

Elaboração e Gestão do PPA 2024-27

SEPLAN
Secretaria de Estado do Planejamento e Desenvolvimento



Curso de Elaboração do PPA e Gestão para Resultados

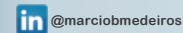
Márcio Medeiros
marcio@planejamento.pro.br



www.gestaopublica.com.br

Conteúdo

- 1 Plano Plurianual**
- Revisão e alinhamento conceitual do processo de elaboração e gestão do PPA
- 2 Gestão por Resultados**
- Introdução aos conceitos da gestão por resultados
- 3 Estrutura Programática e Gerenciamento de Projetos no Setor Público**
- Estudo de caso de metodologia de gerenciamento de projetos no setor público
- 4 Instrumentos do PPA**
- Discussão de minuta de orientações para elaboração do PPA e de texto de projeto de lei do PPA



@marciomedeiros



Proibida a reprodução total ou parcial sem autorização. Lei nº 9610/98

2

Referências Bibliográficas



- Slides de aula
 - ✓ Márcio Medeiros
- Gestão de Finanças Públicas
 - ✓ Claudiano Albuquerque
 - ✓ Márcio Medeiros
 - ✓ Paulo Henrique Feijó

gestaopublica.com.br



Márcio Medeiros



@marciomedeiros

Proibida a reprodução total ou parcial sem autorização. Lei nº 9610/98



www.gestaopublica.com.br

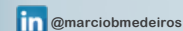
3



MÓDULO 1

**PLANO PLURIANUAL:
REVISÃO E ALINHAMENTO CONCEITUAL DO PROCESSO DE
ELABORAÇÃO E GESTÃO DO PPA**

Márcio Medeiros



@marciomedeiros

Proibida a reprodução total ou parcial sem autorização. Lei nº 9610/98



www.gestaopublica.com.br

4

Base Legal do PPA

Diretrizes

Objetivos

Metas

CF 88 Art. 165 § 1º
CRR 91 Art. 112

Regionalizado

- Despesas de capital
- Outras decorrentes
- Programas continuados



Objetivos do PPA

- **Organização por programas**
 - ✓ Estratégia – Objetividade – Ação
- **Transparência**
 - ✓ Publicidade – Linguagem – Envolvimento
- **Parcerias**
 - ✓ Objetivo comum – Públicas – Privadas
- **Gerenciamento**
 - ✓ Responsabilização – Capacitação – Decisão
- **Avaliação**
 - ✓ Resultados – Aperfeiçoamento – Prestação de contas

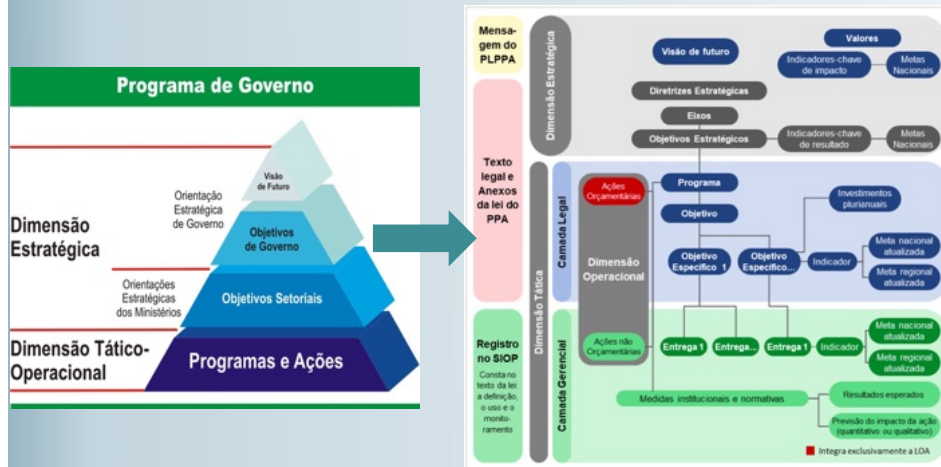
Sistemática do PPA

- **Plano de médio prazo**
- **Sistematizado**
 - ✓ Formulação/Execução/Monitoramento/Avaliação
- **Qualidade do Plano**
 - ✓ Credibilidade
 - ✓ Universalidade
 - ✓ Vitalidade
- **Ancorado em Planejamento Estratégico**
 - ✓ Prevalência da visão estratégica
 - ✓ Limitado detalhamento

Para refletir

- **Consegue identificar as diretrizes do PPA de Roraima?**
- **Elas são consideradas na programação e execução das políticas públicas?**
- **As metas descritas no PPA são mais representativas do esforço ou de resultados? Cite um exemplo de cada.**

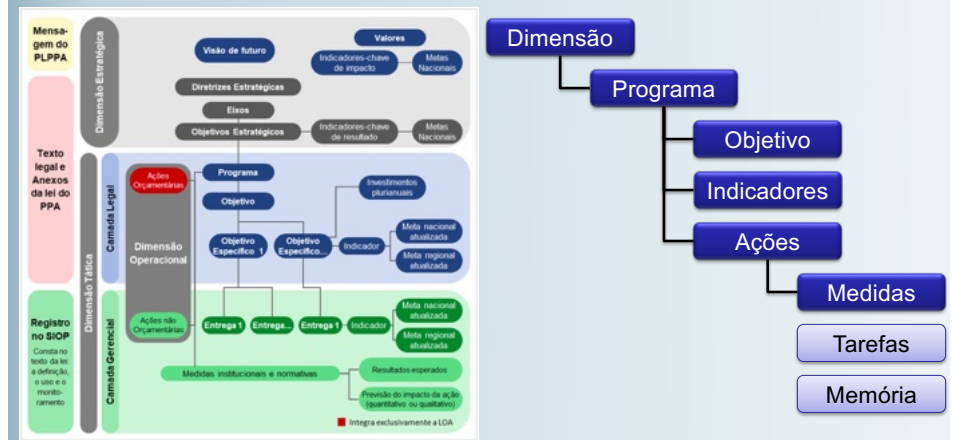
Estrutura do PPA



Fonte: Manual Técnico do Plano Plurianual 2024-2027 / MPO

Comparação de Estruturas

- Federal
- Roraima



Conteúdo do PPA

• Base estratégica

- ✓ Situação Econômica e Fiscal
 - ↳ Análise de cenários
- ✓ Diretrizes, Objetivos e Prioridades de Governo
 - ↳ Promessas de campanha – Matiz ideológica
- ✓ Previsão de Recursos e sua Distribuição
 - ↳ Estratégia de financiamento – Alocação
- ✓ Diretrizes, Objetivos e Prioridades de Setoriais
 - ↳ Planejamento estratégico

• Programas

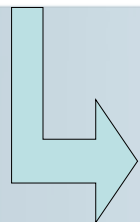
- ✓ Definição dos problemas a serem solucionados
- ✓ Conjunto de ações que deverão ser empreendidas para alcançar os objetivos

O ciclo PDCA



Os Programas

O QUE É UM PROGRAMA DO PPA?



É o **instrumento de organização da ação governamental** que articula um **conjunto de ações** suficientes para **enfrentar um problema ou demanda da sociedade**.

Seu desempenho deve ser passível de **aferição**.

Fonte: MTO 2022 Item 4.5.1 e MTO 2023 Item 4.5.1 (adaptado)

Toda ação do Governo está estruturada em programas orientados para a **realização dos objetivos** definidos para o período do PPA.

Fonte: Lei 13.971, de 27 de dezembro de 2019 - PPA 2020-2023 (adaptado)

Proibida a reprodução total ou parcial sem autorização. Lei nº 9610/98

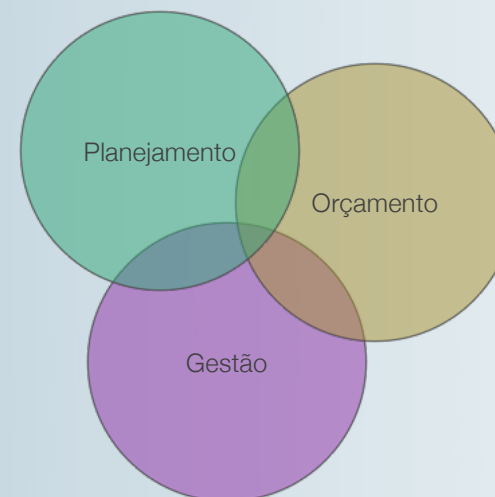
Márcio Medeiros

@marciomedeiros

www.gestaopublica.com.br

13

Os Programas



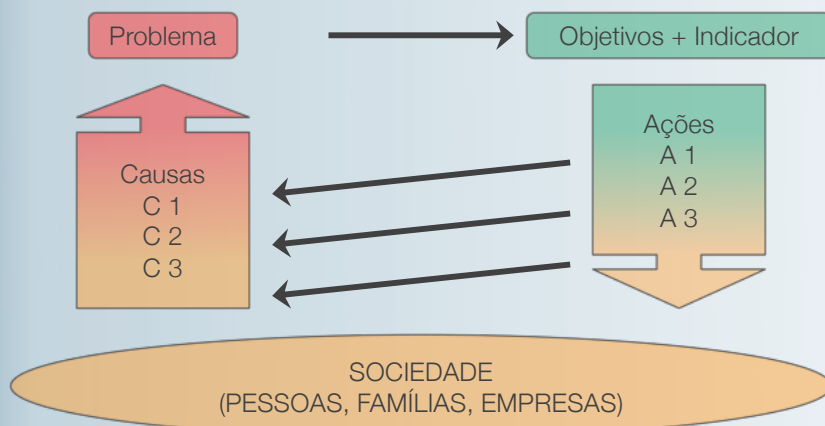
@marciomedeiros



Proibida a reprodução total ou parcial sem autorização. Lei nº 9610/98

14

Os Programas



Márcio Medeiros

@marciomedeiros

Proibida a reprodução total ou parcial sem autorização. Lei nº 9610/98

www.gestaopublica.com.br

15

Para refletir

- Que política pública funciona na forma de programa em Roraima?
- Nessa mesma política pública, considerando o que vimos, quais aspectos ainda podem evoluir considerado o processo de estruturação do programa?

Márcio Medeiros

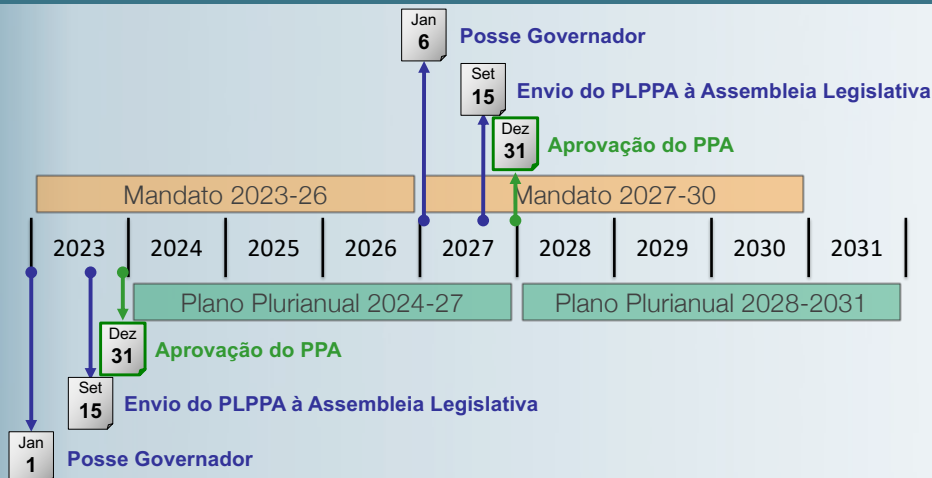
@marciomedeiros

Proibida a reprodução total ou parcial sem autorização. Lei nº 9610/98

www.gestaopublica.com.br

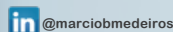
16

Vigência do PPA



Márcio Medeiros

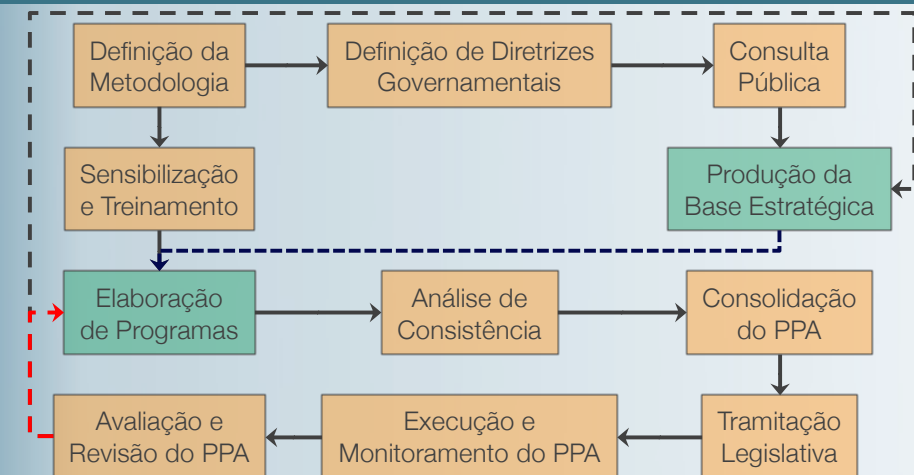
Proibida a reprodução total ou parcial sem autorização. Lei nº 9610/98



www.gestaopublica.com.br

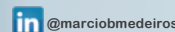
17

Etapas de Elaboração e Gestão do PPA



Márcio Medeiros

Proibida a reprodução total ou parcial sem autorização. Lei nº 9610/98



www.gestaopublica.com.br

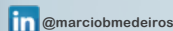
18

Validação dos Programas e Consolidação do PPA

- **Validação setorial**
 - ✓ Alinhamento às orientações estratégicas setoriais
 - ✓ Consistência interna
 - ✓ Aptidão para o gerenciamento
- **Consolidação do PPA**
 - ✓ Alinhamento às orientações estratégicas de governo
 - ✓ Compatibilidade com a previsão de recursos
 - ✓ Exploração das possibilidades de parceria
 - ✓ Eliminação de duplicidades de esforço

Márcio Medeiros

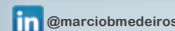
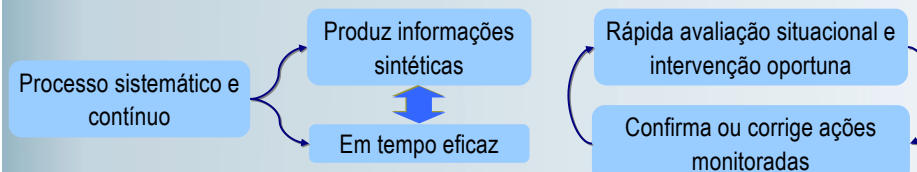
Proibida a reprodução total ou parcial sem autorização. Lei nº 9610/98



www.gestaopublica.com.br

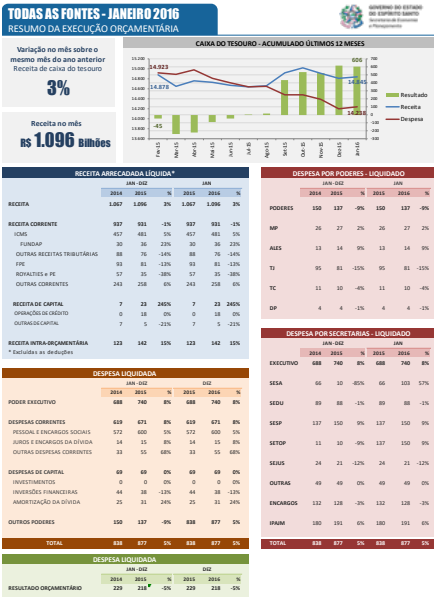
19

Monitoramento



Proibida a reprodução total ou parcial sem autorização. Lei nº 9610/98

20

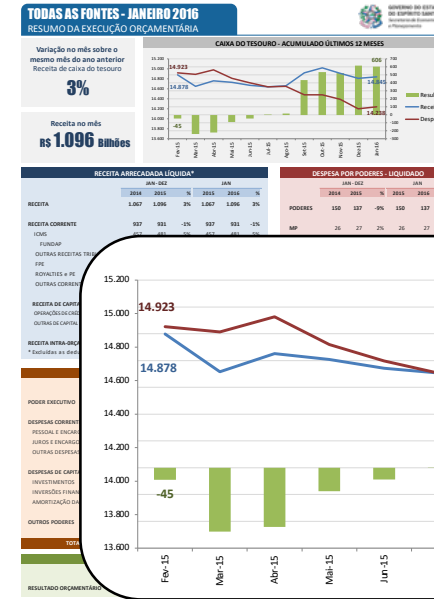


Monitoramento da Execução Orçamentária

- Governador
- SEP
- SEFAZ

Sem gestão orçamentária não há como se falar em desempenho físico e alcance de resultados

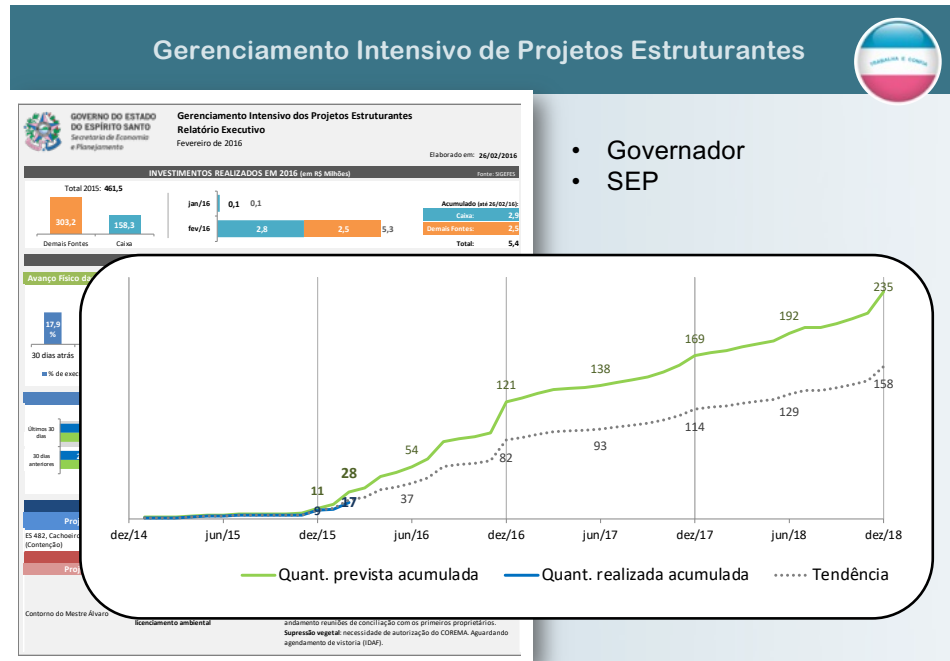
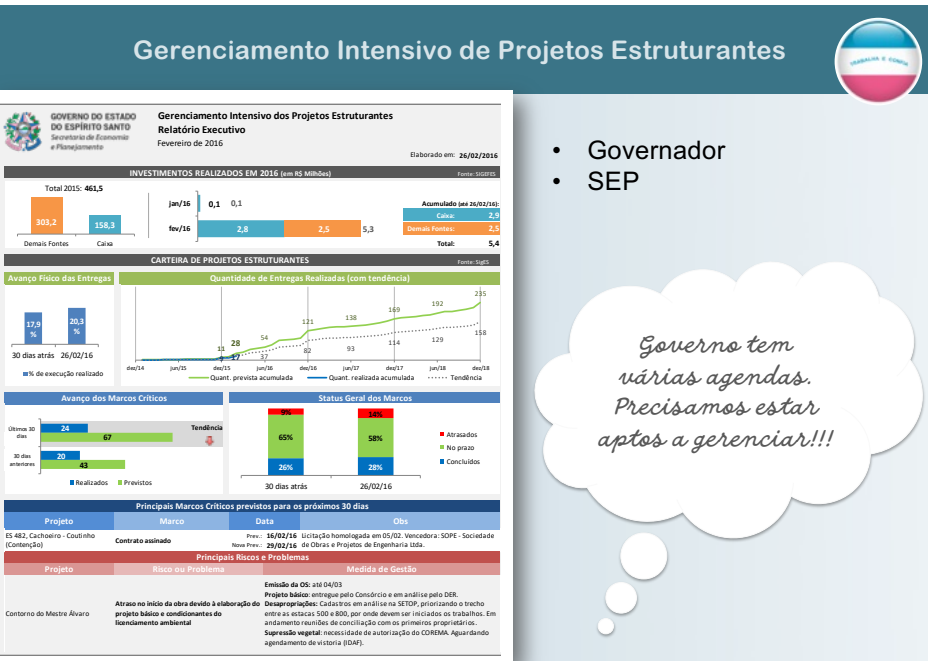
@marciobmedeiros Proibida a reprodução total ou parcial sem autorização. Lei nº 9610/98 21



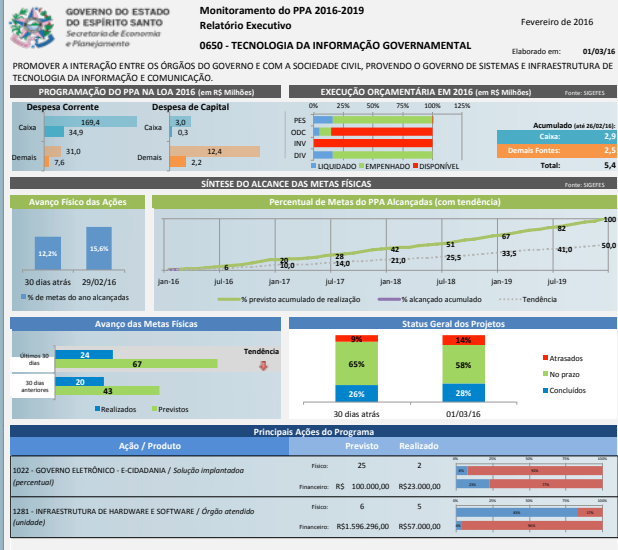
Monitoramento da Execução Orçamentária

- Governador
- SEP
- SEFAZ

@marciobmedeiros Proibida a reprodução total ou parcial sem autorização. Lei nº 9610/98 22



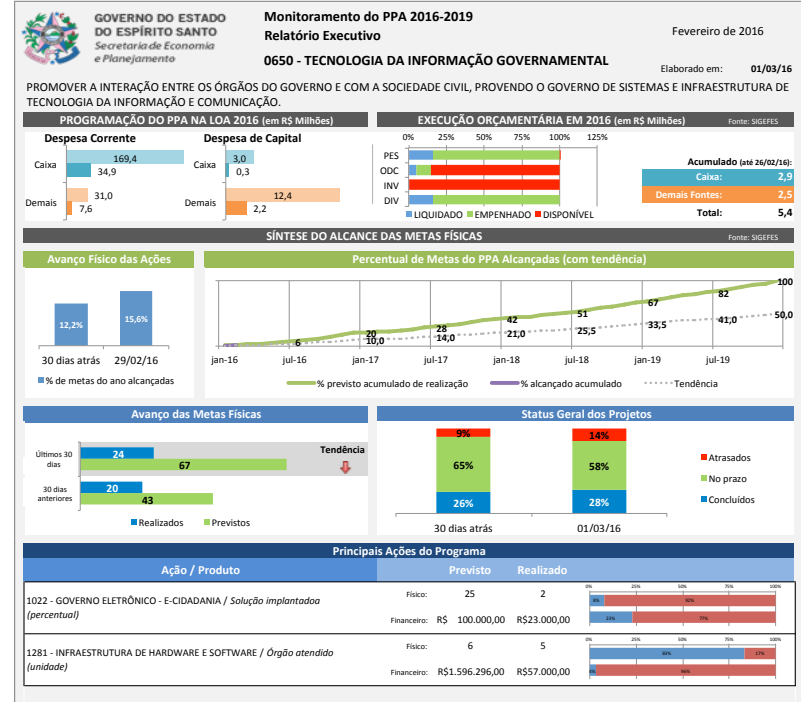
Monitoramento de Programas do PPA



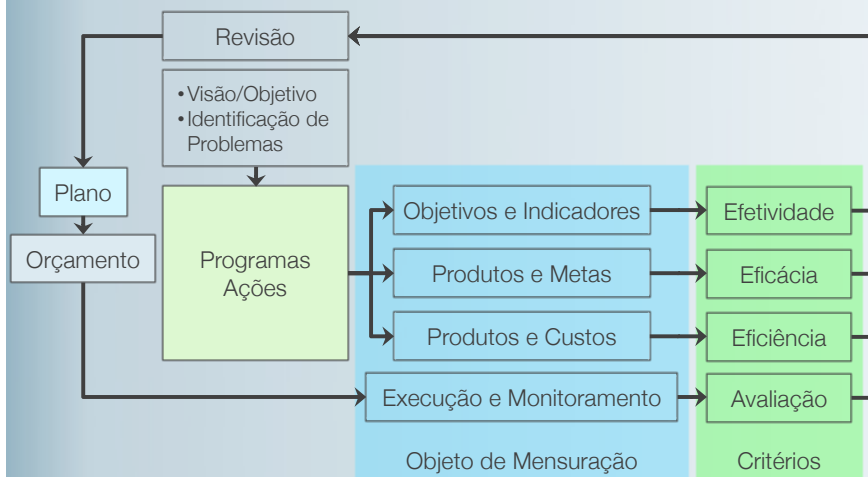
- Governador
- SEP
- Secretarias

O que monitorar?

Quando monitorar?



Avaliação do PPA



Fonte: Machado, Nelson. Sistema de Informação de Custos. Brasília, ENAP, 2005, p. 75. Adaptado pelo autor.



O que são Indicadores?

- São como uma régua, que nos permite “ aferir ” os dados dos processos e dos objetivos das intervenções em termos de
 - ✓ Qualidade
 - ✓ Resultado
 - ✓ Impacto
 - ✓ Etc.



Indicadores não são simplesmente dados



Os Indicadores servem para:

Identificar problemas



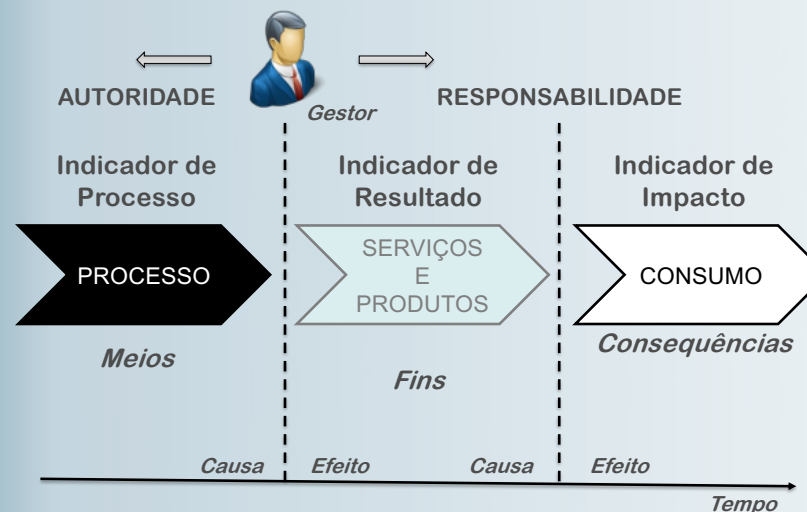
Aferir resultados



Planejar



Indicadores de Desempenho



FABRIC



- ✓ Um bom sistema de indicadores de desempenho deve atender às seguintes premissas
- **Focado (Focused)**
 - ✓ Indicadores focados nos objetivos e metas da organização
- **Apropriado (Appropriate)**
 - ✓ As informações coletadas devem ser apropriadas e úteis aos interessados que as demandam
- **Balancedo (Balanced)**
 - ✓ A mensuração do desempenho deve ser capaz de pintar um quadro geral do que a organização está realizando, cobrindo todas as áreas significantes de trabalho
- **Robusto (Robust)**
 - ✓ O conjunto de indicadores deve estar definido de forma a sobreviver às mudanças organizacionais
- **Integrado (Integrated)**
 - ✓ O sistema de indicadores deve estar integrado à organização, fazer parte de seu plano de negócios e do gerenciamento dos processos
- **Custo/Efetividade (Cost Effective)**
 - ✓ Os recursos gastos na apuração da informação de desempenho devem ser proporcionais aos benefícios que essas informações trazem

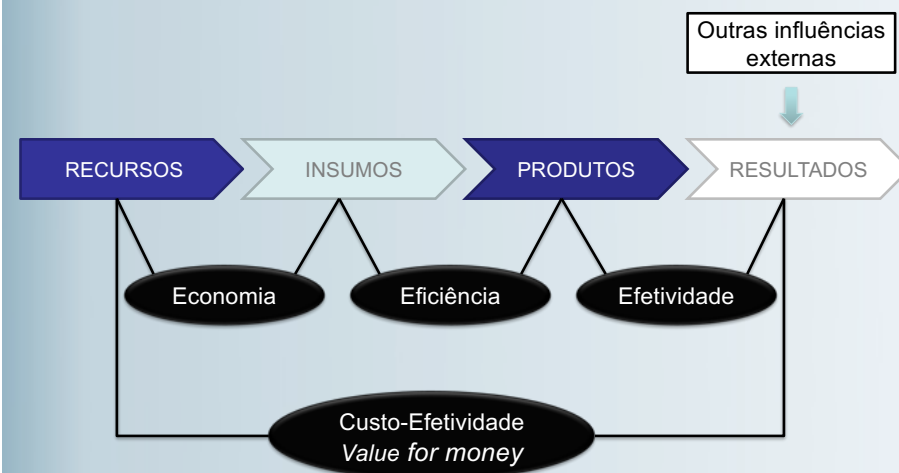
Principais qualidades de um indicador (TCU)

- **Confiabilidade**
 - ✓ a fonte de dados utilizada pelo indicador deve ser confiável, fidedigna
- **Adaptabilidade**
 - ✓ capacidade de resposta às mudanças de comportamento e exigências dos clientes. Os indicadores podem tornar-se desnecessários ao longo do tempo e devem ser eliminados ou substituídos por outros de maior utilidade
- **Atualização periódica**
 - ✓ o indicador deve permitir atualização de forma a representar a situação mais atual possível
- **Representatividade**
 - ✓ deve expressar bem a realidade que representa ou mede
- **Disponibilidade**
 - ✓ facilidade de acesso para coleta, estando disponível a tempo, para as pessoas certas sem distorções, servindo de base para que decisões sejam tomadas;

Principais qualidades de um indicador (TCU)

- **Simplicidade**
 - ✓ o indicador deve ser de fácil entendimento, qualquer pessoa deve ser capaz de tirar conclusões a partir da análise do indicador
- **Acessibilidade**
 - ✓ o indicador deve apresentar facilidade e possibilidade de acesso às informações primárias para sua medição
- **Economicidade**
 - ✓ o indicador deve mostrar-se economicamente viável, não deve ser gasto tempo demais procurando dados, muito menos pesquisando ou aguardando novos métodos de coleta
- **Estabilidade**
 - ✓ o indicador deve permanecer estável ao longo de um determinado período, permitindo a formação de uma série histórica
- **Rastreabilidade**
 - ✓ facilidade de identificação da origem dos dados, seu registro e manutenção
- **Praticidade**
 - ✓ o indicador deve realmente funcionar na prática e permitir a tomada de decisões gerenciais

Contexto do Desempenho



Sistema de Avaliação de Resultados de Programas

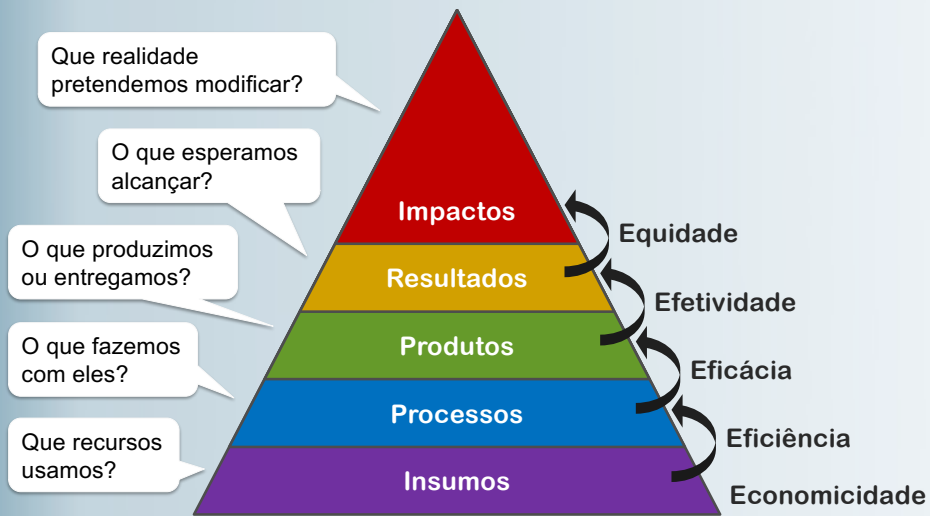
- **Economicidade (ou economia)**
 - ✓ Minimização dos custos de aquisição dos recursos utilizados
- **Eficiência**
 - ✓ Relação entre os recursos efetivamente utilizados frente a padrões estabelecidos
- **Eficácia**
 - ✓ Grau de atingimento das metas fixadas
- **Efetividade**
 - ✓ Impactos na sociedade

Indicadores de Programas



- **Indicadores de insumos**
 - ✓ (inputs)
- **Indicadores de Produtos**
 - ✓ (outputs)
- **Indicadores de Resultados**
 - ✓ (outcomes)
- **Indicadores de Impactos**
 - ✓ expressam as consequências dos resultados obtidos em períodos de médio e longo prazo

Indicadores de desempenho



Conceituação de Meta Índice

$$Meta\ Índice = Objetivo + Valor + Prazo$$



Objetivo a ser almejado, medido através do indicador

Nº desejado de desempenho do indicador

Tempo no qual se espera o alcance do valor

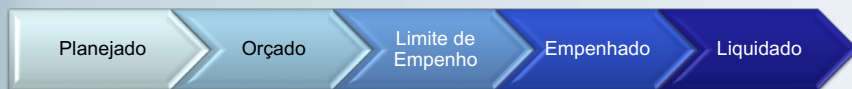
Exemplo Índice de inadimplência 2% Dezembro 2023

Meta Índice = Alcançar um índice de inadimplência de 2% até dezembro de 2023

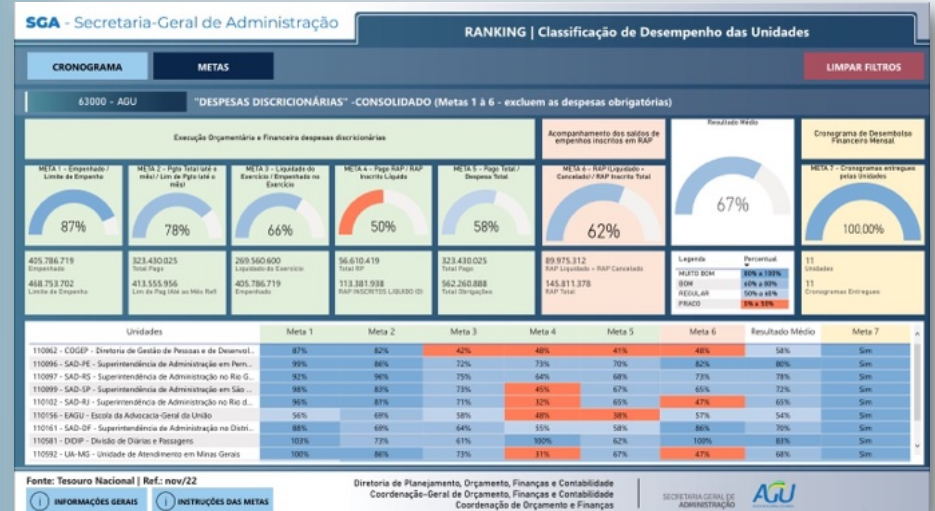
Indicadores de Dotações Orçamentárias

Indicadores de planejamento/programação

- ✓ Orçado / Planejado
- ✓ Limite de Empenho / Orçado
- ✓ Empenhado / Limite de Empenho
- ✓ Liquidado / Empenhado



Indicadores de Execução Orçamentária

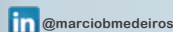


Para refletir

- Com base nos conceitos vistos até agora em que medida Roraima está avançado?
- Quais pontos precisa melhorar?

Márcio Medeiros

Proibida a reprodução total ou parcial sem autorização. Lei nº 9610/98



www.gestaopublica.com.br

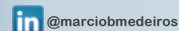
41



MÓDULO 2

GESTÃO POR RESULTADOS:

INTRODUÇÃO AOS CONCEITOS DA GESTÃO POR RESULTADOS



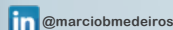
Proibida a reprodução total ou parcial sem autorização. Lei nº 9610/98

42

Evolução do Orçamento Público Orçamento-Programa

- **Plano de Trabalho** expresso por um conjunto de ações a realizar, atendendo às demandas da sociedade, e identificando os recursos necessários à sua execução.
- **Vantagens:**
 - ✓ Melhor planejamento de trabalho
 - ✓ Mais precisão na elaboração de orçamentos
 - ✓ Melhor determinação das responsabilidades
 - ✓ Maior oportunidade para redução dos custos
 - ✓ Maior compreensão do conteúdo orçamentário pela sociedade
 - ✓ Facilidade para identificação de duplicidade de funções
 - ✓ Melhor controle da execução do programa (Programação x Custos)

**Introduzido no Brasil pela Lei nº 4.320/64
e ratificado pelo Decreto-Lei nº 200/67**

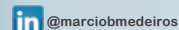


Proibida a reprodução total ou parcial sem autorização. Lei nº 9610/98

43

Evolução do Orçamento Público Técnicas de Elaboração do Orçamento

- **Orçamento Incremental**
 - ✓ Acréscimos marginais
 - ✓ Perenidade da programação
 - ✓ Despesas em curso não são questionadas
 - ✓ Despesa nova restrita à margem de expansão
- **Orçamento Base Zero**
 - ✓ Ampla reavaliação de todas as despesas a cada ciclo
 - ✓ Todas as despesas disputam recursos em nível de igualdade independente de terem ou não sido programadas anteriormente
 - ✓ Questiona a efetiva necessidade de recursos para cada um dos programas, sem nenhuma consideração quanto aos montantes executados no período anterior



Proibida a reprodução total ou parcial sem autorização. Lei nº 9610/98

44

Definição de orçamento por resultados

- OCDE
 - ✓ Processo orçamentário que constitui uma ligação entre os recursos alocados e os resultados mensuráveis atingidos pelo gasto
- Recursos → Resultados
- Mensuração de resultados x Gasto
- Resultados → Tomada de decisão alocativa

Formas avançadas de orçamento por resultados

- Características/elementos de um orçamento por resultados
 - ✓ orçamento-programa
 - ✓ conexão entre metas de desempenho e seu financiamento
 - ✓ incentivos para a Administração Pública de acordo com o desempenho
 - ✓ alocação direta na relação entre fundos e resultados

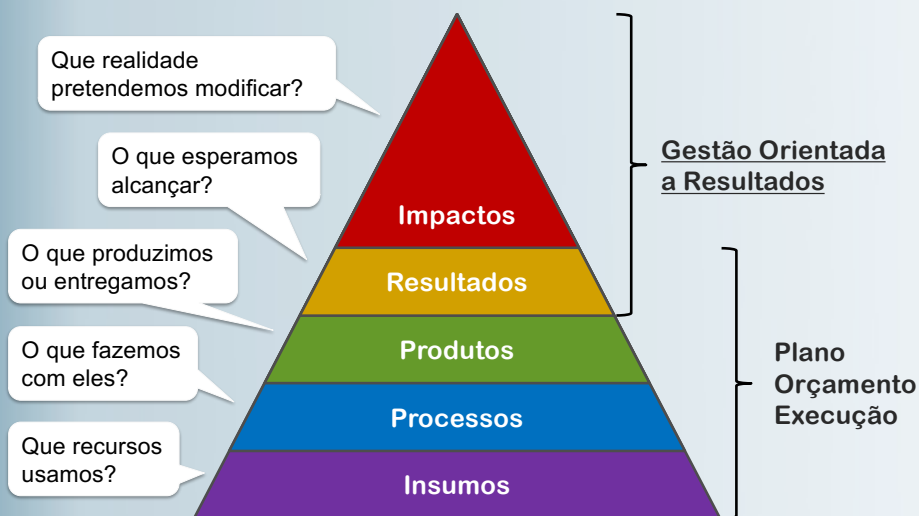
Abrangência: abordagem parcial ou integral

- Compreende todas as atividades estatais previstas no orçamento (abordagem integral) ou se será aplicado apenas a alguns setores específicos (abordagem parcial)?
 - ✓ Maturidade
 - ↳ Cultura e formalização
 - ✓ Experiências
 - ↳ Programas prioritários
 - ↳ Administração gerencial

O desafio da qualidade do gasto

- Segundo a OCDE
 - ✓ dificuldades na mensuração do desempenho
 - ✓ resistências da cultura institucional burocrática
 - ✓ capacitação técnica e institucional do setor administrativo
 - ✓ envolvimento político e social

Dificuldades na mensuração do desempenho das atividades estatais



Capacitação técnica do setor administrativo

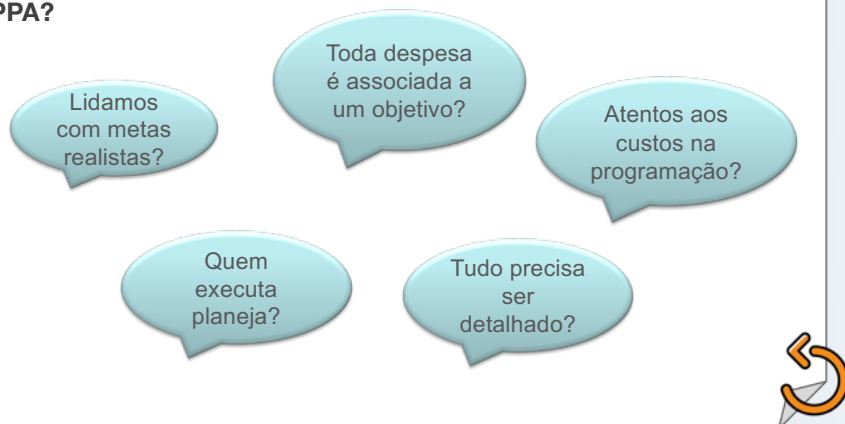
- **Pessoal deve ser treinado e preparado para**
 - ✓ compreender e avaliar as informações de resultados
 - ✓ estarem aptos a julgar corretamente se as metas propostas são realistas, bem como a qualidade dos dados de indicadores de desempenho e da informação analisada
- **Pessoal → maior ativo da administração pública**



Para refletir

Compreensão dos servidores em relação ao PPA

Quanto nossos servidores compreendem e atuam no sentido de melhorar a qualidade da elaboração e gestão da programação do PPA?



Envolvimento político e social

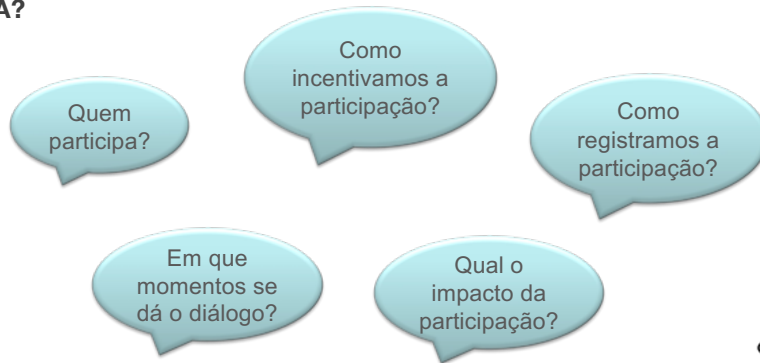
- **Liderança do Poder Executivo**
 - ✓ patrocínio do mandatário e envolvimento da alta administração
- **Reflexo da agenda de governo**
 - ✓ orçamento de desempenho não é um fim em si mesmo, nem é mais forte que a agenda
- **Envolvimento do legislativo**
 - ✓ orçamento é instrumento de controle social
 - ✓ parlamentares conscientes e adeptos do orçamento por resultados
- **Envolvimento e participação cidadã**
 - ✓ programação reflete anseios da sociedade
 - ✓ interesse pelo assunto e controle ativo



Para refletir

Em relação à participação social na elaboração e gestão do PPA

Como ter qualidade nas informações construídas nas audiências e como garantir que elas estejam refletidas na programação do PPA?

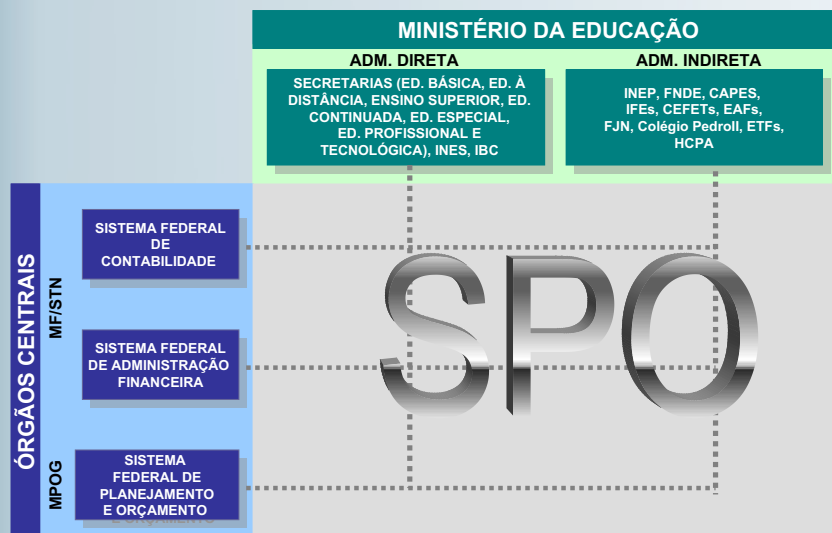


Formulação do orçamento público orientado por resultados

- Sistema de Planejamento e Orçamento na Lei 10.180/2001



MATRIZ DE INSERÇÃO ORGANIZACIONAL DA SPO



Confiabilidade do orçamento e aderência às estratégias de governo

UOL Educação

Lula assume MEC com orçamento da educação básica 34% menor que Bolsonaro

O presidente eleito Luiz Inácio Lula da Silva (PT) assumirá o MEC (Ministério da Educação) em 2023 com um orçamento menor em relação ao ano...

1 dia atrás



Brasil de Fato

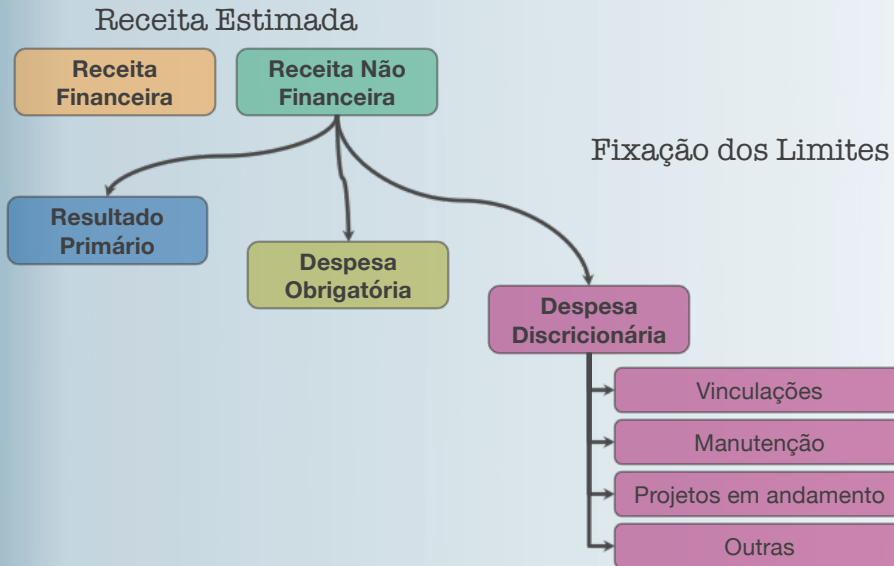
Auxílio Brasil, salário mínimo, Farmácia Popular: o que entra na PEC da Transição?

O trabalho da equipe de transição escalada pelo presidente eleito Luiz Inácio Lula da Silva (PT) começou com uma constatação: não há verbas...

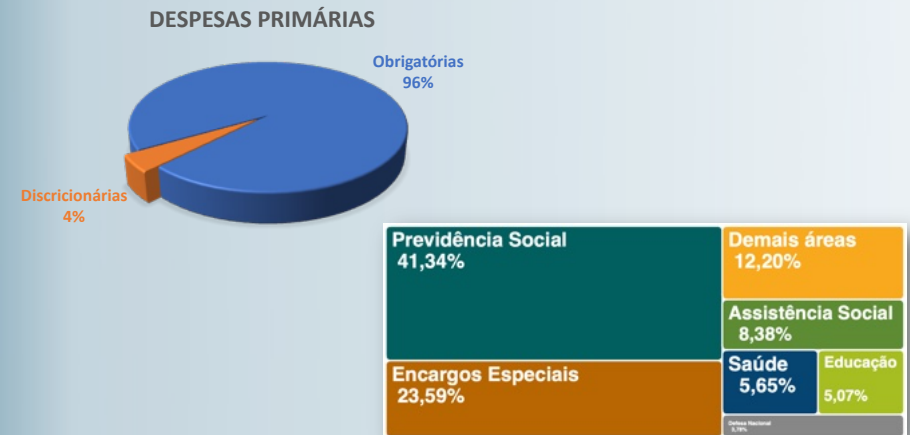
3 dias atrás



Flexibilidade na execução orçamentária Fixação da Despesa & Distribuição dos Limites



Flexibilidade na execução orçamentária PLOA 2023 -



Limitação de empenho e comprometimento da estratégia

- Pressão sobre despesa discricionária
 - ✓ Despesas legalmente excepcionalizadas (LDO)
 - ✓ 1% de contingenciamento da receita primária = 25% de limitação de empenho das despesas discricionárias



Para refletir

- Roraima tem orçamento por resultados?
 - ✓ Quais as razões nos permitem dizer que tem?
 - ✓ Quais pontos identificamos que o Estado ainda não tem orçamento por resultados?



MÓDULO 3

GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO SETOR PÚBLICO

ESTUDO DE CASO



Márcio Medeiros

[in](#) @marciomedeiros

Proibida a reprodução total ou parcial sem autorização. Lei nº 9610/98



www.gestaopublica.com.br

61

Voltemos ao passado ... 2016



PIB do Brasil cai 3,8% em 2015 e tem pior resultado em 25 anos

Apenas a agropecuária cresceu, indústria recuou 6,2% e serviços, 2,7%. Em valores correntes, PIB chegou a R\$ 5,9 trilhões.

Anay Cury e Cristiane Caoli
De 01, em São Paulo e no Rio



Entrevista. Teresa Ter-Minassian

Economista nascida em Roma, no entanto, afirma que a Operação Mãos Limpas, que inspirou a Lava Jato, foi benéfica para a Itália: 'Depois veio o crescimento'

'Brasil não sai da crise econômica se não resolver a crise política'

TAGS: Fundo Monetário Internacional, FMI, Brasil, Banco Mundial, Itália, Washington, PT, PMDB, Petrobrás, Nelson Barbosa
ALEXIA SALOMÃO - O ESTADO DE S. PAULO
27 Março 2016 | 09h 00

Desemprego fica em 11,2% no trimestre encerrado em abril, diz IBGE

É a maior taxa de desocupação desde o início da pesquisa, em 2012. População de desempregados subiu para 11,4 milhões e bateu recorde.

Anay Cury e Cristiane Caoli
De 01, em São Paulo e no Rio



Márcio Medeiros

[in](#) @marciomedeiros

Proibida a reprodução total ou parcial sem autorização. Lei nº 9610/98



www.gestaopublica.com.br

62

... e no Espírito Santo



Petróleo Brent cai abaixo de US\$ 30 pela 1ª vez desde 2004

Na véspera, barril nos EUA caiu abaixo de US\$ 30 pela 1ª vez em 12 anos. Em Londres, o barril de petróleo Brent caiu 1,78%, cotado a US\$ 30,31.

De 01, em São Paulo



Espírito Santo vive a pior seca dos últimos 40 anos, aponta governo

Estado declarou existência de 'cenário de alerta'. Estagem pode causar fechamento de hidrelétrica e alteração em camaval

Visão: seca e terra agriça
De 01 ES



Roberto Buzi, 27, produtor rural, na comunidade de Recreio, na barragem do Rio Bonito. Foto: Fernando Vitoriano / G1/ES

ES perde R\$ 433 milhões de royalties do petróleo em 2015

A perda equivale a 25,3% da arrecadação em 2014. Os royalties poderiam garantir a saúde dos cofres públicos em 2016.

Patrícia Campesini
De A Gazeta



Barragem se rompe, e enxurrada de lama destrói distrito de Mariana

Acidente foi em Bento Rodrigues e bombeiros confirmam uma morte. Localidade está sendo esvaziada; MP vai investigar causa do acidente.

De 01

Governo confirma 15 mortes por H1N1 no Espírito Santo

Outros 40 casos de morte por causa do vírus estão sob investigação. Setenta e nove casos de H1N1 foram confirmados por exames.

De 01

ES registra 60 casos suspeitos de microcefalia e mais de 1,5 mil de zika

Ainda não há confirmação de relação entre esses casos e o zika vírus. Sobre a dengue, foram notificados mais de 10 mil casos desde início de 2016.

De 01 ES



Márcio Medeiros

[in](#) @marciomedeiros

Proibida a reprodução total ou parcial sem autorização. Lei nº 9610/98



www.gestaopublica.com.br

63

Márcio Medeiros

[in](#) @marciomedeiros

Proibida a reprodução total ou parcial sem autorização. Lei nº 9610/98



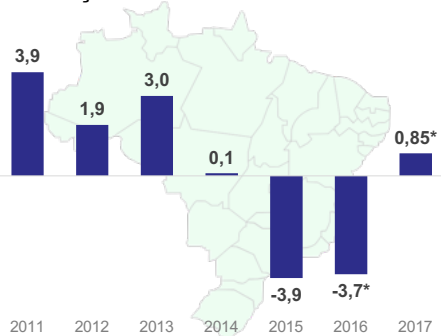
www.gestaopublica.com.br

64

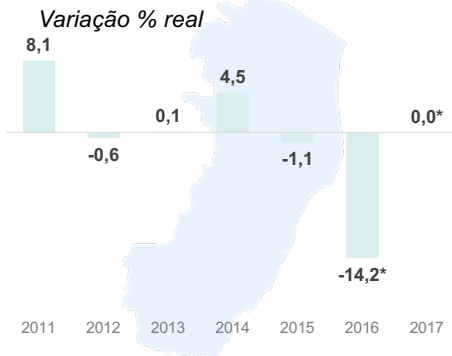
Cenário Econômico - IJSN



Produto Interno Bruto - Brasil Variação % real



Produto Interno Bruto - Espírito Santo Variação % real



* Projeção

Márcio Medeiros

Proibida a reprodução total ou parcial sem autorização. Lei nº 9610/98

@marciomedeiros

Gestão Pública

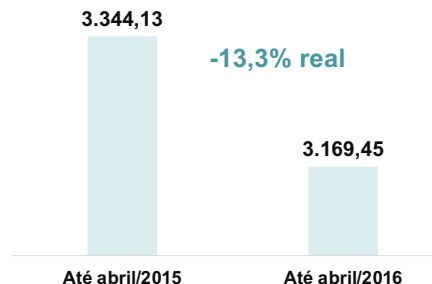
www.gestaopublica.com.br

65

Cenário Fiscal - SEFAZ



Arrecadação Receita de Caixa do Tesouro (R\$ milhões)



Queda real de -7,1%

ROYALTIES

Queda real de -47,0%

Márcio Medeiros

Proibida a reprodução total ou parcial sem autorização. Lei nº 9610/98

@marciomedeiros

Gestão Pública

www.gestaopublica.com.br

66

... o que esperar?



Governo do RJ anuncia que vai atrasar pagamento de servidores

Depósito deveria ser feito em comunicado, governo

Aposentados do RJ relatam angústia e revolta com atraso no pagamento

Servidores inativos e prejudicados pela crise

Salário dos servidores do estado do RJ pode atrasar para depois do dia 13

Data seria o 10º dia útil. Aposentados tentam se

Após decretar calamidade, Dornelles promete medidas 'muito duras' no RJ

Governador, no entanto, disse que ações ainda serão divulgadas. Governo teme 'total colapso' em saúde, segurança, educação e mobilidade.

Cristina Boeckel, Daniel Silveira, Henrique Coelho, Kátia Melo e Livia Torres



Márcio Medeiros

Proibida a reprodução total ou parcial sem autorização. Lei nº 9610/98

@marciomedeiros

Gestão Pública

www.gestaopublica.com.br

67

ES na mídia



Com contas apertadas, segurança é aposta no Espírito Santo

01/10/2015 - 08h14 - Atualizado em 01/10/2015 - 08h16



Orçamento aumenta pouco, mas áreas sociais terão mais atenção

Espírito Santo fica em primeiro lugar na vacinação contra gripe

09 de Junho de 2016 às 10:15



Márcio Medeiros

Proibida a reprodução total ou parcial sem autorização. Lei nº 9610/98

@marciomedeiros

Gestão Pública

www.gestaopublica.com.br

68

Boas Práticas

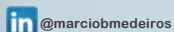


• Foco, estratégia comum e gestão

- ✓ Planejamento de Longo Prazo
- ✓ Articulação com Poderes
- ✓ Participação social
- ✓ Transparência
- ✓ Gerenciamento de projetos

Márcio Medeiros

Proibida a reprodução total ou parcial sem autorização. Lei nº 9610/98



www.gestaopublica.com.br

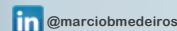
69

Boas Práticas



• Responsabilidade Fiscal

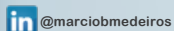
- ✓ Programação enxuta (priorização)
- ✓ Previsibilidade (responsabilização)
- ✓ Agilidade na realocação de recursos



Proibida a reprodução total ou parcial sem autorização. Lei nº 9610/98

70

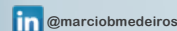
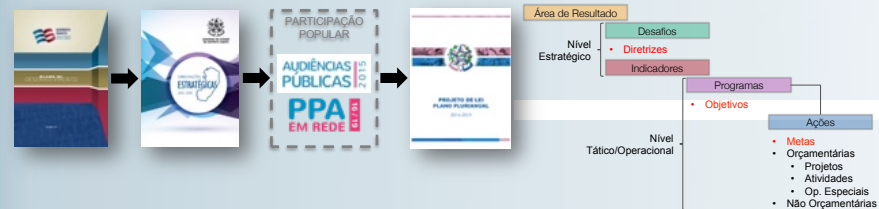
PPA como instrumento de planejamento e orientação da ação governamental



Proibida a reprodução total ou parcial sem autorização. Lei nº 9610/98

71

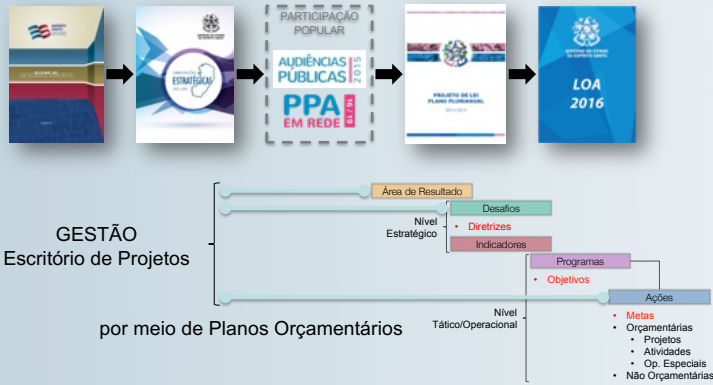
PPA como instrumento de planejamento e orientação da ação governamental



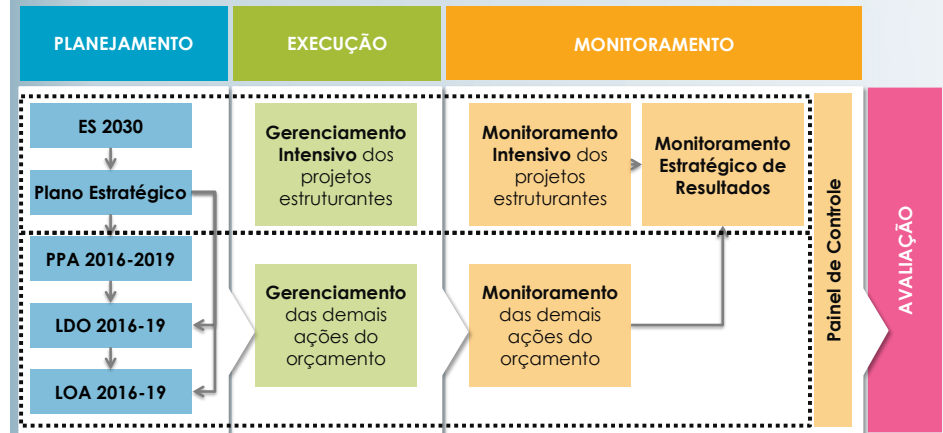
Proibida a reprodução total ou parcial sem autorização. Lei nº 9610/98

72

Processo de elaboração do PPA



Modelo de Gestão Capixaba



Gestão de Projetos Estruturantes (ES)



Agenda de Gestão de Projetos (ES)



Alguns resultados da Gestão ES 2015-18



ES tem a maior expectativa de vida do país, aponta IBGE

Hoje quem tem 65 anos deve chegar, pelo menos aos 85. Dados estão na Tábua de Mortalidade de 2017.

ES tem a menor mortalidade infantil do Brasil, diz IBGE

O índice foi de 8,1 óbitos de crianças menores para cada mil nascidos; dado é da Tábua Completa da Mortalidade 2018. Estado também tem a segunda maior expectativa de vida.

Espírito Santo tem a melhor nota no ensino médio do país, aponta Ideb

Estado, junto com Goiás, conquistou a maior nota do Brasil no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) considerando escolas públicas e particulares



Espírito Santo é novamente nota A no Tesouro Nacional

Além do Estado, Rondônia também conquistou pontuação máxima. Indicador mostra se entes subnacionais têm tido cuidado com as contas públicas

TRABALHA como se tudo dependesse de ti
E CONFIA como se tudo dependesse de Deus
Santo Inácio de Loyola



Pilares Gestão Estratégica Orientada a Resultados

- **Visão Estratégica**
 - ✓ Seletividade e integração de esforços próprios e de parceiros com olhar no futuro
- **Foco em Resultados**
 - ✓ Ações e iniciativas estruturadas visando entregas à sociedade
- **Público-Alvo**
 - ✓ Tudo começa em suas demandas e necessidades
- **Gerenciamento**
 - ✓ Proximidade da ação gerencial: intensidade, prontidão e responsabilização



Para refletir

- Com base nos pilares da Gestão estratégica por resultados avalie a gestão de Roraima.
- Quais boas práticas são observadas?
- Da experiência capixaba, o que poderia ser aplicado em Roraima?



MÓDULO 4

INSTRUMENTOS DO PPA:

DISCUSSÃO DE MINUTA DE ORIENTAÇÕES PARA ELABORAÇÃO DO PPA E DE TEXTO DE PROJETO DE LEI DO PPA



Texto do Projeto de Lei do PPA

- **Conteúdo**

- ✓ Base legal do PPA

- ↳ Diretrizes, objetivos e metas

- ✓ Gestão do plano

- ↳ Mecanismos de gerenciamento e monitoramento

- ↳ Rotina de avaliação

- ↳ Ferramentas de revisão

- ✓ Transparência

- ↳ Publicação e atualização

Leitura dirigida do texto legal do PPA

- LEI N. 1.370, DE 15 DE JANEIRO DE 2020.
- Art. 1º Esta Lei institui o Plano Plurianual – PPA, para o quadriênio 2020-2023, em cumprimento ao disposto nos arts. 112 e 113 da Constituição do Estado de Roraima e na Lei Complementar n. 66, de 23 de abril de 2003, na forma dos seguintes anexos:
 - ✓ I - Anexo I - Orientações Estratégicas;
 - ✓ II - Anexo II - Programas por Dimensão Estratégica;
 - ✓ III - Anexo III - Programa de Apoio Administrativo por Órgão; e
 - ✓ IV - Anexo IV - Atributos de Programas.
- Art. 2º O Plano Plurianual 2020-2023 organiza a atuação governamental em Programas e Ações orientados para a consecução das diretrizes, estratégias e dos objetivos estratégicos do Governo definidos para o período de vigência do Plano.

Leitura dirigida do texto legal do PPA

- **Art. 3º Para efeito desta Lei entende-se por:**

- ✓ I – Programa: instrumento de organização da ação governamental que articula um conjunto de ações, visando à concretização do objetivo nele estabelecido, podendo ser classificado como:

- ↳ a) Programa Finalístico: aquele que, pela sua implementação, são ofertados bens e serviços, e gerados resultados passíveis de aferição por indicadores;

- ↳ b) Programa de Serviços ao Estado: que resulta em bens ou serviços ofertados diretamente ao Estado por instituições criadas para esse fim;

- ↳ c) Programa de Gestão de Políticas Públicas: abrangendo ações de gestão dos órgãos governamentais, tais como, planejamento, orçamento, controle interno, sistemas de informação e diagnóstico de suporte à formulação, coordenação, supervisão, avaliação e divulgação de políticas públicas;

- ↳ d) Programa de Apoio Administrativo: englobando ações de natureza tipicamente administrativa e que representam o custo fixo de funcionamento dos órgãos da Administração Pública Estadual.

Leitura dirigida do texto legal do PPA

- ✓ I - Ação: instrumento de programação que contribui para atender o objetivo de um programa, podendo ser orçamentária ou não orçamentária, sendo a orçamentária classificada, conforme a sua natureza, em:
 - ↳ a) Projeto: 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 aperfeiçoamento da ação de governo;
 - ↳ b) Atividade: instrumento de programação para alcançar o objetivo de um programa, envolvendo um conjunto de operações que se realizam de modo contínuo e permanente, das quais resulta um produto necessário à manutenção da ação do governo;
 - ↳ c) Outras Ações: ações não orçamentárias necessárias à consecução do objetivo do programa sendo caracterizadas como atos normativos (atividades regulatórias) ou de articulação;
 - ↳ d) Operação Especial: despesas que não contribuem para a manutenção, expansão ou aperfeiçoamento das ações de governo estadual, das quais não resultam um produto, e que não geram contraprestação direta sob forma de bens ou serviços.

Leitura dirigida do texto legal do PPA

- § 1º As ações que trata a alínea “d” do inciso I, embora contribuam para a consecução dos objetivos dos programas finalísticos e demais programas, não têm, ainda, suas despesas passíveis de apropriação.
- § 2º A regionalização das ações será feita respeitando a divisão do Estado por municípios, quais sejam: Alto Alegre, Amajari, Boa Vista, Bonfim, Cantá, Caracará, Caroebe, Iracema, Mucajaí, Normandia, Pacaraima, Rorainópolis, São João da Baliza, São Luiz do Anauá e Uiramutã.



Leitura dirigida do texto legal do PPA

- Art. 4º Os Programas, no âmbito da Administração Pública Estadual, como instrumento de organização das ações de Governo, ficam restritos àqueles integrantes do Plano Plurianual.
- Art. 5º Os programas e ações deste Plano serão observados nas Leis de Diretrizes Orçamentárias, nas Leis Orçamentárias e nas leis que o modifiquem.
- § 1º Os Projetos da Lei de Diretrizes Orçamentárias e do Orçamento serão elaborados, a cada ano, de forma compatível com a Lei do Plano Plurianual e sua revisão.
- § 2º As prioridades e metas para o ano de 2020, conforme estabelecido no art. 2º da Lei n. 1.327, de 31 de julho de 2019, que dispõe sobre as Diretrizes Orçamentárias para 2020, estão especificadas nos anexos desta Lei.
- Art. 6º Os valores estabelecidos para as ações orçamentárias constantes deste Plano Plurianual são estimativos, não se constituem em limites à programação e à execução das despesas expressas nas leis orçamentárias e seus créditos adicionais.



Leitura dirigida do texto legal do PPA

- Art. 7º A exclusão ou alteração dos Programas constantes desta Lei ou a inclusão de novos Programas serão propostos pelo Poder Executivo, por meio de projeto de lei de revisão anual ou mediante leis específicas, observado o disposto nos arts. 8º e 11 desta Lei.
- § 1º O Plano Plurianual e seus programas poderão ser revistos anualmente e o projeto de lei de revisão será encaminhado à Assembleia Legislativa, até 30 de setembro do exercício em que foi elaborado.
- § 2º Na hipótese de alteração ou exclusão de programa, os projetos de lei de revisão conterão, no mínimo, a exposição das razões que motivaram a proposta.
- § 3º Considera-se alteração de programa:
 - ✓ I - modificação da denominação, do objetivo ou do público-alvo do programa;
 - ✓ II - a inclusão ou exclusão de ações orçamentárias;
 - ✓ III - alteração de título da ação orçamentária, do produto, da unidade de medida, do tipo, das metas e custos.
- § 4º Na hipótese de inclusão de programa, os projetos de lei de revisão conterão, no mínimo, o diagnóstico sobre a atual situação dos problemas a serem enfrentados ou sobre a demanda da sociedade que imponha o atendimento com o programa proposto e a indicação dos recursos que financiarão o programa proposto.



Leitura dirigida do texto legal do PPA

- Art. 8º As alterações de título de ação orçamentária que não impliquem modificação de sua finalidade e objeto, mantido o respectivo código, poderão ocorrer por intermédio da lei orçamentária e seus créditos adicionais.
- Art. 9º O Poder Executivo fica autorizado a:
 - ✓ I - alterar o órgão responsável por programas;
 - ✓ II - modificar a unidade executora de ações;
 - ✓ III - alterar os indicadores dos programas e seus respectivos índices;
 - ✓ IV - incluir, ou alterar ações e respectivas metas, no caso de ações não- orçamentárias; e
 - ✓ V - adequar a meta física de ação orçamentária para compatibilizá-la com alterações no seu valor, produto, ou unidade de medida, efetivadas pelas leis orçamentárias e seus créditos adicionais.
- **Parágrafo único. O Órgão Central do Sistema de Planejamento e Orçamento Estadual dará publicidade ao Plano atualizado, pelo menos uma vez em cada um dos anos subsequentes à aprovação, em função de alterações ocorridas conforme o caput do artigo.**
- Art. 10. O Poder Executivo publicará, no prazo de até 60 (sessenta) dias, após a aprovação do Plano e suas revisões, incorporando os ajustes de metas físicas aos valores estabelecidos pela Assembleia Legislativa e os programas e ações não orçamentárias.



Leitura dirigida do texto legal do PPA

- Art. 11. O Plano Plurianual será anualmente avaliado.
- § 1º O Poder Executivo enviará à Assembleia Legislativa, até o dia 15 de abril de cada exercício, relatório de avaliação dos programas e metas estabelecidos no Plano Plurianual.
- § 2º A avaliação do Plano Plurianual referida no caput deste artigo, será coordenada pela Secretaria de Estado de Planejamento e Desenvolvimento, que expedirá normas e instruções sobre tal processo.
- Art. 12. O Poder Executivo organizará o processo de planejamento de maneira a garantir, progressivamente, a participação da sociedade na elaboração e avaliação do Plano de que trata esta Lei.
- Parágrafo único. O Órgão Central do Sistema de Planejamento e Orçamento Estadual garantirá o acesso, pela Internet, às informações constantes do Plano, de suas revisões e de suas avaliações, para fins de consulta pela sociedade.
- Art. 13. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Manual Técnico do PPA

• Conteúdo

- ✓ Aspectos conceituais do Plano Plurianual - PPA
- ✓ Pilares metodológicos - para o período
- ✓ Lógica metodológica - Atributos da Estrutura
- ✓ Processo de elaboração e papeis institucionais
 - Órgão central
 - Órgãos setoriais
 - Base estratégica
 - Participação social
 - Estruturação da programação
- ✓ Introdução à Gestão do Plano - monitoramento, avaliação e revisão
- ✓ Ferramentas de transparência e accountability

Para refletir

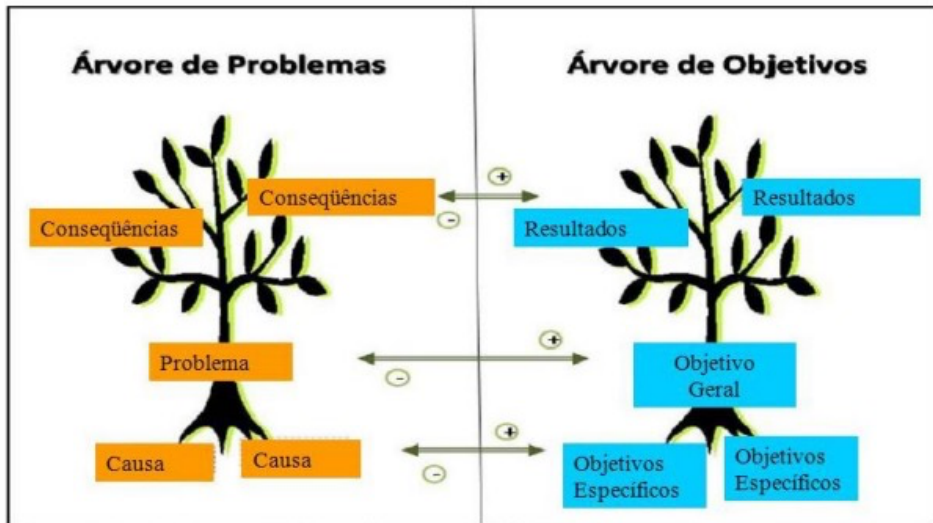
- Com base no último Plano Plurianual apresente propostas de melhoria do Projeto de Lei do PPA.



Conteúdo Extra

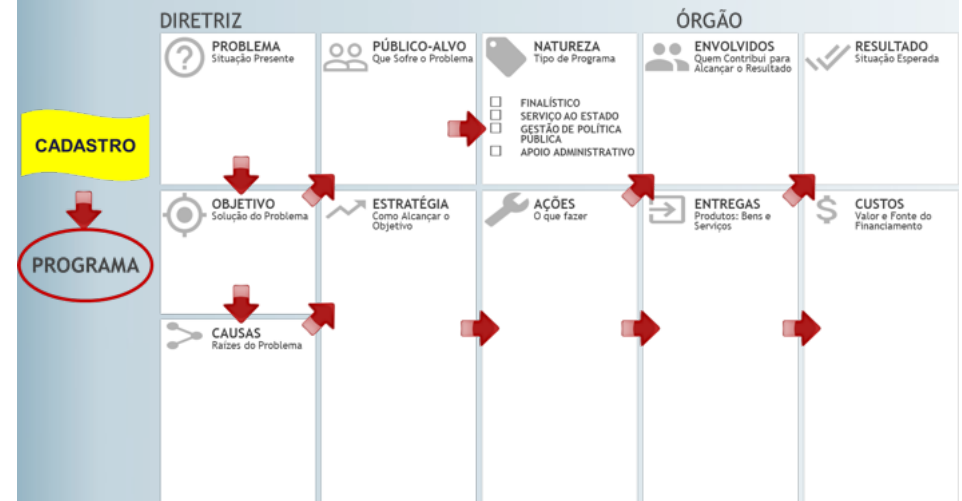
ELABORANDO PROGRAMAS

Metodologia construção de Programas



Adaptado por Abreu-de-Jesus & Barbosa, 2009.

Estrutura Programática para Resultados



Estrutura Programática para Resultados

PROGRAMA
EDUCAÇÃO DE QUALIDADE PARA TODOS

PROBLEMA Situação Presente	PÚBLICO-ALVO Que Sofre o Problema	NATUREZA Tipo de Programa	ENVOLVIDOS Quem Contribui para Alcançar o Resultado	RESULTADO Situação Esperada
O IDEB das séries finais do ensino fundamental na rede estadual foi de 3,8 em 2020.	Alunos do ensino fundamental matriculados na rede estadual.	<input checked="" type="checkbox"/> FINALÍSTICO <input type="checkbox"/> SERVIÇO AO ESTADO <input type="checkbox"/> GESTÃO DE POLÍTICA PÚBLICA <input type="checkbox"/> APOIO ADMINISTRATIVO	SEDUC SEGEF SEDES	O IDEB das séries finais do ensino fundamental na rede estadual alcançar 4,5 em 2025.
OBJETIVO Solução do Problema	ESTRATÉGIA Como Alcançar o Objetivo	AÇÕES O que fazer	ENTREGAS Produtos: Bens e Serviços	CUSTOS Valor e Fonte do Financiamento
Melhorar a qualidade do ensino e da aprendizagem para os alunos do ensino fundamental matriculados na rede estadual.	Adequar a formação de professores e servidores da educação	Formação e qualificação de professores e servidores da educação	1.200 Servidores capacitados	Fiscal/Corrente R\$ 1.500.000,00
CAUSAS Raízes do Problema	Renovar o quadro de profissionais da educação	Contratação de professores e servidores da educação	800 Servidores contratados	Fiscal/Corrente R\$ 400.000,00
Professores e servidores da educação insuficientes e com formação inadequada	Corrigir o fluxo escolar no ensino fundamental	Correção do fluxo escolar	1.300 Escolas atendidas	Fiscal/Corrente R\$ 7.500.000,00
Elevada defasagem idade-série observada entre os alunos do ensino fundamental	Garantir segurança alimentar aos alunos da rede estadual de ensino fundamental	Assistência alimentar	25.000 Alunos assistidos	Fiscal/Corrente R\$ 28.000.000,00
Alunos desnutridos e em situação de risco social	Minimizar a exposição dos alunos da rede estadual ao risco social	Bolsa Tempo Integral	3.000 Alunos assistidos	Fiscal/Corrente R\$ 7.200.000,00

Estrutura Programática para Resultados

PROGRAMA EDUCAÇÃO DE QUALIDADE PARA TODOS									
TÍTULO	ÓRGÃO ORÇAMENTÁRIO RESPONSÁVEL	UNIDADE ORÇAMENTÁRIA RESPONSÁVEL	FUNÇÃO	TIPO DE AÇÃO					
CADASTRO				<input type="checkbox"/> ORÇAMENTÁRIA <input type="checkbox"/> Projeto <input type="checkbox"/> Atividade <input type="checkbox"/> Op. Especial <input type="checkbox"/> NÃO ORÇAMENTÁRIA <input type="checkbox"/> Financiamento <input type="checkbox"/> Renúncia Fiscal <input type="checkbox"/> Parcerias <input type="checkbox"/> Renúncia Fiscal <input type="checkbox"/> Plano de Despêndio das Estadais <input type="checkbox"/> Outras (indicar)					
FINALIDADE	DESCRIÇÃO		SUBFUNÇÃO	FORMA DE IMPLEMENTAÇÃO					
				<input type="checkbox"/> DIRETA <input type="checkbox"/> DECENTRALIZADA <input type="checkbox"/> TRANSFERÊNCIA <input type="checkbox"/> Obrigatória <input type="checkbox"/> Voluntária <input type="checkbox"/> Outras <input type="checkbox"/> LINHAS DE CRÉDITO					
PRODUTO	ESPECIFICAÇÃO DO PRODUTO		UNIDADE DE MEDIDA	TIPO DE INCLUSÃO DA AÇÃO					
				<input type="checkbox"/> FISCAL <input type="checkbox"/> SEGURIDADE <input type="checkbox"/> INVESTIMENTO DE ESTADAI					
UNIDADE RESPONSÁVEL	DETALHAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO		TIPO DE INCLUSÃO DA AÇÃO	TIPO DE ORÇAMENTO					
				<input type="checkbox"/> FISCAL <input type="checkbox"/> SEGURIDADE <input type="checkbox"/> INVESTIMENTO DE ESTADAI					
LOCALIZAÇÃO DO GASTO	QUANTIDADES E VALORES			BASE LEGAL					
	Qt.d.	2022 Valor	Qt.d.	2023 Valor	Qt.d.	2024 Valor	Qt.d.	2025 Valor	

Estrutura Programática para Resultados

CADASTRO

PROGRAMA EDUCAÇÃO DE QUALIDADE PARA TODOS

FORMAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DE PROFESSORES E SERVIDORES DA EDUCAÇÃO

ÓRGÃO ORÇAMENTÁRIO RESPONSÁVEL! SEDUC

UNIDADE ORÇAMENTÁRIA RESPONSÁVEL! SEDUC

FUNÇÃO 12 - Educação

TIPO DE AÇÃO

ORÇAMENTÁRIA

Projeto

Atividade

Op. Especial

NÃO ORÇAMENTÁRIA

Financiamento

Renúncia Fiscal

Parcerias

Renúncia Fiscal

Plano de Despêndio das Estadais

Outras (indicar)

FINALIDADE

DESCRIÇÃO

SUBFUNÇÃO

361 - Ensino Fundamental

FORMA DE IMPLEMENTAÇÃO

DIRETA

DESCENTRALIZADA

TRANSFERÊNCIA

Obrigatória

Voluntária

Outras

LINHAS DE CRÉDITO

PRODUTO

ESPECIFICAÇÃO DO PRODUTO

UNIDADE DE MEDIDA

Unidade

TIPO DE INCLUSÃO DA AÇÃO

Projeto de Lei do PPA

DETALHAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO

A ação será desenvolvida diretamente pela SEDUC com a formação e contratação de cursos de formação e qualificação além da seleção dos servidores e professores que os frequentarão

TIPO DE ORÇAMENTO

FISCAL

SEGURIDADE

INVESTIMENTO DE ESTADAI

BASE LEGAL

Lei nº 999/1950

LOCALIZAÇÃO DO GASTO

QUANTIDADES E VALORES

	2022		2023		2024		2025	
	Qtd.	Valor	Qtd.	Valor	Qtd.	Valor	Qtd.	Valor
Reg. Urbana	800	\$800.000	800	\$800.000	1.000	\$1.000.000	1.000	\$1.000.000
Reg. Rural	200	\$200.000	200	\$200.000	250	\$250.000	250	\$250.000



Identificação do Problema

- Orientações importantes
 - ✓ Identificar os Problemas relacionados à situação analisada
 - ✓ Focar a análise no Problema Principal
 - ✓ Formular o Problema como um Estado Negativo
 - ✓ Não confundir o Problema com a Ausência de Solução

Exemplos: **Falta um semáforo no cruzamento**

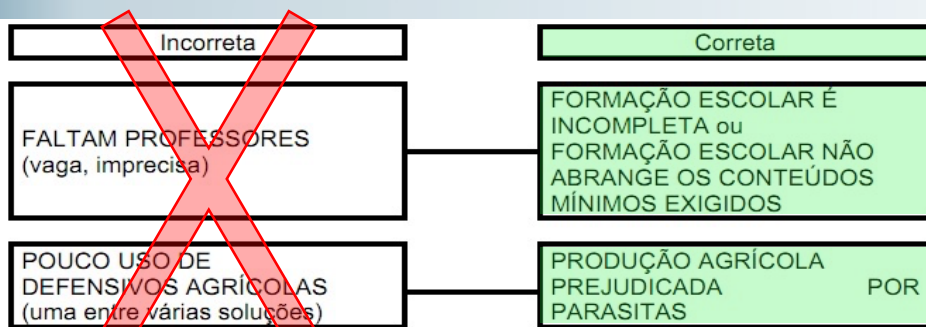


Há uma alta taxa de acidentes



Identificação do Problema

Formular o **Problema** como um **Estado Negativo**



Exame dos Efeitos do Problema

- Árvore de causas e efeitos
 - ✓ É um **Instrumento simples e robusto** para a Identificação das Repercussões do Problema
 - ✓ Representa esquemáticamente o Problema e os Efeitos dele Decorrentes



Construção da Árvore de Problema

- **Declaração do problema**

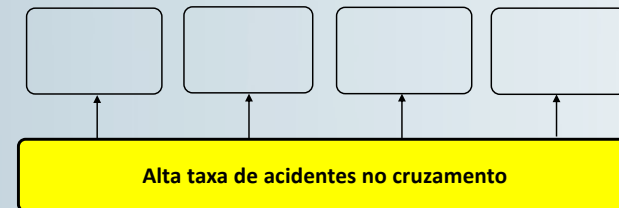
- ✓ Inicia-se o Diagrama pela Declaração ou Enunciado do Problema
- ✓ A Declaração deve ser Clara, Precisa e suficientemente Ampla para contemplar as Diferentes Dimensões do Problema

Alta taxa de acidentes no cruzamento

Construção da Árvore de Problema

- **Efeitos diretos ou imediatos**

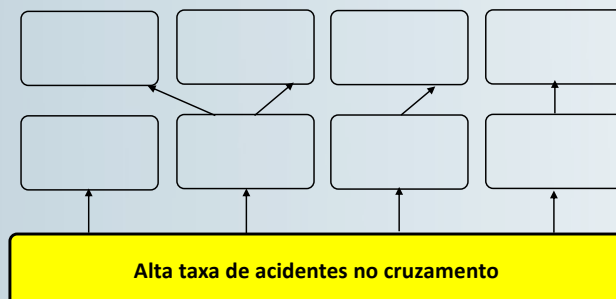
- ✓ Na primeira linha acima da declaração do problema são dispostos os efeitos diretos ou imediatos, unidos com flechas



Construção da Árvore de Problema

- **Efeitos indiretos**

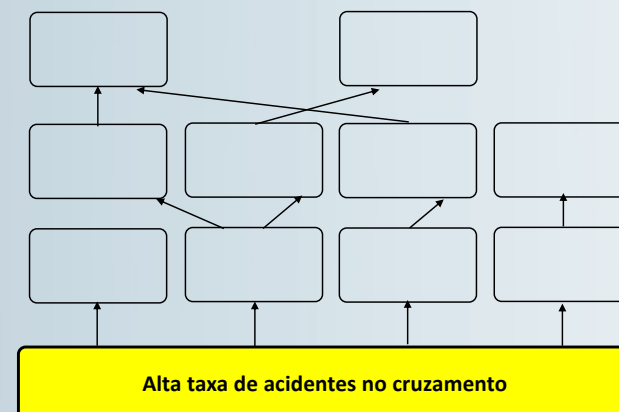
- ✓ Para cada efeito direto ou imediato (primeiro nível) são identificados possíveis efeitos secundários diretamente derivados, os quais são dispostos uma nova linha e ligados por meio de setas



Construção da Árvore de Problema

- **Efeitos indiretos**

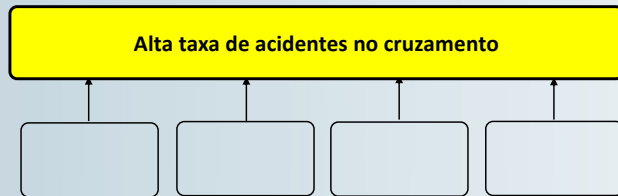
- ✓ Repete-se o procedimento anterior para possíveis níveis adicionais de efeitos



Construção da Árvore de Problema

- Identificação das causas

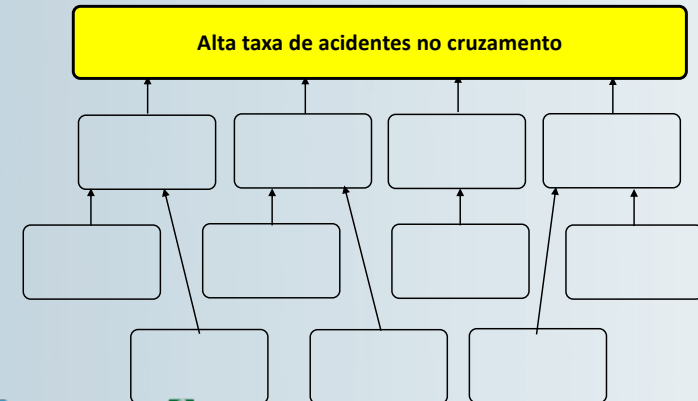
- ✓ Se efeitos importantes são listados, significa que o problema requer solução
- ✓ Nesse caso, inicia-se a análise das causas, que são dispostas abaixo do enunciado do Problema



Construção da Árvore de Problema

- Identificação das causas

- ✓ Na seqüência deve-se identificar possíveis causas das causas, estruturando-se a Raiz da Árvore de Problema



Construção da Árvore de Problema

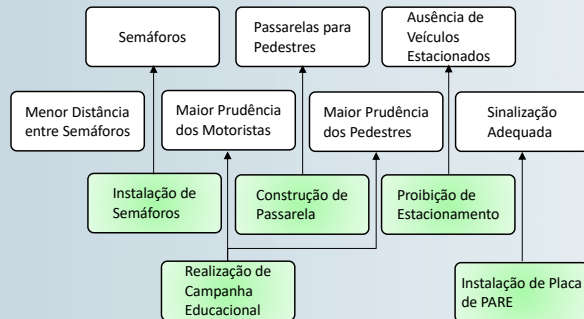


Construção da Árvore de Objetivos



Identificação de alternativas

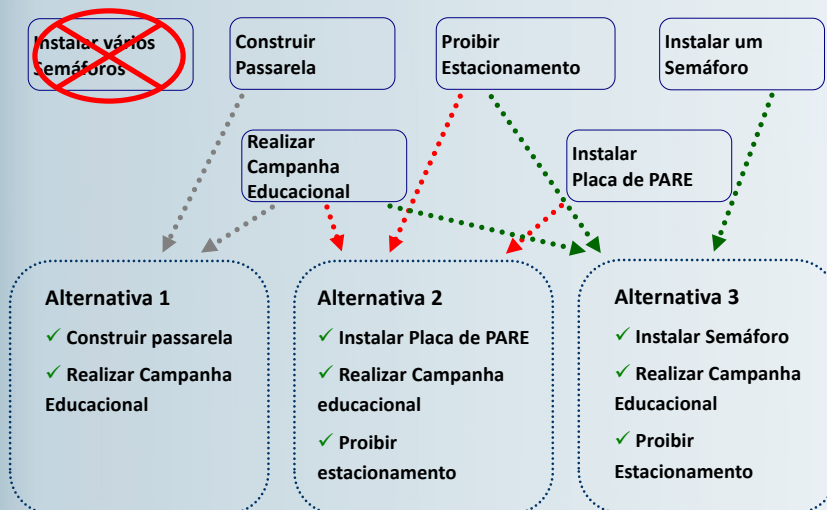
- Para cada base da árvore de objetivos se procura criativamente uma ação que concretize o meio



Identificação de alternativas

- Aspectos a serem examinados
 - ✓ Analisar seu nível de incidência na solução do problema
 - ✓ Priorizar as de **maior incidência**
 - ✓ Verificar interdependências e agrupar ações complementares
 - ✓ **Definir alternativas** com base nas ações agrupadas
 - ✓ Verificar a **factibilidade** de cada alternativa
 - ↳ Técnica, Social, Financeira, Institucional e Ambiental

Identificação de alternativas



Conclusões sobre o processo

- O processo de análise é **“interativo”** e **“retroalimentado”**: sempre é possível incorporar novas alternativas ou integrar aquelas complementares
- O **resultado** desta etapa é um **bom conhecimento do problema** e a **proposta de alternativas** consideradas **viáveis**
- Se aparecem **causas (alternativas)** do âmbito de ação, se **comunica aos responsáveis**