



PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE PORTO VELHO
SECRETARIA MUNICIPAL DE PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO - SEMPLA-PMPV

Relatório Circunstanciado sobre as Atividades Desenvolvidas – 2003

Avaliação do Plano Plurianual
Termos Quantitativos



PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE PORTO VELHO
SECRETARIA MUNICIPAL DE PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO - SEMPLA-PMPV

Relatório Circunstanciado sobre as Atividades Desenvolvidas – 2003

Avaliação do Plano Plurianual
Termos Qualitativos



PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE PORTO VELHO

Relatório Circunstanciado Sobre As Atividades Desenvolvidas - Exercício 2002

(Art. 13, VI, a, da Instrução Normativa Nº 005/2000 - TCER)

Relatório Anual de Avaliação - PPA 2000-2003

1. INTRODUÇÃO

A Avaliação Anual do Plano Plurianual - PPA é um procedimento gerencial que visa ao aperfeiçoamento da gestão pública sob a perspectiva dos resultados para a sociedade.

Este relatório, em particular, tem o propósito de apresentar à sociedade a Avaliação Anual do Plano Plurianual 2002-2005, relativa ao exercício de 2002. É também uma referência para uma possível revisão do Plano, das diretrizes orçamentárias e dos orçamentos anuais.

A avaliação constitui etapa obrigatória do ciclo de gestão governamental, que compreende, além da elaboração dos projetos de lei relacionados ao gasto público, a execução orçamentária e financeira, o sistema de controle interno e o aperfeiçoamento das organizações. Seus resultados subsidiam a tomada de decisão em cada uma das etapas desse ciclo, assegurando um processo sistêmico e contínuo de aperfeiçoamento do Plano, dos seus programas, do modelo de gestão e das organizações.

Trata-se, assim, de um instrumento para o aprimoramento da gestão, medindo os resultados dos programas e a capacidade de implementação do Governo, em confronto, sempre que possível, com a demanda e a satisfação da sociedade. Outra função importante do processo de avaliação é a de promover o aprendizado, ampliando o conhecimento dos gerentes e suas equipes sobre o programa, quanto a resultados, concepção e implementação.

A Avaliação Anual do PPA relativa ao exercício de 2002 foi realizada em duas etapas, pelas instâncias de implementação do Plano Plurianual: gerentes de programas e Secretaria Municipal de Planejamento e Coordenação. O demonstrativo a seguir ilustra as etapas e instâncias que compõem o processo de avaliação anual.





PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE PORTO VELHO

Na Avaliação dos Programas, os gerentes procederam à análise dos resultados, da concepção e da implementação, objetivando o aperfeiçoamento dos programas e da sua gestão. Um segundo estágio dessa avaliação foi cumprido na Secretaria Municipal de Planejamento e Coordenação - SEMPLA que analisou e introduziu aperfeiçoamentos no trabalho, resultado de discussão com os gerentes e os órgãos setoriais, visando melhorar os programas e sua gestão.

Na avaliação gerencial a finalidade foi avaliar a adequação dos resultados dos programas aos objetivos setoriais estabelecidos pelos órgãos e a gestão do conjunto dos programas. Analisou-se também a pertinência, a consistência e a suficiência dos programas em relação ao cumprimento dos objetivos setoriais. Com base nos resultados dessa etapa, a SEMPLA procedeu a nova análise, que após discussão com os gerentes setoriais, foi incorporada ao Relatório de Avaliação.

Foi realizado um esforço de conscientização e mobilização dos dirigentes dos órgãos setoriais, dos gerentes dos programas e suas equipes. Esse trabalho envolveu reuniões com todos os gerentes de programa, visando treiná-los ao roteiro de trabalho, aperfeiçoamento dos procedimentos, orientação conceitual básica sobre o conteúdo da avaliação e recomendações específicas em função da tipologia dos programas, formas de implementação, etc.

A presença mais intensa dos órgãos nas diversas etapas da avaliação deve resultar num impacto mais efetivo sobre as decisões relativas ao processo de alocação do gasto público, em suas diferentes etapas, e ao processo de aperfeiçoamento das organizações, no sentido de adequar os meios organizacionais à boa condução dos programas em cada órgão do Poder Executivo Municipal.

O desenvolvimento da cultura de avaliação no Governo Municipal é fundamental para que a administração pública seja, de fato, orientada para resultados. A avaliação, que se tornou viável com a reorganização do processo de planejamento, com o advento da Lei de Responsabilidade Fiscal e de um Plano Plurianual estruturado por programas orientados para a resolução e o enfrentamento de problemas da sociedade, constitui um instrumento que possibilita a aferição periódica de resultados, a otimização do uso de recursos e maior transparência à ação governamental.

2. AVALIAÇÃO DO CENÁRIO ECONÔMICO-FINANCEIRO

A Lei nº 1.432 de 13 de julho de 2001 (Lei de Diretrizes Orçamentárias), alterada pelo art. 7º da Lei nº 1.439 de 26 de Dezembro de 2001, estabeleceu no Anexo de Metas Fiscais a meta de resultado primário do Governo Municipal para o exercício de 2002, fixada em R\$ 2.444.566,00, para o orçamento fiscal e da seguridade social.

A alteração da composição do resultado fiscal estabelecido para 2002, dos orçamentos fiscal e da seguridade social, decorreu da melhora na arrecadação das receitas do tesouro municipal, possibilitando o excesso de arrecadação no valor de R\$ 8.823.713,55.



PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE PORTO VELHO

Ao longo do exercício de 2002, sucessivas reavaliações de receita, em consonância com o disposto na Lei de Responsabilidade Fiscal, indicaram que os limites estabelecidos de movimentação, empenho e pagamento estavam em linha com a meta de resultado primário.

Ao final do exercício de 2002, o Governo Municipal apresentou resultado primário superavitário de R\$ 38.819.099,01, gerados pelo orçamento fiscal e da seguridade social. Assim, ficou demonstrado o pleno cumprimento da meta fiscal estabelecida.

Com relação às despesas, o Decreto nº 8.822, de 16 de dezembro de 2002, que estabeleceu o cronograma de execução mensal de desembolso, visando controlar os pagamentos e os limites de movimentação e empenho de dotações orçamentárias, fez valer o equilíbrio fiscal, fazendo com que os dispêndios com custeio e investimento se mantivessem ao nível da receita arrecadada, o que possibilitou a manutenção das despesas totais no nível projetado.

A meta indicativa de resultado nominal apurada em 31 de dezembro de 2002 foi de R\$ (3.759.536,63), representando a diferença entre os valores da dívida fiscal líquida de 2002 e 2001.

O cumprimento das metas de resultado primário estabelecidas na legislação, pelo segundo ano consecutivo, consolida a reputação de responsabilidade fiscal e comprova o compromisso do Governo com o Programa de Estabilidade Fiscal. A obtenção de superávits primários mostrou-se fundamental para evitar o descontrole da dívida pública. Para que o ajuste fiscal iniciado nos últimos anos seja permanente, faz-se necessária a continuidade dessa política nos próximos exercícios, o que permitirá reduzir paulatinamente a dívida líquida.

Com base em demonstrativos, segue a análise do comportamento das Metas Fiscais estabelecidas para o Município, relativo ao exercício de 2002.

2.1. Receita e Despesa - Previsão Inicial Para o Exercício de 2002

O orçamento municipal para o exercício de 2002, sancionado pela Lei n.º. 1.438, de 26 de Dezembro de 2001, estimou a receita e fixou a despesa em R\$ 181.153.158,00 (cento e oitenta e um milhões, cento e cinquenta e três mil e cento e cinquenta e oito reais), para os órgãos da administração direta.

Tabela I
Receita e Despesa - 2002
Orçamento Fiscal e da Seguridade Social

Natureza	Receitas	Despesas
Correntes	165.492.058,00	133.071.978,00
Capital	15.661.100,00	45.144.249,00
Reserva de Contingência	-	2.936.931,00
Total	181.153.158,00	181.153.158,00



PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE PORTO VELHO

2.2. Metas Fiscais – Acompanhamento

Tabela II
Metas Fiscais - 2002
Orçamento Fiscal e da Seguridade Social

Especificação	Previsão para o Exercício	Realizada	Variação em %
Receita Fiscal	178.775.107,00	176.104.631,84	98,51
Despesa Fiscal	176.330.541,00	137.285.532,83	77,86
Resultado Primário	2.444.566,00	38.819.099,01	-
Resultado Nominal	-	(3.759.536,63)	-

Tabela III
Dívida Consolidada – 2002
Orçamento Fiscal e da Seguridade Social

Especificação	Saldo do Exercício Anterior	Saldo de 2002
Dívida Consolidada (DC)	23.686.919,23	35.531.484,95
Ativo Financeiro (AF)	20.613.153,83	36.217.256,18
Dívida Consolidada Líquida (DCL) = (DC-AF)	3.073.765,40	(685.771,23)
Receita Corrente Líquida - RCL	119.405.876,62	181.109.352,38
% da DC sobre a RCL	19,84	19,62
% da DCL sobre a RCL	2,57	(0,38)
Limite definido por Resolução do Senado Federal 11,50 %	13.731.675,81	20.827.575,52

2.3. Receita Corrente Líquida

A receita corrente líquida, apurada com base nos últimos 12 meses (janeiro a dezembro/2002) atinge a cifra de R\$ 181.109.352,38 (cento e oitenta e um milhões, cento e nove mil, trezentos e cinquenta e dois reais e trinta e oito centavos).

Tabela IV
Demonstrativo da Receita Corrente Líquida
Orçamento Fiscal e da Seguridade Social
Período: Janeiro a Dezembro/2002

Categoria Econômica	Total dos Últimos 12 Meses
RECEITAS CORRENTES (I)	192.358.724,19
DEDUÇÕES (II)	11.249.371,81
RECEITA CORRENTE LÍQUIDA (I - II)	181.109.352,38

2.4. Receitas e Despesas Previdenciárias do Regime Próprio dos Servidores Públicos

A arrecadação das receitas previdenciárias, no período de janeiro a dezembro / 2002, importa em R\$ 17.521.186,40 (dezessete milhões, quinhentos e vinte e um mil, cento e oitenta e



PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE PORTO VELHO

seis reais e quarenta centavos), contra a previsão de R\$ 12.140.651,00 (doze milhões, cento e quarenta mil, seiscentos e cinquenta e um reais).

A despesa previdenciária liquidada, registrada no mesmo período referenciado, atingiu o montante de R\$ 9.456.097,44 (nove milhões, quatrocentos e cinquenta e seis mil, noventa e sete reais e quarenta e quatro centavos). O resultado previdenciário (receitas menos despesas previdenciárias) foi de R\$ 8.065.088,96 (oito milhões, sessenta e cinco mil, oitenta e oito reais e noventa e seis centavos).

O saldo de aplicações financeiras do regime próprio de previdência social evoluiu de R\$ 7.743.499,14 (sete milhões, setecentos e quarenta e três mil, quatrocentos e noventa e nove reais e quatorze centavos) em 2001, para R\$ 10.192.904,66 (dez milhões, cento e noventa e dois mil, novecentos e quatro reais e sessenta e seis centavos) em 2002.

Tabela V
Demonstrativo das Receitas e Despesas Previdenciárias do
Regime Próprio dos Servidores Públicos
Orçamento Fiscal e da Seguridade Social
Período: Janeiro a Dezembro/2002

Receita	Previsão Inicial	Previsão Atualizada	Receitas Realizadas Jan a Dez 2002
RECEITAS PREVIDENCIÁRIAS (I)	12.140.651,00	12.140.651,00	17.521.186,40
Contribuições Previdenciárias	11.268.000,00	11.268.000,00	15.261.667,87
Receitas Patrimoniais	377.051,00	377.051,00	1.852.828,55
Outras Receitas Correntes	495.600,00	495.600,00	406.689,98
Alienação de Bens	-	-	-
Despesa	Dotação Inicial	Dotação Atualizada	Despesas Liquidadas Jan a Dez 2002
DESPESAS PREVIDENCIÁRIAS (II)	12.140.651,00	13.439.865,41	9.456.097,44
Administração Geral	6.362.619,00	7.378.901,21	4.207.753,16
Previdência Social	5.778.032,00	6.060.964,20	5.248.344,28
RESULTADO PREVIDENCIÁRIO (I - II)	-	(1.299.214,41)	8.065.088,96
Especificação	Período de Referência		
	2001	2002	
SALDO DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS DO REGIME PRÓPRIO DE PREVIDÊNCIA SOCIAL	7.743.499,14	10.192.904,66	

2.5. Resultado Nominal

A dívida fiscal (consolidada) líquida, com valor posicionado em 31 de dezembro de 2002, representa R\$ -685.771,23, valor este correspondente à diferença entre os ativos financeiros (disponibilidade de caixa, aplicações financeiras, demais ativos financeiros) e a dívida consolidada. Em 31 de dezembro de 2001 a dívida fiscal líquida atingiu o valor de R\$ 3.073.765,40. A diferença entre estes valores resulta no resultado nominal de R\$ -3.759.536,63



PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE PORTO VELHO

(três milhões, setecentos e cinquenta e nove mil, quinhentos e trinta e seis reais e sessenta e três centavos).

Tabela VI
Demonstrativo do Resultado Nominal
Orçamento Fiscal e da Seguridade Social
Período: Janeiro a Dezembro/2002

Especificação	Em 31 Dez 2001 (a)	Em 31 Dez 2002 (b)
Dívida Consolidada (I)	23.686.919,23	35.531.484,95
(-) Disponibilidade de Caixa	17.830.231,74	33.857.339,08
(-) Aplicações Financeiras	-	-
(-) Demais Ativos Financeiros	2.782.922,09	2.359.917,10
Dívida Consolidada Líquida (II)	3.073.765,40	(685.771,23)
Receita de Privatizações (III)	-	-
Passivos Reconhecidos (IV)	-	-
Dívida Fiscal Líquida (II + III - IV)	3.073.765,40	(685.771,23)
Resultado Nominal (b - a)		(3.759.536,63)

2.5. Resultado Primário

A diferença entre as receitas fiscais realizadas e as despesas fiscais liquidadas representa o resultado primário, cujo valor obtido, no período de janeiro a dezembro / 2002, corresponde a R\$ 38.309.136,81 (trinta e oito milhões, trezentos e nove mil, cento e trinta e seis reais e oitenta e um centavos), para uma receita fiscal realizada de R\$ 176.104.631,84, (cento e setenta e seis milhões, cento e quatro mil, seiscentos e trinta e um reais e oitenta e quatro centavos) em contrapartida à despesa fiscal liquidada de R\$ 137.795.495,03 (cento e trinta e sete milhões, setecentos e noventa e cinco mil, quatrocentos e noventa e cinco reais e três centavos).

Tabela VII
Demonstrativo do Resultado Primário
Orçamento Fiscal e da Seguridade Social
Período: Janeiro a Dezembro/2002

Receitas	Previsão Inicial	Receitas Realizadas Jan a Dez 2002
RECEITAS FISCAIS CORRENTES	165.488.607,00	176.104.113,09
RECEITAS FISCAIS DE CAPITAL	13.286.500,00	518,75
TOTAL (I)	178.775.107,00	176.104.631,84
Despesas	Dotação Atualizada	Despesas Liquidadas Jan a Dez 2002
DESPESAS FISCAIS CORRENTES LÍQUIDAS	144.455.131,46	126.006.483,94
DESPESAS FISCAIS DE CAPITAL LÍQUIDAS	49.058.163,96	11.279.048,89
RESERVA DE CONTINGÊNCIA	235.321,00	-
TOTAL (II)	193.748.616,42	137.285.532,83
RESULTADO PRIMÁRIO (I - II)	(14.973.509,42)	38.819.099,01

Nota: O resultado primário negativo decorre do fato de que o valor da receita refere-se à previsão inicial constante da Lei Orçamentária, enquanto que o da despesa corresponde ao valor inicial acrescido dos créditos adicionais suplementares abertos durante o exercício.



3. AVALIAÇÃO DA GESTÃO DO PLANO PLURIANUAL

A avaliação da gestão do Plano Plurianual visa aferir a capacidade do Governo Municipal de implementar os programas definidos no PPA 2000-2003. É possível avaliar a necessidade de aperfeiçoamentos na atuação do Governo nas suas duas principais vertentes: pela ótica da gestão dos meios, sejam estes humanos, materiais, logísticos, de tecnologia da informação, financeiros, etc.; e pela ótica da revisão da alocação dos recursos, traduzidos na revisão do Plano e nos orçamentos anuais.

O sucesso do processo avaliativo depende da participação interessada e consciente dos envolvidos na construção coletiva das soluções para as restrições sistêmicas à ação do Governo. Por essa razão, foram realizadas reuniões envolvendo os gerentes de programas, vinculados aos órgãos setoriais, sob a coordenação e orientação da Secretaria Municipal de Planejamento e Coordenação. A agenda de reuniões para os exercícios futuros deve contemplar medidas que visem o aperfeiçoamento do desenho e da gestão dos programas e da gestão das organizações, tais como recursos humanos, práticas de gestão e informações para controle gerencial.

3.1. Visão Sistêmica do Desempenho dos Programas – Resultados

A avaliação foi estruturada dentro de um modelo de gestão por programas, que orienta a ação de Governo para o equacionamento de problemas ou demandas oriundas da sociedade. Considerou-se também a importância de construir uma análise orientada a subsidiar a tomada de decisão no campo da gestão e do processo alocativo.

É importante observar que o conceito de resultados é ainda difuso, sendo freqüente a confusão entre o cumprimento das metas físicas e a obtenção de resultados na sociedade, mensuráveis por meio de indicadores. Há uma forte correlação entre a incidência de resultados satisfatórios e o grau de realização de metas físicas.

No Plano Plurianual, do total de 87 programas, 14 possuem 21 indicadores; do total de 319 ações (projetos, atividades e operações especiais), com 357 produtos, destes 242 registram metas físicas. Considerando o avanço na aferição e atualização de indicadores e metas físicas, ocorrido em 2002 com a revisão do Plano, pode-se dizer que o esforço do Governo Municipal em aferir o impacto da sua atuação está sendo implantado progressivamente, embora ainda haja um grande desafio nessa direção.

Devido a inexistência de programas com sistemas de consulta ao público-alvo, constata-se a necessidade do estabelecimento de mecanismos que garantam *inputs* e *feedbacks* contínuos, estruturados de forma interativa e dinâmica com os públicos-alvos dos programas.

Uma forma de estruturar esses mecanismos seria utilizar as ferramentas de comunicação existentes entre os órgãos e os beneficiários do programa. São elas: sistema 0800, ouvidorias, *home page* na internet, etc. Entretanto, estas ferramentas ainda carecem de um uso mais pró-ativo e estruturado no sentido de obter a percepção do andamento dos programas junto aos usuários, para reorientar a atuação no âmbito dos programas.



3.2. Desempenho Físico-Financeiro

Dos 87 programas avaliados, cerca de 69 programas consideraram cumpridas as metas previstas. O restante dos programas manifestaram nas suas avaliações, dificuldades de execução, que de forma geral decorreram da insuficiência de recursos financeiros.

O exame do desempenho físico do gasto público municipal continua prejudicado pela insuficiência dos controles gerenciais, que abarcam ainda um universo restrito de ações. Apesar disso, há avanços consideráveis com a introdução do gerenciamento por programas e com a designação de gerentes, que dentre outras atribuições, são responsáveis pelo desempenho físico do programa. Espera-se, em curto prazo, que a estes avanços seja somado a institucionalização de um Sistema de Informações Gerenciais de Planejamento do PPA, que cumpra o papel de instrumento de monitoramento e gestão de restrições do desempenho físico dos programas do Governo Municipal.

Os registros do desempenho físico-financeiro e dos resultados decorrentes da implementação do PPA 2002-2005 estão apresentados no Anexo, correspondendo aos seguintes demonstrativos:

- Realização Física e Financeira de Programas e Ações;
- Controle de Redução e/ou Ampliação de Metas;
- Detalhamento das Ações e Produtos, segundo as Unidades da Estrutura Organizacional do Município.

3.3. Concepção do Programa

Na concepção do programa uma pergunta chave se impõe: o programa necessita ser aperfeiçoado?

Cerca de 84% dos programas (73 programas) ainda precisam ser aperfeiçoados na sua concepção. A maior parte dos aperfeiçoamentos se referem à melhoria dos indicadores (63%), à suficiência de metas físicas (33%) e à pertinência das ações.

Dada esta situação, algumas constatações podem ser feitas:

- A necessidade apresentada de aperfeiçoar os indicadores reflete uma maior preocupação em mensurar resultados, em relação ao ano anterior;
- A inadequação quanto à suficiência de metas físicas e a pertinência das ações refletem uma preocupação da Administração Pública em compatibilizar os meios com os impactos esperados em cada programa.

3.4. Estratégia de Implementação

Neste contexto, torna-se relevante a seguinte indagação: a estratégia de implementação adotada para o programa está adequada?



PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE PORTO VELHO

Pelo que se pôde observar durante a execução, alguns programas carecem de adequada estratégia de implementação.

O número de programas nos quais a estratégia de implementação considerou-se inadequada pode ser explicado pelo fato do modelo de gestão por programas ter revelado deficiências de implementação antes ocultas pelo modelo burocrático tradicional. O monitoramento da execução e a prática de avaliação possibilita a identificação dos mais variados entraves à implementação dos programas e a obtenção de resultados.

Podem ser considerados como os entraves mais representativos, em que a estratégia de implementação precisa ser aperfeiçoada:

a. Organização dos trabalhos no âmbito da gerência

As principais restrições apontadas nesse item estão relacionadas, primeiramente, a necessidade de adoção de planos gerenciais pactuados com os titulares dos órgãos executores setoriais de forma a comprometer os meios necessários à implementação do programa. A implantação de coordenação de gerentes no âmbito do órgão central de planejamento representa uma possibilidade de equacionamento dessa deficiência.

Em segundo lugar, é recorrente nos comentários a demanda por um sistema de monitoramento das ações de programa mais detalhado e que abarque o acompanhamento de ações executadas em outras unidades.

Em terceiro lugar, aparece a insuficiência de capacitação para a negociação e execução das ações em parceria, seja interna ou externa ao órgão.

b. Forma de envolvimento dos executores

A maioria dos gerentes tem a percepção da importância de sua participação no processo decisório relacionado à execução das ações do programa. Entretanto, ainda persiste uma imagem de que o papel do gerente é apenas o de informar ao Governo sobre o andamento do programa, em lugar de ser o executivo responsável pela sua implementação.

Nota-se que o modelo de gestão por programas pressupõe uma demanda por práticas gerenciais, no âmbito das organizações públicas, que possibilitem um processo decisório compartilhado entre o administrador responsável pelos recursos e o gerente responsável pelos resultados dos programas e pelo permanente monitoramento das restrições à execução e seu impacto sobre o público-alvo.

c. Comunicação com outras unidades

Os comentários sobre a comunicação com outras unidades dividem-se em duas vertentes. De um lado, verifica-se um esforço insuficiente de coordenação dos programas, no âmbito das unidades, com vistas a assegurar a complementaridade entre os programas e otimizar os resultados. A gestão por programas explicita essa necessidade de integração sem, contudo, garantir a sua prática.

Por outro lado, o fato da gestão por programas ser uma prática recente das organizações, que são departamentalizadas, traz uma deficiência de comunicação entre os departamentos responsáveis pelas funções administrativas, financeiras, jurídicas e de comunicação com as



PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE PORTO VELHO

equipes gerenciais dos programas. De fato, as organizações ainda não conseguiram concluir o processo de adequação de suas estruturas hierárquicas ao modelo de gestão por programas.

Por fim, com base nos problemas apontados, constata-se que a articulação entre os diversos agentes envolvidos na implementação dos programas ainda é deficiente. Há a necessidade da difusão de ferramentas de gestão que possibilitem um processo de comunicação e de negociação para ampliar a obtenção de resultados.

Algumas restrições que interferem no desempenho das ações de maior impacto são: contratos, convênios e licitações; fluxo dos processos de despesas; dificuldades com recursos orçamentários e financeiros.

Na gestão dos recursos humanos, para a implementação dos programas, verificou-se insuficiências tanto na quantidade quanto na qualidade destes recursos.

Esse fato deve-se, possivelmente, a duas razões: a maior compreensão sobre os requisitos necessários à implementação do programa para o alcance dos objetivos previstos e ao maior envolvimento dos gerentes na execução dos programas e nas funções básicas do ciclo de gestão - planejamento, orçamento, administração e controle. Este maior envolvimento do gerente requer uma equipe gerencial maior e melhor qualificada, como também um maior tempo disponível para o gerenciamento, a obtenção e a análise de informações para tomada de decisões.

Dentre os problemas citados, pode-se considerar relevante: os altos custos com capacitação num ambiente organizacional onde há alta rotatividade de recursos humanos; a qualificação das equipes gerenciais quanto às atividades relacionadas a planejamento, orçamento, avaliação e controle dos programas. O sucesso do modelo de gestão por programas depende, em parte, desta qualificação, uma vez que pretende envolver as áreas fim e operacional no ciclo de gestão do Governo.

A percepção quanto à falta de recursos humanos também reside no fato dos programas representarem, em muitos casos, apenas uma parte do que as organizações realizam. O programa ainda permanece como referência essencialmente para ações orçamentárias, apesar dos esforços para incorporar as demais atividades desenvolvidas pela administração pública que não estão explicitadas em ações, mas que são fundamentais para o alcance dos resultados do governo. Isto significa dizer que os recursos humanos são alocados para outras atividades que não estão ligadas diretamente ao programa. Os dirigentes, por sua vez, dividem seu tempo entre o programa e as outras atividades inerentes ao funcionamento da organização. Nessa condição, os programas não incorporam esses bens ou serviços, embora façam parte do ciclo produtivo da administração pública. Do mesmo modo, não incorporam o custo de pessoal e de parte do custeio envolvido na execução dos programas.

As despesas de pessoal ativo do Governo Municipal estão agrupadas, juntamente com as demais despesas administrativas, num programa denominado Apoio Administrativo, presente em todas as unidades administrativas orçamentárias. O principal item de custo da administração, o custo de pessoal e encargos sociais - cerca de 91,79% do total das despesas administrativas do Governo Municipal - não está relacionado a nenhum programa finalístico.

A permanecer esse quadro, de falta de uma contabilidade gerencial que incorpore o custo de pessoal e custos administrativos aos programas, continuará existindo um processo dual de gestão pública. De um lado, a gestão destas atividades organizacionais que não estão incluídas



PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE PORTO VELHO

no programa, que mobilizam tradicionalmente um contingente elevado de recursos humanos e são conduzidas pela hierarquia funcional das organizações. De outro lado, a gestão implementada a partir dos programas presentes no PPA e nos orçamentos, conduzida pelos gerentes de programas. Um passo importante no processo gradual de acoplamento dessas duas facetas da gestão pública será o desenvolvimento do sistema de contabilidade gerencial que incorpore a conta de pessoal e de custeio nos programas finalísticos do Governo e monitore os custos de todas as atividades da administração pública. Este sistema estará sendo implementado em 2003 pela Administração Municipal.

É de fácil constatação que o ambiente organizacional do Governo Municipal, a exemplo dos Governos Federal e Estadual, tradicionalmente burocrático e departamentalizado, está passando por uma transição que incorpora e assimila progressivamente a gestão por programas, com a responsabilização por resultados na sociedade entregue aos gerentes de programas.

Igualmente significativo tem sido o esforço do Governo Municipal em criar as equipes gerenciais no ciclo de gestão. Todos os órgãos que compõem a estrutura organizacional do Município possuem gerentes de programas, pelo menos um gerente para cada programa, nomeados por ato do próprio órgão, conforme decreto do Executivo Municipal.

O PPA em sua nova concepção trouxe ganhos inequívocos em termos de maior transparência da ação governamental, integração com o orçamento e maiores possibilidades efetivas de monitoramento, mas a gestão por programas ainda não foi implementada de forma efetiva, pela ausência até o momento de um modelo de gestão que contemple a harmonização do gerente de programas com as estruturas organizacionais e que defina da forma mais clara as atribuições e responsabilizações de cada ator na condução dos programas governamentais.

Em síntese, pode-se afirmar que o PPA propõe um modelo de gestão que se encontra em construção e será objeto de aperfeiçoamento ao longo de 2002 a 2005. É importante não se desconsiderar o componente de mudança cultural necessária para a consolidação deste modelo. Isto requer tempo, investimento em capacitação e vontade política continuada para que possa ocorrer de forma plena.

4. MACROOBJETIVOS

4.1. Garantir educação para todos

Principais Programas e Realizações:

Realizações: As realizações dos Programas, medidas em metas físicas e financeiras, estão elencadas no Anexo.

Programas:

- ✓ Construção, Reforma e Ampliação dos Prédios da SEMED
- ✓ Desenvolvimento da Educação Infantil



PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE PORTO VELHO

- ✓ Desenvolvimento do Ensino Especial
- ✓ Desenvolvimento do Ensino Fundamental
- ✓ Desenvolvimento da Educação de Jovens e Adultos

4.2. Potencializar a plena gestão da saúde

Principais Programas e Realizações:

Realizações: As realizações dos Programas, medidas em metas físicas e financeiras, estão elencadas no Anexo.

Programas:

- ✓ Assistência Básica de Saúde
- ✓ Esquistossomose
- ✓ Infra-Estrutura para Prevenção e Controle de Doenças
- ✓ Infra-Estrutura Sanitária
- ✓ Pesquisa e Diagnóstico de Leishmaniose em Animais
- ✓ Pragas e Roedores
- ✓ Saúde Bucal
- ✓ Saúde da Mulher
- ✓ Saúde Mental
- ✓ Toxoplasmose Animal
- ✓ Vigilância Sanitária

4.3. Consolidar as ações comunitárias

Principais Programas e Realizações:

Realizações: As realizações dos Programas, medidas em metas físicas e financeiras, estão elencadas no Anexo.

Programas:

- ✓ Agente Jovem de Desenvolvimento Social e Humano
- ✓ Apoio à Criança e ao Adolescente em Abrigos
- ✓ Apoio à População Carente
- ✓ Assistência Social à População Vulnerabilizada pela Exclusão Social
- ✓ Atenção a Pessoa Idosa



PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE PORTO VELHO

- ✓ Atenção a Pessoas Portadoras de Deficiências
- ✓ Atendimento Integrado ao Trabalhador
- ✓ Creche
- ✓ Criança é Vida
- ✓ Programa de Erradicação do Trabalho Infantil - PETI
- ✓ Proteção à Criança e ao Adolescente
- ✓ Sentinela

4.4. Promover programas de valorização do esporte e do lazer

Principais Programas e Realizações:

Realizações: As realizações dos Programas, medidas em metas físicas e financeiras, estão elencadas no Anexo.

Programas:

- ✓ Esporte Direito de Todos
- ✓ Esporte Solidário

4.5. Propiciar melhorias em saneamento básico, urbanização, transporte e trânsito no município

Principais Programas e Realizações:

Realizações: As realizações dos Programas, medidas em metas físicas e financeiras, estão elencadas no Anexo.

Programas:

- ✓ Cidade Iluminada
- ✓ Cidade Verde
- ✓ Infra-Estrutura Urbana
- ✓ Legislação Urbanística
- ✓ Planejamento e Gestão da Infra-Estrutura Urbana
- ✓ Planejamento e Gestão da Política de Habitação
- ✓ Segurança no Trânsito
- ✓ Urbanizar



4.6. Assegurar a modernização administrativa

Principais Programas e Realizações:

Realizações: As realizações dos Programas, medidas em metas físicas e financeiras, estão elencadas no Anexo.

Programas:

- ✓ Apoio Administrativo
- ✓ Defesa da Ordem Jurídica
- ✓ Reestruturação Administrativa
- ✓ Segurança, Proteção Civil e Patrimonial
- ✓ Transparência Municipal

4.7. Promover política de recursos humanos

Principais Programas e Realizações:

Realizações: As realizações dos Programas, medidas em metas físicas e financeiras, estão elencadas no Anexo.

Programas:

- ✓ Benefícios Previdenciários
- ✓ Qualificação Profissional

4.8. Promover política de gestão pública

Principais Programas e Realizações:

Realizações: As realizações dos Programas, medidas em metas físicas e financeiras, estão elencadas no Anexo.

Programas:

- ✓ Atuação Legislativa da Câmara Municipal de Porto Velho
- ✓ Captação e Difusão de Notícias
- ✓ Contabilidade Pública Municipal
- ✓ Gestão da Política de Ações nos Distritos
- ✓ Gestão da Política de Recursos Humanos
- ✓ Gestão da Política Tributária
- ✓ Gestão das Políticas Contábil e de Controle Interno



PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE PORTO VELHO

- ✓ Gestão das Políticas de Esporte
- ✓ Gestão do Patrimônio Público
- ✓ Morar Melhor

4.9. Potencializar o turismo

Principais Programas e Realizações:

Realizações: As realizações dos Programas, medidas em metas físicas e financeiras, estão elencadas no Anexo.

Programas:

- ✓ Porto Velho - Cidade Turística
- ✓ Turismo Cultural

4.10. Garantir o desenvolvimento da cultura regional

Principais Programas e Realizações:

Realizações: As realizações dos Programas, medidas em metas físicas e financeiras, estão elencadas no Anexo.

Programas:

- ✓ Porto Velho - Patrimônio Histórico, Artístico, Arqueológico e Cultural
- ✓ Produção e Difusão Cultural

4.11. Estimular o desenvolvimento da agricultura, da indústria e do comércio

Principais Programas e Realizações:

Realizações: As realizações dos Programas, medidas em metas físicas e financeiras, estão elencadas no Anexo.

Programas:

- ✓ Apoio à Agroindustrialização
- ✓ Apoio à Produção Agropecuária
- ✓ Direto da Roça
- ✓ S.O.S. Vicinal
- ✓ Serviço de Inspeção Municipal
- ✓ Desenvolvimento Rural



4.12. Garantir a preservação do meio ambiente

Principais Programas e Realizações:

Realizações: As realizações dos Programas, medidas em metas físicas e financeiras, estão elencadas no Anexo.

Programas:

- ✓ Cidade Limpa
- ✓ Manutenção do Parque Natural de Porto Velho