A estes, foi sugerido que a programação fosse realizada em conjunto com o representante do setor financeiro do órgão.

A planilha enviada foi gerada pelo Departamento de Orçamento e Finanças (DOF) da SEPLAG (Figura 4) já contendo os instrumentos de programação marcados como estratégicos (os quais já haviam sido identificados e relacionados ao seu projeto estratégico correspondente). Assim, os campos “Órgão” (código do órgão), “Nome-órgão” (nome do órgão), “Proj Estratégico” (código do instrumento de programação), “GD” (grupo de despesa), “Fonte” (fonte de recurso), “Recurso” (recurso orçamentário), e “Dotação” (dotação orçamentária) já estavam pré-preenchidos.

Coube a cada gerente de projeto colocar os valores correspondentes a previsão de liberação, empenho e liquidação, de cada instrumento de programação vinculado a projeto estratégico. Pediu-se esta programação para todo o ano de 2012, distribuída mensalmente. Na programação da liberação - que é o momento no qual o órgão recebe a aceitação de sua Solicitação de Recurso Orçamentário (SRO) e, no Rio Grande do Sul, é condição prévia para empenho – foi pedida a identificação do produto do projeto estratégico, a que se referia, devendo ser informada no campo “finalidade” de cada mês.

Orgao	Nome- orgão	Proj Orçamentário	Nome Proj Orcam	Proj Estratégico	GD	Fonte	Recurso	Dotação	Janeiro	Finalidade 01	Fevereiro	Finalidade 02

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 4 - Modelo de planilha para programação orçamentária utilizado em fevereiro de 2012

Os dados recebidos foram inseridos em um banco de dados criado pelo DOF/SEPLAG. A partir deste, seriam gerados os percentuais para as cotas quadrimestrais. Para aqueles instrumentos de programação que não receberam programação (10 órgãos não retornaram as planilhas enviadas) foram inseridos automaticamente a cota estabelecida pela JUNCOF: 25% para o 1º quadrimestre, 40% para o 2º quadrimestre e 35% para o 3º quadrimestre: 35%. Operações de

crédito internas e externas – como recursos provenientes dos financiamentos junto ao Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES) e do Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD) não contaram para o estabelecimento das cotas. Com estas quotas definidas, os órgãos teriam maior facilidade para liberação dos recursos na SEFAZ.

As fases seguintes do processo consistiram na separação dos projetos estratégicos em três blocos (considerando a relevância econômica e política), a elaboração da proposta de criação e remanejamento dos subtítulos dos projetos do 1º bloco; ajustes e validação com os órgãos envolvidos; elaboração da proposta de criação e remanejamento dos subtítulos dos projetos do 2º e 3º bloco e validação com os órgãos envolvidos e a programação orçamentária por subtítulo.

No final de abril de 2012, foi realizado procedimento semelhante ao desenvolvido em fevereiro com vistas aperfeiçoar o processo. Neste, entretanto, o enfoque foi a programação no nível de subtítulo orçamentário de cada instrumento de programação vinculado a projeto estratégico para os dois últimos quadrimestres do ano. A previsão de liquidação não foi solicitada nesta planilha para tentar diminuir o trabalho dos órgãos. Entretanto, dos 33 órgãos demandados, cinco não enviaram e 13 não mandaram a programação de forma completa.

Paralelamente a estes processos, foi desenvolvida pela FGV a customização do Sistema de Monitoramento Estratégico para importação automática de dados da execução orçamentária do sistema Finanças Públicas do Estado (FPE) da SEFAZ e da programação orçamentária realizada pelos órgãos do banco de dados do DOF. Assim, foi possível visualizar no SME em aba específica denominada “execução orçamentária”, os percentuais da execução financeira de cada projeto, como também a relação com a programação do mesmo.

Ao longo do processo foram encontradas dificuldades, como a pouca cultura de planejamento nos órgãos, complexidade das fontes de recursos que compõem o orçamento dos projetos, gerentes com baixa previsibilidade quanto à execução dos projetos na linha do tempo e a pouca interação entre o gerente do projeto e as equipes dos órgãos que tratam do orçamento. Para tentar resolver problemas referentes à programação orçamentária foi montado um grupo que passou a se reunir semanalmente composto de coordenadores de objetivos da SGG e analistas da SEPLAG (do DEPROJE e do DOF).

O processo de programação 2013 iniciou em julho de 2012 com uma capacitação mútua entre DEPROJE e DOF. Nesta, foi apresentada pelo DEPROJE a premissa de que a dotação de um instrumento de programação deve ser exclusiva para o projeto estratégico, ou seja, um projeto estratégico poderá ter um ou mais instrumentos de programação associados, mas não o contrário. Outra orientação foi o alinhamento, na medida do possível, dos subtítulos e de seus respectivos produtos aos produtos definidos no projeto estratégico sempre que estes fossem orçamentários.

Em outubro de 2012, iniciou-se um replanejamento dos produtos e metas a serem monitorados no próximo biênio. Foram realizadas reuniões com as secretarias na qual foi explicada a metodologia a ser usada, a qual consiste de dois instrumentos em um primeiro momento: revisão das metas para 2013 e 2014 e o plano de desembolso dos projetos para 2013.

O primeiro instrumento se refere à revisão dos produtos dos projetos estratégicos e a revisão das metas até o final do mandato do governo, considerando, principalmente, os recursos orçamentários previstos para 2013 e sua projeção para 2014. O segundo instrumento visou responder onde será aplicado o orçamento do projeto no exercício 2013, devendo ser descrito cada objeto de gasto (conforme Figura 5), sua forma de execução e valor, relacionando este gasto com o produto do projeto estratégico e com o instrumento de programação e subtítulo associados.

Objeto de gasto	Forma de execução	Produto relacionado	TOTAL ORÇADO 2013	Observações	Instrumentos de programação associados	Subtítulo associado (se tiver)
			Valor estimado para 2013			
			1.145.000,00			

Fonte: elaborado pelo autor

Figura 5: Plano de desembolso

Ambos os trabalhos deveriam ser feitos por cada gerente de projeto em conjunto com a equipe financeiro do órgão e sob coordenação do responsável pela prioridade. Estas informações deveriam ser validadas com secretário da pasta e posteriormente apresentadas em reunião com a equipe de monitoramento compostas pelo coordenador de objetivo da SGG, analista do DEPROJE e do DOF da SEPLAG.

Estes trabalhos, em especial o plano de desembolso, subsidiarão a programação orçamentária de 2013, com previsão de início em dezembro de 2012. Este processo está recebendo atenção da direção geral da SEPLAG e a utilização do SEO como ferramenta para a programação será um dos aprimoramentos.

3 METODOLOGIA

Para verificar se a programação orçamentária dos projetos estratégicos do Estado do Rio Grande do Sul contribui para o monitoramento e gestão dos mesmos, esta pesquisa se utilizou do método qualitativo e do quantitativo, através da realização de um questionário. O caráter qualitativo se apresenta, visto que contém perguntas abertas, as quais estimulam os respondentes a manifestar sua opinião livremente sobre o tema. O mesmo também tem caráter quantitativo, já que possui perguntas fechadas, claras e objetivas.

Segundo Zanella (2009), estes tipos de pesquisa são complementares, podendo ser utilizados em um mesmo estudo. Esta pesquisa se classifica ainda como descritiva, já que expõe o processo de programação dos projetos estratégicos do Rio Grande do Sul.

Quanto à técnica de coleta de dados, primeiramente, fez-se uso da pesquisa documental. Técnica que abrange a investigação em documentos internos (da organização) ou externos, podendo ser estes governamentais, de organizações não-governamentais ou instituições de pesquisa (ZANELLA, 2009).

Neste estudo foram usados documentos como o PPA 2012-2015, a publicação da SGG denominada de “Sistemática de Monitoramento e Avaliação de Projetos Estratégicos – Secretaria-Geral de Governo 2011-2014”, além de outras informações contidas nos portais da SGG, da SEPLAG e do RS.

Posteriormente, foram enviadas sete questões ao Assessor da Secretaria-Geral de Governo do Estado, responsável pela condução do processo de programação orçamentária, para descrição e obtenção de informações relevantes referentes à implantação do mesmo. O questionário foi enviado por *e-mail* (conforme Apêndice A) e houve contato telefônico para esclarecimentos.

Para descrever o processo também foi utilizada a experiência do autor, visto que, como Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão, lotado no DEPROJE/SEPLAG, acompanha o processo de implantação da programação orçamentária e a Sistemática de Monitoramento de Projetos. Conforme Gil (2008), a observação participante, ou observação ativa, consiste na participação real do observador na vida de determinado grupo ou situação, assumindo este, pelo menos até certo ponto, o papel de um membro do grupo.

Por fim, foi aplicado um questionário através da ferramenta *Google Docs*, enviado via *e-mail*, aos 36 agentes públicos envolvidos no processo de programação orçamentária. O questionário foi constituído com questões fechadas e abertas, conforme Apêndice B.

A população entrevistada compõe-se de 13 servidores lotados no Departamento de Projetos Estratégicos (DEPROJE) da SEPLAG, atingindo todos os funcionários deste departamento (excetuando o autor da pesquisa); 13 servidores lotados no Departamento de Orçamento e Finanças (DOF) da SEPLAG, abrangendo 100% dos envolvidos deste departamento com o processo de programação orçamentária de projetos estratégicos, incluindo os diretores; e dez servidores lotados na SGG, envolvendo todos nove coordenadores de objetivos estratégicos e a diretora da Sala de Gestão.

Esta população foi definida por estarem, os agentes, ativamente envolvidos no processo e possuírem a visão do todo, tanto pelo lado do monitoramento (principalmente DEPROJE e SGG), como pelo orçamentário (em especial o DOF). O grupo de programação orçamentária que foi formado ao longo de 2012 é composto por integrantes destas três divisões, evidenciando a importância destes para o processo e justificando a escolha dos mesmos para participar desta pesquisa.

Quanto ao questionário, foram realizadas 11 questões, sendo as nove primeiras de múltipla escolha (fechadas) e as duas últimas dissertativas (abertas). A primeira pergunta visou identificar em qual setor o respondente estava lotado. Da segunda pergunta até a nona, foi solicitado ao respondente “marcar” de um a cinco (sendo 1 o menor grau e 5 o maior), valorando, de acordo com sua experiência, questões específicas do processo em análise. Estas visaram verificar a visão dos atores envolvidos quanto à contribuição da programação orçamentária para o monitoramento dos projetos estratégicos e para a gestão do Governo.

Quanto aos questionamentos abertos, a primeira pergunta examinou se a programação orçamentária dos projetos estratégicos facilita/qualifica o trabalho do ator respondente, sendo solicitado comentário sobre a resposta. Já a segunda, questionou quais as críticas e sugestões do agente para o aperfeiçoamento do processo para os próximos dois anos.

Estas perguntas buscaram atender, respectivamente, dois dos objetivos específicos do trabalho: “identificar aspectos que possam se beneficiar da

programação orçamentária” e “levantar sugestões entre agentes envolvidos no processo e identificar possíveis formas para aperfeiçoá-lo”.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este estudo se utilizou de uma pesquisa com atores da Sistemática de Monitoramento e de Avaliação de Projetos Estratégicos envolvidos com o processo de programação orçamentária dos projetos estratégicos com funções em órgãos centrais do Governo. Assim, foram demandados 36 agentes públicos, os quais receberam um *link* para responderem o questionário elaborado com o apoio da ferramenta Google Docs. Este ficou disponível para o recebimento de respostas do dia 1/11/2012 a 13/11/2012 e os resultados são apresentados e discutidos na sequência.

De acordo com seus cargos, há três grupos de entrevistados. O primeiro grupo é composto de 13 servidores de carreira do Estado lotados no DEPROJE/SEPLAG que, dentro da Sistemática de Monitoramento e de Avaliação de Projetos Estratégicos, exercem a função de monitorar os projetos estratégicos. O segundo grupo tem características parecidas com o anterior, visto que também é composto por 13 servidores de carreira do Estado que trabalham na SEPLAG.

Estes últimos estão lotados no DOF e auxiliam a elaboração do orçamento de cada órgão do Estado, bem como acompanham sua execução. O terceiro grupo é composto por dez servidores com cargos em comissão da SGG (alguns deles, servidores estaduais de outro órgão, cedidos a este): nove coordenadores de objetivos, os quais acompanham os nove objetivos estratégicos; e a diretora da Sala de Gestão, que tem uma visão geral de toda a carteira de projetos. Essas informações podem ser visualizadas na Tabela 1.

Tabela 1 - Identificação dos respondentes

Cargo	Receberam o questionário	Responderam	% de pessoas que responderam na função	% de pessoas sobre o todo
Servidor, lotado no DEPROJE/SEPLAG	13	13	100%	36%
Servidor lotado no DOF/SEPLAG	13	12	92%	36%
Servidor da SGG	10	5	50%	28%
Total	36	30	83%	100%

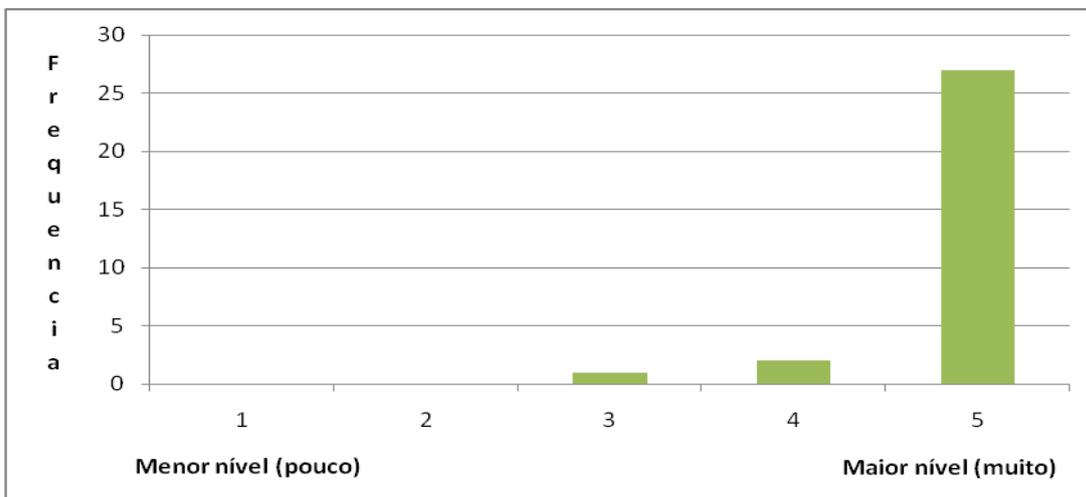
Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pelo autor

Do total de 36 questionários enviados, 30 retornaram com respostas, equivalente a 83% do total. O maior grau de participação foi dos servidores lotados no DEPROJE, 100%. Provavelmente, o fato de o autor trabalhar neste departamento influenciou positivamente para isso. Os servidores do DOF também apresentaram um grande índice de retorno: 92%. Daqueles lotados na SGG, o índice de participação foi de 50%.

As perguntas de dois a nove, conforme discutido no capítulo anterior, intentaram conhecer a visão dos entrevistados sobre diversos pontos relacionados ao processo de programação orçamentária dos projetos estratégicos. Os participantes assinalaram suas respostas, quantificando de acordo com uma escala predefinida de 1 a 5 em ordem crescente de relevância, conforme seu entendimento.

A pergunta dois averiguou qual o grau de relevância da gestão orçamentária para a Administração Pública Estadual. Para responder esta pergunta foi solicitado que o entrevistado considerasse como gestão orçamentária: o controle do processo "previsão x realização", com a adequada realocação de recursos no intuito de atingir o melhor resultado possível para gestão de Governo.

Como se pode verificar na Figura 6, a maioria absoluta dos entrevistados considera que o grau de relevância da gestão orçamentária para a Administração Pública do Estado é muito alto, visto que 90% dos participantes responderam com o “nível 5” esta pergunta.



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 6 - Relevância da gestão orçamentária

A terceira pergunta visou averiguar a visão dos servidores sobre o grau de importância da programação orçamentária para a gestão orçamentária, ao passo que se verificou que 83% dos entrevistados selecionaram o maior nível de importância e os outros 17% o segundo maior (Tabela 2).

Tabela 2 - Importância da programação orçamentária para a gestão orçamentária

Entrevistados	Frequência de respostas com nível					Total
	1	2	3	4	5	
DEPROJE	0	0	0	4	9	13
DOF	0	0	0	1	11	12
SGG	0	0	0	0	5	5
Total	0	0	0	5	25	30
%	0%	0%	0%	17%	83%	100%

Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pelo autor

A quarta questão solicitou a opinião dos atores quanto à importância do monitoramento dos projetos estratégicos para a gestão governamental. Conforme se verifica na Tabela 3, 97% dos participantes consideram alto ou muito alto o grau de importância do monitoramento destes projetos para a gestão do governo atual.

Tabela 3: Importância do monitoramento dos projetos estratégicos para gestão do Governo

Entrevistados	Frequência de respostas com nível					Total
	1	2	3	4	5	
DEPROJE	0	0	1	5	7	13
DOF	0	0	0	2	10	12
SGG	0	0	0	1	4	5
Total	0	0	1	8	21	30
%	0%	0%	3%	27%	70%	100%

Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pelo autor

A quinta questão se refere à fase denominada no Rio Grande do Sul de liberação de recursos, a qual antecede o primeiro estágio da execução da despesa: o empenho. Nesta pergunta, solicita-se, na visão do participante, qual o grau de contribuição da informação da previsão mensal de liberação dos recursos de cada instrumento de programação vinculado a projeto estratégico para o monitoramento

deste. Nota-se, analisando a Tabela 4, que a maioria dos entrevistados considerou que esta informação contribui significativamente para o monitoramento.

Tabela 4: Contribuição da informação da previsão mensal do liberado

Entrevistados	Frequencia de respostas com nível:					Total
	1	2	3	4	5	
DEPROJE	0	0	1	9	3	13
DOF	0	0	0	1	11	12
SGG	0	0	1	1	3	5
Total	0	0	2	11	17	30
%	0%	0%	7%	37%	57%	100%

Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pelo autor

Ainda, verifica-se que os servidores do DOF, na média, consideraram mais importante esta informação do que os demais, o que, provavelmente, é reflexo da atividade deste Departamento - o orçamento dos órgãos – e o fato da liberação ser o primeiro passo para sua execução.

A questão seis assemelha-se a anterior, no que tange ao primeiro estágio da execução da despesa: o empenho. Ao observar-se a Tabela 5, constata-se que a maioria destes servidores considera que a informação da previsão mensal dos empenhos referentes aos instrumentos de programação vinculados aos projetos estratégicos é importante para o monitoramento destes.

Entretanto, analisando as Tabelas 4 e 5 conjuntamente, percebe-se que os participantes, em especial os do DOF, consideram a informação da liberação dos recursos mais importante do que a do empenho.

Tabela 5: Contribuição da informação da previsão mensal do empenhado

Entrevistados	Frequencia de respostas com nível:					Total
	1	2	3	4	5	
DEPROJE	0	0	2	6	5	13
DOF	0	0	4	2	6	12
SGG	0	0	1	2	2	5
Total	0	0	7	10	13	30
%	0%	0%	23%	33%	43%	100%

Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pelo autor

A pergunta sete segue o padrão das duas questões anteriores, porém se refere ao segundo estágio da execução da despesa: a liquidação. Entende-se por liquidação a fase em que há o reconhecimento de que os bens ou serviços adquiridos foram entregues conforme estabelecido em contrato. A Tabela 6 demonstra que 66% dos entrevistados consideram contributiva esta informação, visto que responderam o questionário em um dos dois maiores níveis da escala.

Tabela 6: Contribuição da informação da previsão mensal do liquidado

Entrevistados	Frequencia de respostas com nível:					Total
	1	2	3	4	5	
DEPROJE	0	0	4	7	2	13
DOF	0	2	2	2	6	12
SGG	0	0	2	1	2	5
Total	0	2	8	10	10	30
%	0%	7%	27%	33%	33%	100%

Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pelo autor

A oitava pergunta indagou os participantes sobre a importância de os subtítulos (subdivisão de instrumento de programação) do Orçamento Estadual possuírem paridade com os produtos dos projetos estratégicos. Sobre essa questão obteve-se que 60% dos participantes responderam com o nível máximo, o que demonstra que a relação proposta é considerada importante (Tabela 7).

Tabela 7: Importância da relação subtítulo x produto de projeto estratégico

Entrevistados	Frequencia de respostas com nível:					Total
	1	2	3	4	5	
DEPROJE	0	0	2	6	5	13
DOF	0	1	1	2	8	12
SGG	0	0	0	0	5	5
Total	0	1	3	8	18	30
%	0%	3%	10%	27%	60%	100%

Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pelo autor

A questão nove se difere das demais, visto que é delimitado na pergunta um espaço de tempo. Solicita-se ao respondente que opine sobre a contribuição da

programação orçamentária para o monitoramento dos projetos estratégicos no ano de 2012, e não em anos posteriores com possíveis melhorias no processo vigente.

A despeito desta temporalização, a maioria (53%) dos entrevistados considerou que houve alta contribuição neste ano (Tabela 8). Entretanto, ao se analisar isoladamente as respostas dos servidores do DEPROJE, os quais realizam o monitoramento intensivo dos projetos estratégicos, possivelmente tendo uma visão mais próxima da real contribuição para o monitoramento, nota-se que nenhum respondeu esta questão no nível máximo da escala, o que indica que há grande espaço para melhoria deste processo, que ainda está em desenvolvimento.

Tabela 8: Contribuição da programação orçamentária em 2012

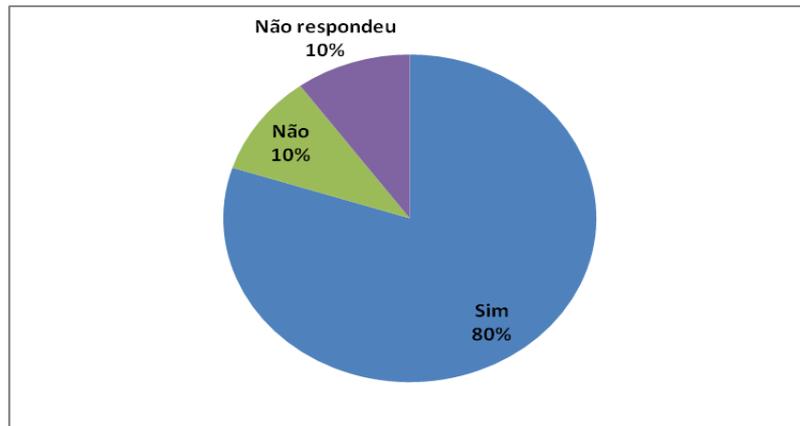
Entrevistados	Frequencia de respostas com nível:					Total
	1	2	3	4	5	
DEPROJE	0	5	3	5	0	13
DOF	2	1	2	3	4	12
SGG	0	0	1	1	3	5
Total	2	6	6	9	7	30
%	7%	20%	20%	30%	23%	100%

Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pelo autor

As últimas duas perguntas do questionário, conforme mencionado anteriormente foram abertas e não obrigatórias. Assim, deu-se liberdade ao respondente para expressar sua opinião, sem limite de espaço para discorrê-la.

A décima pergunta visou averiguar se a programação orçamentária dos projetos estratégicos beneficia de alguma forma o trabalho do participante. Para fins de apresentação, as respostas foram classificadas em três grupos: “sim”, para aqueles que responderam que a programação facilita ou qualifica sua atividade laborativa; “não”, para aqueles que manifestaram que não há nenhuma contribuição prática atual; e “não respondeu”, para as respostas em branco.

Conforme se observa na Figura 7, 10% não responderam, 10% acreditam que não há contribuição no momento e 80% responderam que a programação qualifica ou facilita suas atividades.



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 7: Contribuição da programação orçamentária

A pergunta dez ainda solicitou aos participantes que comentassem suas respostas. Apesar de cada uma ter a sua especificidade, destaca-se uma resposta de cada grupo de servidores, que expressa um pensamento majoritário do grupo ao qual faz parte.

Qualifica e facilita, pois por um lado permite ao gestor maior conhecimento (conceitual) sobre o tema e por outro contribui consideravelmente na análise da execução dos projetos estratégicos. (Servidor 1 SGG).

Compreende-se que a programação orçamentária promove a necessidade do gestor (seja ele gerente de projeto ou até mesmo Secretário de Estado) de se interar e conhecer mais sobre as questões orçamentárias, o que pode proporcionar uma melhor execução do projeto. Deduz-se, ainda, que com a informação da programação orçamentária a análise do projeto é facilitada, visto que há mais informações que a subsidiam.

A programação orçamentária dos projetos estratégicos qualifica e facilita nosso trabalho de acompanhamento da execução orçamentária. Permite que se possam concentrar esforços no universo que a governadoria decidiu ser prioritária na atual gestão, bem como atuar tempestivamente nos desvios observados e nas alterações de planejamento que se fazem necessárias durante o andar da carruagem. Como os recursos são finitos e o ingresso dos mesmos ocorre ao longo de todo o ano, é importante possuir a informação de quanto, mensalmente, cada instrumento de programação vai necessitar para que se obtenha a melhor distribuição dos recursos disponíveis. (Servidor 12 DOF).

Fica claramente expressa a ideia de que a programação orçamentária proporciona um melhor acompanhamento da execução orçamentária, permitindo que se atinja um maior grau de execução dos projetos definidos como prioritários pelo governo. Também propicia a agilização da ação de realocamento e de liberação de recursos.

Qualifica, pois me dá subsídios para analisar/avaliar o projeto após decorrido determinado período de tempo, possibilitando o cruzamento do 'orçamento previsto x orçamento realizado', o que ajuda no dimensionamento do desempenho atual da execução física do projeto. (Servidor 5 DEPROJE).

Em síntese, enfatiza que a programação orçamentária favorece o monitoramento dos projetos à medida que possibilita a comparação entre a meta física prevista e a meta física realizada. Ela também auxilia, dando subsídios anteriores a execução física do projeto. Cabe um breve exemplo, ainda não se tem a informação física do início da construção de um hospital, já se sabe quanto de recurso foi empenhado para tal projeto até o momento, o que permite verificar se este empenho está adequado para que se viabilize o cronograma elaborado no início do ano.

A última pergunta teve como escopo levantar sugestões e críticas entre os agentes envolvidos no processo de programação orçamentária, identificando possíveis formas para aperfeiçoá-lo. A questão não era obrigatória, porém apenas três pessoas não responderam, o que permitiu a coleta de diversas sugestões e críticas sobre o processo.

A necessidade de qualificação nas matérias referentes ao planejamento e ao gerenciamento de projetos, bem como a falta de cultura orçamentária dos servidores (principalmente os gerentes de projetos) envolvidos no processo dentro dos órgãos executores foram amplamente destacadas.

Vários integrantes do DEPROJE fizeram referência à ideia de que todos os envolvidos no âmbito dos projetos (*stakeholders*) precisam ter um maior conhecimento orçamentário. Ressaltam que os órgãos da administração pública precisam ser doutrinados na metodologia de gerenciamento de projetos. Além disso, deve-se se investir na qualificação dos responsáveis tanto pelo planejamento como

pelo financeiro nos órgãos públicos. Os problemas concentram-se na origem das informações.

Servidores dos três grupos analisados sugeriram cursos de capacitação a todos os atores envolvidos no processo. Salientaram a necessidade de maior conhecimento técnico dos agentes que trabalham com a programação em cada órgão do executivo para que haja um melhor apontamento das necessidades e adequada elaboração da programação.

Outro ponto bastante citado foi a necessidade de uma ferramenta sistematizada que substitua as planilhas eletrônicas utilizadas em 2012. Faltou um instrumento apropriado para o registro da programação orçamentária. Isso se deve ao fato de a metodologia até agora utilizada ter provocado excesso de retrabalho e pouca segurança no manuseio dos dados, exigindo muito esforço para que se conseguisse um mínimo de padronização.

Para ilustrar, destaca-se a resposta de um servidor do DOF:

O processo de programação orçamentária dos projetos estratégicos carece de uma ferramenta sistematizada para gestão da programação orçamentária do exercício, permitindo uma visão tanto global quanto detalhada dos valores programados mensalmente para as diversas despesas, a partir dos limites orçamentários recebidos, aprimorando, assim, a relação dos Órgãos e Entidades com a SEPLAG para fins de aprovação das cotas orçamentárias. Esta ferramenta é um módulo dentro do sistema SEO (Sistema de Elaboração do Orçamento) para facilitar a operacionalização das cotas, o que já está sendo construído em parceria com a PROCERGS. Desta forma para permitir tais benefícios, o módulo deverá dispor de funcionalidades como: estabelecimento de limites; registro de programação orçamentária; análise de programação orçamentária; alteração de limites com programação aprovada; e reprogramação orçamentária. (Servidor 5 DOF).

Foi ressaltada uma ação já trabalhada em 2012, referente à execução conjunta do processo de programação orçamentária entre o financeiro do órgão e o gerente do projeto estratégico. O primeiro tem a visão orçamentária/financeira do projeto, enquanto o último possui a visão gerencial, possibilitando uma sinergia.

Outro item abordado, também tratado em 2012, é que o processo seja feito em nível de subtítulo, e que estes estejam vinculados a produtos dos projetos estratégicos. Com isso, foi proposto que a partir da programação que seja gerado

um indicativo de cotas para os projetos estratégicos. Mesmo que tenha que se respeitarem os limites de gastos do governo, isso facilitaria o fluxo de liberações.

Outra sugestão relevante, relacionada ao processo de programação, envolve uma questão mais abrangente. Aponta para a criação de um sistema único para congregar o Plano Plurianual, o Orçamento Anual e os Projetos Estratégicos, o que contribuiria para dinamizar o trabalho e qualificar as informações prestadas pelos órgãos.

Por outro lado, ocorreram críticas no sentido de que a programação orçamentária torna-se pouco eficiente quando existe uma permanente troca, inclusões, exclusões de projetos, motivada por “questões políticas”. Nessa linha, ainda foi dito que a criação de entidades novas a cada gestão de governo como o “Objetivo Estratégico” e o “Projeto Estratégico” dificulta a consolidação de uma cultura padrão e obrigam a adaptação constante dos instrumentos disponíveis, causando gastos e soluções que geram muitos esforços e retrabalho.

Foi exposto que os Projetos Estratégicos poderiam ser substituídos sem prejuízo por “Ações Estratégicas de Programas do PPA”, e que os Objetivos Estratégicos poderiam ser Programas do PPA. Isto propiciaria menos dispêndios, utilizaria os termos e conceitos já institucionalizados, incentivaria a padronização e consolidação de uma cultura de planejamento e favoreceria a continuidade das ações em desenvolvimento.

Muito comentado pelos servidores do DOF, foi também o grande esforço despendido para aproximar os produtos orçamentários aos produtos constantes no Plano Plurianual. Deve-se cuidar para que o rol de produtos dos projetos estratégicos enquadre-se dentro do universo já existente, sempre que possível. Isto vai ao encontro de outro item levantado sobre a necessidade de melhorar a integração/vinculação dos projetos estratégicos com os subtítulos dos instrumentos de programação.

Pelas observações que foram realizadas, é possível afirmar que o ano de 2012 foi de grande aprendizagem em relação à programação orçamentária. Há gestões de governo que a programação orçamentária não vinha sendo feita como uma etapa do planejamento, esta cultura precisa de tempo para ser bem sedimentada. A importância do exercício corrente foi muito maior no sentido de

reeducação técnica na forma de pensar mensalmente a execução orçamentária do que propriamente pelos resultados alcançados.

Nesse sentido, há um consenso quanto à necessidade de aprimoramento do processo de programação, de forma a facilitar o registro, a atualização e o manuseio das informações por parte dos usuários finais, gerando subsídios significativos para o monitoramento dos Projetos Estratégicos.

Apontam-se, ainda, diversas oportunidades para este crescimento, como as liberações de recursos passarem pela SEPLAG, o que poderia implicar numa programação mais qualificada por parte dos órgãos. É quase unânime o pensamento de que o engajamento de todos os atores envolvidos no processo é fundamental para o sucesso do mesmo, mas que isto depende muito de como a administração governamental faz a condução dele.

5 CONCLUSÕES

No atual contexto que se encontra o Estado do Rio Grande do Sul, onde as demandas são muito maiores que os recursos disponíveis, torna-se imprescindível a tomada de atitudes que levem a uma maior eficiência, eficácia e efetividade de sua atuação. Isto exige que a administração pública procure atualizar-se constantemente, aproveitando-se das novas tecnologias, recriando processos e aprimorando seus controles de forma a que, no final, atinja um melhor custo-benefício para a sociedade.

O desenvolvimento de mecanismos para atenuar o descompasso existente entre o crescimento progressivo e geométrico das despesas em relação aos modestos crescimentos observados na receita é imperativo, ou seja, a aplicação otimizada destes recursos assume a maior relevância.

A Sistemática de Monitoramento de Projetos Estratégicos é uma iniciativa da atual administração do Rio Grande do Sul na busca da modernização da gestão, visando priorizar aquelas ações que julga serem mais relevantes para a sociedade. A programação orçamentária é um instrumento em implantação, inserido nesta nova realidade.

Este estudo teve a preocupação de buscar subsídios junto aos atores envolvidos no processo de programação orçamentária dos projetos estratégicos no sentido de verificar se o mesmo contribui para o monitoramento destes projetos e de identificar os pontos que devem ser aprimorados para um maior alcance dos resultados.

Nesse sentido, foram identificados vários pontos positivos que a metodologia de programação orçamentária em implantação traz para as atividades correlatas, tendo, além de uma função catalisadora, uma influência ativa na sistemática de monitoramento de projetos. A exposição de ideias dos servidores do DEPROJE/SEPLAG, DOF/SEPLAG e SGG, envolvidos em suas tarefas diárias na sistemática da programação orçamentária dos projetos estratégicos também trouxe conhecimento. Nessa direção, várias críticas construtivas e sugestões foram levantadas.

A programação orçamentária, como uma etapa de planejamento prévio, obrigando a se pensar o todo de forma antecipada, reduz a probabilidade de

surpresas, dá flexibilidade já que facilita as adequações que se fazem necessárias, contribuindo muito para um melhor monitoramento dos projetos estratégicos. Percebido isso, a conclusão de que a programação orçamentária dos projetos estratégicos favorece a uma melhor gestão governamental é uma decorrência natural.

Portanto, o monitoramento dos projetos estratégicos é vital para gestão do governo, ao passo que a previsão mensal de liberação, empenho e liquidação dos recursos disponíveis torna-se estratégico para eficácia do resultado. Uma vinculação precisa entre os projetos estratégicos e os subtítulos dos instrumentos de programação orçamentários é essencial para a efetividade do processo, pois aí aparecem os produtos, ou seja, o retorno para o cidadão.

Assim, é preciso reconhecer que a programação orçamentária, à medida que implica valorização do aspecto planejamento, tem uma especificidade ímpar, da qual decorre uma imensa responsabilidade pública, visto que, no contexto atual, onde os recursos estão muito aquém das necessidades, pode verdadeiramente influir no resultado da gestão do governo. Mas, é recomendável que venha precedida, ou pelo menos acompanhada, de uma organização e estruturação interna adequada para propiciar uma interação eficiente e eficaz entre todos os atores envolvidos, possibilitando o necessário e competente gerenciamento dos recursos públicos que, em última escala, objetiva avançar no aumento da qualidade dos serviços públicos prestados e no atendimento dos verdadeiros anseios da população.

As limitações encontradas neste trabalho se referem à insuficiência de material bibliográfico relacionado à programação orçamentária e à gestão de projetos públicos. Também foi um limitador deste estudo, principalmente para fins de comparação dos resultados encontrados, o aparente ineditismo da programação orçamentária de projetos prioritários no Estado gaúcho.

Por fim, espera-se que este trabalho, somado a outros na área, contribua, mesmo que singelamente, para a melhoria da gestão pública. Acredita-se, ainda, que o desenvolvimento mais profundo de outros estudos relacionados à matéria em questão, enfocando a visão de atores dos órgãos executores, como os gerentes de projetos e os responsáveis financeiros, e da Secretaria da Fazenda Estadual poderão trazer muitos ganhos ainda para as gestões governamentais.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição. **Constituição da República Federativa do Brasil**: 05 de outubro de 1988. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br>>. Acesso em 01 dez. 2012.

BRASIL. **Lei Complementar nº 101**, de 04 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br>>. Acesso em 01 dez. 2012.

BRASIL. **Lei Federal nº 4.320**, de 17 de março de 1964. Estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br>>. Acesso em 01 dez. 2012.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. **Manual técnico de orçamento MTO**. Versão 2011. Brasília, 2010

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. **Metodologia de gerenciamento de projetos do SISP** / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. - Brasília: MP, 2011.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. **Manual técnico de orçamento MTO**. Versão 2013. Brasília, 2012

BRASIL. **Portaria Interministerial nº 42**, de 14 de abril de 1999. Atualiza a discriminação da despesa por funções de que tratam o inciso I do § 1º do art. 2º e § 2º do art. 8º, ambos da Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964, estabelece os conceitos de função, subfunção, programa, projeto, atividade, operações especiais, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.stn.fazenda.gov.br/legislacao/download/contabilidade/portaria42.pdf>>. Acesso em 01 dez. 2012.

BRASIL. **Portaria interministerial nº 163**, de 4 de maio de 2001. Dispõe sobre normas gerais de consolidação das Contas Públicas no âmbito da União, estados, Distrito Federal e municípios, e dá outras providências.

BRASIL. Secretaria do Tesouro Nacional. **Manual de contabilidade aplicada ao setor público**: aplicado à União e aos Estados, Distrito Federal e Municípios:

Demonstrações Contábeis Aplicadas ao Setor Público / Ministério da Fazenda, Secretaria do Tesouro Nacional – 2. ed. – Brasília : Secretaria do Tesouro Nacional, Coordenação-Geral de Contabilidade, 2009. Disponível em: <http://www.tesouro.fazenda.gov.br/legislacao/download/contabilidade/Volume_V_D_CASP.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2012.

CARNEIRO, M. F. S. **Gestão pública**: o papel do planejamento estratégico, gerenciamento de portfólio, programas e projetos e dos escritórios de projetos na modernização da gestão pública. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

CHIECHELSKI, P. C. S. Avaliação de programas sociais: abordagens quantitativas e suas limitações. **Revista Virtual Textos & Contextos**, no. 4, dez. 2005.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA – FEE. **Resumo estatístico RS — 2011**. Porto Alegre, 2011. Disponível em: <<http://www.fee.rs.gov.br>> Acesso em: 30 out. 2012.

GIACOMONI, J. **Orçamento público**. 14. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

GIAMBIAGI, F.; ALÉM, A. C. **Finanças públicas**: teoria e prática no Brasil. 3ª ed. Editora Campus, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PESTANA, C. V. S.; VALENTE, G. V. P. **Gerenciamento de projetos na administração pública**: da implantação do escritório de projetos à gestão de portfólio na secretaria de estado de gestão e recursos humanos do Espírito Santo. III Congresso Consad de Gestão Pública, 2010. Disponível em: <<http://www.escoladegoverno.pr.gov.br>>. Acesso em: 15 nov. 2012.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **PMBOK** – PMI Book Service Center – 2008.

PORTAL DA SECRETARIA DO PLANEJAMENTO, GESTÃO E PARTICIPAÇÃO CIDADÃ DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL – SEPLAG. Disponível em <<http://www.seplag.rs.gov.br>>. Acesso em: 01 dez. 2012.

PORTAL DA SECRETARIA-GERAL DE GOVERNO - SGG. Disponível em: <<http://www.sgg.rs.gov.br>>. Acesso em: 13 nov. 2012.

PORTAL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Disponível em: <<http://www.rs.gov.br>>. Acesso em: 01 dez. 2012.

PORTAL DO PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD) - PNUD. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br>>. Acesso em: 30 set. 2012.

RAMOS, D. D. **Sistemática de monitoramento e de avaliação de projetos estratégicos**: um estudo de caso do processo utilizado pelo Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Dissertação (especialização em gestão pública) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

REZENDE, F. A. **Finanças públicas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RIO GRANDE DO SUL. **Constituição Estadual**. Texto constitucional de 03 de outubro de 1989. Disponível em <<http://www.al.rs.gov.br>> Acesso em 01 dez. 2012.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei Complementar nº 10.336**, de 28 de dezembro de 1994. Estatui normas para a elaboração e controle dos planos plurianuais, das diretrizes orçamentárias, dos orçamentos anuais e dos balanços da administração direta e indireta do Estado.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei complementar nº 11.180**, de 25 de junho de 1998. Introduz alterações na lei complementar nº 10.336, de 28 de dezembro de 1994, e dá outras providências.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei nº 14.069, de 26 de julho de 2012**. Dispõe sobre as diretrizes para a elaboração da Lei Orçamentária para o exercício econômico financeiro de 2013 e dá outras providências.

RIO GRANDE DO SUL. **PLANO PLURIANUAL PARTICIPATIVO 2012-2015**. 2011. Disponível em: <http://www.seplag.rs.gov.br/upload/PPA2012-2015-%20para%20site_concluido.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2012.

RIO GRANDE DO SUL. Acesso à Informação RS. Disponível em: <<http://www.acessoainformacao.rs.gov.br>>. Acesso em: 20 out. 2012.

SANTOS, D. C. Na lanterna. **Zero Hora**, Porto Alegre, p. 9, 13 nov. 2011.

SANTOS, R. C. Plano plurianual e orçamento público / Rita de Cássia Santos. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Manual do gestor público**: um guia de orientação ao gestor público. – 2.ed. -- Porto Alegre : Companhia Rio-grandense de Artes Gráficas (CORAG), 2011.

SECRETARIA DO PLANEJAMENTO, GESTÃO E PARTICIPAÇÃO CIDADÃ DO GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL – SEPLAG. Departamento de Orçamento do Estado. **Manual para a elaboração da proposta orçamentária do Estado para o exercício financeiro de 2013**: aplicável para a administração direta, autarquias e fundações – MTO 2013. Porto Alegre, 2012

SECRETARIA-GERAL DE GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL – SGG/RS. **Sistemática de monitoramento e avaliação de projetos estratégicos**. Porto Alegre: 2011.

SECRETARIA-GERAL DE GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL – SGG/RS. **Sistemática de Monitoramento Estratégico**: Manual do Gerente de Projeto. Porto Alegre: 2012.

SISTEMA DE MONITORAMENTO ESTRATÉGICO DO GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL – SME. Disponível em <<http://www.sme.rs.gov.br>>. Acesso em: 20 nov. 2012.

WILGES, I. J. **Noções de direito financeiro**: O Orçamento Público, 1ª. ed., SAGRA - DC LUZZATO, 1995.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

APÊNDICE A

Questionário enviado ao sr. Vilmar Rama, coordenador responsável pelo processo por parte da SGG

QUESTIONÁRIO - Perguntas

- 1) Quando e por quem foi tomada a decisão de implantar o atual processo de programação orçamentária no Estado do Rio Grande do Sul?
- 2) Quais os atores envolvidos neste processo?
- 3) Quais os objetivos da implantação desta metodologia?
- 4) Quais são as fases para a implantação deste processo? Em que fase o mesmo se encontra?
- 5) Quais são as dificuldades encontradas na implantação desta metodologia de programação orçamentária?
- 6) De que forma este processo de programação orçamentária se relaciona com a Sistemática de Monitoramento Estratégico e como afeta a execução orçamentária dos projetos estratégicos?
- 7) Como foi a experiência em 2012 e quais os avanços que se espera para o ano de 2013?

QUESTIONÁRIO - Respostas

1. Em dezembro de 2011, quando começou-se a desenhar o módulo de execução orçamentária. Equipe da SGG com a Consultoria da FGV.
2. Este processo institucionalmente envolve: órgão executor do projeto, DEPROJE, DOF, SGG, SEFAZ e JUNCOF.
 - a. No órgão executor: responsável pelas prioridades, gerente do projeto, equipe que trata do orçamento e do financeiro.
 - b. No DEPROJE: analistas dos projetos
 - c. No DOF: analistas dos orçamentos dos órgãos
 - d. Na SEFAZ: equipe do DPO – programação das cotas financeiras

- e. JUNCOF – Secretários da SEFAZ, SEPLAG, SGG e Casa Civil.
3. Aprimorar a processo de planejamento anual dos projetos estratégicos, estabelecer um vínculo concreto entre a execução orçamentária e execução física e possibilitar a inclusão de mais um indicador de desempenho do projeto através da comparação entre a previsão e a execução orçamentária do projeto.
 4. As fases para a implantação, de forma resumida, são as seguintes:
 - a. Definição de qual(ais) fase(s) da execução orçamentária deverá ser tomada como referência para o monitoramento (liberado, empenhado, liquidado e/ou pago)
 - b. Definição do ponto de controle: qual o elemento de relacionamento entre projeto estratégico e orçamento (instrumento de programação, subtítulo ou outra configuração de ponto de controle)
 - c. Identificação dos instrumentos de programação que se relacionam com cada projeto estratégico
 - d. Definição das regras para alocação de recursos em instrumentos de programação relacionados com projetos estratégicos
 - e. Customização do Sistema de Monitoramento para importação automática de dados da programação e da execução orçamentária
 - f. Desenvolvimento das funcionalidades no sistema de orçamento do estado para que os órgãos possam elaborar a programação dos seus projetos
 - g. Vinculação dos pontos de controle (instrumentos de programação e subtítulos) aos projetos estratégicos no SME
 - h. Capacitação e apoio aos gerentes dos projetos e equipes técnicas dos órgãos para elaboração da programação orçamentária dos projetos
 5. Pouca cultura de planejamento nos órgãos, complexidade das fontes de recursos que compõem o orçamento dos projetos, gerentes com baixa previsibilidade quanto a execução dos projetos na linha do tempo, pouca interação entre o gerente do projetos e as equipes dos órgãos que tratam do orçamento.
 6. Como a programação orçamentária com essas características se torna mais um indicador para acompanhar a execução do projeto na linha do tempo, nos

momentos de monitoramento da Sistemática, os analistas ampliam sua capacidade de análise do andamento do projeto, pois as informações de execução orçamentária podem confirmar ou não a execução física e os entraves identificados. Como a liberação dos recursos dos projetos estratégicos tem um fluxo diferenciado e mais célere, esta programação é considerada para a implantação das cotas financeiras dos projetos na SEFAZ, podendo agilizar ou dar o ritmo desejado a execução dos projetos.

7. Em 2012 os órgãos tiveram grande dificuldade para elaborar a programação orçamentária, muito em conta da dificuldade de previsibilidade do projeto e pela falta de entendimento pleno do escopo dos projetos. Para 2013, o primeiro movimento foi qualificar na elaboração do orçamento geral do estado os instrumentos de programação que tem vinculação com os projetos estratégicos, tendo participação direta dos analistas dos projetos na avaliação dos recursos alocados nos projetos estratégicos. Está sendo inserido um instrumento preparatório para a programação orçamentária, denominado Plano de Desembolso, tendo a finalidade de induzir e apoiar o órgãos no planejamento anual dos projetos e qualificar a definição dos custos do projeto para um determinado ano. O processo de elaboração da programação orçamentária também foi qualificado, inserindo um conjunto de reuniões para construção e validação da programação em conjunto com os analistas do projeto e do orçamento.

APÊNDICE B

Questionário para atores do processo

Programação Orçamentária dos Projetos Estratégicos do RS

Esta pesquisa é parte fundamental do Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública da UFSM. Este pretende identificar a visão de servidores da SEPLAG e SGG sobre o processo, em implantação, da programação orçamentária dos projetos estratégicos, levantando sugestões e críticas.

*Obrigatório

1. Qual o seu cargo? *

Servidor da SEPLAG, lotado no DEPROJE

Servidor da SEPLAG, lotado no DOF

Servidor da SGG

2. Na sua visão, qual o grau de relevância da gestão orçamentária para a Administração Pública Estadual? *

Considere como gestão orçamentária, o controle do processo "previsão x realização", com a adequada realocação de recursos no intuito de atingir o melhor resultado possível para gestão de Governo.

Menor nível (pouco) 1 – 2 – 3 – 4 - 5 Maior nível (muito)

3. Na sua visão, qual o grau de importância da programação orçamentária para a gestão orçamentária? *

Menor nível (pouco) 1 – 2 – 3 – 4 - 5 Maior nível (muito)

4. Na sua visão, qual o grau de importância do monitoramento dos projetos estratégicos para gestão do Governo? *

Menor nível (pouco) 1 – 2 – 3 – 4 - 5 Maior nível (muito)

5. Na sua visão, qual o grau de contribuição da informação da previsão mensal de LIBERAÇÃO dos recursos dos instrumentos de programação vinculados aos projetos estratégicos para o monitoramento destes? *

Menor nível (pouco) 1 – 2 – 3 – 4 - 5 Maior nível (muito)

6. Na sua visão, qual o grau de contribuição da informação da previsão mensal dos EMPENHOS referentes aos instrumentos de programação vinculados aos projetos estratégicos para o monitoramento destes? *

Menor nível (pouco) 1 – 2 – 3 – 4 - 5 Maior nível (muito)

7. Na sua visão, qual o grau de contribuição da informação da previsão mensal das LIQUIDAÇÕES dos instrumentos de programação vinculados aos projetos estratégicos para o monitoramento destes? *

Menor nível (pouco) 1 – 2 – 3 – 4 - 5 Maior nível (muito)

8. Na sua visão, qual o grau de importância de um subtítulo de um determinado instrumento de programação estar diretamente relacionado com um produto do projeto estratégico? *

Menor nível (pouco) 1 – 2 – 3 – 4 - 5 Maior nível (muito)

9. Na sua visão, qual está sendo o grau de contribuição da programação orçamentária para o monitoramento dos projetos estratégicos no ano de 2012?*

Menor nível (pouco) 1 – 2 – 3 – 4 - 5 Maior nível (muito)

10. A programação orçamentária dos projetos estratégicos qualifica ou facilita o seu trabalho? Comente.

11. Quais suas críticas e sugestões para o aperfeiçoamento do processo de programação orçamentária dos projetos estratégicos para os próximos anos de gestão do atual Governo.