



Governo do Estado de Mato Grosso

II. APRESENTAÇÃO

Uma das vertentes da modernização do Aparelho do Estado, no sentido de dar respostas às complexidades da sociedade, consiste na adequação das organizações para obter maior agilidade e eficiência, priorizando os resultados. Para tanto, é necessária a recuperação da identificação do Estado com o cidadão usuário dos serviços públicos, através da transparência e do controle social.

Qualquer sistema de gestão que busca resultados tem como principais bases a responsabilização e a prestação de contas, dessa forma o Plano Plurianual (PPA) para o período 2004/2007 do governo do Estado de Mato Grosso foi construído com estas premissas.

As ações de governo foram organizadas em programas que têm como propósito dar respostas a problemas indicados como prioritários pelo nível estratégico do Estado, como representantes dos anseios da sociedade. A dimensão técnica e a integração dos programas foram buscadas com a participação de servidores de todos os órgãos e entidades do Estado e a dimensão política aconteceu por meio da participação dos dirigentes e da própria sociedade em fóruns regionalizados. Mas um plano não é terminado em sua elaboração e sim na sua execução, incluindo a dinâmica social e política, bem como a melhoria técnica através de revisões periódicas.

A consolidação do modelo de gestão, proposto no atual PPA¹, apresenta condicionantes desafiadoras à administração pública de Mato Grosso no seu avanço para a obtenção de melhores resultados.

Um ponto fundamental consiste na disseminação dos conceitos e metodologias do planejamento e da gestão. Passos importantes foram dados com a oferta de capacitação e assessoria aos atores envolvidos na elaboração, revisão e acompanhamento dos instrumentos que são a base do sistema (PPA, LDO, PTA e LOA). Contudo, a disseminação ainda deve atingir as equipes de gerência e execução para que os resultados sejam percebidos na prestação dos serviços, bem como atingir as lideranças para que possam exercer os processos de responsabilização junto às equipes.

Outro desafio consiste na produção de um arcabouço normativo que oriente, articule e discipline a atuação e a participação dos diversos atores no sistema de gestão. Muito ainda há que se avançar neste sentido, sendo produzidas algumas normas para a execução orçamentária e financeira, que tiveram como mérito a integração das áreas sistêmicas e a incorporação de conceitos desse sistema. Estas normas geram processos que tendem a aperfeiçoar o gasto e ampliar a transparência.

¹ Mensagem do Governador nº 49/2003, de 28/08/2003, à Assembléia Legislativa do Estado de Mato Grosso, encaminhando o Plano Plurianual (2004-2007), Capítulo III – Sistema de Gestão do PPA, pág 3 – Disponível em www.seplan.mt.gov.br, link PPA, link – PPA 2004-2007 – Projeto de lei.



A gestão também depende da capacidade de prospecção e planejamento de longo prazo, com visão crítica e propositiva para as políticas públicas, de forma a introduzir melhorias. A prática da administração pública é bastante reativa, com solução de problemas pontuais e emergenciais, de uma forma imediatista. Os servidores e lideranças são formados nesta perspectiva e sua superação consiste em um desafio considerável. Neste tópico ainda pouco se avançou, contudo foi considerada, para 2005, a elaboração de um planejamento estratégico de 20 anos para o Estado², com determinante participação dos segmentos da sociedade. O processo serviria como capacitação das equipes e atores em uma visão mais prospectiva, identificando possíveis cenários e diretrizes que orientariam a administração pública para os rumos que o Estado deseja seguir.

Uma gestão mais moderna tem como base a disponibilidade de informações, tanto para a tomada de decisão quanto para o controle social sobre as ações de governo. Portanto um dos desafios consiste na produção e disseminação da informação pública através de sistemas de informação ágeis e confiáveis. Neste campo estão sendo implantados e avaliados sistemas informatizados para a organização de informações de diversas naturezas como planejamento e execução: Sistema de Informações Gerenciais e de Planejamento – SIGPlan – já disponível aos usuários; Sistema de Gerenciamento de Convênios – SIGCon – também disponível; e o novo projeto de integração dos sistemas orçamentário, financeiro e contábil – FIPLAN – em testes. Todos em plataformas compatíveis com a internet e consulta disponível para os gestores e sociedade em diferentes níveis de acesso. Também estão propostos sistemas informatizados para pessoal, protocolo, contratos, necessários ao bom funcionamento do sistema de gestão do Estado.

Um grande conjunto de informações para o ordenamento territorial e formulação de políticas regionalizadas foi disponibilizado pelo banco de dados do Zoneamento Sócio-Econômico Ecológico e continuam, na pauta do governo, discussões permanentes sobre um modelo de integração dos dados produzidos por todos os órgãos e entidades, de forma que as informações estejam sistematizadas, tenham um caráter mais gerencial e um acesso facilitado. Contudo ainda se fazem necessários avanços no sentido de serem definidas quais informações são relevantes para o Estado e para a sociedade, qual o formato mais adequado e quais atores serão responsáveis pela produção dessas informações.

Os processos de gestão e de implementação das políticas são realizados por pessoas, portanto um desafio permanente é o investimento na profissionalização dos servidores. Isto implica uma vigorosa gestão de pessoas com atenção a todos os seus aspectos como o recrutamento eficiente e rigoroso, carreiras estruturadas que permitam o desenvolvimento, uma estratégia de capacitação que aprimore constantemente um perfil definido como desejável, uma estrutura de incentivos que estimule o desempenho adequado e que seja aliada a uma estrutura de avaliação que

² Projeto proposto na Lei Orçamentária Anual (2005), no programa 219 – Coordenação de Políticas Públicas.



possibilite verificar este desempenho e identificar necessidades de capacitação e estratégias de realocação e redistribuição de servidores para cobrir as áreas deficitárias, proporcionando o desenvolvimento de diferentes habilidades. Este é um desafio permanente e algumas iniciativas foram desenvolvidas, principalmente, na área de capacitação. Foram ainda realizados alguns estudos para a reestruturação de carreiras e revisão de remunerações. Contudo é necessário integrar estas iniciativas aos demais elementos da gestão, principalmente no sentido da responsabilização e da avaliação de desempenho.

Uma das formas de responsabilização é a designação de gerentes ou responsáveis pelos programas e ações. Neste ponto ainda não houve avanços, ainda que se verifiquem iniciativas isoladas em alguns órgãos. Porém este condicionante ainda não foi assumido de forma institucional e normativa pela administração pública em Mato Grosso, dificultando os processos de execução, monitoramento, avaliação e disponibilização de informações.

Para reforçar a gestão no sentido da obtenção de resultados é essencial a implementação de avaliações periódicas (anual e quadrienal) para o Plano. Este relatório representa um esforço de introdução da cultura de avaliação como um processo natural de gestão e não uma retaliação aos gerentes ou responsáveis por ações. As avaliações permitem a revisão de estratégias para obter melhores resultados e são uma valiosa oportunidade de aprendizagem organizacional. As dificuldades a serem vencidas são o temor de uma “caça às bruxas” e da perda do conforto resultante da baixa responsabilização. Uma ferramenta informatizada já está disponível (SIGPlan), contudo para avançar é necessária a designação dos responsáveis, sua capacitação juntamente com a equipe de execução, a definição de metas de resultado claras e avaliáveis e o estabelecimento da sistemática (reuniões, relatórios e periodicidade) para o monitoramento e avaliação.

Como já foi dito anteriormente, este relatório representa um esforço no sentido de transformar as disposições e os instrumentos legais com a introdução de aspectos gerenciais que proporcionem a avaliação e a transparência, ainda que de forma incipiente.

A prestação de contas por parte do Governo do Estado está prevista em instrumentos como a Constituição Estadual, a Lei Complementar 101/2000, a Lei 8.064/03 que institui o PPA, e a LDO (7.940/03) que dispõe que a prestação de contas incluirá os resultados da execução dos programas e ações de governo, conforme as metas e indicadores estabelecidos.

Para avançar neste sentido, este relatório foi concebido com o foco nas metas e indicadores estabelecidos no PPA e na Lei Orçamentária Anual (LOA) de 2004, deslocando para segundo plano as ações realizadas fora deste contexto. A elaboração foi facilitada por um sistema informatizado SIGPlan – Módulo Relatório da Ação Governamental - que importou os programas, ações, metas e recursos previstos na lei orçamentária, bem como a execução orçamentária e financeira do SIDORFFI (Sistema Integrado de dados orçamentários, físicos e financeiros do Estado). O SIGPlan –



Governo do Estado de Mato Grosso

Módulo Relatório da Ação Governamental - proporcionou a oportunidade de participação das equipes de execução nos órgãos e a Secretaria de Planejamento e Coordenação Geral (SEPLAN) ofereceu capacitação e assessoria na elaboração.

Portanto, o que há de novo neste relatório é que ele compreende TODOS os programas e as ações (projeto, atividade e operações especiais) previstos na LOA 2004, apresentados com suas execuções física, orçamentária e financeira e as análises delas pelas unidades responsáveis (órgão/entidade) pela execução. Portanto a responsabilidade pelas informações pertence às unidades que podem, desta forma, dialogar com a sociedade. A participação da SEPLAN consistiu na coordenação de todo esse processo, propondo metodologia, disponibilizando tecnologia, realizando capacitação, prestando assessoria às unidades responsáveis, analisando tanto os indicadores e agregados dos seis objetivos estratégicos do PPA e quanto da situação fiscal do Estado e, por fim, a consolidando as informações neste Relatório.

Todos os programas foram analisados, inclusive os de natureza sistêmica, chamados padronizados, como o de Apoio Administrativo, o da Previdência e Inativos e Pensionistas do Estado e os programas de Operações Especiais que não constam no PPA.

Este relatório está estruturado da seguinte forma: primeiro vem a avaliação dos programas de governo e de suas ações feitas pelas unidades responsáveis pela execução, ordenados de acordo com os seis objetivos estratégicos do PPA. Finalizando, vem a avaliação dos programas de natureza sistêmica elaborada pelos órgãos e entidades responsáveis por sua execução, ordenados pelo código da unidade orçamentária em seqüência crescente.

Em breve o Governo do Estado estará disponibilizando relatório com a avaliação dos principais indicadores do Estado nos últimos anos.

Yênes Jesus de Magalhães

Secretário de Estado de Planejamento e Coordenação Geral de Mato Grosso



III - AVALIAÇÃO DOS PROGRAMAS E DAS AÇÕES

Este capítulo III do relatório traz uma avaliação dos programas e das ações, pois toda ação de Governo está estruturada em programas orientados para a realização dos objetivos estratégicos, definidos para o período do Plano Plurianual. O programa articula um conjunto de ações que concorrem para um objetivo comum preestabelecido, visando à solução de um problema, ou ao atendimento de uma necessidade da sociedade, ou ainda, a uma oportunidade de investimento.

Os atributos que definem os programas estão apresentados no primeiro quadro:

- Nome do programa;
- Objetivo do programa;
- Indicadores;
- Unidade Responsável;
- Valores;
- Ações;

Os valores estão apresentados no quadro da realização financeira do programa, da seguinte forma:

- Recursos orçamentários previstos na LOA 2004;
- Valor atual – considera as alterações que ocorreram durante o exercício financeiro, somando ou diminuindo do valor inicial da previsão na LOA os créditos adicionais;
- Valor realizado, ou seja, que foi liquidado pelo órgão.
- Percentual financeiro realizado em relação ao valor previsto (orçamentário);
- Percentual financeiro realizado em relação ao valor atual (após créditos);

Cabe fazer uma explicação dos estágios da despesa pública.

Empenho é “o ato emanado de autoridade competente que cria para o Estado obrigação de pagamento pendente ou não de implemento de condição”.

O empenho não é apresentado no quadro da realização financeira programa, pois optou-se por considerar somente o valor liquidado, uma vez que, o empenho pode não ser realizado se o produto não for entregue pelo contratado.

A liquidação da despesa consiste na verificação do direito adquirido pelo credor, tendo por base os títulos e documentos comprobatórios do respectivo crédito.

O pagamento é desenvolvido em dois momentos distintos: a emissão da ordem de pagamento; e o pagamento propriamente dito.

A ordem de pagamento constitui em despacho exarado por autoridade competente, determinando que a despesa seja paga.

A realização da despesa encerra-se com o pagamento propriamente dito.



A avaliação do programa apresenta-se nos seguintes quadros:

1. O quadro da avaliação de resultados e da execução do programa apresenta um relato da unidade responsável pelo programa. Nesta avaliação foi orientado que a unidade responsável descrevesse de forma sucinta como ocorreu a execução do programa em 2004, abordando os seguintes aspectos:

- As principais oportunidades e dificuldades encontradas no período que contribuíram para o alcance ou não dos objetivos.
- Se os recursos orçados inicialmente nas ações do programa foram aplicados nas mesmas ações previstas, ou foram remanejados para ações do próprio ou de outros programas.
- Tendo em vista o problema que gerou o programa, indicar quais os impactos/resultados para o público alvo.
- Os recursos materiais e a infraestrutura são adequados para a execução do programa. Justifique.
- Existe algum mecanismo no órgão responsável pelo programa para o monitoramento sobre o desempenho físico das ações que compõem o programa.
- É realizada alguma avaliação da satisfação de seus usuários/beneficiários em relação à execução do programa.
- Outros aspectos a ser considerados: i) mudanças na gestão interna do programa; ii) alterações na política setorial; iii) contingenciamento.
- Outras restrições encontradas na execução do programa.

2. Indicadores: a unidade responsável deveria informar o índice mais atual em relação aquele que estava informado no PPA 2004-2007 e fazer um breve comentário sobre a evolução desse índice. Se o responsável pelo programa considerasse o indicador inadequado para medir a evolução do programa, poderia sugerir outro indicador para revisão do PPA 2004/2007.

3. Outros produtos entregues no Programa: a unidade responsável deveria informar, se houvesse, outros produtos entregues e que não foram previstos nas ações, mas que foram relevantes.

4. Recomendações: a unidade responsável poderia indicar as providências devem ser tomadas para que o programa torna-se mais eficaz.

O quadro da realização física, orçamentária e financeira das ações apresenta:

- Nome da ação;
- Tipo de ação – projeto, atividade e operações especiais;
- Unidade responsável pela ação;
- Objetivo específico da ação;
- Unidade de medida da meta física;
- Quantidade da meta física da ação prevista na LOA 2004.
- Quantidade da meta física da ação prevista após créditos;



- Quantidade da meta física da ação realizada;
- Percentual realizado da meta física em relação ao valor previsto;
- Percentual realizado da meta física em relação ao valor atual;
- Valor orçamentário previsto na LOA 2004 para a ação;
- Valor orçamentário previsto após as suplementações e anulações (valor atual);
- Valor realizado (liquidado em 2004);
- Percentual dos recursos financeiros realizados (liquidado) em relação ao valor previsto na LOA 2004;
- Percentual dos recursos financeiros realizados (liquidado) em relação ao valor atual (após as suplementações e anulações);
- Quantidade da meta física realizada por região de planejamento;
- Análise da execução física, orçamentária e financeira da ação.

Foi recomendado as unidades responsáveis que, na análise da execução física, orçamentária e financeira da ação, que o responsável pela ação relatasse essas execuções, sobre os principais problemas, as restrições que ocorreram e prejudicaram o alcance da meta física proposta.

1. PROGRAMAS E AÇÕES PADRONIZADOS

As unidades responsáveis foram orientadas a elaborarem o relatório de todas os programas de sua responsabilidade, inclusive programa de apoio administrativo, programa de previdência e pensionistas do Estado e programas de operações especiais.

No programa de apoio administrativo existem ações não padronizadas e padronizadas. As ações padronizadas não têm meta física, desta forma a unidade responsável deveria relatar apenas a execução orçamentária e financeira destas ações.

As ações não padronizadas têm meta física, portanto, a unidade responsável deveria informar os produtos entregues no relatório físico, orçamentário e financeiro normalmente, como se estivesse em um programa finalístico do órgão.

Nos programa de previdência e pensionistas do Estado e programas de operações especiais todas as ações são padronizadas, desta forma, não tem física, é o órgão deveria relatar sobre as ações e sobre estes programas.

A apresentação destes programas será por unidade orçamentária, ordenada por códigos.



Governo do Estado de Mato Grosso

1. REGIÕES DE PLANEJAMENTO

0100	I – NOROESTE	0200	II – NORTE
0101	Juina (Cidade Pólo)	0201	Alta Floresta (Cidade Pólo)
0102	Castanheira	0202	Nova Bandeirantes
0103	Juruena	0203	Apiacás
0104	Cotriguaçu	0204	Nova Monte Verde
0105	Aripuanã	0205	Paranaíta
0106	Colniza	0206	Carlinda
0107	Rondolândia	0207	Nova Canaã do Norte
		0208	Colider
		0209	Nova Santa Helena
		0210	Terra Nova do Norte
		0211	Novo Mundo
		0212	Guarantã do Norte
		0213	Matupá
		0214	Peixoto de Azevedo
		0215	Nova Guarita
0300	III – NORDESTE	0400	IV – LESTE
0301	Vila Rica (Cidade Pólo)	0401	Barra Garças (Cidade Pólo)
0302	Santa Terezinha	0402	Querência
0303	Confresa	0403	Ribeirão Cascalheira
0304	Porto Alegre do Norte	0404	Canarana
0305	Santa Cruz do Xingu	0405	Nova Nazaré
0306	São José do Xingu	0406	Água Boa
0307	Cana-Brava do Norte	0407	Cocalinho
0308	Alto Boa Vista	0408	Campinápolis
0309	São Felix do Araguaia	0409	Nova Xavantina
0310	Serra Nova Dourada	0410	Novo São Joaquim
0311	Bom Jesus do Araguaia	0411	Araguaiana
0312	Novo Santo Antônio	0412	General Carneiro
0313	Luciara	0413	Pontal do Araguaia
		0414	Torixoréu
		0415	Ribeirãozinho
		0416	Ponta Branca
		0417	Araguianha



Governo do Estado de Mato Grosso

0500	V – SUDESTE	0600	VI – SUL
0501	Rondonópolis (Cidade	0601	Cuiabá (Cidade Pólo)
0502	Pólo)	0602	Várzea Grande
0503	Gaúcha do Norte	0603	Nobres
0504	Paranatinga	0604	Rosário Oeste
0505	Santo Antônio do Leste	0605	Acorizal
0506	Campo Verde	0606	Jangada
0507	Primavera do Leste	0607	Planalto da Serra
0508	Dom Aquino	0608	Nova Brasilândia
0509	Poxoréo	0609	Chapada dos Guimarães
0510	Tesouro	0610	Nossa Senhora do Livramento
0511	Jaciara	0611	Santo Antônio do Leverger
0512	São Pedro da Cipa	0612	Barão do Melgaço
0513	Juscimeira	0613	Poconé
0514	Pedra Preta		
0515	Guiratinga		
0516	São José do Povo		
0517	Alto Garças		
0518	Itiquira		
0519	Alto Araguaia Alto Taquari		
0700	VII – SUDOESTE	0800	VIII - OESTE
0701	Cáceres (Cidade Pólo)	0801	Tangará da Serra (Cidade Pólo)
0702	Porto Esperidião	0802	Porto Estrela
0703	Mirassol D'Oeste	0803	Barra do Bugres
0704	Glória D'Oeste	0804	Nova Olímpia
0705	São José dos Quatro	0805	Denise
0706	Marcos	0806	Santo Afonso
0707	Curvelândia	0807	Campo Novo do Parecis
0708	Araputanga	0808	Brasnorte
0709	Indiavaí		
0710	Figueirópolis D'Oeste		
0711	Lambari D'Oeste		
0712	Rio Branco		
0713	Salto do Céu		
0714	Reserva do Cabaçal		
0715	Jauru		
0716	Vale de São Domingos		
0717	Pontes e Lacerda		
0718	Vila Bela da Santíssima		
0719	Trindade		
0720	Conquista D'Oeste		
0721	Nova Lacerda		
0722	Comodoro Campos de Júlio Sapezal		
0900	IX – CENTRO – OESTE	1000	X - CENTRO
0901	Diamantino (Cidade	1001	Sorriso (Cidade Pólo)
0902	Pólo)	1002	Nova Mutum
0903	Alto Paraguai	1003	Santa Rita do Trivelato
0904	Nortelândia	1004	Lucas do Rio Verde
0905	Arenópolis	1005	Tapurah
0906	Nova Marilândia		
0907	São José do Rio Claro Nova Maringá		



Governo do Estado de Mato Grosso

1100	XI – NOROESTE II	1200	XII – CENTRO – NORTE
1101	Juara (Cidade Pólo)	1201	Sinop (Cidade Pólo)
1102	Porto dos Gaúchos	1202	Nova Ubitatã
1103	Novo Horizonte do Norte	1203	Feliz Natal
1104	Tabaporã	1204	Vera
		1205	Santa Carmem
		1206	Cláudia
		1207	União do Sul
		1208	Itaúba
		1209	Marcelândia