

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

PROGRAMA DE APERFEIÇOAMENTO PARA CARREIRAS- 2018

PLANEJAMENTO E GOVERNANÇA DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Brasília - Julho 2018

Ariel Pares

Enap

Ministério do
Planejamento, Orçamento
e Gestão

1 Desafios do Estado contemporâneo e reposicionamento da função planejamento e gestão

Modernização do Estado e o reposicionamento conceitual da função planejamento

2 Planejamento e gestão estratégica como capacidade de governo

Um governo não pode ser melhor que o seu projeto

3 Planejamento em sociedades complexas e democráticas

O conflito de atores/interesses e o jogo social (planejamento situacional)

4 Planejamento e gestão estratégica para resultados

Do PPA ao planejamento de longo prazo para gerenciar incertezas e oportunidades

A eficiência e a qualidade das entregas e do Plano Estratégico dependem da **eficiência sistêmica das funções gerenciais** da administração pública – modelagem teórica do PPA (**estudo de caso**)



Planejamento público e gestão estratégica (Estudo de caso) Parte 1

Modelo horizontal de planejamento - Sem Planos Plurianuais abrangentes (frequente nos países desenvolvidos)

Diretrizes Gerais de Governo

Método e conceitos

Equacionar gargalos no setor de saúde

Equacionar gargalos no setor de educação

Equacionar gargalos no setor de transportes

Equacionar gargalos no setor de Habitação

Equacionar gargalos no setor de "n"

Não há macroproblema, só problemas setoriais, com orientações gerais de como resolvê-los no horizonte de um governo

carteira de investimentos estratégicos

Modelo horizontal de planejamento - Planos Plurianuais por regiões (exemplo francês)

Método e conceitos

Diretrizes Gerais de Governo



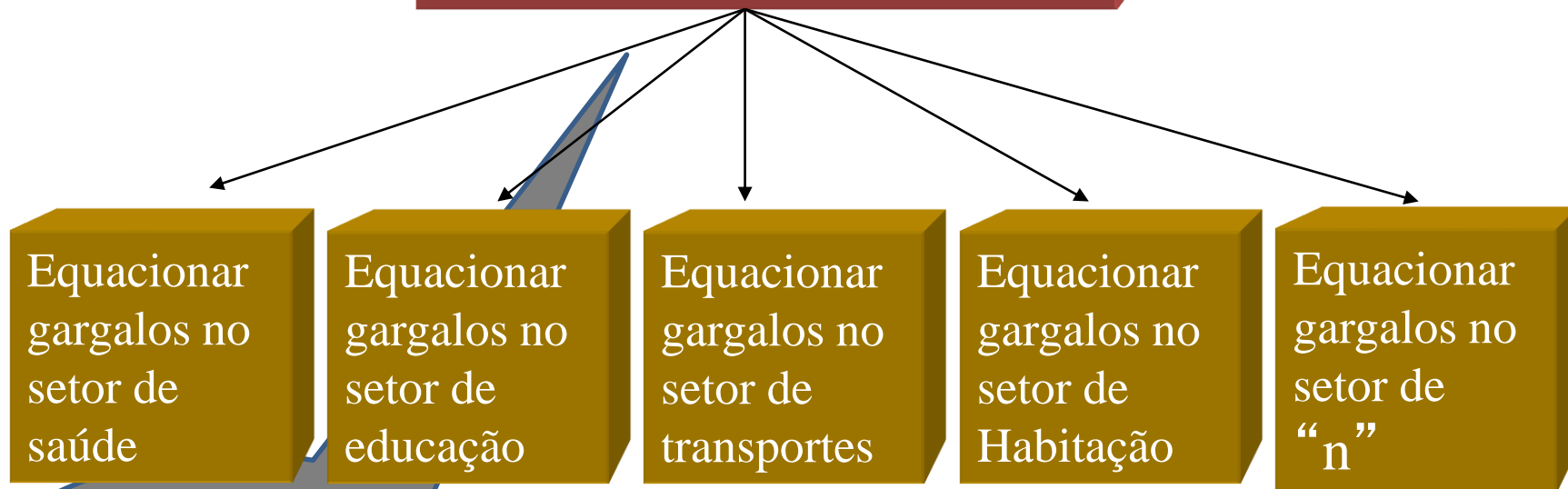
Não há macroproblema, só problemas setoriais, combinados ao problema regional

carteira de investimentos estratégicos baseada nos planos regionais de investimentos

Modelo horizontal de planejamento - Planos Plurianuais abrangentes (frequente nos países da América latina)

Método e conceitos

Diretrizes Gerais de Governo



Modelo igual aos países desenvolvidos com o diferencial que formam uma carteira nacional de investimentos

carteira de investimentos estratégicos no âmbito de um Sistema Nacional de Investimentos

Modelo vertical de planejamento - Planos Plurianuais com visão de longo prazo (frequente em países asiáticos)

Método e conceitos

Plano de Governo

Visão de Longo prazo 20 anos

O macro problema concebido em cenário de longo prazo

Orientação Estratégica de Governo

Objetivos de Governo

Gestão Estratégica

Orientação Estratégica de Ministérios

Políticas Públicas



Operacional

Programas



Gestão Operacional

A modernização do Estado por meio da reestruturação do ciclo de gasto, integrando planejamento e orçamento: **PPA 2000-2003 até o PPA 2008-2011**



Planejamento público e gestão estratégica (Estudo de caso) Parte 1

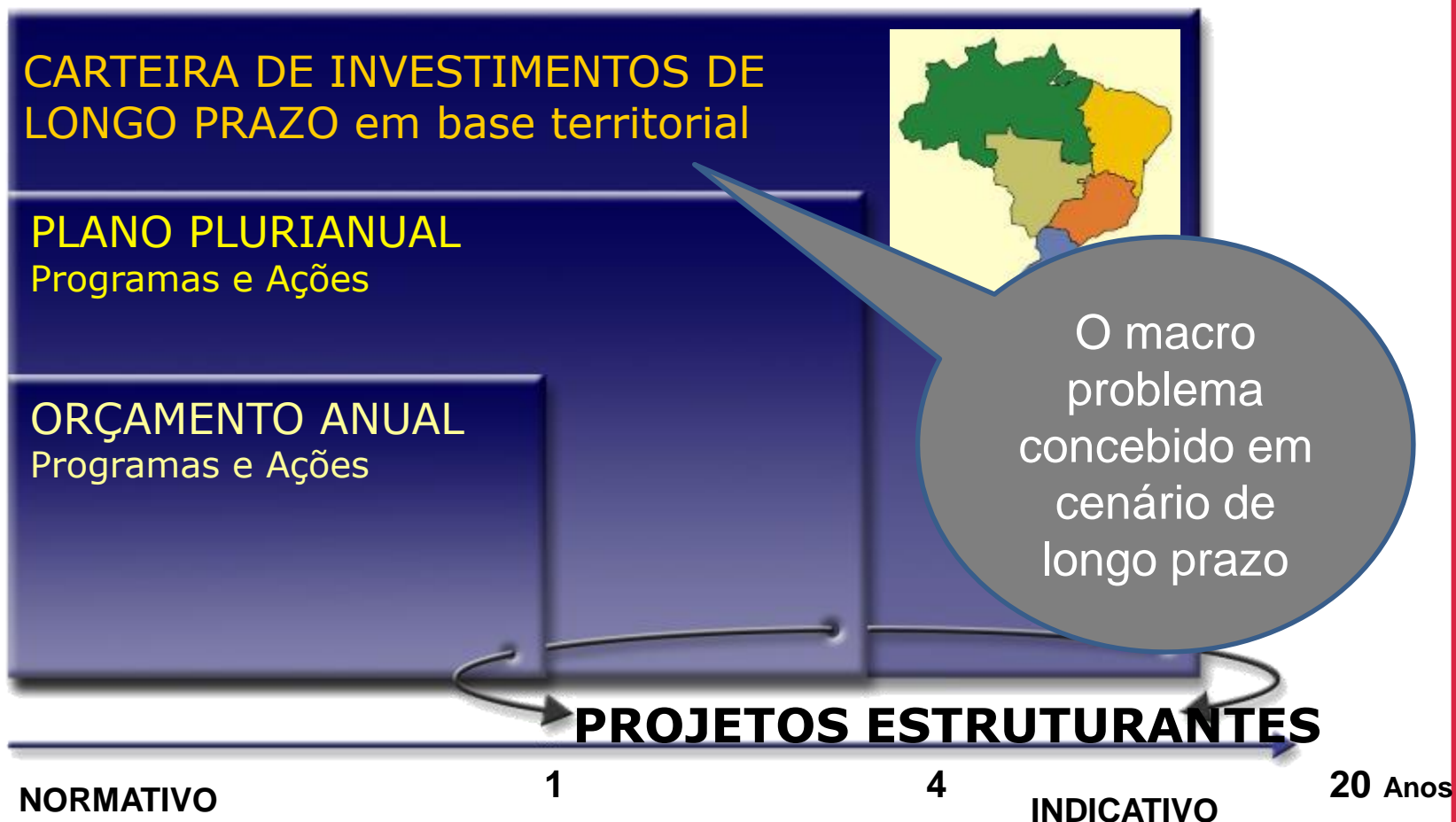
Modelo vertical de planejamento para o PPA 2000-2003

Método e conceitos



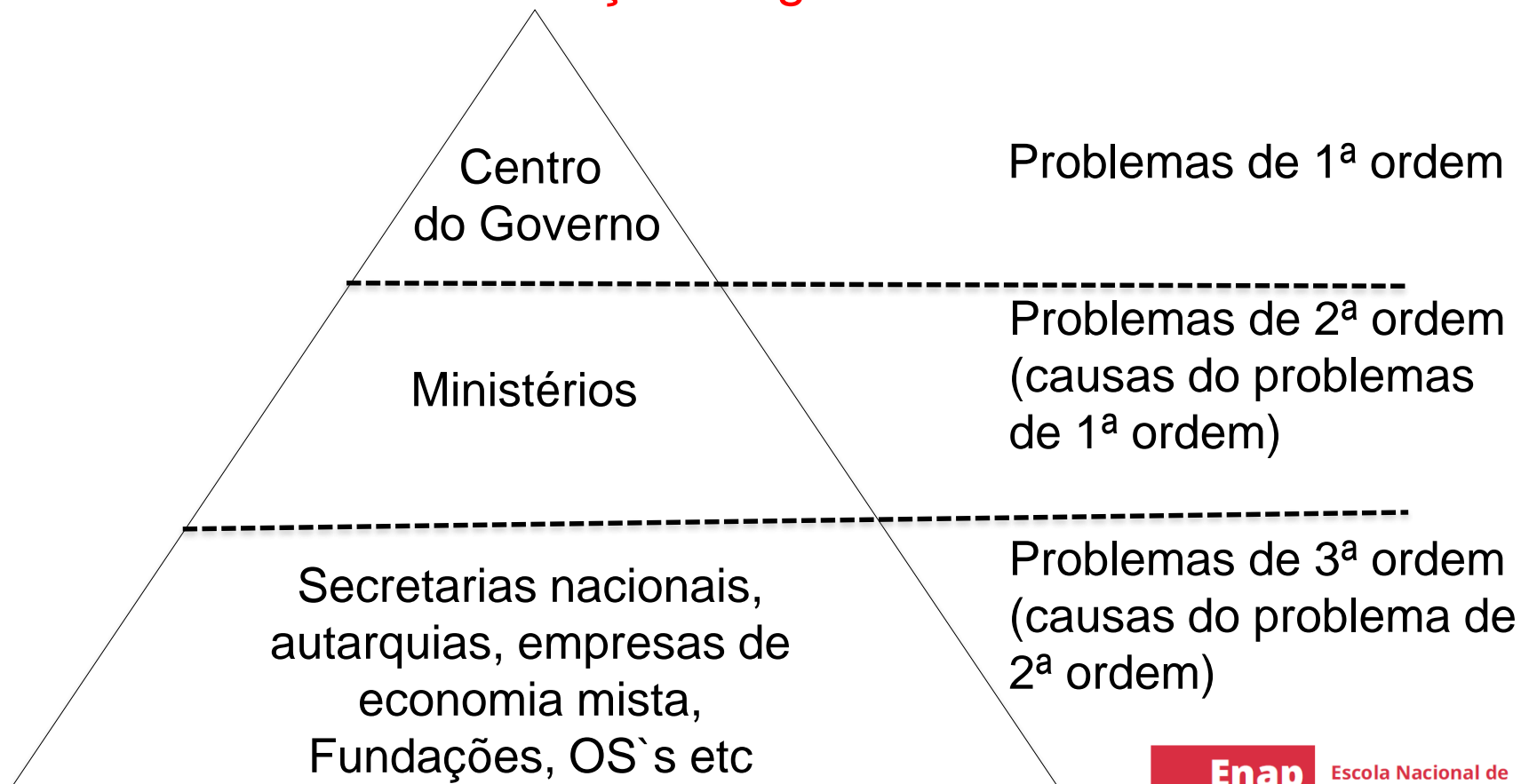
Três Horizontes de planejamento no Brasil: curto, médio e longo prazo - PPA 2000-2003

Método e conceitos



Árvore de problemas relevantes

- ❑ Cada unidade tem sua **árvore de problemas relevantes**, de acordo com sua posição hierárquica: o que permite **alinhamento em relação ao governo**



PPA 2000-2003: a reforma gerencial

Método e conceitos

Programa de Governo “UM BRASIL PARA TODOS”

Orientação Estratégica

Estratégia
de
Desenvolvimento

5

Dimensões

3

Megaobjetivos

Desafios

30

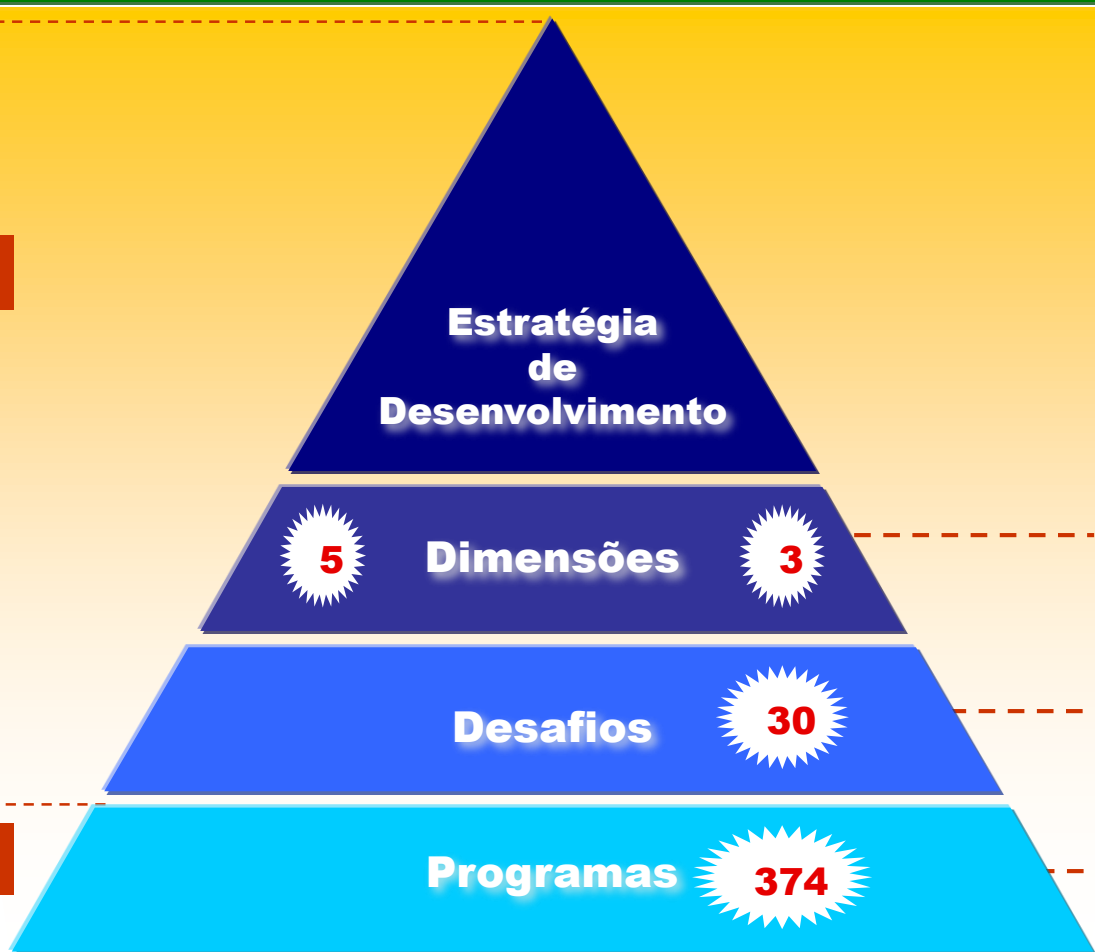
Macroobjetivos

Ações de Governo

Programas

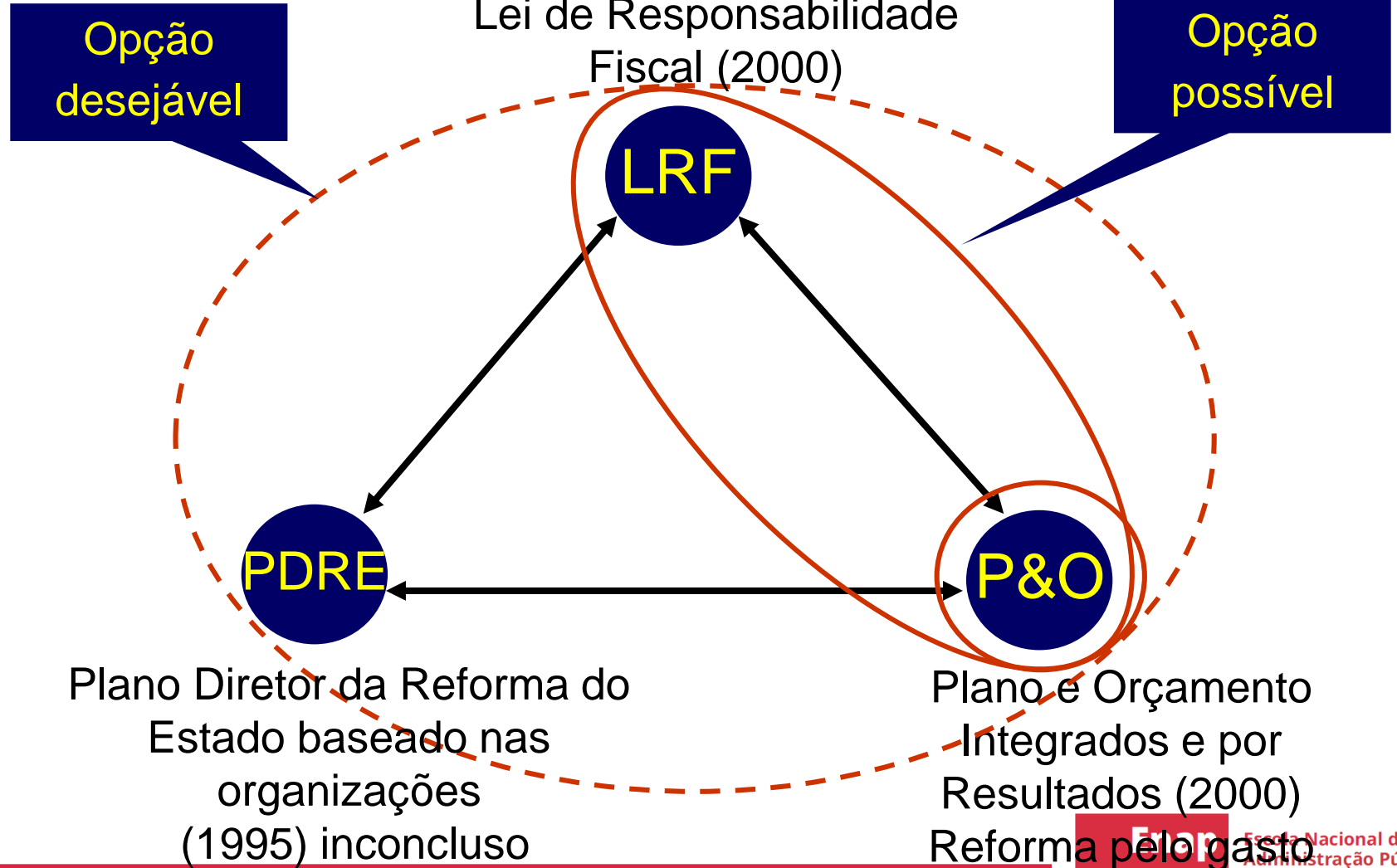
374

Objetivos



PPA 2000-2003: a reforma gerencial

Método e conceitos



PPA 2000-2003: a reforma gerencial

Método e conceitos

- ❑ Decreto 2829/1998
- ❑ Elementos essenciais do modelo
 - Todas as ações organizadas em programas
 - Cada programa - um responsável
 - PPA planeja 4 Orçamentos – (no atual PPA foi descontinuado)
 - Ações Orçamentárias e não-orçamentárias
 - Indicadores de resultado para cada programa
 - Orientação Estratégica do governo
 - Monitoramento das ações (mensal ou trimestral ou semestral) e avaliação anual dos programas e do Plano

PPA 2000-2003: a reforma gerencial

Método e conceitos

□ Principais resultados

■ Programa

- ✓ Organização da ação governamental em meios e fins, com custos por resultado
- ✓ Programa multissetorial
- ✓ Integração Plano e Orçamento
- ✓ Transparência (programa PPA=programa OGU)

■ Planejamento territorial e de longo prazo

- ✓ Carteira de investimentos para um horizonte de 20 anos
- ✓ Enfrentamento das desigualdades regionais

PPA 2000-2003: a reforma gerencial

Método e conceitos

□ Principais resultados

■ SIGPLAN

- ✓ Sistema para elaboração do PPA, monitoramento e avaliação anual do Plano

■ Gestão estratégica

- ✓ Gerenciamento intensivo das prioridades: Brasil em Ação (FHC), Avança Brasil (FHC), Projeto Piloto de Investimentos – PPI (LULA), PAC (LULA/DILMA)

PPA 2000-2003: a reforma gerencial

Método e conceitos

□ Principais resultados

- Integração do sistema de gestão orçamentária e financeira com o sistema de gestão por desempenho
- Uso do método do Marco Lógico – as políticas públicas na forma de programas: ações com valor, metas (bens e serviços) e resultados na sociedade quantificados
- Planejamento situacional – revisão anual do Plano
- Medição do desempenho do ciclo produtivo: metas de produto (bens e serviços) e indicadores de resultados na sociedade

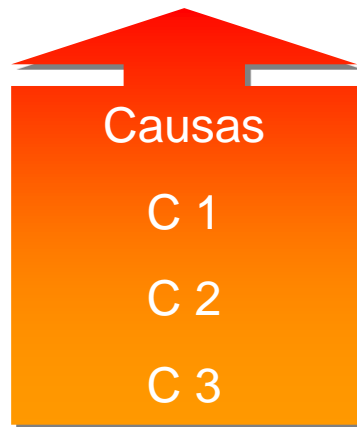
Programa baseado no marco lógico*: política pública estruturada para o seu gerenciamento

Método e conceitos

Problema



Objetivo + Indicador



SOCIEDADE
(PESSOAS, FAMÍLIAS, EMPRESAS)

O desafio dos indicadores e das ações não-orçamentárias

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

*Técnica similar à técnica ZOPP, PES ou Quadro Lógico

Programa como unidade de gestão e de integração entre plano, orçamento e gestão

Método e conceitos

Codificação funcional programática

PPA

Programa X

- ATIVIDADES
- PROJETOS
- OPERAÇÕES ESPECIAIS

- OUTRAS AÇÕES
 - Renúncia fiscal
 - Agências Oficiais de Crédito
 - Parcerias
 - Atos Normativos, cujo efeito seja quantificável

LOA

Programa X

- ATIVIDADES
- PROJETOS
- OPERAÇÕES ESPECIAIS

Programa como unidade de gestão e de integração entre plano, orçamento e gestão

Método e conceitos

Atributos do Programa

- Justificativa – Qual é o problema?
- Objetivo – O que fazer?
- Denominação – Nome Fantasia
- Público Alvo – Quem será beneficiado?
- Estratégia de Implementação – Como fazer?
- Unidade Responsável – Quem fará?
- Horizonte Temporal – Por quanto tempo?
- Valor do Programa – Quanto custará?
- Indicadores – Como medir o resultado?
- Ações – O que será ofertado (entregas)?

Exemplo

PPA 2000/2003 Programas Finalísticos

Programa: **ERRADICAÇÃO DO TRABALHO INFANTIL**

Objetivo: Eliminar a prática do trabalho por menores de 16 anos, salvo na condição de aprendiz.

Indicador: TAXA DE TRABALHO INFANTIL **Índice mais recente:** 11,170 **Índice final PPA:** 5,000

Ações			Metas						
Produto	Unid. Medida	Tipo	Nacional	Norte	Nordeste	Sudeste	C. Oeste	Sul	Total
Ações Orçamentárias									
Atendimento à criança e ao adolescente em jornada escolar ampliada - Meta 2003: 752.862,00			749.323,00	120.090,00	1.353.253,00	62.440,00	61.164,00	0,00	2.346.270,00
criança/adolescente atendido	Unidade	A							
Concessão de bolsa criança-cidadã - Meta 2003: 499.915,00			456.522,00	62.156,00	802.343,00	43.848,00	55.314,00	0,00	1.420.183,00
criança/adolescente atendido	Unidade	A							
Fiscalização para erradicação do trabalho infantil			0,00	25.990,00	30.436,00	49.152,00	16.686,00	12.754,00	135.018,00
fiscalização realizada	Unidade	A							
Mapeamento dos focos de trabalho infantil por Município			4,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,00
mapeamento realizado	Unidade	A							
Campanha para sensibilização da sociedade quanto ao trabalho infantil			3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,00
campanha realizada	Unidade	P							
Campanha para sensibilização da sociedade quanto ao trabalho infantil			10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10,00
campanha realizada	Unidade	P							
Edição e distribuição de publicações institucionais sobre trabalho infantil			45.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	45.000,00
exemplar distribuído	Unidade	P							
Estudos e pesquisas sobre trabalho infantil			9,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9,00
estudo/pesquisa publicada	Unidade	P							

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Planejamento e Avaliação

Página: 298/814

Exemplo

PPA 2000/2003 Programas Finalísticos

Programa: ERRADICAÇÃO DO TRABALHO INFANTIL

Objetivo: Eliminar a prática do trabalho por menores de 16 anos, salvo na condição de aprendiz.

Indicador		Índice mais Recente	Índice final PPA
TAXA DE TRABALHO INFANTIL		11,170	5,000

Dados Financeiros em R\$ milhões:	Nacional:	N	NE	SE	CO	S	Total
Recursos dos Orçamentos da União	362,0	51,1	611,5	33,4	37,0	0,6	1.095,8
Demais Fontes	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total	362,0	51,1	611,5	33,4	37,0	0,6	1.095,8

Ações Orçamentárias								
Atendimento à criança e ao adolescente em jornada escolar ampliada - Meta 2003: 752.862,00	749.323,00	120.090,00	1.353.253,00	62.440,00	61.164,00	0,00	2.346.270,00	
criança/adolescente atendido	Unidade	A						
Concessão de bolsa criança-cidadã - Meta 2003: 499.915,00	496.522,00	62.156,00	802.343,00	43.848,00	55.314,00	0,00	1.420.183,00	
criança/adolescente atendido	Unidade	A						
Fiscalização para erradicação do trabalho infantil	0,00	25.990,00	30.436,00	49.152,00	16.686,00	12.754,00	135.018,00	
fiscalização realizada	Unidade	A						
Mapeamento dos focos de trabalho infantil por Município	4,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,00	
mapeamento realizado	Unidade	A						
Campanha para sensibilização da sociedade quanto ao trabalho infantil	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,00	
campanha realizada	Unidade	P						
Campanha para sensibilização da sociedade quanto ao trabalho infantil	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10,00	
campanha realizada	Unidade	P						
Edição e distribuição de publicações institucionais sobre trabalho infantil	45.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	45.000,00	
exemplar distribuído	Unidade	P						
Estudos e pesquisas sobre trabalho infantil	9,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9,00	
estudo/pesquisa publicada	Unidade	P						

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Planejamento e Avaliação

Página: 298/614

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Exemplo

PPA 2000/2003 Programas Finalísticos

Programa: **ERRADICAÇÃO DO TRABALHO INFANTIL**

Objetivo: Eliminar a prática do trabalho por menores de 16 anos, salvo na condição de aprendiz.

Ações:	Prod.	Unid.Med.	Nacional	N	NE	SE	CO	S
Total								
Atendimento à criança e ao adolescente em jornada escolar ampliada 2.346.270	criança/ adolescente atendido	Unid.	749.323	120.090	1.353.253	62.440	61.164	0
Concessão de bolsa criança cidadã 1.420.183	criança/ adolescente atendido	Unid.	456.522	62.156	802.343	43.848	55.314	0
Fiscalização para erradicação do trabalho Infantil 135.018	criança/ adolescente atendido	Unid.	0	25.990	30.436	49.152	16.686	12.754
Mapeamento dos focos de do trabalho Infantil por Município	mapeamento realizado	Unid.	4	1	1	1	1	0

Exemplo

Orçamento 2000

Orgão : 38000 – Ministério do Trabalho e Emprego

Unidade : 38101 – Ministério do Trabalho e Emprego

R\$1,00

Quadro Síntese – Função, Subfunção e Programa

					<i>Recursos de Todas as Fontes</i>					
	0068	ERRADICAÇÃO DO TRABALHO INFANTIL			849.200					
		<i>Atividades</i>								
11	125	0068	2688	0000	611.000					
		Fiscalização para Erradicação do Trabalho Infantil								
		- Fiscalização realizada (unidade) 14255								
11	125	0068	2688	0001		611.000	F	3	Outras Despesas Correntes	90 0 100 611.000
		Fiscalização para Erradicação do Trabalho Infantil – Nacional (Seq: 003456)								
		- Fiscalização realizada (unidade) 14255								
11	422	0068	2602	0000	15.000					
		Mapeamento dos Focos de Trabalho Infantil por Município								
		- Mapeamento realizado (unidade 1)								
11	422	0068	2602	0001		15.000	F	3	Outras Despesas Correntes	90 0 100 15.000
		Mapeamento dos Focos de Trabalho Infantil por Município – Nacional								
	(Seq: 003457)								
		- Mapeamento realizado (unidade) 1								
		<i>Projetos</i>								
11	332	0068	1458	0000	120.000					
		Promoção de Eventos para Sensibilização da Sociedade quanto ao Trabalho Infantil								
		- Evento realizado (unidade) 4								
11	332	0068	1458	0001		120.000	F	3	Outras Despesas Correntes	90 0 100 120.000
		Promoção de Eventos para Sensibilização da Sociedade quanto ao Trabalho Infantil – Nacional								
	(Seq: 003458)								
		- Evento realizado (unidade) 4								
11	422	0068	1459	0000	73.200					
		Estudos e Pesquisas sobre Trabalho Infantil – Nacional								
		- Estudos/ Pesquisas publicada (unidade) 2								
11	422	0068	1459	0001		73.200	F	3	Outras Despesas Correntes	90 0 100 73.200
		Estudos e Pesquisas sobre Trabalho Infantil – Nacional (Seq: 003459)								
		- Estudo/pesquisa publicada (unidade) 2								
11	422	0068	1460	0000	30.000					
		Edição e Distribuição de Publicações Institucionais sobre Trabalho Infantil								
		- Exemplar distribuído (unidade) 10000								
11	422	0068	1460	0001		30.000	F	3	Outras Despesas Correntes	90 0 100 30.000
		Edição e Distribuição de Publicação Institucionais sobre Trabalho Infantil – Nacional								
	(Seq: 003460)								
		- Exemplar distribuído (unidade) 10000								

Indicador (unidade de medida)	Referência		
	Data	Índice	2007
<i>Índice de Atendimento de Energia Elétrica Rural - Nacional (percentagem)</i>	31/12/2003	74,00	95,00
<i>Índice de Atendimento de Energia Elétrica Rural na Região Norte (percentagem)</i>	31/12/2003	39,00	82,00
<i>Índice de Atendimento de Energia Elétrica Rural na Região Nordeste (percentagem)</i>	31/12/2003	65,00	93,00
<i>Índice de Atendimento de Energia Elétrica Rural na Região Sul (percentagem)</i>	31/12/2003	91,00	100,00
<i>Índice de Atendimento de Energia Elétrica Rural na Região Centro-Oeste (percentagem)</i>	31/12/2003	78,00	98,00
<i>Índice de Atendimento de Energia Elétrica Rural na Região Sudeste (percentagem)</i>	31/12/2003	90,00	100,00

equipamentos ou serviços adequados ao atendimento elétrico rural

Indicador (unidade de medida)	Referência			Consolidação dos		Valores do Programa	
	Data	Índice	2007	Regionalização	Totais	Esfera/Cat. Econômica	Totais
<i>Índice de Atendimento de Energia Elétrica Rural - Nacional (percentagem)</i>	31/12/2003	74,00	95,00	Centro-Oeste	7.513.761	Fiscal/Seguridade	232.411.286
<i>Índice de Atendimento de Energia Elétrica Rural na Região Norte (percentagem)</i>	31/12/2003	39,00	82,00	Nacional	217.806.747	Despesas Correntes	134.070.589
<i>Índice de Atendimento de Energia Elétrica Rural na Região Nordeste (percentagem)</i>	31/12/2003	65,00	93,00	Nordeste	572.218.455	Despesas de Capital	98.340.697
<i>Índice de Atendimento de Energia Elétrica Rural na Região Sul (percentagem)</i>	31/12/2003	91,00	100,00	Norte	791.753.824	Invest. das Estatais	1.371.341.964
<i>Índice de Atendimento de Energia Elétrica Rural na Região Centro-Oeste (percentagem)</i>	31/12/2003	78,00	98,00	Sudeste	12.208.788	Total	1.603.753.250
<i>Índice de Atendimento de Energia Elétrica Rural na Região Sudeste (percentagem)</i>	31/12/2003	90,00	100,00	Sul	2.251.675		

AÇÕES DO ORÇAMENTO FISCAL

Projetos

Ação	Título	Órgão Executor	Produto (unidade de medida)	Início Término	Regionalização	Valor Total								
						Estimado	2004	2005	2006	2007				
1379	Atendimento das Demandas por Energia Elétrica em Localidades Isoladas Não-Supridas pela Rede Elétrica Convencional	MME				Consolidação dos								
						Regionalização		Totais			Valores do Programa			
											Esfera/Cat. Econômica		Totais	
						Centro-Oeste		7.513.761			Fiscal/Seguridade		232.411.286	
						Nacional		217.806.747			Despesas Correntes		134.070.589	
						Nordeste		572.218.455			Despesas de Capital		98.340.697	
						Norte		791.753.824			Invest. das Estatais		1.371.341.964	
Sudeste		12.208.788			Total		1.603.753.250							
Sul		2.251.675												

Projetos

Ação	Título	Órgão Executor	Produto (unidade de medida)	Início	Regionalização	Valor Total	Financeiro/Físico			
							Término	Estimado	2004	2005
1379	Atendimento das Demandas por Energia Elétrica em Localidades Isoladas Não-Supridas pela Rede Elétrica Convencional	MME	<i>Unidade consumidora atendida (unidade)</i>	12/1994	Sul	R\$ 2.500.000.000	-	141.675	-	-
				12/2008	Meta	20.566	-	158	-	-
5914	Energização Rural	MAPA	<i>Linha de distribuição instalada (km)</i>	01/2004	Centro-Oeste	R\$ 1.100.000.000	6.000.000	-	-	-
				12/2020	Meta	95.655	405	-	-	-
				01/2004	Nacional	R\$ 1.100.000.000	444.048	1.800.000	769.711	1.069.522
				12/2020	Meta	95.655	30	80	7	9
				01/2004	Nordeste	R\$ 1.100.000.000	5.645.000	150.000	-	-
				12/2020	Meta	95.655	370	13	-	-
				01/2004	Norte	R\$ 1.100.000.000	3.453.379	3.605.000	-	-
12/2020	Meta	95.655	258	142	-	-				
5291	Implantação de Projetos-Piloto de Mecanismo de Atendimento das Necessidades Energéticas em Áreas Remotas (PRODEEM)	MME	<i>Projeto-piloto implantado (unidade)</i>	12/2009	Nacional	R\$ 60.500.000	500.000	-	-	-
				12/2009	Meta	40	1	-	-	
				12/2009	Nordeste	R\$ 60.500.000	-	383.998	-	-
				12/2009	Meta	40	-	1	-	-
7054	Oferta de Energia Elétrica a Domicílios Rurais de Baixa Renda	MME	<i>Domicílio atendido (unidade)</i>	01/2004	Nacional	R\$ 630.000.000	17.610.000	15.938.990	14.528.362	25.113.000
				12/2010	Meta	2.500.000	4.620	3.200	2.900	2.700
				01/2004	Norte	R\$ 630.000.000	480.000	-	-	-
				12/2010	Meta	2.500.000	125	-	-	-
				01/2004	Sudeste	R\$ 630.000.000	2.845.000	-	-	-
				12/2010	Meta	2.500.000	719	-	-	-

Projetos

Ação	Título	Órgão Executor	Produto (unidade de medida)	Início Término	Regionalização	Valor Total Estimado	Financeiro/Físico			
							2004	2005	2006	2007
7054	Oferta de Energia Elétrica a Domicílios Rurais de Baixa Renda	MME	<i>Domicílio atendido (unidade)</i>	01/2004 12/2010	Sul	R\$ Meta 630.000.000 <i>2.500.000</i>	70.000 <i>18</i>	- <i>-</i>	- <i>-</i>	- <i>-</i>

AÇÕES DO ORÇAMENTO DE INVESTIMENTO DAS ESTATAIS

Projetos

Ação	Título	Órgão Executor	Produto (unidade de medida)	Início Término	Regionalização	Valor Total Estimado	Financeiro/Físico			
							2004	2005	2006	2007
11X8	Ampliação da Rede Rural de Distribuição de Energia Elétrica - Luz para Todos (Acre)	MME	<i>Rede ampliada (km)</i>	01/2005 12/2008	Norte	R\$ Meta 216.376.575 <i>10.475</i>	- <i>-</i>	38.100.000 <i>2.198</i>	41.949.025 <i>2.282</i>	66.327.550 <i>3.530</i>
11XE	Ampliação da Rede Rural de Distribuição de Energia Elétrica - Luz para Todos (Alagoas)	MME	<i>Rede ampliada (km)</i>	01/2005 12/2008	Nordeste	R\$ Meta 147.510.741 <i>6.557</i>	- <i>-</i>	44.563.341 <i>1.409</i>	46.467.000 <i>1.029</i>	33.136.440 <i>1.024</i>
11XQ	Ampliação da Rede Rural de Distribuição de Energia Elétrica - Luz para Todos (Amazonas)	MME	<i>Rede ampliada (km)</i>	01/2005 12/2008	Norte	R\$ Meta 362.960.390 <i>3.187</i>	- <i>-</i>	84.181.790 <i>15.400</i>	109.327.000 <i>820</i>	81.990.000 <i>615</i>
10WO	Ampliação da Rede Rural de Distribuição de Energia Elétrica - Luz Para Todos (Boa Vista-RR)	MME	<i>Rede ampliada (km)</i>	01/2004 12/2008	Nordeste	R\$ Meta 21.059.915 <i>940</i>	41.235.241 <i>1.728</i>	- <i>-</i>	- <i>-</i>	- <i>-</i>
				01/2004 12/2008	Norte	R\$ Meta 21.059.915 <i>940</i>	98.111.098 <i>4.188</i>	4.114.000 <i>211</i>	300.000 <i>20</i>	4.040.081 <i>147</i>
11XU	Ampliação da Rede Rural de Distribuição de Energia Elétrica - Luz para Todos (Manaus)	MME	<i>Rede ampliada (km)</i>	01/2005 12/2008	Norte	R\$ Meta 36.100.476 <i>622</i>	- <i>-</i>	15.000.000 <i>303</i>	8.000.000 <i>105</i>	7.000.000 <i>98</i>
11YL	Ampliação da Rede Rural de Distribuição de Energia Elétrica - Luz para Todos (Piauí)	MME	<i>Rede ampliada (km)</i>	01/2005 12/2008	Nordeste	R\$ Meta 501.524.189 <i>32.759</i>	- <i>-</i>	86.091.690 <i>6.390</i>	180.000.000 <i>6.086</i>	118.227.091 <i>7.745</i>
11XI	Ampliação da Rede Rural de Distribuição de Energia Elétrica - Luz para Todos (Rondônia)	MME	<i>Rede ampliada (km)</i>	01/2005 12/2008	Norte	R\$ Meta 278.821.592 <i>14.627</i>	- <i>-</i>	67.485.263 <i>1.706</i>	71.000.000 <i>2.123</i>	57.612.700 <i>3.030</i>
1329	Ampliação de Rede Rural de Distribuição de Energia Elétrica de Alagoas	MME	<i>Rede ampliada (km)</i>	01/2004 12/2004	Nordeste	R\$ Meta 26.448.000 <i>91</i>	2.070.000 <i>91</i>	- <i>-</i>	- <i>-</i>	- <i>-</i>

Tipos de programas



Sem Indicadores, nem monitoramento, nem avaliação

com Indicadores, monitoramento e avaliação

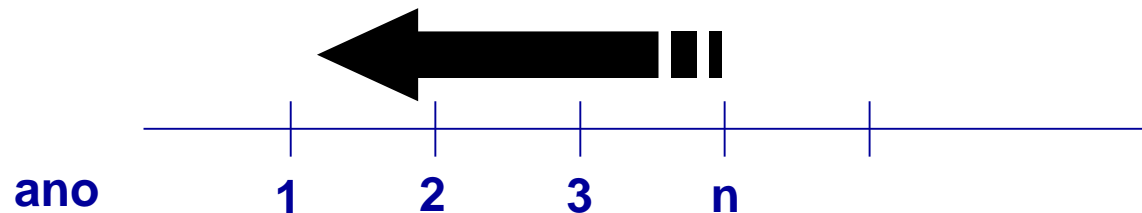
SOCIEDADE

Planejamento por resultados na sociedade e orçamento estratégico

Método e conceitos

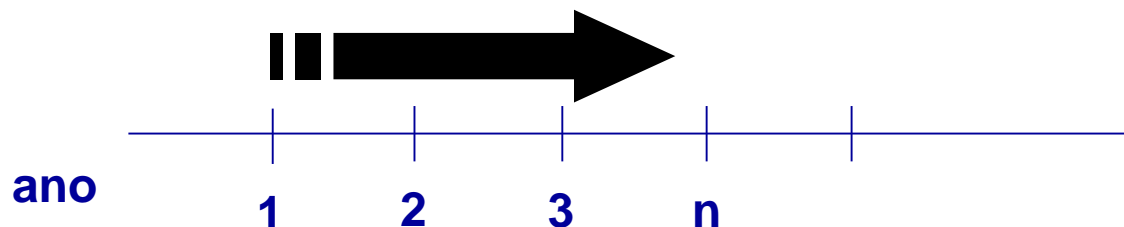
Projeta de forma estratégica os impactos no orçamento presente das mudanças projetadas no futuro

Plano plurianual
Integrado ao
orçamento – gestão
macrofiscal

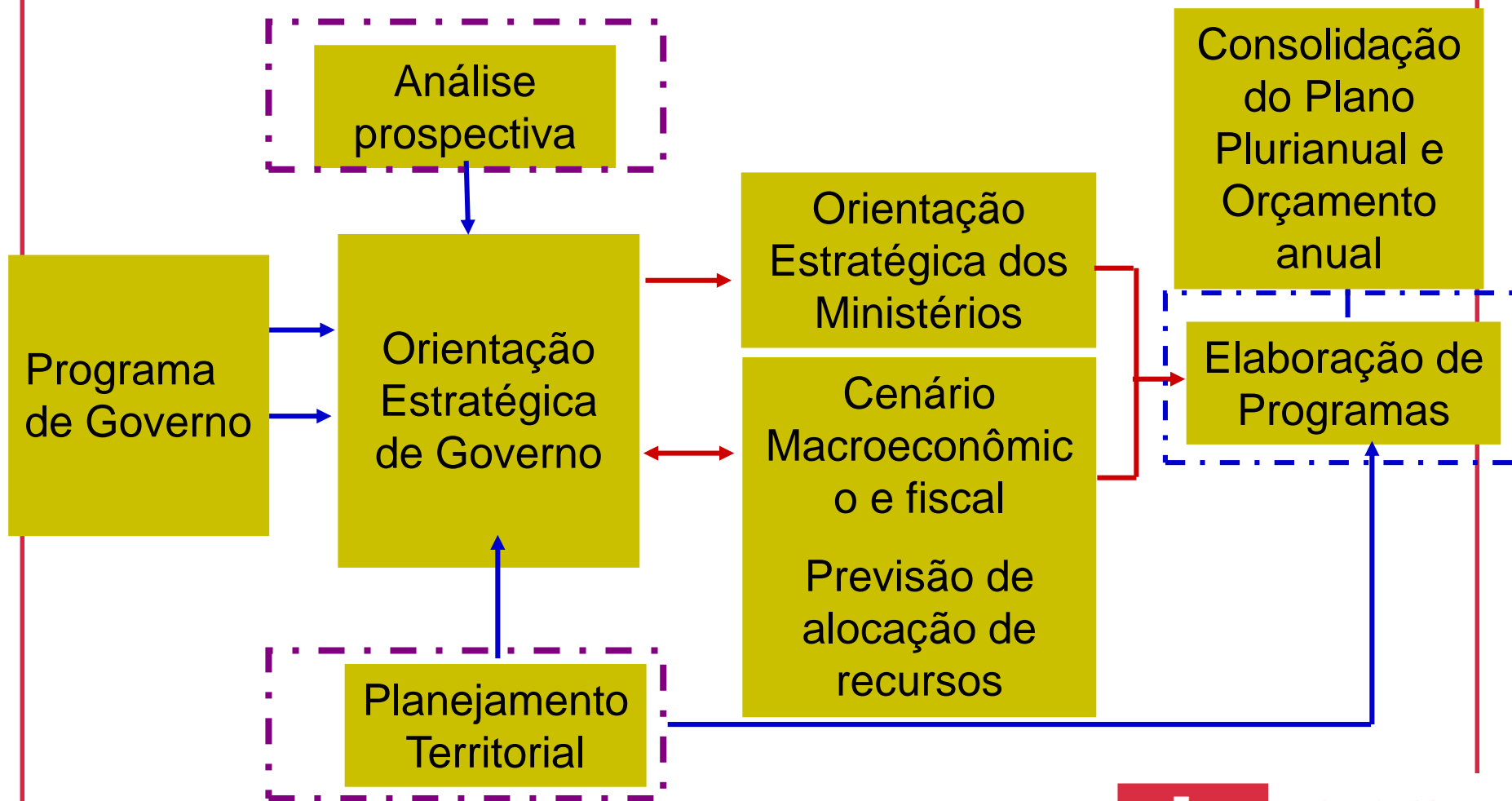


Projeta de forma inercial os impactos a futuro de decisões orçamentárias no presente

Orçamento plurianual
- gestão microfiscal



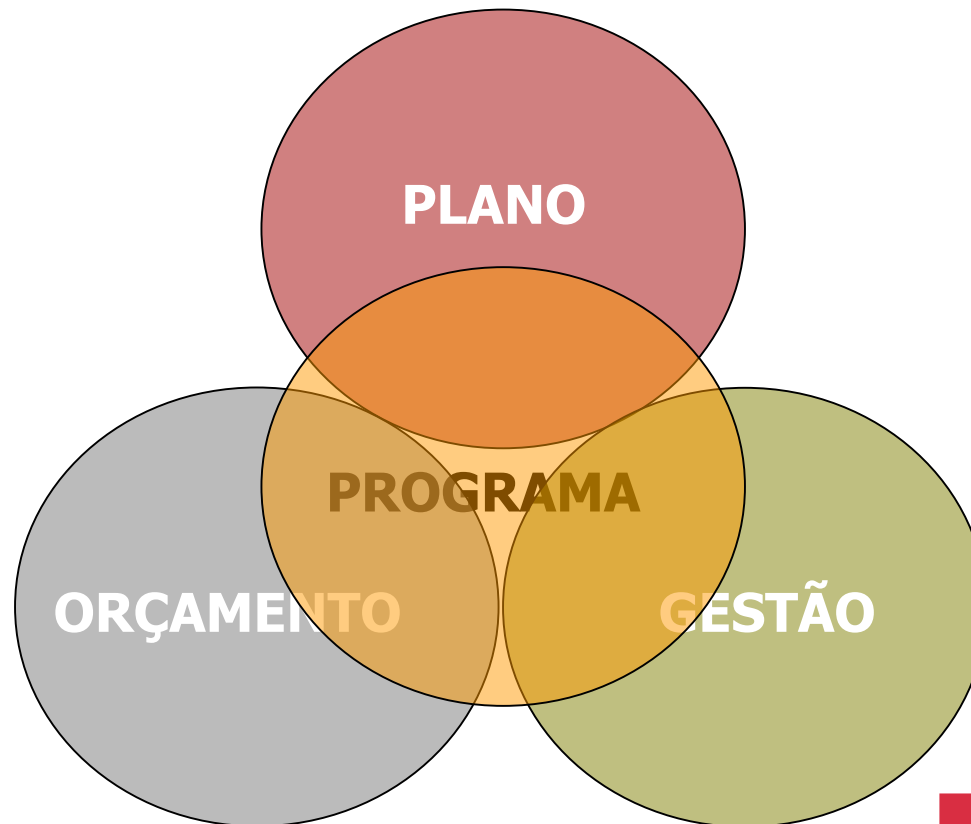
Planejamento em base fiscal e Orçamento estratégico



Programa como unidade de gestão e de integração entre plano, orçamento e gestão

Método e conceitos

Modelo de gestão por resultados: até o PPA 2008-2011



Programa como unidade de gestão e de integração entre plano, orçamento e gestão

Método e conceitos

PPA 2000-2003: primeiro movimento de integração



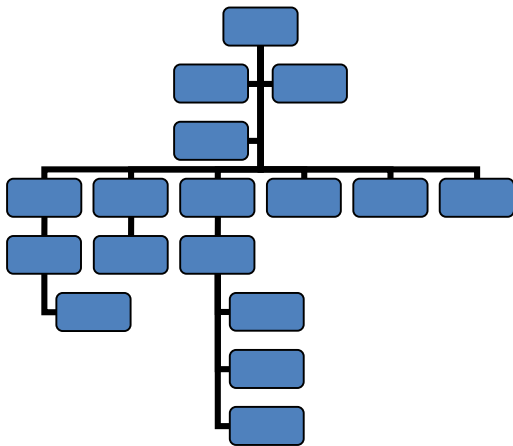
PPA 2004-2007: segundo movimento de integração



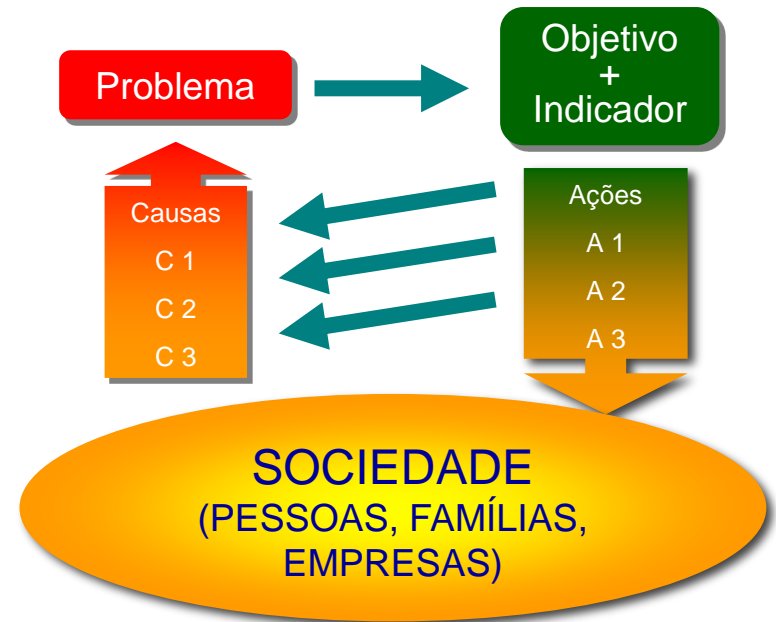
Gestão por programas (matricial) e gestão por organizações (departamental)

Método e conceitos

Estrutura dos ministérios



Programa



A escolha do modelo tem consequências na definição do projeto e do seu gerenciamento

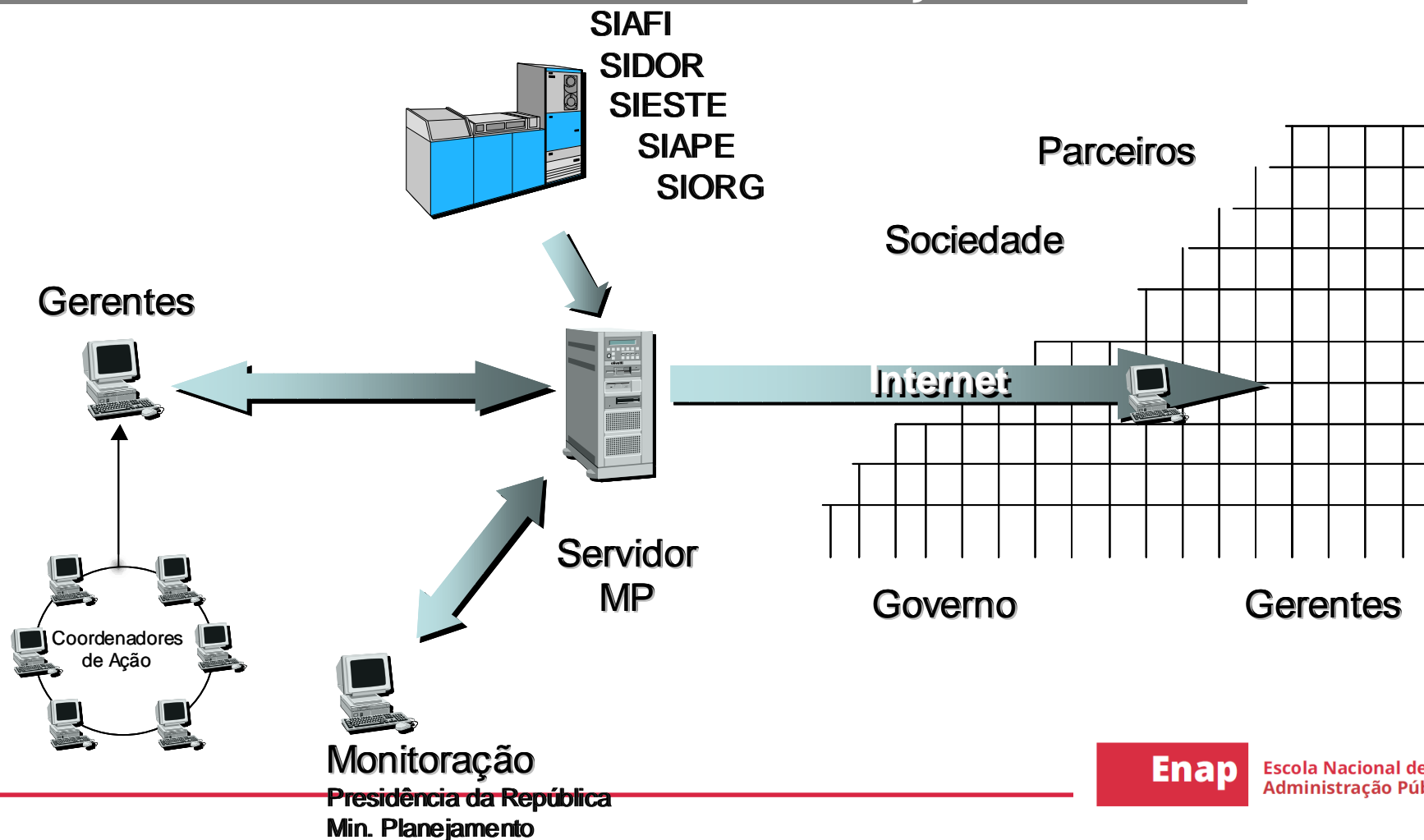
Ciclo do planejamento do PPA



Gestão dos Programas do PPA

Método e conceitos

Instrumentos – Sistemas de Informação - SIGPlan



Ciclo do planejamento do PPA: SIGPlan

Método e conceitos

- ❑ O que o SIGPlan tinha e que outros sistemas não tinham?
 - Acompanhamento de **Restrições** de Programas e Ações
 - Acompanhamento físico e financeiro de **Ações Não-Orçamentárias**

Gestão integrada do PPA 2004-2007

Método e conceitos

Etapas e Instâncias da Avaliação



- Manual com orientações para avaliação
- Questionário padrão para todos os programas
- SIGPlan - módulo avaliação

Relatório Anual de Avaliação

Exercício 2001

Plano Plurianual 2000-2003



Relatório Anual de Avaliação Exercício 2001



MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO

Relatório Anual de Avaliação Exercício 2001

96660 9100000001 2000-2003

96660 9100000001 2000-2003

Anexos



MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO

Sistema de gestão estratégica (PAC)

Método e conceitos

- ❑ Recursos não contingenciáveis
- ❑ Recursos são passíveis de remanejamento, não são de livre arbítrio do Ministro
- ❑ Regime diferenciado de contratação (RDC)
- ❑ Sala de situação para a gestão de restrições
- ❑ Sistema próprio de informações – 3 módulos
 - Sistema de Gestão da Informações – monitora restrições e soluções
 - Sistema de Gestão de indicadores – monitora desempenho das metas do projeto
 - GeoPAC GSI/PR - visão territorial das obras

Desafios do Modelo



Planejamento público e gestão estratégica (Estudo de caso) Parte 3

Desafio 1: qualidade do Gasto

Método e conceitos

❑ Depende de 4 requisitos:

- Agenda de gestão como prioridade de Governo
- Governança pública – transparência e controle social
- Gerente com autonomia e flexibilidade para exercitar a inovação gerencial
- Incentivos para promover a busca de resultados – bonificação, prestígio

Desafio 2: integração Plano e Orçamento e orçamento por resultados

Método e conceitos

- ❑ Depende de 2 requisitos:
 - Gestão por programas: execução orçamentária e financeira e responsabilização
 - Uso efetivo dos resultados do monitoramento e da avaliação

Desafio 3: execução orçamentária e financeira por programa

Método e conceitos

- ❑ Contingenciar por programa e não por Ministério – exige informações precisas e transparentes de resultados
- ❑ Remanejamento livre ao nível das ações, considerando o valor do programa, exclusive despesas de pessoal e obrigatórias
- ❑ Execução obrigatória das emendas individuais, todas egressas de banco de projetos, com compromisso plurianual
- ❑ Programas multissetoriais operando os recursos dos demais setores por meio do destaque orçamentário

Gestão integrada: Plano-Orçamento-Finanças para a qualidade do plano e sua execução

Método e conceitos

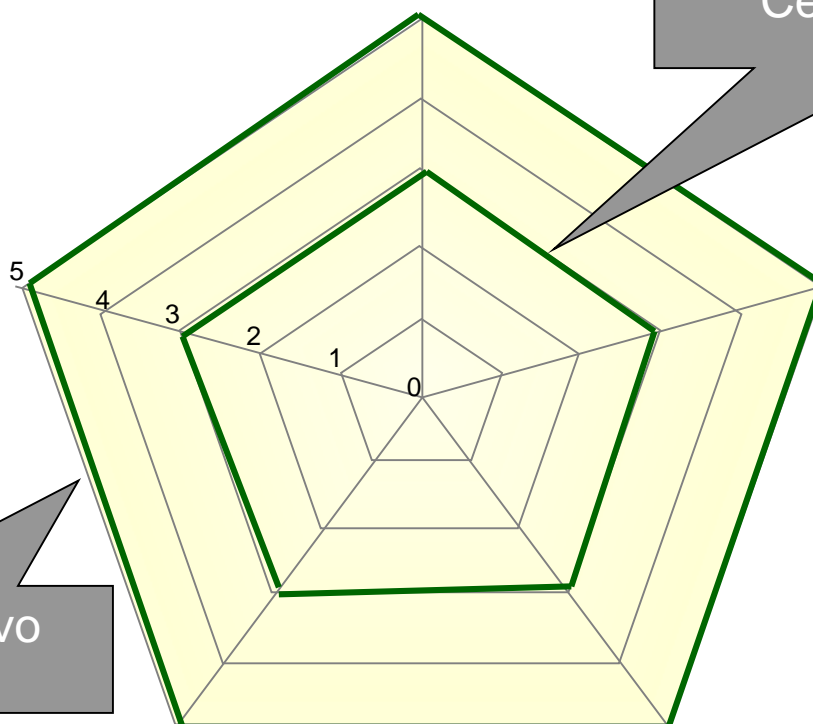
Planejamento e
gestão Estratégica

Cenário ideal hoje

Orçamento
estratégico

Avaliação e
Monitoramento

Cenário prospectivo
daqui 20 anos

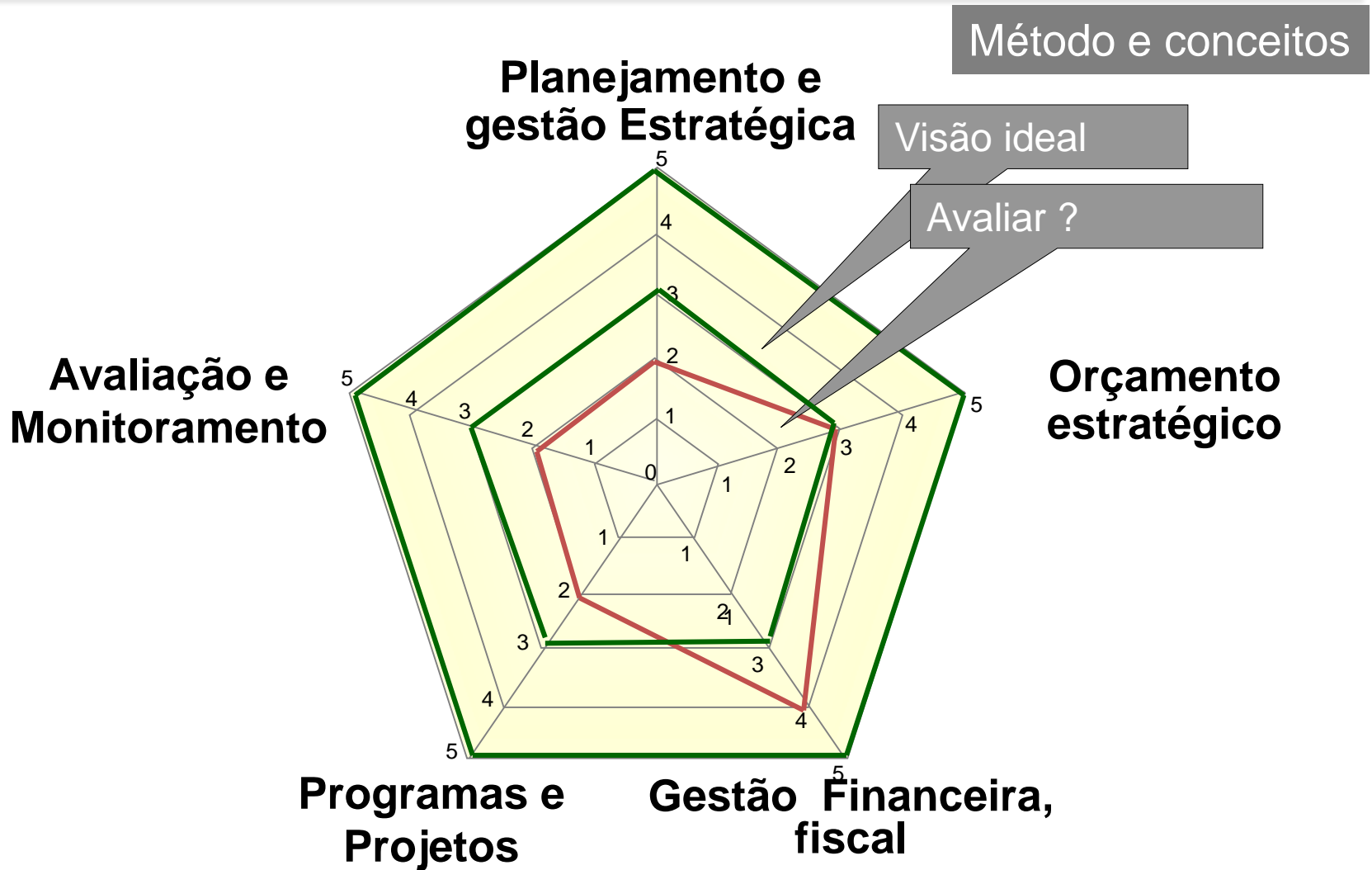


Gestão Financeira e
fiscal

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Gestão integrada: Plano-Orçamento-Finanças para a qualidade do plano e sua execução



Diagnóstico do Modelo de Gestão PPA 2000-2003

Método e conceitos

Principais Obstáculos

- ❑ Modelo de gestão único para todos os tipos de programas
- ❑ Não alinhamento das organizações com a gestão dos programas
- ❑ Fraca articulação entre os gerentes e a estrutura formal de cada Ministério
- ❑ Escassez de meios (recursos humanos, financeiros, logísticos, informações, etc) frente as responsabilidades dos gerentes
- ❑ Acesso restrito dos gerentes aos canais de decisão e negociação

Diagnóstico do Modelo de Gestão PPA 2000-2003

Método e conceitos

Principais Obstáculos

- ❑ Prevalência dos aspectos orçamentários sobre as orientações do Plano
- ❑ Deficiência na sistemática de revisão do Plano
- ❑ Tratamento deficiente da multissetorialidade e transversalidade
- ❑ Ausência de mecanismos de contratualização de resultados e
- ❑ Ausência de gestão estratégica do conjunto do plano (coordenação pela Casa Civil)

Modelo vertical de planejamento - Planos Plurianuais no Brasil a partir de 2003

Método e conceitos

Plano de Governo

Modelo de desenvolvimento

O macro problema concebido e equacionado em forma de modelo socioeconômico

Orientação Estratégica de Governo

Objetivos de Governo

Gestão Estratégica

Orientação Estratégica de Ministérios

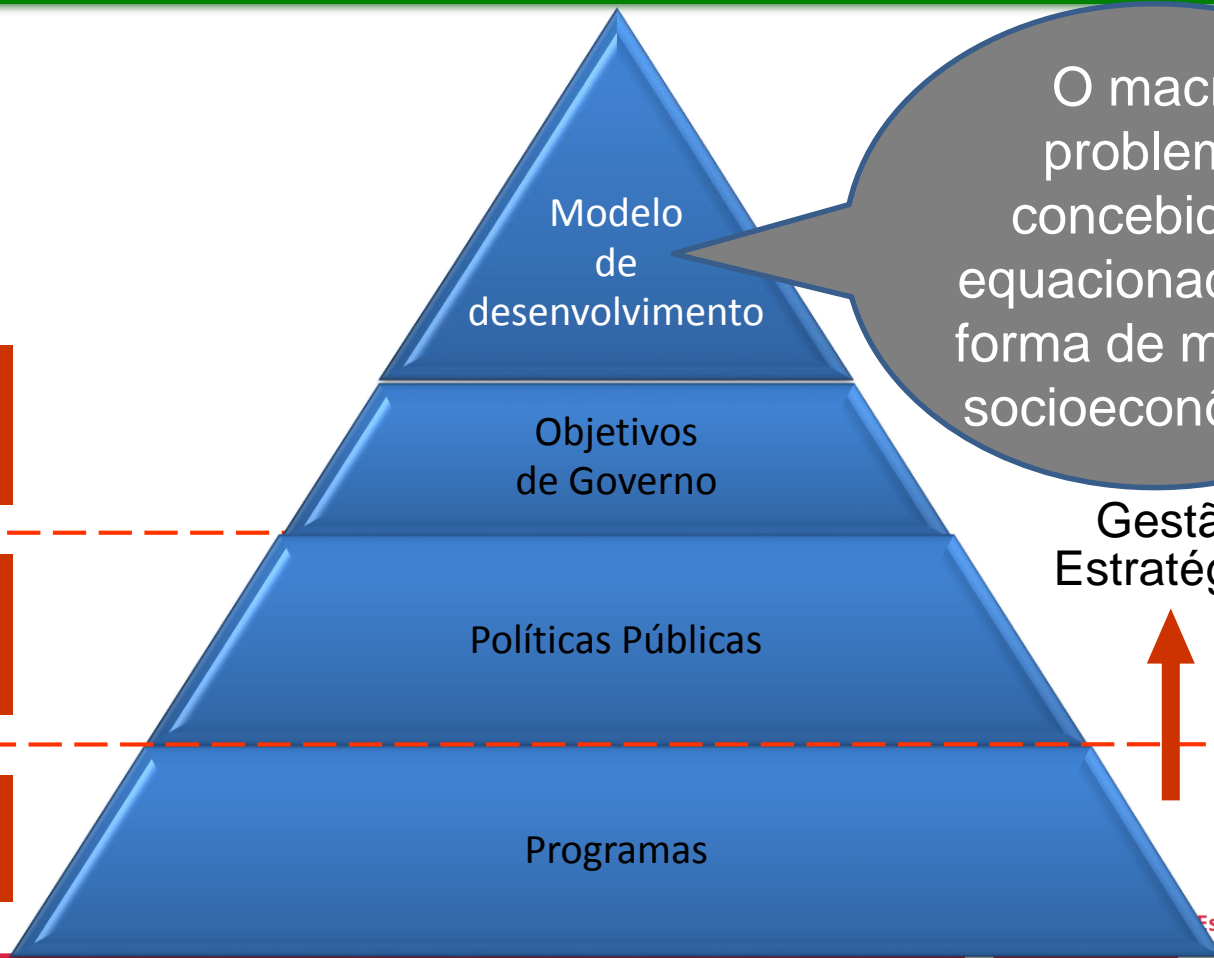
Políticas Públicas

Operacional

Programas

Gestão Operacional

Escola Nacional de Administração Pública



Gestão Estratégica do PPA 2004-2007

Método e conceitos

Estratégia de desenvolvimento de longo prazo

Inclusão social e desconcentração da renda, integrados com vigoroso crescimento do emprego e da renda, ambientalmente sustentável e redutor das desigualdades regionais, dinamizado pelo mercado de consumo de massa e viabilizado pela expansão competitiva das atividades superadoras da vulnerabilidade externa

O Círculo Virtuoso na Lógica do Consumo de Massa para os PPA's a partir de 2003



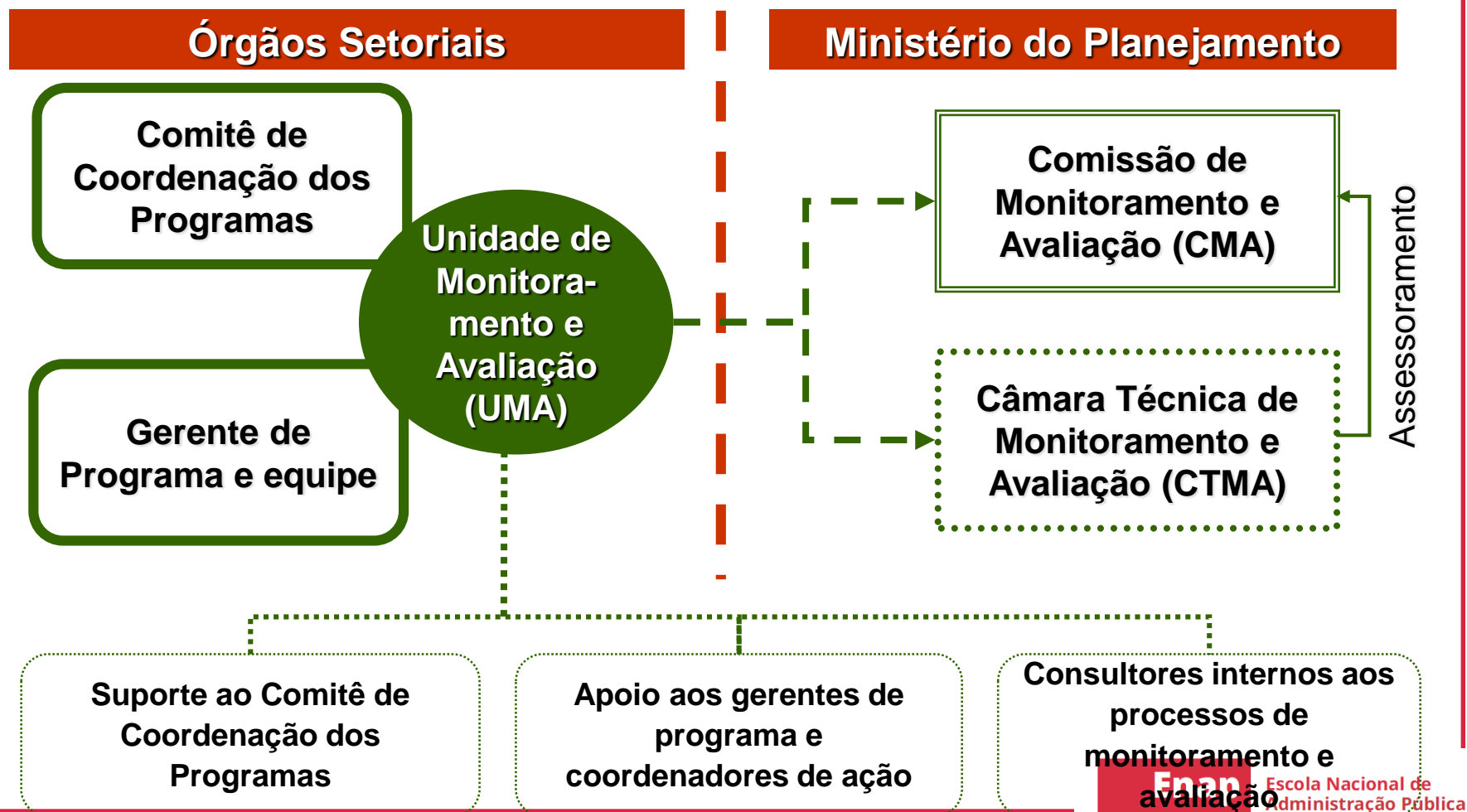
Investimentos Produtivos e o Círculo Virtuoso no Consumo de Massa



Modelo de gestão do PPA 2004-2007

Decreto nº 5.233, de 06-10-2004

Método e conceitos



Sistema de monitoramento e avaliação

Método e conceitos

Atribuição geral (§ 2o do Art.8º do Decreto nº 5.233)

Comissão de Monitoramento e Avaliação (CMA)

- ❑ Elaborar propostas de **normas e procedimentos gerais**, relativos ao monitoramento e à avaliação dos programas do Poder Executivo, bem como **oferecer elementos técnicos que orientem os processos de alocação de recursos** orçamentários e financeiros e a revisão dos programas, com vistas ao alcance de resultados.

Sistema de monitoramento e avaliação

Método e conceitos

PORTARIA INTERMINISTERIAL Nº10 /MP/MF/C.CIVIL, DE 11 01/2005

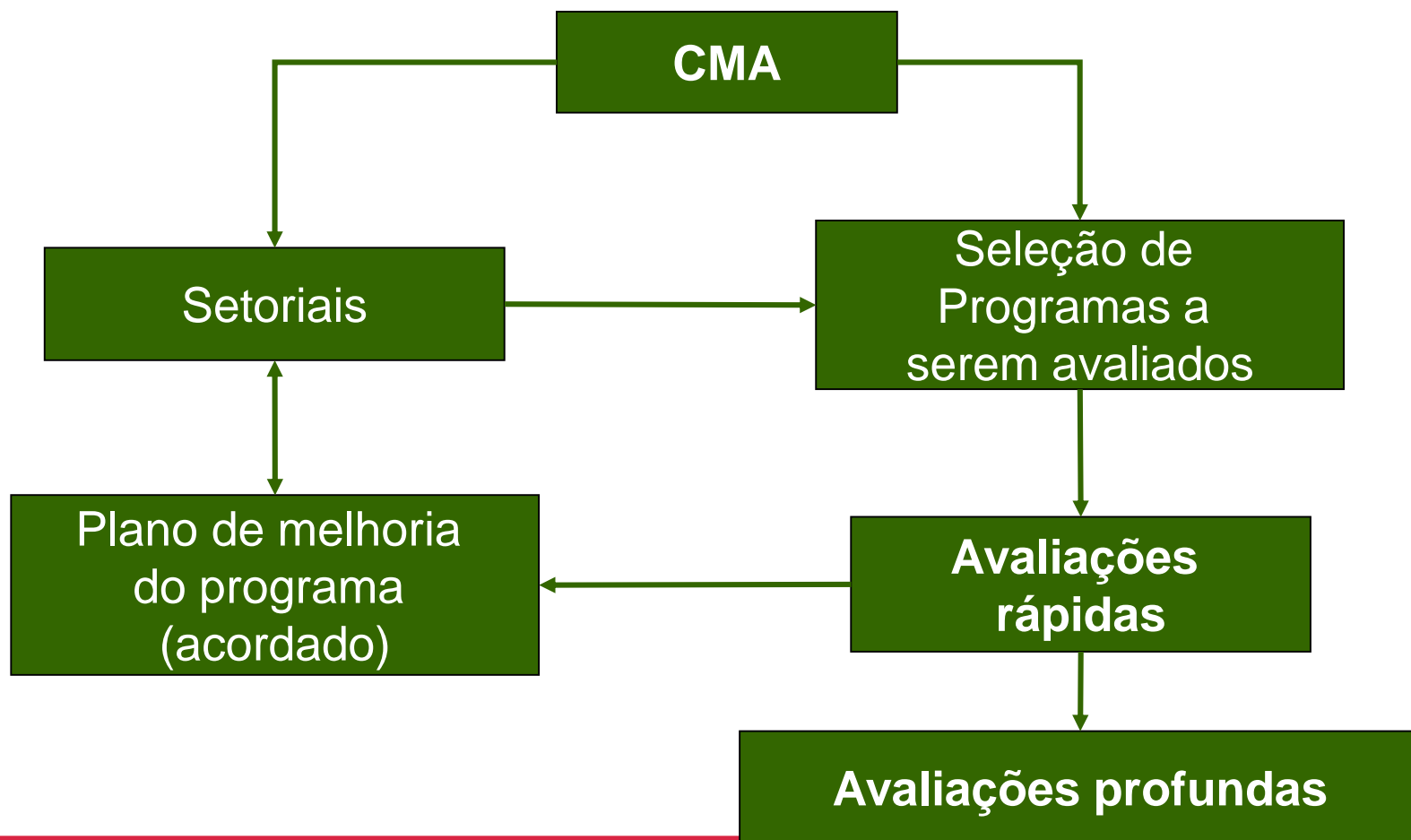
Competências (CMA)

- ❑ Estabelecer **diretrizes gerais para implantação de metodologias de avaliação** dos programas e para aperfeiçoamento e integração de sistemas de informações gerenciais
- ❑ **Selecionar programas a serem objeto de avaliação**, sem prejuízo de outros cujas avaliações sejam de interesse dos órgãos setoriais
- ❑ Avaliar as propostas de **aperfeiçoamento da metodologia de avaliação anual dos planos plurianuais** e dos **programas selecionados**
- ❑ examinar a viabilidade técnica e socioeconômica de **projetos de grande vulto**

Sistema de monitoramento e avaliação

Método e conceitos

PORTARIA INTERMINISTERIAL Nº10 /MP/MF/C.CIVIL, DE 11 01/2005



Programas do PPA 2004-2007

Método e conceitos

Tipologia

Natureza	Quant	%	R\$ Bilhão	%
Apoio Administrativo	2	0,5	103,4	5,6
Serviços ao Estado	19	5,1	19,5	1,1
Gestão de Políticas	50	13,4	49,0	2,6
Finalísticos	303	81	1.684,2	90,7
Total	374	100	1.856,1	100

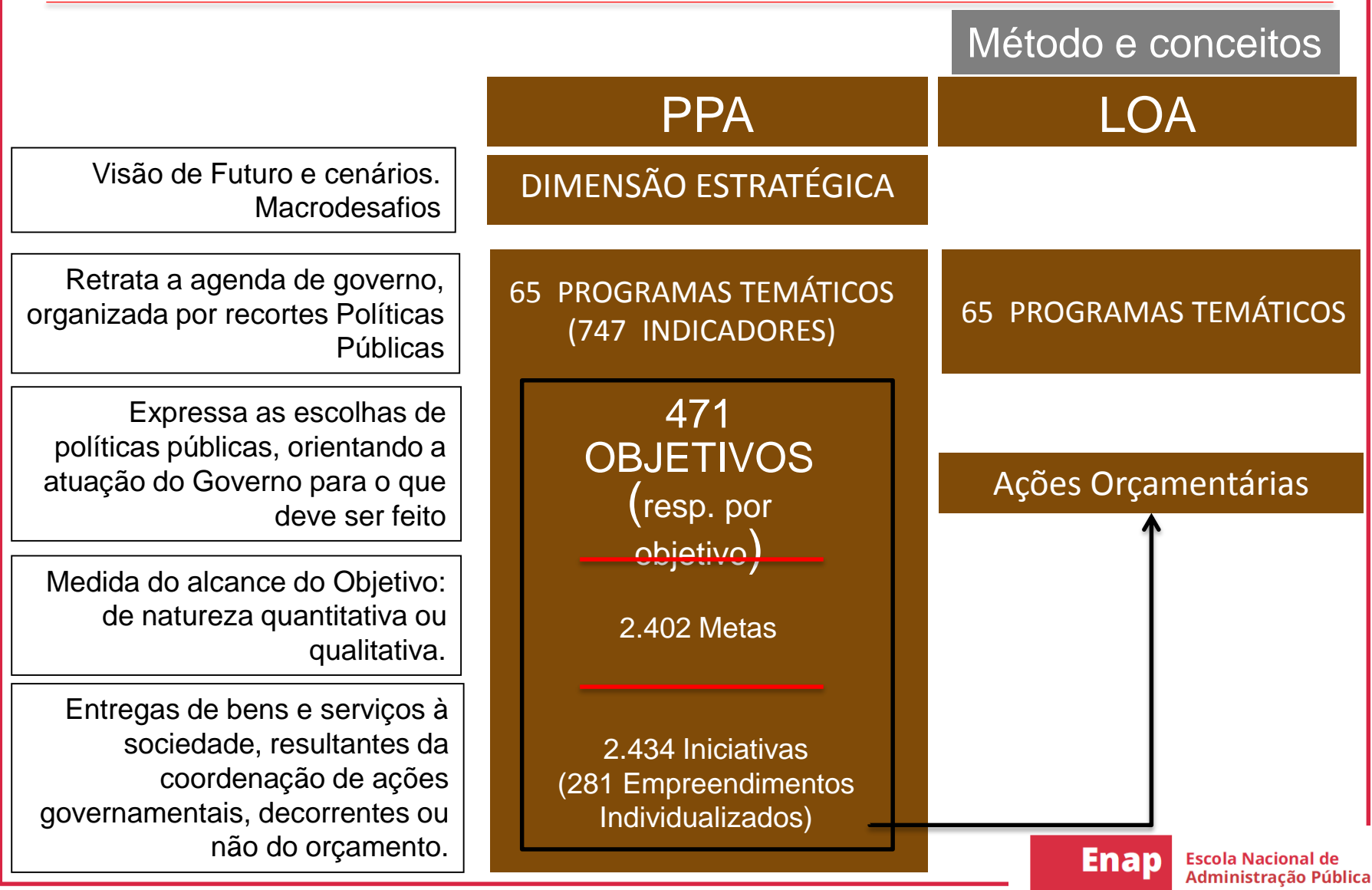
PPA 2012-2015 Mudança estrutural

Método e conceitos

□ Principais mudanças:

- Busca por um caráter mais estratégico do Plano, rompe com a integração Plano e Orçamento
- O binômio Ação-Programa, que estruturava PPA e Orçamento dá lugar:
 - ✓ A programas temáticos com objetivos e iniciativas
 - ✓ A ação torna-se categoria exclusiva do orçamento
- Não há relação direta entre iniciativas do PPA e ações no orçamento – unidades de medida de produto diferem
- De cerca de 300 programas finalísticos (PPA 2008-2011) se reduz a 65 programas denominados de temáticos:
 - ✓ O programa perde perspectiva como unidade de gestão e tende a um classificador de objetivos e iniciativas

PPA 2012-2015 Mudança estrutural



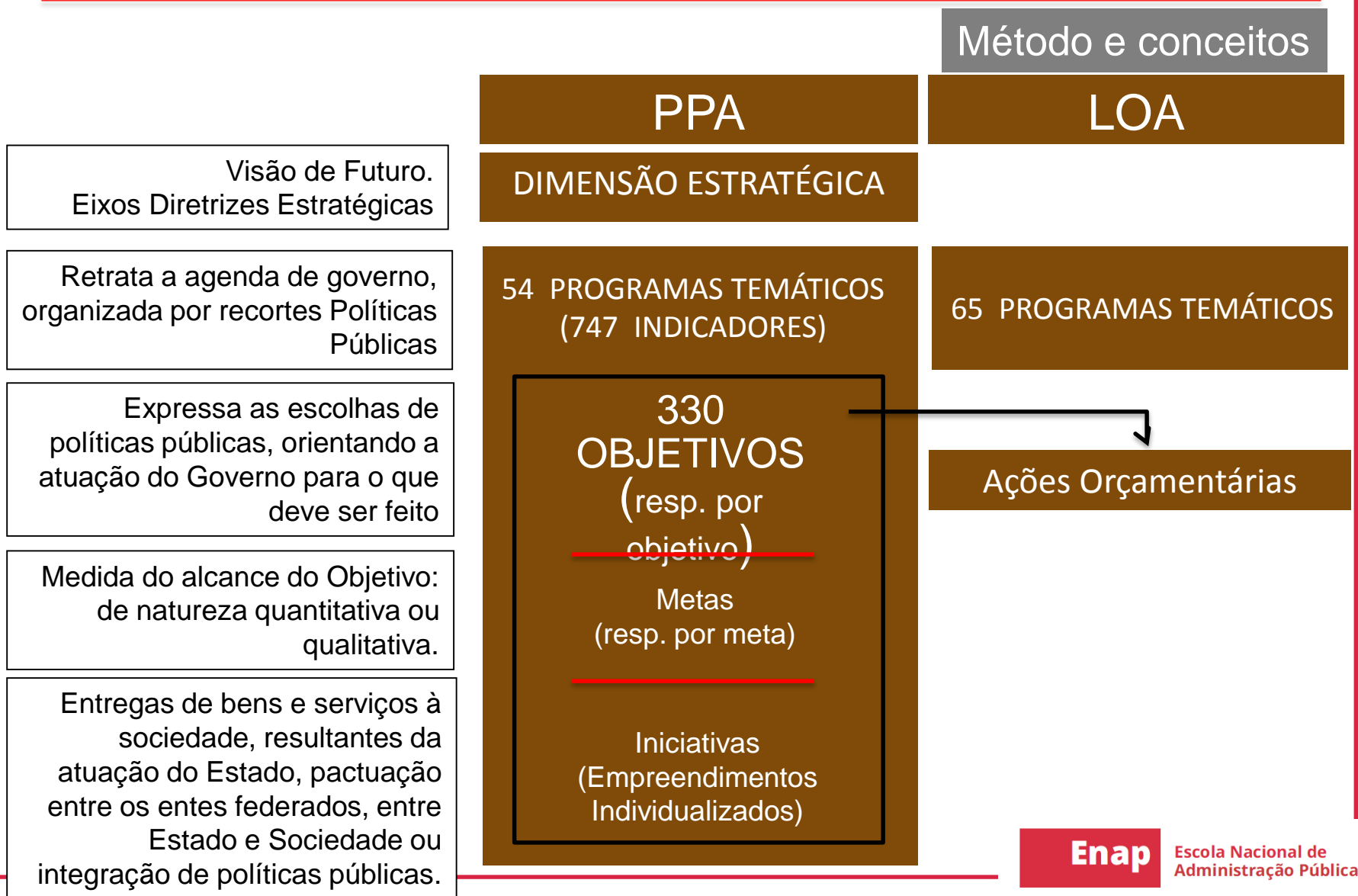
Objetivo como unidade de gestão e de integração entre programa, orçamento e gestão

Método e conceitos

Modelo de gestão por objetivos: desde o PPA 2012-2015



PPA 2016-2019 Mudança estrutural



Bibliografia recomendada: módulo 3 – etapa 1

- ❑ CARDOSO Jr., José Celso. Planejamento no Brasil: balanço histórico e propostas ao Plano Plurianual. Texto para discussão, IPEA. Rio de Janeiro, dez. 2014
- ❑ Garcia, C., Ronaldo. PPA: O que não é e o que pode ser. Organizadores: José Celso Cardoso junior e Alexandre de Santos Cunha. Planejamento e avaliação de políticas públicas/organizadores: Brasília: Ipea, 2015.
- ❑ Garcia C., Ronaldo, Cardoso Jr., José C. Subsídios para repensar o Sistema Federal de Planejamento. IPEA, Brasília, DF, 2015

Bibliografia recomendada: módulo 3 – etapa 1

- ❑ PARES, Ariel; Valle, Beatrice. A retomada do planejamento governamental no Brasil e seus desafios, em Planejamento e orçamento governamental, coletânea, organizadores James Giacomoni e José Luiz Pagnussat, 1º vol. Brasília ENAP, 2006
- ❑ PARES, Ariel; Silveira, José Paulo. Gestão pública orientada para resultados no Brasil, em Revista do Serviço Público/Fundação Escola Nacional de Administração Pública, Ano 53, nº 4, (out-Dez/2002). Brasília: ENAP

Bibliografia recomendada: módulo 3 – etapa 1

- ❑ Matsuda, Y.; Wenceslau, J.; Shepherd, G.; (2006) Management and Evaluation within the Plano Plurianual: Institutionalization without Impact? World Bank.
- ❑ Longo, Francisco. Revisando la agenda de gestión pública del Gobierno Federal de Brasil: apuntes para el Ministerio de Planeamiento, Presupuesto y Gestión. Brasilia, mimeo, 2009

Obrigado
ariel.pares@gmail.com
(61) 99282-3237