

Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul
Tesouro do Estado
Divisão de Programação Orçamentária



**Análise e qualificação do gasto público: a
experiência do projeto Cota Base Zero no RS**

Outubro de 2008

O que é Cota Base Zero?

- Metodologia para apuração montante da cota de custeio
- Iniciativa pioneira
- Se não chegamos no número exato evoluímos muito em conceitos e etapas da metodologia
- Trabalho em equipe

Índice

- 1. Ambiente
- 2. Escopo do Projeto
- 3. Conceitual Teórico
- 4. Metodologia Aplicada
- 5. Avaliação Geral
- 6. Principais Oportunidades Vislumbradas
- 7. Lições Aprendidas
- 8. Reflexão Final

Índice



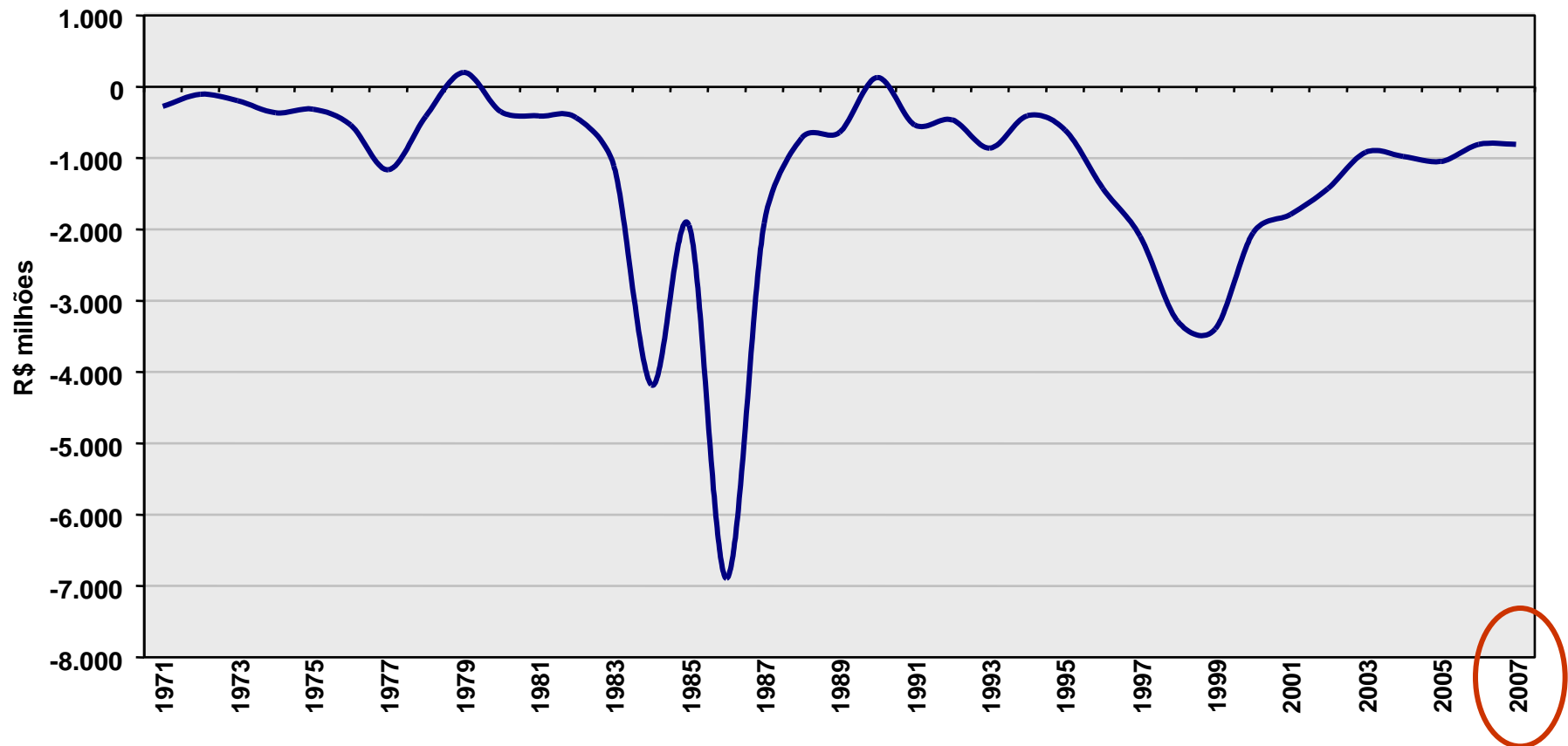
1. Ambiente

- 2. Escopo do Projeto
- 3. Conceitual Teórico
- 4. Metodologia Aplicada
- 5. Avaliação Geral
- 6. Principais Oportunidades Vislumbradas
- 7. Lições Aprendidas
- 8. Reflexão Final

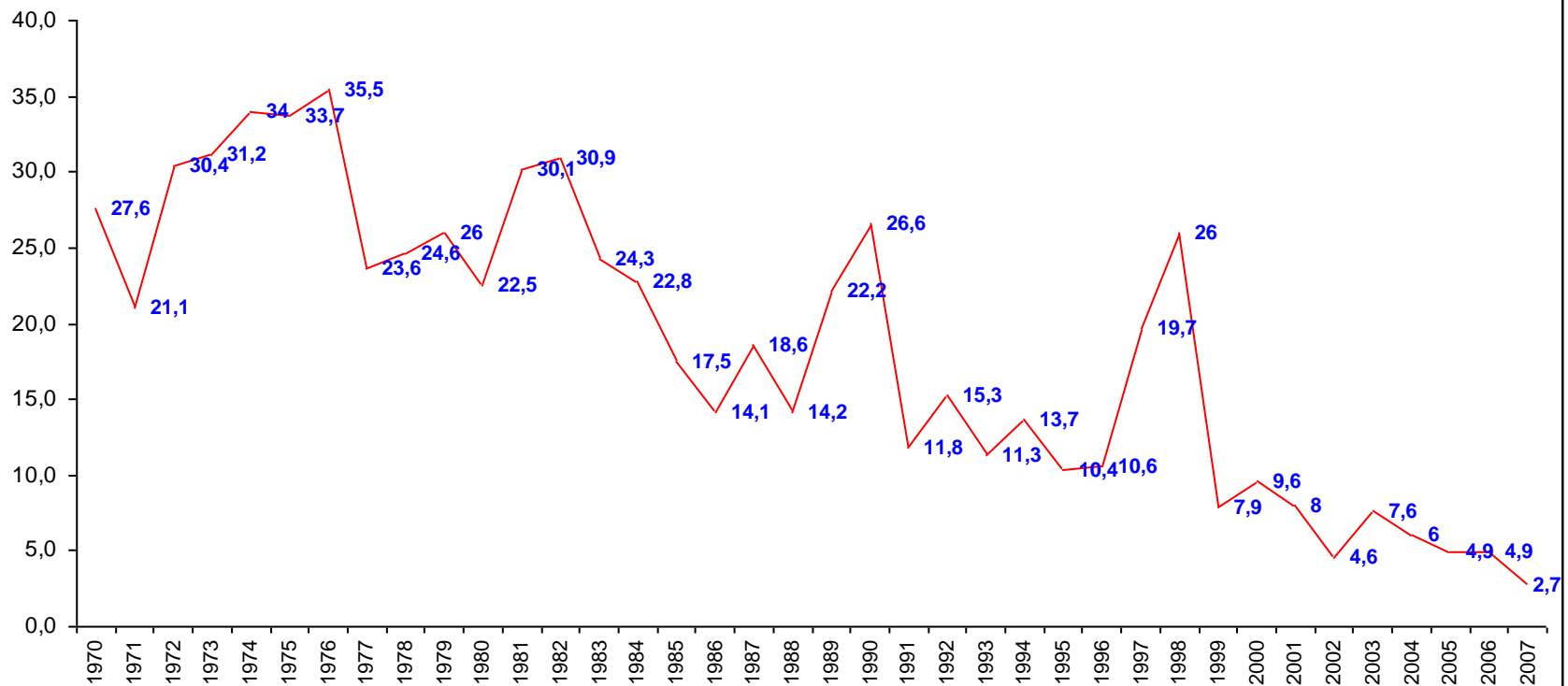
1. Ambiente

- Ajuste fiscal estrutural
- Histórico de cortes lineares
- Fazenda como parceira dos órgãos
- Trabalho matricial
- Nosso papel no ajuste DPO/Tesouro
- Projetos estruturantes

Resultado Orçamentário do Rio Grande do Sul



Investimentos em relação à RCL - Administração Direta - 1970-2007



Fonte dos dados: STN - Balanços dos Estados.

Índice

- 1. Ambiente
- 2. Escopo do Projeto
- 3. Conceitual Teórico
- 4. Metodologia Aplicada
- 5. Avaliação Geral
- 6. Principais Oportunidades Vislumbradas
- 7. Lições Aprendidas
- 8. Reflexão Final

2. Escopo do Projeto

Aumentar a produtividade do gasto público, através de um melhor alinhamento estratégico, da qualificação do orçamento e sua execução, da racionalização de despesas e da busca de indicadores para a avaliação do impacto de políticas públicas, contribuindo com o ajuste fiscal estrutural e qualificando os serviços prestados à sociedade

Objetivos específicos

- Alinhar os gastos da Secretaria aos seus objetivos estratégicos
- Canalizar recursos das atividades meio para atividades fim
- Aumentar a eficiência do gasto público
- Criar/utilizar indicadores para avaliar as políticas públicas
- Analisar a estrutura orçamentária e propor melhorias para qualificar a execução orçamentária
- Buscar possibilidades de redução de gastos sem o comprometimento dos serviços prestados

Fatores Condicionantes de Sucesso

- Engajamento do corpo estratégico e funcional dos órgãos
- Trabalho conjunto
- Implantação das oportunidades vislumbradas

Órgãos participantes

- Critérios para a escolha
- Projeto piloto (2007/2008):
 - Secretaria da Educação
 - Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (Sedai)
- Segundo ciclo (2008/2009):
 - Secretaria da Saúde

Índice

- 1. Ambiente
- 2. Escopo do Projeto
- ➔ 3. Conceitual Teórico
- 4. Metodologia Aplicada
- 5. Avaliação Geral
- 6. Principais Oportunidades Vislumbradas
- 7. Lições Aprendidas
- 8. Reflexão Final

3. Conceitual teórico

- Orçamento Base Zero (OBZ)
- Orçamento por Desempenho
- *Balanced Scorecard* (BSC)
- Visitas técnicas
- Gerenciamento de Projetos

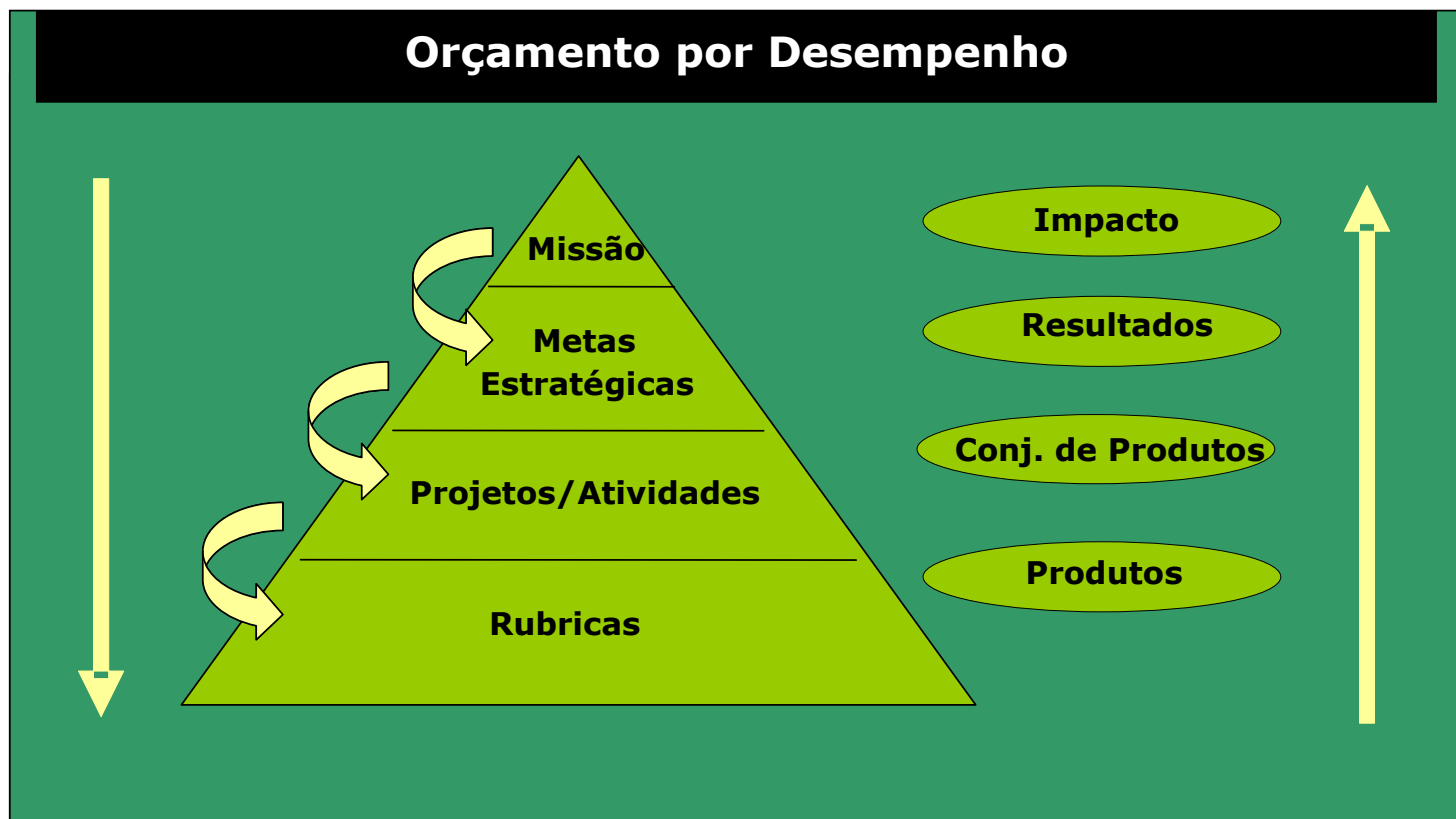
Orçamento Base Zero

- Alternativa ao orçamento incremental tradicional
- Questiona o porquê de cada despesa e busca evitar a perpetuação de alocações do passado
- Tem sido muito utilizado em empresas privadas
- Estabelecimento de diretrizes claras para cada atividade a ser realizada

Orçamento por Desempenho

Sistema que apresenta os propósitos e objetivos para os quais os recursos são demandados, os custos dos programas e os produtos ou serviços resultantes de cada programa

Síntese Orçamento por Desempenho



Balanced Scorecard (BSC)

- Metodologia voltada à gestão estratégica que pressupõe que a escolha dos indicadores para a gestão de uma empresa não deve se restringir a informações econômicas ou financeiras
- Monitorar desempenho junto aos clientes, processos internos, pessoas, inovações e tecnologias

Índice

- 1. Ambiente
- 2. Escopo do Projeto
- 3. Conceitual Teórico
- ➔ 4. Metodologia Aplicada
- 5. Avaliação Geral
- 6. Principais Oportunidades Vislumbradas
- 7. Lições Aprendidas
- 8. Reflexão Final

4. Metodologia Aplicada

- “Venda” do Projeto (parceria)
- Conhecimento da Realidade do órgão (visitas)
- Entendimento do escopo organizacional (missão, visão, valores, objetivos e metas estratégicos)
- Elaboração de Diagnóstico Conjunto
- Análise da Matriz de Alinhamento Estratégico
- Análise do Gasto
- Análise Orçamentária
- Relatório com oportunidades Identificadas

Matriz de Alinhamento Estratégico

Análise multicriterial voltada à análise do alinhamento estratégico dos projetos/atividades	Critério	OBJETIVO/ META A	OBJETIVO/ META B	OBJEITVO/ META C	OBJETIVO/ META D
Projetos / Atividades	PESO	10	6	6	3
000000 - PROJETO 1	146	10	6	10	6
000003 - PROJETO 4	163	10	1	10	6
000004 - PROJETO 5	158	10	10	1	6
000001 - PROJETO 2	156	10	6	3	6
000002 - PROJETO 3	128	10	10	3	1
000005 - PROJETO 6	91	6	6	6	6
000007 - PROJETO 8	89	10	10	1	1
000006 - PROJETO 7	85	6	10	3	1

Matriz de Alinhamento Estratégico: estrutura

- Colunas: objetivos/metas e outros critérios de avaliação:
 - Essencial ou discricionário
 - Estruturante ou não
 - Indicadores finalísticos

Matriz de Alinhamento Estratégico: estrutura

- Como o projeto contribui com o objetivo estratégico?
 - Essencial (10)
 - Contribui bastante (6)
 - Contribui pouco (3)
 - Contribui muito pouco (1)

Matriz de Alinhamento Estratégico: estrutura

- Discussão de pesos para os critérios
- Análise da Matriz – 3 grupos de projetos:
 - Alto alinhamento
 - Médio alinhamento
 - Baixo alinhamento
- A distribuição de recursos está de acordo com o alinhamento?

Matriz – Exemplo SEDAI

<u>Análise multicriterial voltada à análise do alinhamento estratégico e priorização dos projetos/atividades</u>	Critério	Promover a atração e a ampliação de investimentos produtivos privados ambientalmente sustentáveis	Apoiar o desenvolvimento e a inovação dos setores econômicos e dos arranjos produtivos locais	Promover a criação e o desenvolvimento de redes de cooperação empresarial visando a competitividade das micro e pequenas empresas	Aperfeiçoar a prestação dos serviços, através da modernização tecnológica e de gestão, com ênfase na Junta Comercial	Qualificar as relações internacionais do Governo do Estado e estimular o comércio internacional	Potencial de geração e manutenção de emprego e renda
Legenda		1 - Contribui muito pouco para o alcance do objetivo 2 - Contribui pouco para o alcance do objetivo 3 - Contribui bastante para o alcance do objetivo 4 - É um gasto essencial para o alcance do objetivo					1 - nada 2 - pouco 3 - muito 4 - total
PROJETO/ATIVIDADE	Peso	10	10	10	10	10	10
6156 - REDES DE COOPERAÇÃO	230	3	4	4	1	3	4
6158 - APOIO AOS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS - APL	220	3	4	3	1	3	4
1935 - APOIO AO FOMENTO DE NOVOS INVESTIMENTOS (FUNDOPEM e incentivos materiais)	210	4	4	1	1	3	4
5408 - PROJETOS SETORIAIS - POLO NAVAL	190	3	3	1	1	3	4
5422 - PROJETOS SETORIAIS - FLORESTA INDÚSTRIA	190	3	3	1	1	3	4
5547 - PROJETOS SETORIAIS	180	3	4	2	1	3	4
2310 - PUBLICIDADE	180	3	3	3	2	4	2
6157 - CAPACITAÇÃO EMPRESARIAL	170	1	3	4	1	3	4
2837 - SALA DO EXPORTADOR - PROMOÇÃO COMERCIAL	170	3	3	2	1	4	3
6171 - CONCRETIZAÇÃO DA INTEGRAÇÃO DO RS NO MERCOSUL (MISSÕES INTERNACIONAIS)	170	4	3	1	1	4	3
6170 - INTEGRAÇÃO E COOPERAÇÃO INTERNACIONAL	160	3	3	2	1	4	2
5549 - IMPLANTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE ESPAÇOS INDUSTRIAIS	150	3	3	1	1	2	4
6161 - CADASTRAMENTO EMPRESARIAL INFORMATIZADO	140	4	2	1	4	1	1
5550 - APOIO A INICIATIVAS MUNICIPAIS	130	3	2	1	1	1	4

Análise do Gasto

- Análise do custeio do órgão
- Gráfico de *Pareto*
- Focar no porquê é feita cada ação/despesa
- Gerenciamento Matricial de Despesa (GMD)
- Projetos com baixo alinhamento estratégico
- Análise das fontes de financiamento

Análise orçamentária

- *Benchmarkings* (outros estados e União)
- Análise crítica da execução orçamentária

Índice

- 1. Ambiente
- 2. Escopo do Projeto
- 3. Conceitual Teórico
- 4. Metodologia Aplicada
- ➔ 5. Avaliação Geral
- 6. Principais Oportunidades Vislumbradas
- 7. Lições Aprendidas
- 8. Reflexão Final

5. Avaliação Geral

- Aceitação
- Parcerias foram fundamentais
- Sinergia entre a Sefaz, órgãos participantes: externalidade
- Espaço para redução gastos de custeio e deslocamento para gastos finalísticos
- Investimentos que qualificam o gasto
- Orçamentos públicos carecem de uma visão gerencial
- Sistema de Orçamento e de Execução “incentivam” incrementalismo
- Importância da avaliação do impacto econômico-social das políticas públicas

Índice

- 1. Ambiente
- 2. Escopo do Projeto
- 3. Conceitual Teórico
- 4. Metodologia Aplicada
- 5. Avaliação Geral
- ➔ 6. Principais Oportunidades Vislumbradas
- 7. Lições Aprendidas
- 8. Reflexão Final

Educação – Qualitativas

- Redefinição dos programas orçamentários: estruturantes
 - Prazo exíguo PPA (15 maio envio ao legislativo e 15 julho aprovação)
 - Revisão anual PPA
- Reavaliação de projetos e atividades com baixo alinhamento estratégico
- Melhora do processo de aplicação de recursos externos
- Transferência do ensino infantil para os municípios

Educação – Programas

- Atuais programas PPA:
 - Apoio Administrativo
 - Desenvolvimento da Educação Superior
 - Garantia de Acesso e Melhoria da Qualidade da Educação Básica

- Programas sugeridos:
 - Programa Boa Escola para todos
 - Professor Nota 10
 - Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar
 - Escola Legal
 - Sala de Aula Digital
 - Centro de Referência na Educação Profissional
 - Outros programas não estruturantes
 - Apoio Administrativo – programa genérico
 - Modernização da Gestão educacional
 - Parceria Escola, Comunidade, Sociedade Civil e Municípios
 - Desenvolvimento da Educação Superior

Educação – Projetos/Atividades

- “Projetos/rubricas”:
 - 2695 - Vale-Refeição
 - 2694 - Contribuição ao IPERGS para Assistência Médica – Ativos

Educação – Quantitativas

- Oportunidades de economia: R\$ 7,7 milhões ou 2,4% dos gastos de Custeio
- Processamento de Dados: Redução nas cobranças por registros mantidos em cadastro
- Jogos Escolares do RS – JERGS: busca de recursos além do Tesouro

SEDAI – Qualitativas

- Apropriação de gastos por projetos
- Redefinição orçamentária e institucional da Junta Comercial
- Plano de modernização de processos e TI da Junta Comercial

SEDAI – Quantitativas

- Oportunidade identificada: 20% do custeio da Junta
 - Locação de imóveis da Junta
 - Melhoria no fluxo de trabalho da Junta reduzindo gasto com estagiários
 - Compartilhamento da vigilância com Banrisul

Índice

- 1. Ambiente
- 2. Escopo do Projeto
- 3. Conceitual Teórico
- 4. Metodologia Aplicada
- 5. Avaliação Geral
- 6. Principais Oportunidades Vislumbradas
- ➔ 7. Lições Aprendidas
- 8. Reflexão Final

7. Lições Aprendidas

- Espaço para ações desse tipo nos órgãos
- Relações interinstitucionais
- Implementação das oportunidades
- Órgãos necessitam vislumbrar CBZ como oportunidade
- Patrocinador e Empoderamento
- Importância de ampliação no fluxo do PPA/LOA/Execução
- Interface com outras iniciativas de racionalização do gasto

Índice

- 1. Ambiente
- 2. Escopo do Projeto
- 3. Conceitual Teórico
- 4. Metodologia Aplicada
- 5. Avaliação Geral
- 6. Principais Oportunidades Vislumbradas
- 7. Lições Aprendidas

→ 8. Reflexão Final

7. Reflexão Final

- Consolidação da metodologia: importância do Seminário
- Institucionalização de avaliação de impacto de políticas públicas
- Nova fase do Ajuste:
 - Critérios para evitar desperdícios
 - Maior alinhamento
 - Qualidade do gasto (meio → fim)



Obrigado!

www.sefaz.rs.gov.br

Eduardo Lacher

eduardol@sefaz.rs.gov.br