



P1. Modelo Conceitual de Planejamento

1.1. Relatório da Análise Situacional do Atual Sistema de Planejamento do Governo do Estado do Maranhão

Agosto de 2022

Apresentação

O presente documento formaliza a entrega do **Produto Contratual 1. Modelo Conceitual de Planejamento / 1.1: Relatório da análise situacional do atual sistema de planejamento do Governo do Estado do Maranhão**. O produto é referente a atividade 1.1 Análise Situacional do atual estágio do Sistema de Planejamento do Estado do Maranhão, do Bloco 1. Análise Situacional, do contrato de prestação de serviços de consultoria especializada para o desenvolvimento do **Modelo Conceitual de Planejamento e Plano Estratégico de Longo Prazo – Maranhão 2050**, celebrado entre o Governo do Estado do Maranhão, por intermédio da Secretaria de Estado de Fazenda, e a Macroplan Prospectiva, Estratégia & Gestão S/S LTDA (Processo Administrativo nº 148596/2021/SEFAZ-MA).

O Relatório da Análise Situacional do Atual Sistema de Planejamento do Governo do Estado do Maranhão apresenta: a evolução histórica do planejamento; o levantamento dos normativos vigentes que regulam a execução das leis orçamentárias; e o mapeamento dos macroprocessos e processos referentes ao ciclo de planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação de políticas públicas no âmbito estadual.

Este documento tem como objetivo analisar o modelo conceitual de planejamento do Estado do Maranhão, identificando seus aspectos metodológicos e o desenho dos fluxos processuais, para destacar principais potencialidades e fragilidades (gargalos, lacunas ou sobreposições), tendo em vista o impacto do modelo vigente para a eficiência e eficácia de cada um dos macroprocessos analisados.

Para isso, foram levantados estudos, manuais e instrumentais produzidos pelos órgãos do Poder Executivo Estadual, normativos federais e estaduais, leis orçamentárias vigentes e passadas e agenda estratégica do governo. Os resultados obtidos nesse relatório baseiam-se nas informações recolhidas através das entrevistas, questionário online e oficinas de trabalho com gestores estaduais que atuam diretamente ou indiretamente com a

operacionalização da metodologia de planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação nos diferentes níveis de atuação.

O processo de análise da situacional retratado a seguir está dividido em 3 capítulos:

O primeiro, apresenta a evolução histórica da linha do tempo da gestão, destacando os principais avanços metodológicos no sistema de planejamento estadual. O segundo mapeia, através do levantamento teórico e prático, a estrutura e funcionamento dos macroprocessos de planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação no Governo do Estado do Maranhão, bem como identifica os principais gargalos, entraves e lacunas que comprometem não apenas a eficiência, mas também a eficácia e a efetividade de cada um destes macroprocessos. O terceiro contrapõe a análise documental e teórica feita dos processos do planejamento com os relatos dos gestores estaduais que trabalham diariamente com o planejamento e execução dos programas, ações e subações dos instrumentos de planejamento do Estado. Por fim, o documento relata, nos anexos, toda a metodologia e resultados obtidos ao longo da elaboração da Análise Situacional do Atual Sistema de Planejamento do Governo do Estado do Maranhão.

Boa Leitura!

Lista de Tabelas

Tabela 1. Distribuição inicial do orçamento por programa finalístico (% sobre o total R\$ previsto)	25
Tabela 2. Distribuição inicial do orçamento por programa apoio administrativo (% sobre o total R\$ previsto)	27
Tabela 3. Distribuição inicial do orçamento por programa gestão de políticas públicas (% sobre o total R\$ previsto)	27
Tabela 4. Distribuição inicial do orçamento por programa serviços ao Estado (% sobre o total R\$ previsto)	28

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Distribuição inicial do orçamento por eixo (% sobre o total R\$ previsto)	24
Gráfico 2. Distribuição inicial do orçamento por tipo de programa (% sobre o total R\$ previsto)	25
Gráfico 3. Quantidade de Programas por grau de execução: 2020 a 2022 (ago)	29
Gráfico 4. Nível de conhecimento sobre as bases estratégicas utilizadas na elaboração dos instrumentos de planejamento	178
Gráfico 5. Tipo de vínculo à Administração Pública Estadual	178
Gráfico 6. Tempo de permanência no cargo/função atual	179
Gráfico 7. Principais desafios existentes na operacionalização do planejamento e orçamento nos órgãos setoriais	180
Gráfico 8. Avaliação acerca da execução das atribuições nos órgãos: Planejamento das ações estratégicas no âmbito das Setoriais	182
Gráfico 9. Nível de conhecimento sobre planejamento de ações estratégicas das setoriais- % do total de respondentes que exercem plena ou parcialmente o planejamento das ações estratégicas no âmbito das Setoriais	183
Gráfico 10. Grau de execução dos programas finalísticos entre o período de 2020 a ago/2020	184
Gráfico 11. Nº de Subações no SIGEF entre 2019 e agosto de 2022	186
Gráfico 12. Grau de execução das subações extraídas do Orçamento Participativo de 2022	188
Gráfico 13. Avaliação acerca do grau de complexidade de execução dos processos de monitoramento e avaliação no âmbito das Setoriais	193

Gráfico 14. Avaliação do grau de complexidade de execução dos processos de planejamento e orçamento no ponto de vista dos respondentes:.....	197
Gráfico 15. Avaliação do conhecimento dos órgãos setoriais sobre os materiais orientativos produzidos pela SEPLAN.....	199

Lista de Figuras

Figura 1. Principais Marcos do Sistema de Planejamento do Governo do Estado do Maranhão.....	9
Figura 2. Estrutura programática do PPA 2020-2023	23
Figura 3. Macroprocesso de Planejamento: Principais Atributos	34
Figura 4. Macroprocesso de Orçamento: Principais Instrumentos	36
Figura 5. Dimensões do Monitoramento	37
Figura 6. Fases do Monitoramento	38
Figura 7. Fases de Avaliação: Principais Atributos.....	39
Figura 8. Metodologia do levantamento qualitativo (entrevistas, pesquisa e atividades em campo).....	173
Figura 9. Relação entre os insumos para o PPA 2020-2023	177
Figura 10. Execução Total do Orçamento Participativo por Exercício (2018-2021)	188
Figura 11. Interface do SISPCA.....	195
Figura 12. Proposta do Modelo de Governança – Plano Mais Planejamento	203
Figura 13. SWOT	206

Sumário

1. Maranhão ao longo do tempo	7
1.1. Linha do tempo da gestão:.....	7
1.2. Marcos Críticos do Sistema de Planejamento	9
1.3. Normativas que regulam o processo de planejamento no Brasil e no Estado do Maranhão	15
1.4. Plano Plurianual 2020-2023.....	23
2. Análise Situacional (as is)	32
2.1. Introdução	32
2.2. Referências e conceitos para análise dos macroprocessos de Planejamento, Orçamento, Monitoramento e Avaliação	33
2.3. Metodologia de trabalho	39
2.4. Representação de Interação entre fluxos e processos – construção	Em 41
2.5. Desenho atual dos processos de planejamento e seus gargalos	43
2.6. Desenho atual dos processos de orçamento e seus gargalos	76
2.7. Desenho atual dos processos de monitoramento e seus gargalos	114
2.8. Desenho atual dos processos de avaliação e seus gargalos	140
3. O funcionamento do modelo de planejamento do Governo do Maranhão: Análise da consultoria	172
Referências Bibliográficas	207
Anexo 1. Inovações recentes da gestão pública maranhense	210
Anexo 2. Roteiro de Entrevistas	218
Anexo 3. Formulário do questionário online	227
Anexo 4. Resultados do questionário online	233
Anexo 5. Relatório de Evidências	254
Anexo 6. Metodologia oficina e listas	257
Anexo 7. Ficha técnica	264

1

Maranhão ao Longo do Tempo



MacroPlan

1. Maranhão ao longo do tempo

A análise situacional tem como propósito fornecer insumos para o fortalecimento e construção coletiva de bases conceituais do modelo de planejamento e gestão estratégica. O mapeamento das iniciativas estruturantes e avanços nos últimos anos visa dar suporte a implementação do Planejamento Estratégico de Longo Prazo do Maranhão 2050.

Desde a institucionalização dos instrumentos de planejamento, Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA), o estado vivenciou uma intensa transformação a fim de promover a cultura do planejamento estratégico, reduzir fragilidades e garantir o desenvolvimento econômico e social do Maranhão.

Este capítulo busca analisar a evolução histórica do planejamento do Governo do Estado do Maranhão, destacando os principais marcos da linha do tempo, entre o período de 2002 a 2022. O panorama apresentado a seguir considera os principais marcos legais, políticos e administrativos que contribuíram para a formação da atual metodologia de planejamento, execução, monitoramento e avaliação de políticas públicas.

1.1. Linha do tempo da gestão:

a. 1995 – 2002: 1º CICLO DO GOVERNADORA ROSEANA SARNEY

Foram instaurados os macro objetivos ao PPA, sendo eles: a modernização e dinamização do aparelho produtivo do estado, preservação e conservação ambiental, redução das desigualdades socioespaciais e cidadania.

b. 2002- 2007: JOSÉ REINALDO TAVARES

Elevação do Índice de Desenvolvimento Humano - I.D.H - do Estado de 0,647 para 0,700, foi o objetivo principal do governo. Quanto aos macros eixos, foram divididos em quatro: bem-estar social; geração de emprego e renda; ciência, tecnologia e inovação; ambiental e planejamento da gestão pública.

c. 2009 – 2014: 2º CICLO DO GOVERNADORA ROSEANA SARNEY

Denominado de ‘Gestão para Resultados’ o PPA (2009-2014), foi pautado em 15 diretrizes estratégicas, sendo elas: erradicar a pobreza e reduzir as desigualdades sociais; erradicar o analfabetismo; garantir a qualidade de ensino e incentivar atividades de esporte; universalizar o atendimento de saúde com qualidade e humanização no atendimento; restaurar o sistema de segurança pública e reduzir a criminalidade; fomentar a diversidade artística e preservar o patrimônio cultural; assegurar os acessos aos serviços de assistência social e igualdade de direitos; universalizar o acesso aos serviços de saneamento básico; assegurar a implantação de processos de preservação e conservação ambiental; promover qualificação profissional elevando a produtividade do trabalhador e sua inserção no mercado de trabalho; desenvolver a capacidade de geração, absorção, difusão científica, tecnológica e de inovação; promover a dinamização da economia e desenvolvimento regional aproveitando as potencialidades locais; dinamizar o setor agropecuário com a expansão da capacidade de produção de alimentos; oferecer infraestrutura logística e transportes de qualidade; e modernizar a gestão pública.

O painel de indicadores, inovação metodológica do governo, adotou como referência o IDS – Indicadores de Desenvolvimento Sustentável do IBGE, estruturado pelo IMESC juntamente com a SEPLAN, listando 34 indicadores de desempenho que correspondessem a realidade do estado.

d. 2015 – 2022: FLÁVIO DINO

O compromisso principal foi a instauração do Plano Mais IDH, que se trata de um planejamento estratégico de governo, que busca combater a extrema pobreza no estado, mais especificamente dos 30 municípios maranhenses que integravam o ranking dos 100 piores IDH’S do Brasil. Nesse plano, são contemplados programas e ações na educação; saúde e saneamento básico; trabalho e renda; infraestrutura; gestão, cidadania e participação popular; gênero, raça e juventude. O primeiro ciclo de governo, baseou-se em quatro eixos de atuação, sendo eles:

- Eixo 1 - Enfrentar as Injustiças Sociais.
- Eixo 2 - Cuidar Bem do Dinheiro e Modernização da Gestão Pública: Finanças e Administração Pública e Transparência.
- Eixo 3 - Desenvolvimento para Todos: Agropecuária; Indústria; Comércio e Serviços; Trabalho e Emprego; Cultura e Turismo; Gestão Ambiental.

- Eixo 4 - Ampliar a Infraestrutura e Logística: Infraestrutura e Urbanismo e Saneamento.

1.2. Marcos Críticos do Sistema de Planejamento

Ao longo dos últimos anos, o Governo do Estado do Maranhão tem reunido esforços em prol da implementação de um modelo conceitual de planejamento de políticas públicas efetivo e eficiente. Dentre as principais inovações e avanços registrados desde as últimas duas décadas destacam-se:

Figura 1. Principais Marcos do Sistema de Planejamento do Governo do Estado do Maranhão



Fonte: elaboração Macroplan

a. Criação do Conselho de Gestão Estratégica das Políticas Públicas

O Conselho de Gestão Estratégica das Políticas Públicas (CONGEP), instituído através da Lei Nº 8568 de 12 de março de 2007, foi criado visando reorganizar o antigo Conselho de Gestão Estratégica das Macropolíticas de Governo e estabelecer uma instância para assessorar o Governador em relação à implementação das políticas públicas do Estado. O CONGEP foi instruído com a proposta de exercitar, periodicamente, as reflexões, proposições e tomada de decisões sobre as políticas públicas setoriais, definindo prioridades e estratégias, que resultassem no desenvolvimento regional e sustentável do Estado.

b. Criação das 32 regiões de Planejamento no Estado do Maranhão

Instituído pela Lei Complementar N.º 108 de 21 de novembro de 2007, o novo ordenamento do território do estado do Maranhão, dividiu o Estado em 32 territórios. Buscou potencializar o desenvolvimento regional e territorial, no sentido de reduzir as desigualdades inter-regionais, identificar as potencialidades e demandas regionais, integrar e aumentar a efetividade das políticas públicas.

A partir da nova regionalização, buscou-se intensificar a tentativa de implementar políticas públicas de forma mais efetiva e concreta, numa nova relação Estado-Território, com vistas ao desenvolvimento sustentável voltado para a valorização do potencial endógeno das regiões (SEPLAN, 2008).

c. Macro Zoneamento Ecológico-Econômico (MacroZEE)

A elaboração do ZEE é uma determinação conferida pelo Decreto Federal nº 7.378/2010 (BRASIL, 2014c), que instituiu a elaboração deste instrumento em todos estados da Amazônia Legal. Nos últimos anos, o ZEE tem sido a proposta do governo brasileiro para apoiar as decisões de planejamento do desenvolvimento e do uso do território nacional em bases sustentáveis, integrando o Plano Plurianual (PPA) do governo federal a partir do ano 2000, sob a coordenação do Ministério do Meio Ambiente e execução descentralizada por diversos órgãos federais e estaduais.

No Estado do Maranhão, o Macrozoneamento Ecológico-Econômico (MacroZEE) foi instituído pela Lei nº 10.316 de setembro de 2015, com objetivo de orientar a formulação e implementação de políticas, planos, programas e projetos, públicos e

privados, de elevação da qualidade de vida da população levando em consideração as potencialidades, as vulnerabilidades, as restrições de uso e a necessidade de proteção dos recursos naturais, permitindo que se realize o pleno desenvolvimento econômico de forma sustentável.

d. Elaboração do Plano Mais Planejamento

O Plano Mais Planejamento foi elaborado com o propósito de institucionalizar o Sistema de Planejamento e Governança Estadual como elemento fundamental para o desenvolvimento e aperfeiçoamento dos processos de formulação, execução e monitoramento das políticas públicas no estado. Baseado em outras experiências nacionais de planejamento estratégico, este documento pode ser considerado como projeto embrionário de construção de um plano estratégico de longo prazo para o Maranhão.

A produção do Plano Mais Planejamento promove a reflexão inicial que vai desde a elaboração da Análise SWOT do Sistema de Planejamento, que identifica suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, até a definição de um projeto de construção de novo sistema baseado em quatro pilares: o controle e transparência; a contratualização interna; a institucionalização do processo de tomada de decisão; e o desenvolvimento de um sistema de inteligência governamental (SEPLAN, 2018).

A partir da elaboração desse trabalho, foi pactuado o compromisso de promover a gestão pública com base em evidências no Maranhão, através da implementação de nova metodologia de elaboração e gestão dos instrumentos de planejamento (PPA, LDO e LOA), da institucionalização do monitoramento e avaliação de políticas públicas e da implementação do novo sistema de inteligência governamental.

e. Implementação do Orçamento Participativo (OP)

A partir de 2015, o Orçamento Participativo (OP) torna-se uma política permanente de participação popular e passa a ser considerado na fase de elaboração da Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO e da Lei Orçamentária Anual - LOA 2016 e PPA 2016-2019.

Através do Decreto Nº 31.519, de 29 de fevereiro de 2016, é criada a Comissão Permanente do Orçamento Participativo (COP) para garantir a intersetorialidade das propostas populares para o orçamento do Estado do Maranhão.

Além da institucionalização da COP, o compromisso com a execução das propostas

votadas pela população é reforçada através dos decretos anuais que estabelecem normas de programação e execução orçamentária e financeira e o cronograma mensal de desembolso dos orçamentos fiscal e da seguridade social. Dessa forma, todas as Assessorias de Planejamento e Ações Estratégicas das Secretarias de Estado e órgãos equivalentes, bem como as unidades designadas, podem acompanhar a execução das demandas populares advindas do Orçamento Participativo.

f. Implementação do Sistema Integrado de Planejamento e Gestão Fiscal do Estado do Maranhão (SIGEF/MA).

Implementado através do Decreto estadual nº 34.656, de 17 de janeiro de 2019, o SIGEF/MA substituiu o antigo Sistema Integrado de Administração Financeira para Estados e Municípios - SIAFEM/MA e tem como objetivo modernizar, simplificar, racionalizar e uniformizar a gestão do planejamento, do controle e da execução orçamentária e financeira das receitas e despesas, implementando a Gestão Fiscal, além de otimizar a administração e o controle dos recursos públicos.

A partir da implementação, o sistema passou a funcionar como ferramenta auxiliar na: elaboração e acompanhamento do PPA, LDO e LOA, programação e execução financeira; gestão da dívida pública; contabilidade, auditoria e controle; execução e controle financeiro de contratos e transferências voluntárias do Estado por meio de convênios; e disponibilização de informações na internet, atendendo a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF).

g. Criação do Manual de Critérios para a Elaboração das Políticas Públicas.

Documento que representa inovação no modelo de construção de políticas públicas no estado, tem por objetivo orientar gestores a formular, conduzir e aprimorar políticas públicas, com foco na melhoria de gastos públicos e entrega de resultados à sociedade.

Em síntese, o conteúdo desse manual aborda o passo a passo da construção de uma política pública, que percorre as fases de: diagnóstico do problema público; definição de critérios para o desenho e caracterização da política pública; análise do impacto orçamentário e financeiro; definição de estratégias de implementação; e estabelecimento de critérios para monitoramento, avaliação e controle das políticas.

A publicação desse Manual coincidiu com o período de elaboração do PPA 2020-23, o que fomentou a melhoria da qualidade do planejamento dos órgãos e o aprimoramento da construção dos programas, ações e subações do PPA e LOA.

h. Reformulação metodológica dos instrumentos do planejamento

O movimento de reformulação metodológica da construção de políticas públicas, iniciado em 2015, provocou inovações conceituais importantes no Plano Plurianual, na Lei de Diretrizes Orçamentárias e na Lei Orçamentária Anual a partir de 2019. Dentre as mudanças promovidas, destaca-se a introdução do elemento da subação.

Este novo elemento é implementado na tentativa de garantir maior detalhamento para a execução das políticas públicas, que, por sua vez, impacta diretamente no grau de transparência das ações governamentais. Segundo a SEPLAN, através dessa mudança é possível garantir na elaboração do orçamento, que o acompanhamento físico e financeiro da execução ocorra em nível mais detalhado, o que permitiria maior controle social dos resultados entregues à sociedade maranhense.

i. Nova metodologia de Avaliação de Políticas Públicas (Avaliação de Desenho, Avaliação de Impacto e Avaliação de Gestão)

Em 2020, com o propósito de implementar novos métodos de monitoramento e avaliação de políticas capazes de mensurar o impacto e os resultados entregues à população, e, conseqüentemente, promover o aprimoramento e maior efetividade das políticas públicas planejadas, a SEPLAN redefiniu o processo de monitoramento e avaliação, aproximando a fase de implementação dos programas governamentais ao compromisso em atender às metas e objetivos previstos.

A metodologia inclui em seu escopo a elaboração das metodologias de avaliação de desenho; de impacto; e de gestão. Apesar de incipientes e carentes de institucionalização/padronização entre os órgãos e secretarias de governo, representam avanço na tentativa de refinamento do planejamento e elaboração das políticas públicas maranhenses.

j. Criação do Comitê Gestor do Programa de Assistência Técnica aos Municípios (PROMUNICÍPIOS)

Instituído pelo Decreto nº 36.575, de 10 de março de 2021, o Comitê Gestor, formado pela Secretaria de Estado de Articulação Política – SECAP, Secretaria de Estado de Programas Estratégicos – SEPE, Secretaria de Estado do Planejamento e Orçamento – SEPLAN e o Instituto Maranhense de Estudos Socioeconômicos e Cartográficos – IMESC, tem como principal atribuição gerir e implementar as ações do programa intersetorial

PROMUNICÍPIOS, de maneira a fortalecer e qualificar a gestão local dos municípios maranhenses e promover o desenvolvimento regional sustentável e duradouro.

O programa PROMUNICÍPIOS pode ser entendido como um programa de assessoramento técnico a municípios, que foi criado com o propósito de contribuir para a melhoria do planejamento, da alocação de recursos, da captação de receitas e da execução de políticas públicas a nível local, através do apoio e capacitação técnica.

De acordo com a SEPLAN, as estratégias de atuação do Programa consistem em capacitações virtuais, treinamentos presenciais, assessoramento contínuo, compartilhamento de banco de dados das ações estaduais, mapeamento de investimentos governamentais e fortalecimento dos canais de comunicação do Estado com os municípios.

k. Sistema de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas do Estado do Maranhão

O mais recente avanço para o planejamento foi a institucionalização do Sistema de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas do Estado do Maranhão, através da Lei Nº 11.630 de 21 de dezembro de 2021, que tem como foco a implementação e fortalecimento da Gestão Orientada para Resultados (GpR) e a análise baseada em evidências. O sistema encontra-se detalhado no documento “Metodologia de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas do Estado do Maranhão” e suas atualizações.

Entre suas maiores contribuições, destacam-se a proposição da criação da Rede de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas do Estado do Maranhão (REDE MAPP/MA) e da Comissão de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas Estaduais (CMAPE).

De acordo com a Metodologia de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas do Estado do Maranhão, é prevista a instituição da **Comissão de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas Estaduais (CMAPE)**, composta por órgãos da administração estadual. Dentre as competências da CMAPE, tem-se:

- » Implementar os sistemas de monitoramento e avaliação segundo metodologia apresentada neste documento;
- » Promover a integração de instrumentais, informações, fluxos e equipes almejando maiores níveis de eficiência e segurança dos processos;

» Trabalhar para a consolidação da cultura de monitoramento e avaliação em nível estadual.

A CMAPE será responsável por elaborar anualmente a relação das políticas públicas a serem monitoradas e aquelas que serão alvos da Avaliação de Impacto, considerando as premissas abordadas ao longo do documento, contando posteriormente com a devida anuência do Governador do Estado.

Apesar da instituição da Lei 11.630/2021, que dispõe sobre o Sistema de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas do Estado do Maranhão, a CMAPE ainda não foi regulamentada.

1.3. Normativas que regulam o processo de planejamento no Brasil e no Estado do Maranhão

Esta parte do relatório examina a legislação federal e estadual, buscando delimitar o quadro de referência para a elaboração e execução do PPA, LDO e LOA a nível federal e no Governo do Estado do Maranhão, com o objetivo de destacar as principais bases normativas que regem o atual modelo conceitual do planejamento.

» Legislação Federal

O Sistema Planejamento e o Orçamento está alicerçado em três documentos legais: a Constituição Federal de 1988 - CF88, a Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964 que “Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal e a Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000 – Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF, que “Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal”.

Sobre o tema, a CF 88 dispõe em seu artigo 165:

Art. 165. Leis de iniciativa do Poder Executivo estabelecerão:

I - O plano plurianual;

II - As diretrizes orçamentárias;

III - os orçamentos anuais. (BRASIL, 1988, Art.165)

O Plano Plurianual – PPA estabelece, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal¹ para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada (CF, Art.165§1º). De acordo com o Art. nº 35 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias – ADCT, o prazo é de 4 anos, iniciando no segundo ano de cada administração e finalizando no primeiro ano da seguinte².

A Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO foi o instrumento criado pelos Constituintes com o objetivo de resgatar a participação do Legislativo na discussão do Orçamento. Além da apreciação e discussão do Projeto de Lei – PL do orçamento, elaborado pelo Poder Executivo, o Legislativo passa a influenciar na própria elaboração desse PL. Pela CF 88, a LDO é anual, compreendendo as metas e prioridades da administração pública, orienta a elaboração da LOA, além de dispor sobre as alterações na legislação tributária e estabelecer a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento (§ 2º). A partir da LRF (particularmente Art.4º e Art.9º), passou a incluir dispositivos sobre a execução do orçamento, definindo compromissos quanto a metas fiscais a serem perseguidas ao longo dos três exercícios seguintes e Anexo de Riscos Fiscais, que informa sobre passivos contingentes e outros riscos que possam afetar as contas públicas. Assim, a LDO ao identificar, no PPA, as ações que receberão prioridade no exercício seguinte, torna-se o elo entre o PPA e a LOA.

A Lei Orçamentária anual -LOA é regulada pela Lei nº 4.320/64, que dispõe, entre outros temas, sobre seu processo de elaboração, a forma e conteúdo da proposta orçamentária, a programação das despesas, com base em estimativa da receita³.

A compatibilização entre os instrumentos do Sistema Orçamentário é regulada pela CF 88 e, complementarmente, pela LRF. A Constituição determina, no Art. 165, §7º, que o orçamento fiscal e o de investimentos, compatibilizados com o Plano Plurianual, terão, entre seus objetivos, o de reduzir desigualdades inter-regionais. No art. 166 §3º, I, prevê que a admissão de emendas ao Projeto de LOA requer a verificação sua compatibilidade com o Plano Plurianual e com a LDO. Da mesma forma, o § 4º exige que as emendas ao Projeto da LDO sejam compatíveis com o PPA.

¹ Os dispositivos se estendem aos estados, Distrito Federal e municípios.

² No ADCT, definem-se os prazos de tramitação dos projetos de lei do PPA, LDO e LOA elaborados pelo Poder Executivo federal. Estados e municípios definem esses prazos, quando o fazem, nas Constituições estaduais e Leis Orgânicas municipais.

³ a partir da LRF, a receita é estimada no Anexo de Metas Fiscais da LDO. Frequentemente, essa estimativa sofre ajustes quando da elaboração da LOA.

Na LRF, diversos dispositivos buscam garantir a coerência entre os instrumentos. Entre eles, pelo Art. 5º, I, o Projeto de LOA conterá anexo em que será demonstrada a compatibilidade da LOA com as metas fiscais estabelecidas na LDO. No mesmo Artigo, §5º reitera que os investimentos com duração superior a um exercício financeiro só poderão ser incluídos na LOA caso estejam previstos no PPA ou em lei autorizativa, (CF 88 Art. 167 § 1º).

No caso da LRF, o Art. 3º, que tratava da tramitação do PL do PPA, foi vetado⁴. Como mencionado, seu conteúdo – despesas de capital e as delas decorrentes e programas de duração continuada é normatizado pela CF 88. Além disso, a Portaria nº 42, de 14 de abril de 1999, do Ministério do Orçamento e Gestão, definiu o conceito de Programa, cujo resultado deve ser medido por indicadores. De acordo com o Art. 2º:

a) Programa, o instrumento de organização da ação governamental visando à concretização dos objetivos pretendidos, sendo mensurado por indicadores estabelecidos no plano plurianual. (BRASIL, 1999, Art.2)

Além disso, respeitando a autonomia federativa, dispõe que:

Art. 3º. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios estabelecerão, em atos próprios, suas estruturas de programas, códigos e identificação, respeitados os conceitos e determinações desta Portaria. (BRASIL, 1999, Art.3)

A normatização por Lei Complementar à CF 88 está prevista em seu o Art. 165, § 9º, I, pelo qual:

Cabe à lei complementar:

I - Dispor sobre o exercício financeiro, a vigência, os prazos, a elaboração e a organização do plano plurianual, da lei de diretrizes orçamentárias e da lei orçamentária anual. (BRASIL, 1988, Art.165)

O Projeto dessa lei ainda hoje tramita no Congresso e é considerado matéria que envolve amplas negociações entre o Poder Executivo e os demais Poderes. Em sua ausência, não há modelo consagrado para a forma de elaboração e de apresentação do PPA. Em geral, estados e

⁴ O caput deste artigo estabelecia que o Projeto de deveria ser devolvido para sanção até o encerramento do primeiro período da sessão legislativa, enquanto o § 2º obrigava o seu envio, ao Poder Legislativo, até o dia 30 de abril do primeiro ano do mandato do Chefe do Poder Executivo. Dada a complexidade da elaboração do PPA, consideraram-se os prazos inadmissivelmente exíguos, ainda mais que estabelecia “a mesma data para União, Estados e os Municípios” (LRF - Razões de Veto).

municípios adotam metodologias que se aproximam da utilizada, a partir de 2000 e até 2011, pela União⁵. Essa metodologia foi basicamente estabelecida no Decreto nº 2829, de 29 de outubro de 1998, que definiu normas para a elaboração e execução do Plano Plurianual 2000-2003 e dos orçamentos da União, a serem aplicadas a partir do exercício financeiro de 2000⁶.

De acordo com o Decreto, as ações finalísticas, que proporcionam um bem ou serviço para atendimento direto às demandas da sociedade deveriam ser estruturadas em Programas, visando atingir objetivos estratégicos definidos para o Plano. A preocupação com a viabilidade financeira do Plano estava presente na exigência de estimativa de previsão de recursos, que orientaria inclusive a busca de parcerias e de fontes alternativas de financiamento.

De acordo com o Art. 2º:

Cada Programa deveria conter:

- I. Objetivo;
- II. Órgão responsável;
- III. Valor global;
- IV. Prazo de conclusão;
- V. Fonte de financiamento;
- VI. Indicador que quantifique a situação que o programa tenha por fim modificar;
- VII. Metas correspondentes aos bens e serviços necessários para atingir o objetivo;
- VIII. Ações não integrantes do Orçamento Geral da União necessárias à consecução do objetivo;
- IX. Regionalização das metas por Estado. (BRASIL, 1998, Art.2)

No que diz respeito ao PPA, portanto, a obrigação legal diz respeito apenas a seu conteúdo e à exigência de que seja estruturado em Programas, com indicadores, o que em nada contraria a adoção da metodologia de Orçamento por Resultados. Ao contrário, esta metodologia requer

⁵ O Governo Federal adotou nova estrutura para o PPA 2012-2015, com alguma modificação no PPA 2016 -2019
<http://bibliotecadigital.planejamento.gov.br/>

⁶ Para maior detalhamento, veja-se Garson, Sol – Planejamento, orçamento e gasto com políticas públicas: uma metodologia de apuração para Estados e Municípios, disponível em <https://www.editorafi.org/315solgarson>

clareza quanto à destinação dos recursos públicos, identificando o(s) produto(s) das Ações e o(s) resultado(s) alcançados, medidos por indicadores dos Programas, atendendo às determinações legais citadas.

» No Estado do Maranhão

- **Artigo 136 da Constituição Estadual de 1989**

O Artigo 136, § 1º discorre sobre o orçamento para o PPA:

A lei que instituir o Plano Plurianual estabelecerá de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública estadual para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada. (MARANHÃO, 1989, Art. 136)

Na § 2º, está institucionalizado as diretrizes e pontos a serem abordados pela LDO e LOA:

A Lei de Diretrizes Orçamentárias compreenderá as metas e prioridades da administração pública estadual, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente, orientará a elaboração da Lei Orçamentária anual, disporá sobre alterações na legislação tributária e estabelecerá a Política de Aplicação das Agências Financeiras Oficiais de Fomento. (MARANHÃO, 1989, Art. 136)

Na§ 5º, define as três esferas de influência da LOA:

A Lei Orçamentária anual compreenderá:

I – O orçamento fiscal referente aos Poderes do Estado, seus fundos, órgãos e entidades da administração direta e indireta, inclusive fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público;

II – O orçamento de investimento das empresas em que o Estado, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto;

III – O orçamento da seguridade social, abrangendo todas as entidades e órgãos a ela vinculadas, da administração direta e indireta, bem assim os fundos e fundações instituídos e mantidos, pelo Poder Público. (MARANHÃO, 1989, Art. 136)

- **Lei Complementar Estadual nº 108, de 21 de novembro de 2007**

Instituiu as 32 Regiões de Planejamento no Estado do Maranhão. Com diretrizes da organização descrita no artigo 1º § 1º:

A regionalização para o desenvolvimento fundamenta-se em características ambientais, vocações produtivas e dinamismo das regiões, relações socioeconômicas e culturais estabelecidas entre as cidades, regionalização político-administrativa e malha viária existente. (MARANHÃO, 2007, Art. 1)

No artigo 3º, são destacados processos em que a regionalização definida na lei deve ser usada com referência:

I - O processo de planejamento estadual;

II - A elaboração do Plano Plurianual e do Orçamento Anual;

III - A elaboração de planos, programas regionais, setoriais ou municipais em caráter supletivo;

IV - A apresentação de dados estatísticos agregados e desagregados regionalmente; V - a implantação de estrutura orgânica desconcentrada da Administração Pública Estadual. (MARANHÃO, 2007, Art. 3)

- **Decreto Estadual nº 31.519, de 29 de fevereiro de 2016**

Decreto a criação da Comissão Permanente do Orçamento Participativo (COP), com o objetivo de garantir a intersetorialidade das propostas populares para o orçamento do Estado do Maranhão.

No artigo 3º, estabelece-se a interação entre o PPA e Orçamento Participativo:

A Secretaria de Planejamento e Orçamento subsidiará a Comissão com as informações do Plano Plurianual (PPA), com o fim de atualizar, anualmente, o Orçamento Participativo (OP). (MARANHÃO, 2016, Art. 3)

Destaca-se também o papel intersetorial e interdisciplinar da comissão no artigo 2º:

A Comissão referida no artigo anterior possui a função de garantir processos de consolidação das propostas definidas pela população para o orçamento

participativo, integrando as competências dos diversos órgãos (MARANHÃO, 2016, Art. 2)

- **Lei Ordinária nº 11.204, de 31 de dezembro de 2019**

Dispõe sobre o Plano Plurianual para o quadriênio 2020-2023. De acordo com o artigo 3º, integram os anexos do Plano Plurianual os seguintes documentos:

I - Metodologia do PPA 2020-2023;

II-Categorias Estratégicas do PPA 2020-2023 e Políticas Públicas Relacionadas;

III - Cenário Socioeconômico e Fiscal;

IV - Diagnósticos Regionais

V - Metas e Prioridades da Administração Pública Estadual

VI - Programas e Ações da Administração Pública Estadual (MARANHÃO, 2019, Art. 2)

Define ainda que o Poder Executivo, para apoio a gestão do Plano Plurianual, utilizará o Sistema Integrado de Planejamento e Gestão Fiscal - SIGEF/MA e regulamenta a forma como as Revisões do Plano Plurianual poderão ocorrer:

De acordo com o artigo 17, a SEPLAN, como representante do Poder Executivo, ficou autorizada a:

I - Alterar o órgão responsável por programas;

II - Alterar os indicadores do Plano Plurianual e seus respectivos índices;

III - Adequar a meta física e incluir, excluir ou alterar unidade orçamentária responsável de ação para compatibilizá-la com alterações efetivadas por leis orçamentárias anuais e seus créditos adicionais ou por leis que alterem o Plano Plurianual, como as decorrentes de mudança em seu valor, produto ou unidade de medida. (MARANHÃO, 2019, Art. 17)

- **Lei 11.630, de 21 de dezembro de 2021 - Sistema de M&A do Maranhão**

Institui o Sistema de Monitoramento e Avaliação do Estado do Maranhão, com foco na Gestão Orientada para Resultados (GpR) e na análise baseada em evidências, estruturado a partir do documento “Metodologia de Monitoramento e Avaliação de

Políticas Públicas do Estado do Maranhão” e suas atualizações.

No artigo 2º, é institucionalizado que o Sistema de Monitoramento e Avaliação do Estado do Maranhão deve cumprir os seguintes objetivos:

- I - Aprimorar as políticas públicas;
- II - Melhorar a qualidade do gasto público;
- III - subsidiar a definição dos tetos orçamentários contidos nas leis orçamentárias anuais;
- IV - Subsidiar a revisão dos planos plurianuais;
- V - Financiar gastos públicos;
- VI - Valorizar boas práticas de gestão;
- VII - desenvolver capacidades técnicas para monitoramento e avaliação de políticas públicas. (MARANHÃO, 2021, Art. 2)

A lei decreta que a estrutura de governança do Sistema de Monitoramento e Avaliação deve ser composta pela Rede de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas do Estado do Maranhão (REDE MAPP/MA) e Comissão de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas Estaduais (CMAPE).

- **Decreto Nº 37.594, de 28 de abril de 2022**

Cria e define membros e órgãos integrantes da Comissão Maranhão 2050, com a finalidade de definir diretrizes, planejar, desenvolver e coordenar, com a participação da sociedade, estudos e cenários que viabilizem a elaboração do Plano Maranhão 2050.

Fica definido, no artigo 2º, que a Comissão organizará ações de construção coletiva, plural, paritária e de mobilização dos diversos segmentos da sociedade, realizando audiências públicas, estimulando parcerias com entidades públicas e privadas, nacionais e internacionais e desenvolvendo outras ações que possam contribuir com a elaboração do Plano Maranhão 2050.

1.4. Plano Plurianual 2020-2023

» Estrutura Metodológica

Figura 2. Estrutura programática do PPA 2020-2023



Fonte: PPA 2020-2023 do Governo do Estado do Maranhão

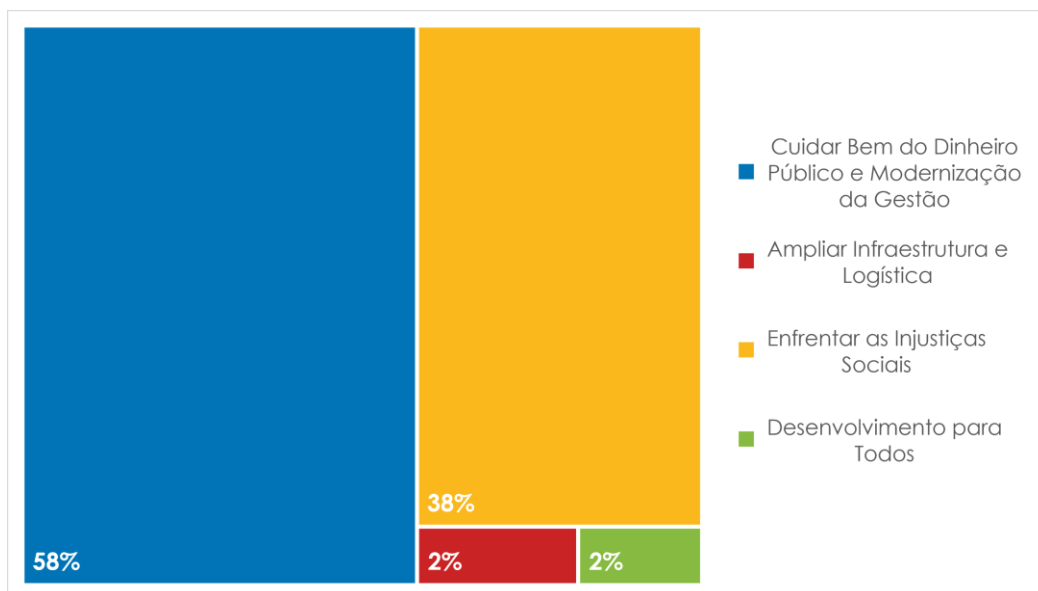
» Eixos e Programas

A Lei nº 11.204, de 31 de dezembro de 2019, que dispõe sobre o Plano Plurianual 2020-2023 prevê um montante de R\$ 84.375.496.793,00 distribuídos em 04 eixos estratégicos e 84 programas:

a. Por Eixos Estratégicos

- Cerca de R\$ 48,9 bilhões do orçamento (58%) inicialmente previsto no PPA 2020-2023 se destina ao Eixo 2 – Cuidar Bem do Dinheiro Público e Modernização da Gestão, que tem como prioridade o compromisso de uma gestão pautada pela correta aplicação dos recursos públicos, assegurando a cobertura das políticas com as oportunidades de emprego, trabalho, renda, cidadania, e a modernização contínua da administração pública (PPA 2020-2023)
- Outros R\$ 31,6 bilhões (38%), aproximadamente se destinam ao Eixo 1 – Enfrentar Injustiças Sociais, seguidos pelos Eixos 4 – Ampliar Infraestrutura e Logísticas (cerca de R\$ 2 bi) e Eixo 3 – Desenvolvimento para Todos (cerca de R\$ 1,6 bi).

Gráfico 1. Distribuição inicial do orçamento por eixo (% sobre o total R\$ previsto)

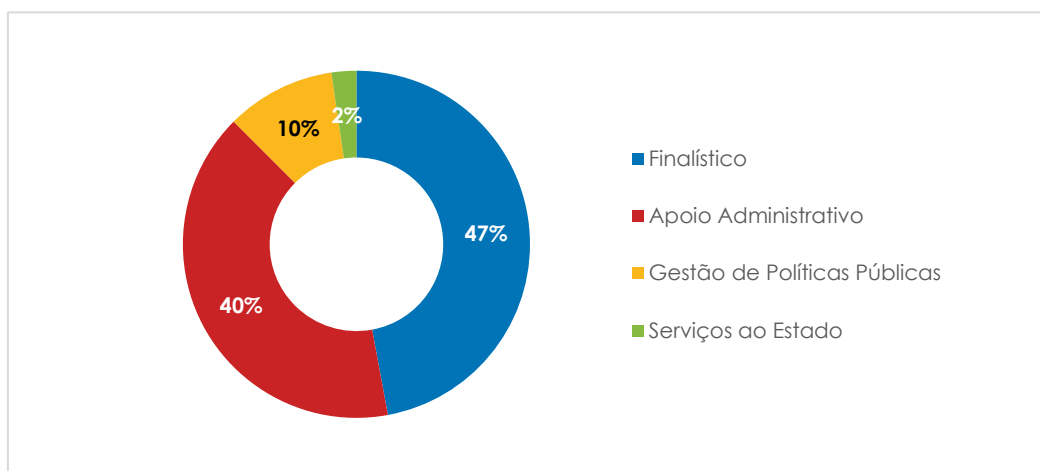


Fonte: PPA 2020-2023 do Governo do Estado do Maranhão

b. Por Programas

- De acordo com o previsto inicialmente no PPA 2020-2023, os recursos foram distribuídos da seguinte forma: 47% (cerca de R\$ 39,7 bilhões) para Programas Finalísticos, 40% (cerca de R\$ 34 bilhões) para Programas de Apoio Administrativo, 10% (aprox. R\$ 8,6 bilhões) para Programas de Gestão de Políticas Públicas e 2% (aprox. R\$ 1,9 bilhões) para Programas de Serviços ao Estado.

Gráfico 2. Distribuição inicial do orçamento por tipo de programa (% sobre o total R\$ previsto)



Fonte: PPA 2020-2023 do Governo do Estado do Maranhão

- Detalhamento da distribuição do orçamento entre Programas (PPA 2020-2023)

Tabela 1. Distribuição inicial do orçamento por programa finalístico (% sobre o total R\$ previsto)

PROGRAMAS FINALÍSTICOS			
10,2%	Mais Aprendizagem	0,1%	Minha Casa Meu Maranhão
9,3%	Mais Segurança	0,1%	Mais Esporte E Lazer
8,5%	Saúde para todos	0,1%	Inclusão Socioproductiva Mais Renda E Cidadania
5,9%	Prestação Jurisdicional	0,1%	Mais Produção E Abastecimento
1,8%	Fortalecimento Do Sistema Prisional E Reintegração Social	0,1%	Produção E Difusão Cultural

PROGRAMAS FINALÍSTICOS			
1,3%	Logística E Transporte	0,1%	Assistência Técnica E Extensão Rural
1,3%	Mais Proteção E Defesa Civil	0,1%	Extensão Universitária E Assuntos Da Comunidade
1,2%	Mais Vida no Trânsito	0,1%	Promoção Da Igualdade De Gênero E Dos Direitos Das Mulheres
0,8%	Ensino de Graduação	0,1%	Pesquisa E Pós-Graduação
0,7%	Ampliação e Modernização da Infraestrutura	0,1%	Reforma E Regularização Fundiária
0,5%	Atenção Primária e Vigilância em Saúde	0,1%	Avança Turismo
0,5%	Mais Segurança Alimentar e Nutricional	0,1%	Registro Das Atividades Mercantis
0,5%	Construção E Melhoria Da Infraestrutura Urbana	0,1%	Promoção Do Trabalho Digno
0,5%	Infraestrutura Educacional	<0,01%	Reestruturação E Desenvolvimento Das Regiões Metropolitanas
0,4%	Promoção E Defesa Dos Direitos Humanos	<0,01%	Desenvolvimento Da Economia Solidária
0,4%	Maranhão Verde	<0,01%	Mais Qualificação Para O Trabalho
0,4%	Universalização Do Abastecimento De Água E Esgotamento Sanitário	<0,01%	Desenvolvimento Urbano E Regional
0,4%	Mais Pesquisa, Inovação, Qualificação E Popularização Da Ciência	<0,01%	Maranhão Patrimônio Cultural
0,3%	Defesa Agropecuária	<0,01%	Mais Pescado
0,3%	Ensino Médio Técnico De Tempo Integral	<0,01%	Memória Republicana
0,3%	Maranhão Empreendedor	<0,01%	Mais Ciência, Tecnologia E Ensino Superior
0,3%	Proteção E Promoção Social	<0,01%	Maranhão Azul
0,2%	Desenvolvimento Da Agricultura	<0,01%	Inova Maranhão
0,2%	Familiar E Sustentabilidade Ambiental	<0,01%	Parcerias Interfederativas

PROGRAMAS FINALÍSTICOS			
0,2%	Apoio Ao Ensino, Pesquisa E Extensão	<0,01%	Promunicações
0,2%	Enfrentamento Da Mortalidade Materna E Infantil	<0,01%	Cidadania Digital Para Todos
0,2%	Promoção E Defesa Dos Direitos Do Cidadão E Consumidor	<0,01%	Desenvolvimento Sustentável Setor Mineralógico E Energético
0,1%	Mais Mobilidade E Acessibilidade	<0,01%	Pesquisa E Desenvolvimento De Tecnologias Para A Agricultura Familiar
0,1%	Porto - Porta Facilitadora De Negócios		

Fonte: PPA 2020-2023 do Governo do Estado do Maranhão

Tabela 2. Distribuição inicial do orçamento por programa apoio administrativo (% sobre o total R\$ previsto)

PROGRAMAS DE APOIO ADMINISTRATIVO			
13,7%	Apoio Administrativo	2,1%	Assistência ao Servidor
12,4%	Previdência de Inativos	1,9%	Reserva de Contingência
10,2%	Operação Especial	0,1%	Seguridade Especial

Fonte: PPA 2020-2023 do Governo do Estado do Maranhão

Tabela 3. Distribuição inicial do orçamento por programa gestão de políticas públicas (% sobre o total R\$ previsto)

PROGRAMAS DE GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS			
3,5%	Gestão Estratégica Do Planejamento, Orçamento E Finanças	0,2%	Modernização Da Gestão Fiscal Do Estado Do Maranhão
1,8%	Gestão Legislativa	0,1%	Gestão Do Regime Próprio De Previdência Social
1,7%	Gestão De Ações Essenciais À Justiça	0,1%	Desenvolvimento Integrado E Sustentável Da Região Metropolitana
0,8%	Gestão De Pessoal E Patrimônio Do Governo Do Estado	0,1%	Gestão Universitária

PROGRAMAS DE GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS			
0,7%	Fortalecimento Do Controle Externo	<0,01%	Gestão De Políticas Governamentais
0,6%	Gestão De Política De Defesa Do Cidadão	<0,01%	Planejamento E Gestão Ambiental
0,4%	Gestão Da Política Da Comunicação Social E Assuntos Políticos	<0,01%	Gestão Da Política De Saúde Pública
0,2%	Gestão Governamental		

Fonte: PPA 2020-2023 do Governo do Estado do Maranhão

Tabela 4. Distribuição inicial do orçamento por programa serviços ao Estado (% sobre o total R\$ previsto)

PROGRAMAS DE SERVIÇOS AO ESTADO			
1,6%	Fortalecimento Da Administração Tributária.	<0,01%	Maranhão Conhecido E Informado
0,3%	Representação Do Estado	<0,01%	Formação De Pessoal, Inovação E Modernização Em Gestão Do Conhecimento
0,2%	Gestão Da Tecnologia De Informação E Comunicação	<0,01%	Maranhão Estratégico
0,2%	Transparência E Controle Dos Atos Da Gestão Pública		

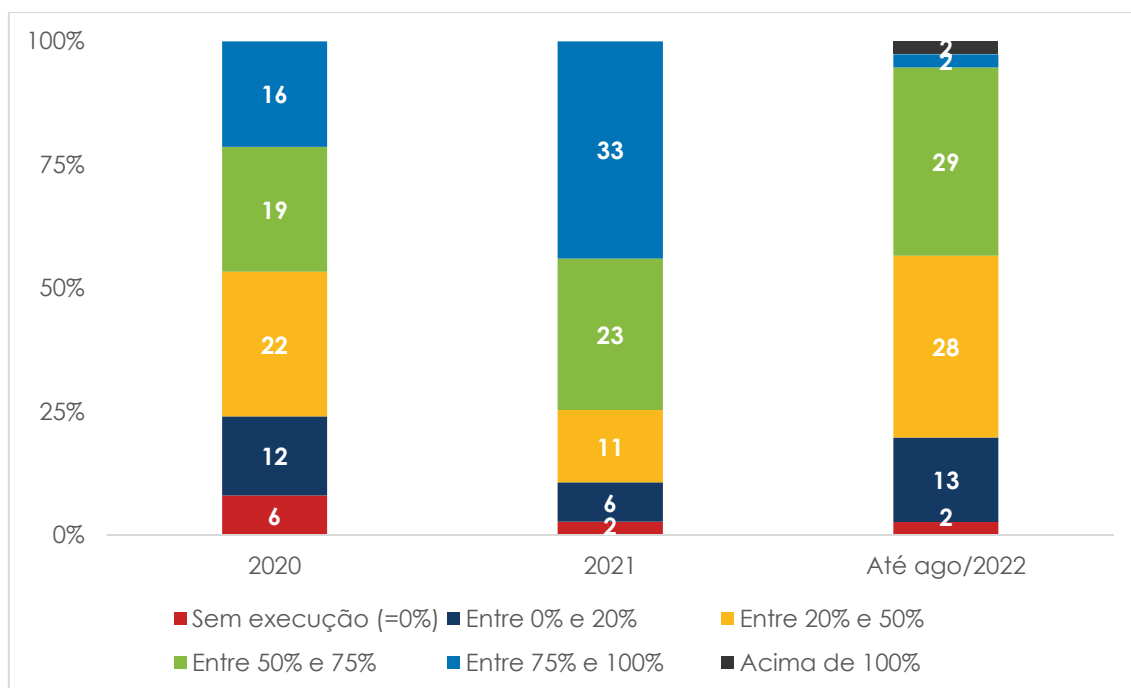
Fonte: PPA 2020-2023 do Governo do Estado do Maranhão

» Execução Orçamentária por programa

- Visão Global (LOA 2020, 2021 e 2022)

A análise a seguir desconsiderou a execução orçamentária dos programas do tipo Apoio Administrativo e dos Poderes Legislativo, Judiciário e Ministério Público.⁷

Gráfico 3. Quantidade de Programas por grau de execução: 2020 a 2022 (ago)



Fonte: Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI), Avaliação Sintética do PPA para o exercício de 2020, 2021 – SEPLAN (versão atualizada em 10/05/2022) e Dados abertos MA

*Valor correspondente à dotação atualizada da LOA no referido exercício fiscal.

**A análise do exercício fiscal de 2022 considera o recorte entre 01/01/2022 até 23/08/2022.

- 2020

Foi executado 71%⁸ da dotação atualizada R\$ 13.066.457.575,68 *⁹ dos 75 programas finalísticos compõem o PPA:

⁷ Código dos Programas analisados no PPA 2020-2023: 103, 122, 131, 137, 160, 177, 193, 202, 210, 211, 212, 217, 218, 219, 311, 317, 318, 328, 341, 347, 348, 349, 350, 352, 353, 354, 355, 504, 521, 522, 531, 539, 543, 544, 546, 554, 563, 571, 572, 575, 576, 577, 578, 579, 580, 581, 582, 583, 584, 585, 586, 587, 588, 589, 590, 591, 593, 596, 597, 599, 600, 601, 602, 609, 610, 611, 612, 613, 614, 615, 616, 617, 618, 619, 356 e 552

⁸ Variação entre o total liquidado e a dotação atualizada. Dados extraídos do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) e da Avaliação Sintética do PPA para o exercício de 2020 - SEPLAN

⁹ Montante total não considera a execução financeira dos programas do tipo Apoio Administrativo e dos Poderes Legislativa, Judiciário e MP

- 8% não tiveram execução
 - 16% tiveram execução entre 0 e 20%
 - 29% tiveram execução entre 20 e 50%
 - **25% tiveram execução entre 50 e 75%**
 - **21% tiveram execução entre 75 e 100%**
- **2021**

Foi executado 74%¹⁰ do orçamento total de R\$ 14.779.687.050,63 * ¹¹ Dos 75 programas finalísticos compõem o PPA:

- 3% não tiveram execução
- 8% tiveram execução entre 0 e 20%
- 15% tiveram execução entre 20 e 50%
- **31% tiveram execução entre 50 e 75%**
- **44% tiveram execução entre 75 e 100%**

- **2022*** ¹²

Foi executado 49% ¹³ do orçamento total de R\$ 15.230.609.335,67 * ¹⁴ dos 75 programas finalísticos compõem o PPA:

- 3% não tiveram execução
- 17% tiveram execução entre 0 e 20%
- 37% tiveram execução entre 20 e 50%
- **38% tiveram execução entre 50 e 75%**
- **3% tiveram execução entre 75 e 100%**
- **3% tiveram execução acima de 100%**

¹⁰ Variação entre o total liquidado e a dotação atualizada. Dados extraídos do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) e da Avaliação Sintética do PPA para o exercício de 2021 – SEPLAN (versão atualizada em 10/05/2022)

¹¹ Montante total não considera a execução financeira dos programas do tipo Apoio Administrativo e dos Poderes Legislativo, Judiciário e Ministério Público.

¹² Dados até 23/08/2022 retirados do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI).

¹³ Variação entre o total liquidado e a dotação atualizada. Dados extraídos do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) e dados da execução orçamentária disponibilizados pela SEPLAN (atualizado até

2

Análise Situacional (as is)

Mapeamento dos macroprocessos do planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação de políticas públicas do Governo do Estado do Maranhão

2. Análise Situacional (as is)

2.1. Introdução

Este capítulo tem como objetivo apresentar o mapeamento e a análise dos macroprocessos de planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação, tendo em vista a forma como estes estão atualmente estruturados no Governo do Estado do Maranhão.

O mapeamento da estrutura e funcionamento dos quatro macroprocessos foi realizado através do levantamento dos documentos (manuais, estudos, apresentações, etc.) e marcos legais em vigor, que orientam a realização do ciclo de elaboração, execução, monitoramento, avaliação e revisão de políticas públicas, – com a finalidade de entender **“Como é o funcionamento do modelo conceitual de planejamento no papel?”** – e da coleta de percepções gerais dos gestores que atuam nas áreas de planejamento a respeito da eficiência, eficácia e efetividade do atual modelo de planejamento – para compreender o **“Como é o funcionamento do modelo conceitual de planejamento na prática?”**.

Este levantamento (teórico e prático) norteou tanto o mapeamento dos macroprocessos quanto as análises que a ele se seguiram, no sentido de delimitar os principais componentes mediante os quais a consultoria pôde avaliar a eficiência, eficácia e efetividade dos quatro macroprocessos, ao conferir se os principais atributos teóricos de cada um deles estavam, ou não, sendo atendidos na prática.

Nesse sentido, este trabalho, além de abordar os principais normativos que regem o sistema do planejamento estadual no capítulo anterior, realizou um processo de levantamento qualitativo com base nos depoimentos dos servidores que atuam, direta e indiretamente, nas áreas de planejamento para mapear eventuais gargalos, lacunas ou sobreposições dos fluxos atuais.

Considerando as fragilidades e potencialidade destacadas na análise situacional, o próximo passo deste trabalho será responder à pergunta **“Como o modelo conceitual de planejamento deveria ser?”** e, para isso, serão levantadas boas práticas de gestão por resultados, listadas de oportunidades de melhoria para serem discutidas e validadas entre os gestores estaduais e elaboradas estratégias de aprimoramento do desenho da cadeia de valor, macroprocessos e

processos, observando os instrumentos e metodologias de planejamento, monitoramento, avaliação e revisão de políticas públicas do Governo do Estado do Maranhão.

2.2. Referências e conceitos para análise dos macroprocessos de Planejamento, Orçamento, Monitoramento e Avaliação

» Macroprocesso

Macroprocesso é o meio pelo qual a organização reúne os grandes conjuntos de atividades, envolvendo mais de uma função organizacional, para gerar valor e cumprir a sua missão, tendo impacto significativo no modo como a organização funciona.¹⁵

» Processo

Processo é uma sequência de tarefas (ou atividades) que, ao ser executada, transforma insumos em um resultado com valor agregado. A execução do processo consome recursos materiais e/ou humanos necessários para agregar valor ao resultado do processo. Insumos são matérias-primas, produtos ou serviços vindos de fornecedores internos ou externos que alimentam o processo. Os resultados são produtos ou serviços que vão ao encontro das necessidades de clientes internos ou externos.¹⁶

» Planejamento¹⁷

No que diz respeito ao setor público, e mais especificamente aos governos estaduais, a efetivação de um sistema de planejamento pressupõe, inicialmente, o estabelecimento e a pactuação de um “norte” comum, compartilhado por toda a estrutura de Governo. Esta orientação estratégica de primeiro nível é comumente chamada de **Visão de Futuro**, e tem como função principal descrever a situação desejada, que norteará a atuação das diversas entidades e órgãos que compõe o executivo estadual ao longo de um determinado período.

¹⁵ SILVA, L. Manual de gestão por processos, 2016.

¹⁶ IBARZ, A.; BARBOSA-CÁNOVAS, G. V. Unit operations in food engineering. Boca Raton: CRC Press, 2002.

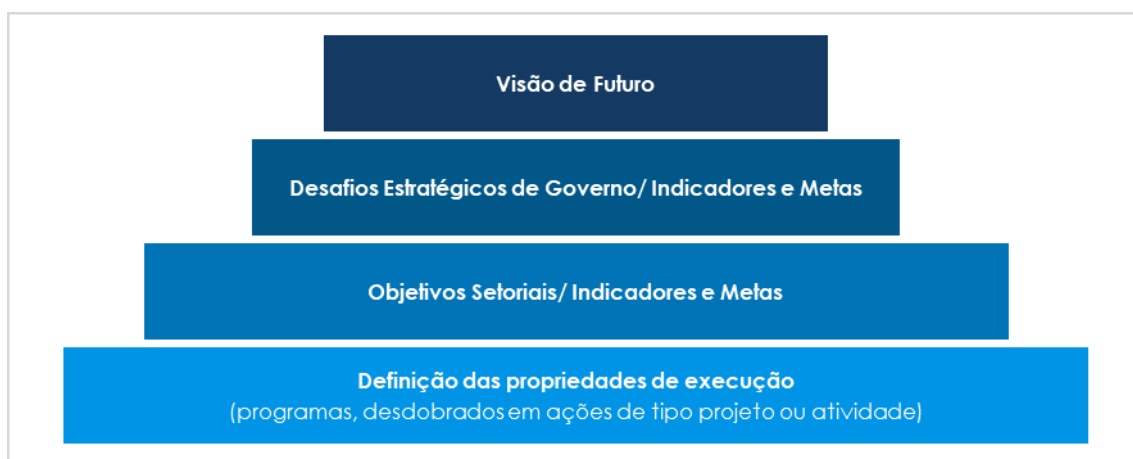
¹⁷ Fonte: Macroplan. **Manual de Gestão Estratégica para o Setor Público**. 2013.

Na medida em que devem ser descritas tendo em vista sua capacidade de mobilização e comunicação, essas frases são, em geral, sucintas para descrever com clareza **o que** se deve fazer para alcançar a situação desejada que ela descreve. Por isso, há necessidade de complementação mediante outros elementos estratégicos.

Nesse sentido, o processo de planejamento define, frequentemente, **Desafios Estratégicos** gerais que, uma vez pactuados, passam a orientar a ação governamental, que se compromete com o alcance de metas estabelecidas para indicadores que representam a metrificação dos desafios. Estes desafios expressam as principais necessidades/gargalos e/ou as potencialidades/oportunidades do Estado em cada **Eixo Estratégico (ou Área de Resultado)**, haja vista que seu atingimento depende da ação combinada e entre duas ou mais setoriais (intersetorialidade).

No âmbito de cada setorial, especificamente, o planejamento desdobra-se em **Objetivos Setoriais**, também quantificados em indicadores com respectivas metas, as quais orientam as prioridades de execução a serem pactuadas no âmbito de cada órgão ou entidade (e em especial as finalísticas). Estas prioridades, expressas em **Linhas de Estratégia (ou diretrizes)** deverão orientar a estruturação dos **Programas** (setoriais ou transversais), os quais se desdobram em **Ações** de tipo projeto ou atividade.

Figura 3. Macroprocesso de Planejamento: Principais Atributos



Fonte: Macroplan

Por fim, no setor público, o processo de planejamento deve contemplar, também, a **programação físico-financeira** dos programas e ações (em especial as prioritárias/estratégicas),

bem como a **definição de um modelo integrado de governança** para eles. Esse modelo deve garantir, ainda:

- a **articulação intersetorial**;
- a **articulação entre governo e sociedade civil e entidades privadas**;
- a definição do modelo de “**contratualização**” e de **análise de desempenho**, com de métricas que garantam a mensuração do alcance de resultados no nível geral, setorial e das equipes/individuais.

» **Orçamento**¹⁸

O sistema de orçamento público funciona, em última análise, como um **mecanismo de alocação de recursos**. Como esses recursos são, via de regra, mais escassos do que os desafios enfrentados pelos governos e do que os desejos e aspirações dos gestores, o orçamento passa a se apresentar como um macroprocesso fundamental, dado que é por meio dele que tais aspirações são **compatibilizadas com a capacidade fiscal do Estado**, tendo em vista a definição de prioridades para cada ano.

O orçamento define, em **instrumentos legais**, as metas e prioridades do governo para determinado exercício fiscal (na LDO), orça o custo de implantação destas prioridades e define suas formas de financiamento (na LOA). Especificamente no caso do Brasil, o sistema de orçamento público compreende a elaboração de três instrumentos legais:

- **Plano Plurianual (PPA)**: Conexão entre planejamento e orçamento, define objetivos, diretrizes, metas e programas de médio prazo (4 anos);
- **Lei de Diretrizes Orçamentária (LDO)**: Entre outras determinações, define, a partir do exposto no PPA, as metas e prioridades do governo para o próximo exercício fiscal e orienta a elaboração da Lei Orçamentária Anual; e

¹⁸ Fontes: SHAH, A., & SHEN, C. (2007). A primer on performance budgeting. In A. Shah (Ed.), Budgeting & budgetary institutions (pp. 137–178). Washington, DC: World Bank. / GARSON, S. Planejamento, Orçamento e Gasto com Políticas Públicas, 2018.

- **Lei Orçamentária Anual (LOA):** É o orçamento anual propriamente dito. A LOA estima a receita e a fixação das despesas do governo. Prevê também quanto o governo deve arrecadar para que os gastos programados possam de fato ser executados.

Figura 4. Macroprocesso de Orçamento: Principais Instrumentos



Fonte: Macroplan

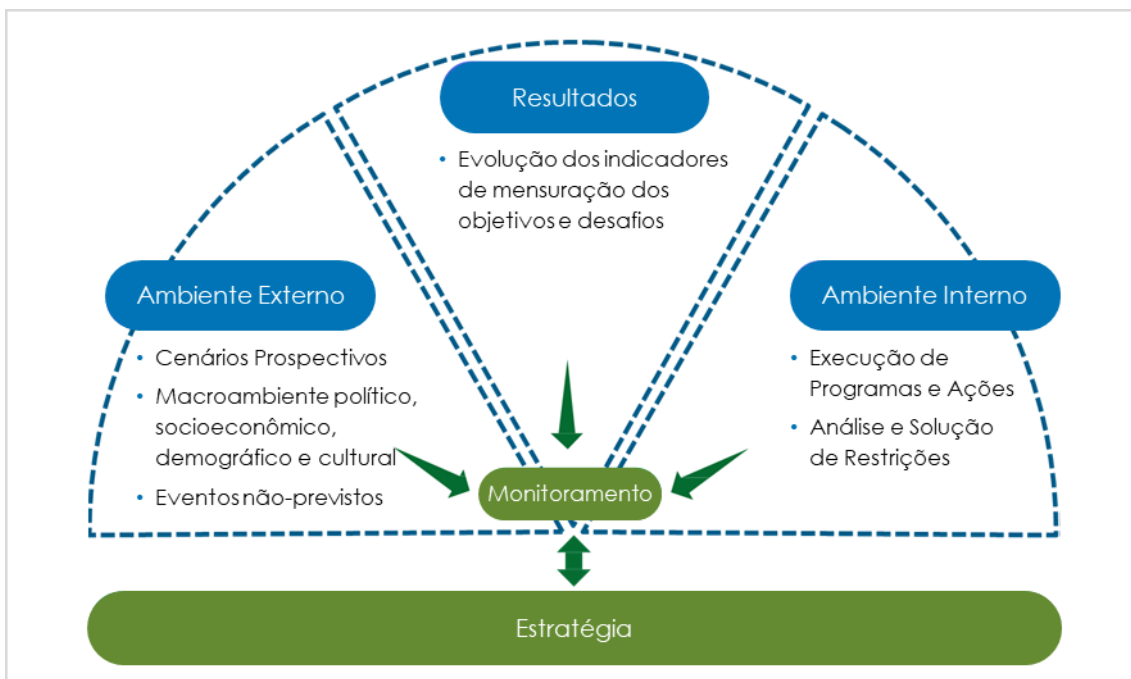
» Monitoramento¹⁹

O monitoramento é, essencialmente, um macroprocesso sistemático que se destina a coletar e analisar informações em três focos principais, a saber:

- (i) **Monitoramento do ambiente externo:** Processo sistemático de coleta, filtragem, consolidação, interpretação e análise sobre a evolução das variáveis do ambiente externo e seus impactos sobre o governo e sua agenda estratégica;
- (ii) **Monitoramento dos resultados:** Processo de acompanhamento da evolução dos indicadores de impacto e resultado, que mensuram os Desafios e Objetivos definidos durante o planejamento; e
- (iii) **Monitoramento do ambiente interno:** Referente à execução da estratégia, compreende o monitoramento dos programas e das ações mediante os quais o governo pretende executar a estratégia definida. Deve contemplar um processo de monitoramento intensivo e diferenciado para a carteira prioritária de projetos e processos estratégicos.

¹⁹ Macroplan e Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação. Conceitos básicos em Monitoramento e Avaliação (Curso de Ambientação para Servidores do INEP). 2013. / JANNUZZI, P. M. Monitoramento e Avaliação de Programas Sociais. Alínea. 2016.

Figura 5. Dimensões do Monitoramento



Fonte: Macroplan

No caso do governo do Maranhão, o processo que se encontra *relativamente* mais sistematizado refere-se ao monitoramento do ambiente interno.

O objetivo do monitoramento é o de **analisar e provocar decisões** tendo em vista o desempenho dos programas e ações desenvolvidos pelo Estado. O foco do monitoramento está na **análise da eficiência e da efetividade**, i.e., da capacidade das ações desenvolvidas entregarem, de forma efetiva, os resultados inicialmente planejados, respeitando os critérios de custo, prazo e qualidade previamente definidos.

Figura 6. Fases do Monitoramento



Fonte: Macroplan

» Avaliação²⁰

O foco prioritário da avaliação ocorre sobre a **efetividade** dos programas e ações. É um processo por meio do qual se avalia **o nexa entre ações, produtos e o alcance de resultados**. Tem como objeto fundamental o efeito das ações desenvolvidas sobre os seus respectivos públicos-alvo.

Mais especificamente, compete ao macroprocesso de avaliação verificar se a execução dos programas, projetos e atividades está de fato contribuindo para o alcance dos objetivos e metas estabelecidos e para a superação dos desafios estratégicos selecionados.

As informações coletadas durante o processo de “Monitoramento dos Resultados” são, portanto, processadas e analisadas no macroprocesso de avaliação, cujo objetivo fundamental é o de assegurar o **aperfeiçoamento contínuo da estratégia, dos programas e das ações**, mediante a geração de insumos que viabilizem a:

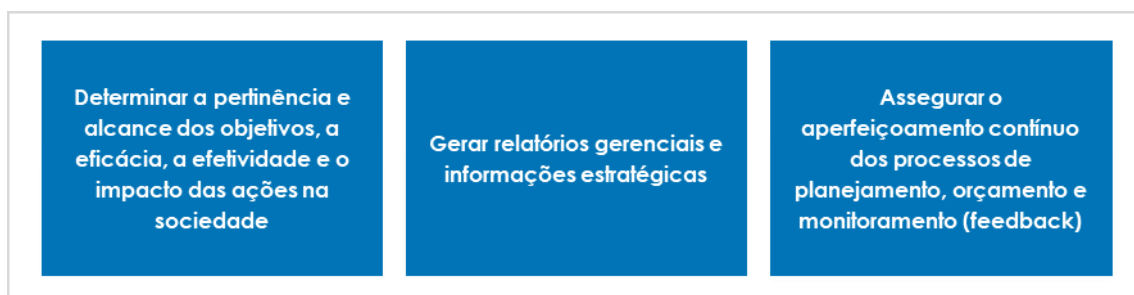
- **Revisão de Portfólio:** provisão de insumos para a correção de falhas de concepção e execução dos programas, ações e carteira prioritária de projetos e processos estratégicos (quando houver); e

²⁰ Adaptado por Macroplan com base em: JANNUZZI, P. M. Monitoramento e Avaliação de Programas Sociais. Alínea. 2016. / MACROPLAN & CENTRAL DE RESULTADOS (Governo de Goiás). Manual da Análise Executiva de Resultados (AER). 2017.

- **Revisão da Estratégia:** atualização/revisão dos objetivos e metas em relação às demandas da sociedade.

Os ciclos de avaliação podem ser realizados em diferentes momentos, de modo a caracterizar três categorias principais de avaliação, a saber: **avaliações prévias (*ex ante*)**, **avaliações intermediárias (*ex interim*)**, **avaliações posteriores (*ex post*)**.

Figura 7. Fases de Avaliação: Principais Atributos



Fonte: Macroplan

Considerando os documentos analisados que fazem referência ao macroprocesso de avaliação no governo do Maranhão, é possível observar um avanço do desenvolvimento de metodologias de avaliação tais como a avaliação sintética, avaliação de gestão, avaliação de impacto e avaliação de desenho (esta ainda em processo de adequação da metodologia e remodelagem a partir dos dados gerados por uma aplicação piloto realizada).

2.3. Metodologia de trabalho

A consultoria entrevistou e realizou reuniões de trabalho com secretários de estado, secretários adjuntos, superintendentes, diretores, chefes das assessorias de planejamento e ações estratégicas das Secretarias de Estado, gestores e coordenadores de programas dos órgãos e secretarias estaduais, de modo a coletar as percepções de cada agente relevante sobre a estrutura, o conteúdo e o modelo de funcionamento de cada macroprocesso no âmbito do Governo do Estado do Maranhão²¹.

²¹ Ao todo foram realizadas 20 entrevistas entre os dias 18 e 29 de julho de 2022 e 2022, totalizando 19, lista dos entrevistados pode ser encontrada no anexo 5

Entre os dias 16 e 18 de agosto de 2022, oficinas colaborativas foram realizadas, tendo como objetivo representar os fluxos do sistema de planejamento do Estado do Maranhão como são atualmente. A metodologia utilizada nas oficinas está disponível nos anexos desta publicação, assim como a lista dos participantes (lista de presença).

Nestas oficinas foram organizados e analisados os quatro macroprocessos: Planejamento, Orçamento, Monitoramento e Avaliação, e os processos que os compõem, detalhando, de forma macro, as principais atividades a serem desenvolvidas pelos atores envolvidos. Para cada uma destas oficinas foram convidados, em média, 10 servidores que atuam nas setoriais e órgãos. Além destas pessoas, diversos técnicos da SEPLAN também participaram. Os fluxos foram representados através da metodologia Business Process Model and Notation (BPMN), bem como em fichas técnicas explicativas a serem apresentadas a seguir.



Representação de Intercessão entre fluxos e processos

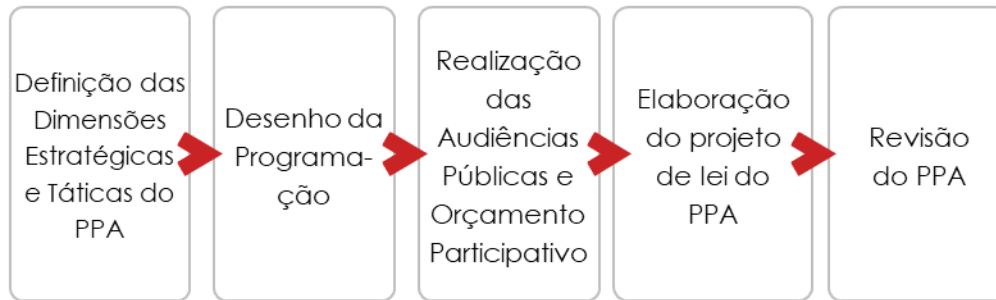


Visão integrada dos Macroprocessos

Modelo Existente Hoje

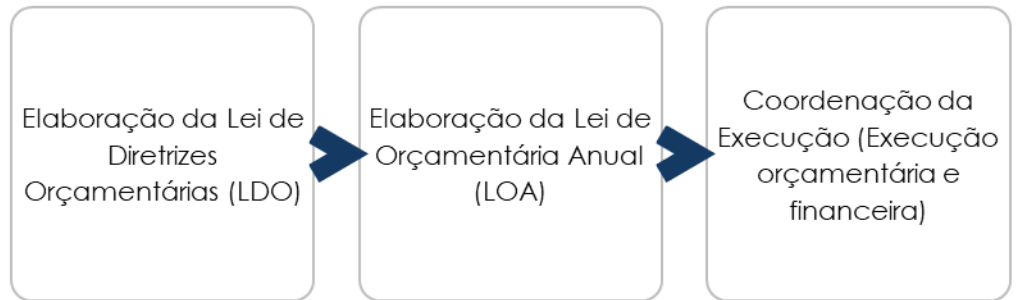
MACROPROCESSO DE PLANEJAMENTO

OBJETIVO: estabelecer e pactuar prioridades, direcionando a atuação governamental ao atendimento das demandas setoriais e territoriais



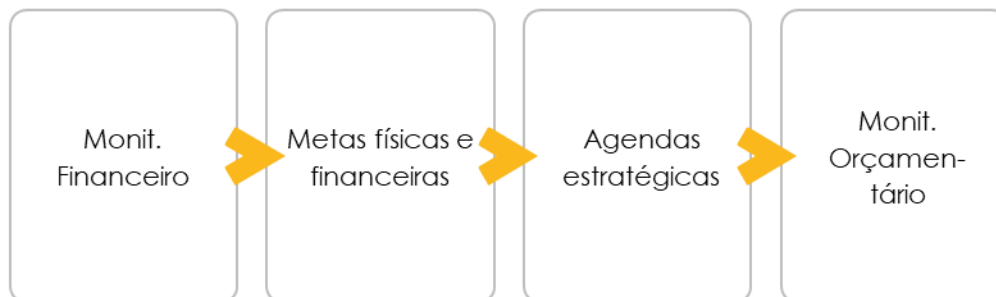
MACROPROCESSO DE ORÇAMENTO

OBJETIVO: otimizar a alocação de recursos ao compatibilizar diretrizes e prioridades anuais com a capacidade financeira do governo



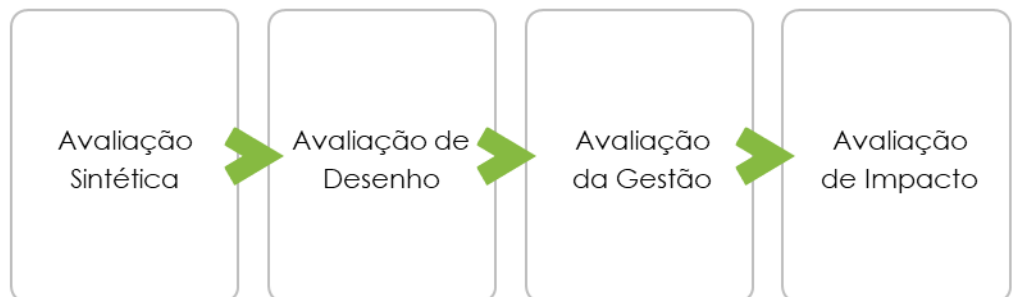
MACROPROCESSO DE MONITORAMENTO

OBJETIVO: monitorar o andamento dos programas, ações e subações e assegurar o aperfeiçoamento contínuo para garantir efetividade e eficiência das políticas públicas



MACROPROCESSO DA AVALIAÇÃO

OBJETIVO: mensurar e avaliar o impacto e os resultados das políticas públicas executadas





Desenho atual dos processos de planejamento e seus gargalos



MACROPROCESSO DE PLANEJAMENTO | VISÃO GERAL

OBJETIVO

Estabelecer os principais direcionadores da atuação governamental, mediante coleta de demandas setoriais e territoriais e sua compatibilização durante a concepção e estruturação de Programas e Políticas Públicas.

DESCRIÇÃO

É o macroprocesso que define as diretrizes, objetivos e metas de governo, incluindo a elaboração de instrumentos de gestão como os planos setoriais e o Plano Plurianual (PPA).

LEGISLAÇÃO

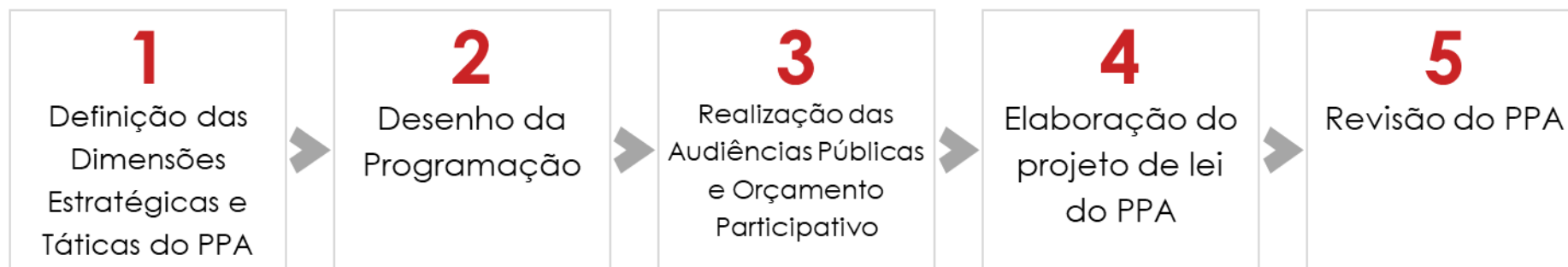
LEGISLAÇÃO ESTADUAL

- Artigo 136 da Constituição Estadual de 1989;
- Lei Complementar Estadual nº 11, de 10 de setembro de 1991;
- Lei Complementar Estadual nº 108, de 21 de novembro de 2007.

MACROPROCESSOS



PROCESSOS



MACROPROCESSO DE PLANEJAMENTO | VISÃO GERAL

OBJETIVO

Estabelecer os principais direcionadores da atuação governamental, mediante coleta de demandas setoriais e territoriais e sua compatibilização durante a concepção e estruturação de Programas e Políticas Públicas.

DESCRIÇÃO

É o macroprocesso que define as diretrizes, objetivos e metas de governo, incluindo a elaboração de instrumentos de gestão como os planos setoriais e o Plano Plurianual (PPA).

LEGISLAÇÃO

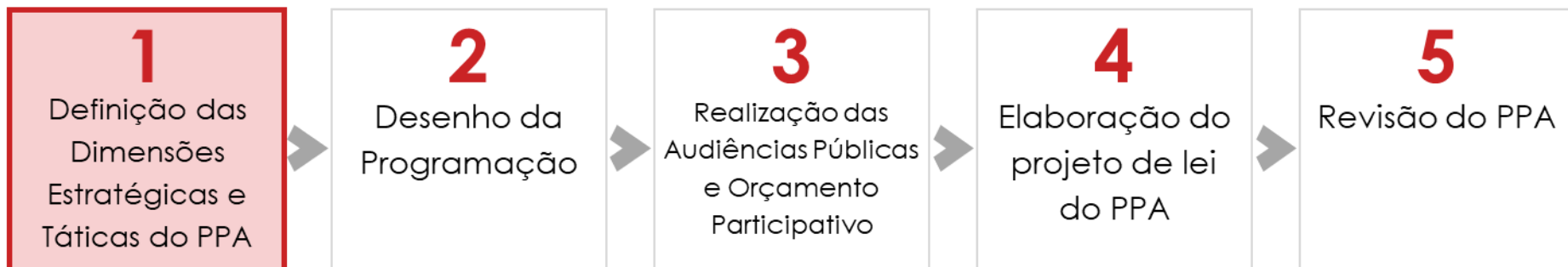
LEGISLAÇÃO ESTADUAL

- Artigo 136 da Constituição Estadual de 1989;
- Lei Complementar Estadual nº 11, de 10 de setembro de 1991;
- Lei Complementar Estadual nº 108, de 21 de novembro de 2007.

MACROPROCESSOS

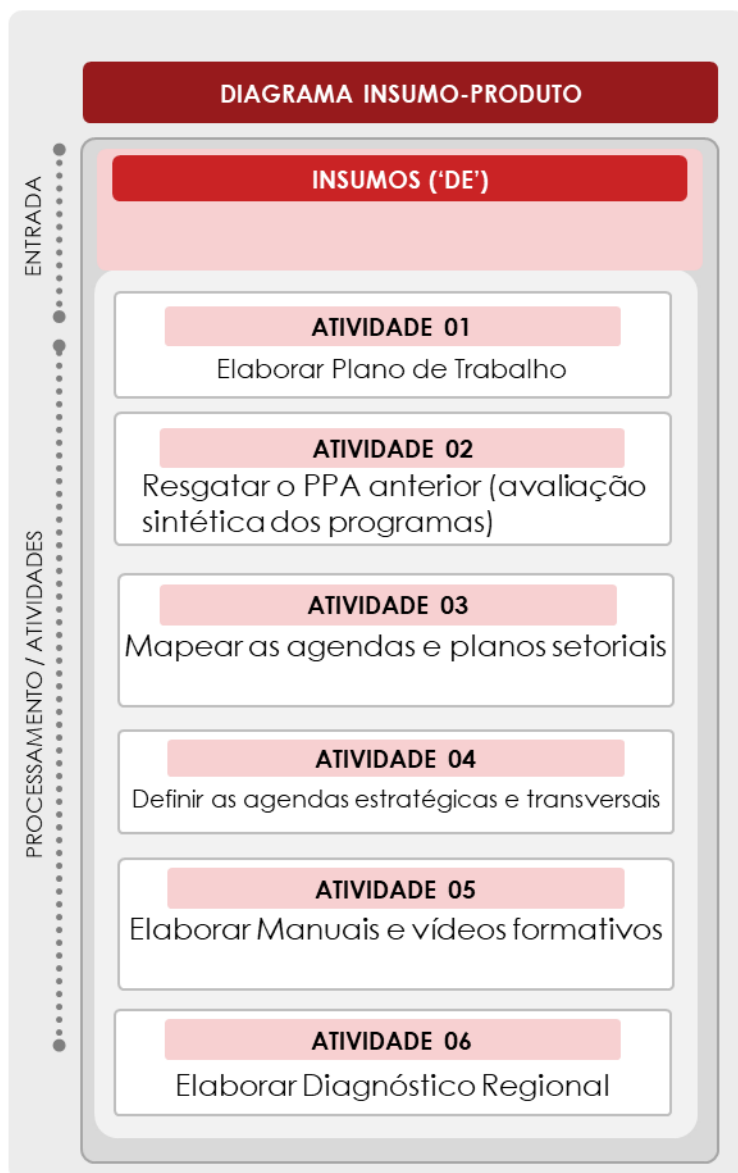


PROCESSOS



MACROPROCESSO DE PLANEJAMENTO

PROCESSO 1 Definição das Dimensões Estratégicas e Táticas do PPA



OBJETIVO DO PROCESSO

Alinhar o planejamento dos órgãos setoriais do Estado às orientações estratégicas de governo e compatibilizá-lo à disponibilidade de recursos.

PERIODICIDADE

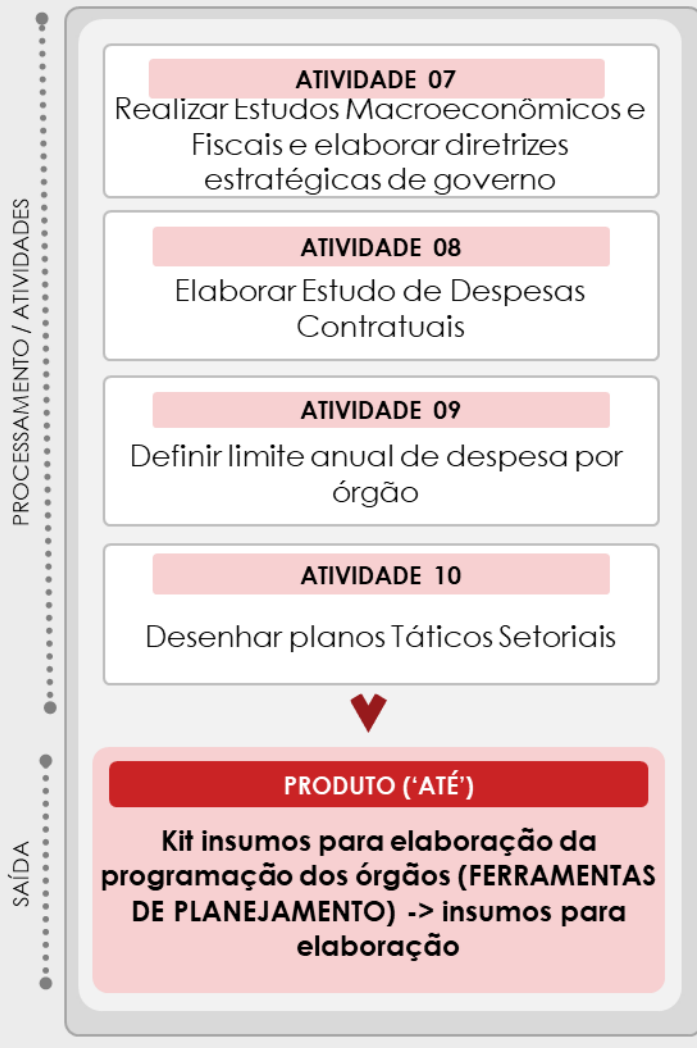
O Plano Tático Setorial é o documento interno de planejamento do órgão setorial que deve evidenciar a identidade institucional da setorial, bem como sua programação para o horizonte temporal de 4 anos. Essa etapa é elaborada entre março e maio do 1º ano de cada governo.

¹ Setoriais: representantes das Assessorias de Planejamento e Ações Estratégicas das Secretarias de Estado e setores/órgãos equivalentes

MACROPROCESSO DE PLANEJAMENTO

PROCESSO 1 Definição das Dimensões Estratégicas e Táticas do PPA

DIAGRAMA INSUMO-PRODUTO



MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

	SEPLAN	Intersectorial	IMESC	Setoriais ¹
Atividade 1	D	R	R	R
Atividade 2	C	P	R	R
Atividade 3	D	P	P	R
Atividade 4	C	R	R	R
Atividade 5	C	R	R	R
Atividade 6	C	R	C	R
Atividade 7	C	R	R	R
Atividade 8	D	R	R	R
Atividade 9	C	R	R	R
Atividade 10	C	P	P	P
Produto	C	R	R	R

Legenda:

R (Recebe informação) P (Participa); C (Coordena); D (Delibera); A: (Aprova)

¹ Setoriais: representantes das Assessorias de Planejamento e Ações Estratégicas das Secretarias de Estado e setores/órgãos equivalentes

MACROPROCESSO DE PLANEJAMENTO

PROCESSO 1 Definição das Dimensões Estratégicas e Táticas do PPA

ATIVIDADE 1 Elaborar Plano de Trabalho

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- No início do ano de elaboração do novo PPA, a SEPLAN tem a tarefa de organizar as diretrizes estratégicas norteadoras dos programas e ações dos próximos 4 anos.
- Para isso, a SEPLAN deve:
 - Definir o cronograma dos fluxos processuais do Macroprocesso de Planejamento.
 - Definir responsáveis pelas atividades.
 - Definir grupo intersetorial composto.

MACROPROCESSO DE PLANEJAMENTO

PROCESSO 1 Definição das Dimensões Estratégicas e Táticas do PPA

ATIVIDADE 2 Resgatar o PPA anterior (avaliação sintética dos programas)

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- A avaliação do PPA anterior integra os elementos auxiliares da elaboração de um novo PPA.
- Nessa atividade, a SEPLAN resgata a avaliação do PPA anterior e faz uma análise dos pontos a serem melhorados e lições aprendidas que servirão de insumo para o aperfeiçoamento das propostas de programas das setoriais.

ATIVIDADE 3 Mapear as agendas e planos setoriais

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Formado o grupo intersetorial, segue-se para a atividade de mapear as agendas e planos setoriais praticadas de forma difusa no Estado.
- Essa atividade tem por objetivo identificar agendas estratégicas transversais que são utilizadas como diretrizes estratégicas pelos órgãos setoriais, mas, não necessariamente, estão integradas ao PPA.

MACROPROCESSO DE PLANEJAMENTO

PROCESSO 1 Definição das Dimensões Estratégicas e Táticas do PPA

ATIVIDADE 4 Definir as agendas estratégicas e transversais

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Levantadas as principais agendas estratégicas que estão sendo incorporadas ao planejamento do governo, segue-se para a consolidação e validação da dimensão estratégica.
- Com essa lista consolidada, a SEPLAN define as Orientações Estratégicas de Governo para a formulação dos Planos Táticos Setoriais e desenho da programação dos órgãos setoriais.

ATIVIDADE 5 Elaborar Manuais e vídeos formativos

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Após a definição das agendas, a SEPLAN elabora materiais de caráter formativo para auxiliar os órgãos na tarefa de elaborar seus planos táticos setoriais e desenho da programação para o PPA.
- São elaborados os seguintes manuais e guias¹:
 - Manual de Elaboração do PPA.
 - Manual de Critérios para a Elaboração das Políticas Públicas.
 - Vídeos formativos baseados nos manuais.

¹ Materiais formativos elaborados pela SEPLAN para subsidiar o ciclo de elaboração do PPA 2020-2023

MACROPROCESSO DE PLANEJAMENTO

PROCESSO 1 Definição das Dimensões Estratégicas e Táticas do PPA

ATIVIDADE 6 Elaborar Diagnóstico Regional

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Após definir a dimensão estratégica, inicia-se a elaboração da dimensão tática, que deverá agregar elementos capazes de proporcionar maior robustez à identidade institucional e atuação dos órgãos setoriais.
- Para isso, o IMESC está encarregado de elaborar os Diagnósticos Regionais para atender o critério de regionalização que deve orientar o PPA, conforme estabelecido em lei.

MACROPROCESSO DE PLANEJAMENTO

PROCESSO 1 Definição das Dimensões Estratégicas e Táticas do PPA

ATIVIDADE 7 Realizar Estudos Macroeconômicos e Fiscais e elaborar diretrizes estratégicas de governo

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Com propósito de construir um PPA mais próximo à realidade fiscal, a SEPLAN elabora o Estudo Macroeconômico Fiscal para subsidiar a elaboração dos programas setoriais.
- Nessa atividade, a SAFI/SEPLAN define as medidas a serem tomadas para o equilíbrio das contas públicas do Estado.
- As diretrizes estratégicas de Governo são atualizadas a partir do resgate das diretrizes do PPA anterior e nova reflexão estratégica.

ATIVIDADE 8 Elaborar Estudo de Despesas Contratuais

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Paralelamente, também é realizado o estudo sobre as despesas primárias do Governo do Estado, por meio do levantamento das despesas contratuais realizada pela SORC/SEPLAN.
- A delimitação de limite considera o período de 4 anos.

MACROPROCESSO DE PLANEJAMENTO

PROCESSO 1 Definição das Dimensões Estratégicas e Táticas do PPA

ATIVIDADE 9 Definir limite anual de despesa por órgão

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Com base nos estudos dos cenários fiscais e das despesas contratuais, a SEPLAN define o limite anual de despesa por órgão.
- Essa atividade tem por objetivo promover a viabilidade financeira dos programas elaborados e o equilíbrio fiscal das contas estaduais.

ATIVIDADE 10 Desenhar planos Táticos Setoriais

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Após a compilação de todos os materiais que devem auxiliar os órgãos na elaboração dos Planos Táticos Setoriais e dos Desenhos da Programação para o PPA, a SEPLAN encaminha o kit de ferramentas de planejamento para orientação de todo trabalho.
- Os órgãos então seguem para elaboração dos Planos Táticos Setoriais.

PONTO DE
GARGALO



- Essa atividade não é obrigatória e não foi cumprida por todos os órgãos.

MACROPROCESSO DE PLANEJAMENTO | VISÃO GERAL

OBJETIVO

Estabelecer os principais direcionadores da atuação governamental, mediante coleta de demandas setoriais e territoriais e sua compatibilização durante a concepção e estruturação de Programas e Políticas Públicas.

DESCRIÇÃO

É o macroprocesso que define as diretrizes, objetivos e metas de governo, incluindo a elaboração de instrumentos de gestão como os planos setoriais e o Plano Plurianual (PPA).

LEGISLAÇÃO

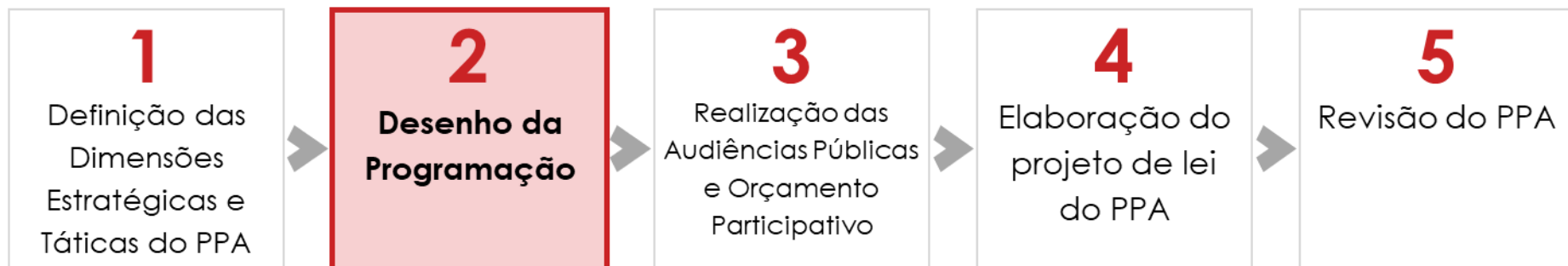
LEGISLAÇÃO ESTADUAL

- Artigo 136 da Constituição Estadual de 1989;
- Lei Complementar Estadual nº 11, de 10 de setembro de 1991;
- Lei Complementar Estadual nº 108, de 21 de novembro de 2007.

MACROPROCESSOS

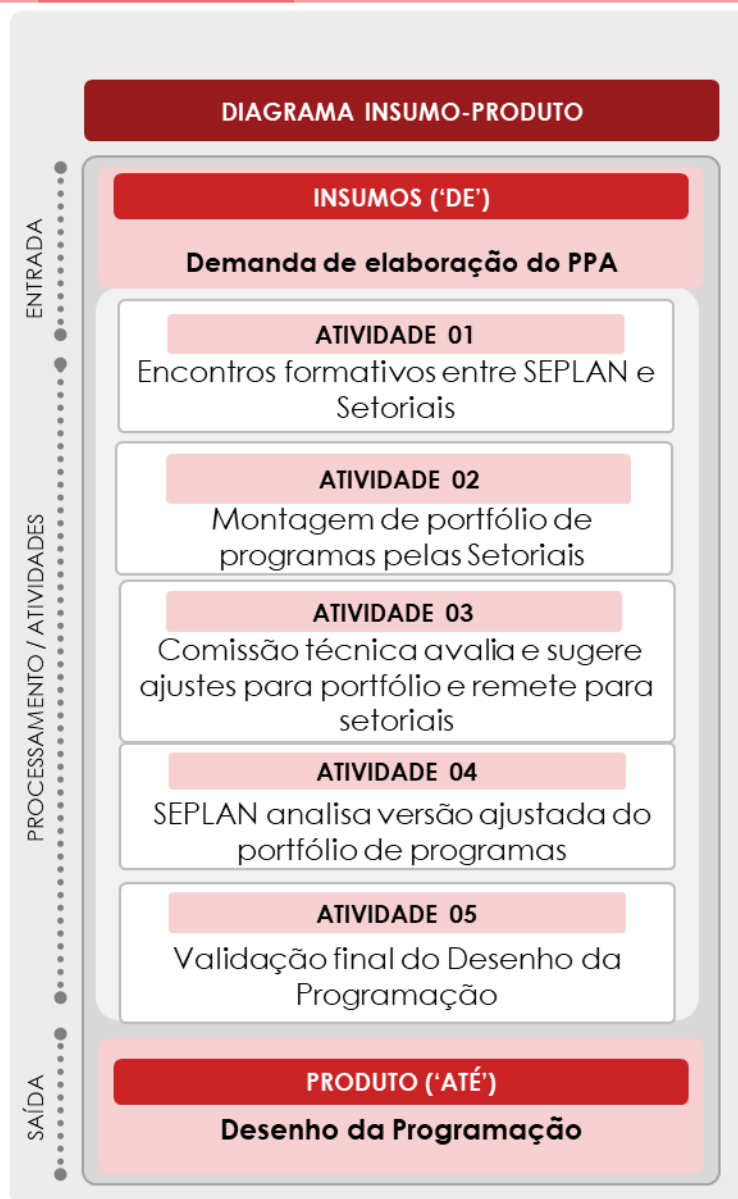


PROCESSOS



MACROPROCESSO DE PLANEJAMENTO

PROCESSO 2 Desenho da Programação



OBJETIVO DO PROCESSO

Alinhar o desenho da programação dos órgãos setoriais do Estado às orientações estratégicas de governo e compatibilizá-lo à disponibilidade de recursos.

PERIODICIDADE

O desenho da programação é o documento que reúne os programas, ações e subações dos órgãos setoriais, e, que deve estar alinhado às agendas estratégicas e transversais definidas no processo 01 do Macroprocesso do Planejamento.

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

	SEPLAN	Setoriais ¹
Atividade 1	C	P
Atividade 2	R	P
Atividade 3	D	P
Atividade 4	P	A
Atividade 5	D	R
Produto	R	A

Legenda:

R (Recebe informação) P (Participa); C (Coordena); D (Delibera); A: (Aprova)

MACROPROCESSO DE PLANEJAMENTO

PROCESSO 2 Desenho da Programação

ATIVIDADE 1 Encontros formativos entre SEPLAN e Setoriais

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Após a definição das agendas estratégicas e transversais de governo, é dado início ao trabalho de construção dos Planos Táticos Setoriais (atividade não obrigatória) e dos programas, ações e subações que devem compor o novo PPA.
- Visando obter desenhos de políticas públicas, nas oficinas, a SEPLAN disponibiliza as ferramentas de planejamento para o órgãos setoriais.
- O Plano Setorial dos órgãos públicos é o documento de planejamento interno do órgão para os próximos quatro anos. Portanto, pode se orientar com as Orientações Estratégicas de Governo e Orientações Estratégicas Para As Setoriais. (Não obrigatório)
- As oficinas de planejamento são integradas pela equipe da SEPLAN, formuladores de políticas públicas das setoriais e conselhos setoriais. O objetivo central dessas reuniões é promover a conexão entre a Identidade Institucional da Setorial, políticas públicas associadas e as estratégias do governo do estado como um todo.
- Essa atividade auxilia as Setoriais na estruturação conceitual e metodológica de seus Planos Setoriais como um documento que se relaciona as estratégias governamentais.

PONTO DE GARGALO



- Muitos órgãos Setoriais não discutem estrategicamente as ferramentas de planejamento antes das Oficinas. Quando há menos preparo pré-oficina, a SEPLAN sugere a programação junto com o órgão. Isso fragiliza o processo.

MACROPROCESSO DE PLANEJAMENTO

PROCESSO 2 Desenho da Programação

ATIVIDADE 2 Montagem de portfólio de programas pelas Setoriais

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Com as orientações da Oficina, secretarias e órgãos desenham uma proposta de portfólio de programas para os próximos quatro anos.
- O desenho do portfólio parte do Diagnóstico do Problema que se pretende enfrentar. Nesse ponto, podem ser usadas as ferramentas de planejamento, com destaque para os Diagnósticos Setoriais e Territoriais. Como fonte para os diagnósticos setoriais, os órgãos podem contar com estudos do MacroZEE e PPDI, dados do IBGE, IMESC e diagnósticos primários levantados pelo próprio órgão. Quanto aos diagnósticos regionais, como medida de padronização, atualmente é usado o diagnóstico das 22 regiões, consolidado pelo IMESC.
- A elaboração do portfólio de programas dos órgãos depende também da Identidade Institucional da Setorial: Missão, Visão e Valores; Estrutura Organizacional do Órgão; Contexto da política pública no Maranhão e da atuação recente do órgão.
- A **coleta e análise das demandas das áreas internas de cada órgão** é utilizada como insumo para a **montagem do Portfólio de Programas**.
- A **primeira versão dos programas, ações e subações, já vinculadas aos compromissos de governo**, é apresentada para uma **Comissão técnica**.
- Portanto, nessa atividade, as secretarias e órgãos seguem as Orientações Estratégicas para as Setoriais, visando elaborar programas que se relacionem com as estratégias governamentais e que se tornem políticas de impactos para seus setores. Para isso, podem utilizar todas as ferramentas da Dimensão Tática no processo: **1)Diagnósticos Setoriais e Territoriais, 2)Regionalização, 3)Planos setoriais de exercícios anteriores e 4)avaliação do PPA do exercício anterior.**

PONTO DE
GARGALO



- SEPLAN faz a orientação do processo, mas não cobra a dimensão tática, somente a operacional.
- Casos de falta de uma ASPLAN madura no órgão, cria uma demanda para que a SEPLAN assessore as ASPLANs setoriais na montagem do portfólio de programas.

MACROPROCESSO DE PLANEJAMENTO

PROCESSO 2 Desenho da Programação

ATIVIDADE 3 Comissão técnica avalia e sugere ajustes para portfólio e remete para setoriais

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Para essa atividade, uma comissão técnica deve avaliar propostas e sugerir modificações no portfólio desenhado pelas setoriais.
- Essa **banca de avaliação** tem o papel de avaliar as propostas de programas levantadas, analisando a consonância com as estratégias governamentais do Estado e sobreposição de programas.
- Em seguida, o portfólio de programas **retorna para os órgãos setoriais**. Os mesmos assumem o papel de elaborar versão ajustada do portfólio de programas a partir das contribuições recebidas da comissão técnica.

ATIVIDADE 4 SEPLAN analisa versão ajustada do portfólio de programas

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- **Após incorporar as contribuições da comissão técnica, as setoriais enviam o portfólio de programas para SEPLAN.**
- Nessa atividade, a SEPLAN tem o papel de analisar a versão ajustada do portfólio de programas. Caso na avaliação da SEPLAN **não existam ajustes a serem realizados**, o portfólio de programas é validado como **Desenho dos Programas**.
- **Caso existam ajustes a serem realizados de acordo com a SEPLAN**, o portfólio de programas retorna para os órgãos. Quando **o órgão concorda com os ajustes propostos**, o próprio realiza as mudanças sugeridas e retorna para SEPLAN, que valida como **Desenho dos Programas**.
- **Quando existem ajustes a serem realizados de acordo com a SEPLAN, mas o órgão não concorda com os ajustes propostos**, o próprio deve justificar a negativa da proposição para SEPLAN. Com a justificativa acatada pela SEPLAN, o portfólio de programas é validado como **Desenho dos Programas**.

MACROPROCESSO DE PLANEJAMENTO

PROCESSO 2 Desenho da Programação

ATIVIDADE 5 Validação final do Desenho da Programação

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Após negociação entre SEPLAN e órgãos sobre as propostas de ajustes sobre o portfólio de programas, A SEPLAN deve validar o desenho dos programas.
- Sendo aprovado, o documento em questão é o **Desenho da programação**, que será levado para audiência para ser debatido em outras instâncias.

MACROPROCESSO DE PLANEJAMENTO | VISÃO GERAL

OBJETIVO

Estabelecer os principais direcionadores da atuação governamental, mediante coleta de demandas setoriais e territoriais e sua compatibilização durante a concepção e estruturação de Programas e Políticas Públicas.

DESCRIÇÃO

É o macroprocesso que define as diretrizes, objetivos e metas de governo, incluindo a elaboração de instrumentos de gestão como os planos setoriais e o Plano Plurianual (PPA).

LEGISLAÇÃO

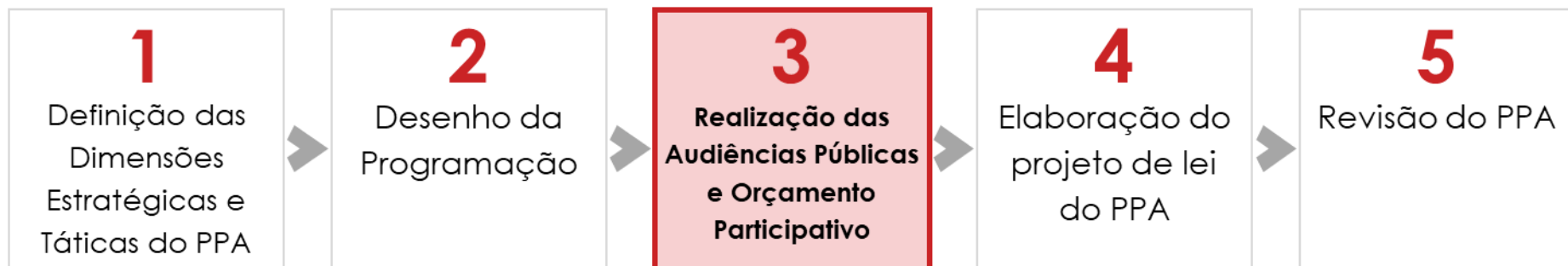
LEGISLAÇÃO ESTADUAL

- Artigo 136 da Constituição Estadual de 1989;
- Lei Complementar Estadual nº 11, de 10 de setembro de 1991;
- Lei Complementar Estadual nº 108, de 21 de novembro de 2007.

MACROPROCESSOS



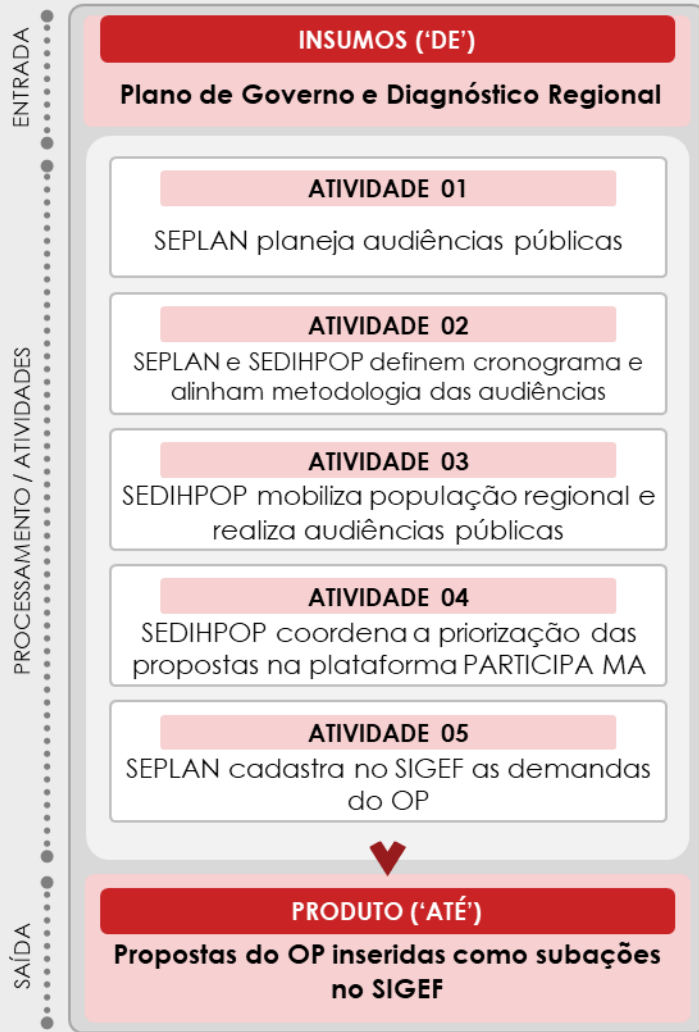
PROCESSOS



MACROPROCESSO DE PLANEJAMENTO

PROCESSO 3 Realização das Audiências Públicas e Orçamento Participativo

DIAGRAMA INSUMO-PRODUTO



OBJETIVO DO PROCESSO

O orçamento participativo busca fomentar a participação da população maranhense na construção do orçamento público estadual, possibilitando ao cidadão decidir as prioridades na aplicação do dinheiro público.

PERIODICIDADE

O orçamento participativo é composto por audiências públicas com expressiva participação da população maranhense, onde são elencados as principais demandas sociais. Nesse sentido, as audiências públicas, visando o PPA 2020/2023, serão realizadas concomitantemente ao Orçamento Participativo, que subsidiará a LOA de 2020.

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

	SEPLAN	SEDIHPOP
Atividade 1	C	P
Atividade 2	P	C
Atividade 3	P	C
Atividade 4	P	C
Atividade 5	C	C
Produto	A	R

Legenda:

R (Recebe informação) P (Participa); C (Coordena); D (Delibera); A: (Aprova)

¹ Setoriais: representantes das Assessorias de Planejamento e Ações Estratégicas das Secretarias de Estado e setores/órgãos equivalentes

MACROPROCESSO DE PLANEJAMENTO

PROCESSO 3 Realização das Audiências Públicas e Orçamento Participativo

ATIVIDADE 1 SEPLAN planeja audiências públicas

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- A SEPLAN juntamente com a SEDIHPOP, são responsáveis pelo planejamento e lançamento do Orçamento participativo. É válido ressaltar que essa mobilização fica a cargo de ambas secretárias, e acontecem baseadas no plano de governo e o diagnóstico de regionalização, que tem como objetivo possibilitar aos cidadãos discutirem e definirem prioridades a serem implementadas em suas respectivas regiões para gerar insumos de alimentação dos programas do PPA, prioridades da LDO e ações da LOA.
- Nessa atividade, será definida a **metodologia, regionalização das audiências públicas e quantitativo** das audiências. O objetivo é alcançar de um a dois municípios por região, sendo uma audiência realizada no município sede e outra no município de maior população absoluta, pautado na capacidade de sediar o evento e sua potencialidade de atingir maior participação de cidadãos de outros municípios limítrofes e fomentar a capilaridade nas idas ao território.
- As audiências devem ser divulgadas com a máxima antecedência no Diário Oficial do Estado e em outros meios de comunicação como jornais, televisão, rádio e mídias eletrônicas.

PONTO DE
GARGALO



- Cada órgão possui o seu plano tático, a SEPLAN orienta a elaboração, mas não cobrou o plano em si, apenas o operacionalizou.
- Os órgãos vão às oficinas sem uma discussão estratégica anterior.
- A regionalização ainda é um desafio, pois às vezes não fica claro como deverá ser feito, se é em 22 ou 32 regiões do IMESC.

ATIVIDADE 2 SEPLAN e SEDIHPOP definem cronograma e alinham metodologia das audiências

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Nessa atividade é definido o **cronograma das audiências** a partir do mapeamento dos recursos disponíveis e prazos legais. Posteriormente é definida a **programação do evento: Abertura, falas institucionais, exposições técnicas do governo, divisão da população em grupos para debate, votação na plenária geral e apresentação de todas as propostas ganhadoras.**
- Por fim, secretários da SEPLAN e SEDIHPOP devem validar a metodologia, regionalização e programação. Caso aprovadas, devem ser repassadas para técnicos de outras secretarias participantes.

MACROPROCESSO DE PLANEJAMENTO

PROCESSO 3 Realização das Audiências Públicas e Orçamento Participativo

ATIVIDADE 3 SEDIHPOP mobiliza população regional e realiza audiências públicas

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Nessa atividade é feita a **solenidade de abertura da audiência pública**. Composta por uma fala institucional e realizada pelo cerimonial que comporá a mesa de autoridades do poder público e sociedade civil.
- Contará com a relevância da presença das caravanas de sensibilização, que envolve uma força tarefa das órgãos, tais quais: SEDIHPOP, SECAP, SEFAZ, SEPLAN, SEDUC, STC, MP, DPE, TCE, entre outros.
- Existe o envolvimento de entidades parceiras: Prefeituras, FAMEM, FIEMA, Associações, Cooperativas, Conselhos, Igrejas, Sindicatos, entre outros.
- Para a **mobilização da população** é usada estratégia de regional mobilização desenhado por meio de articuladores regionais da SECAP.
- A **realização das audiências públicas** com a sociedade tem o objetivo **de debater os eixos estratégicos de governo e eleger as prioridades**.
- Durante as audiências públicas, estarão presentes no mesmo local um stand para fornecer maiores orientações a respeito das agendas estratégicas: ODS, Selo Unicef, Mais IDH e Consórcios Interestaduais.
- Nas audiências, será realizada **votação das propostas populares vinculadas aos eixos estratégicos de governo**. Para fortalecimento do debate, serão definidos grupos temáticos.
- Após o término dos trabalhos em grupo, os participantes voltarão para a plenária, onde serão apresentadas as propostas e colocadas para escolha da população.
- Para fins de consolidação do evento e estabelecimento da redação das propostas obtidas durante a realização do OP, é realizado a **plenária de encerramento**. É importante frisar a importância de contar com a presença de 10 representantes dos fóruns participativos de cada região e presença do Governador, para simbolizar o fechamento das audiências do orçamento participativo.

MACROPROCESSO DE PLANEJAMENTO

PROCESSO 3 Realização das Audiências Públicas e Orçamento Participativo

ATIVIDADE 4 SEDIHPOP coordena a priorização das propostas na plataforma PARTICIPA MA

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Posteriormente, já como etapa do Orçamento Participativo (OP), as ações selecionadas serão submetidas à **segunda votação pela população, agora na plataforma PARTICIPA MA.**
- São disponibilizados os seguintes meios de votação: Plataforma Digital de Participação Popular do Maranhão – PARTICIPA MA (<https://participa.ma.gov.br>) E Cédulas de papel no formato de cartão-resposta (modelo de correspondência utilizado em parceria com os Correios). O intuito é propiciar ampla participação popular, mantendo ou até mesmo ampliando o volume de votações.
- Nessa atividade, a votação tem a função de priorizar **quais das propostas eleitas serão contempladas na LOA.** São **eleitas quatro propostas por região**, uma para ser executada em cada ano do PPA, e que, dentre essas 4 propostas, uma já é votada na plataforma PARTICIPA MA para ser prioridade e ter **previsão na LOA do exercício seguinte.**
- Caso uma proposta não seja escolhida, futuramente existe a possibilidade de ser contemplada em novo ciclo.

ATIVIDADE 5 SEPLAN cadastra no SIGEF as demandas do OP

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Após as propostas escolhidas, por meio da votação popular, a SEPLAN, será incumbida à cadastrar no SIGEF as demandas do OP. **Essas demandas de OP cadastradas passam a constar do PEG, ser previsto no PPA e atualizado a cada revisão.**
- Por fim, as propostas de OP priorizadas são inseridas como **subações no SIGEF.**

MACROPROCESSO DE PLANEJAMENTO | VISÃO GERAL

OBJETIVO

Estabelecer os principais direcionadores da atuação governamental, mediante coleta de demandas setoriais e territoriais e sua compatibilização durante a concepção e estruturação de Programas e Políticas Públicas.

DESCRIÇÃO

É o macroprocesso que define as diretrizes, objetivos e metas de governo, incluindo a elaboração de instrumentos de gestão como os planos setoriais e o Plano Plurianual (PPA).

LEGISLAÇÃO

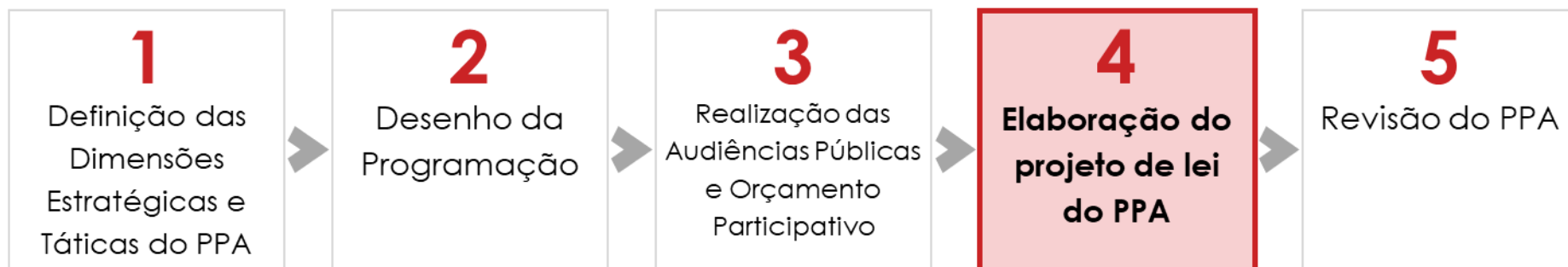
LEGISLAÇÃO ESTADUAL

- Artigo 136 da Constituição Estadual de 1989;
- Lei Complementar Estadual nº 11, de 10 de setembro de 1991;
- Lei Complementar Estadual nº 108, de 21 de novembro de 2007.

MACROPROCESSOS



PROCESSOS



MACROPROCESSO DE PLANEJAMENTO

PROCESSO 4 Elaboração do projeto de lei do PPA

DIAGRAMA INSUMO-PRODUTO

ENTRADA

INSUMOS ('DE')

1) Desenho dos Programas e 2) Atualizações do Orçamento Participativo

ATIVIDADE 01

SEPLAN prepara o SIGEF para cadastro das informações

ATIVIDADE 02

Órgãos setoriais propõem programas, ações e subações

ATIVIDADE 03

SEPLAN analisa dados encaminhados

ATIVIDADE 04

SEPLAN lança programas, ações e subações no SIGEF

ATIVIDADE 05

SEPLAN atribui metas físicas e financeiras para programas, ações e subações

ATIVIDADE 06

SEPLAN e órgãos revisam e ajustam dados inseridos

ATIVIDADE 07

SEPLAN elabora anexos ao documento final

ATIVIDADE 08

SEPLAN encaminha PPLA à ALEMA

PROCESSAMENTO / ATIVIDADES

SAÍDA

PRODUTO ('ATÉ')

PLPPA enviado para apreciação da Assembleia Legislativa

OBJETIVO DO PROCESSO

Estruturar e consolidar os programas, indicadores, ações e subações do Plano Plurianual, incluindo todos seus atributos, e inserir as informações no módulo de planejamento do SIGEF.

PERIODICIDADE

O processo de elaboração de novo PPA será realizado tendo em vista o horizonte temporal de 4 anos. Essa etapa é elaborada entre julho e setembro do 1º ano de cada governo.

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

	SEPLAN	Setoriais ¹
Atividade 1	C	R
Atividade 2	R	C
Atividade 3	R	C
Atividade 4	D	R
Atividade 5	C	R
Produto	D	R

Legenda:

R (Recebe informação) P (Participa); C (Coordena); D (Delibera); A: (Aprova)

¹ Setoriais: representantes das Assessorias de Planejamento e Ações Estratégicas das Secretarias de Estado e setores/órgãos equivalentes

MACROPROCESSO DE PLANEJAMENTO

PROCESSO 4 Elaboração do projeto de lei do PPA

ATIVIDADE 1 SEPLAN prepara o SIGEF para cadastro das informações

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- A partir do que foi validado no Desenho dos Programas e atualizações do Orçamento Participativo, a SEPLAN prepara o SIGEF para receber as informações dos órgãos.
- Nessa atividade, a SEPLAN viabiliza o cadastro de programas, ações, subações e compromissos associados no SIGEF.

ATIVIDADE 2 Órgãos setoriais propõem programas, ações e subações

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Nessa atividade, cada órgão do estado deve propor seus planos, programas, ações e subações para a SEPLAN. Os dados são preenchidos em planilhas, como uma ficha técnica de cada programa.
- Os órgãos fazem também a vinculação aos atuais **compromissos estratégicos do Plano de Governo do Estado**. Esse lançamento é feito considerando vinculação das informações aos ODS e demais agendas estratégicas.
- Em seguida, os órgãos e secretarias enviam suas propostas de informações em formato de ficha técnica para a SEPLAN.

MACROPROCESSO DE PLANEJAMENTO

PROCESSO 4 Elaboração do projeto de lei do PPA

ATIVIDADE 3 SEPLAN analisa dados encaminhados

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Nessa atividade, a SEPLAN analisa as informações encaminhadas pelos órgãos e valida se estão corretos.
- Caso a SEPLAN note alguma inconsistência/erro, remetem novamente para o órgão setorial, para que o mesmo proponha uma versão corrigida de proposição de programas, ações e subações para ser lançada no SIGEF.
- Caso estejam corretos, a SEPLAN segue para a próxima atividade de lançar os dados recebidos no SIGEF.

ATIVIDADE 4 SEPLAN lança programas, ações e subações no SIGEF

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Nessa atividade, a SEPLAN de posse das informações previamente encaminhadas pelos órgãos, realiza o lançamento dos programas, ações e subações no SIGEF, vinculando às agendas estratégicas adotadas no PPA.
- Com essa atividade é estruturado o Plano Estratégico de Governo.
- Essa atividade também pode ser considerada como “lançamento qualitativo”.

MACROPROCESSO DE PLANEJAMENTO

PROCESSO 4 Elaboração do projeto de lei do PPA

ATIVIDADE 5 SEPLAN atribui metas físicas e financeiras para programas, ações e subações

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Nessa atividade, a SEPLAN atribui no SIGEF às metas físicas e financeiras para ações e subações, respectivamente.
- As **metas físicas** determinam um objetivo da quantidade do produto a ser ofertado para cada ação, de forma regionalizada ou municipalizada em um determinado período. As **metas financeiras** englobam os dados financeiros, com estimativas de custos da subação, desdobradas por fontes de recursos e distribuídas para cada um dos anos do período de vigência do PPA.
- Essa atividade também pode ser considerada como “lançamento quantitativo”.

ATIVIDADE 6 SEPLAN e órgãos revisam e ajustam dados inseridos

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Nessa atividade, a SEPLAN analisa todas as informações lançadas no SIGEF.
- Caso haja alguma ação, subação, programa com informações erradas, sobrepostas ou faltando, a SEPLAN comunica a necessidade de ajuste para o órgão responsável pelo programa em questão. No caso de necessidade de ajuste, após correção, o órgão sinaliza finalização do ajuste e reenvia a ficha técnica para SEPLAN para uma nova validação.
- Caso a SEPLAN não reconheça mais nenhum ajuste a ser feito, o próximo passo é a elaboração dos anexos do PLPPA.

MACROPROCESSO DE PLANEJAMENTO | VISÃO GERAL

OBJETIVO

Estabelecer os principais direcionadores da atuação governamental, mediante coleta de demandas setoriais e territoriais e sua compatibilização durante a concepção e estruturação de Programas e Políticas Públicas.

DESCRIÇÃO

É o macroprocesso que define as diretrizes, objetivos e metas de governo, incluindo a elaboração de instrumentos de gestão como os planos setoriais e o Plano Plurianual (PPA).

LEGISLAÇÃO

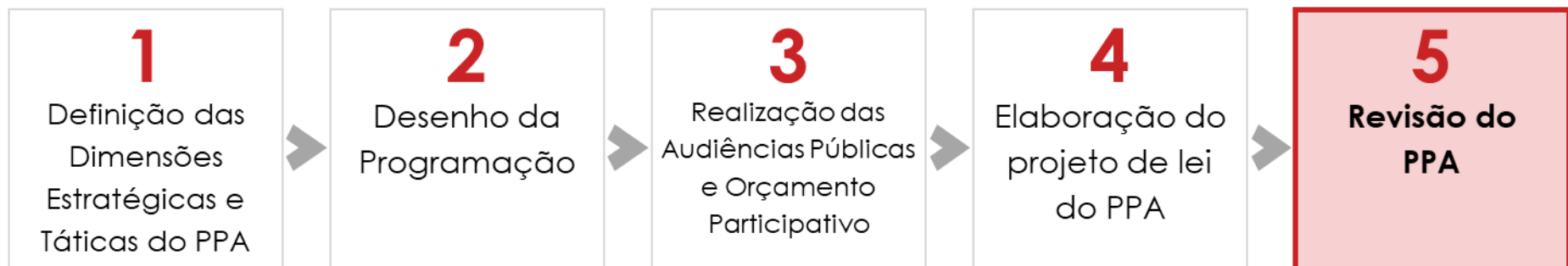
LEGISLAÇÃO ESTADUAL

- Artigo 136 da Constituição Estadual de 1989;
- Lei Complementar Estadual nº 11, de 10 de setembro de 1991;
- Lei Complementar Estadual nº 108, de 21 de novembro de 2007.

MACROPROCESSOS



PROCESSOS



MACROPROCESSO DE PLANEJAMENTO

PROCESSO 5 Revisão do PPA

DIAGRAMA INSUMO-PRODUTO

ENTRADA

INSUMOS ('DE')

Registro de necessidade dos órgãos + alterações na estrutura administrativa do Estado + Relatório do BI + avaliação sintética + monitoramento do PPA

ATIVIDADE 01

Elaborar, validar cronograma de etapas revisão PPA e realizar reuniões de alinhamento com os órgãos

ATIVIDADE 02

Consolidar tudo que vai ser alterado e realizar mapeamento de indicadores do PPA passíveis de alteração

ATIVIDADE 03

Sugerir indicadores e validar/encaminhar itens revisados

ATIVIDADE 04

Consolidar indicadores em planilha para posterior inserção no SIGEF e Transformar demandas do OP em subações.

ATIVIDADE 05

Cadastrar qualitativamente programas, ações, subações e atributos revisados no SIGEF/ IMESC atualizará indicadores / Atualizar anexo cenário Socioeconômico e fiscal

ATIVIDADE 06

Atualizar PEG e atualizar as informações de metas físicas e financeiras

ATIVIDADE 07

Elaborar atualização do anexo de programas e ações c/ metas atualizadas e Elaborar anexo que indica as alterações realizadas na revisão

ATIVIDADE 08

Editorar caderno revisão do PPA, encaminhar para ALEMA e Publicar

PRODUTO ('ATÉ')

Caderno de revisão PPA publicado

PROCESSAMENTO / ATIVIDADES

SAÍDA

OBJETIVO DO PROCESSO

Tem como objetivo apresentar os resultados obtidos do ano anterior. Dada essa premissa, verificar se existem ajustes necessários ao andamento dos programas, ações e subações. Observando o acompanhamento físico e financeiro e o processo de monitoramento e avaliação da execução dos programas, em decorrência dos novos cenários e situações não previstas na sua elaboração.

PERIODICIDADE

O PPA poderá ter sua programação revista anualmente, na forma de Projeto de Lei, e será encaminhado até o dia 30 de setembro de cada ano.

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

	SEPLAN	SETORIAL	IMESC
Atividade 1	D	R	R
Atividade 2	C	P	R
Atividade 3	P	P	P
Atividade 4	C	R	R
Atividade 5	C	P	P
Atividade 6	C	P	R
Atividade 7	C	R	R
Atividade 8	C	R	R
Produto	C	R	R

Legenda:

R (Recebe informação) P (Participa); C (Coordena); D (Delibera); A: (Aprova)

MACROPROCESSO DE PLANEJAMENTO

PROCESSO 5 Revisão do PPA

ATIVIDADE 1 Elaborar, validar cronograma de etapas revisão PPA e realizar reuniões de alinhamento com os órgãos

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Após recolher registros de necessidades dos órgãos, fazer alterações na estrutura administrativa do Estrado, solicitar B.I juntamente com avaliação sintética e monitoramento do PPA, A SEPLAN, ficará responsável por elaborar o cronograma de etapas de revisão do PPA e fazer alinhamento com os órgãos.
- Nessa etapa, também ocorre a validação com as ASPLANs de lista de itens indicados para inclusão na revisão do PPA.

PONTO DE
GARGALO



- Falta um calendário e prazos atualizados entre SEPLAN e órgãos para evidenciar as etapas e cronograma da revisão.
- Falta comunicação para alinhamento das reuniões, que muitas vezes é dado por e-mail, não um encontro em si.

ATIVIDADE 2 Consolidar tudo que vai ser alterado e realizar mapeamento de indicadores do PPA passíveis de alterações

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Após alinhamento com órgãos e ASPLAN's, a SEPLAN irá estabelecer as mudanças pontuadas a serem alteradas, atividade que acontece por meio de planilha. Em seguida, solicitará um mapeamento de indicadores suscetíveis a alterações.
- É válido ressaltar que a SEPLAN solicita aos órgãos que não preencheram informações dos indicadores na avaliação sintética e os aborda. Desta abordagem, nasce uma lista de órgãos e programas que são passíveis de validação dos indicadores que são utilizados.

MACROPROCESSO DE PLANEJAMENTO

PROCESSO 5 Revisão do PPA

ATIVIDADE 3 Sugerir indicadores e validar/encaminhar itens revisados

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Nesse processo, O IMESC ficará responsável por sugerir a SEPLAN indicadores alternativos para os programas apresentados, essas pontuações serão recebidas pela SEPLAN, que encaminhará para os órgãos para que sejam validados.
- Se o órgão, não se sentir alinhado com os indicadores, ele poderá entrar em contato com o IMESC, para que ambos se alinhem e discutam uma opção melhor.

PONTO DE GARGALO



- Falta de discussões estratégicas com o IMESC, que não passam pelos órgãos e sobe direto para SEPLAN.
- Dificuldade de acesso ao indicadores, por indisponibilidade de dados.

ATIVIDADE 4 Consolidar indicadores em planilha para posterior inserção no SIGEF e Transformar demandas do OP em subações

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- A SEPLAN, consolidará os indicadores apresentados em planilhas enviadas aos órgãos, para que possam ser inseridos no SIGEF. Em seguida, transformará as demandas propostas pelo OP em subações, também alocará essas demandas nas ações do PPA, seguindo lógica da despesa.

PONTO DE GARGALO



- Planilha de monitoramento deveria ser um módulo no SIGEF.

MACROPROCESSO DE PLANEJAMENTO

PROCESSO 5 Revisão do PPA

ATIVIDADE 5 Cadastrar qualitativamente programas, ações, subações e atributos revisados no SIGEF/ IMESC atualizará indicadores que compõem os diagnósticos regionais/ Atualizar anexo cenário Socioeconômico e fiscal

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- A SEPLAN, ficará responsável por cadastrar qualitativamente programas, ações, subações e atributos no SIGEF. Concomitante a essa atividade, demandará ao IMESC, que atualize os indicadores que compõem os diagnósticos regionais e por fim atualizará o anexo de cenário socioeconômico e fiscal do Estado.

ATIVIDADE 6 Atualizar PEG e atualizar as informações de metas físicas e financeiras

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Em seguida, A SEPLAN, atualizará o Programa Estratégico de Governo (PEG), a partir de relatório das alterações cadastradas no SIGEF. E solicitará, por parte dos órgãos, que atualizem metas físicas e financeiras em planilha.

PONTO DE GARGALO



- Não existe módulo de metas físicas no SIGEF.
- Burocracia para emissão de relatórios no SIGEF.

MACROPROCESSO DE PLANEJAMENTO

PROCESSO 5 Revisão do PPA

ATIVIDADE 7 Elaborar atualização do anexo de programas e ações c/ metas atualizadas e Elaborar anexo que indica as alterações realizadas na revisão

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- A SEPLAN, irá elaborar a atualização do anexo de programas e ações com metas físicas e financeiras, que foram enviadas pelos órgãos. E em seguida, elaborará anexo indicando alterações realizadas na revisão do PPA. Essas modificações são evidenciadas o "de/para".

ATIVIDADE 8 Editorar caderno revisão do PPA, encaminhar para ALEMA e Publicar.

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- A SEPLAN ficará responsável por encaminhar o caderno de revisão final do PPA para editorar e diagramar, depois encaminhará para ALEMA, e por fim o publicará.

PONTO DE
GARGALO



- Os cadernos não voltam para ASPLAN'S comprometendo o trabalho, uma vez que em período eleitoral o site fica fora do ar.



Desenho atual dos processos de orçamento e seus gargalos



MACROPROCESSO DE ORÇAMENTO | VISÃO GERAL

OBJETIVO

Compatibilizar as diretrizes e iniciativas originadas no ciclo de planejamento com a capacidade financeira do Estado para determinado exercício fiscal, por meio da definição de metas e prioridades para cada ciclo orçamentário e a alocação de recursos de acordo com estas prioridades.

DESCRIÇÃO

É o macroprocesso que estabelece quais e como os programas, ações e subações definidas no PPA serão executados em cada ano. Neste processo, são elaborados a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). A LDO estabelece, a partir das projeções de receita e despesa, as metas e prioridades da gestão estadual para o próximo ano, enquanto a LOA faz a alocação de recursos para a execução destas prioridades no orçamento anual.

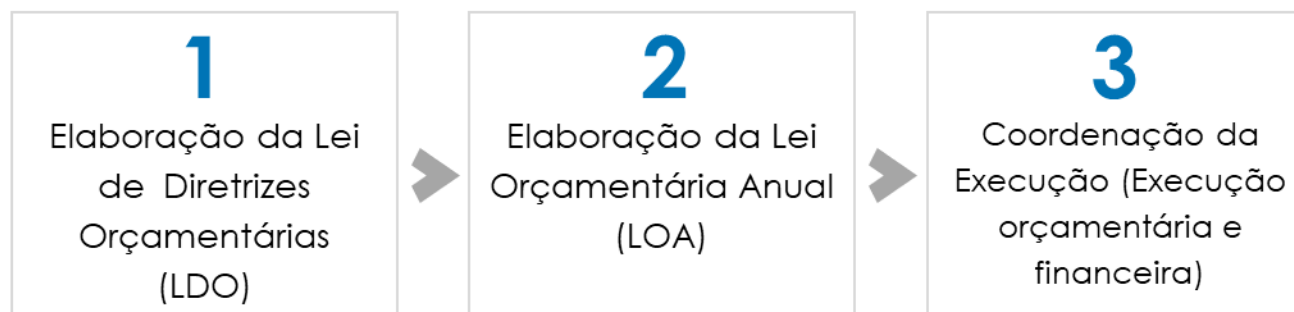
LEGISLAÇÃO

- Lei Complementar Estadual nº 11, de 10 de setembro de 1991;
- Lei Complementar Federal nº 101, de 4 de maio de 2000 - Lei de Responsabilidade Fiscal;
- Lei Federal nº 4.320, de 17 de março de 1964 - Normas Gerais de Direito Financeiro;
- Decreto-Lei nº 200/1967;
- Constituição Estadual;
- Decreto nº 34.656, de 17 de janeiro de 2019;
- Lei de Diretrizes Orçamentárias.

MACROPROCESSOS



PROCESSOS



MACROPROCESSO DE ORÇAMENTO | VISÃO GERAL

OBJETIVO

Compatibilizar as diretrizes e iniciativas originadas no ciclo de planejamento com a capacidade financeira do Estado para determinado exercício fiscal, por meio da definição de metas e prioridades para cada ciclo orçamentário e a alocação de recursos de acordo com estas prioridades.

DESCRIÇÃO

É o macroprocesso que estabelece quais e como os programas, ações e subações definidas no PPA serão executados em cada ano. Neste processo, são elaborados a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). A LDO estabelece, a partir das projeções de receita e despesa, as metas e prioridades da gestão estadual para o próximo ano, enquanto a LOA faz a alocação de recursos para a execução destas prioridades no orçamento anual.

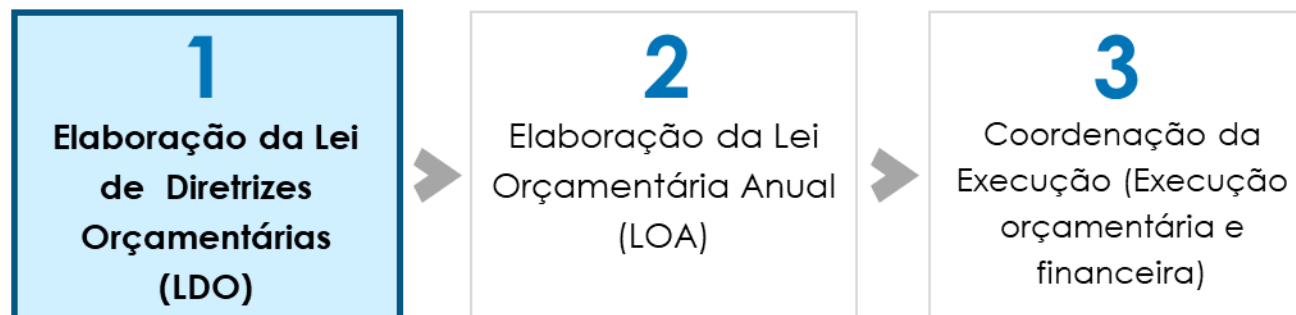
LEGISLAÇÃO

- Lei Complementar Estadual nº 11, de 10 de setembro de 1991;
- Lei Complementar Federal nº 101, de 4 de maio de 2000 - Lei de Responsabilidade Fiscal;
- Lei Federal nº 4.320, de 17 de março de 1964 - Normas Gerais de Direito Financeiro;
- Decreto-Lei nº 200/1967;
- Constituição Estadual;
- Decreto nº 34.656, de 17 de janeiro de 2019;
- Lei de Diretrizes Orçamentárias.

MACROPROCESSOS



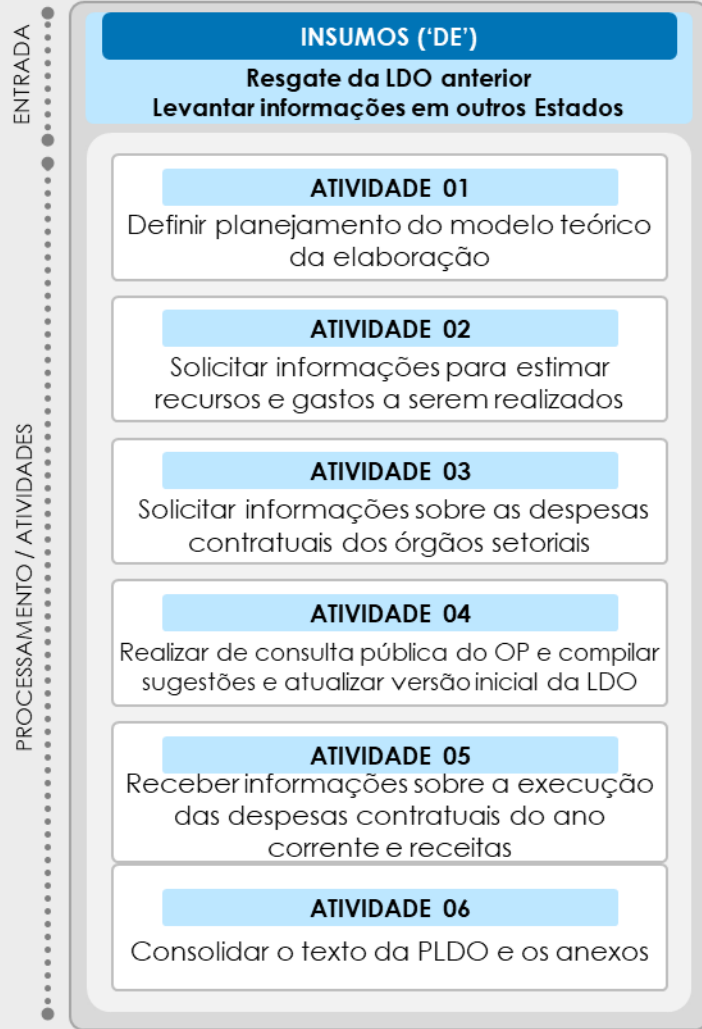
PROCESSOS



MACROPROCESSO DE ORÇAMENTO

PROCESSO 1 | Elaboração da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)

DIAGRAMA INSUMO-PRODUTO



OBJETIVO DO PROCESSO

Estabelecer a relação entre o planejamento de médio prazo (PPA), e o de curto prazo (LOA). Estabelecer metas e prioridades da administração pública para o exercício financeiro subsequente.

PERIODICIDADE

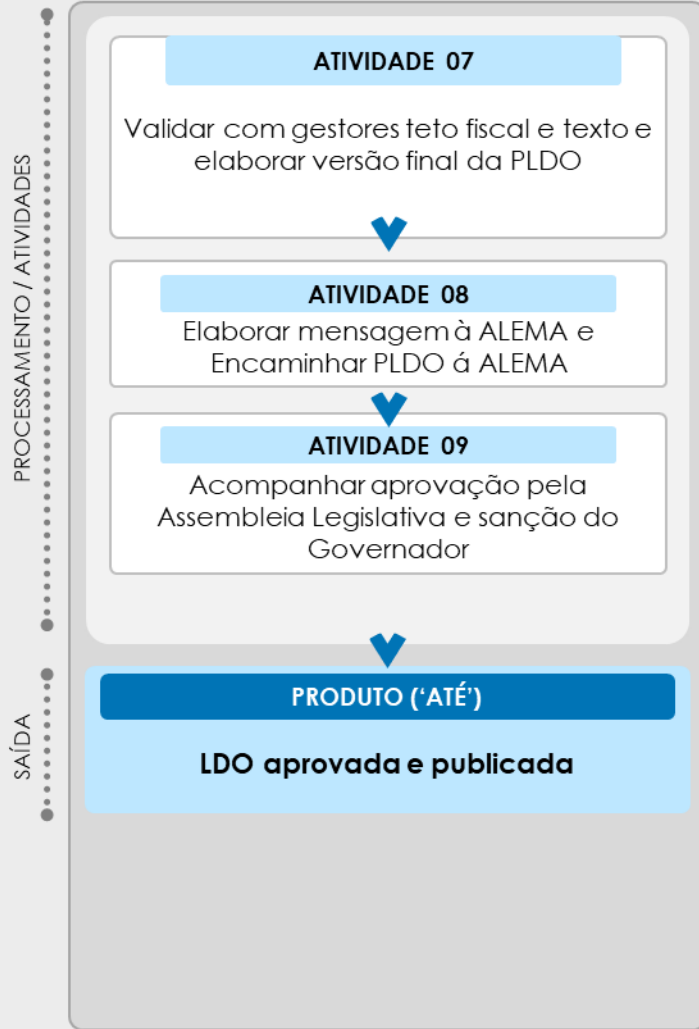
Anual.

¹ Setoriais: representantes das Assessorias de Planejamento e Ações Estratégicas das Secretarias de Estado e setores/órgãos equivalentes

MACROPROCESSO DE ORÇAMENTO

PROCESSO 1 | Elaboração da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) (Continuação)

DIAGRAMA INSUMO-PRODUTO



MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

	SEPLAN	SAFI	SORC	SEDIHPOP
Atividade 1	P	P	P	R
Atividade 2	R	C	R	R
Atividade 3	P	R	C	R
Atividade 4	C	R	R	C
Atividade 5	P	C	C	P
Atividade 6	R	C	C	R
Atividade 7	P	C	C	R
Atividade 8	C	P	P	R
Atividade 9	R	R	P	R
Produto	D	P	P	R

Legenda:

R (Recebe informação) P (Participa); C (Coordena); D (Delibera); A: (Aprova)

¹ Setoriais: representantes das Assessorias de Planejamento e Ações Estratégicas das Secretarias de Estado e setores/órgãos equivalentes

MACROPROCESSO DE ORÇAMENTO

PROCESSO 1 Elaboração da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)

ATIVIDADE 1 Definir Planejamento do modelo teórico da elaboração

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- O primeiro passo de elaboração da LDO se refere à definição do cronograma de atividades e de responsáveis técnicos das áreas.
- Para iniciar a elaboração da LDO são feitas reuniões internas de alinhamento para pactuar prazos e responsáveis entre os setores SORC/SEPLAN e SAFI/SEPLAN

MACROPROCESSO DE ORÇAMENTO

PROCESSO 1 Elaboração da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)

ATIVIDADE 2 Solicitar informações para estimar recursos e gastos a serem realizados

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- **Para definir os parâmetros macroeconômicos** e fiscais, que balizarão as estimativas (projeções) para a receita e a despesa do estado, a SAFI/SEPLAN solicita as seguintes informações via ofício aos respectivos órgãos e secretarias do Governo do Estado:
 - Demonstrativo dos Valores de pessoal e encargos sociais encaminhado (SEGEP)
 - Estimativa dos gastos Previdenciários (IPREV)
 - Estimativa dos gastos com precatórios (PGE E TJ)
 - Estimativa dos gastos com Dívida Pública (Superintendência da Dívida)
 - Projeções da receita tributária (SEFAZ)
 - Evolução do Patrimônio Líquido, Origem e Aplicação dos Recursos (Contadoria do Estado)

PONTO DE
GARGALO



- O demonstrativo dos valores de pessoal e encargos sociais as vezes apresentam inconsistências

MACROPROCESSO DE ORÇAMENTO

PROCESSO 1 Elaboração da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)

ATIVIDADE 3 Solicitar informações sobre as despesas contratuais dos órgãos setoriais

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Paralelamente ao trabalho de levantar as projeções de receitas, é realizado o estudo da despesa.
- A SORC é responsável por encaminhar aos órgãos e setoriais ofícios solicitando informações sobre as despesas contratuais do ano corrente.

ATIVIDADE 4 Realizar de consulta pública do OP e compilar sugestões e atualizar versão inicial da LDO

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Paralelo às atividades 2 e 3, é realizado a LDO participativa.
- Na execução da LDO participativa, o texto do Projeto de Lei de Diretrizes Orçamentárias é disponibilizado na Plataforma Digital de Participação Popular – PARTICIPA MA para consulta popular.
- Após o encerramento da consulta, a SEPLAN deve consolidar as sugestões de melhorias e comentário no texto do PLDO. Os comentários compilados são listados no Relatório da Consulta do Projeto de Lei de Diretrizes Orçamentárias.

MACROPROCESSO DE ORÇAMENTO

PROCESSO 1 Elaboração da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)

ATIVIDADE 5 Receber informações sobre a execução das despesas contratuais do ano corrente e receitas

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Com base nas informações encaminhadas pelos órgãos e secretarias estaduais, a SORC e a SAFI definem as **estimativas para a receita** (estabelecendo taxas de variação das principais receitas do Tesouro Estadual, bem como previsões de receitas de operação de crédito e convênio) **e para a despesa** (seguindo os regramentos estabelecidos no texto da LDO em relação a despesa de pessoal e custeio, estimativas para o serviço da dívida e previsão dos investimentos de acordo com as prioridades do Estado e a disponibilidade residual orçamentária).

ATIVIDADE 6 Consolidar o texto da PLDO e os anexos

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Após a realização dos estudos, as áreas ficam encarregadas de:
 - SORC elaborar texto da LDO
 - SAFI elaborar anexos das metas fiscais e riscos fiscais

MACROPROCESSO DE ORÇAMENTO

PROCESSO 1 Elaboração da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)

ATIVIDADE 7 Validar com gestores teto fiscal e texto e elaborar versão final da PLDO

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Após o fechamento do texto e anexos, há o momento da SORC validar com os gestores o teto fiscal definido e o texto da PLDO através de reuniões internas.
- Os gestores analisam, fazem sugestões e validam o texto final.
- Com a validação, segue-se para a encadernação da PLDO.

ATIVIDADE 8 Elaborar mensagem à ALEMA e Encaminhar PLDO à ALEMA

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Para dar encaminhamento ao Caderno PLDO, é elaborado a mensagem da PLDO e encaminhado à Casa Civil para ser remetido à ALEMA.
- O caderno da PLDO é encaminhado à ALEMA para apreciação e votação dos parlamentares.

MACROPROCESSO DE ORÇAMENTO

PROCESSO 1 Elaboração da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)

ATIVIDADE 9 Elaborar mensagem à ALEMA e Encaminhar PLDO à ALEMA

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- A SORC acompanha votação da PLDO para adequar a lei às emendas dos parlamentares e aguardar a sanção do governador.
- Após a apreciação da Assembleia e aprovação do texto da Lei, segue para a aprovação do Governador.
- Por fim, o Governador sanciona a Lei de Diretrizes Orçamentárias.

MACROPROCESSO DE ORÇAMENTO | VISÃO GERAL

OBJETIVO

Compatibilizar as diretrizes e iniciativas originadas no ciclo de planejamento com a capacidade financeira do Estado para determinado exercício fiscal, por meio da definição de metas e prioridades para cada ciclo orçamentário e a alocação de recursos de acordo com estas prioridades.

DESCRIÇÃO

É o macroprocesso que estabelece quais e como os programas, ações e subações definidas no PPA serão executados em cada ano. Neste processo, são elaborados a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). A LDO estabelece, a partir das projeções de receita e despesa, as metas e prioridades da gestão estadual para o próximo ano, enquanto a LOA faz a alocação de recursos para a execução destas prioridades no orçamento anual.

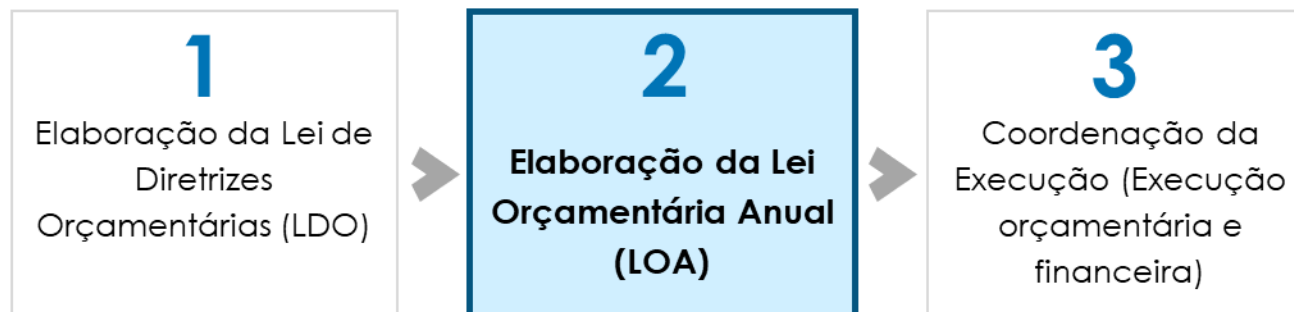
LEGISLAÇÃO

- Lei Complementar Estadual nº 11/1991;
- Lei Complementar Federal nº 101/2000 - Lei de Responsabilidade Fiscal;
- Lei Federal nº 4.320/1964 - Normas Gerais de Direito Financeiro;
- Decreto-Lei nº 200/1967;
- Constituição Estadual;
- Decreto nº 34.656, de 17 de janeiro de 2019;
- Lei de Diretrizes Orçamentárias.

MACROPROCESSOS



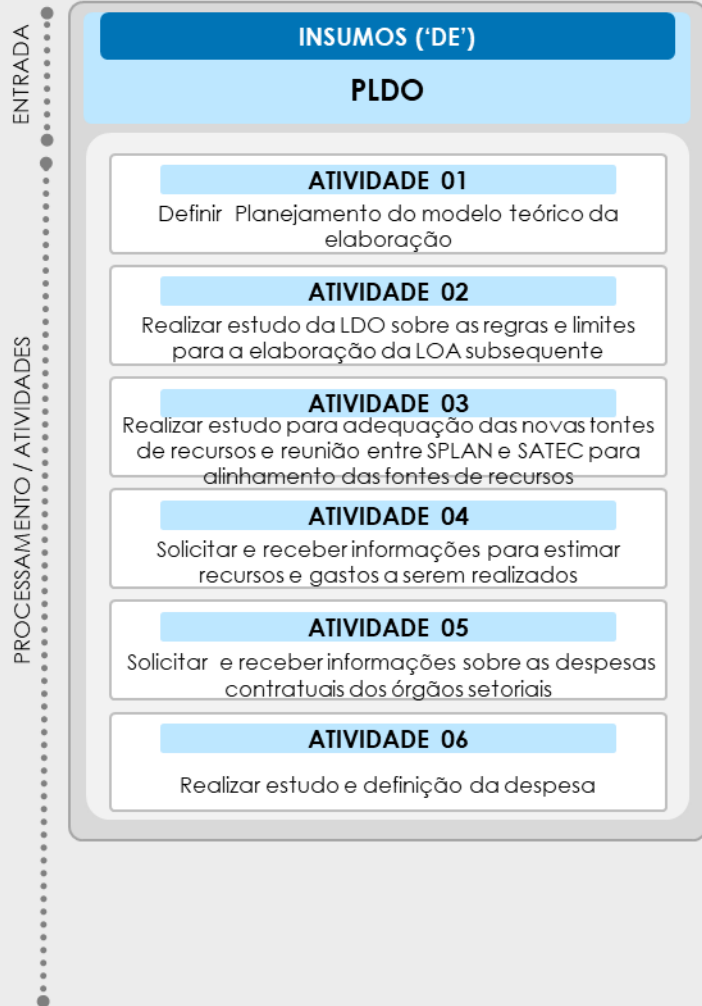
PROCESSOS



MACROPROCESSO DE ORÇAMENTO

PROCESSO 2 | Elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA)

DIAGRAMA INSUMO-PRODUTO



OBJETIVO DO PROCESSO

Prever receitas e fixar despesas para o exercício financeiro subsequente, compreendendo toda a programação das ações a serem executadas em cada exercício financeiro, e visando à viabilização das diretrizes, dos objetivos e das metas programadas no PPA, em consonância com os dispositivos previstos na LDO.

PERIODICIDADE

Anual.

¹ Setoriais: representantes das Assessorias de Planejamento e Ações Estratégicas das Secretarias de Estado e setores/órgãos equivalentes

MACROPROCESSO DE ORÇAMENTO

PROCESSO 2 Elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA)

DIAGRAMA INSUMO-PRODUTO

ATIVIDADE 07

Realizar Estudo e Previsão da Dívida

ATIVIDADE 08

Incluir na LOA o valor do plano de pagamento de precatórios

ATIVIDADE 09

Analisar e validar as receitas diretamente arrecadadas

ATIVIDADE 10

Realizar Lançamento da Fase Qualitativo no SIGEF

ATIVIDADE 11

Consolidar a projeção de receitas e previsão de despesas

ATIVIDADE 12

Elaborar teto orçamentário do Poder Executivo e outros poderes

ATIVIDADE 13

Lançar previsões de receitas no SIGEF

ATIVIDADE 14

Notificar e negociar tetos orçamentários /atualizar o SIGEF

PROCESSAMENTO / ATIVIDADES

OBJETIVO DO PROCESSO

Prever receitas e fixar despesas para o exercício financeiro subsequente, compreendendo toda a programação das ações a serem executadas em cada exercício financeiro, e visando à viabilização das diretrizes, dos objetivos e das metas programadas no PPA, em consonância com os dispositivos previstos na LDO.

PERIODICIDADE

Anual.

¹ Setoriais: representantes das Assessorias de Planejamento e Ações Estratégicas das Secretarias de Estado e setores/órgãos equivalentes

MACROPROCESSO DE ORÇAMENTO

PROCESSO 2 | Elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA)

DIAGRAMA INSUMO-PRODUTO

PROCESSAMENTO / ATIVIDADES

ATIVIDADE 15
Distribuir cotas orçamentárias nas subações e lançar no SIGEF

ATIVIDADE 16
Analisar dados inseridos no SIGEF

ATIVIDADE 17
Elaborar PEG

ATIVIDADE 18
Elaboração do texto do PLOA e Encaminhar à ALEMA

ATIVIDADE 19
Monitorar a aprovação pela Assembleia Legislativa e Sanção pelo Governador

ATIVIDADE 20
Revisar da Lei aprovada e realizar Ajustes e lançamentos das Emendas Parlamentares

ATIVIDADE 21
Atualizar SIGEF e Elaborar Quadro de Detalhamento da despesa

ATIVIDADE 22
Elaborar Decreto de Execução

PRODUTO ('ATÉ')
Decreto de execução

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

	SORC	SAFI	SUPROG	SPLAN	SEDIHPOP	SATEC	Superintendência de dados e projetos	ÓRGÃOS
Atividade 1	P	P	R	C	R	P	R	R
Atividade 2	C	C	R	R	R	R	R	R
Atividade 3	P	P	R	C	R	P	P	R
Atividade 4	P	C	R	P	R	R	P	P
Atividade 5	C	P	R	P	R	R	P	P
Atividade 6	C	R	R	P	R	R	P	R
Atividade 7	P	P	R	P	R	R	P	R
Atividade 8	R	R	R	P	R	C	R	R
Atividade 9	P	P	R	R	R	R	R	R
Atividade 10	R	R	C	C	P	R	R	P
Atividade 11	C	C	R	R	R	R	R	R
Atividade 12	C	C	R	R	R	R	R	R
Atividade 13	R	C	R	R	R	R	R	R
Atividade 14	D	R	P	P	R	R	R	R
Atividade 15	P	R	P	P	R	R	R	P
Atividade 16	C	R	R	R	R	R	R	R
Atividade 17	C	R	C	P	P	R	R	P
Atividade 18	P	R	P	C	R	R	R	R
Atividade 19	C	R	R	R	R	R	R	R
Atividade 20	C	R	R	R	R	R	R	R
Atividade 21	C	R	R	R	R	R	R	R
Atividade 22	C	R	R	R	R	R	R	R
PRODUTO	D	R	R	R	R	R	R	R

Legenda: R (Recebe informação) P (Participa); C (Coordena); D (Delibera); A: (Aprova)

¹ Setoriais: representantes das Assessorias de Planejamento e Ações Estratégicas das Secretarias de Estado e setores/órgãos equivalentes

MACROPROCESSO DE ORÇAMENTO

PROCESSO 2 Elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA)

ATIVIDADE 1 Definir Planejamento do modelo teórico da elaboração

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- O primeiro passo de elaboração da LOA se refere à definição do cronograma de atividades e de responsáveis técnicos das áreas.
- Para iniciar a elaboração da LOA são feitas reuniões internas de alinhamento para pactuar prazos e responsáveis entre os setores da SEPLAN envolvidos (SORC, SAFI, SATEC, SUPROG e Superintendência de dados e projetos).

ATIVIDADE 2 Realizar estudo da LDO sobre as regras e limites para a elaboração da LOA subsequente

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- A elaboração de nova LOA deve estar alinhada às metas e prioridades definidas no texto da PLDO.
- Essa atividade está ligada diretamente à atividade 5 do processo de elaboração da LDO. Através do estudo realizado de **projeção de receita e previsão de despesa** é possível definir os limites de recursos passíveis de serem gastos ao longo da execução do exercício financeiro.

MACROPROCESSO DE ORÇAMENTO

PROCESSO 2 Elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA)

ATIVIDADE 3 Realizar estudo para adequação das novas fontes de recursos e reunião entre SPLAN e SATEC para alinhamento das fontes de recursos

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Ao iniciar o processo de elaboração da LOA, a SPLAN realiza reunião de alinhamento com a SATEC para se orientar sobre o saldo e novas fontes de recursos disponíveis.
- A partir disso, é elaborado o levantamento das novas fontes de recursos disponíveis para a adequação das fontes.

ATIVIDADE 4 Solicitar e receber informações sobre as despesas contratuais dos órgãos setoriais

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Para fixar o quantitativo de despesas a serem realizadas, a SORC encaminha aos órgãos setoriais, via ofício, solicitações de encaminhamento das informações sobre despesas contratuais no exercício vigente.

MACROPROCESSO DE ORÇAMENTO

PROCESSO 2 Elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA)

ATIVIDADE 5 Solicitar informações para estimar recursos e gastos a serem realizados

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- **Para definir os parâmetros macroeconômicos** e fiscais, que balizarão as estimativas (projeções) para a receita e a despesa do estado, a SAFI/SEPLAN solicita as seguintes informações via ofício aos respectivos órgãos e secretarias do Governo do Estado:
 - Demonstrativo dos Valores de pessoal e encargos sociais encaminhado (SEGEP)
 - Estimativa dos gastos Previdenciários (IPREV)
 - Estimativa dos gastos com precatórios (PGE E TJ)
 - Estimativa dos gastos com Dívida Pública (Superintendência da Dívida)
 - Projeções da receita tributária (SEFAZ)
 - Evolução do Patrimônio Líquido, Origem e Aplicação dos Recursos (Contadoria do Estado)
 - Estimativas de receitas próprias e de convênios (órgãos setoriais)

PONTO DE
GARGALO



- O demonstrativo dos valores de pessoal e encargos sociais apresentam inconsistências.

MACROPROCESSO DE ORÇAMENTO

PROCESSO 2 Elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA)

ATIVIDADE 6 Realizar estudo e definição da despesa

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

As atividades 6, 7, 8, 9 e 10 ocorrem de forma paralela, porém em áreas distintas da SEPLAN.

- A partir das informações de despesas contratuais, A SORC realiza estudos para prever a fixação da despesa orçamentária anual para o ano subsequente.

ATIVIDADE 7 Realizar Estudo e Previsão da Dívida

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Em conjunto com a SORC, a SAFI realiza o estudo e previsão da dívida pública para os próximos anos.

MACROPROCESSO DE ORÇAMENTO

PROCESSO 2 Elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA)

ATIVIDADE 8 Incluir na LOA o valor do plano de pagamento de precatórios

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Em paralelo, a SATEC inclui na lista de despesas previstas o valor do plano de pagamento de precatório previsto para o ano subsequente.

ATIVIDADE 9 Analisar e validar as receitas diretamente arrecadas

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Para promover a viabilidade técnica e financeira das subações, a SAFI, SORC e Superintendência de dados e projetos ficam responsáveis por analisar a previsão das receitas primárias para o ano subsequente.

MACROPROCESSO DE ORÇAMENTO

PROCESSO 2 Elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA)

ATIVIDADE 10 Realizar Lançamento da Fase Qualitativo no SIGEF

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Essa atividade pode ser definida como lançamento qualitativo no SIGEF, que corresponde ao momento no qual a SUPROG alimenta o SIGEF e consolida os dados dos programas, ações e subações.
- Essa atividade não depende do início do processo da LOA para ocorrer e pode ser dividida em três subatividades paralelas:
 - Realizar consolidação dos programas, ações e subações através de reuniões internas e consultas aos órgão setoriais.
 - Apurar propostas mais votadas do OP que deverão ser incorporadas no PLOA no ano subsequente.
 - Efetivar o lançamento qualitativo no SIGEF.

MACROPROCESSO DE ORÇAMENTO

PROCESSO 2 Elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA)

ATIVIDADE 11 Consolidar a projeção de receitas e previsão de despesas

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Após o recebimento das informações referentes às despesas contratuais e as receitas, SORC e SAFI realizam estudos contendo a projeção das receitas e despesas.
- A partir dos estudos são levantados os limites das despesas discricionárias.

ATIVIDADE 12 Elaborar teto orçamentário do Poder Executivo e outros poderes

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Em seguida, tendo elaborado as metas e prioridades da LDO e os estudos de projeção e fixação de receita e despesa, a SORC e a SAFI definem os tetos orçamentários para o Poder Executivo e outros poderes.
- O teto orçamentário dos Poderes Legislativo, Judiciário, MP e Defensoria são definidos conforme disposto na LDO.

MACROPROCESSO DE ORÇAMENTO

PROCESSO 2 Elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA)

ATIVIDADE 13 Lançar previsões de receitas no SIGEF

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- A SAFI faz o lançamento da receita a ser arrecadada no ano da LOA através do SIGEF.

ATIVIDADE 14 Notificar e negociar tetos orçamentários /atualizar o SIGEF

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Em seguida, a SORC notifica aos órgãos setoriais os novos tetos orçamentários.
- Entre SORC e órgãos setoriais há o momento de negociar tetos orçamentários.
- Após essas atividades, o SIGEF será preparado para ser atualizado com os tetos orçamentários.

PONTO DE
GARGALO



- Demora na notificação dos Tetos às ASPLANS. Órgãos afirmam que demora muito para receberem essa informação, o que gera inconsistências da distribuição entre subações e ações que, por sua vez, resultam em demandar reajustes orçamentários posteriormente e sobrecarregam a SEPLAN .

MACROPROCESSO DE ORÇAMENTO

PROCESSO 2 Elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA)

ATIVIDADE 15 Distribuir cotas orçamentárias nas subações e lançar no SIGEF

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Nessa atividade, os órgãos setoriais ficam encarregados de realizar a distribuição do montante liberado para cada subação que tiverem e lançar os valores no SIGEF.
- Essa etapa também é chamada de lançamento quantitativo do SIGEF.
- Antes de iniciar o processo de elaboração da fase quantitativa, os técnicos responsáveis pelo lançamento das propostas deverão apreciar a programação do órgão, analisando as subações existentes e solicitar a criação de novas e exclusão das desnecessárias.
- Compatibilização dos tetos distribuídos com os lançamentos pelos órgãos setoriais no SIGEF.

ATIVIDADE 16 Analisar dados inseridos no SIGEF

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Após o lançamento quantitativo, a SORC analisa os dados inseridos pelas setoriais para checar a compatibilidade com os tetos orçamentários estabelecidos.

MACROPROCESSO DE ORÇAMENTO

PROCESSO 2 Elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA)

ATIVIDADE 17 Elaborar PEG

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Essa etapa tem objetivo de atualizar o Plano Estratégico de Governo (PEG).
- A SUPROG, com apoio da SORC, encaminha ofício aos órgãos solicitando informações sobre os projetos em andamento e previstos para o ano seguinte para atualizar o texto do PEG.

ATIVIDADE 18 Elaboração do texto do PLOA e Encaminhar à ALEMA

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Após a análise dos lançamentos quantitativos e execução dos ajustes necessários junto às setoriais, a SORC elabora o caderno PLOA para encaminhamento à ALEMA.
- Após o fechamento do caderno, a PLOA é encaminhada à Casa Civil, para posterior envio à ALEMA.

MACROPROCESSO DE ORÇAMENTO

PROCESSO 2 Elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA)

ATIVIDADE 19 Monitorar a aprovação pela Assembleia Legislativa e Sanção pelo Governador

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- A SORC acompanha votação da PLOA para adequar a lei às emendas dos parlamentares e aguardar a sanção do governador.
- Após a apreciação da Assembleia e aprovação do texto da Lei, segue para a aprovação do Governador.
- Por fim, o Governador sanciona a Lei Orçamentária Anual.

ATIVIDADE 20 Revisar da Lei aprovada e realizar Ajustes e lançamentos das Emendas Parlamentares

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Após a sanção, a SORC realiza a compatibilização do texto aprovado com o texto encaminhado inicialmente.
- Revisa a Lei aprovada e **realiza os ajustes necessários e lançamentos das Emendas Parlamentares.**

MACROPROCESSO DE ORÇAMENTO

PROCESSO 2 Elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA)

ATIVIDADE 21 Atualizar SIGEF e Elaborar Quadro de Detalhamento da despesa

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- A SORC atualiza o Quadro de Detalhamento das despesas na LOA.

ATIVIDADE 22 Elaborar Decreto de Execução

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Em seguida, a SORC inicia a atividade 1 do processo 3 “Coordenação da Execução (Execução orçamentária e financeira)”.
- Após aprovação da Lei Orçamentária Anual, o primeiro passo do Poder Executivo é editar o Decreto de Execução Orçamentária que define **programação e execução orçamentária e financeira e o cronograma mensal de desembolso** dos orçamentos fiscal e da seguridade social para o exercício.

MACROPROCESSO DE ORÇAMENTO | VISÃO GERAL

OBJETIVO

Compatibilizar as diretrizes e iniciativas originadas no ciclo de planejamento com a capacidade financeira do Estado para determinado exercício fiscal, por meio da definição de metas e prioridades para cada ciclo orçamentário e a alocação de recursos de acordo com estas prioridades.

DESCRIÇÃO

É o macroprocesso que estabelece quais e como os programas, ações e subações definidas no PPA serão executados em cada ano. Neste processo, são elaborados a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). A LDO estabelece, a partir das projeções de receita e despesa, as metas e prioridades da gestão estadual para o próximo ano, enquanto a LOA faz a alocação de recursos para a execução destas prioridades no orçamento anual.

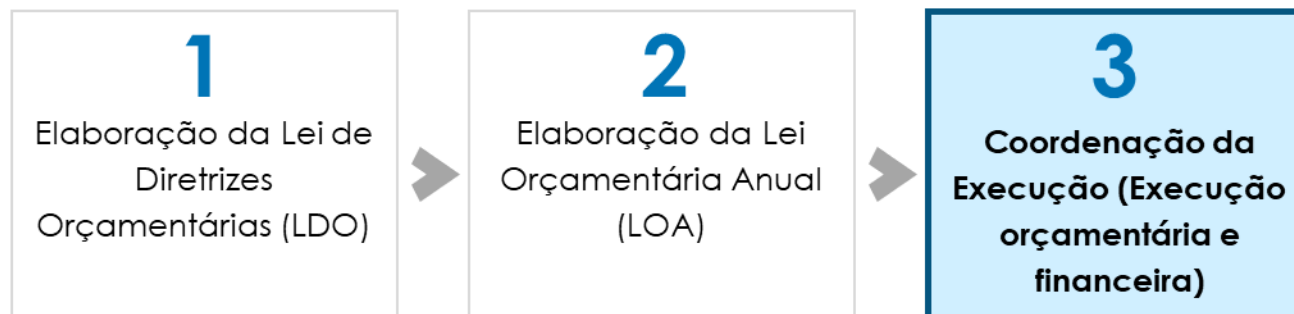
LEGISLAÇÃO

- Lei Complementar Estadual nº 11, de 10 de setembro de 1991;
- Lei Complementar Federal nº 101, de 4 de maio de 2000 - Lei de Responsabilidade Fiscal;
- Lei Federal nº 4.320, de 17 de março de 1964 - Normas Gerais de Direito Financeiro;
- Decreto-Lei nº 200/1967;
- Constituição Estadual;
- Decreto nº 34.656, de 17 de janeiro de 2019;
- Lei de Diretrizes Orçamentárias.

MACROPROCESSOS



PROCESSOS



MACROPROCESSO DE ORÇAMENTO

PROCESSO 3 Coordenação da Execução (Execução orçamentária e financeira)

DIAGRAMA INSUMO-PRODUTO

ENTRADA

INSUMOS ('DE')

LOA

ATIVIDADE 01

Elaborar Decreto de Execução Orçamentária

ATIVIDADE 02

Elaboração das Instruções Normativas que definem os procedimentos de solicitação de alteração orçamentária

ATIVIDADE 03

Ajustar SIGEF conforme contingenciamentos e bloqueios

ATIVIDADE 04

Liberar as cotas em duodécimos

ATIVIDADE 05

Executar o orçamento no SIGEF

ATIVIDADE 06

Elaboração da nota orçamentária, envio do ofício à SEPLAN, movimentação no SIGEF e envio do registro da alteração por email à SEPLAN

PROCESSAMENTO / ATIVIDADES

OBJETIVO DO PROCESSO

Ajustar o ritmo da execução do orçamento ao fluxo provável de entrada de recursos financeiros, de modo a mitigar restrições à realização dos Programas de Trabalho da LOA e, conseqüentemente, à execução do Planejamento.

PERIODICIDADE

Anual.

MACROPROCESSO DE ORÇAMENTO

PROCESSO 3 Coordenação da Execução (Execução orçamentária e financeira) (Continuação)

DIAGRAMA INSUMO-PRODUTO

PROCESSAMENTO / ATIVIDADES

ATIVIDADE 07
Elaborar ofícios e notas técnicas para subsidiar a tomada de decisão sobre o orçamento

ATIVIDADE 08
Aprovar ou cancelar notas orçamentárias

ATIVIDADE 09
Lançar crédito no SIGEF

ATIVIDADE 10
Acompanhar execução orçamentária e financeira

ATIVIDADE 11
Atualizar programação financeira

ATIVIDADE 12
Decreto de Encerramento do Exercício

PRODUTO ('ATÉ')

Fechamento do exercício

SAÍDA

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

	SEPLAN	SETORIAIS
Atividade 1	D	R
Atividade 2	D	R
Atividade 3	P	R
Atividade 4	D	R
Atividade 5	R	P
Atividade 6	R	P
Atividade 7	P	R
Atividade 8	D	R
Atividade 9	C	R
Atividade 10	P	P
Atividade 11	D	R
Atividade 12	D	R
Produto	D	P

Legenda:

R (Recebe informação) P (Participa); C (Coordena); D (Delibera); A: (Aprova)

¹ Setoriais: representantes das Assessorias de Planejamento e Ações Estratégicas das Secretarias de Estado e setores/órgãos equivalentes

MACROPROCESSO DO ORÇAMENTO

PROCESSO 3 Coordenação da Execução (Execução orçamentária e financeira)

ATIVIDADE 1 Elaborar Decreto de Execução Orçamentária

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Após aprovação da Lei Orçamentária Anual, o primeiro passo do Poder Executivo é editar o Decreto de Execução Orçamentária que define **programação e execução orçamentária e financeira e o cronograma mensal de desembolso** dos orçamentos fiscal e da seguridade social para o exercício.
- Essa atividade atende aos dispositivos legais que exigem o **acompanhamento e correção das diferenças entre receita e despesas primárias, bem como monitora o cumprimento das metas de resultado** estabelecidas para determinado exercício, conforme determinadas pela LDO, a fim de equilibrar o orçamento em tempo hábil para não prejudicar o desempenho do governo.
- Para elaborar o Decreto de Execução Orçamentária e estabelecer um cronograma de compromissos (empenhos) e de liberação (pagamento) dos recursos financeiros é fundamental **verificar a situação econômico-financeira do exercício anterior**:
 - **As receitas e despesas primárias dos orçamentos fiscal e da seguridade social são reavaliadas, com base em parâmetros atualizados e valores realizados até o mês anterior à sanção**, o que indica a necessidade de ajuste nas despesas discricionárias, para fins de cumprimento da meta de resultado primário.
- Por questão de prudência (pertinente ao início do exercício fiscal), esta atividade é usualmente seguida por duas atividades (intensificadas em situações de restrição fiscal):
 - Definição do contingenciamento (proibição de empenho para algumas despesas, em geral focando naquelas que as setoriais têm maior liberdade para empenhar – investimento).
 - Definição de reservas de dotação (também chamadas de “pré-empenho”, focam despesas obrigatórias e/ou de custeio essencial, objetivando assegurar o seu pagamento, dada a restrição fiscal observada).
- A partir da análise da situação econômico-financeira, são extraídas as informações para delimitar os limites de movimentação e empenho das vinculações obrigatórias e o cronograma mensal de desembolso a serem passadas aos órgãos.

MACROPROCESSO DO ORÇAMENTO

PROCESSO 3 Coordenação da Execução (Execução orçamentária e financeira)

ATIVIDADE 2 Elaboração das Instruções Normativas que definem os procedimentos de solicitação de alteração orçamentária

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- **Caso haja alterações metodológicas no macroprocesso de orçamento, devem ser elaboradas Instruções Normativas para definir os novos procedimentos orçamentários.**
- A elaboração da **Instrução Normativa tem por objetivo orientar os servidores no desempenho de suas atribuições e fixar novos procedimentos e rotinas para os trabalhos.**
- A minuta da Instrução Normativa deve considerar estabelecer:
 - Objetivo
 - Fundamentos normativos
 - Regras de regulamentação dos novos procedimentos e padronização de processos (texto normativo)
 - A quem essa minuta se aplica
 - Data de vigência
 - Data de publicação

MACROPROCESSO DO ORÇAMENTO

PROCESSO 3 Coordenação da Execução (Execução orçamentária e financeira)

ATIVIDADE 3 Ajustar SIGEF conforme contingenciamentos e bloqueios

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- **Essa atividade está diretamente ligada a atividade de verificar a situação econômico-financeira e acompanhar as receitas e despesas primárias dos orçamentos fiscal e da seguridade social para assegurar o equilíbrio entre receitas e despesas** ao longo do exercício financeiro e proporcionar o cumprimento da meta de resultado primário.
- **Caso a comparação entre as receitas e despesas primárias seja negativo, fica a SEPLAN autorizada a contingenciar os limites de movimentação, empenho e de repasse financeiro até o limite necessário para o equilíbrio entre receitas e despesas.**
 - **Atenção:** É importante destacar que o contingenciamento orçamentário e financeiro não deve alcançar as despesas de aplicação constitucional obrigatória. O contingenciamento serão realizados conforme os limites estabelecidos na LDO e na ordem de priorização estabelecida no Decreto Execução.
- **Após identificar a necessidade de condicionar a execução orçamentária, serão estabelecidos os contingenciamentos e bloqueios orçamentários.**
- Os contingenciamentos e bloqueios orçamentários deverão **atualizar os limites de movimentação, empenho e de repasse financeiro dos órgãos setoriais no SIGEF.**

MACROPROCESSO DO ORÇAMENTO

PROCESSO 3 Coordenação da Execução (Execução orçamentária e financeira)

ATIVIDADE 4 Liberar as cotas em duodécimos

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Essa atividade consiste em **liberar os recursos correspondentes às dotações orçamentárias, compreendidos os créditos suplementares e especiais, destinados aos órgãos dos Poderes Legislativo, Judiciário, da Defensoria Pública e do Ministério Público, que serão realizadas até o dia 20 de cada mês**, em duodécimos.
- O duodécimo são as parcelas mensais destinadas aos órgãos públicos que não possuem receitas próprias, com base na Lei Orçamentária Anual (LOA) e no art.168 da CF.

ATIVIDADE 5 Executar o orçamento no SIGEF

- A execução orçamentária pode ser definida como a utilização dos créditos (ou dotações) consignados no orçamento. Já a execução financeira representa a utilização dos recursos financeiros, visando a atender a realização das ações orçamentárias atribuídas a cada unidade.
- Após o recebimento do crédito orçamentário, as UG estão em condições de efetuar a execução da despesa, que obedece aos seguintes estágios: empenho, liquidação e pagamento.

Atenção: Toda a emissão de documentos relativos à execução orçamentária, financeira e contábil das unidades orçamentárias deve ser feita através do SIGEF.

PONTO DE
GARGALO



- Muitas solicitações orçamentárias são feitas diariamente.
- Não há padronização de comunicação para as movimentações.

MACROPROCESSO DO ORÇAMENTO

PROCESSO 3 Coordenação da Execução (Execução orçamentária e financeira)

ATIVIDADE 6 Elaboração da nota orçamentária, envio do ofício à SEPLAN, movimentação no SIGEF e envio do registro da alteração por email à SEPLAN

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Durante a execução orçamentária, pode-se verificar a necessidade de ajustar a programação originalmente definida e, para corrigir isto, o órgão deverá encaminhar ofício de solicitação de alteração orçamentária e justificativa da Alteração, conforme Instrução Normativa nº 03/2021, à SEPLAN.
- O órgão deverá explicitar qual o tipo de alteração orçamentária no ofício, conforme estabelecido na IN 03/2021:

“As alterações orçamentárias podem ocorrer das formas abaixo relacionadas:

I – Remanejamentos: são realocações na organização de um ente público, com destinação de recursos de um órgão para outro;

II – Transposições: são realocações no âmbito dos programas de trabalho, dentro do mesmo órgão;

III – Transferências: são realocações de recursos entre categorias econômicas de despesa, dentro do mesmo órgão e do mesmo programa de trabalho;

IV – Créditos adicionais: créditos insuficientes e/ou não previstos na Lei Orçamentária Anual” (IN 03/2021).
- Para os casos de movimentações orçamentárias resultantes de alterações de localizadores de gasto, e entre subações da mesma ação orçamentária, que não alterem o grupo de natureza da despesa, fonte de recursos, id uso da fonte de recursos, modalidade de aplicação, nem a ação orçamentária às quais pertencem, devem ser propostas pelos órgãos setoriais no próprio SIGEF e aprovadas pela SEPLAN, sem a necessidade de encaminhar ofício, apenas encaminhar email à SORC com o registro da movimentação.

PONTO DE
GARGALO



- A devolutiva aos órgãos setoriais com a decisão do pleito das notas orçamentárias solicitadas é demorada.

MACROPROCESSO DO ORÇAMENTO

PROCESSO 3 Coordenação da Execução (Execução orçamentária e financeira)

ATIVIDADE 7 Elaborar ofícios e notas técnicas para subsidiar a tomada de decisão sobre o orçamento

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Após receber os ofícios e notas orçamentárias encaminhadas pelos órgãos e setoriais, a SEPLAN deve analisar as informações para a devida apreciação da matéria pleiteada.
- Em caso de solicitações que não atendam aos requisitos mínimos e que sejam encaminhados para elaboração de Notas Técnicas, o procedimento padrão será o indeferimento automático da matéria pleiteada.

PONTO DE
GARGALO



- A devolutiva das movimentações de menor complexidade, que são feitas por email ou whatsapp, não são realizadas.
- Prazos e falta de controle das notas técnicas.

MACROPROCESSO DO ORÇAMENTO

PROCESSO 3 Coordenação da Execução (Execução orçamentária e financeira)

ATIVIDADE 8 Aprovar ou cancelar notas orçamentárias

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Caso o pleito seja indeferido, a solicitação de alteração orçamentária é cancelada e SEPLAN deve inserir uma justificativa do cancelamento diretamente no SIGEF.
- Caso o pleito seja aprovado deverá seguir o seguinte rito, de acordo com o tipo da aprovação necessária:
 - Aprovação por portaria: deve ser encaminhada para aprovação e recolhimento da assinatura do Secretário da SEPLAN;
 - Aprovação por Decreto: deve ser encaminhada para aprovação e recolhimento das assinaturas dos Secretários da SEPLAN, Fazenda, Casa Civil e Governador;
 - Aprovação por Lei: devem ser elaborados a mensagem do projeto de lei e o projeto de lei, e encaminhados à ALEMA para aprovação.

ATIVIDADE 9 Lançar crédito no SIGEF

- Após a aprovação da solicitação de alteração orçamentária, a SEPLAN disponibiliza o crédito orçamentário no SIGEF para o órgão solicitante.
- Atualização do SIGEF com entrada do crédito atualizado.

MACROPROCESSO DO ORÇAMENTO

PROCESSO 3 Coordenação da Execução (Execução orçamentária e financeira)

ATIVIDADE 10 Acompanhar execução orçamentária e financeira

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- A SEPLAN deverá atualizar a programação financeira e cronograma mensal de desembolso bimestralmente com o objetivo de ajustar o ritmo de execução do orçamento ao fluxo provável de recursos financeiros, abrangendo:
 - a) verificação dos ingressos – estimativas de arrecadação de receitas e de recebimentos de demais recursos;
 - b) fluxo das saídas – consideram-se os pagamentos de despesas dos órgãos, a restituição de receitas, as transferências para outros níveis de governo e quaisquer outros desembolsos;
 - c) Acompanhar execução orçamentária e financeira, ou seja, o monitoramento do efetivo fluxo de ingressos e saídas.

ATIVIDADE 11 Atualizar programação financeira

- **A partir dessa etapa de reavaliação de receitas e despesas**, são extraídas as informações para delimitar os novos limites de movimentação e empenho, limite de movimentação e empenho das vinculações obrigatórias e o cronograma mensal de desembolso a serem passadas aos órgãos.

ATIVIDADE 12 Decreto de Encerramento do Exercício

- Essa etapa consiste na elaboração das normas relativas ao encerramento da execução orçamentária e financeira das Administrações Direta e Indireta, visando ao levantamento do balanço geral do Estado do exercício corrente.
- O Decreto deverá conter, entre outras providências, as regras para a solicitações para abertura de créditos adicionais e modificações orçamentárias, data limite de novos empenhos, liquidação de despesas, emissão e assinatura de Ordem Bancária, entre outros.



Desenho atual dos processos de monitoramento e seus gargalos



MACROPROCESSO DE MONITORAMENTO | VISÃO GERAL

OBJETIVO

Atividade sistemática que se destina a coletar e analisar informações em três frentes principais:

I. Monitoramento do ambiente interno, II. Monitoramento de resultados, III. Monitoramento do ambiente externo.

DESCRIÇÃO

O macroprocesso de monitoramento tem o propósito de subsidiar os gestores com informações mais simples e tempestivas sobre a operação e os efeitos dos programas e projetos implementados pelos órgãos e setoriais.

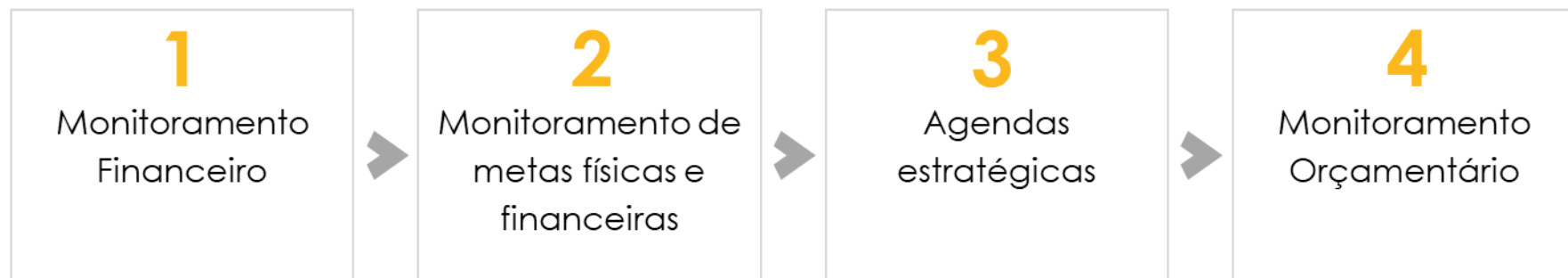
LEGISLAÇÃO

Lei nº 11.630, de 21 de dezembro de 2021 - Sistema de Monitoramento e Avaliação do Estado do Maranhão, com foco na Gestão Orientada para Resultados (GpR) e na análise baseada em evidências.

MACROPROCESSOS



PROCESSOS



MACROPROCESSO DE MONITORAMENTO | VISÃO GERAL

OBJETIVO

Atividade sistemática que se destina a coletar e analisar informações em três frentes principais:

I. Monitoramento do ambiente interno, II. Monitoramento de resultados, III. Monitoramento do ambiente externo.

DESCRIÇÃO

O macroprocesso de monitoramento tem o propósito de subsidiar os gestores com informações mais simples e tempestivas sobre a operação e os efeitos dos programas e projetos implementados pelos órgãos e setoriais.

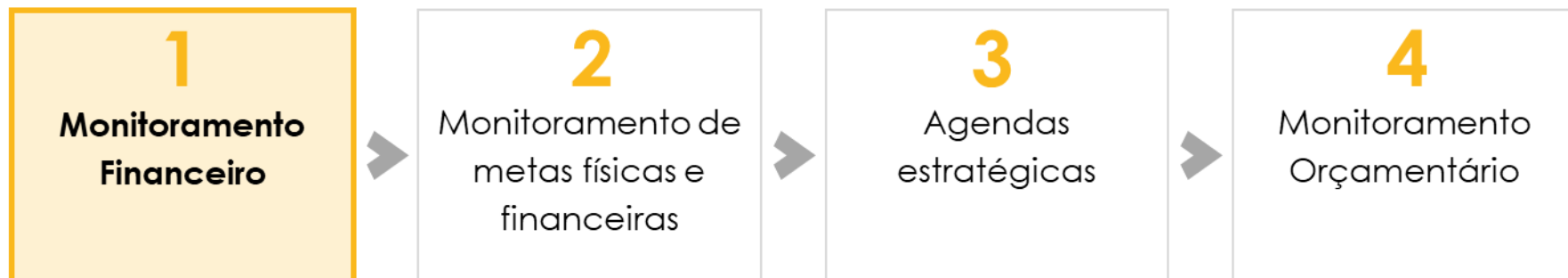
LEGISLAÇÃO

Lei nº 11.630, de 21 de dezembro de 2021 - Sistema de Monitoramento e Avaliação do Estado do Maranhão, com foco na Gestão Orientada para Resultados (GpR) e na análise baseada em evidências.

MACROPROCESSOS



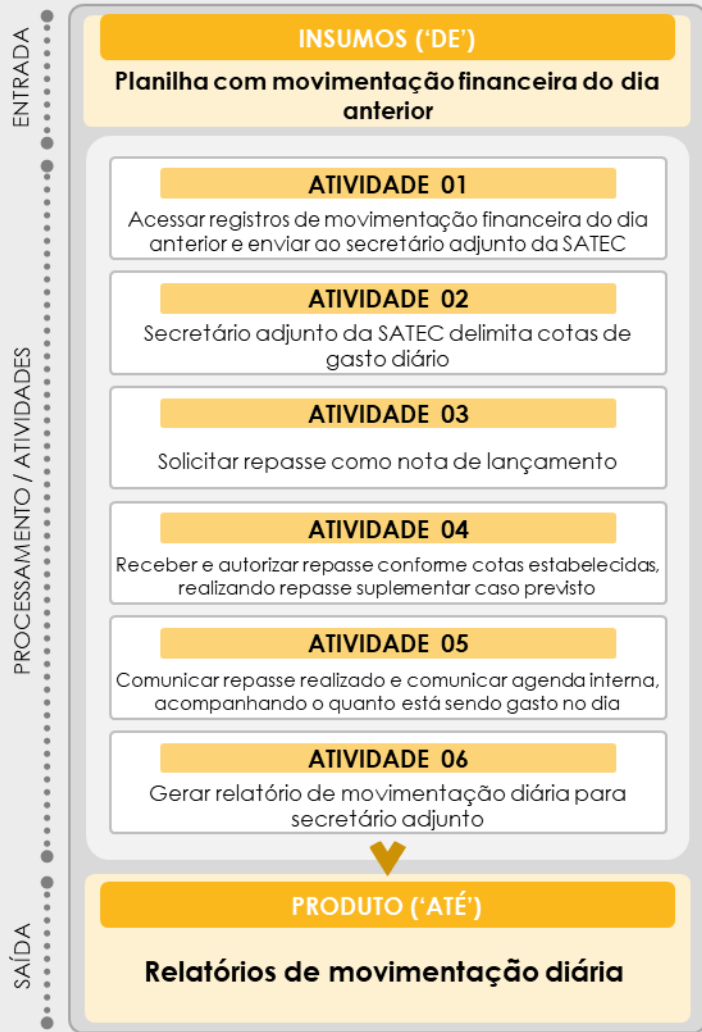
PROCESSOS



MACROPROCESSO DE MONITORAMENTO

PROCESSO 1 Monitoramento Financeiro

DIAGRAMA INSUMO-PRODUTO



OBJETIVO DO PROCESSO

Monitorar o repasse diário feito aos órgãos, estabelecendo cotas e gerando relatórios gerenciais.

PERIODICIDADE

Diariamente.

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

	SEPLAN	SETORIAIS
Atividade 1	C	-
Atividade 2	C	-
Atividade 3	R	P
Atividade 4	A	-
Atividade 5	C	R
Atividade 6	C	-
Produto	C	-

Legenda:

R (Recebe informação) P (Participa); C (Coordena); D (Delibera); A: (Aprova)

¹ Setoriais: representantes das Assessorias de Planejamento e Ações Estratégicas das Secretarias de Estado e setores/órgãos equivalentes

MACROPROCESSO DE MONITORAMENTO

PROCESSO 1 Monitoramento Financeiro

ATIVIDADE 1 Acessar registros de movimentação financeira do dia anterior e enviar ao secretário adjunto da SATEC

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Deve-se acessar os registros de gastos do dia anterior, gerando um relatório que será basilar para a construção das cotas do dia. Este relatório precisa ser disponibilizado para o Secretário Adjunto da SATEC.

ATIVIDADE 2 Secretário adjunto da SATEC delimita cotas de gasto diário

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Com o relatório em mãos, o Secretário Adjunto da SATEC/SEPLAN delimita as cotas diárias. Cabe ressaltar que tal definição geralmente é feita em parceria com os Secretários dos órgãos, podendo haver algum espaço para negociação.

PONTO DE GARGALO



- O perfil de acesso ao módulo financeiro no SIGEF não é padronizado entre as ASPLANs, ou seja, algumas têm e outras não. Quando não possuem o acesso, se faz necessário buscar as informações no setor específico do órgão;
- Quanto ao envio das solicitações de repasse por parte dos órgãos, não há um comunicado sobre recursos bloqueados para as ASPLANS.

MACROPROCESSO DE MONITORAMENTO

PROCESSO 1 Monitoramento Financeiro

ATIVIDADE 3 Solicitar repasse como nota de lançamento

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Tendo as cotas de gasto diárias definidas, órgãos e setoriais solicitam o repasse via nota de lançamento.

PONTO DE
GARGALO



- Do envio das solicitações de repasse, há certa morosidade no atendimento às solicitações, gerando atraso nos pagamentos previstos pelos órgãos e possível multa junto aos fornecedores.

ATIVIDADE 4 Receber e autorizar repasse conforme cotas estabelecidas, realizando repasse suplementar caso previsto

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- A SATEC/SEPLAN irá receber e autorizar repasse conforme cotas estabelecidas, realizando repasse suplementar caso previsto.

MACROPROCESSO DE MONITORAMENTO

PROCESSO 1 Monitoramento Financeiro

ATIVIDADE 5 Comunicar repasse realizado e comunicar agenda interna, acompanhando o quanto está sendo gasto no dia

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Após realizar o repasse, SATEC/SEPLAN comunica o repasse realizado, acompanhando o quanto está sendo gasto no dia.

PONTO DE
GARGALO



- O acompanhamento do quanto está sendo gasto no dia é feito via aplicativo de mensagens, gerando ruídos na comunicação já que não se trata de uma ferramenta de comunicação institucional.

ATIVIDADE 6 Gerar relatório de movimentação diária para secretário adjunto

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- SATEC/SEPLAN gera relatório de movimentação diária para secretário adjunto.

MACROPROCESSO DE MONITORAMENTO | VISÃO GERAL

OBJETIVO

Atividade sistemática que se destina a coletar e analisar informações em três frentes principais:

I. Monitoramento do ambiente interno, II. Monitoramento de resultados, III. Monitoramento do ambiente externo.

DESCRIÇÃO

O macroprocesso de monitoramento tem o propósito de subsidiar os gestores com informações mais simples e tempestivas sobre a operação e os efeitos dos programas e projetos implementados pelos órgãos e setoriais.

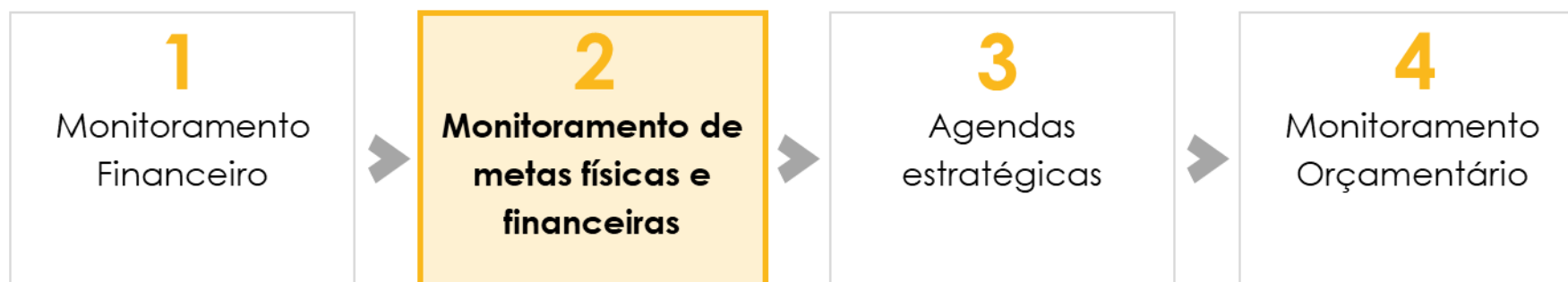
LEGISLAÇÃO

Lei Nº 11.630, de 21 de dezembro de 2021 - Sistema de Monitoramento e Avaliação do Estado do Maranhão, com foco na Gestão Orientada para Resultados (GpR) e na análise baseada em evidências.

MACROPROCESSOS

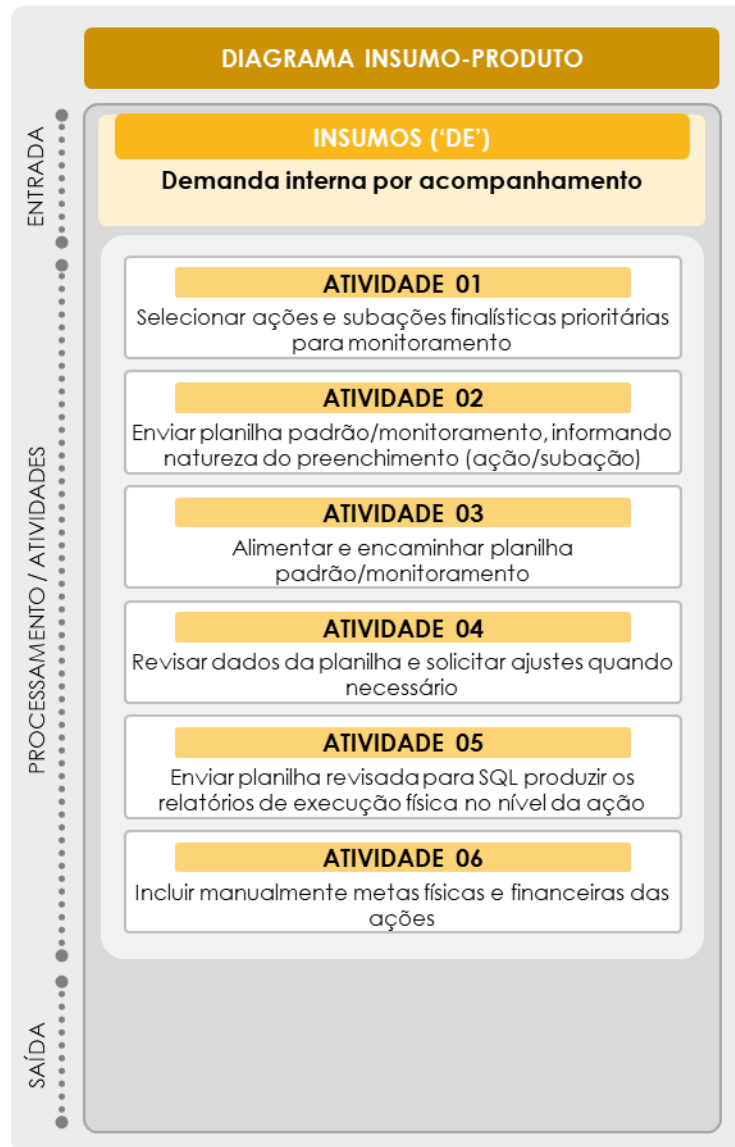


PROCESSOS



MACROPROCESSO DE MONITORAMENTO

PROCESSO 2 Monitoramento das metas físicas e financeiras



OBJETIVO DO PROCESSO

Acompanhar ações e subações estratégicas e prioritárias dos órgãos e setoriais, a fim de gerar insumos que alimentem a avaliação sintética e garantam que o painel de dados (BI) seja atualizado.

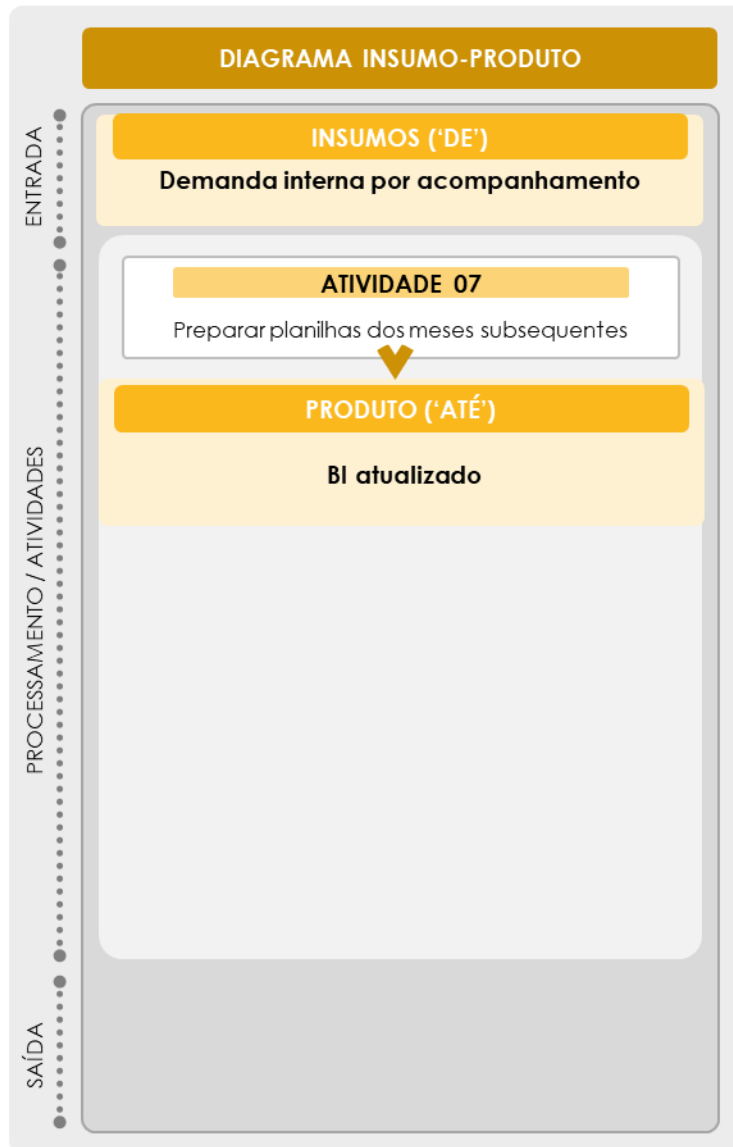
PERIODICIDADE

Nível da ação: trimestral / Nível da subação: mensal.

¹ Setoriais: representantes das Assessorias de Planejamento e Ações Estratégicas das Secretarias de Estado e setores/órgãos equivalentes

MACROPROCESSO DE MONITORAMENTO

PROCESSO 2 Monitoramento das metas físicas e financeiras



OBJETIVO DO PROCESSO

Acompanhar ações e subações estratégicas e prioritárias dos órgãos e setoriais, a fim de gerar insumos que alimentem a avaliação sintética e garantam que o painel de dados (BI) seja atualizado.

PERIODICIDADE

Nível da ação: trimestral / Nível da subação: mensal.

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

	SEPLAN	SETORIAIS
Atividade 1	C	R
Atividade 2	C	R
Atividade 3	R	P
Atividade 4	C	P
Atividade 5	C	R
Atividade 6	C	R
Atividade 7	C	R
Produto	C	R

Legenda:

R (Recebe informação) P (Participa); C (Coordena); D (Delibera); A: (Aprova)

¹ Setoriais: representantes das Assessorias de Planejamento e Ações Estratégicas das Secretarias de Estado e setores/órgãos equivalentes

MACROPROCESSO DE MONITORAMENTO

PROCESSO 2 Monitoramento das metas físicas e financeiras

ATIVIDADE 1 Selecionar ações e subações finalísticas prioritárias para monitoramento

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Ao acompanhar as informações referentes à execução das iniciativas estaduais, a metodologia de monitoramento elaborada pela SEPLAN almeja, mais do que apenas uma atividade rotineira, ser um processo propositivo e colaborativo de aprimoramento da gestão pública. Os dados que inicialmente serão reportados pelos órgãos setoriais, tomados isoladamente, serão apenas representações numéricas e textuais armazenados em um sistema, sem relevância estratégica. Pretende-se dar um passo adiante em relação à inteligência de dados, processando e analisando o que for reportado e convertendo em informação.
- SEPLAN seleciona, a partir de análise criteriosa, ações e subações que devem ser monitoradas. Tal seleção é feita considerando ações e subações finalísticas e prioritária para os órgãos.
- A seleção das iniciativas monitoradas pela metodologia terá como base, especialmente, o Plano Estratégico de Governo (PEG) , composto por ações presentes no Plano Plurianual 2020-2023 que estão diretamente vinculadas ao atendimento dos compromissos do Programa de Governo 2019-2022, pactuados com a sociedade durante as eleições; e por propostas eleitas pelas audiências públicas do Orçamento Participativo, estas indicadas diretamente pela população como prioritárias durante a gestão.
- A periodicidade de reporte precisa ser adequada ao nível de detalhamento do dado reportado e do esforço empreendido para o levantamento das informações, sem deixar de ser tempestiva para a tomada de decisão.

PONTO DE
GARGALO



- Hoje, a planilha de monitoramento acaba permitindo que os órgãos alterem campos que comprometem a série histórica.

MACROPROCESSO DE MONITORAMENTO

PROCESSO 2 Monitoramento das metas físicas e financeiras

ATIVIDADE 2 Enviar planilha padrão/monitoramento, informando natureza do preenchimento (ação/subação)

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- A periodicidade de reporte precisa ser adequada ao nível de detalhamento do dado reportado e do esforço empreendido para o levantamento das informações, sem deixar de ser tempestiva para a tomada de decisão. As informações relativas às subações são aquelas que possuem a maior proximidade no nível da execução e que são materializadas em produtos tangíveis, facilitando seu acompanhamento. Seu reporte será realizado bimestralmente no SIGEF pelos órgãos setoriais, portanto seis vezes ao ano, nos meses de janeiro, março, maio, julho, setembro e novembro.
- O reporte de dados no nível da subação permitirá a visualização e acompanhamento do desempenho no nível da ação, que será realizado internamente pela SEPLAN de forma quadrimestral, portanto três vezes ao ano, nos meses de março, julho e novembro. O cronograma apresentado pode ser passível de alteração anualmente, através do Decreto de Execução Orçamentária, sendo devidamente informado aos órgãos setoriais com a antecedência necessária.

PONTO DE
GARGALO



- Alguns órgãos avaliam que monitorar ações e subações em períodos diferentes não é prático e dificulta o processo de monitoramento pelas ASPLANs;
- O monitoramento das ações não é focado, necessariamente, em atividades finalísticas, hoje, existem atividades meio junto. Monitorar atividade finalísticas garante que o foco do trabalho está nos produtos.

MACROPROCESSO DE MONITORAMENTO

PROCESSO 2 Monitoramento das metas físicas e financeiras

ATIVIDADE 3 Alimentar e encaminhar planilha padrão/monitoramento

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- No que compete ao reporte de dados no sistema para monitoramento, por parte dos órgãos centrais, este será centrado nos produtos das subações, uma vez que refletem o sucesso ou insucesso da articulação de insumos e processos durante a implementação. Serão acompanhados os produtos das subações orçamentárias do tipo projeto e atividade em relação à sua meta, identificada como execução da meta física, bem como sua execução financeira.
- O reporte no sistema deverá ser realizado até o 10º dia corrente dos meses estipulados.

ATIVIDADE 4 Revisar dados da planilha e solicitar ajustes quando necessário

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Durante as tratativas realizadas com o órgão setorial durante o processo de monitoramento e na Avaliação de Gestão, tratada posteriormente neste documento, serão analisados os instrumentos internos e fluxos de monitoramento e controle e, caso necessário, sugeridos aprimoramento para garantir segurança e confiabilidade nas informações coletadas.
- Os órgãos setoriais serão devidamente consultados antes de qualquer alteração, sendo apontadas as inconsistências e sugeridos aprimoramentos. Os critérios desta metodologia de revisão/conferência de subações serão consolidados em uma Instrução Normativa, permitindo a padronização das próximas intervenções.

MACROPROCESSO DE MONITORAMENTO

PROCESSO 2 Monitoramento das metas físicas e financeiras

ATIVIDADE 5 Fornecer relatórios de execução física no nível da ação

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Serão gerados pela ferramenta de BI e apreciados quadrimestralmente os relatórios de monitoramento, nos meses de abril, agosto e dezembro. Os relatórios trarão o cruzamento das informações inseridas no sistema com os próprios atributos das ações e subações, sendo possível a análise por órgão, área de atuação, meta de governo, agenda transversal, localização do gasto, entre outros. Os relatórios darão subsídio aos momentos de alinhamentos internos e externos previstos para os mesmos meses.
- As reuniões de alinhamento internas serão realizadas na SEPLAN entre o Secretário Adjunto de Planejamento e Orçamento, o Superintendente de Programas e a equipe técnica responsável por acompanhar o(s) órgão(s) envolvidos na análise. Nestas reuniões, serão discutidas as performances das iniciativas baseadas nas metas estipuladas e nas séries históricas de execução e, posteriormente, serão elaboradas recomendações à luz do desempenho observado nos relatórios de monitoramento.

PONTO DE
GARGALO



- Segundo os órgãos, há certa burocratização dos dados produzidos e manipulados no BI. A falta de domínio, por parte dos órgãos, de como usar as informações lá disponíveis, impacta a capacidade de acompanhamento dos mesmos.

MACROPROCESSO DE MONITORAMENTO

PROCESSO 2 Monitoramento das metas físicas e financeiras

ATIVIDADE 6 Incluir manualmente metas físicas e financeiras das ações

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- SEPLAN inclui manualmente metas físicas e financeiras das ações no SIGEF. Tal procedimento é necessário pois hoje o módulo de acompanhamento do sistema não está disponível ainda.

ATIVIDADE 7 Preparar planilhas dos meses subsequentes

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- A partir do recebimento dos dados mensais (no caso de subações) e trimestrais (no caso das ações), a SEPLAN consolida os dados apresentados e validados com os órgãos e prepara a planilha que deverá ser utilizada pelos órgãos no mês subsequente.
- A planilha é enviada por email para os órgãos.

PONTO DE
GARGALO



- Considerando a demanda manual de análise das planilhas recebidas pelos órgãos, os técnicos da SEPLAN tendem a atrasar o retorno aos órgãos. Com isso, a atualização das planilhas de monitoramento atrasa e torna-se um gargalo.

MACROPROCESSO DE MONITORAMENTO | VISÃO GERAL

OBJETIVO

Atividade sistemática que se destina a coletar e analisar informações em três frentes principais:

I. Monitoramento do ambiente interno, II. Monitoramento de resultados, III. Monitoramento do ambiente externo.

DESCRIÇÃO

O macroprocesso de monitoramento tem o propósito de subsidiar os gestores com informações mais simples e tempestivas sobre a operação e os efeitos dos programas e projetos implementados pelos órgãos e setoriais.

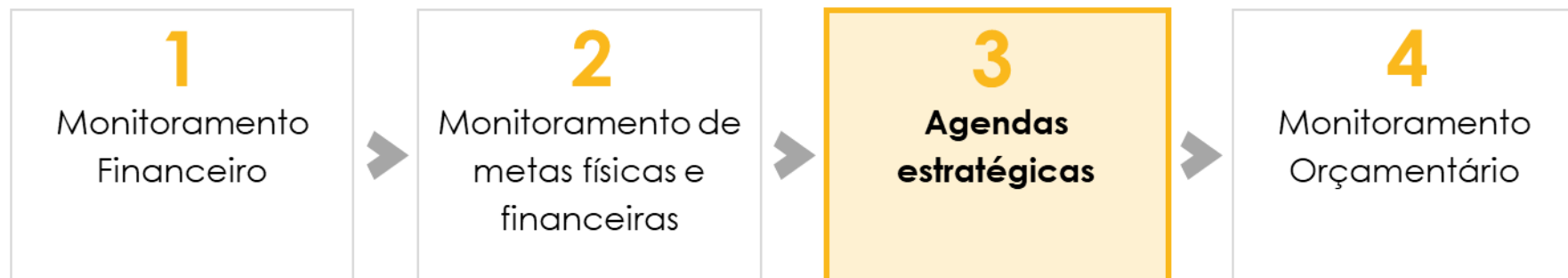
LEGISLAÇÃO

Lei nº 11.630, de 21 de dezembro de 2021 - Sistema de Monitoramento e Avaliação do Estado do Maranhão, com foco na Gestão Orientada para Resultados (GpR) e na análise baseada em evidências.

MACROPROCESSOS

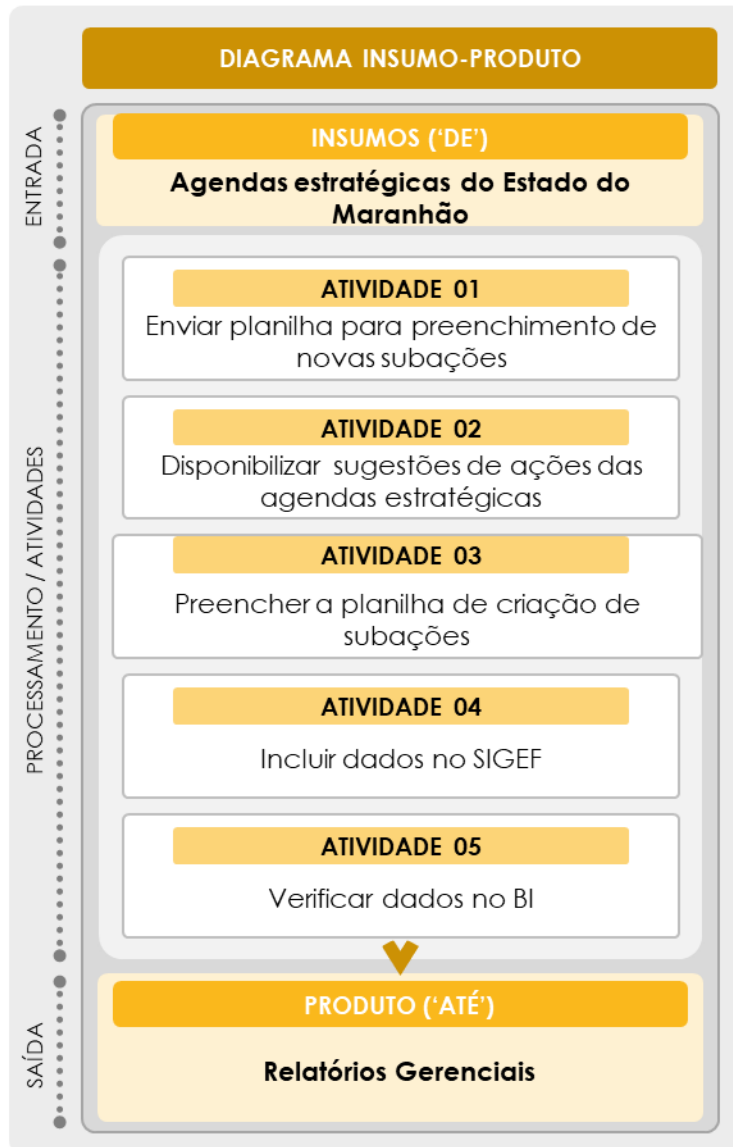


PROCESSOS



MACROPROCESSO DE MONITORAMENTO

PROCESSO 3 Monitoramento das Agendas Estratégicas



OBJETIVO DO PROCESSO

Associar agendas estratégicas do Estado, tais como os compromissos de governo, MaisIDH, ODS, Consórcio Brc às ações realizadas nos programas implementados.

PERIODICIDADE

Anualmente.

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

	SEPLAN	SETORIAIS
Atividade 1	C	P
Atividade 2	R	P
Atividade 3	C	R
Atividade 4	C	R
Atividade 5	C	R
Produto	C	-

Legenda:

R (Recebe informação) P (Participa); C (Coordena); D (Delibera); A: (Aprova)

¹ Setoriais: representantes das Assessorias de Planejamento e Ações Estratégicas das Secretarias de Estado e setores/órgãos equivalentes

MACROPROCESSO DE MONITORAMENTO

PROCESSO 3 Agendas Estratégicas

ATIVIDADE 1 Enviar planilha para preenchimento de novas subações

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- SEPLAN disponibiliza para órgãos e setoriais a planilha para preenchimento de novas subações.

PONTO DE
GARGALO



- Os relatórios gerenciais produzidos pela SEPLAN podem ser melhor disseminados para os órgãos, criando maior interação entre o fazer da política e, por exemplo, como este fazer contribui para o alcance dos ODS, suas metas e indicadores.

ATIVIDADE 2 Disponibilizar sugestões de ações das agendas estratégicas

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- SEPLAN disponibiliza sugestões a partir de agendas estratégicas como os compromissos de governo, Mais IDH, ODS, Consórcio Brc.

MACROPROCESSO DE MONITORAMENTO

PROCESSO 3 Agendas Estratégicas

ATIVIDADE 3 Preencher a planilha de criação de subações

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Setoriais e órgãos devem preencher a planilha de criação de subações, caso se trate de uma nova subação.
- SEPLAN cria novas subações, caso necessário. Esta atividade acontece sob demanda das setoriais e órgãos.

ATIVIDADE 4 Incluir dados no SIGEF

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- SEPLAN inclui dados no SIGEF.

ATIVIDADE 5 Verificar dados no BI

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- SEPLAN verifica dados no BI e fornece para o Secretário sempre que relatórios forem solicitados.

MACROPROCESSO DE MONITORAMENTO | VISÃO GERAL

OBJETIVO

Atividade sistemática que se destina a coletar e analisar informações em três frentes principais:

I. Monitoramento do ambiente interno, II. Monitoramento de resultados, III. Monitoramento do ambiente externo.

DESCRIÇÃO

O macroprocesso de monitoramento tem o propósito de subsidiar os gestores com informações mais simples e tempestivas sobre a operação e os efeitos dos programas e projetos implementados pelos órgãos e setoriais.

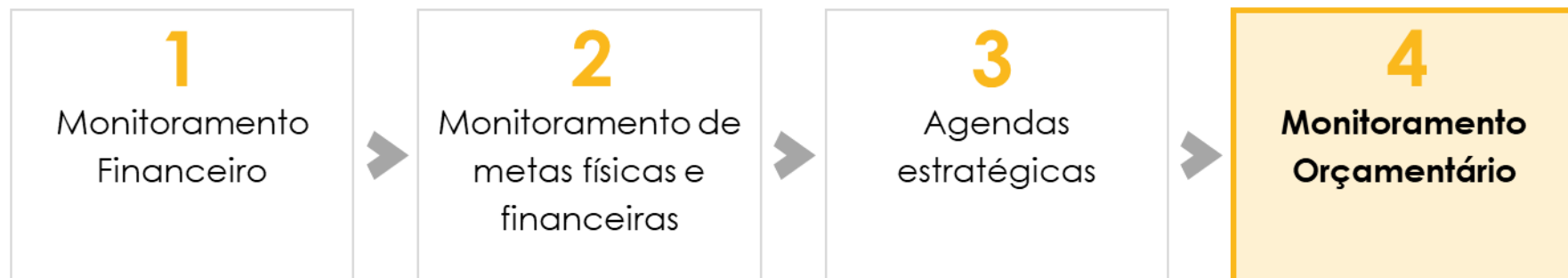
LEGISLAÇÃO

Lei nº 11.630, de 21 de dezembro de 2021 - Sistema de Monitoramento e Avaliação do Estado do Maranhão, com foco na Gestão Orientada para Resultados (GpR) e na análise baseada em evidências.

MACROPROCESSOS



PROCESSOS



MACROPROCESSO DE MONITORAMENTO

PROCESSO 4 Monitoramento Orçamentário

DIAGRAMA INSUMO-PRODUTO

ENTRADA

INSUMOS ('DE')

Controle orçamentário

ATIVIDADE 01

Elaborar e executar Decreto de execução orçamentária

ATIVIDADE 02

Elaborar Instruções Normativas

ATIVIDADE 03

Solicitar execução de despesas contratuais do ano corrente

ATIVIDADE 04

Realizar acompanhamentos

ATIVIDADE 05

Gerar relatórios

ATIVIDADE 06

Receber ofícios e elaboração de notas técnicas

PROCESSAMENTO / ATIVIDADES

OBJETIVO DO PROCESSO

Monitorar saldos e pressões orçamentárias.

PERIODICIDADE

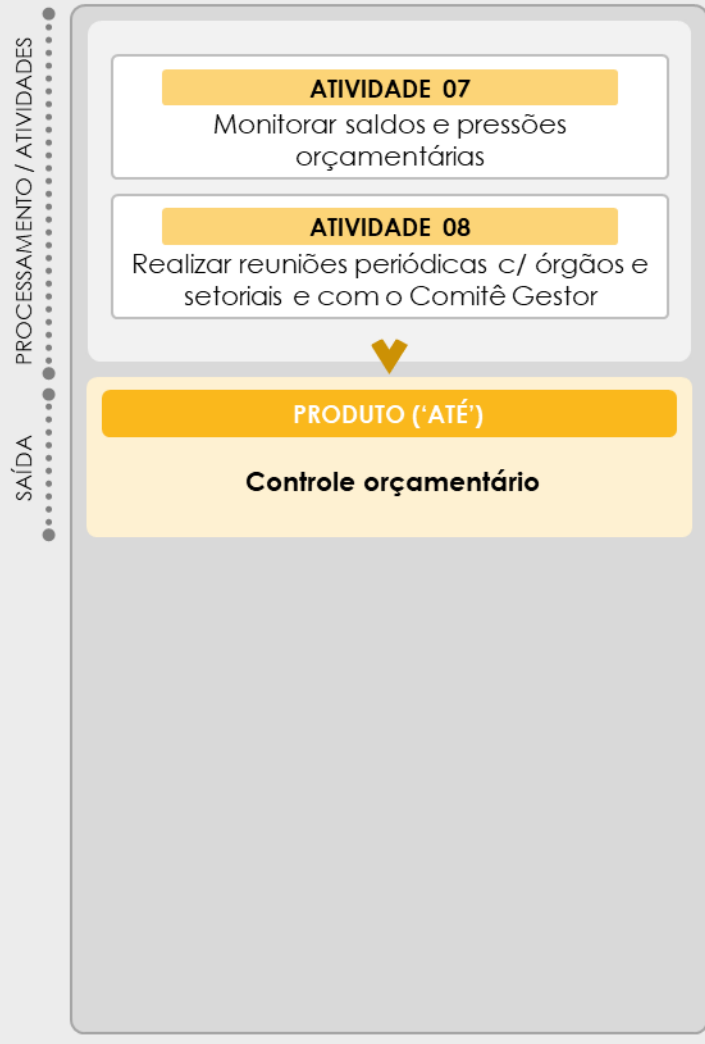
Diariamente.

¹ Setoriais: representantes das Assessorias de Planejamento e Ações Estratégicas das Secretarias de Estado e setores/órgãos equivalentes

MACROPROCESSO DE MONITORAMENTO

PROCESSO 4 Monitoramento Orçamentário (Continuação)

DIAGRAMA INSUMO-PRODUTO



MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

	SEPLAN	SETORIAIS	SORC
Atividade 1	P	-	C
Atividade 2	P	R	C
Atividade 3	P	R	C
Atividade 4	C	-	R
Atividade 5	C	-	R
Atividade 6	R	P	-
Atividade 7	C	P	-
Atividade 8	C	P	-
Produto	C	P	P

Legenda:

R (Recebe informação) P (Participa); C (Coordena); D (Delibera); A: (Aprova)

¹ Setoriais: representantes das Assessorias de Planejamento e Ações Estratégicas das Secretarias de Estado e setores/órgãos equivalentes

MACROPROCESSO DE MONITORAMENTO

PROCESSO 4 Monitoramento Orçamentário

ATIVIDADE 1 Elaborar e executar Decreto de execução orçamentária

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- SORC elabora e executa Decreto de execução orçamentária.

ATIVIDADE 2 Elaborar Instruções Normativas

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- SORC elabora Instruções Normativas.

MACROPROCESSO DE MONITORAMENTO

PROCESSO 4 Monitoramento Orçamentário

ATIVIDADE 3 Solicitar execução de despesas contratuais do ano corrente

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- SORC solicita execução de despesas contratuais do ano corrente. Ofício contém pedido de planilha de despesa/contratos contendo vigência e despesas por mês.

ATIVIDADE 4 Realizar acompanhamentos

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Superintendência de dados e projetos acompanha, simultaneamente: **1.** execução orçamentária com base no planejamento; **2.** emendas parlamentares; **3.** execução orçamentária de outros poderes; **4.** execução orçamentária dos órgãos e setoriais.

PONTO DE
GARGALO



- Alterações orçamentárias não necessariamente são solicitadas via ofício, podendo vir direto do gabinete do secretário da pasta e não passar pela ASPLANs do órgão.

MACROPROCESSO DE MONITORAMENTO

PROCESSO 4 Monitoramento Orçamentário

ATIVIDADE 5 Gerar relatórios

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Superintendência de dados e projetos gera os seguintes relatórios, simultaneamente: **1.** execução orçamentária com base no planejamento; **2.** emendas parlamentares; **3.** execução orçamentária de outros poderes; **4.** execução orçamentária dos órgãos e setoriais.

ATIVIDADE 6 Receber ofícios e elaboração de notas técnicas

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- SPLAN recebe ofícios e elabora notas técnicas são validadas e encaminhadas para superintendência de orçamento.

PONTO DE
GARGALO



- No que tange a elaboração das notas técnicas por parte da SEPLAN, os órgãos não recebem devolutiva de modo formal. Caso queiram saber o status, precisam entrar em contato com o órgão central e solicitar a informação desejada.

MACROPROCESSO DE MONITORAMENTO

PROCESSO 4 Monitoramento Orçamentário

ATIVIDADE 7 Monitorar saldos e pressões orçamentárias

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- SEPLAN monitora saldos e pressões orçamentárias.

PONTO DE
GARGALO



- Sobre o monitoramento de saldos e pressões, hoje a SEPLAN (SPLAN) não possui um processo estruturado para informar saldos e pressões aos órgãos, que tendem a ficar sem uma visão mais sistêmica do processo.
- Ainda sobre o monitoramento de saldos e pressões, há uma demanda clara por formação por parte das ASPLANs para que tenham condições técnicas de ler saldos e pressões, podendo repassar para os órgãos sem demandar informações da SPLAN.

ATIVIDADE 8 Realizar reuniões periódicas c/ órgãos e setoriais e com o Comitê Gestor

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- SEPLAN realiza reuniões periódicas com órgãos setoriais e com o comitê gestor.



Desenho atual dos processos de avaliação e seus gargalos



MACROPROCESSO DE AVALIAÇÃO | VISÃO GERAL

OBJETIVO

Tem o propósito de subsidiar a gestão dos programas com informações mais aprofundadas e detalhadas sobre o funcionamento e os efeitos do programa, levantadas nas pesquisas de avaliação.

DESCRIÇÃO

O macroprocesso de avaliação tem como finalidade verificar se a execução dos programas, projetos e atividades está de fato contribuindo para o alcance dos objetivos e metas estabelecidos e para a superação dos desafios estratégicos selecionados. Seu objetivo é assegurar o aperfeiçoamento contínuo da estratégia, dos programas e das ações, através da geração de insumos que permitam que sejam feitas as revisões de portfólio e revisão de estratégia.

LEGISLAÇÃO

Lei Nº 11.630, de 21 de dezembro de 2021 - Sistema de Monitoramento e Avaliação do Estado do Maranhão, com foco na Gestão Orientada para Resultados (GpR) e na análise baseada em evidências.

MACROPROCESSOS



PROCESSOS



MACROPROCESSO DE AVALIAÇÃO | VISÃO GERAL

OBJETIVO

Tem o propósito de subsidiar a gestão dos programas com informações mais aprofundadas e detalhadas sobre o funcionamento e os efeitos do programa, levantadas nas pesquisas de avaliação.

DESCRIÇÃO

O macroprocesso de avaliação tem como finalidade verificar se a execução dos programas, projetos e atividades está de fato contribuindo para o alcance dos objetivos e metas estabelecidos e para a superação dos desafios estratégicos selecionados. Seu objetivo é assegurar o aperfeiçoamento contínuo da estratégia, dos programas e das ações, através da geração de insumos que permitam que sejam feitas as revisões de portfólio e revisão de estratégia.

LEGISLAÇÃO

Lei Nº 11.630, de 21 de dezembro de 2021 - Sistema de Monitoramento e Avaliação do Estado do Maranhão, com foco na Gestão Orientada para Resultados (GpR) e na análise baseada em evidências.

MACROPROCESSOS



PROCESSOS



MACROPROCESSO DE AVALIAÇÃO

PROCESSO 1 Avaliação de Desenho

DIAGRAMA INSUMO-PRODUTO

ENTRADA

INSUMOS ('DE')

**Demanda de revisão das políticas e/ou
revisão do PPA**

ATIVIDADE 01

Entrar em contato com as setoriais

ATIVIDADE 02

Enviar formulário de atributos do
programa

ATIVIDADE 03

Responder formulário e enviar por email

ATIVIDADE 04

Calcular pontuação, identificando
pontos de melhoria

ATIVIDADE 05

Realizar reunião de devolutiva

ATIVIDADE 06

Inserir ajustes apontados e enviar
programa ajustado

PROCESSAMENTO / ATIVIDADES

OBJETIVO DO PROCESSO

A Avaliação de Desenho buscará responder se o programa proposto responde a uma demanda social efetivamente existente e se o desenho elaborado é a melhor proposta de mitigação para o problema em questão, diante de outras possibilidades de intervenção.

PERIODICIDADE

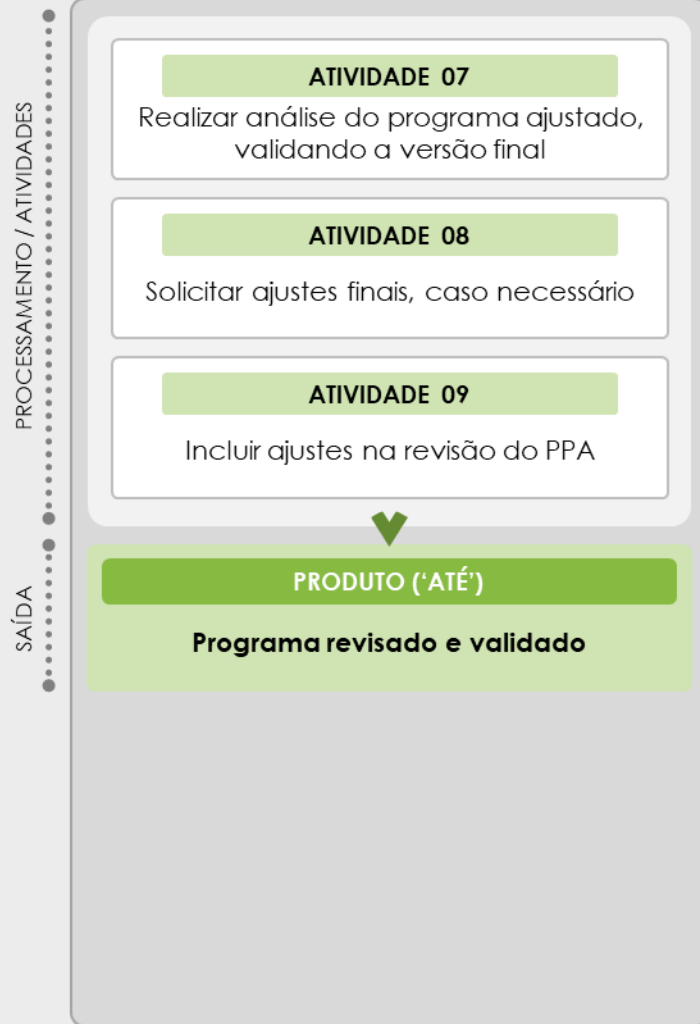
Qualquer momento do exercício.

¹ Setoriais: representantes das Assessorias de Planejamento e Ações Estratégicas das Secretarias de Estado e setores/órgãos equivalentes

MACROPROCESSO DE AVALIAÇÃO

PROCESSO 1 Avaliação de Desenho (Continuação)

DIAGRAMA INSUMO-PRODUTO



MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

	SEPLAN	SETORIAIS
Atividade 1	C	P
Atividade 2	C	R
Atividade 3	R	P
Atividade 4	C	P
Atividade 5	C	P
Atividade 6	R	P
Atividade 7	C	P
Atividade 8	C	P
Atividade 9	C	R
Produto	C	R

Legenda:

R (Recebe informação) P (Participa); C (Coordena); D (Delibera); A: (Aprova)

¹ Setoriais: representantes das Assessorias de Planejamento e Ações Estratégicas das Secretarias de Estado e setores/órgãos equivalentes

MACROPROCESSO DE AVALIAÇÃO

PROCESSO 1 Avaliação de Desenho

ATIVIDADE 1 Entrar em contato com as setoriais

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- SEPLAN busca setoriais e gestores de programas que segundo sua avaliação, necessitam passar pelo processo de avaliação de desenho e/ou as próprias setoriais se apresentam e indicam que gostariam de participar da avaliação.
- Esta análise será realizada a qualquer momento do exercício mediante a criação de um novo programa sem dotação orçamentária anterior; a expansão de um programa já existente que acarrete um aumento da programação orçamentária em relação ao ano anterior; ou a realização de alterações estruturais em um programa já existente que demandem redesenho do mesmo.

ATIVIDADE 2 Enviar formulário de atributos do programa

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- SEPLAN disponibiliza para órgãos e setoriais um formulário com alguns critérios de avaliação, considerando atributos do programa, implementação e/ou monitoramento.
- Setoriais recebem formulário por email.

MACROPROCESSO DE AVALIAÇÃO

PROCESSO 1 Avaliação de Desenho

ATIVIDADE 3 Responder formulário e enviar por email

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Órgãos e setoriais respondem formulário, a partir de um exercício de reflexão entre os atores responsáveis e partícipes da implementação do programa que está sendo avaliado.
- Em relação ao ciclo da política pública, a análise terá como foco as etapas de diagnóstico do problema e de desenho do programa, verificando o cumprimento de requisitos estabelecidos pelo Governo do Maranhão e consolidados pelo Manual de Critérios para a Elaboração das Políticas Públicas.

MACROPROCESSO DE AVALIAÇÃO

PROCESSO 1 Avaliação de Desenho

ATIVIDADE 4 Calcular pontuação, identificando pontos de melhoria

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- A análise será composta pelas seguintes categorias:
 - 1. Diagnóstico do problema;
 - 2. Desenho e caracterização da política;
 - 3. Análise dos impactos orçamentários e financeiros;
 - 4. Estratégias de implementação;
 - 5. Estratégias de confiança e suporte;
 - 6. Estratégias de monitoramento, avaliação e controle.
- Cada uma das categorias acima será desdobrada em questões que deverão ser respondidas pela equipe executora do programa, anexando documentos comprobatórios que justifiquem a resposta elaborada. A SEPLAN atuará com uma dupla de avaliadores dos programas, formada pelo técnico responsável pelo acompanhamento do órgão setorial e um técnico de monitoramento e avaliação, de forma a agregar conhecimentos e experiências distintas em uma análise em conjunto.
- O nível de interface com o órgão setorial também será diferente, reforçando o caráter de impessoalidade da análise. Ambos serão capacitados em relação ao atendimento dos requisitos esperados para a avaliação e, eventualmente, pode haver conversas diretas entre os técnicos da SEPLAN e gestores do programa para esclarecimento ou complemento de respostas cujo entendimento tenha ficado comprometido durante a análise. Será atribuída para cada resposta uma pontuação com escala de 0 a 4, sendo: 0 – inadequado; 1 – pouco adequado; 2 - razoável; 3 – adequado; 4 – muito adequado, a depender do atendimento dos critérios estabelecidos para cada uma das questões.

MACROPROCESSO DE AVALIAÇÃO

PROCESSO 1 Avaliação de Desenho

ATIVIDADE 5 Realizar reunião de devolutiva

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- SEPLAN realiza reunião de devolutiva com participantes da avaliação, de forma individual. Esta devolutiva, que acontece em formato de reunião presencial, tem como objetivo detalhar os pontos da avaliação, trazendo pontos de melhoria da política.
- SEPLAN se propõe a contribuir efetivamente para o aprimoramento das políticas públicas junto às equipes gestoras, auxiliando na melhoria constante de fluxos, processos e instrumentais internos por meio de indução de metodologias, ferramentas e soluções, além de capacitação das equipes em parceria com a Escola de Governo (EGMA) e outras instituições de ensino e de coordenação de políticas públicas.

ATIVIDADE 6 Inserir ajustes apontados e enviar programa ajustado

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Após reunião de devolutiva, órgãos e setoriais devem ajustar o programa, considerando todos os pontos abordados na etapa anterior.
- O programa, em sua versão atualizada, deverá ser enviado para a SEPLAN por email.

MACROPROCESSO DE AVALIAÇÃO

PROCESSO 1 Avaliação de Desenho

ATIVIDADE 7 Realizar análise do programa ajustado, validando a versão final

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- SEPLAN recebe a versão atualizada do programa e verifica se todos os pontos elencados durante a devolutiva foram incorporados na nova versão do mesmo.

ATIVIDADE 8 Solicitar ajustes finais, caso necessário

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Caso ajustes ainda se façam necessários, a SEPLAN retorna o email para órgãos e setoriais solicitando novo ajuste.

ATIVIDADE 9 Incluir ajustes na revisão do PPA

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Com a versão atualizada dos programas que foram avaliados, SEPLAN irá incluí-los quando a revisão anual do PPA acontecer.

MACROPROCESSO DE AVALIAÇÃO | VISÃO GERAL

OBJETIVO

Tem o propósito de subsidiar a gestão dos programas com informações mais aprofundadas e detalhadas sobre o funcionamento e os efeitos do programa, levantadas nas pesquisas de avaliação.

DESCRIÇÃO

O macroprocesso de avaliação tem como finalidade verificar se a execução dos programas, projetos e atividades está de fato contribuindo para o alcance dos objetivos e metas estabelecidos e para a superação dos desafios estratégicos selecionados. Seu objetivo é assegurar o aperfeiçoamento contínuo da estratégia, dos programas e das ações, através da geração de insumos que permitam que sejam feitas as revisões de portfólio e revisão de estratégia.

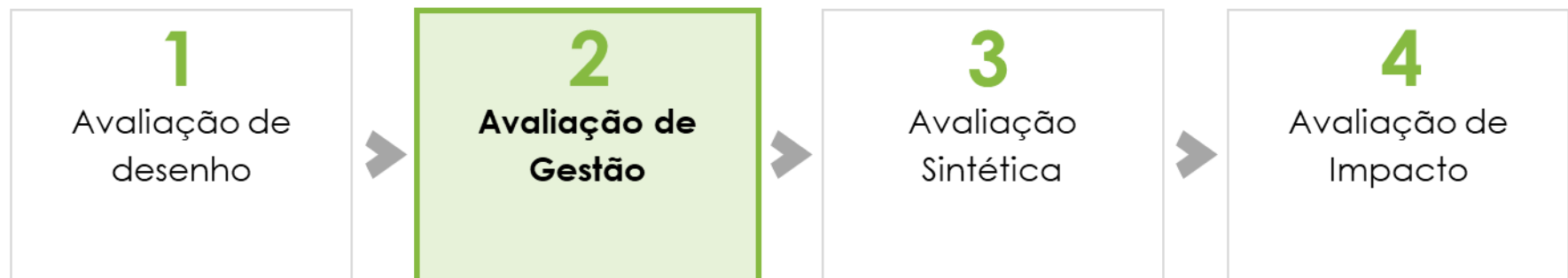
LEGISLAÇÃO

Lei Nº 11.630, de 21 de dezembro de 2021 - Sistema de Monitoramento e Avaliação do Estado do Maranhão, com foco na Gestão Orientada para Resultados (GpR) e na análise baseada em evidências.

MACROPROCESSOS

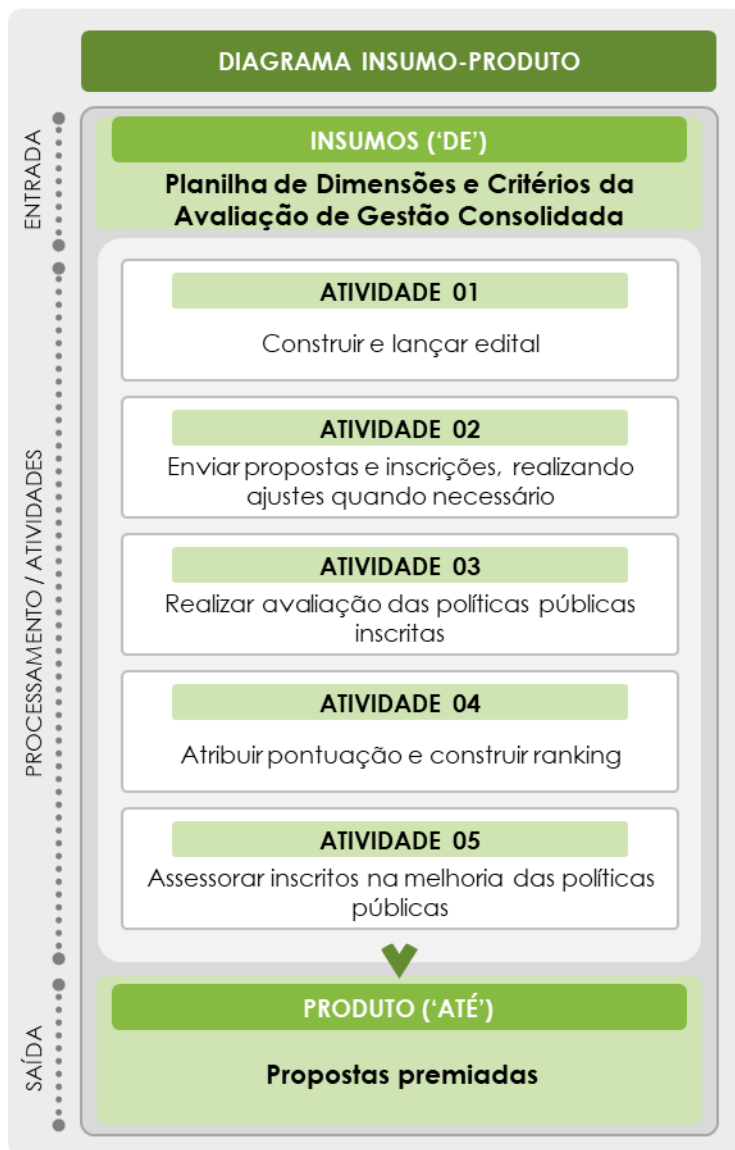


PROCESSOS



MACROPROCESSO DE AVALIAÇÃO

PROCESSO 2 Avaliação de Gestão



OBJETIVO DO PROCESSO

Busca garantir uma visão sistêmica e abrangente do programa, perpassando pelas etapas de diagnóstico, desenho, implementação, monitoramento e avaliação, analisando cada um dos seus principais elementos

PERIODICIDADE

Conforme demanda

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

	SEPLAN	SETORIAIS
Atividade 1	C	R
Atividade 2	R	P
Atividade 3	C	R
Atividade 4	C	R
Atividade 5	C	P
Produto	C	R

Legenda:

R (Recebe informação) P (Participa); C (Coordena); D (Delibera); A: (Aprova)

¹ Setoriais: representantes das Assessorias de Planejamento e Ações Estratégicas das Secretarias de Estado e setores/órgãos equivalentes

MACROPROCESSO DE AVALIAÇÃO

PROCESSO 2 Avaliação de Gestão

ATIVIDADE 1 Construir e lançar edital

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- A Avaliação de Gestão busca garantir uma visão sistêmica e abrangente do programa, perpassando pelas etapas de diagnóstico, desenho, implementação, monitoramento e avaliação, analisando cada um dos seus principais elementos.
- Entende-se que a realização da Avaliação de Gestão é relevante a todos os programas que são voltados à entrega de produtos e/ou serviços à população maranhense, portanto finalísticos, somando, até o momento, 56 deste tipo no PPA 2020-2023. Pelo fato de se tratar de uma metodologia relativamente rápida e de baixo custo, bem como o número de programas aptos à avaliação ser mais restrito, torna-se viável a realização anual da análise para todos os programas finalísticos, planejada para ocorrer entre os meses de janeiro e março. O exercício anual da análise também permite o acompanhamento de eventuais adequações sugeridas pela SEPLAN ao final da avaliação e as melhorias advindas das mesmas no decorrer do tempo, as quais serão incorporadas no decreto de execução orçamentária.
- A SEPLAN será responsável por desenhar e lançar um edital que explicita todos os prazos, regras e materiais que devem ser produzidos/organizados pelos órgãos e setoriais que demonstrem interesse em participar da avaliação de gestão.
- A elaboração do edital tem como objetivo selecionar Programas do Estado de órgãos interessados em passar pela Avaliação de Gestão (poderia ser mais de um programa por órgão).

MACROPROCESSO DE AVALIAÇÃO

PROCESSO 2 Avaliação de Gestão

ATIVIDADE 2 Enviar propostas e inscrições, realizando ajustes quando necessário

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Os órgãos e setoriais participantes do edital deverão realizar sua inscrição.
- Em caso de recebimento de propostas que necessitem de adequação, a SEPLAN indicará aos inscritos e os mesmos deverão efetuar as mudanças necessárias.
- Lives para realizar orientações para os inscritos podem vir a ser realizadas pela SEPLAN.
- As respostas serão feitas com base em análise documental, ou seja, com base em documentos comprobatórios previamente listados e solicitados aos órgãos setoriais. Os relatórios de monitoramento com dados advindos da atividade recorrente de acompanhamento também subsidiarão a Avaliação de Gestão e, eventualmente, as dúvidas que não sejam sanadas pela análise documental podem ser solucionadas com o contato direto com o gestor.

MACROPROCESSO DE AVALIAÇÃO

PROCESSO 2 Avaliação de Gestão

ATIVIDADE 3 Realizar avaliação das políticas públicas inscritas

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- A SEPLAN realizará a avaliação das políticas públicas participantes do edital.
- A Avaliação de Gestão é formada por perguntas de respostas binárias (SIM/NÃO), que abrangem todo o ciclo do programa público. A nota de cada uma das categorias será proporcional à quantidade de respostas afirmativas obtidas pelo programa. Por exemplo, em uma categoria que conte com 10 perguntas, caso o programa obtenha SIM para 7 delas, terá alcançado 70% de desempenho naquela categoria. Será considerado um programa adequado em determinada categoria aquele que obter um desempenho maior do que 60% de um total de 100%, conforme a escala abaixo:
 - 0-20% Inadequado;
 - 20-40% Pouco adequado;
 - 40-60% Razoável;
 - 60-80% Adequado;
 - 80-100% Muito adequado.
- Para o registro da pontuação total do programa, foram atribuídos pesos maiores às categorias de Implementação e Orçamento e Financeiro, por concentrarem questões-chave para a qualidade do gasto público e gestão participativa, como eficiência, eficácia, economicidade, inovação, nível de articulação com outros órgãos e instituições, processos internos de monitoramento e avaliação, participação social, transparência e *accountability*.

MACROPROCESSO DE AVALIAÇÃO

PROCESSO 2 Avaliação de Gestão

ATIVIDADE 4 Atribuir pontuação e construir ranking

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- SEPLAN atribuirá pontuação e, posteriormente, construirá ranking dos inscritos.
- A composição da nota máxima de 100 pontos será:
 - 1. Diagnóstico: pontuação máxima 10;
 - 2. Desenho: pontuação máxima 15;
 - 3. Implementação: pontuação máxima 30;
 - 4. Resultado e Impacto: pontuação máxima 15;
 - 5. Orçamento e Financeiro: pontuação máxima 30.
- Com base na pontuação em cada categoria e na pontuação final, será possível estabelecer bases comparativas e realizar a medição da performance de cada um dos programas avaliados, inclusive de forma gráfica. A pontuação é atribuída de acordo com critérios e pesos estabelecidos na planilha de dimensões e critérios da avaliação.

MACROPROCESSO DE AVALIAÇÃO

PROCESSO 2 Avaliação de Gestão

ATIVIDADE 5 Assessorar inscritos na melhoria das políticas públicas

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- Após a avaliação, o Relatório de Avaliação de Gestão deverá conter as considerações dos avaliadores para cada uma das categorias e subcategorias de análise, bem como a nota e as recomendações da SEPLAN para aprimoramento.
- Por fim, uma reunião será realizada entre SEPLAN e a equipe executora do programa, realizando as devidas devolutivas e, a depender da necessidade, incorporando as recomendações no plano de ação. A implementação de tais aprimoramentos será acompanhada rotineiramente no decorrer do ano, com a SEPLAN oferecendo todo o suporte para este processo, e verificada de forma mais consistente na realização de uma nova Avaliação de Gestão no ano posterior.
- Diante desta possibilidade, a SEPLAN busca garantir que os secretários, gestores e equipes técnicas que apresentem um bom desempenho na Avaliação de Gestão sejam reconhecidos pelo Governo do Estado, congratulando pelos esforços empenhados e incentivando para que o ciclo virtuoso se perpetue para os próximos anos da execução do programa.
- Os programas avaliados serão ranqueados de acordo com sua performance geral e aqueles que se destacarem serão reconhecidos através de uma premiação anual, a ser celebrada em cerimônia presencial. Durante o evento, serão compartilhadas com os presentes as experiências de gestão verificadas pela avaliação, sendo uma oportunidade para disseminação das boas práticas para todos os órgãos da administração estadual e para troca de experiências entre as equipes. No caso dos programas executados por mais de um órgão, a premiação será dada a todos os órgãos que apresentarem ações vinculadas ao programa premiado.

MACROPROCESSO DE AVALIAÇÃO | VISÃO GERAL

OBJETIVO

Tem o propósito de subsidiar a gestão dos programas com informações mais aprofundadas e detalhadas sobre o funcionamento e os efeitos do programa, levantadas nas pesquisas de avaliação.

DESCRIÇÃO

O macroprocesso de avaliação tem como finalidade verificar se a execução dos programas, projetos e atividades está de fato contribuindo para o alcance dos objetivos e metas estabelecidos e para a superação dos desafios estratégicos selecionados. Seu objetivo é assegurar o aperfeiçoamento contínuo da estratégia, dos programas e das ações, através da geração de insumos que permitam que sejam feitas as revisões de portfólio e revisão de estratégia.

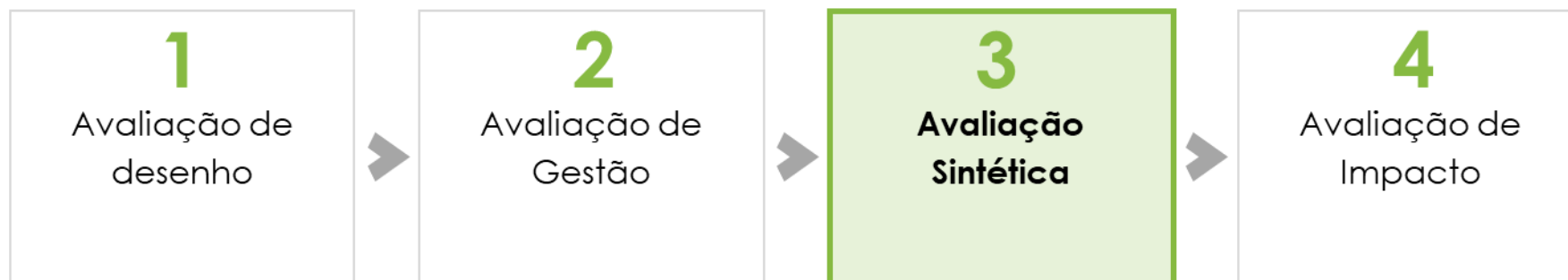
LEGISLAÇÃO

Lei Nº 11.630, de dezembro de 2021 - Sistema de Monitoramento e Avaliação do Estado do Maranhão, com foco na Gestão Orientada para Resultados (GpR) e na análise baseada em evidências.

MACROPROCESSOS



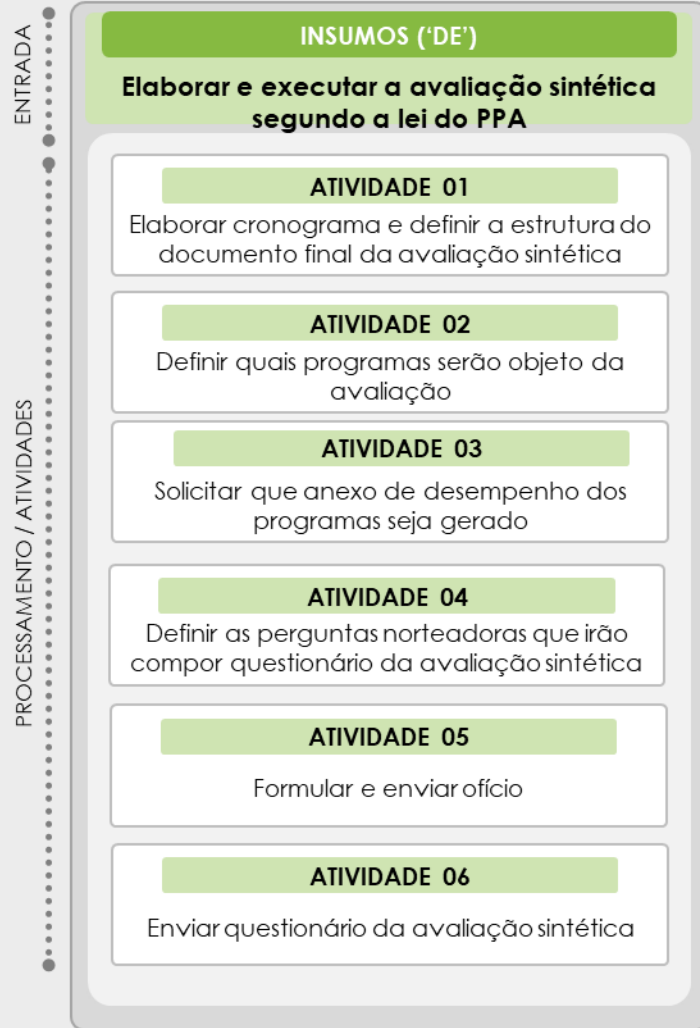
PROCESSOS



MACROPROCESSO DE AVALIAÇÃO

PROCESSO 3 Avaliação Sintética

DIAGRAMA INSUMO-PRODUTO



OBJETIVO DO PROCESSO

Mensurar anualmente a execução física e financeira das ações orçamentárias em relação à sua meta para o exercício.

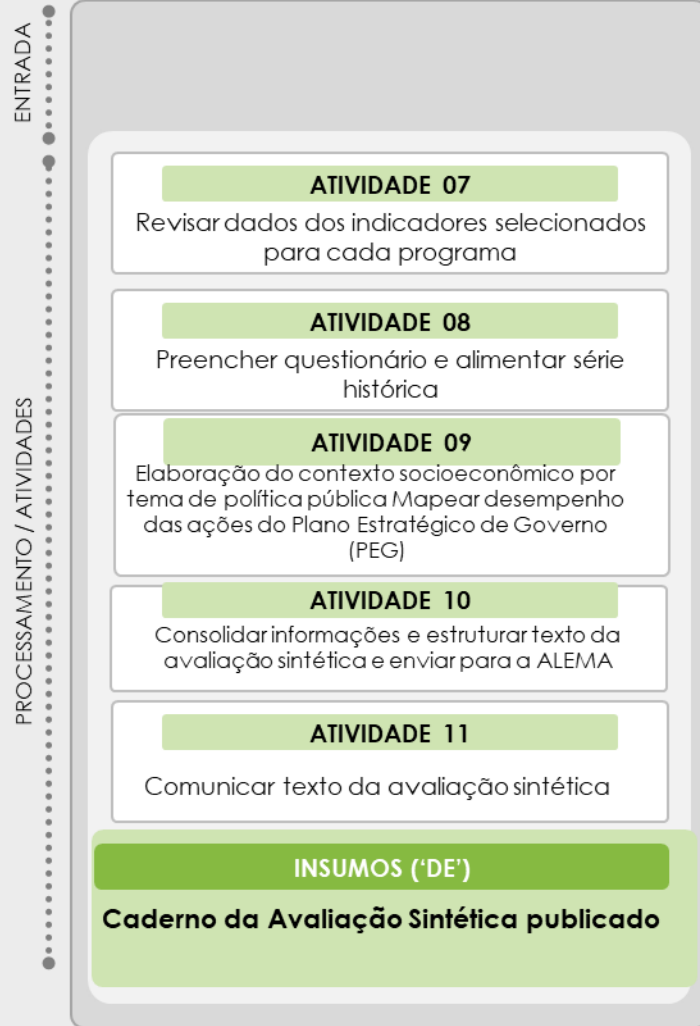
PERIODICIDADE

1x ao ano.

MACROPROCESSO DE AVALIAÇÃO

PROCESSO 3 Avaliação Sintética

DIAGRAMA INSUMO-PRODUTO



MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

	SEPLAN	SETORIAIS
Atividade 1	C	-
Atividade 2	C	-
Atividade 3	C	-
Atividade 4	C	-
Atividade 5	C	R
Atividade 6	C	R
Atividade 7	C	-
Atividade 8	R	P
Atividade 9	C	-
Atividade 10	C	-
Atividade 11	C	R
Produto		

Legenda:

R (Recebe informação) P (Participa); C (Coordena); D (Delibera); A: (Aprova)

¹ Setoriais: representantes das Assessorias de Planejamento e Ações Estratégicas das Secretarias de Estado e setores/órgãos equivalentes

MACROPROCESSO DE AVALIAÇÃO

PROCESSO 3 Avaliação Sintética

ATIVIDADE 1 Elaborar cronograma e definir a estrutura do documento final da avaliação sintética

- SEPLAN elabora cronograma e estrutura o escopo do documento da avaliação sintética.

ATIVIDADE 2 Definir quais programas serão objeto da avaliação

- SEPLAN define programas que serão objeto da avaliação sintética (apenas programas finalísticos, gestão de políticas públicas e serviço ao estado).

MACROPROCESSO DE AVALIAÇÃO

PROCESSO 3 Avaliação Sintética

ATIVIDADE 3 Solicitar que anexo de desempenho dos programas seja gerado

- SEPLAN solicita à superintendência de dados para que gere o anexo de desempenho dos programas, que é gerado a partir do painel do BI.

ATIVIDADE 4 Definir as perguntas norteadoras que irão compor questionário da avaliação sintética

- SEPLAN por meio da SUPROG, define quais serão as perguntas norteadoras que irão compor o questionário da avaliação sintética a ser enviada para os órgãos.

MACROPROCESSO DE AVALIAÇÃO

PROCESSO 3 Avaliação Sintética

ATIVIDADE 5 Formular e enviar ofício

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- A proposta da avaliação sintética é apresentar à sociedade civil, à Assembleia Legislativa do Estado do Maranhão e demais atores interessados, de forma objetiva e simplificada, o desempenho das iniciativas realizadas pelos órgãos da Administração Pública Estadual, contribuindo para o aperfeiçoamento das práticas de gestão participativa, transparência e de controle social.
- SEPLAN formula e envia ofício comunicando aos órgãos e setoriais que o processo de avaliação sintética irá ser executada.
- Informações referentes ao objetivo da avaliação, assim como prazos, documentos a serem atualizados e afins fazem parte do escopo do ofício.

ATIVIDADE 6 Enviar questionário da avaliação sintética

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- A avaliação é materializada em documento composto por relatórios automatizados e gerados com base nos dados reportados pelo SIGEF durante a rotina de monitoramento. Com a disponibilização deste documento, torna-se possível analisar a conformidade entre o planejado e o executado, bem como a qualidade das despesas públicas.
- Além da porcentagem da execução física e financeira, a avaliação irá dispor dos índices de eficiência e eficácia das ações orçamentárias, princípios estes previstos nas Constituições Federal e Estadual, nos artigos 74 e 53, respectivamente, além de apresentar o contexto socioeconômico a ser considerado para leitura e análise dos índices.

MACROPROCESSO DE AVALIAÇÃO

PROCESSO 3 Avaliação Sintética

ATIVIDADE 7 Revisar dados dos indicadores selecionados para cada programa

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

SEPLAN revisa dados recebidos e em caso de inconsistência, solicita a alteração dos dados aos órgãos.

ATIVIDADE 8 Preencher questionário e alimentar série histórica

- Órgãos e setoriais respondem o questionário, que analisa alguns fatores relacionados à eficiência e eficácia das políticas e programas.

MACROPROCESSO DE AVALIAÇÃO

PROCESSO 3 Avaliação Sintética

ATIVIDADE 9 Elaboração do contexto socioeconômico por tema de política pública Mapear desempenho das ações do Plano Estratégico de Governo (PEG)

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- SEPLAN analisa o desempenho das políticas e programas tendo um olhar analítico para a aderência ao Plano Estratégico de Governo (PEG).
- Sendo assim, a avaliação sintética também conterà cadernos especiais que adotarão recortes prioritários de análise em determinado exercício. Como exemplo, é possível citar os cadernos do Plano MaisIDH e do Orçamento Participativo elaborados para a Avaliação do PPA 2016-2019, que analisou as iniciativas referentes a estes dois compromissos governamentais para o quadriênio.

ATIVIDADE 10 Consolidar informações, estruturar texto da avaliação sintética e enviar para a ALEMA

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- SEPLAN formula o texto da publicação da avaliação sintética, integrando o resultado da avaliação ao PEG e demais ações estratégicas do Estado.
- Posteriormente, o texto e seus anexos são enviados para a ALEMA.

MACROPROCESSO DE AVALIAÇÃO

PROCESSO 3 Avaliação Sintética

ATIVIDADE 11 Comunicar texto da avaliação sintética

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- SEPLAN, após produção e diagramação da publicação do caderno da avaliação sintética, disponibiliza a mesma no site do governo do Estado, assim como no próprio site da SEPLAN para consulta pública.

PONTO DE
GARGALO



- O caderno da avaliação sintética é publicado sem que os órgãos sejam consultados para aprovar o texto e poderem, eventualmente, realizar possíveis adequações de linguagem e nomenclaturas antes. O envio do caderno para os órgãos, após publicação, também não ocorre, sendo necessário buscar o documento no site da SEPLAN.

MACROPROCESSO DE AVALIAÇÃO | VISÃO GERAL

OBJETIVO

Tem o propósito de subsidiar a gestão dos programas com informações mais aprofundadas e detalhadas sobre o funcionamento e os efeitos do programa, levantadas nas pesquisas de avaliação.

DESCRIÇÃO

O macroprocesso de avaliação tem como finalidade verificar se a execução dos programas, projetos e atividades está de fato contribuindo para o alcance dos objetivos e metas estabelecidos e para a superação dos desafios estratégicos selecionados. Seu objetivo é assegurar o aperfeiçoamento contínuo da estratégia, dos programas e das ações, através da geração de insumos que permitam que sejam feitas as revisões de portfólio e revisão de estratégia.

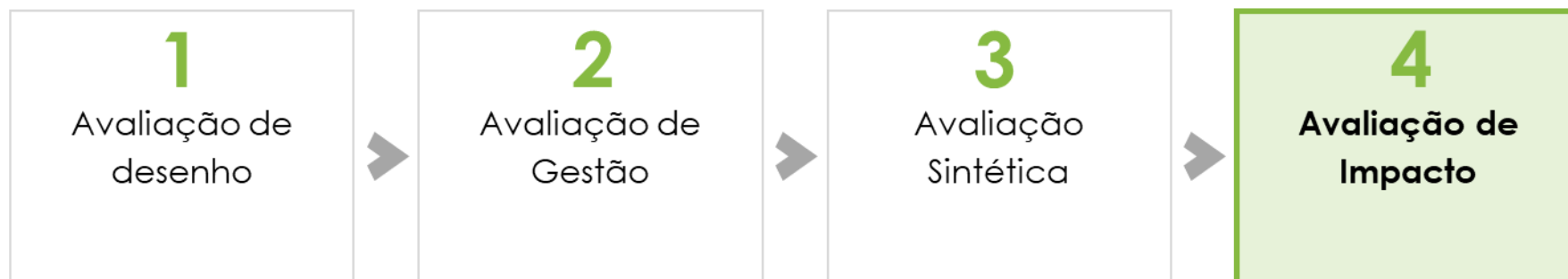
LEGISLAÇÃO

Lei Nº 11.630, de dezembro de 2021 - Sistema de Monitoramento e Avaliação do Estado do Maranhão, com foco na Gestão Orientada para Resultados (GpR) e na análise baseada em evidências.

MACROPROCESSOS

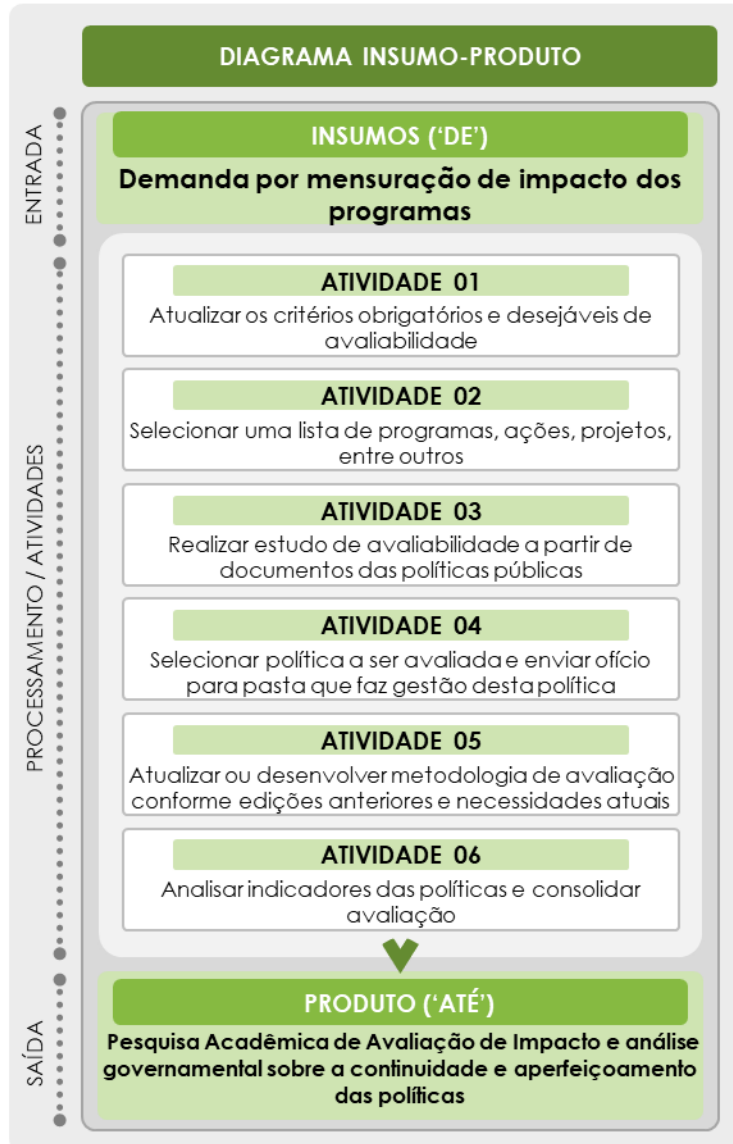


PROCESSOS



MACROPROCESSO DE AVALIAÇÃO

PROCESSO 4 Avaliação de Impacto



OBJETIVO DO PROCESSO

Mensurar os reais alcances das políticas no que tange a sua performance e capacidade de contribuir para a melhoria dos índices e indicadores do estado.

PERIODICIDADE

Realizada apenas 1 vez, até agora.

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

	SEPLAN	SETORIAIS
Atividade 1	C	R
Atividade 2	C	R
Atividade 3	C	P
Atividade 4	C	R
Atividade 5	C	P
Atividade 6	C	R
Produto	C	R

Legenda:

R (Recebe informação) P (Participa); C (Coordena); D (Delibera); A: (Aprova)

¹ Setoriais: representantes das Assessorias de Planejamento e Ações Estratégicas das Secretarias de Estado e setores/órgãos equivalentes

MACROPROCESSO DE AVALIAÇÃO

PROCESSO 4 Avaliação de Impacto

ATIVIDADE 1 Atualizar os critérios obrigatórios e desejáveis de avaliabilidade

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- SEPLAN atualiza os critérios obrigatórios e desejáveis de avaliabilidade, frente à literatura acadêmica/técnica atual.

ATIVIDADE 2 Selecionar uma lista de programas, ações, projetos, entre outros

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- SEPLAN seleciona uma lista de programas, ações, projetos, entre outros.

MACROPROCESSO DE AVALIAÇÃO

PROCESSO 4 Avaliação de Impacto

ATIVIDADE 3 Realizar estudo de avaliabilidade a partir de documentos das políticas públicas

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- SEPLAN realizar estudo de avaliabilidade a partir de documentos das políticas públicas (Verificar qual possui mais aderência aos critérios e resultaria numa avaliação mais estratégica).

ATIVIDADE 4 Selecionar política a ser avaliada e enviar ofício para pasta que faz gestão desta política

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- SEPLAN seleciona política a ser avaliada e envia ofício para pasta que faz gestão desta política (realizar triagem das políticas de acordo com os critérios).

MACROPROCESSO DE AVALIAÇÃO

PROCESSO 4 Avaliação de Impacto

ATIVIDADE 5 Atualizar ou desenvolver metodologia de avaliação conforme edições anteriores e necessidades atuais

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- SEPLAN atualiza ou desenvolve metodologia de avaliação conforme edições anteriores e necessidades atuais.

ATIVIDADE 6 Analisar indicadores das políticas e consolidar avaliação de impacto

COMO FAZER (PASSO-A-PASSO)

- SEPLAN analisa indicadores das políticas e consolida avaliação.
- SEPLAN faz análise de indicadores de resultado das políticas selecionadas a partir de base zero e andamento durante gestão vigente a partir de método quantitativo.

3

O FUNCIONAMENTO DO MODELO DE PLANEJAMENTO DO GOVERNO DO MARANHÃO: Análise da consultoria

Quais as lacunas, sobreposições e potencialidades do atual modelo conceitual de planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação do Estado do Maranhão?

3. O funcionamento do modelo de planejamento do Governo do Maranhão: Análise da consultoria

Quais as lacunas, sobreposições e potencialidades do atual modelo conceitual de planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação do Estado do Maranhão?

O Maranhão tem apresentado melhorias no planejamento e execução de suas políticas públicas, sobretudo, nos esforços de modernização do sistema de planejamento e na implementação de metodologias mais robustas de monitoramento e avaliação.

Por outro lado, apesar dos avanços metodológicos, a consolidação dos macroprocessos e o **pleno funcionamento do sistemas de planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação ainda depende da superação, pelo Governo do Estado do Maranhão, do conjunto de desafios e do tratamento de fragilidades encontradas no atual modelo.**

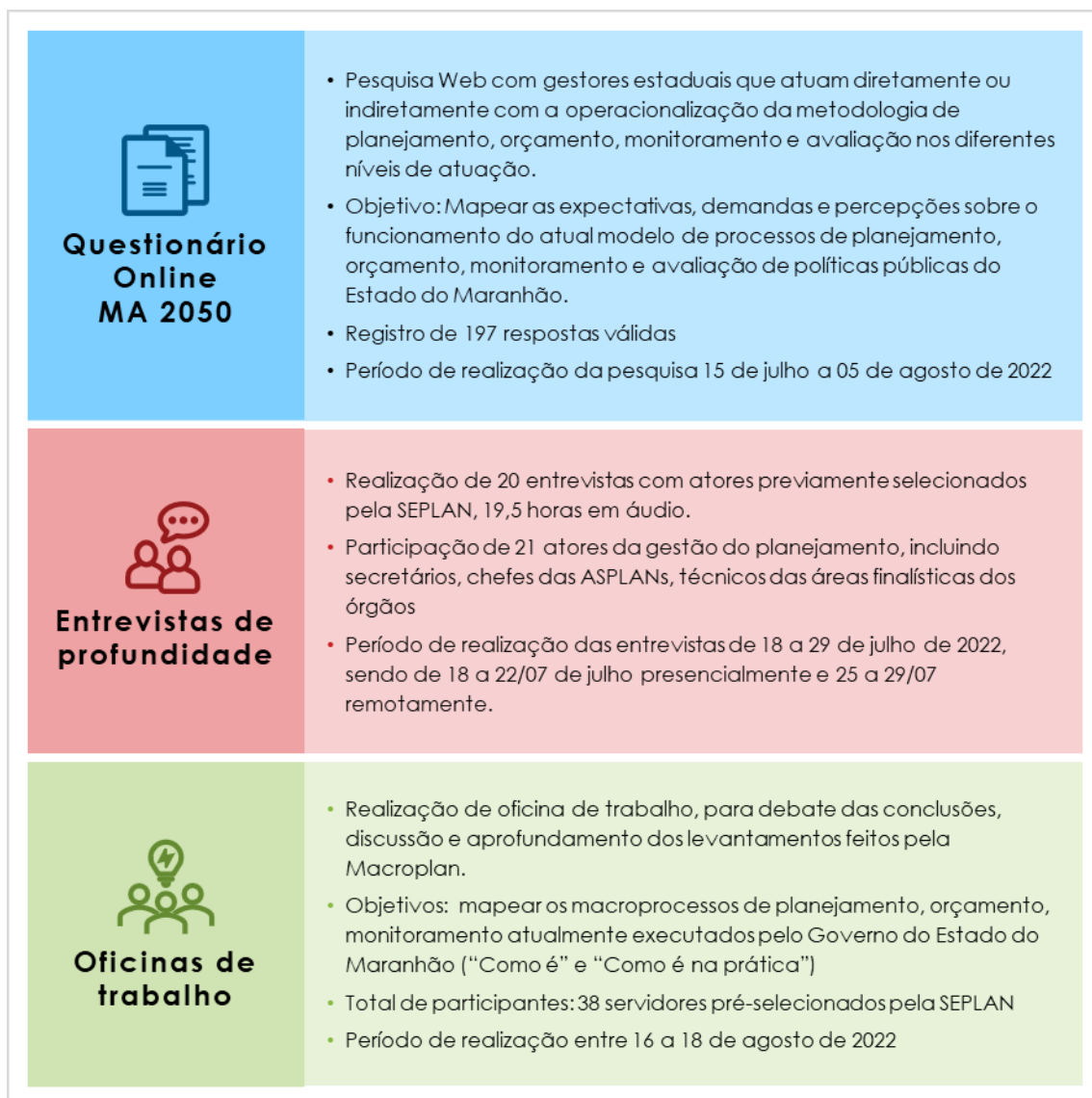
Neste capítulo, serão abordados os principais gargalos, lacunas, sobreposições e potencialidades identificados pela consultoria Macroplan, durante a execução do trabalho de levantamento dos quatro macroprocessos como são hoje (**“Como é o funcionamento do modelo conceitual de planejamento no papel?”**). Além disso, serão apresentados os resultados da pesquisa online e das entrevistas semiestruturadas e destacados depoimentos que retratam os problemas e potencialidades mais citados dos quatro macroprocessos no dia a dia do gestor (**“Como é o funcionamento do modelo conceitual de planejamento na prática?”**).

Metodologia

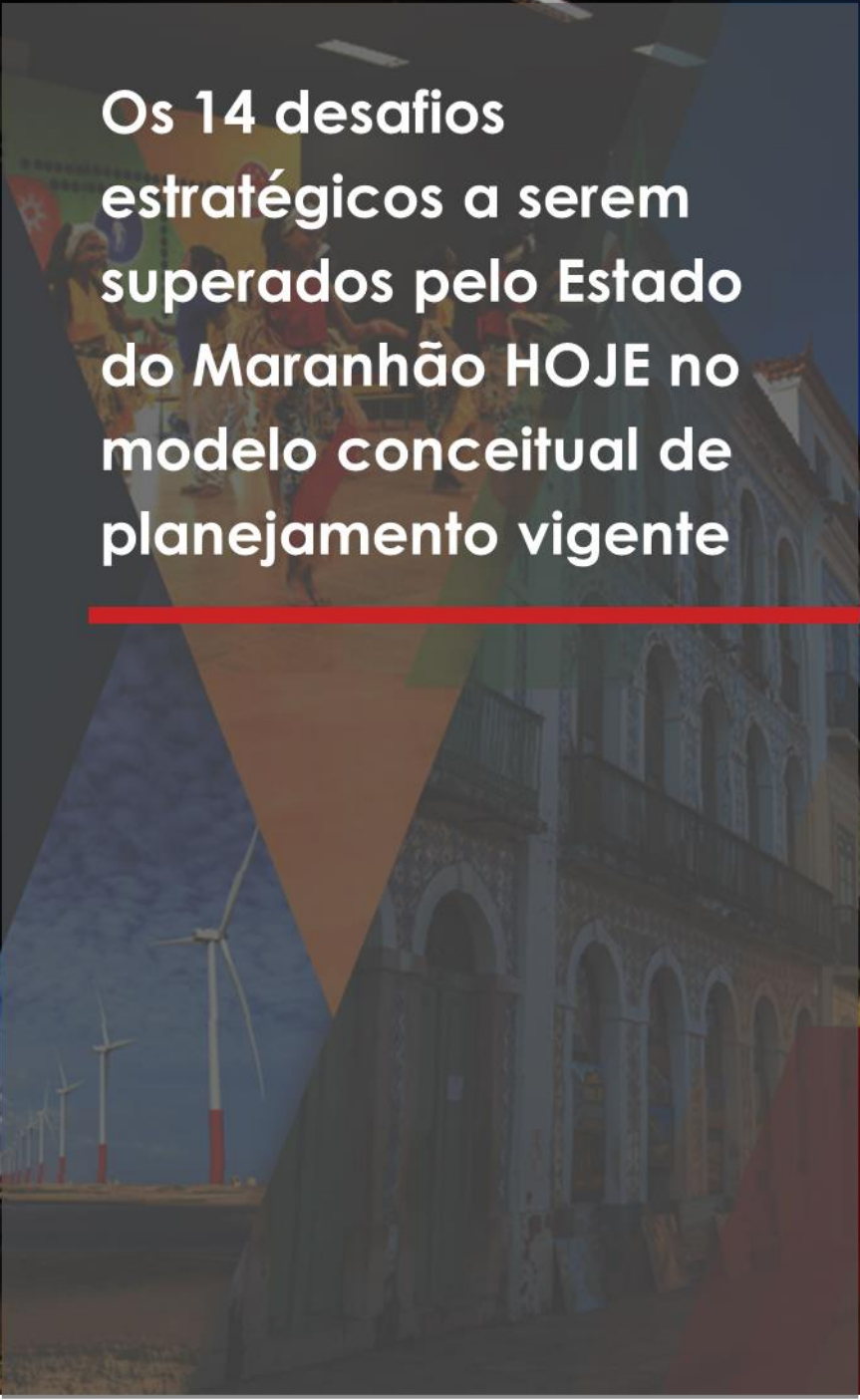
Os tópicos apresentados a seguir foram baseados em: 1) Revisão da literatura nacional e internacional; 2) Levantamento das leis e regras do Estado referentes ao processo de planejamento; 3) Análise dos guias, manuais e diagnósticos produzidos pelos órgãos estaduais do Governo do Estado; 4) Coleta de dados secundários a partir de portais e documentos; 5)

Aplicação de 20 entrevistas e Questionário Online – Maranhão 2050; e 6) Oficinas de Estruturação de Mapeamentos dos Fluxos “As Is”.

Figura 8. Metodologia do levantamento qualitativo (entrevistas, pesquisa e atividades em campo)



Fonte: Macroplan



Os 14 desafios estratégicos a serem superados pelo Estado do Maranhão HOJE no modelo conceitual de planejamento vigente

1

Ausência de estratégia de longo prazo

8

Fragilidade no processo de definição e no monitoramento de indicadores e metas

2

Pouca aderência das setoriais às agendas estratégicas.

9

Necessidade de atualização do SIGEF e integração de sistemas

3

Fragilidade da rede de planejamento

10

Fragilidade na capacitação das equipes

4

Baixa maturidade de planejamento nas setoriais

11

Comunicação e integração entre SEPLAN e setoriais

5

Desalinhamento entre o planejado e o executado

12

Baixa integração entre setores da SEPLAN

6

Orçamento prevalece sobre o planejamento

13

Prazos, fluxos e padronização

7

Frágil conexão entre OP, planejamento e execução orçamentária

14

Ausência de estrutura de governança institucionalizada

1. Ausência de Estratégia de Longo Prazo

- Não faz parte dos processos atuais do sistema de planejamento do Maranhão a elaboração de **Plano Estratégico de Longo Prazo que permita uma visão de Estado, para além do ciclo político de uma gestão**. Sem esse instrumento torna-se mais difícil ao Governo do Estado executar estratégias capazes de superar o período de um mandato e mobilizar as forças da sociedade em torno de uma visão de “aonde desejamos chegar?” enquanto sociedade. Ainda que **a elaboração do Planejamento Estratégico Estadual esteja prevista no Programa de Governo, entre os 65 compromissos, nunca chegou de fato a ser elaborado desde a concepção do documento**.

EIXO 2 – CUIDAR BEM DO DINHEIRO PÚBLICO E MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO

42. Instituir planejamento estratégico estadual, com enfoque territorial, estabelecendo um pacto com a sociedade para garantir a implementação e monitoramento das ações estatais, conforme a agenda de compromissos com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável – ODS. (Programa de Governo 2019/2022)

- **Com isso o processo de planejamento de políticas públicas vigente não extrapola, ou não garante que o planejamento extrapole, o horizonte de 4 anos da gestão**. Consequentemente, há dificuldades de implementação de políticas públicas estruturantes que promovam o desenvolvimento sustentável do estado, além de aumentar o risco de descontinuidade dos projetos a cada entrada de novo governo.



O que dizem os entrevistados



“Mesmo com o tempo que exerço essa função, às vezes, ainda tenho muita dificuldade de entender o que está sendo planejado. Qual é a visão macro? O que eu quero alcançar? Por que nós estamos fazendo esse projeto assim? E qual o objetivo do Estado? Aonde eu quero chegar? Eu acho que todo mundo devia saber essas respostas.”

“Com o começo de um novo governo e um novo planejamento, devemos deixar claro o objetivo do Estado e fazer com que todos os órgãos pensem em como alcançar aquilo, cada um na sua competência. E sempre trabalhando de uma forma interdisciplinar, com uma agenda perpassando por outras.”

“Esse é um grande problema. se eu não sei o meu foco, eu vou começar a caminhar em todas as direções. Algo equivocado, é que quando vamos montar o PPA, cada um faz os seus planos setoriais. Mas qual é o foco maior? Eu acho que o planejamento tem que partir de uma missão de futuro.”

“O PPA 2020-23 foi uma experiência bem interessante, porque você via que as pessoas pensavam no que fazer para a sua secretaria, mas não o que fazer para o Estado. Esse eu acho que é o grande problema do planejamento hoje. Qual é o meu foco? O que eu quero para o Estado?”

Fonte: Entrevistas realizadas junto aos gestores estaduais que atuam diretamente e indiretamente com a operacionalização do sistema de planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação nos diferentes níveis de atuação (estratégico, tático e operacional) – SEPLAN/ Macroplan jul/2022

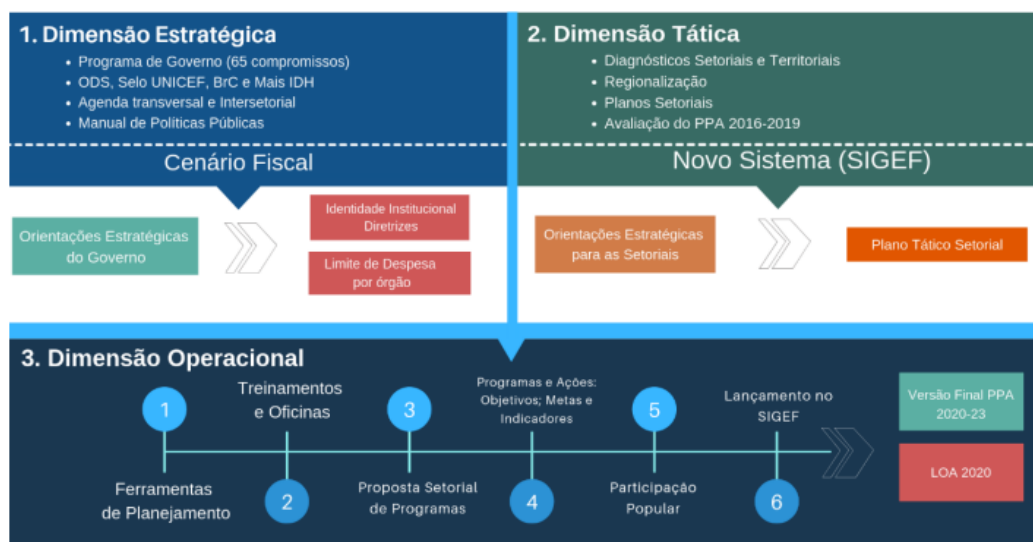
2. Pouca aderência das setoriais às agendas estratégicas

- A definição da estratégia de governo pode ser definida como um conjunto de escolhas que orienta a construção de uma visão de futuro de médio e longo prazos para um dado segmento da realidade (econômica, social, ambiental, tecnológica, organizacional, mercadológica etc.), visando a geração e apropriação de valor sob condições de incerteza. Nesse sentido, as estratégias devem ser reconhecidas como norteadoras que indicarão o rumo dos órgãos e secretarias de governo, promoverão a concentração de esforços e a coerência interna da ação governamental.
- Atualmente, para subsidiar a elaboração do desenho programático das setoriais, a SEPLAN mapeia o conjunto de agendas estratégicas e transversais praticadas de forma difusa no Estado. A partir disso, são consolidados os referenciais estratégicos que compõem a dimensão estratégica do PPA. No entanto, as diretrizes definidas

materializam-se em uma lista extensa de referenciais generalizados, que, muitas das vezes, não é utilizada pelos órgãos. Dessa forma, o processo de definição dos programas e metas na elaboração do PPA fica fragilizado, na medida em que a escolha estratégica é difusa.

- Por sua vez, **essa lista extensiva de diretrizes estratégicas coloca-se como uma possível causa do desconhecimento das setoriais. Fator que conseqüentemente pode comprometer a precisão das escolhas e a garantia de que o conjunto de diretrizes estratégicas selecionado está alinhado ao portfólio de programas das setoriais e os desafios concretos do estado do Maranhão.**

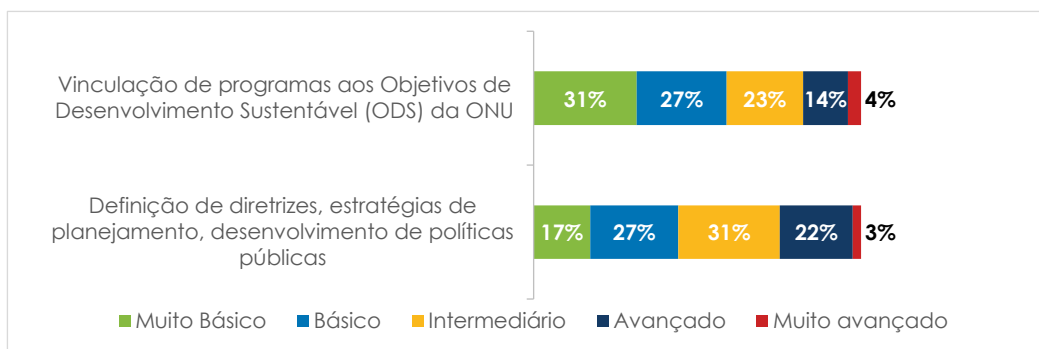
Figura 9. Relação entre os insumos para o PPA 2020-2023



Fonte: SEPLAN/MA – PPA 2020-2023

- Na dimensão operacional, há um problema de identificação/apropriação das referências estratégicas atualmente utilizadas, a exemplo dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).
- De acordo com o Questionário Online – Maranhão 2050, **grande parte dos respondentes afirma possuir conhecimento básico (27%) ou intermediário (23%) sobre a vinculação dos programas do PPA aos ODS.** Outros revelaram, ainda, ter **baixo conhecimento também sobre a definição de diretrizes e estratégias de planejamento e desenvolvimento de políticas públicas – 58% avaliam seu conhecimento como baixo ou intermediário.**

Gráfico 4. Nível de conhecimento sobre as bases estratégicas utilizadas na elaboração dos instrumentos de planejamento

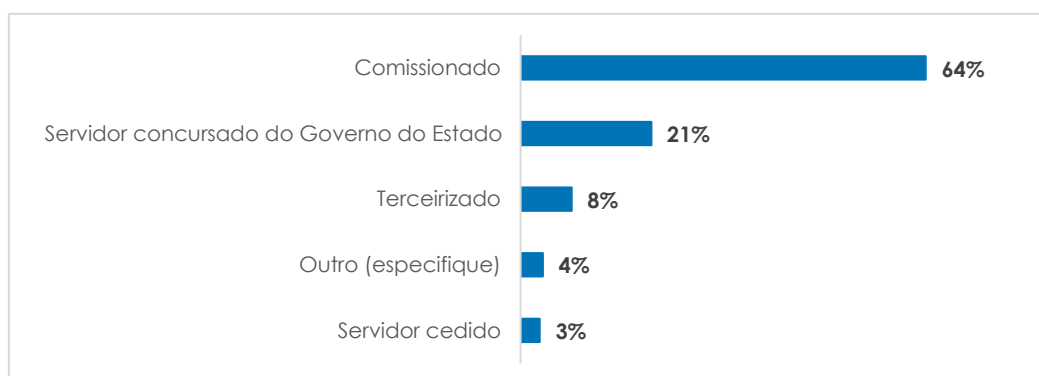


Fonte: SEPLAN/MACROPLAN – Questionário Online Maranhão 2050, jul/2022

3. Fragilidade da Rede de Planejamento

- A atual estrutura de planejamento do Estado do Maranhão²² apresenta **alta rotatividade de cargos** dado que a maioria dos técnicos que atuam com a operacionalização da metodologia de planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação nos diferentes níveis de atuação são comissionados. **Dos servidores respondentes da pesquisa aplicada, 64% (127 de um total de 197) apontam serem servidores comissionados**, com elevada rotatividade.

Gráfico 5. Tipo de vínculo à Administração Pública Estadual

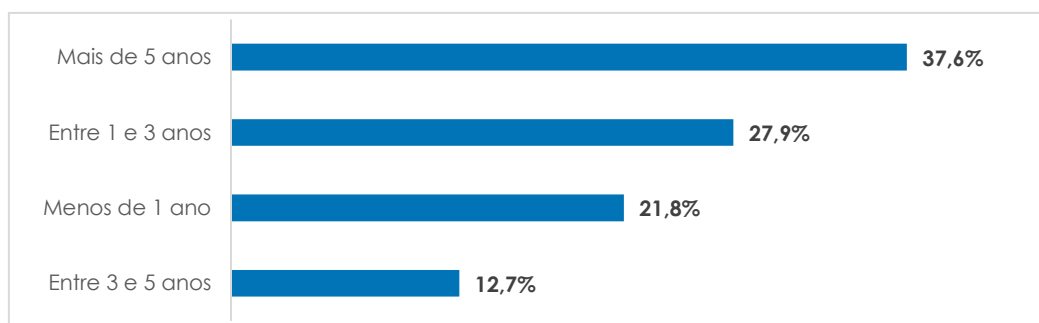


Fonte: SEPLAN/MACROPLAN – Questionário Online Maranhão 2050, jul/2022

²² Estrutura de planejamento do Estado do Maranhão é composta pela Secretaria de Estado de Planejamento e Orçamento, que representa o Órgão de Coordenação Central, e as Assessorias Estratégicas de Planejamento, que representam os Órgãos Setoriais.

- As entrevistas apontam que há alta rotatividade entre as equipes alocadas nas ASPLANs e no Órgão de Coordenação. Segundo o questionário aplicado, **apenas 38% dos servidores respondentes atuam na mesma função há mais de 5 anos**, ou seja, **grande maioria não estava presente no atual cargo no último ciclo de elaboração do PPA**. Com isso, os servidores que participaram do ciclo de elaboração dos instrumentos de planejamento (PPA, LDO, LOA), momentaneamente, não são, via-de-regra, os mesmos que participam, posteriormente, da etapa de execução, assim como também não são necessariamente consultados/integrados ao processo de estruturação programática ou de monitoramento e avaliação. Dessa forma, a alternância de responsáveis, além gerar perda do conhecimento, dificulta ainda mais a integração e o alinhamento da estrutura de governo às prioridades definidas no momento do planejar.
- As estruturas setoriais dedicadas a tarefa de planejamento parecem mais orientadas ao desafio de gestão orçamentária, que dada a fragilidade do planejamento é demandante de tempo. As alterações para viabilizar recursos não planejados e orçados são muitas e frequentes como se mostrará mais adiante. A gestão orçamentária torna-se tarefa central das ASPLANs.

Gráfico 6. Tempo de permanência no cargo/função atual



Fonte: SEPLAN/MACROPLAN – Questionário Online Maranhão 2050, jul/2022

- Atualmente, as ações que buscam fortalecimento da rede de planejamento não são efetivas para corrigir as fragilidades existentes. O processo de elaboração e gestão dos planos setoriais em especial em momento de implementação de uma nova metodologia, tal como foi o período a partir de 2015, exige da Rede maior nível de maturidade e domínio dos temas. **Entre os principais desafios presentes no sistema de planejamento do Estado do Maranhão destacam-se: falta de conhecimento da**

metodologia, integração com demais órgãos, falta de capital humano; alta rotatividade; e descontinuidade.

Gráfico 7. Principais desafios existentes na operacionalização do planejamento e orçamento nos órgãos setoriais



Fonte: SEPLAN/MACROPLAN – Questionário Online Maranhão 2050, jul/2022



O que dizem os entrevistados



“Nós temos uma rotatividade muito grande de técnicos. É difícil você trabalhar essa cultura, porque é um entra e sai grande. A não ser que você tenha alguém que receba sempre essas pessoas novas e faça um nivelamento de conhecimento, passe as diretrizes. A tendência que cada um trabalha no fluxo diferente”

Fonte: Entrevistas realizada junto aos gestores estaduais que atuam diretamente e indiretamente com a operacionalização do sistema de planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação nos diferentes níveis de atuação (estratégico, tático e operacional) – SEPLAN/ Macroplan jul/2022

4. Baixa maturidade de planejamento nas setoriais

- De acordo com o Manual do PPA 2020-2023, atualmente, não está inserido na prática da maioria das Setoriais o processo de elaboração de planos estratégicos setoriais. Embora a nova metodologia de elaboração do PPA tenha inserido o conceito dos Planos Táticos Setoriais²³ e disponibilizado um conjunto das ferramentas de planejamento para subsidiar essa atividade, a elaboração do **Plano Tático Setorial permanece sendo uma atividade não obrigatória.**

No âmbito do estado do Maranhão, observa-se um elevado grau de fragmentação, uma vez que não existe uma padronização definida para elaboração dos planos setoriais, e alguns órgãos demonstram maior avanço neste aspecto, a exemplo do Plano Estadual de Políticas Públicas para as Mulheres (PEPM), Plano Estadual de Saúde (PES), Planejamento Estratégico da Secretaria de Segurança Pública (PESSP) e o Plano Estadual de Educação (PEE). Isso revela maior grau de maturidade de gestão e, conseqüentemente, maiores chances de levar à população iniciativas de maior relevância e impacto. (SEPLAN, 2019)

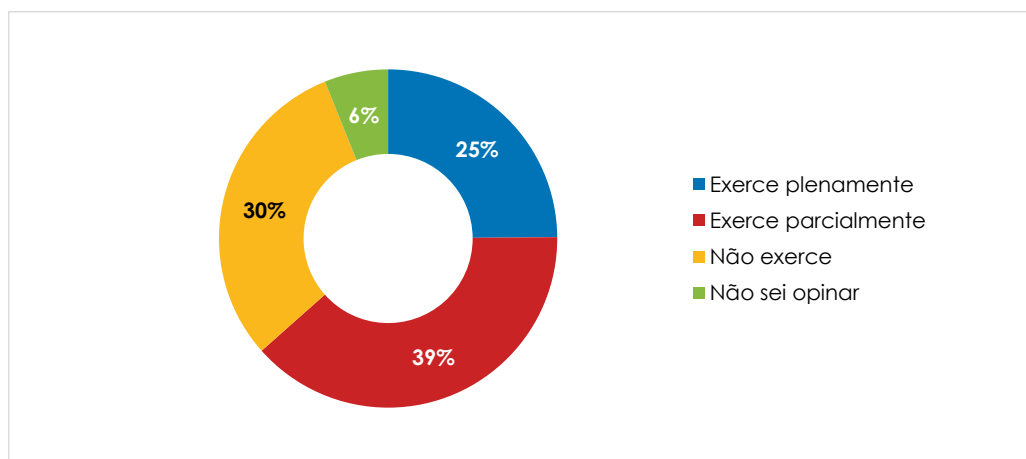
- Poucas setoriais têm a cultura de elaborar Planos Táticos Setoriais ou instrumentos estratégicos similares. Na maioria dos casos não há uma reflexão estratégica prévia nas setoriais capaz de ser conectada aos desafios do governo e/ou do estado quando da elaboração do PPA. Assim, por vezes o processo de elaboração dos planos setoriais se restringe a dar continuidade aos programas já em execução com baixa conexão com as estratégicas de governo, mesmo as de médio prazo que orientam a elaboração do PPA.
- A elaboração do PPA, nestes casos, não orienta um processo de reflexão setorial, mas apenas estabelece as regras para construção dos programas setoriais e define os tetos para suas aplicações. Essa lacuna tende a gerar dificuldades na implantação das prioridades de governo e/ou Estado estabelecidas durante o processo de planejamento e orçamento, uma vez que perdem a oportunidade de refletir, com a devida antecedência e profundidade, a respeito de como “tirá-las do papel”. Tal fragilidade,

²³ Plano Tático Setorial é um documento que demonstra alinhamento com as orientações estratégicas de governo e a compatibilidade com as disponibilidades de recursos.

relaciona-se diretamente com a falta de capacitação dos servidores, outra lacuna listada neste documento.

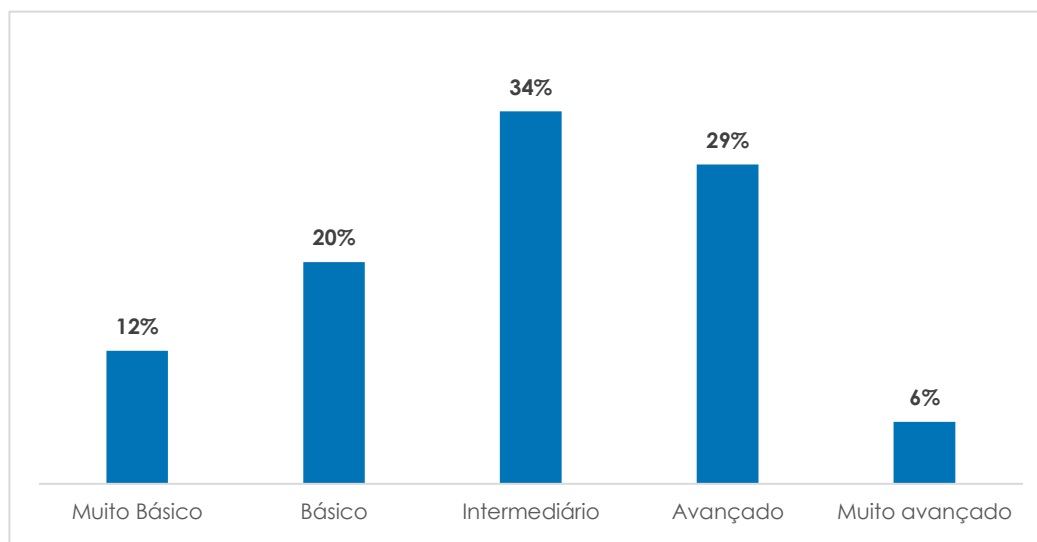
- Ressalta-se a preocupação da SEPLAN/IMESC de fornecer diagnósticos mais aprofundados e regionalizados para subsidiar o processo de elaboração dos Planos Setoriais. Contudo a falta de reflexão prévia nas setoriais, de competência nos temas relativos ao planejamento e o próprio processo de elaboração do PPA, que recomenda, mas não estabelece a condição da realização de planos setoriais, resultam em limitar o alcance potencial desta iniciativa.
- Entre os participantes do Questionário online – Maranhão 2050, 25% afirmaram exercer plenamente a atividade de planejamento das ações estratégicas, no âmbito dos Órgãos Setoriais. Outros 37% indicaram participar dessas atividades parcialmente. Dentre esse grupo de 125 servidores que afirmam exercer parcial (76) ou plenamente (49), apenas 35% consideram ter conhecimento avançado sobre o tema, 1/3 dos respondentes avalia ter conhecimento básico ou muito básico.

Gráfico 8. Avaliação acerca da execução das atribuições nos órgãos: Planejamento das ações estratégicas no âmbito das Setoriais



Fonte: SEPLAN/MACROPLAN – Questionário Online Maranhão 2050, jul/2022

Gráfico 9. Nível de conhecimento sobre planejamento de ações estratégicas das setoriais- % do total de respondentes que exercem plena ou parcialmente o planejamento das ações estratégicas no âmbito das Setoriais



Fonte: SEPLAN/MACROPLAN – Questionário Online Maranhão 2050, jul/2022



O que dizem os entrevistados



“E eu vejo essa uma grande dificuldade de diagnóstico, pois a gente tem acesso a dados. Mas por muitas vezes esses dados não têm segmentação de gênero, não tem segmentação de raça que eu vejo hoje como segmentações principais.”

“Concordo que tem uma distância entre o desenhado no manual, na política e isso ser incorporado de fato pelos órgãos. E muitas vezes está ligado à vontade política de um gestor, porém, muitas vezes, pode estar ligado a aquela tendência que alguns servidores têm de ser avesso à mudança de processo.”

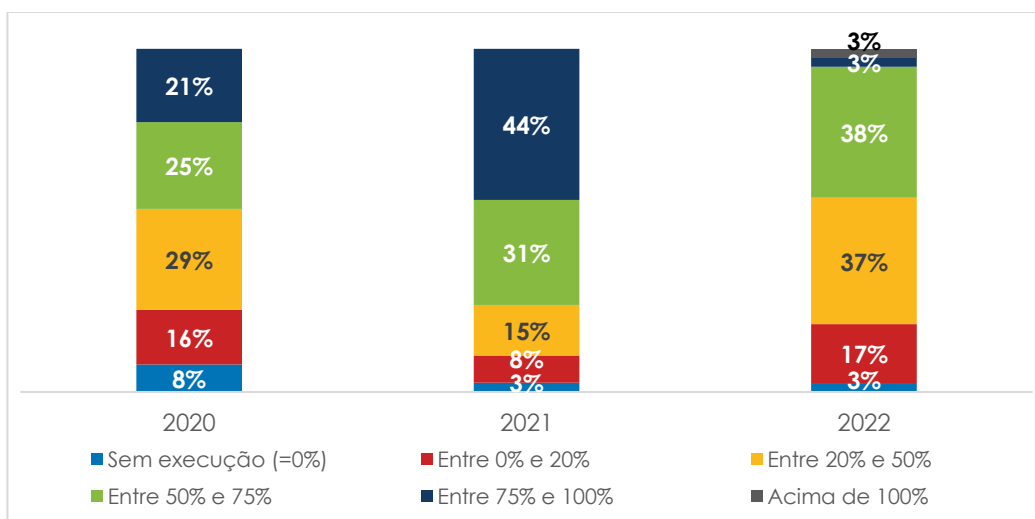
“Quando elaboramos há quatro ou três anos e meio atrás o PPA, muitas pessoas que estavam ali sabiam o que é o planejamento de médio prazo, mas algumas não tinham essa noção. Alguns órgãos têm informação, enquanto outros não têm nenhuma informação. Mesmo com o tempo que exerço essa função, as vezes ainda tenho muita dificuldade de entender o que está sendo planejado. Qual é a visão macro?”

Fonte: Entrevistas realizada junto aos gestores estaduais que atuam diretamente e indiretamente com a operacionalização do sistema de planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação nos diferentes níveis de atuação (estratégico, tático e operacional) – SEPLAN/ Macroplan jul/2022

5. Desalinhamento entre o planejado e o executado

- Implementar a cultura do planejamento por si só, não garante a efetividade e a continuidade das políticas públicas, mas pode reduzir falhas de concepção e desenho, como, por exemplo, pensar programas e ações, e como esses elementos devem se desdobrar na execução orçamentária para cumprir os objetivos previamente traçados.
- O alto número de solicitações de alteração no orçamento é uma evidência de baixa aderência entre os instrumentos de planejamento e a execução orçamentária. A SORC recebe diariamente em média de 15 a 20 solicitações de alteração orçamentárias.²⁴
- Como a cultura de planejar dentro das secretarias é baixa, a aderência do PPA à realidade do órgão é reduzida e não traduz as reais diretrizes, objetivos e metas dos órgãos e secretarias estaduais. A lacuna entre o planejado, no momento de elaboração e revisão do PPA, e a efetiva execução dos programas é evidenciada na análise da execução da Lei Orçamentária Anual. Dados da Avaliação Sintética dos programas finalísticos e do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI), entre o período de 2020 a 2022 dos 75 programas finalísticos que compõem o PPA 2020-2023, revelam baixo grau de execução dos programas:

Gráfico 10. Grau de execução dos programas finalísticos entre o período de 2020 a ago/2020



Fonte: Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI), Avaliação Sintética do PPA para o exercício de 2020, 2021 – SEPLAN (versão atualizada em 10/05/2022) e Dados abertos MA

²⁴ Dado informado no dia 18/08/2022 pela Superintendência de Gestão de Planos e Orçamento.



O que dizem os entrevistados



“Um problema que eu sempre falei aqui, é que eu tenho um orçamento “fake”. Por exemplo, eu tenho um orçamento de 76 milhões reais, mas o que é disponibilizado para execução durante o ano é muito menor”

“Na linha do achismo, o orçamento é uma obra de ficção científica. Especificamente nesses últimos cinco anos, o orçamento inicial de investimento sendo dois milhões, aplicamos 30. Quando você vai ao longo do ano executando e você começa aquela seção de pedir e implorar para ter mais dinheiro para suplementação. Então como que existe planejamento desse jeito?”

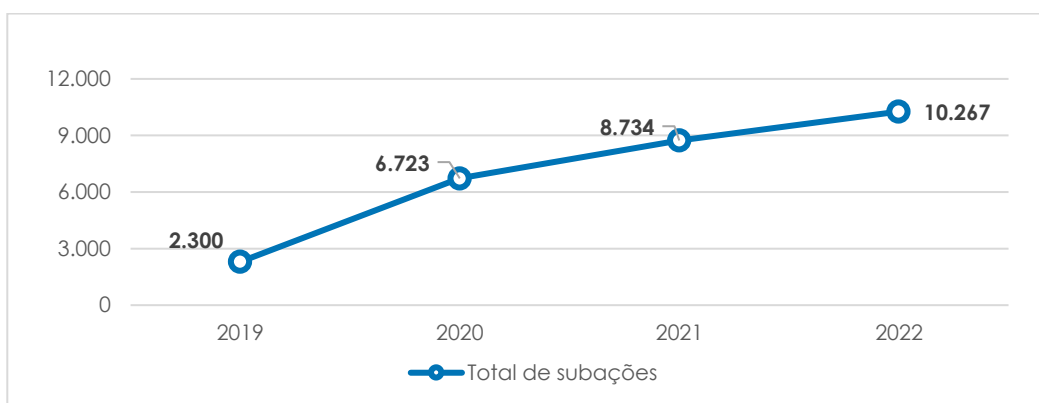
Fonte: Entrevistas realizada junto aos gestores estaduais que atuam diretamente e indiretamente com a operacionalização do sistema de planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação nos diferentes níveis de atuação (estratégico, tático e operacional) – SEPLAN/ Macroplan jul/2022

6. Orçamento prevalece sobre o planejamento

- A nova metodologia adotada no PPA 2020/2023 implementou o **elemento da subação com a finalidade de promover o equilíbrio fiscal, equalização de receitas e despesas e viabilidade financeira desde o planejamento**. Para isso, buscou-se estabelecer o **alto grau de detalhamento, transparência e qualificação** dos mecanismos de controle. (SEPLAN, 2019)
- A implementação da subação visou a geração de evidência e aperfeiçoamento tanto da execução financeira quanto do monitoramento. No entanto, o grande volume de criação/alterações de subações pelas Setoriais, intensificou o problema da baixa aderência entre os instrumentos de planejamento e a execução orçamentária.
- Tal complicação pode ser entendida como sintoma relacionado ao **problema central da predominância do orçamento sobre o planejamento, que sobrecarrega as ASPLANs com atividades relacionadas diretamente ao controle da execução orçamentária**.
- **O alto número de solicitações diárias de alteração no orçamento revela a baixa conexão entre os instrumentos de planejamento e a execução orçamentária**, que, por sua vez, gera desalinhamento entre o planejado e o executado. A Superintendência de Gestão de Planos e de Orçamentos, da Secretaria-Adjunta de Planejamento e

Orçamento, recebe uma média diária de 15 a 20 notas orçamentárias,²⁵ isso sem considerar as demais movimentações de menor complexidade que são feitas diretamente no SIGEF. Ressalta-se também o **crescimento exponencial do número de alteração ou criação de subações nos últimos anos**. Desde a implementação do PPA 2020-2023, foram criadas 7.967 subações, somente nesse ano foram criadas (ou alteradas) 1.533 subações, com média de 12 subações por dia.

Gráfico 11. Nº de Subações no SIGEF entre 2019 e agosto de 2022



Fonte: Sistema Integrado de Planejamento e Gestão Fiscal do Estado do Maranhão (SIGEF/MA) - Superintendência de Programas

- Pode-se afirmar que, atualmente há uma priorização do orçamento em detrimento do planejamento no Estado. Segundo relatado, **os esforços das equipes ASPLANS hoje estão focadas nas atividades relacionadas diretamente ao controle orçamentário** das setoriais e órgãos, focando menos no monitoramento de ações finalísticas. Os processos e atividades do orçamento são a maior preocupação entre as ASPLANS e tomam a maior parte do seu tempo. O “planejar”, por vezes é represado pelas tarefas do dia a dia.

²⁵ Dados informados pela Superintendência de Gestão de Planos e de Orçamentos, em consulta realizada no dia 17 de agosto de 2022



O que dizem os entrevistados



“ASPLAN significa Assessoria de Planejamento e Ações Estratégicas, mas hoje quando falam ASPLAN, é só direção no orçamento”

“Porque o que eu vejo, infelizmente, é que o Orçamento está sempre à frente do Planejamento. Então, as questões orçamentárias atropelam todo um planejamento. Eu vejo que a questão maior é a governança.”

“Hoje, posso dizer que 80% das minhas atividades diárias da ASPLANs estão ligadas ao orçamento. Os 20% que sobram fica para o planejar. Ou seja, o planejamento acaba se tornando secundário.”

“Na própria secretaria, a ASPLAN que é muito reduzida e focada em orçamento. É muito claro hoje que o orçamento prevalece, e planejamento fica em segundo plano. Não significa que essa priorização pelo orçamento seja equivocada, mas estamos com essa necessidade de dar atenção ao planejamento também.”

Fonte: Entrevistas realizada junto aos gestores estaduais que atuam diretamente e indiretamente com a operacionalização do sistema de planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação nos diferentes níveis de atuação (estratégico, tático e operacional) – SEPLAN/ Macroplan jul/2022

7. Frágil conexão entre o Orçamento Participativo e o processo de planejamento e execução orçamentária

- O Orçamento Participativo (OP), realizado anualmente, é um mecanismo que assegura a participação social nos ciclos de elaboração dos instrumentos de planejamento (PPA, LDO e LOA) e permite que o cidadão possa discutir e definir as prioridades a serem implementadas em seu território. Entretanto, da forma como está estruturado, não garante a execução das demandas sociais captadas no OP.
- Atualmente a consolidação das propostas e sua inserção nos programas de governo são feitas da seguinte maneira: a SEPLAN consolida as propostas mais votadas, cria subações no SIGEF e as distribui conforme as competências de cada órgão e secretaria. Sendo assim, **a incorporação das propostas mais votadas do OP dentro do portfólio de programas das setoriais representa, na maioria das vezes, demandas compulsórias não consideradas no processo de construção da programação orçamentária dos órgãos.**

- No nível de alta gestão dos órgãos, **não há premência das demandas do OP**. Não existem, hoje, critérios de priorização que resultem na execução compulsória das ações mais votadas no OP, o que agrava a falta de planejamento e divisão das demandas de OP entre os órgãos e conseqüentemente, sua baixa execução.

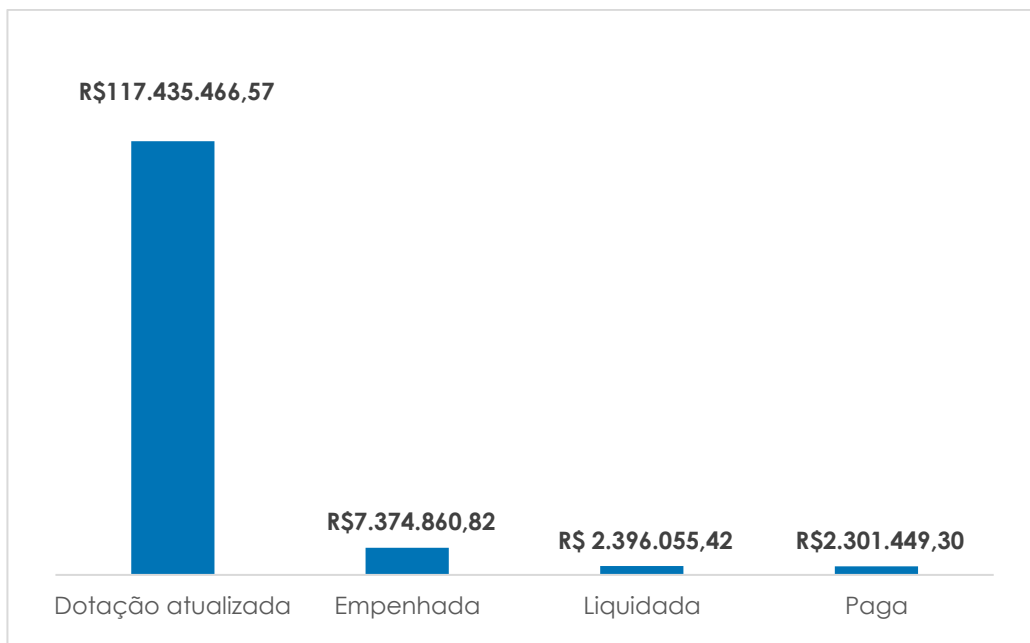
Figura 10. Execução Total do Orçamento Participativo por Exercício (2018-2021)

Ano	Orçamento aprovado	Empenhado	Pago	% Empenhada
2018	1.100.000,00	0	0	0
2019	5.829.600,00	704.444,00	151.963,00	12%
2020	36.008.145,00	3.621.537,64	1.923.938,45	10%
2021	169.958.935,00	9.018,00	0	0,005%

Fonte: SIGEF.

- Desta forma, há uma tendência de que as setoriais não “abraçarem” as ações do OP e, essencialmente, que não haja uma relação estrita e direta entre as ações mais votadas e o portfólio de programas planejado de cada órgão e secretaria. De acordo com dados da execução orçamentária de 2022, apenas 2% das despesas fixadas para exercício de 2022 foram executadas até o mês de agosto de 2022.
- Fica evidente, portanto, que a conexão entre o OP e o processo de planejamento e execução orçamentária, é afetada negativamente pela falta de vínculo entre os orçamentos dos órgãos e o necessário para garantir a execução das demandas mais votadas.

Gráfico 12. grau de execução das subações extraídas do Orçamento Participativo de 2022



Fonte: Painel de Evidências da Secretaria de Planejamento e Orçamento do Estado do Maranhão 2022.



O que dizem os entrevistados



“A questão do Orçamento Participativo, acho que é uma coisa muito legal essa escuta da sociedade, mas aí tem um outro ponto, que mesmo ouvindo a sociedade, não se põe dinheiro suficiente para atender as demandas da população. Então, o que adiantou você fazer? O que realmente combina essas demandas sociais com as minhas metas futuras?”

“Se vamos fazer um orçamento participativo questionando a população, devemos eleger a prioridade com a população e cumprir essa prioridade, colocando dentro do orçamento aquilo que você prometeu que seria feito.”

“No caso de aprovação via orçamento participativo. Como é que você é informada de que essa proposta foi votada e foi eleita por meio do Orçamento Participativo? Como é que isso chega para você? Na verdade, não chega. A gente tem que ficar verificando o orçamento.”

“Sinalizo à Seplan a dificuldade que a gente tem de incorporar essas demandas dentro do teto do orçamento dado. Já precisamos acatar essas demandas, é necessário um acional de orçamento para a gente poder atender às demandas que estão sendo incorporadas ao Orçamento Participativo.”

Fonte: Entrevistas realizada junto aos gestores estaduais que atuam diretamente e indiretamente com a operacionalização do sistema de planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação nos diferentes níveis de atuação (estratégico, tático e operacional) – SEPLAN/ Macroplan jul/2022

8. Fragilidades no processo de definição e no monitoramento de indicadores e metas

- Indicadores são instrumentos que produzem evidências sobre a gestão das políticas públicas e revelam se suas finalidades estão sendo alcançadas. Como o próprio nome já diz, eles indicam, apontam ou traduzem alguma característica e, na Administração Pública, são usados para retratar fenômenos ou uma realidade social em termos operacionais e mensuráveis. Assim, indicadores são números, percentuais, informações, ou qualquer outro tipo de medida, definidos ao longo do processo de planejamento, para nos relatar o desempenho do projeto, programa ou ação governamental, ou seja, se os resultados previstos estão sendo atingidos.

- **Indicadores de insumo:** mensuram os recursos (humanos, materiais e financeiros) necessários para a implementação das ações e sua disponibilidade antes da implementação do programa.
- **Indicadores de processo:** indicam o andamento das atividades do programa e o esforço feito para a obtenção dos resultados. Portanto, são medidas aferidas durante a implementação das ações.
- **Indicadores de produto:** medem a entrega dos produtos (bens e serviços) ao público-alvo, o alcance das metas físicas estabelecidas. São medidas que, em geral, podem ser aferidas no curto-prazo, no momento da entrega dos produtos.
- **Indicadores de Resultado:** indicam, direta ou indiretamente, os benefícios para o público-alvo decorrentes das ações e programas do PPA executados. Tipicamente, são indicadores que aferem as consequências da implementação no curto ou médio.
- **Indicadores de Impacto:** são medidas de natureza abrangente e multidimensional que medem um conjunto de ações, muitas vezes sendo mais ampla do que a execução de um programa específico. São medidas de observação em um prazo mais longo, pouco usadas para a gestão de um programa específico.

Fonte: SEPLAG RJ. Indicadores de Programas por que e como usar? 2015

- Segundo a Metodologia de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas do Estado do Maranhão, **para que o monitoramento seja efetivo, é necessário que consiga subsidiar aos gestores públicos informações pertinentes e capazes de garantir o**

sucesso de implementação e potencialização dos seus resultados (SEPLAN/MA, 2020). No entanto, **para que os indicadores cumpram com seus objetivos é preciso que atendam a características desejáveis**. Essas são chamadas de propriedades e são divididas em: essenciais e complementares (BRASIL,2010)

- Com base nos conceitos acima explicitados e no depoimento dos entrevistados, é possível concluir que **a maior parte dos órgãos do Governo do Estado do Maranhão não pactuou, no âmbito do PPA 2020-2023, um conjunto de indicadores de resultado e de impacto que possam evidenciar desempenho das políticas públicas e se os resultados previstos estão sendo atingidos**. Sem indicadores de resultado e metas que se associem de maneira clara à finalidade desejada e sejam mensuráveis pelos órgãos setoriais, torna-se inviável apurar como a implementação do programa ou a ação está se saindo fora do papel.
- **A pactuação de indicadores é prejudicada pela falta da existência de uma cultura sistematizada de uso métricas de indicadores e compartilhamento de resultados disseminada entre as Setoriais**. Destaca-se ainda como obstáculo a separação do IMESC da SEPLAN em 2019, que acentuou o **distanciamento do instituto no processo de seleção e alimentação de indicadores e nos processos de planejamento** de políticas públicas do Estado.



O que dizem os entrevistados



“Nós temos dificuldade para construir indicadores. E se temos dificuldades para construir os indicadores, a gente, certamente, não os utiliza como elemento de replanejamento.”

“Às vezes, esse questionamento da SEPLAN chega através de planilha para avaliar o nosso planejamento, porém, muitas vezes só perguntando números sem medir a qualidade da informação. Eu não sei o que aqueles números significam e não recebo feedback.”

“Com relação ao monitoramento e avaliação é muito difícil. Até mesmo pela falta de servidores de capital humano para executar. Precisamos também construir instrumentos. Talvez a capacitação seja um ponto fundamental. Capacitações de planejamento, de execução, de construção de políticas públicas e de indicadores, junto até dos municípios do Maranhão”.

“Tem a informação que a Seplan manda, aquela informação da Seplan, mas eu não consigo extrair dali alguma coisa onde eu possa estar contribuindo com indicador de desempenho.”

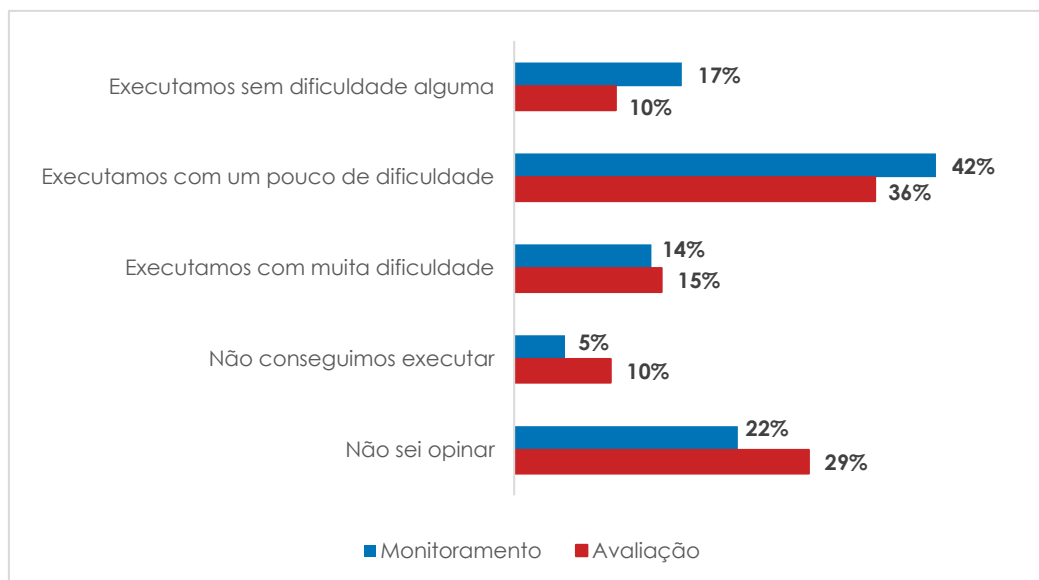
“Tirando a saúde, a educação, a segurança que eles têm o Departamento de Estatística... Fora isso, os demais órgãos têm realmente muita dificuldade de conseguir fazer essa mensuração nos indicadores.”

Fonte: Entrevistas realizada junto aos gestores estaduais que atuam diretamente e indiretamente com a operacionalização do sistema de planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação nos diferentes níveis de atuação (estratégico, tático e

- Essa fragilidade se traduz no **não uso de indicadores de resultado e/ou impacto pelos órgãos setoriais. Identificou-se que as setoriais não acompanham indicadores de modo a poderem comparar o ex ante com o desempenho ex post.** Ainda que haja a definição de uma “carteira” de indicadores no âmbito do PPA, ela não é seguida por um processo efetivo de monitoramento do desempenho. Assim, mesmo quando se tem a definição de indicadores, há dificuldade por parte das setoriais em efetivamente monitorá-los, na medida em que na maioria dos casos o acompanhamento destes indicadores simplesmente não entra na rotina de trabalho dos órgãos e setoriais, como relataram os entrevistados.
- Em que pese a existência de uma metodologia de monitoramento e avaliação recém desenhada pela SEPLAN, a sua implementação ainda demanda ações em pelo menos dois eixos: fortalecimento das capacidades na elaboração dos planos, quando os indicadores são selecionados e as metas definidas; e no seu monitoramento, durante a execução dos planos. Conforme dados do questionário aplicado, 51% dos respondentes

avaliam ter dificuldade em avaliar suas ações, para o processo de monitoramento o número é ainda maior, atingindo 56% do total de respondentes.

Gráfico 13. Avaliação acerca do grau de complexidade de execução dos processos de monitoramento e avaliação no âmbito das Setoriais



Fonte: SEPLAN/MACROPLAN – Questionário Online Maranhão 2050, jul/2022

9. Necessidade de atualização do SIGEF e integração de sistemas

- O SIGEF/MA foi implementado em 2019 na tentativa de **proporcionar a integração de dados do planejamento e gestão fiscal estadual em estrutura básica e única**. Dessa maneira, a ferramenta então assumiu a função de ser o sistema oficial de planejamento, orçamento, finanças e contabilidade do estado do Maranhão. Entretanto, a sua operacionalização expõe as carências de atualização dos módulos disponíveis e maior integrabilidade.
- Segundo a descrição da empresa fornecedora, o SIGEF é uma ferramenta integrada que proporciona subsídios tecnológicos e conceituais para órgãos e entidades públicas referente aos processos de: planejamento e execução orçamentária; execução financeira, contabilidade e prestação de contas; acompanhamento físico e financeiro; controle interno; conformidade contábil e administrativa; captação de recursos;

programa de ajuste fiscal e dívida pública; precatórios; contratos; convênios; folha de pagamento; e arrecadação.

- Apesar do investimento do estado do Maranhão na contratação do sistema e na capacitação dos servidores para a ferramenta, esforços de aperfeiçoamento do SIGEF ainda são necessários a fim de atingir o objetivo inicial de implementar um sistema único, capaz de proporcionar a integração de informações e aperfeiçoamento do planejamento e do monitoramento.
- **Atualmente, dado às limitações do contrato de prestação de serviços, o SIGEF/MA além de não ser integrado aos demais sistemas de informação do estado, não oferece o módulo de acompanhamento físico-financeiro, contratos, dívida pública e programa de ajuste fiscal. A ausência dessas funcionalidades gera, por sua vez, dispersões e gargalos nos processos de monitoramento de execução dos planos e programas, investimentos, receitas e despesas do Governo do Estado do Maranhão.**
- Tendo em vista o objetivo de consolidação de informações, faz-se necessária a customização do SIGEF para que incorpore outros sistemas estaduais como, por exemplo, o Sistema de Gerenciamento de Processos (SIGEP) e o Sistema de Aquisições (SIGA), bem como os demais módulos de gestão de contratos, custos e acompanhamento físico-financeiro.
- Embora represente avanço significativo para a modernização da gestão do Estado do Maranhão, **o SIGEF carece de atualizações que permitam, sobretudo, monitorar/acompanhar o desempenho das ações e subações planejadas, além dos contratos e convênios do Estado.** A implementação do módulo de monitoramento no SIGEF, que existia no sistema anterior (SISPCA – Sistema Informatizado de Planejamento, Coordenação e Avaliação), é fundamental para tornar o monitoramento das políticas públicas uma prática recorrente entre as ASPLANS.

Figura 11. Interface do SISPCA



Fonte: SEPLAN: Apresentação Avanços no Monitoramento no Governo do Estado do MA

- De forma geral, os **entrevistados avaliam positivamente o SIGEF e afirmam que o uso dessa ferramenta facilita o processo de planejamento**. No entanto, a perda do módulo de monitoramento na substituição dos sistemas provocou outros entraves como a falta de controle, o maior risco de inconsistências e a perda do histórico de dados.
- Atualmente, o monitoramento é realizado através da Planilha de Excel²⁶, que é utilizada como ferramenta temporária, enquanto não há a customização do SIGEF. Dessa forma, desde setembro de 2021, a SEPLAN disponibiliza periodicamente a planilha de monitoramento aos órgãos setoriais que, por sua vez, ficam encarregados de preenchê-la, mensalmente (no caso de subações) e trimestralmente (no caso de ações).
- De acordo os servidores entrevistados, **o monitoramento fora do SIGEF gera um gargalo na consolidação de informações, que se encontram “partidas” em bases de dados diferentes**. Além disso, o preenchimento manual e não sistematizado das informações gera atrasos para demandas de prestação de contas, geração de relatórios gerenciais, ou mesmo para serem utilizados como insumo na formulação de estratégias.

²⁶ Planilha de monitoramento de ações e subações encaminhada pela SUPROG/SEPLAN aos órgãos setoriais



O que dizem os entrevistados



“O SIGEF ajudou bastante, porque é um sistema que, de certa forma, garante pontos que dialogam com a política de transversalidade, a articulação com os ODS, com as agendas estratégicas. Então, temos condições de ver o que planejamos dentro do sistema. Já facilita. Pode melhorar? Pode. Podemos tentar ajustar outras ferramentas dentro do SIGEF que dê conta de monitorar com mais clareza.”

“Eu acho que o SIGEF foi uma boa iniciativa. Eu vi a diferença, inclusive para gente regularizar duplicidade de recursos e alguns erros da administração que podem surgir.”

“Nós deixamos de utilizar o SISPCA, que era o sistema que a gente tinha para monitorar, na expectativa de vir para o SIGEF com um monitoramento ainda melhor. Essa passagem, de fato, não aconteceu. Então o que a gente faz é um processo de monitoramento provocado pela Seplan. Um processo muito mais manual.”

“Eu tenho bastantes restrições ao SIGEF. Na minha concepção, a maior limitação do SIGEF é não ser capaz de relatórios gerenciais”

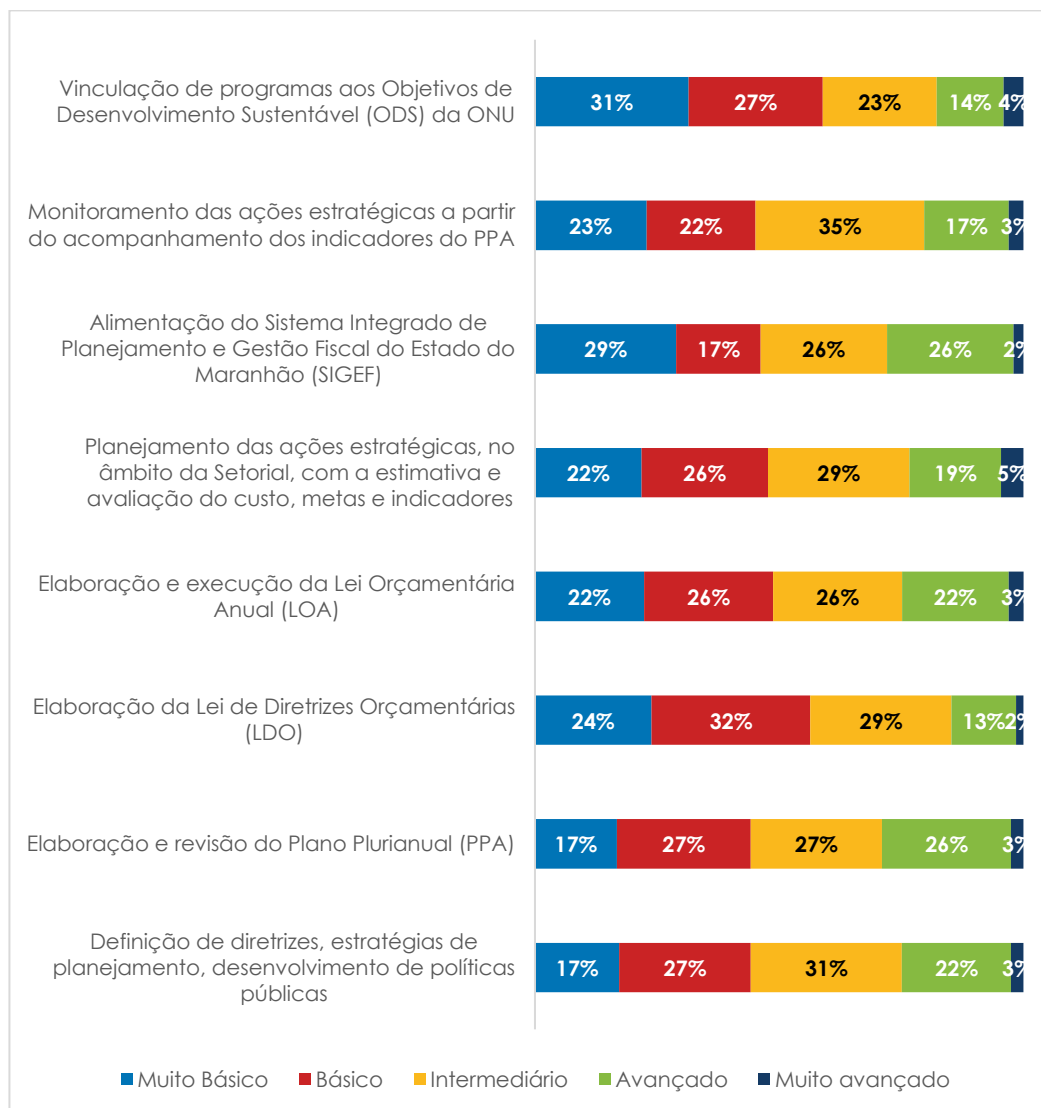
“A falta do módulo de contratos foi um dos problemas que levou, por exemplo, a gente criar várias subações,”

Fonte: Entrevistas realizada junto aos gestores estaduais que atuam diretamente e indiretamente com a operacionalização do sistema de planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação nos diferentes níveis de atuação (estratégico, tático e operacional) – SEPLAN/ Macroplan jul/2022

10. Fragilidade na capacitação das equipes

- Entre as principais fragilidades identificadas tem-se a capacitação dos servidores que cumprem o papel de ASPLANS nos processos de planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação. A alta rotatividade, a ausência de fluxos mapeados e o baixo conhecimento técnico das equipes alocadas nos órgãos e setoriais compromete o funcionamento do sistema de planejamento e orçamento. De acordo com dados do Questionário Online Maranhão 2050, mais de 1/3 dos respondentes avalia seu conhecimento sobre as atividades cotidianas das ASPLANS como baixo ou muito baixo.

Gráfico 14. Avaliação do grau de complexidade de execução dos processos de planejamento e orçamento no ponto de vista dos respondentes:



Fonte: SEPLAN/MACROPLAN – Questionário Online Maranhão 2050, jul/2022

- Entre as atuais iniciativas de capacitação de servidores, destacam-se as Trilhas de Aprendizagem da EGMA (Escola de Governo do Maranhão) que objetivam capacitar os servidores do estado, abordando temáticas da Gestão Pública, Monitoramento e Avaliação e Inovação no Governo, e os novos projetos de Pós-graduação e Mestrado para qualificação de servidores, iniciativa feita em parceria com Universidade Federal do Maranhão (UFMA). Apesar dos esforços, **ainda persistem as limitações com relação a capacidade de atender a alta demanda do corpo de servidores públicos.**

- As iniciativas de capacitação do governo também encontram limitações em termos de efetividade, visto que há dificuldade para traduzi-las em ganhos reais no setor público. Nesse sentido, o excesso de teoria na condução das trilhas e dos cursos oferecidos pelo governo maranhense pode ser tido como uma fragilidade, visto que, para gerar resultados, as ações de capacitação do setor público precisam estar efetivamente vinculadas às demandas identificadas e ao atendimento de projetos (RANZINI; BRYAN, 2017).



O que dizem os entrevistados



“A Seplan tem promovido ações de capacitação e discussão sobre a importância do planejamento, que eu acho serem relevantes tanto para as equipes das ASPLANS, como também para o pessoal das áreas finalísticas, como um tipo de ação ampliada, porque muitas vezes os gestores públicos que estão lá na ponta, se esquecem da importância de planejar e avaliar o trabalho.

“A capacitação para mim é o ponto principal. Você ter técnicos capacitados que possam tocar os projetos do governo. Desde que estou aqui, não foi feito um concurso público, os técnicos são comissionados. Então isso aí realmente é um gargalo muito grande para quem trabalha na parte de planejamento”

“A trilha é um curso que reforça os instrumentos e ajuda as pessoas entenderem como fazer na prática. Eu gosto, particularmente, eu gostei muito. Mas eu também entendo que o Estado é gigantesco, e nem todos são alunos da Trilha, talvez a gente precisasse encontrar também um outro mecanismo”

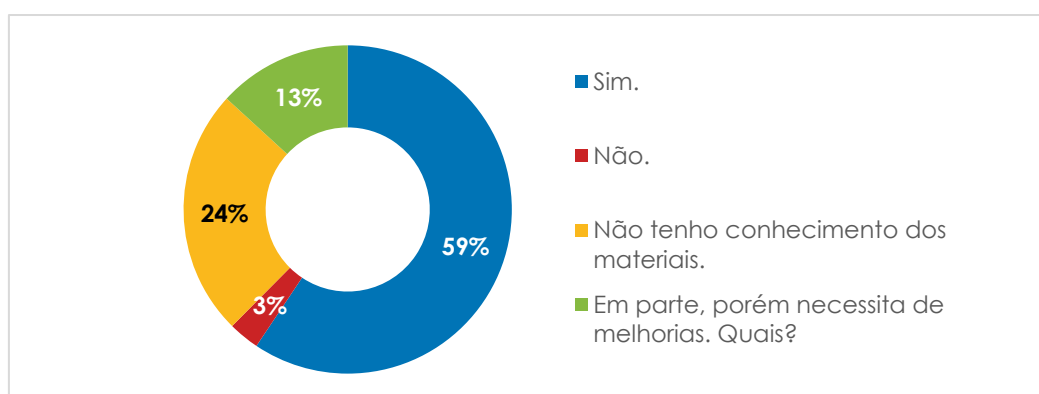
“A outra questão é que precisamos avançar na oferta de pós-graduação para os servidores públicos. Muita gente não tem uma pós hoje. No último processo seletivo da pós-graduação, recebemos quase 400 inscrições para 50 vagas. A demanda é grande, mas não temos orçamento para ofertar mais turmas.”

Fonte: Entrevistas realizada junto aos gestores estaduais que atuam diretamente e indiretamente com a operacionalização do sistema de planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação nos diferentes níveis de atuação (estratégico, tático e operacional) – SEPLAN/ Macroplan jul/2022

11. Comunicação e integração entre SEPLAN e Setoriais

- Para atender a demanda dos órgãos setoriais, atualmente, a SEPLAN se organiza definindo técnicos que ficam responsáveis pelo apoio e suporte de determinada pasta de órgãos. Sendo assim, cada técnico possui um grupo de órgãos fixos que deve acompanhar sistematicamente.
- Em geral, **os materiais metodológicos produzidos pela SEPLAN são efetivos para guiar o desempenho das atividades do planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação no âmbito das Setoriais.** Segundo dados da pesquisa, **59% avaliam que os manuais servem de apoio às atividades.** Por outro lado, **24% dos respondentes apontaram desconhecer os materiais produzidos pela SEPLAN.**

Gráfico 15. Avaliação do conhecimento dos órgãos setoriais sobre os materiais orientativos produzidos pela SEPLAN



Fonte: SEPLAN/MACROPLAN – Questionário Online Maranhão 2050, jul/2022

- A comunicação e integração das informações é apontada como gargalo, sobretudo, na interação entre órgãos setoriais e órgão de coordenação (SEPLAN). A falta de celeridade nos tempos de resposta às demandas apresentadas pelas Setoriais, o meio de comunicação utilizado e a necessidade de estreitar a relação SEPLAN-ASPLAN foram pontos destacados pelos entrevistados.
- Além disso, como gargalos, também se destaca a falta de reuniões regulares entre SEPLAN e ASPLAN, o distanciamento do acompanhamento e falta de aprofundamento dos técnicos da SEPLAN com as pastas das Setoriais e a sobrecarga da SEPLAN com o eventual envio incorreto de informações ou fora do padrão estabelecido pelas Setoriais.



O que dizem os entrevistados



“Eu acho que falta um padrão, uma padronização da metodologia. E essa comunicação também. Acho que seria essa falta de padrão metodológico que acaba gerando o problema da comunicação. Então, às vezes, por exemplo, você tenta conversar com o técnico da Seplan. Aí você vê que o entendimento aconteceu. O outro técnico vai e ele tem uma outra concepção. E o chefe, é uma outra concepção. Então você fica sem saber qual é a orientação correta.”

“Então a gente precisa receber mais devolutivas, de forma mais ágil e formal, para que eu possa passar para o secretário”

“Não sou muito adepta ao WhatsApp. Você vai baixar todas as conversas do seu WhatsApp para botar dentro um processo? Vai fazer o contato com o fornecedor pelo WhatsApp? Isso não existe. Você pode até falar com a SEPLAN pelo WhatsApp, mas você não bota no processo a conversa do WhatsApp. Então, eu acho que os instrumentos oficiais de comunicação precisam ser observados.”

“Algo que é preciso ser melhorado é a ponte entre ASPLANS e a Seplan, até pela importância da função que é exercida pelas ASPLANS. Talvez realizar reuniões trimestrais com as ASPLANS, para que a gente possa ouvir e trocar conhecimento, informação. Isso sempre traz algo de valor para a gente, às vezes você está com uma dificuldade de operacionalização e outro colega que já passou por aquilo consegue te ajudar.”

Fonte: Entrevistas realizada junto aos gestores estaduais que atuam diretamente e indiretamente com a operacionalização do sistema de planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação nos diferentes níveis de atuação (estratégico, tático e operacional) – SEPLAN/ Macroplan jul/2022

12. Baixa integração entre setores da SEPLAN

- Há a **necessidade de maior integração interna da própria SEPLAN**, considerando as suas grandes unidades (Unidade Gestora dos Sistemas de Planejamento e Orçamento, Superintendência de Gestão de Planos e de Orçamentos, Superintendência de Assuntos Fiscais, Superintendência de Normas, Superintendência de Programas e Assessoria de Inteligência de Dados e Apoio à Gestão).
- Ainda que a reformulação metodológica efetivada no último PPA e as últimas LDO's e LOA's tenha facilitado a integração formal entre os referidos instrumentos, os processos de trabalho vinculados à sistemática de elaboração destes documentos, bem como aqueles pertinentes à execução orçamentária ainda precisam ser aprimorados,

notadamente no que diz respeito à maior integração entre as equipes de planejamento e de orçamento.

- De igual forma, torna-se necessário, também, o maior alinhamento entre os esforços de produção de estatísticas e de análises de indicadores do IMESC e os ciclos de planejamento e gestão coordenados pelas demais superintendências. Nesse contexto, torna-se fundamental a instituição de rotinas, protocolos e procedimentos de trabalho que induzam/facilitem as equipes o consumo das evidências geradas pelo IMESC partir dos dados, indicadores e estatísticas por ele consolidados e analisados.



O que dizem os entrevistados



“Quando falamos planejamento, teoricamente, está tudo dentro, inclusive o orçamento, mas sabemos que são equipes diferentes, com modus operandi diferentes, respeitando legislações diferentes, com processos diferentes”

“Há uma certa integração entre o pessoal que cuida mais do planejamento e do orçamento. Ou até a página dois, porque depois a burocracia acaba separando esses profissionais.”

“Quando eu entrei aqui, tinha essa separação do planejamento e orçamento e com o passar do tempo, percebi que isso acontecia também em determinadas secretarias setoriais. Às vezes você fica só por fazer seu planejamento e não conversava com quem estava executando, e isso gerava certo conflito interno. Atualmente, até que a gente internamente não está tendo esse conflito porque hoje você tem uma secretaria adjunta de Planejamento e Orçamento.”

“Eu acho que é preciso melhorar a comunicação entre IMESC e SEPLAN, para deixar mais transparente a questão do planejamento dos trabalhos previstos ao longo do ano e termos as condições de fazer um cronograma de trabalho exequível levando em consideração as nossas publicações. [...] Quando o IMESC retorna à SEPLAN esse estreitamento de relações não foi sanável, a meu ver. Então, acho que deveriam ser melhor planejados e executados os trabalhos que realizamos em parceria. Agora, a forma é que eu não sei dizer como, mas eu acho que tem espaço pra isso”

Fonte: Entrevistas realizada junto aos gestores estaduais que atuam diretamente e indiretamente com a operacionalização do sistema de planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação nos diferentes níveis de atuação (estratégico, tático e operacional) – SEPLAN/ Macroplan jul/2022

13. Prazos, fluxo e padronização

No recente esforço de criar padrões atualizados de instrumentos do sistema de planejamento – seja objetivando cuidar de uma lacuna existente ou manter o sistema do estado atualizado a tendências de M&A – as setoriais vêm sentindo o peso das mudanças no seu dia a dia.

De forma geral, o cumprimento dos prazos é um ponto crítico. O uso da planilha em excel para monitorar metas físicas e financeiras gera um gargalo para ambos os lados: as setoriais têm dificuldade em preencher dentro do prazo estipulado e a SEPLAN, por sua vez, recebe o documento com atraso e precisa analisar e validar as informações inseridas e, posteriormente, atualizar a planilha para devolver aos órgãos para preenchimento do mês seguinte. Considerando que um atraso ocorre no início do processo, todo o fluxo tende a ficar comprometido.

A troca dos campos de preenchimento dos formulários de monitoramento e avaliação ao longo dos anos, por sua vez, compromete a construção de uma série histórica que torne possível o monitoramento de avanços das políticas.



O que dizem os entrevistados



“Os documentos técnicos de planejamentos, com, por exemplos os relatórios e planilhas mensais, a gente enfrenta um processo muito grande de alteração desses instrumentos [...] Como o instrumental anterior, ele muda de perguntas, de indicadores que estão sendo analisados ou o modo de tratar os indicadores, e outras alterações que dificultam a criação da série histórica de um trabalho específico, porque o instrumental do ano passado não dialoga com o instrumental deste ano”

“Às vezes, esse questionamento da SEPLAN chega através de planilha para avaliar o nosso planejamento, porém, muitas vezes só perguntando números sem medir a qualidade da informação. Eu não sei o que aqueles números significam e não recebo feedback.”

“A falta de estrutura básica de como gerir a informação, acaba fazendo com que a planilha da SEPLAN seja mais proforma e para números, e acaba por compreender pouca coisa na tomada de decisão do dia a dia da política pública.”

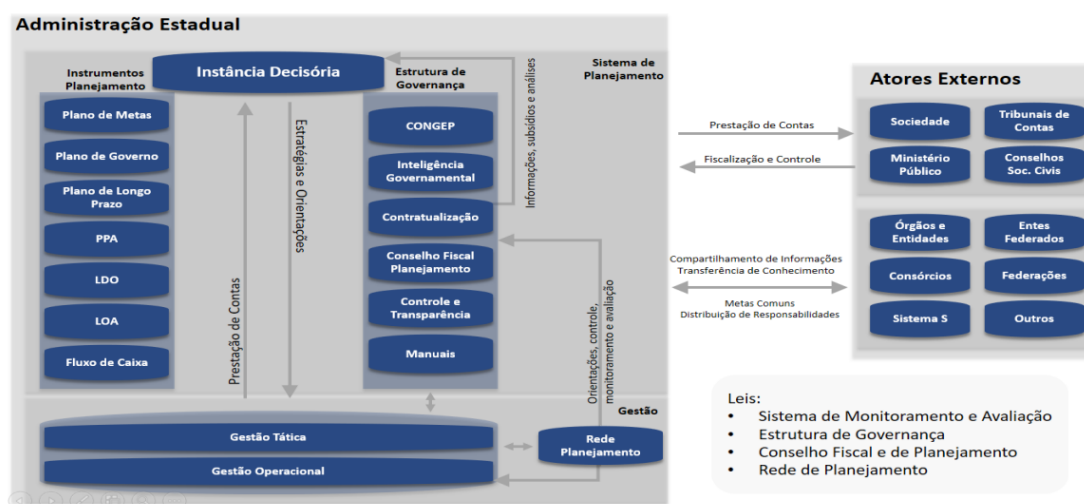
Fonte: Entrevistas realizada junto aos gestores estaduais que atuam diretamente e indiretamente com a operacionalização do sistema de planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação nos diferentes níveis de atuação (estratégico, tático e operacional) – SEPLAN/ Macroplan jul/2022

14. Ausência de estrutura de governança institucionalizada

Governança é o meio pelo qual uma organização é dirigida, monitorada e incentivada, envolvendo os relacionamentos entre as partes interessadas. Na gestão do Sistema de Planejamento, conforme dito anteriormente, o processo de planejamento deve contemplar a definição de um modelo integrado de governança que garanta, minimamente: a articulação intersetorial (SEPLAN, ASPLANs e gestores de programas/ações, no caso do Maranhão); a articulação entre governo e sociedade civil e entidades privadas (atores externos) e a definição da “contratualização” (a interação entre processos, ferramentas, produtos e núcleos gestores tanto internos quanto externos).

A despeito das iniciativas do “Plano Mais Planejamento: uma proposta de Institucionalização do Sistema de Planejamento Estadual” e da institucionalização da CMAPE, as quais representam esforços para consolidar a Governança do Sistema de Planejamento Estadual, para a SEPLAN (2018, p.14) **hoje não há uma estrutura de governança interna, que direcione o relacionamento entre os atores, os papéis, as responsabilidades e defina as regras, processos e a estrutura de poder em prol de um objetivo comum.**

Figura 12. Proposta do Modelo de Governança – Plano Mais Planejamento



Fonte: SEPLAN

A ausência da governança institucionalizada e a clara definição da composição, atribuições e responsabilidades acarreta enfraquecimento dos atores envolvidos hoje no Sistema de Planejamento, seja em nível estratégico, tático ou operacional. Em nível tático, por exemplo, as ASPLANS não são protagonistas da pauta do planejamento e orçamento em seus respectivos órgãos. Entrevistados relatam que, em muitas das vezes, o trabalho de planejamento realizado pela ASPLAN não é seguido internamente pelas demais áreas de negócio.



O que dizem os entrevistados



“Não acho que alguém liga para o planejamento aqui. Já cheguei a ouvi de alguns de nossos setores que não ligavam para o planejamento. Isso é muito grave e, infelizmente, enquanto tiver essa cultura no pensar, as coisas não vão evoluir.”

“Nós temos buscado fortalecer as parcerias com a própria Seplan para sensibilizar as demais áreas, mesmo que seja enfiando goela abaixo”

“Não espere que eu sozinho vá conseguir sensibilizar as áreas, porque é questão de cultura do planejar, não só naquele momento de ano a ano, fazer isso ou não. Nosso planejamento é um processo vivo, sim. Diferente de continuamente fazer um plano de gaveta”

“Geralmente, as ASPLANS não participando do momento de decisão. Então, se eu pudesse hoje dar uma canetada com relação ao planejamento eu buscava garantir que as ASPLANS participassem desse processo de tomada de decisões estratégicas. Esse é o principal gargalo do país, que é indiscutível.”

Fonte: Entrevistas realizada junto aos gestores estaduais que atuam diretamente e indiretamente com a operacionalização do sistema de planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação nos diferentes níveis de atuação (estratégico, tático e operacional) – SEPLAN/ Macroplan jul/2022

» Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta clássica de avaliação estratégica. É um instrumento para mapear e interpretar as interações entre oportunidades e ameaças (do ambiente externo) versus forças e fraquezas (do ambiente interno) da organização. Esta ferramenta auxilia a organização a avaliar as suas potencialidades de captura de oportunidades, a sua capacidade defensiva, suas debilidades para uma atuação mais proativa e as vulnerabilidades mais relevantes da organização

Considera-se, portanto, que:

Ambiente externo: parte do mapeamento de um conjunto de sinalizadores capazes de indicar alterações significativas na conjuntura estadual/nacional que, ao se configurarem como novas **“ameaças” e/ou “oportunidades”** para o sistema de planejamento do estado do Maranhão (e/ou os stakeholders da estratégia), são capazes de impactar, sobremaneira, a estratégia governamental e/ou a capacidade do governo de efetivar as metas de resultado e impacto, conforme inicialmente planejadas;

Ambiente interno: parte da identificação, monitoramento e avaliação do comportamento e da evolução das **“forças” e “fraquezas”** institucionais, cuja alavancagem e/ou neutralização sejam vistas como fatores críticos ao **“salto de performance”** necessárias ao alcance dos resultados finalísticos e/ou à entrega dos bens e serviços pactuados durante o ciclo da gestão.

Quando imbuído de um caráter estratégico, o monitoramento de forças, oportunidades, fraquezas e ameaças passa a ir além do acompanhamento tradicional, buscando, efetivamente, provocar a tomada de decisões que removam ativamente e, sempre que possível, de forma antecipatória, eventuais obstáculos à execução das prioridades. Nesse sentido, passa a ter um caráter de processo contínuo, sem periodicidade fixa e cujo ritmo é ditado e condicionado pelas ocorrências ao longo de toda a execução. Deve ser entendido como um processo vivo que produz resultados e gera aprendizado para todos os envolvidos.

Segue abaixo uma análise focada no sistema de planejamento atual do Maranhão:

Figura 13. SWOT



Fonte: Elaboração própria Macroplan

Referências Bibliográficas

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

BRASIL. Congresso Nacional (2000). Lei Complementar, nº 101, 4 de maio de 2000. **LRF-Lei de Responsabilidade Fiscal, Brasília**, 24p, maio 2000^a.

BRASIL. Lei, nº 4.320, de 17 de março de 1964. Institui Normas Gerais de Direito Financeiro para Elaboração e Controle dos Orçamentos e Balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 de março de 1964.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos - SPI. **Indicadores de programas: Guia Metodológico /**

_____. **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**, Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos - Brasília: MP, 2010.

_____. **Indicadores - Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública/Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Coordenação de Documentação e Informação** – Brasília: MP, 2012.

_____. **Indicadores - Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública/Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Coordenação de Documentação e Informação** – Brasília: MP, 2018.

BONNEFOY, C.; ARMIJO, M. **Indicadores de desempenho en el sector público**. Santiago do

Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES, 2005.

JANNUZZI, P. M. **Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas**

sociais no Brasil. Revista do Serviço Público Brasília, v. 56, n. 2, p.137-160, abr./jun. 2005.

_____. **Indicadores Sociais no Brasil: conceitos, fontes de dados e aplicações**. Campinas: Editora Alínea, 2001.

_____. **Indicadores sociais na formulação e avaliação de políticas públicas**. 2012.

MARANHÃO, GOVERNO DO ESTADO. **Constituição do Estado do Maranhão**. São Luís, ____ **2019**. __ p. **Constituição do Estado do Maranhão, promulgada em 5 de outubro de 1989**. Disponível em <http://www.al.ma.leg.br/arquivos/constituicaoma.pdf>

_____. **DECRETO ESTADUAL Nº 31.519**. Cria a Comissão Permanente do Orçamento Participativo (COP). São Luís, 2016. 29/02/2016.

_____. **DECRETO Nº 37.594, 28/04/2022**. Cria Comissão para elaboração do Plano Maranhão 2050. São Luís, 2022.

_____. **LEI COMPLEMENTAR ESTADUAL Nº 108, 21/11/2007**. Dispõe sobre a criação de Regiões para o Planejamento, e dá outras providências. São Luís, 2007. Disponível em: https://seplan.ma.gov.br/uploads/seplan/docs/Lei_Complementar_DO-21-11-20071.pdf

_____. **LEI Nº 11.630, 21/12/2021**. Dispõe sobre o Sistema de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas do Estado do Maranhão. São Luís, 2021.

_____. **LEI ORDINÁRIA nº 11.204, 31/12/2019**. Dispõe sobre o Plano Plurianual para o quadriênio 2020-2023, e dá outras providências. São Luís, 2019. Disponível em: http://arquivos.al.ma.leg.br:8080/ged/legislacao/LEI_11204

_____. **Manual de Critérios para a Elaboração das Políticas Públicas**, 2019. São Luís, 2019. Disponível em: <https://seplan.ma.gov.br/manual-criterios-politicas>. Acesso em: 26 de jun. 2022.

_____. **Manual de Elaboração do PPA 2020-2023**. São Luís, 2019. Disponível em: <https://seplan.ma.gov.br/mto> Acesso em: 11 de jul. 2022.

_____. **Manual Técnico de Orçamento 2022 / Secretaria de Estado do Planejamento e Orçamento**. São Luís 2021. Disponível em: <https://seplan.ma.gov.br/mto> Acesso em: 11 de jul. 2022.

_____. **Plano Mais Planejamento**. São Luís, 2018.

_____. **Projeto de Lei do Plano Plurianual 2008- 2011 do Governo do Estado do Maranhão, São Luís, 2007**. Disponível em: Acesso em: https://www3.seplan.ma.gov.br/files/2014/12/Projeto_Lei_PPA.pdf 01 de Ago. 2022

_____. **Projeto de Lei do Plano Plurianual 2016- 2019 do Governo do Estado do Maranhão, São Luís, 2015**. Disponível em: <https://www3.seplan.ma.gov.br/files/2013/02/LEI-N%C2%B0-10.375-DE-16-DE-DEZEMBRO-DE-2015-PPA-2016-2019.pdf>. Acesso em: 01 de Ago. 2022.

_____. **Projeto de Lei do Plano Plurianual 2012-2015 do Governo do Estado do Maranhão – São Luís, 2011**. Disponível em: https://seplan.ma.gov.br/uploads/seplan/docs/PPA_2012-2015_Parte_I_de_III1.pdf Acesso em: 26 de Ago. 2022.

_____. Secretaria de Estado do Planejamento e Orçamento. Secretaria Adjunta de Planejamento e Orçamento. Avaliação Sintética do PPA 2020-2023 - Exercício 2020.

_____. Secretaria de Estado do Planejamento e Orçamento. Secretaria Adjunta de Planejamento e Orçamento. Avaliação Sintética do PPA 2020-2023 - Exercício 2021.

_____. Secretaria de Estado do Planejamento e Orçamento. Secretaria Adjunta de Planejamento e Orçamento. Projeto de Lei do Plano Plurianual 2004- 2007 do Governo do Estado do Maranhão, São Luís, 2003. Disponível em: Acesso em: <<https://www3.seplan.ma.gov.br/files/2013/02/Projeto-de-Lei-do-PPA-2004-2007.pdf>> 01 de Ago. 2022.

PINHEIRO, Diêgo Henrique Rodrigues. **Estratégias de desenvolvimento no Maranhão: o Plano Plurianual (PPA) 2012 – 2015.** Disponível em:<<https://tedebc.ufma.br/jspui/bitstream/tede/2179/2/Di%c3%aagoPinheiro.pdf>> Acesso em: 12 ago. 2022.

RANZINI, Milena de Senne; BRYAN, Newton Antonio Paciulli. Capacitação e formação para o setor público e os modelos de escola de governo no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 68, n. 2, p. 417-438, abr. 2017. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1004/1065>. Acesso em: 30 nov. 2022.

SEPLAG, 2015. RIO DE JANEIRO. Secretaria de Planejamento e Gestão. **Guia de Indicadores de Programas.** Rio: Secretaria de Planejamento e Gestão, 2015. Disponível em: <http://goo.gl/6X9XZv> Acessado em 29/04/2015.

SOUSA, Jhonatan Uelson Pereira. **Dois equívocos obre o planejamento público do estado do Maranhão.** Cadernos de Pesquisa da Universidade Federal do Maranhão – UFMA. Volume 18, Número 03, Ano 2011. Disponível em: <https://periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/cadernosdepesquisa/article/view/644/399>. Acesso em: 04 ago. 2022.



A1

ANEXO 1.

Inovações recentes da
gestão pública maranhense

Mapeamento de Prêmios Nacionais de Gestão e Políticas Públicas e Orientação aos Órgãos nas inscrições

Desde 2019, a SEPLAN faz um mapeamento de premiações nacionais e oferece uma tutoria aos órgãos estaduais que desejem inscrever suas boas práticas em alguma delas, a fim de tornar as inscrições mais qualificadas e competitivas. Esse trabalho impacta diretamente na disseminação e no fortalecimento da cultura de gestão para resultados no Estado, visto que provoca incentivos para que as instituições desenvolvam projetos inovadores e que gerem ganhos de eficiência no setor público.

A principal premiação contemplada é o Prêmio Excelência em Competitividade do Centro de Liderança Pública (CLP), o qual reconhece os estados que se destacam na implementação de políticas de alto impacto que influenciem diretamente a sua competitividade frente aos demais. Entre 2019 e 2022, foram mais de 100 iniciativas inscritas pelos órgãos maranhenses. Nesse período o Estado teve um total de sete inscrições finalistas, sendo elas o Plano Mais IDH, o Programa Cheque Gestante e o Programa Trabalho com Dignidade em 2020; o Programa Escola Digna e o Programa de Gestão Penitenciária (GESPEN) em 2021; o Projeto Detran com o Povo e Programa Rumo Certo em 2022.

Outras premiações nacionais relevantes para o setor público também entram no mapeamento, como o Prêmio Evidência, o Prêmio Espírito Público e o Concurso Inovação no Setor Público, da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Dentre as premiações citadas, o Maranhão teve quatro inscrições vencedoras desde o início da prática de mapeamento: o Plano Mais IDH, o Programa GESPEN o Projeto Detran com o Povo, que venceram o Prêmio Excelência em Competitividade do CLP em 2020, 2021 e 2022, respectivamente, e o projeto Escola Digna, que venceu o Prêmio Espírito Público 2021.

Programa de Apoio ao Planejamento Municipal vinculado ao PROMUNICÍPIOS;

Criado em 2015, o Programa de Assistência Técnica aos Municípios (Promunicípios) é uma estratégia de assessoramento técnico do Estado aos municípios. Se trata de uma ferramenta de gestão que visa a eficiência no manejo de recursos federais e estaduais e a efetividade dos investimentos, mirando sempre a melhoria e a democratização dos serviços municipais. Nesse sentido, a relação estabelecida pelo programa facilita o amadurecimento na elaboração de instrumentos legais nos municípios, através do fortalecimento da governança entre Estado e cidades maranhenses nas áreas de planejamento público, captação de recursos, convênios e dados.

O Programa é gerido pelo Comitê Gestor, criado em 10 de março de 2021 pelo Decreto nº 36.575/2021 e composto pela Secretaria de Articulação Política (SECAP), Secretaria de Estado de Planejamento e Orçamento (SEPLAN), Secretaria de Estado de Programas Estratégicos (SEPE) e pelo Instituto Maranhense de Estudos Socioeconômicos e Cartográficos (IMESC). Nesse contexto, o Promunicípios é organizado em três eixos estruturantes:

- **Assessoramento, Monitoramento e Suporte Técnico aos Municípios desde a apresentação das propostas até a prestação de contas final;**
- **Ensino e formação de gestores, servidores, técnicos das prefeituras e de integrantes de Organizações da Sociedade Civil**, principalmente nos temas da operacionalização da Plataforma Mais Brasil, nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), em gestão ambiental e assistência social;
- **Sistema de Informações e Banco de Dados sobre os programas e ações do governo do Estado**, constituindo importante ferramenta gerencial compartilhada com os órgãos estaduais para o monitoramento e subsídio à tomada de decisões.

A partir 2020, somou-se ao PROMUNICÍPIOS a iniciativa do Programa de Apoio ao Planejamento Municipal, coordenada pela SEPLAN. A primeira etapa da iniciativa envolveu a formação e assessoria contínua na elaboração dos Planos Plurianuais Municipais para o período de 2022 a 2025, além de auxílio para a construção de uma política pública municipal, desde o diagnóstico do problema público que o município se propunha a solucionar, passando pelo desenho da

política, implementação e formas de monitoramento, controle e avaliação. Ao todo, foram recebidas 32 inscrições e quatro municípios²⁷ foram selecionados.

Em resumo, o programa tem o objetivo disseminar as boas práticas e aprendizados do âmbito estadual entre as cidades maranhenses, fortalecendo a gestão municipal, o planejamento de ações e a coordenação federativa para qualificar a entrega de bens e serviços. Tendo em vista que muitos dos problemas públicos existentes no Maranhão são de competência municipal, iniciativas como essas são fundamentais para que o poder público consiga caminhar no sentido da melhoria da qualidade de vida da população naquelas localidades e também no seu entorno.

A importância e eficiência do programa foram evidenciadas pelo recebimento do Prêmio Estratégia ODS Brasil 2022, que reconheceu o Apoio ao Planejamento Municipal como uma boa prática de gestão pública no âmbito nacional. A premiação se dividia em quatro categorias – academia, setor privado, organizações da sociedade civil e governos municipais e órgãos público – e, ao todo, 236 iniciativas foram inscritas ao redor do país. Destas, 145 foram classificadas e apenas 10, entre elas o referido programa, receberam um certificado de reconhecimento em algumas das categorias.

Monitoramento dos Indicadores do Ranking CLP:

O Ranking de Competitividade dos Estados, promovido anualmente pelo CLP, tem como objetivo gerar diagnósticos e contribuir na atuação dos líderes públicos estaduais. O Ranking avalia **86 indicadores**, distribuídos em dez pilares: Infraestrutura, Sustentabilidade Social, Segurança Pública, Educação, Solidez Fiscal, Eficiência da Máquina Pública, Capital Humano, Sustentabilidade Ambiental, Potencial de Mercado e Inovação. Os pilares temáticos permitem que o CLP divulgue uma nota final de cada estado e os que desempenham melhores resultados se classificam nas primeiras colocações.

A SEPLAN realiza um trabalho de acompanhamento dos indicadores divulgados pelo CLP, visto que eles fornecem insumos importantes para a comparação dos esforços empregados na gestão pública maranhense e seus resultados entre outros estados. Entre os levantamentos de 2021 e 2022, por exemplo, o Maranhão caiu da 23ª colocação para a 26ª e perdeu posições nos pilares

²⁷ Arame, Balsas, Barreirinhas e Riachão

de Solidez Fiscal (-4), Infraestrutura (-3), Educação (-2) e Eficiência da Máquina Pública (-2), mas ganhou posições no pilar de Inovação (+7).

Dessa forma, a iniciativa em questão revela, através de dados concretos e atualizados, os principais pontos de atenção que devem ser trabalhados na gestão estadual, além de gerar incentivos para a eficiência na formulação de projetos e políticas públicas. A associação do Ranking a uma premiação nacional, o Prêmio por Excelência em Competitividade, ainda viabiliza a disseminação boas práticas que podem ser replicadas em outros estados.

Atualização anual do Manual Técnico Orçamentário – MTO

O Manual Técnico de Orçamento – MTO é um instrumento de apoio aos processos orçamentários do Estado. Anualmente, a SEPLAN, por intermédio da Secretaria Adjunta do Tesouro e Contabilidade (SATEC), edita o Manual Técnico de Orçamento – MTO com objetivo de apresentar as alterações e atualizações ocorridas no processo orçamentário.

O Manual possui as finalidades específicas de 1) **formulação dos planos de desenvolvimento econômico e social para o Estado**; 2) **formulação do plano plurianual, as diretrizes orçamentárias e os orçamentos anuais**; 3) **gerenciamento do processo de planejamento e orçamento estadual** e 4) **promoção das atividades de elaboração, acompanhamento e avaliação de planos, programas e orçamentos**.

Nesse contexto, a SEPLAN, como órgão central, e os órgãos setoriais são os integrantes do Sistema de Planejamento e de Orçamento Estadual, com os últimos sendo sujeitos à orientação normativa e à supervisão técnica do órgão central de planejamento e orçamento. Dessa forma, a **SEPLAN**, visando o cumprimento de sua missão institucional, tem desenvolvido seu trabalho norteado por um conjunto de competências, a seguir relacionadas:

- Coordenar, consolidar e supervisionar a elaboração do Plano Plurianual, da Lei de Diretrizes Orçamentárias e da Lei Orçamentária anual do estado, compreendidos os orçamentos fiscal, da seguridade social e de investimentos;
- estabelecer normas necessárias à elaboração e à implementação do orçamento estadual;

- acompanhar a execução orçamentária, financeira e contábil, sem prejuízo da competência atribuída aos órgãos setoriais;
- elaborar estudos e pesquisas concernentes ao desenvolvimento e ao aperfeiçoamento do processo orçamentário estadual;
- orientar, coordenar e supervisionar tecnicamente os órgãos setoriais;
- acompanhar e avaliar o andamento da despesa pública e de suas fontes de financiamento.

Complementarmente, os **órgãos setoriais** desempenham o papel de articuladores no âmbito do Sistema de Planejamento e de Orçamento Estadual. No processo orçamentário, sua atuação consiste:

- no estabelecimento de diretrizes setoriais para elaboração e alterações orçamentárias;
- na avaliação da adequação da estrutura programática e mapeamento das alterações necessárias;
- na atualização e aperfeiçoamento das informações constantes do cadastro de programas e ações;
- na proposição, de acordo com as prioridades setoriais, os referenciais monetários para apresentação das propostas orçamentárias de suas UOs;
- na formalização das propostas e das alterações orçamentárias de suas UOs.
- na formalização das propostas e das alterações orçamentárias de suas UOs.

Além disso, o manual dispõe de seções orientadoras sobre os instrumentos legais de planejamento (**PPA, LDO E LOA**), que desde a Constituição de 1988, através do art. 165, estruturam o planejamento governamental do Estado do Maranhão. Dando sequência a orientação, o MTO conta com descrição de conceitos orçamentários, como receita, despesa e seus componentes. Por fim, expõe o detalhamento de aspectos técnicos e legais sobre a elaboração de proposta orçamentária dos órgãos, além da legislação pertinente para o processo.

Sendo assim, é importante que a elaboração dos orçamentos anuais seja precedida por essa revisão, de forma que esteja em conformidade com a legislação atual. O MTO e sua atualização periódica constituem uma engrenagem central do sistema de planejamento maranhense, visto seu papel de verificar alterações na legislação que tenham impacto no Orçamento, evidenciar as inovações do processo orçamentário adotado pelo Estado e orientar as setoriais na elaboração da proposta orçamentária.

Trilha de Aprendizagem em Gestão Pública

A trilha de aprendizagem foi idealizada em 2020 como parte da estratégia para implementar a nova metodologia de monitoramento e avaliação de políticas públicas do Estado. A capacitação na temática tinha o objetivo de qualificar técnicos da SEPLAN, técnicos das ASPLANs e gestores/coordenadores dos programas e projetos da administração estadual que atuassem diretamente na elaboração, implementação, monitoramento ou avaliação de políticas públicas, com base em técnicas, conceitos e ferramentas à luz das metodologias associadas ao Plano Plurianual 2020-2023.

Em parceria com a Escola de Governo do Maranhão (EGMA), a SEPLAN realizou a primeira turma da trilha de aprendizagem em gestão pública em 2021. O curso foi desenhado pela SEPLAN, que selecionou professores referências em políticas públicas, no estado Maranhão e nacionalmente, para ministrar aulas sobre temas como o “Novo” Setor Público, Planejamento, Gestão de Políticas Públicas, Monitoramento, Avaliação, Gestão de Processos, Gestão de Projetos, entre outros. A trilha conta com momentos síncronos e assíncronos, além de atividades em grupos e tutoria, que totalizam uma carga horária de 102 horas.

No total, três turmas já concluíram a trilha, sendo duas delas no ano de 2022. Considerando que um dos desafios estratégicos a serem superados no modelo conceitual de planejamento maranhense atual é a fragilidade da capacitação das equipes, é preciso buscar não apenas a continuidade da realização das trilhas de aprendizagem, mas também o seu fortalecimento e expansão, a fim de garantir que as equipes tenham o nível técnico necessário para exercer suas atividades de forma eficiente.

Por outro lado, iniciativas como essa não só promovem o desenvolvimento profissional dos servidores de maneira individual, através do aprimoramento da sua visão estratégica, como

também contribuem para a disseminação de uma nova cultura, orientada para resultados, na administração pública como um todo. Dessa forma, é possível repensar a forma de condução da máquina pública e caminhar para a formação de um Estado mais competente e eficiente na prestação de serviços à sociedade.



A2

ANEXO 2.

Roteiros das Entrevistas

1. Entrevistas Nível Estratégico

1.1. Roteiro Subsecretários e Secretários Adjuntos

1. Na sua percepção, como está o Maranhão hoje?

Quais os **três problemas ou dificuldades estruturais** enfrentadas hoje pelo estado, no que tange ao planejamento e execução das políticas públicas?

E quais são as **três grandes potencialidades estruturais** da Secretaria, no que tange ao planejamento e execução das políticas públicas?

2. Considerando essas potencialidades e dificuldades, quais ações devem ser prioritárias para implementar um Plano de Longo Prazo que dialogue com os instrumentos de planejamento do estado? O que não pode deixar de ser feito?

3. Analisando a evolução histórica no tempo:

Quais marcos representaram avanços positivos na estruturação dos processos de Planejamento, Orçamento, Monitoramento e Avaliação?

Quais marcos representaram limitações ou entraves?

Algum marco representou mudança importante nas prioridades do governo?

4. Considerando essa evolução,

O que funciona **melhor** hoje no Sistema de:

- a. Planejamento;
- b. Orçamento;
- c. Monitoramento;
- d. Avaliação de políticas públicas no estado?

O que você acredita que **deve ser feito de melhorias** no Sistema de:

Planejamento;

Orçamento;

Monitoramento;

Avaliação de políticas públicas no estado?

5. Gostaria de acrescentar algum comentário ou tema que não foi abordado nesta entrevista?

1.2. Roteiro gestores responsáveis pela ideação da REDE MAPP/MA

1. Qual(is) a(s) razão(ões) que levaram à **criação** da REDE MAPP/MA?
2. Considerando o seu conhecimento sobre o tema, que tipo de questões/ problemas o modelo da REDE MAPP/MA **procurará tratar** quando for institucionalizada?
3. Quais os objetivos você considera que deveriam ser prioritários quando a REDE MAPP/MA for institucionalizada e começar sua atuação?
4. Que condições **serão necessárias** para garantir a sustentabilidade da REDE MAPP/MA nos médio e longo prazos?
5. Como você avalia a **participação e patrocínio** do alto escalão na garantia da atuação da REDE MAPP/MA nesta fase de criação?
6. Como você avalia a participação dos órgãos setoriais no processo de construção/atuação da REDE MAPP/MA neste momento de sua criação? como você imagina que deve ser o papel desses atores após a institucionalização?
7. Como você avalia o **funcionamento atual** do Modelo de Planejamento do estado? O que **falta nele para o futuro funcionamento** da REDE MAPP/MA?
8. Gostaria de acrescentar algum comentário ou tema que não foi abordado nesta entrevista?

1.3. Roteiro membros do CMAPE

Na sua percepção...

Quais os **três problemas ou dificuldades estruturais** enfrentadas hoje pelo estado no que tange ao planejamento?

E quais as **três grandes potencialidades estruturais** do estado neste momento?

Como você avalia o Sistema de

- a. Planejamento;
- b. Orçamento;
- c. Monitoramento;

d. Avaliação de políticas públicas no estado?

Algo mudou na realidade dos processos de planejamento, monitoramento e orçamento no seu órgão com a implantação da REDE MAPP/MA e da nova metodologia de elaboração de políticas públicas? O quê?

Quais são os **principais desafios/obstáculos** que ainda existem para o bom funcionamento da REDE MAPP/MA no seu órgão? O que **poderia melhorar**?

E na interface da SEPLAN com sua secretaria, quais os principais **desafios/obstáculos** e o que você acredita que **poderia melhorar**?

O que poderia melhorar no que diz respeito à planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação em sua secretaria?

Gostaria de acrescentar algum comentário ou tema que não foi abordado nesta entrevista?

2. Entrevistas Nível Tático

2.1. Roteiro ÓRGÃO CENTRAL (SEPLAN)

1. Na sua percepção...
 - Quais os **três problemas ou dificuldades estruturais** enfrentadas hoje pelo estado no que tange ao planejamento?
 - E quais as **três grandes potencialidades estruturais** do estado neste momento?
2. Analisando a evolução histórica no tempo:
 - Quais marcos representaram avanços positivos na estruturação dos processos de Planejamento, Orçamento, Monitoramento e Avaliação?
 - Quais marcos representaram limitações ou entraves?
 - Algum marco representou mudança importante nas prioridades do governo?
 - Como você avalia a integração entre as áreas de planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação? E com as demais setoriais?
3. Quais são os maiores **ganhos e maiores desafios** relacionados à criação e atuação da Rede MAPP?
4. Quais são os **maiores ganhos e maiores desafios** relacionados à criação e atuação da CMAPE?
5. Considerando essas potencialidades e dificuldades, quais ações **devem ser** prioritárias para implementar um Plano de Longo Prazo que dialogue com os instrumentos de planejamento do estado? O que não pode deixar de ser feito? O que deve ser melhorado no que diz respeito ao atual Modelo de Planejamento do estado?
6. Gostaria de acrescentar algum comentário ou tema que não foi abordado nesta entrevista?

2.2. Roteiro Setoriais

1. Na sua percepção...
 - Quais os **três problemas ou dificuldades estruturais** enfrentadas hoje pelo estado no que tange ao planejamento?
 - E quais as **três grandes potencialidades estruturais** do estado neste momento?
2. Como você avalia o **modelo de funcionamento** dos processos do planejamento e orçamento? Quais foram os **principais avanços** da nova metodologia desde a sua implantação?
3. O que mudou na realidade dos **processos de planejamento, monitoramento e orçamento** no seu órgão com a implantação da nova metodologia? Quais são os principais **desafios/obstáculos** que ainda existem para o seu órgão?
4. Quais das atribuições abaixo você exerce de forma sistemática?

	Exerce Plenamente	Exerce Parcialmente	Não exerce
Elaboração e revisão do Plano Plurianual (PPA)			
Elaboração da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)			
Elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA)			
Planejamento das ações estratégicas, no âmbito da Setorial, com a estimativa e avaliação do custo, metas e indicadores			
Alimentação do Sistema Integrado de Planejamento e Gestão Fiscal do Estado do Maranhão (SIGEF)			
Monitoramento das ações estratégicas, com o acompanhamento dos indicadores do PPA			
Consolidação e disponibilização de informações gerenciais do SIGEF aos responsáveis pela execução de programas e ações e aos titulares da Setorial			
Criação de subações no SIGEF			
Elaboração de relatórios de desempenho setorial para subsidiar a Mensagem do Governador			

5. O que poderia melhorar, em sua secretaria, no que diz respeito à
 - Planejamento;
 - Orçamento;
 - Monitoramento; e
 - Avaliação?
6. E na interface da SEPLAN com sua secretaria?
7. Gostaria de acrescentar algum comentário ou tema que não foi abordado nesta entrevista?

3. Entrevistas Nível Operacional

3.1. Roteiro Equipes Gestoras de Programas

1. Como você avalia o modelo de funcionamento dos processos do planejamento e orçamento? Quais foram os principais avanços da nova metodologia desde a sua implantação?
2. O que mudou na realidade dos processos de planejamento, monitoramento e orçamento no seu órgão com a implantação da nova metodologia? Quais são os principais desafios/obstáculos que ainda existem para o seu órgão?
3. Quais das atribuições abaixo você exerce de forma sistemática?

	Exerce Plenamente	Exerce Parcialmente	Não exerce
Elaboração e revisão do Plano Plurianual (PPA)			
Elaboração da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)			
Elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA)			
Planejamento das ações estratégicas, no âmbito da Setorial, com a estimativa e avaliação do custo, metas e indicadores			
Alimentação do Sistema Integrado de Planejamento e Gestão Fiscal do Estado do Maranhão (SIGEF)			
Monitoramento das ações estratégicas, com o acompanhamento dos indicadores do PPA			
Consolidação e disponibilização de informações gerenciais do SIGEF aos responsáveis pela execução de programas e ações e aos titulares da Setorial			
Criação de subações no SIGEF			
Elaboração de relatórios de desempenho setorial para subsidiar a Mensagem Governamental			

4. O que poderia melhorar, em sua secretaria, no que diz respeito à
Planejamento;
Orçamento
Monitoramento; e
Avaliação?
5. E na interface da SEPLAN com sua secretaria, o que poderia melhorar?
6. Gostaria de acrescentar algum comentário ou tema que não foi abordado nesta entrevista?



A3

ANEXO 3.

**Formulário do
Questionário online**



MacroPlan

1. Questionário Online Maranhão 2050

* 1.²⁸ Em qual órgão você trabalha?

* 2. Qual o tipo de vínculo/cargo que você possui com o Governo do Estado?

- a. Servidor concursado do Governo do Estado
- b. Comissionado
- c. Servidor cedido
- d. Terceirizado
- e. Outro (especifique)

* 3. Há quanto tempo atua na atual função?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 3 anos
- Entre 3 e 5 anos
- Mais de 5 anos

* 4. Qual seu nível de qualificação?

- a. Ensino Médio completo
- b. Ensino Médio incompleto
- c. Ensino Técnico
- d. Ensino Superior completo
- e. Ensino Superior incompleto
- f. Pós-graduação (especialização, MBA, mestrado, doutorado)

²⁸ Perguntas marcadas com asterisco “*” são de caráter obrigatório

***5. Quais das atribuições abaixo você exerce de forma sistemática?**

	Exerce plenamente	Exerce parcialmente	Não exerce	Não sei opinar
Definição de diretrizes, estratégias de planejamento, desenvolvimento de políticas públicas				
Elaboração e revisão do Plano Plurianual (PPA)				
Elaboração da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)				
Elaboração e execução da Lei Orçamentária Anual (LOA)				
Planejamento das ações estratégicas, no âmbito da Setorial, com a estimativa e avaliação do custo, metas e indicadores				
Alimentação do Sistema Integrado de Planejamento e Gestão Fiscal do Estado do Maranhão (SIGEF)				
Monitoramento das ações estratégicas, com o acompanhamento dos indicadores do PPA				
Consolidação e disponibilização de informações gerenciais do SIGEF aos responsáveis pela execução de programas e ações e aos titulares da Setorial				
Elaboração de relatórios de desempenho setorial para subsidiar a Mensagem do Governador				
Integrar agendas que envolvam coordenação entre diferentes órgãos públicos para um mesmo objetivo				

***6.** Qual o seu nível de conhecimento dos processos e atividades existentes hoje na SEPLAN em relação aos seguintes temas Planejamento, Orçamento, Monitoramento e Avaliação de políticas públicas no Governo Estado do Maranhão?

	Muito Básico	Básico	Intermediário	Avançado	Muito avançado
Definição de diretrizes, estratégias de planejamento, desenvolvimento de políticas públicas					
Elaboração e revisão do Plano Plurianual (PPA)					
Elaboração da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)					
Elaboração e execução da Lei Orçamentária Anual (LOA)					
Planejamento das ações estratégicas, no âmbito da Setorial, com a estimativa e avaliação do custo, metas e indicadores					
Alimentação do Sistema Integrado de Planejamento e Gestão Fiscal do Estado do Maranhão (SIGEF)					
Monitoramento das ações estratégicas a partir do acompanhamento dos indicadores do PPA					
Vinculação de programas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU					

*** 7.** Os materiais de apoio disponibilizados pela SEPLAN (manuais, guias, emails, orientações) orientam e são efetivos para guiar o desempenho das atividades do planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação em seu órgão?

Sim.

Não.

Não tenho conhecimento dos materiais.

Em parte, porém necessita de melhorias. Quais?

*** 8.** Quais são os principais desafios/obstáculos que ainda existem para o seu órgão em relação às atividades de planejamento? (Selecione até 5 opções)

- a. Alta rotatividade de pessoas nas equipes
- b. Falta de capital humano
- c. Falta de conhecimento da metodologia do sistema de planejamento

- d. Dificuldades em operacionalizar o SIGEF
- e. Integração com demais órgãos e secretarias
- f. Identificar problemas públicos (demandas e necessidades sociais)
- g. Clareza das estratégias e objetivos da Secretaria
- h. Dificuldades em planejar e monitorar as políticas públicas
- i. Descontinuidade de diretrizes estratégicas
- j. Descontinuidade de gestão
- k. Outro. Quais?

* 9. Expresse o grau de complexidade de execução dos seguintes processos:

	Executamos sem dificuldade alguma	Executamos com um pouco de dificuldade	Executamos com muita dificuldade	Não conseguimos executar	Não sei opinar
Planejamento (Elaboração dos programas, ações e subações do PPA, vinculação de indicadores e compromissos; definição de metas físicas e financeiras, etc)					
Orçamento (Elaboração da LOA, execução orçamentária, solicitação alterações, etc)					
Monitoramento (monitorar indicadores dos programas, medir desempenho das subações, etc)					
Avaliação (avaliar impacto das políticas públicas, avaliar efetividade e cumprimento aos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS), etc)					

10. Como você avalia a evolução dos processos de planejamento, monitoramento, orçamento e avaliação no seu órgão nos últimos 4 anos (ex. SIGEF, manuais, compromissos de governo, agendas estratégicas, etc) : (Melhorou; Piorou; Não melhorou nem piorou; Não sei opinar)

- Processo de Planejamento
- Processo de Orçamento
- Processo de Monitoramento
- Processo de Avaliação

10.1. Que sugestão de melhoria você daria?



A4

ANEXO 4.

Resultados do Questionário online



MacroPlan

1. Resultados do Questionário Online Maranhão 2050

Objetivo: Captar as expectativas, demandas e percepções sobre o funcionamento do atual modelo de processos de planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação de políticas públicas do Estado do Maranhão.

Período de aplicação: 15 de julho a 05 de agosto de 2022

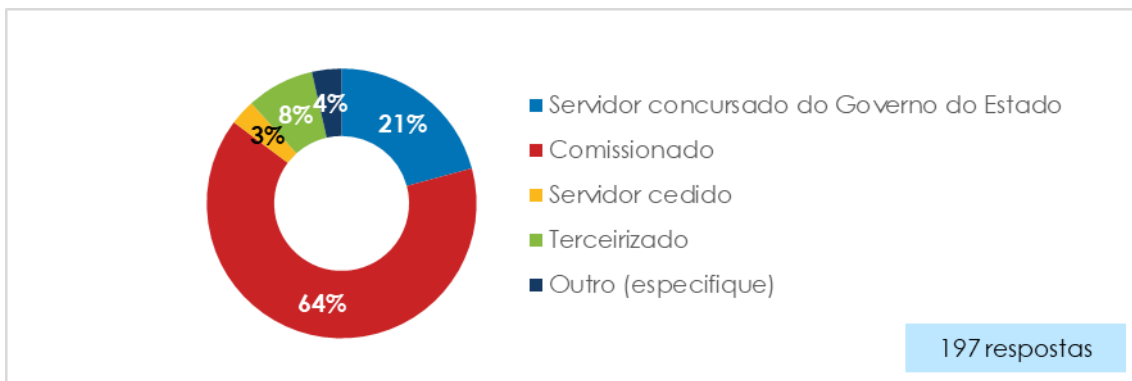
Total de respostas: 197 respostas

1. Em qual órgão você trabalha?

ÓRGÃO/SECRETARIA	Nº de respostas
AGED	3
AGEM	13
AGEMSUL	2
AGERP	3
CAEMA	3
CBM/MA	1
CC	2
DETRAN	3
DPE	1
EGMA	2
EMAP	0
FAPEMA	5
FUNAC	2
IEMA	1
IMESC	2
INMEQ/MA	9
IPREV	2
ITERMA	1
JUCEMA	2
MAPA	4
MOB	3
PC	1
Perícia Oficial	1

ÓRGÃO/SECRETARIA	Nº de respostas
PGE	1
PM/MA	1
PROCON	1
SAF	1
SAGRIMA	1
SEAP	3
SECAP	3
SECID	6
SECMA	5
SECOM	0
SECTI	2
SEDEL	1
SEDES	4
SEDIHPOP	6
SEDUC	8
SEFAZ	4
SEGEP	1
SEGOV	4
SEINC	1
SEMA	3
SEMU	1
SEPE	0
SEPLAN	36
SETRES	1
SETUR	2
SINFRA	2
SSP	1
STC	5
UEMA	4
UEMASUL	2
SES	10
TJ	3
SEATI	3
SEDEPE	2
FMRB	2
SEPA	1
TOTAL	197

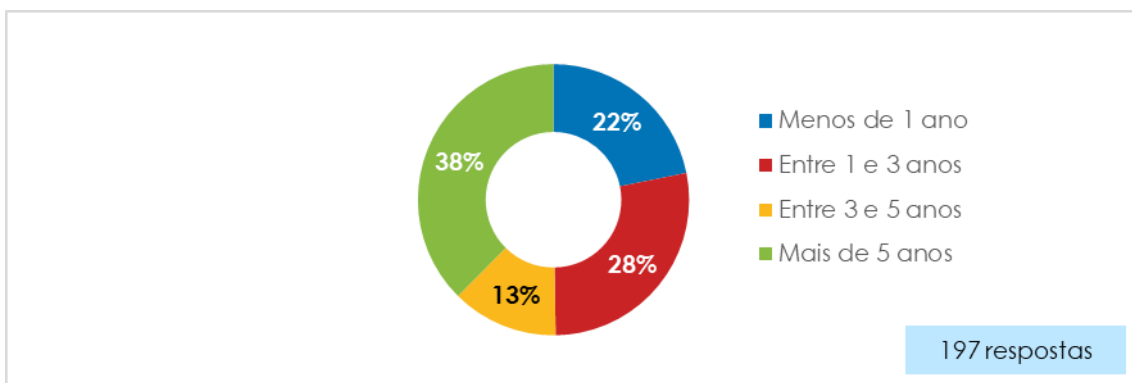
2. Qual o tipo de vínculo/cargo que você possui com o Governo do Estado?



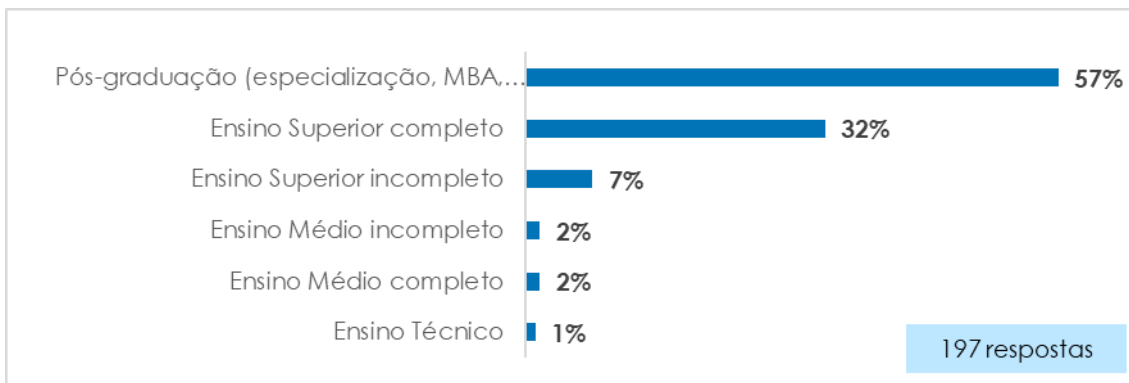
*Outro. Especifique

Empregado efetivo, antes da CF/88.
Trainee
Trainee
Trainee
Trainee de Gestão Pública - Assistente de Orçamento
Bolsista - Assistente de orçamento

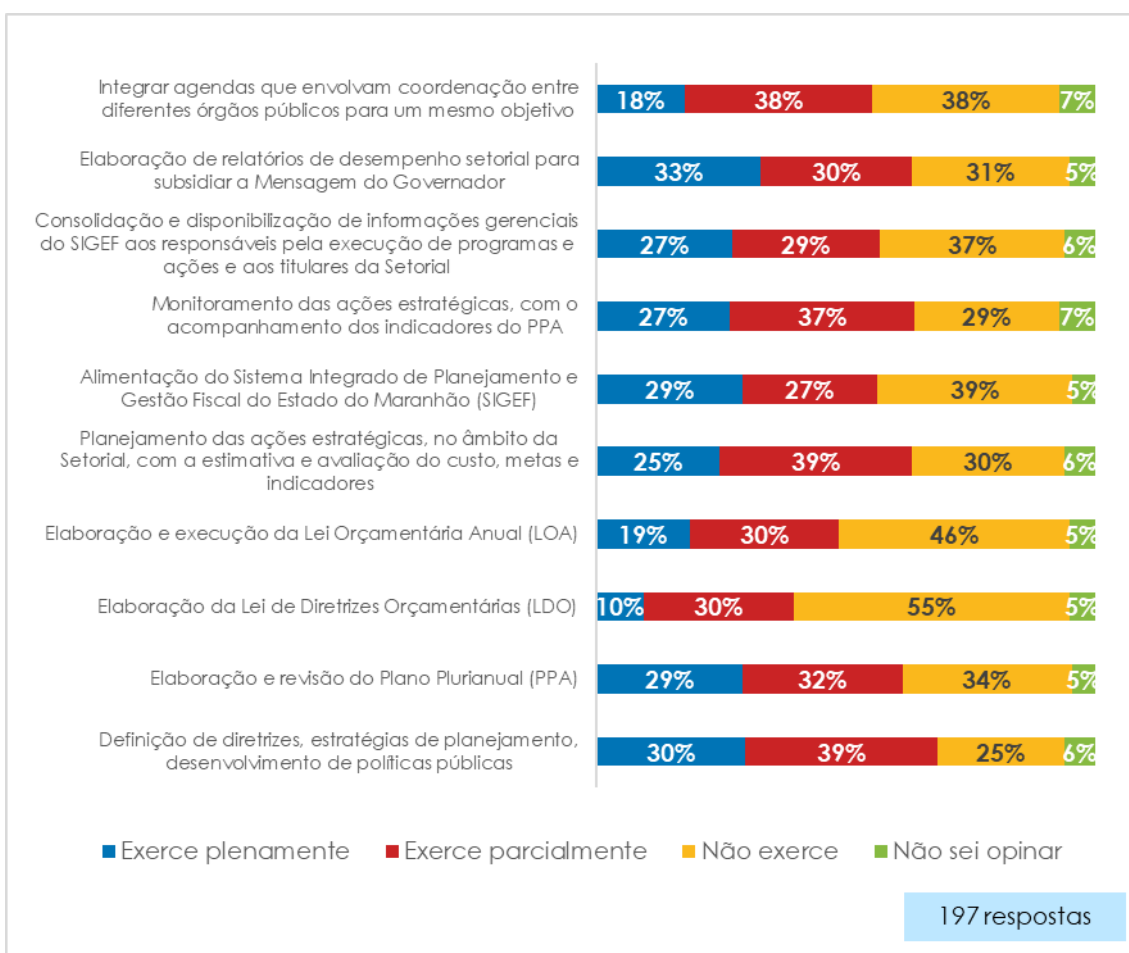
3. Há quanto tempo atua na atual função?



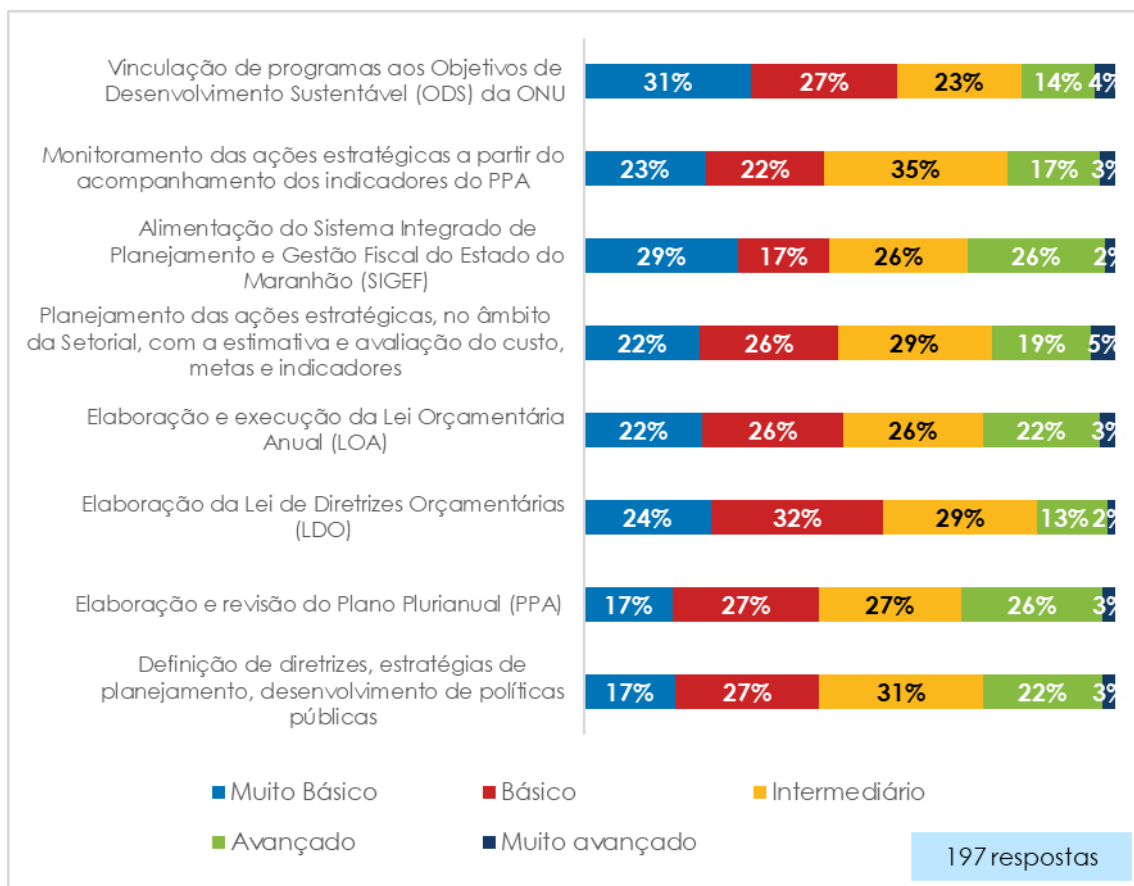
4. Qual seu nível de qualificação?



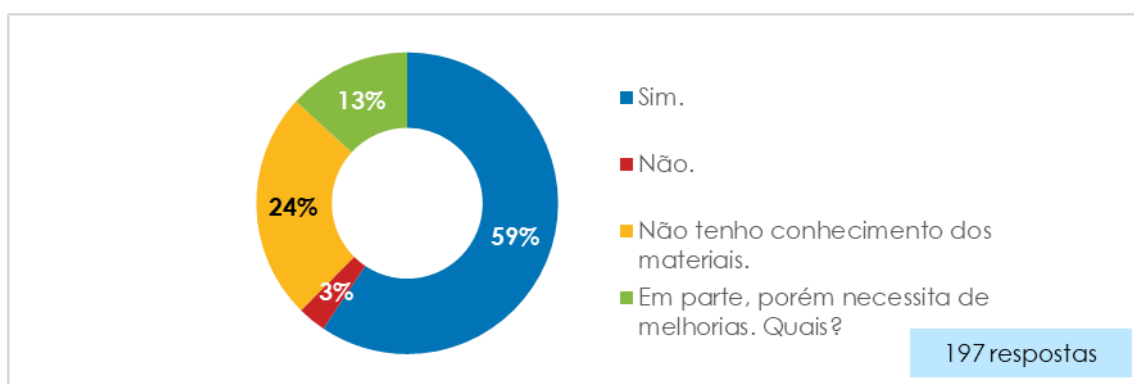
5. Quais das atribuições abaixo você exerce de forma sistemática?



6. Qual o seu nível de conhecimento dos processos e atividades existentes hoje na SEPLAN em relação aos seguintes temas Planejamento, Orçamento, Monitoramento e Avaliação de políticas públicas no Governo Estado do Maranhão?



7. Os materiais de apoio disponibilizados pela SEPLAN (manuais, guias, emails, orientações) orientam e são efetivos para guiar o desempenho das atividades do planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação em seu órgão?

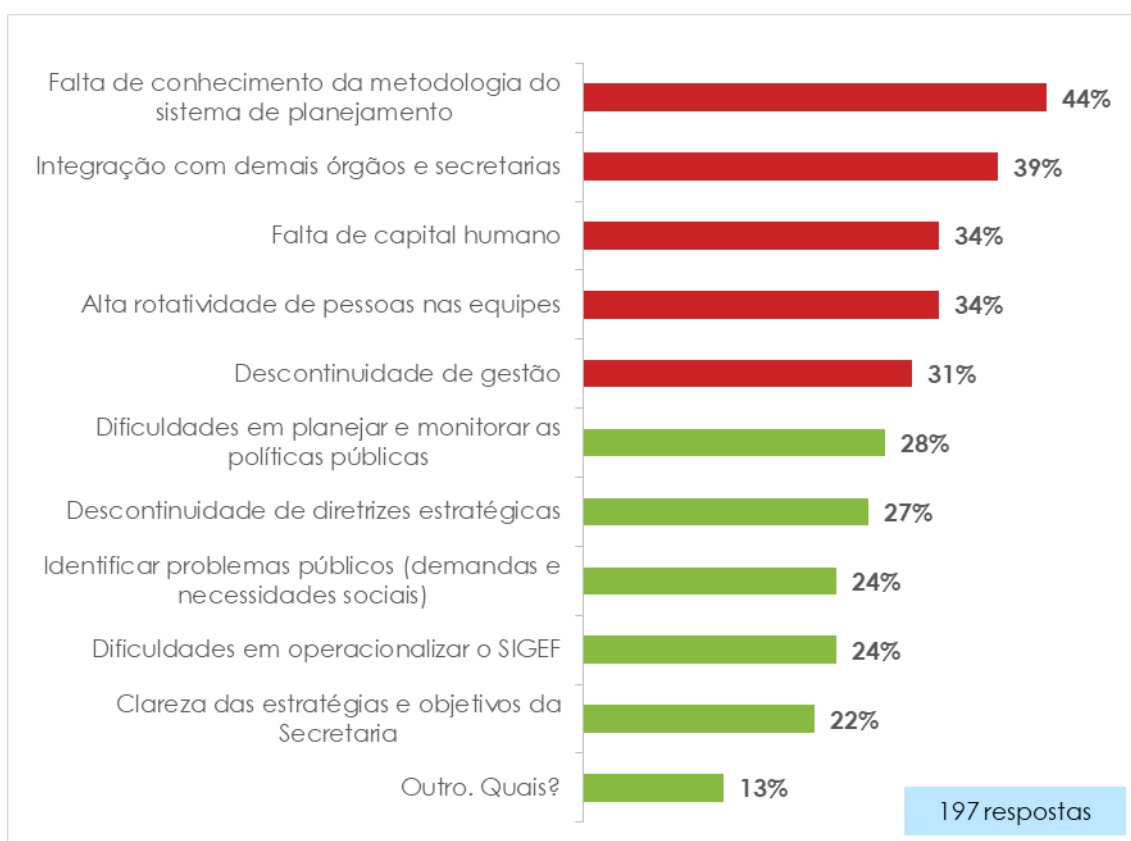


*Em partes, porém necessita de melhorias. Quais?

Cursos e treinamentos específicos para disseminar melhor as informações
Eficiência no tempo de resposta aos órgãos
Necessitamos também das orientações da Seplan, para situações atípicas que surgem principalmente no tempo da pandemia da covid 19
Apesar dos materiais serem bem completos, não há uma coordenação das atividades de planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação entre a SEATI e a SEGOV. A SEATI envia os relatórios de atividades desenvolvidas para a SEGOV, de forma protocolar, para o preenchimento do SISPCA. Contudo, os indicadores definidos não conversam com a realidade das atividades prestadas pela SEATI. O processo, portanto, é disfuncional.
Usabilidade, interação, dinamismo
Precisam ser atualizados e mantê-los em conformidade com os respectivos marcos lógicos
Encaminhamento de informações relacionadas à estrutura técnica da SEPLAN para a resolução de cada pauta.
A maior parte das características não contempla nosso órgão
Sugiro incluir exemplo de resolução de eventuais problemas.
Acrescentar treinamentos adicionais online
Materiais de apoio que estejam direcionado à missão, valores e visão da FAPEMA como órgão estadual de fomento à pesquisa científica.
Materiais de apoio que estejam diretamente relacionados às atividades principais da FAPEMA como órgão de fomento à pesquisa científicas
Os manuais são limitados, poderiam dar exemplos melhores
As planilhas de monitoramento não englobam todas as informações para cumprirmos a meta física.
Alguns meios de orientação deixam de ser cumpridos. Há necessidade de fazer com que essas orientações sejam efetivas.
É necessário organizá-los melhor, em um formato mais visual, como uma biblioteca com capas e fácil navegação. Além disso, muitas vezes o site fica fora do ar, ou os links quebram, entre outros problemas
Orientações práticas
Incluir a Asplan no processo
Estratificação setorial
Alinhamentos com os órgãos, para termos mais clareza nos materiais, visando alcance do objetivo desejado.

As planilhas elaboradas, necessitam de mais orientações de que dados necessitam para alcance do objetivo
Melhoria de linguagem
Não há divulgação dos manuais elaborados pela Seplan junto as Secretarias
Em parte, pois o público alcançado se limita às ASPLANs, que em muitos casos não tem alcance e poder de decisão nos órgãos setoriais. Logo, deveria impactar os gestores, Secretários e Dirigentes, que são quem têm poder decisório.
O técnico de acompanhamento do órgão é uma figura muito importante para guiar e explicar o funcionamento das solicitações, seria interessante se houvesse uma espécie de manual com todas as informações citadas, a fim de não depender somente de uma pessoa.
e-mails, orientações para guiar o desempenho das atividades do orçamento, monitoramento e avaliação

8. Quais são os principais desafios/obstáculos que ainda existem para o seu órgão em relação às atividades de planejamento? (Selecione até 5 opções)



*Outros. Quais?

Contato com a secretária no caso de dúvidas e comunicação com os órgãos ao realizar a retiradas de orçamento, nada tem sido informado
Dinheiro
Ausência de pessoal qualificado
Falta de valorização do capital intelectual dos professores da UEMA em suas respectivas áreas de atuação, eles fazem pesquisa e extensão no Estado do Maranhão e em momento nenhum participam das políticas públicas do estado.
Inexistência de ASPLAN no órgão
Destinação do Orçamento para aprimoramento de integração em projetos de tecnologia
Estrutura organizacional da Asplan profissionalizada; pouca participação efetiva dos gestores no processo de planejamento; tetos orçamentários engessados; resistência a mudanças
Ausência de gestão orientada para resultados
O planejamento ainda não ser incorporado ao SIGEF
Falta de Capital - Sistema, máquinas atualizadas.
Ausência de ação em equipe. O planejamento do órgão pode não se alinhar totalmente ao planejamento estabelecido com a SEPLAN
Estou há pouco tempo na função e na Secretaria. Não sou capaz de opinar sobre.
Falta de padronização nas metodologias de planejamento; comunicação e nível de capacitação
Centralização de informações do planejamento e metas planejadas não disponíveis para embasar o planejamento atual.
Falta de compromisso com prazos
Demandas específicas de eventos não planejados que só ocorrem durante o ano, com pouco tempo para realização. Dificuldade de atualização de equipamentos, como por exemplo insuficiência computadores para todos os setores da sede e das casas de cultura os que a secretaria tem estão ultrapassados.
Ambiente sobrecarregado, estruturas do próprio espaço de trabalho são ruins (ar-condicionado muito forte, banheiros mal-cuidados); O trabalho é muitas vezes guiado em torno de emergências, além de que não há uma boa comunicação interna que permita rapidamente saber de mudanças importantes (como mudanças de cargo). Muitas informações dentro do órgão são conseguidas apenas no âmbito da fofoca e informalidade, quando é essencial saber quem faz o quê, e saber se reportar! Não há reuniões de ponto de controle, nem todo mundo utiliza bem os instrumentos de gestão de processos e projetos. Um outro problema, é que o planejamento e orçamento simplesmente não é levado a sério,

fazemos um trabalho intenso de elaboração da LOA e na mesma semana os órgãos estão pedindo alterações, entendo que o orçamento precisa ser vivo para se adequar à realidade das demandas governamentais, mas deveria haver um limite para isto, os órgãos deveriam se organizar no momento certo, e não ficar pedindo alterações depois.

Desalinhamento SEGOV – SEATI

Falta de treinamento e excesso de pessoas desocupadas

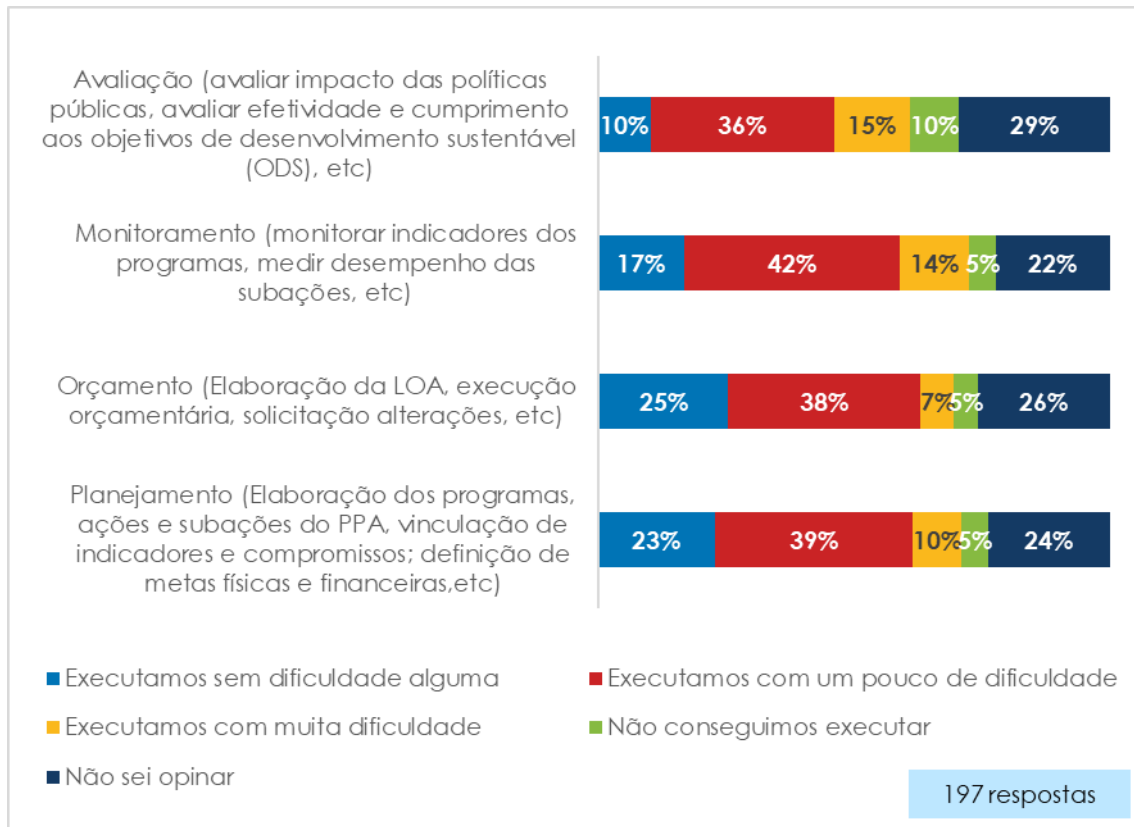
Apoio por parte de gestores na cultura do planejamento

Priorizar o orçamento em detrimento ao planejamento

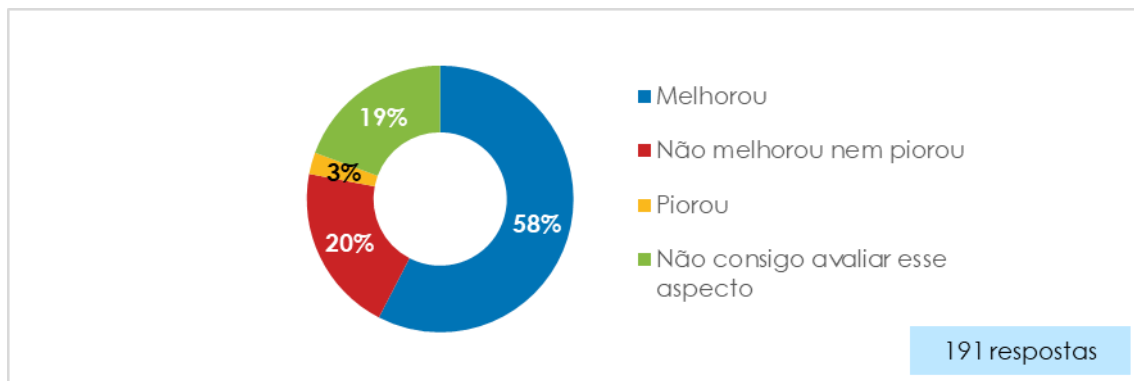
A EGMA é um órgão desconcentrado com autonomia limitada. Portanto, parte do planejamento está submetido à Secretaria que está vinculada.

Políticas públicas guiadas por motivações políticas que atropelam os critérios técnicos no dia a dia; Órgãos de Estado muitas vezes alheios ao planejamento formal; Enfraquecimento das ASPLANs que não conseguem cumprir o seu papel (seja capacidade técnica, seja pela baixa autonomia) em orientar a atuação do órgão a partir de um planejamento alinhado às diretrizes da SEPLAN e do Governo.

9. Expresse o grau de complexidade de execução dos seguintes processos:



10. Como você avalia a evolução do processo de planejamento no seu órgão?



11. O que não funciona hoje no processo de planejamento e qual sua sugestão para melhoria?

Muitas mudanças pessoas (gestores), seus cargos, para melhorar e executar o planejamento, eu opino pela efetividade do servidor público (Concurso)
Alinhar uma comunicação mais efetiva com os órgãos.
Capacitação pessoal - oferecer cursos
Reuniões da chefia com os demais.
Quase nada. Está péssimo e acredito que vai piorar se continuar assim.
Não há setor de planejamento atuante
O planejamento é feito com metas baixas e as entregas físicas ultrapassam 130%. O que infla a execução e bonifica o "mau" planejamento.
Falta de integração das ações do estado em os órgãos do próprio estado, inclusive da UEMA que tem em sua missão fazer pesquisa e extensão universitária.
Capacitação dos profissionais como planejadores
Apesar de sua função em essência ser a prática de políticas públicas para o funcionamento do Estado, os contratos das empresas não estão sendo pagos apesar do Estado ter emitido empenho de orçamento para esta liquidação, isso demonstra uma falta de respeito enorme aos empresários e empresas que nos ajudam como Executivo a cumprir a função do Estado.
Pouco conhecimento pela maioria dos servidores
A SEATI tem como missão a prestação de serviços de tecnologia da informação e comunicação para os órgãos da administração direta e indireta do governo do estado. Hoje a secretaria é responsável pelos serviços corporativos de telecomunicação e dados digitais do estado, garantindo a disponibilidade de internet em mais de 153 municípios e 40 órgãos públicos. Além disso, é responsável pela infraestrutura de Datacenter que garante a

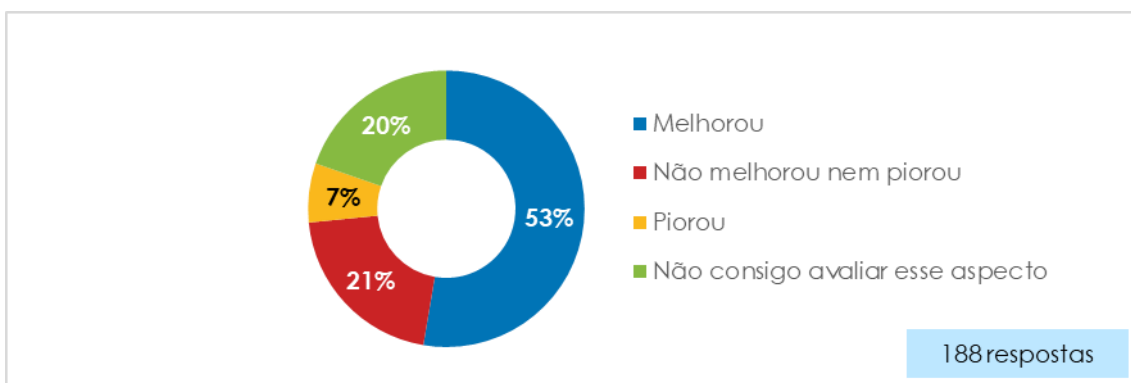
<p>disponibilidade de sistemas críticos como SIGAMA (AGED), SICARF (ITERMA), PROMUNICIPIOS (SECAP/SEPLAN); E-PROCESSOS (SEGEPE); SIGEF (SEPLAN); DIÁRIO OFICIAL e FOLHA DE PAGAMENTO. A natureza do serviço prestado, portanto, demanda um processo de planejamento específico, que promova a criação de metas e indicadores compatíveis com os serviços aqui descritos brevemente. Nos últimos anos, esse processo de planejamento específico para a SEATI se encontra comprometido pela posição institucional que a secretaria ocupa. A SEATI já foi adjunta da Casa Civil, da SEPLAN e hoje é adjunta da SEGOV. Ou seja, é uma secretaria que - em tese - seguiria as diretrizes e o planejamento da "secretaria - mãe". O problema dessa vinculação, no caso atual da vinculação com a SEGOV, é o fato de que a SEGOV presta serviços completamente distintos da missão da SEATI. O processo de planejamento, portanto, se torna disfuncional. A sugestão de melhoria, a curto prazo, é um alinhamento encabeçado pela SEPLAN, para que o planejamento da SEATI e SEGOV seja minimamente coerente. O médio e longo prazo, a sugestão é que ou a SEATI se vincule com uma secretaria que tenha uma estratégia voltada para telecomunicações e dados, ou que se torne um órgão independente (secretaria de estado, empresa pública ou instituição pública) - assim como em todos os outros estados do Brasil.</p>
<p>Processo de colaboração. Uma metodologia que conduza, garanta e consolide as participações</p>
<p>Incorporar no SIGEF pois essas planilhas manuais dificultam a leitura e visualização de resultados</p>
<p>ORGANIZAÇÃO NAS IDEIAS, COMUNICAÇÃO E CLAREZA ENTRE A EQUIPE, COORDENAÇÃO ADMINISTRATIVA PARA EXECUTAR OS PROGRAMAS, NAO PERDER PRAZO E NEM ORÇAMENTO.</p>
<p>Ausência de sistema de monitoramento e planejamento</p>
<p>Ausência de um sistema de acompanhamento, monitoramento e planejamento</p>
<p>A LIBERAÇÃO DE ORÇAMENTO POR CONTA DA ALTA DEMANDA</p>
<p>A questão do acompanhamento das ações, precisa ser melhorada porque não há um sistema de acompanhamento mensal.</p>
<p>Questão orçamentária</p>
<p>Fazer com que os gestores tenham conhecimento para apoiar a equipe de planejamento setorial</p>
<p>Não tenho informações sobre o assunto.</p>
<p>Há uma grande disparidade nas informações e ausência de planejamento eficaz.</p>
<p>O monitoramento. Por parte do Governo do Estado, não existe um sistema de monitoramento, como já houve (SISPCA). A planilha de monitoramento é travada. Não existe, como antes, uma data específica para envio das informações mensais, não é cobrada</p>

<p>assiduidade dos órgãos executores. A Secretaria mudou de gestor há pouco tempo, então o que posso avaliar é a atuação do gestor anterior. Por parte dele não havia interesse em se apropriar do processo de planejamento, os relatórios sequer eram lidos, então não havia cobrança para que os setores encaminhassem relatórios mensais de monitoramento, o que dificultava demais o trabalho da ASPLAN. Minha sugestão é que haja um módulo de monitoramento no SIGEF. Isso facilitaria a alimentação do sistema, o monitoramento e conseqüentemente o processo de avaliação. Outra sugestão é que exista, como antes, um mecanismo de controle dos órgãos executores baseado na pontualidade de alimentação do sistema de monitoramento. Isso obrigaria o gestor de cada órgão a ter outra postura com seus subordinados. É ruim admitir, mas infelizmente esse tipo de cobrança ou controle, parece ser necessário.</p>
<p>A continuidade daquilo que foi planejado. Que fosse mantido o que foi planejado.</p>
<p>O modulo de monitoramento do planejamento seria melhor se fosse integrado ao SIGEF, mas ainda está em desenvolvimento. Como sugestão de melhoria acredito que deve ser realizados mais cursos de capacitação de servidores e metodologia que se encaixe com a realidade de cada secretaria.</p>
<p>Métodos utilizados para cadastro, movimentação, planejamento, análise de dados, relatórios, iguais aos de 10 anos atrás. Cursos o governo já oferece, no entanto, mesmo que o servidor realize os gestores não fazem ou não usam, pois o antigo já funciona. “Por que então mudar?”, perguntam.</p>
<p>O Diálogo entre as equipes de trabalho. Trabalhos urgentes somente para apagar incêndios. Sugestão: Melhorar as discussões para receber novas ideias.</p>
<p>O planejamento não funciona, já que as demandas antigas são facilmente substituídas por novas, ou as novas são simplesmente acrescidas. Dessa forma, o que foi programado à época da LOA é alterado de forma constante em função da alta mobilidade orçamentária.</p>
<p>não funciona os treinamentos, e a inclusão de pessoal, o número de comissionados ultrapassa em muito o de efetivos</p>
<p>Não observamos planejamento de longo prazo.</p>
<p>A equipe de gestão não dá importância a execução do planejamento. Acha que é mera peça "de fantasia"</p>
<p>Recursos para atender todas as demandas</p>
<p>O processo de planejamento precisa de vários fatores para ser colocado em prática, e um dos principais é a comunicação entre os setores, e acredito que seja essa falta de comunicação que não está funcionando no processo de planejamento</p>
<p>A atividade não envolve todos</p>

Acredito que há uma deficiência no planejamento do que vai ser feito e o que vai ser necessário para realizar as ações e políticas públicas. Acredito que um estudo do que já foi feito e gasto para demandas anteriores, seria de extrema valia para avaliar prioridades e definição de orçamento para futuras ações.

Treinamentos presenciais sistemáticos. Implantar agendas trimestrais com as equipes de planejamento para troca de experiências entre os componentes das ASPLANs e capacitação.

12. Como você avalia a evolução do processo de orçamento no seu órgão ?



13. O que não funciona hoje no processo de orçamento e qual sua sugestão para melhoria?

Como sempre governo só faz o que é bom politicamente e nada para o povo, muito mais transparências e lealdade para com o povo

Alinhamento e definições precisas e análise dos indicadores antecipadamente

Capacitação de pessoal - oferecer curso planejamento e orçamento

Direcionamentos para os servidores novatos.

Que sejam feitas, quando necessário, um encontro dos responsáveis pela função, para questionamentos e conhecimento dos trabalhos que estão sendo realizados.

Quase tudo. Mudar a gestão.

Falta de disponibilidade financeira

Disponibilizar o teto orçamentário com base nas necessidades do órgão para evitar suplementação orçamentaria, em especial no Programa Apoio Administrativo da FONTE 101

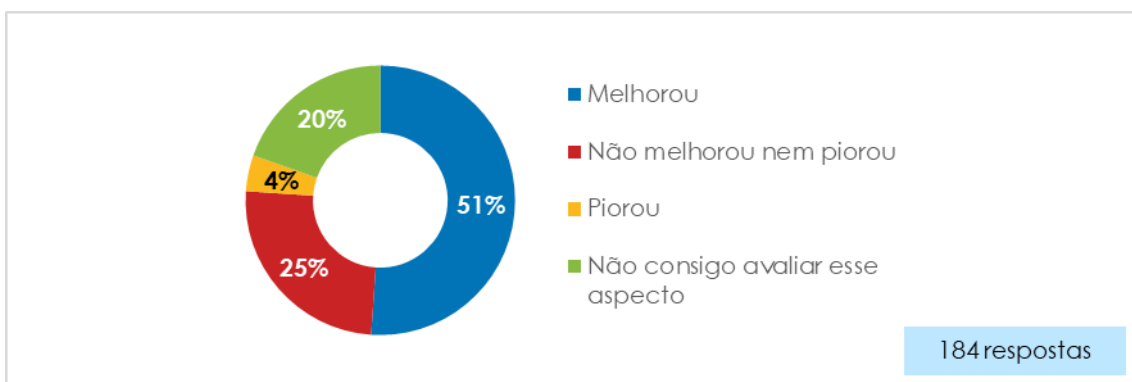
Aplicação acertada nos programas e projetos

Como dependemos de outra Secretaria (SEGOV), não temos autonomia na sua definição. Se a SEATI se tornar Secretaria se tornaria mais factível de se elaborar um orçamento que contemplasse as necessidades de TI do Estado

Destinação de orçamento projetos estratégicos de transformação digital ou governo digital
O pagamento das empresas deveria ser executado em dia, pois no momento que o Estado empenha uma dotação orçamentária a mesma deve ser executada dentro dos tramites legais.
Encarar o orçamento como um exercício apenas anual e caberá a SEPLAN dotar as Asplan de ferramentas para que o orçamento seja revisado trimestral
É muito fechado. Necessita de uma abordagem que facilite a compressão do processo.
Clareza na execução do orçamento e melhorar tecnicamente as análises das alterações orçamentárias, respeitando o seu ciclo de gestão.
Sistema ainda é muito precário para atualizar as informações e ajustes propostos pela STN. Há muitas complicações e muito trabalho braçal de processos que deveriam ser mais automatizados.
Comunicação. A exemplo disso podemos citar o contingenciamento, o qual estamos acostumados e sabemos que vai ter, no entanto, esse ano de 2021 foi o primeiro em que não fomos consultados para saber quais ações e subações seriam contingenciadas.
O processo de monitoramento relacionado às despesas e seus registros. Encontramos dificuldades de fazer o monitoramento de despesas por setor, diante da negligência relacionada aos relatórios. Isso impacta diretamente no processo de controle, planejamento e execução orçamentária.
Atualmente, atende as necessidades do órgão
Falta de divulgação operacional.
Atualmente, atente as necessidades do órgão.
Demora no atendimento das demandas
Alinhamento acerca do surgimento de novas demandas.
De orçamento eu acho que o Detalhamento de Contas deveria vir com o número e nome das subações que possuem saldo. Toda vez temos que consultar a listagem de subações. E as subações que estão inativas deveriam ser retiradas da listagem de subações.
Organizar melhor os fundos
Deveriam ser adotados procedimentos mais claros quando da redução do orçamento
Está em um estágio normal
Não tenho informação sobre o assunto.
Não há conhecimento suficiente por parte de gestores do que é de fato executado, havendo um descontrole entre o planejado e o de fato executado

São muitas demandas de obras para um orçamento bem tímido.
Burocratização nas solicitações
Métodos utilizados antigos, falta de capital humano
A Seplan deveria liberar a cota e empenhar total como o orçamento
A LOA é alterada com grande frequência ao longo do exercício, não sendo respeitada a estrutura de despesas autorizadas no exercício anterior. O orçamento deveria ser mais rígido.
Gestão, integração, coordenação de tarefas
O orçamento não é voltado para os municípios menos favorecidos, e sim para obras de visibilidade
Gastos fora do que realmente foi planejado
Falta de conhecimento das pessoas que trabalham no orçamento, elas precisam ser treinadas
Planejar melhor os recursos
Poucas pessoas se envolvem no processo
Maior celeridade nós demandas enviadas para a Seplan.
Falta de conhecimento de como é estabelecido o teto orçamentário anual. Tornar o processo mais transparente para o órgão setorial.

14. Como você avalia a evolução do processo de monitoramento no seu órgão?



15. O que não funciona hoje no processo de monitoramento e qual sua sugestão para melhoria?

Capacitação de pessoal
Chefias não comandam seus devidos setores.
Mudar a gestão.

Integração mais efetiva entre orçamento e financeiro. Alinhamento das ações setoriais. Um tem que complementar o outro, sendo que deverá seguir o mesmo grau de hierarquia para poder ter decisão melhorada.
Instrumento de monitoramento de que avalie com eficiência e eficácia dos indicadores
Falta sistema a exemplo do antigo SISPCA
Uso da Seati como incorporadora de projetos estratégicos e de inverno digital
Todos os gestores e fiscais de contratos deveriam ter acesso a um controle de gestão financeira de pagamentos pois em muitos momentos não temos como monitorar se órgão está cumprindo com a execução dos pagamentos. O sistema da transparência é ruim e ineficiente para acompanhar esse processo.
Delegação, repassar o trabalho para os servidores, os servidores acabam ficando sobrecarregados,
Não há clareza sobre o processo e atores. Divulgar a metodologia, atores e engajar os setores na coleta de informações
Falta o módulo de monitoramento no SIGEF
Esse posicionamento, para mim, deveria ser presencial.
Que o módulo planejamento esteja funcionado por completo no SIGEF
ACOMPANHAMENTO DIÁRIO PARA AJUDAR A MELHORAR A EVOLUÇÃO DO ORGÃO.
Diante do deficiente quantitativo de servidores, não conseguimos acompanhar o monitoramento de atividades com a celeridade e especificidade que a pauta necessita. Quanto mais, temos uma rotatividade frequente dos nossos servidores. Nossa sugestão é que houvesse um sistema centralizado para monitoramento, planejamento e entrega de atividades para que cada setor finalístico passasse as informações diretamente à SEPLAN.
Dificuldade de migração das subcooes, ausência de um sistema de monitoramento eficiente
Migração de subcooes para o sistema de monitoramento. A planilha de acompanhamento não atende o monitoramento.
Nada a declara
Tempestividade no retorno de solicitações de movimentações orçamentárias.
Metodologia no levantamento de resultados
Os indicadores não demonstram efetivamente os impactos e tão pouco a geração de valor que a instituição perante a sociedade.

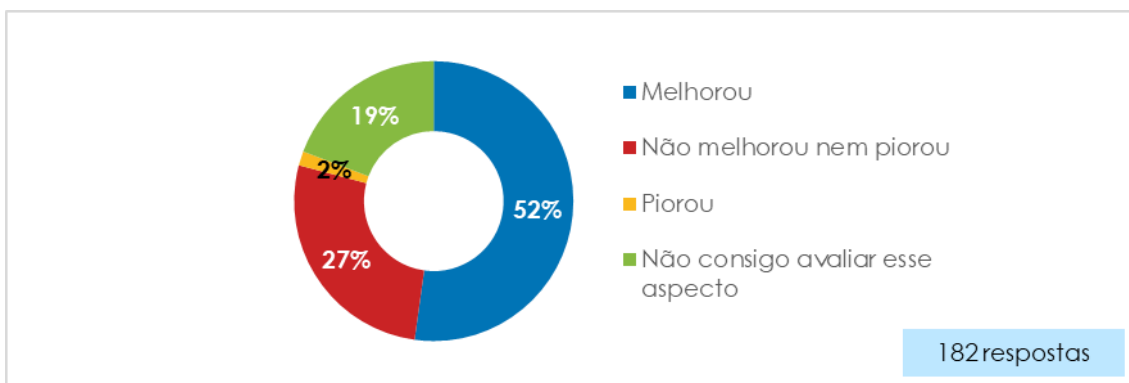
Ainda não temos um sistema de acompanhamento. Antes tínhamos o SISPCA, hoje não temos mais acompanhamento por meio de sistema. E, portanto, não temos um sistema para se tirar um relatório quando necessário.
Falta de integração entre os setores
Realização de treinamento com assistentes de orçamento acerca de relatório de monitoramento do SIGEF.
Sugiro treinamentos para melhor explorar as ferramentas de monitoramento
As informações não são consistentes
As áreas têm dificuldades em dar informações através das planilhas de monitoramento.
Disponibilidade técnica
Gestores principais, raramente aparecem nos setores, não é realizados relatórios para acompanhar os setores, além da falta de participação dos servidores no processo de melhoria.
Os órgãos não têm autonomia para execução das políticas públicas. Menos interferência política quanto à execução delas.
Seria melhor se tivesse como alimentar direto no sistema. Então, falta um sistema operacional que faça esse controle sistemático do monitoramento
Dificuldade de coordenação com os órgãos, prazos, ausência de acompanhamento dentro do sistema
Os dados coletados não têm qualidade, as vezes são defasados e principalmente não se transformam em informação estratégica
Falta fiscalização da aplicabilidade desses recursos
Incluir o processo no SIGEF
O processo de monitoramento, não tem sido prioridade. A melhoria do controle interno.
Um módulo de acompanhamento em um sistema. O antigo sistema de monitoramento era mais eficaz, o SISPCA.
Falta de indicadores para medir o impacto dos programas e ações
Melhoria no modulo de acompanhamento do SIGEF
Falta de controle dos processos nos setores demandados
Falta monitoramento
Maior controle de quanto a execução das metas

Em razão da carência na parte do planejamento, o monitoramento dessas ações torna-se deficitário também, produtos que não conversas com ações ou subações, prejudicam a análise geral de demandas realizadas pelos órgãos

Necessário um sistema para tornar o processo mais simples e dinâmico.

O processo ainda não ter sido incorporado ao SIGEF com a possibilidade de geração de relatórios gerenciais.

16. Como você avalia a evolução do processo de avaliação no seu órgão?



17. O que não funciona hoje no processo de avaliação e qual sua sugestão para melhoria?

Integração maior da SEPLAN com as INSTITUIÇÕES, através de REUNIÕES com representantes de todas. A cada reunião o representante seria diferente, porém, deveriam apresentar as mesmas avaliações quanto ao planejamento, orçamento, monitoração e avaliação. Caso um integrante de qualquer que seja a Instituição, divirja do que foi previamente estabelecido em razão democrática, sua opinião seria desconsiderada.

As melhorias estão ocorrendo com as solicitações das informações atualizadas mensalmente

Capacitação pessoal

Mais participação dos servidores com suas chefias

Mudar a gestão, pois está péssima.

Por sermos uma autarquia estadual mais mantida com recursos federais nos torna distante desse processo

A integração do conteúdo com a execução na prática entre os órgãos. Melhoria: estimular os órgãos a se avaliarem na rotina diária.

Não tenho posição sobre

Mais capacitação para os profissionais

Falta sistema de apoio
Acho que falta mais organização na elaboração do PPA para uma melhor organização dos objetivos do orçamento.
Vide resposta anterior
Aplicação das ferramentas de avaliação
Não se tem claros os resultados das avaliações. Necessário realização de workshops, etc
Sugiro que façamos uma reavaliação do processo de avaliação, os procedimentos avaliativos, a participação da população, dos conselhos de políticas públicas e de direitos, a participação política, principalmente, o grupo que compôs o apoio ao gestor(a) eleito(a), entre outros.
Dificuldade em reunir com as áreas finalísticas para criar uma rotina de monitoramento e avaliação. para
Planilhas manuais, integrar SIGEF
A forma de registro de atividades e da avaliação. Um sistema centralizado para avaliação, planejamento e monitoramento; a somar, capacitação contínua dos servidores para exercer essa função.
Divulgação e capacitação da metodologia.
Nada a declarar
A natureza de algumas atividades (estimativo) dificulta a projeção de custos.
Sistematização do processo avaliativo.
Estabelecer um padrão de pontuação e critérios avaliativos que ajudem a mensurar os desempenhos das instituições
Torno me referir ao sistema. Ainda não se tem um Sistema para se efetivar o processo de avaliação
Programa que avalia, antes era melhor com SISPCA, hoje não temos nenhum programa para alimentar, fora uma planilha
Precisamos implantar o processo de avaliação, para isso necessitamos de ferramenta para execução desse processo.
A metodologia. Estabelecer uma metodologia e capacitar a equipe
Não tenho como formar uma opinião sobre o assunto.
As informações deveriam ser mais embasadas a realidade
Métodos antigos...
Falta a maior interação da Splan com os outros setores do órgão

Não existe avaliação
Rotatividade de pessoas atrapalha a realização de avaliações
Melhoria do controle interno das ações, facilitaria também o processo de avaliação.
Avaliação focada em produtos. Em atividades meio.
As ferramentas devem ser melhoradas
O FLUXOGAMA DE FUNÇÕES EXERCIDAS, DEVERIA SER DIVIDO AS TAREFAS POR SETORES E A CRIAÇÃO DE SETORES ESPECIFICOS PARA DETERMINADOS ASSUNTOS
Não tem avaliação
Não tem um processo de avaliação ativo e que poderia ter um setor responsável ou um servidor responsável
Definição clara de uma sistemática. Capacitação das equipes ASPLANs



A5

ANEXO 5.

Relatório de Evidências

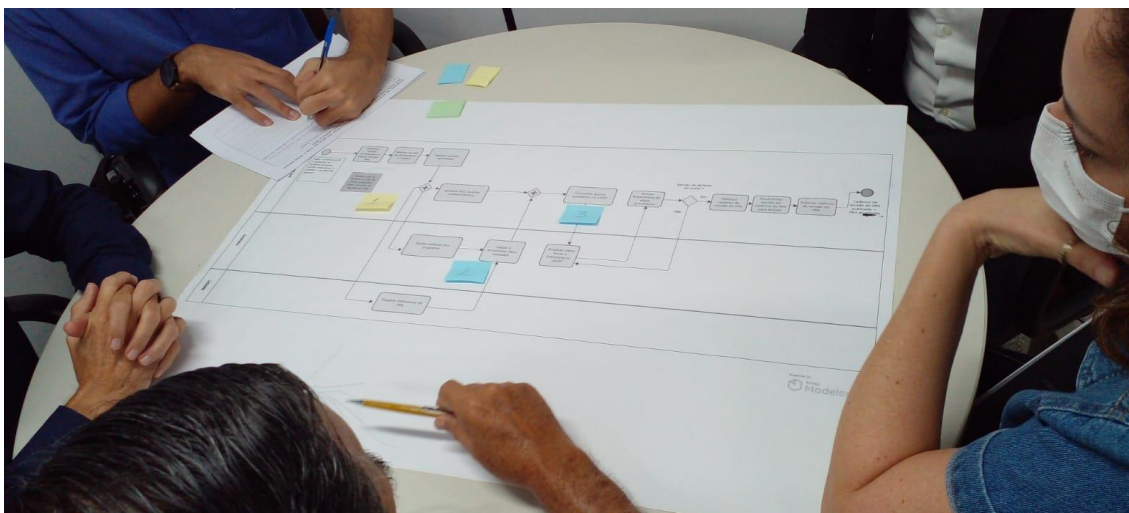
Registros Fotográficos



MacroPlan

Abaixo estão os registros em imagens sobre a discussão dos processos e suas atividades nas oficinas que ocorreram entre os dias 16 e 18 de agosto, abordando fluxos de planejamento, orçamento e monitoramento e avaliação.

A metodologia foi baseada na demarcação de atividades existentes, mas não representadas nos fluxos (**adesivo verde**), atividades que se encontram nos fluxos, mas estão representadas no local ou de forma errada (**adesivo azul**) e atividades que tendem a ser gargalos no fluxo, comprometendo outras atividades (**adesivo amarelo**).







A6

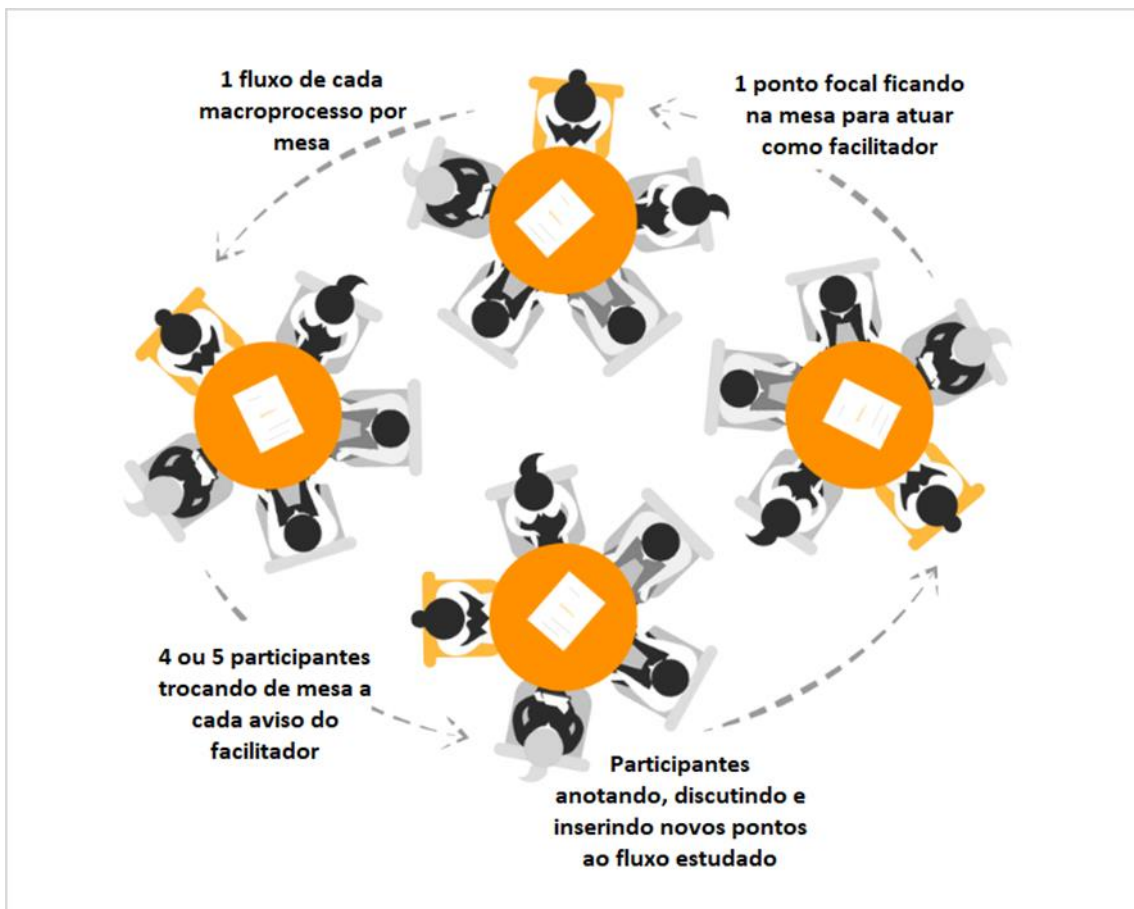
ANEXO 6.

Metodologia oficina e listas

Metodologia da oficina de revisão dos fluxos de planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação

Um world café é um processo de conversação estruturado para compartilhamento de conhecimento no qual grupos de pessoas discutem um tópico em várias pequenas mesas, como as de um café. Algum grau de formalidade pode ser mantido para garantir que todos tenham a chance de falar.

Optou-se pelo uso desta metodologia considerando que a participação e construção coletiva do sistema de planejamento é fundamental para gerar engajamento ao longo de toda a implementação do projeto Maranhão 2050.



Como a atividade foi realizada?

- **Passo 1:** Um facilitador por mesa de trabalho foi escolhido. A SEPLAN assumiu um papel fundamental neste passo na identificação de atores-chave com alta capacidade de facilitação de grupos, mediando todo o processo.
- **Passo 2:** Cada mesa de trabalho recebeu um fluxo desenhado em Bizagi.



- **Passo 3:** Participantes analisaram o fluxo, focando em:
 - atividades existentes não representadas no fluxo;
 - atividades que estavam no fluxo mas estavam representadas no local ou de forma errada.
 - atividades que tendem a ser gargalos no fluxo;

A partir desta análise e discussão nos grupos, os participantes indicaram com post it coloridos atividades que precisavam ser incluídas, atividades que foram representadas com nomes ou em locais equivocados ao longo do fluxo e gargalos.



- **Passo 4:** Participantes foram convidados a mudar de mesa, girando para a direita. O facilitador permaneceu na mesa e compartilhou com novos membros da mesa a construção dos participantes anteriores. Com a chegada de novos participantes à mesa, novas intervenções no fluxo aconteceram.
- **Passo 5:** Facilitadores compartilham a construção dos fluxos em plenária e participantes discutiram, a fim de construir consensos e fechar a versão final de cada um dos fluxos apresentados.

Lista de presença – Oficina fluxos de Planejamento

SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO
Secretaria Adjunta de Planejamento E Orçamento
Superintendência de Programas

LISTA DE PRESENÇA

Pauta: Oficina de Planejamento
Data: 16/08/2022 Local: Auditório Seplan
Horário: 09:00h – 12:00h

	NOME	SECRETARIA / ÓRGÃO	TELEFONE	E-MAIL	ASSINATURA
1	Luís NOBERTO MOREIRA JOPES	SEDES	(98) 98733-7380	lnobermp@outlook.com	<i>Luís</i>
2	Luiz Reginaldo de Souza Cal	EGMA	(98) 9811982302	luizreginaldo@gmail.com	<i>Luiz</i>
3	Stephane Coutinho	SEPLAN	(55) 584133140	stephane.coutinho@gmail.com	<i>Stephane</i>
4	Deleusa Deleusa Costa e Silva	SSP/MA	(98) 998302762	deleusa.costa@sp.gov.br	<i>Deleusa</i>
5	CAULDI ALBERTO RICCI PROENJA	SSP/MA	(98) 981113721	cauldipr@sp.gov.br	<i>Caudio</i>
6	Marcos Aurélio de S. Martins	SEPLAN	(98) 98833-777	marcos2129@gmail.com	<i>Marcos</i>
7	Luiz Roberto Alves Junior	ASPLAN/SES	(98) 98812-443	luizroberto.alvesjunior@outlook.com	<i>Luiz</i>
8	Cláudio Brey	SEPLAN	(98) 98769-7711	claudio.brey@gmail.com	<i>Cláudio</i>
9	João Carlos de Oliveira	SEPLAN	(98) 9882-226	meio.jcc@gmail.com	<i>João</i>
10	Roberto Santos Martins	SEPLAN	(98) 98895-170	roberto.santos.martins@gmail.com	<i>Roberto</i>
11	Francisca de Oliveira	SECAP	(98) 999763374	francisca.nogueira.16@gmail.com	<i>Francisca</i>

1

SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO
Secretaria Adjunta de Planejamento E Orçamento
Superintendência de Programas

	NOME	SECRETARIA / ÓRGÃO	TELEFONE	E-MAIL	ASSINATURA
12	Luiz Gustavo Santos de Araújo	DPE/MA	98991948195	ASPLAN@MA.DEF.BR LUISTAVO.BRAUSOLE@OUTLOOK.COM	<i>Luiz Gustavo</i>
13	FABIANA LEAL TERRA SILVA	SEPLAN	98 982974444	fabiana.tengstha@gmail.com	<i>Fabiana</i>
14	KATIA Márcia Xavier Ribeiro	AGEM	98991991957	Katia.xavier.ribeiro@gmail.com	<i>Katia</i>
15					
16					
17					
18					
19					
20					

2

Lista de presença – Oficina fluxos de Orçamento

SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO
Secretaria Adjunta de Planejamento E Orçamento
Superintendência de Programas

LISTA DE PRESENÇA

Pauta: Oficina de Orçamento
Data: 17/08/2022 Local: Auditório SEPLAN
Horário Planejado: 09:00h – 12:00h

	NOME	SECRETARIA / ÓRGÃO	TELEFONE	E-MAIL	ASSINATURA
1	Gisela Beatriz P.R. de Lima	SEPLAN	(48) 99181-7086	gisela.rocha@hotmail.com	<i>Gisela</i>
2	Paulo Roberto Moreira Lopes	SEDES	(48) 99733-9380	sepolm/p@outlook.com	<i>Paulo</i>
3	Auricélia Cruz So	SEPLAN	(48) 98812-9116	auricelia.s@gnix.com	<i>Auricélia</i>
4	BRUNA LERSCH	SEPLAN	51 996060624	bruna.lersch@hotmail.com	<i>Bruna</i>
5	Tania M. Macatrasa Costa	Seplan	(48) 989559255	fmacatrasa@hotmail.com	<i>Tania</i>
6	Carina Juliana Rufa Kautzke	SSP	(48) 938491100	carinacruza@gmail.com	<i>Carina</i>
7	JADER DAWYDY MENDES COSTA	SSP	98-381533288	jader.m.d@ig.com.br	<i>Jader</i>
8	José Ribamar Moraes Lanhães	SSP	999613160	lanhaesribamar@hotmail.com	<i>José</i>
9	Katia Maria Xavier Radojo	AGPM	98991991957	katiaxavieradajo@gmail.com	<i>Katia</i>
10	Françoisa Nda Silva	SECAP	98999763574	francoisacarneiro16@gmail.com	<i>Françoisa</i>

1

SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO
Secretaria Adjunta de Planejamento E Orçamento
Superintendência de Programas

	NOME	SECRETARIA / ÓRGÃO	TELEFONE	E-MAIL	ASSINATURA
11	Marco Aurilio de S. Martins	SEPLAN	98778835229	masm2129@gmail.com	<i>Marco</i>
12	Maria da Graça Gomes Ximenes Araújo	Seplan	98138-4858	ximenes@planejamento.pro.br	<i>Maria</i>
13	Maria dos Prazeres Campos da Cruz	Seplan	999922871	prazerescruz@hotmail.com	<i>Maria</i>
14	ERICK L. S. SALGADO	FES	98208-8613	erick36pm@hotmail.com	<i>Erick</i>
15					
16					
17					
18					
19					
20					

2

Lista de presença – Oficina fluxos de Monitoramento e Avaliação

SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO
Secretaria Adjunta de Planejamento E Orçamento
Superintendência de Programas

LISTA DE PRESENÇA

Pauta: Oficina de Monitoramento e Avaliação
Data: 18/08/2022 Local: Auditório SEPLAN
Horário Planejado: 14:00h – 18:00h

	NOME	SECRETARIA / ÓRGÃO	TELEFONE	E-MAIL	ASSINATURA
1	Letícia Leão Coutinho	SINFRA	982029227	lebaeo_vic3@hotmail.com	
2	Paulo Roberto de Almeida	SEDES	(98)987559389	papo@papo@outlook.com	
3	Rafael Chalcyon Costa Silva	IMESC	(98)994138844	rafael.silva@imesc.ma.gov.br	
4	Raphael Bruno Bezerra Silva	IMESC	(98)981822406	raphael.bruno@IMESC.MA.GOV.BR	
5	Guilherme Soares Leitão	SEPLAN	(08)982332944	guilherme_13@hotmail.com	
6	Helena Cecena Costa e Silva	SSP/MA	9899440276	helocosta2004@yahoos.com.br	
7	João Gustavo Santos de Araújo	DPE/MA	98991948195	seplan@ma.def.br LEUSTAVO.ARAUJO@DPE.MA.GOV.BR	
8	Thayana de Moraes	SEPLAN	3283650944	thayana@gmail.com	
9	Francisca N da Silva	SECAP	9899976354	francisca.nogueira16@gmail.com	
10	Caio Augusto	SEPLAN	(98)98764-744	caioaug1@gmail.com	

1

SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO
Secretaria Adjunta de Planejamento E Orçamento
Superintendência de Programas

	NOME	SECRETARIA / ÓRGÃO	TELEFONE	E-MAIL	ASSINATURA
11					
12	Edna Moraes	SECAP	992078275	ednamoraes58@hotmail.com	
13	CAILOS PIORSKI	SSP	98113029	CAIORSKI.ADV@GMAIL.COM	
14	João Eduardo Coutinho Melo	SEPLAN	9899602220	melo.je@gmail.com	
15	Pedro Vinícius R. de Oliveira	SEPLAN	329978065	pvpedro4707@gmail.com	
16	José Ribamar Soares Freires	SEDEL	(98)98116-7368	asplan.sedel@gmail.com	
17	Marcos Aurélio de S. Martins	SEPLAN	(98)988352129	msm2129@gmail.com	
18	Carlo Humberto de Moraes	SEPLAN/SES	(98)98818-1458	humberto.dem@hotmail.com	
19					
20					

2



A7

ANEXO 7. Ficha Técnica

Ficha Técnica

Governador

CARLOS ORLEANS BRANDÃO JUNIOR

Secretaria de Estado do Planejamento - SEPLAN

Secretário de Estado do Planejamento e Orçamento

LUIS FERNANDO SILVA

Subsecretário de Estado de Planejamento e Orçamento

DIONATAN SILVA CARVALHO

Secretaria Adjunta de Planejamento e Orçamento – SPLAN

Secretário Adjunto de Planejamento e Orçamento

ROBERTO SANTOS MATOS

Gestora do Sistema de Planejamento e Orçamento

MARIA DA GRAÇA GOMES XIMENES ARAGÃO

Superintendente de Gestão de Planos e de Orçamentos

TÂNIA MARIA MACATRÃO COSTA BARROS

Superintendente de Programas

BRUNA DOS SANTOS LERSCH

Superintendente de Normas

MARIA JULIANA DE SOUZA ALVES

Equipe técnica de elaboração

Coordenador Técnico do Programa

DIONATAN SILVA CARVALHO

Gestor da Área de Negócio

ROBERTO SANTOS MATOS

Líder do Produto

BRUNA DOS SANTOS LERSCH

Técnica do Produto

THAIS KELLY NASCIMENTO CAJADO

Equipe de Apoio

STEPHANIE COUTINHO

ADRIANO MARTINS

DANIELE SANTOS

MARCO AURÉLIO MARTINS

Comissão Maranhão 2050

Presidente

LUÍS FERNANDO SILVA - SEPLAN

Membros

ANDERSON PIRES FERREIRA – ITERMA

ANGELA MARIA DE SOUSA SILVA – FETAEMA

CASSIANO PEREIRA JÚNIOR – SEINC

CÉSAR RODRIGUES VIANA – FAEMA

FERNANDO CARVALHO SILVA – UFMA

FLAVIA TEREZA ARAÚJO BAZOLA – SECID

ISABEL PEREIRA DO CARMO – FETIEMA

JOSÉ ANTÔNIO BARROS HELUY – SAGRIMA

JOSÉ REINALDO CARNEIRO TAVARES – SEDEPE

JOSÉ XAVIER DA SILVA NETO – SAF

KEILA MARIA PONTES – SEBRAE

LUCIENE DIAS FIGUEIREDO – SEDIHPOP

LUIZ FERNANDO RENNER – FIEMA

MARIA DE JESUS SILVA FERREIRA FREIRE – SINFRA

MAX DE MEDEIROS SOARES – FECOMÉRCIO

MÔNICA CASTRO DOS SANTOS – SEDUC

MÔNICA NUNES BORGES – SECTI

PAULO HENRIQUE ARAGÃO CATUNDA – UEMA

TALITA DE SOUSA NASCIMENTO CARVALHO – IMESC

TÂNIA MARIA DO NASCIMENTO FERREIRA – SEMA

Equipe Macroplan Prospectiva, Estratégia e Gestão

Diretor do projeto

GUSTAVO MORELLI

Gerentes do projeto

ANA BRAGA

FERNANDA COLMENERO

Equipe técnica

BRUNO ROSSI

MAYARA LOURENÇO

Design e Comunicação

LUIZA RAJ

TATIANE LIMANI

Colaboradores das Oficinas

Áurea Regina Machado – EGMA

Auricélia Cruz Sa – SEPLAN

Bruna Lersch – SEPLAN

Carlos Alberto Ricci – SSPMA

Carlos Humberto Abreu – SES
Carlos Piorski – SSP
Claudio Braga – SEPLAN
Corina Barros – SSP
Edna Matos – SEAP
Erick Salgado - FES
Fabiana Leal Terra – SEPLAN
Francisca Nogueira – SECAP
Gianna de Lima – SEPLAN
Heloisa Costa e Silva – SSPMA
Hyego Reis – SEPLAN
Jader Mendes Costa – SSP
Jaime Soares Coutinho – SEPLAN
João Coutinho Melo – SEPLAN
José Ribamar Froes – SEDEL
Kátia Maria Raposo – AGEM
Letícia Corrêa Coutinho – SINFRA
Luiz Gustavo Santos – DPE
Marco Aurélio de Sousa Martins – SEPLAN
Maria da Graça Ximenes – SEPLAN
Marias das Graças Cruz – SEPLAN
Paulo Roberto Moreira – SEDES
Pedro Vinícius de Oliveira – SEPLAN
Rafael Costa Silva – IMESC
Raphael Bruno Bezerra Silva – IMESC
Roberto Santos Matos – SEPLAN
Stephanie Coutinho – SEPLAN
Tania Macatrão – SEPLAN
Thais Cajado - SEPLAN

Entrevistados

Alisson Lopes – EMAP

Amanda Costa – SEDIHPOP

André Santos – FAPEMA

Áurea Regina Machado – EGMA

Carlos Humberto Abreu – SES

Claudio Braga – SEPLAN

Francisca Nogueira – SECAP

Isabele Passinho – MOB

José Antônio Viana - SECAP

Kátia Raposo – AGEM

Luiz Gustavo Santos – DPE

Maria Cardoso – DETRAN

Mariza Mendes – FAPEMA

Marlana Portilho – IMESC

Messias Nicodemus – SEDES

Murilo Andrade de Oliveira – SEAP

Myrthes Frota - SEFAZ

Pablo Francisco Lima - SEINC

Paulo Roberto Moreira – SEDES

Regiane Maciel – SEDIHPOP



MacroPlan