



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
GESTÃO E ESTRATÉGIA – PPGE/UFRJ



CODEMAR – COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO DE MARICÁ
Relatório Técnico Conclusivo

RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO (RTC/CODEMAR-PEMOC01)

PLANO ESTRATÉGICO DE MELHORIA DO ORÇAMENTO DA CODEMAR (PEMOC01)

GEFERSON MICHEL SANTOS DE SALES

SAULO BARBARA DE OLIVEIRA

RIO DE JANEIRO

2022



1 CARACTERIZAÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO

Organização: COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO DE MARICÁ (CODEMAR)

Discente: GEFERSOM MICHEL SANTOS DE SALLES (Turma 2022)

Docente orientador: PROF. SAULO BARBARA DE OLIVEIRA

Dissertação vinculada: PROPOSTA DE PLANO DE MELHORIAS PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ORÇAMENTÁRIO NA CODEMAR.

Data da defesa: 01/04/2023

Setor beneficiado com o projeto de pesquisa, realizado no âmbito do programa de mestrado: Superintendência de Administração e Finanças (SAF/CODEMAR)

Classificação¹: Produção com médio teor inovativo (combinação de conhecimentos pré-estabelecidos).

PRODUTOS TÉCNICOS/TECNOLÓGICOS:

- Produtos de Intervenção ou Desenvolvimento (Inovação)
- Empresa ou organização social inovadora
- Processo, tecnologia e produto, materiais não patenteáveis
- Relatório técnico conclusivo
- Tecnologia Social
- Norma ou marco regulatório
- Patente
- Produtos/Processos em sigilo
- Software / Aplicativo
- Base de dados técnico- científica

PRODUTOS DE FORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E DIFUSÃO DO CONHECIMENTO:

- Curso para Formação Profissional
- Material didático
- Capacitações e Treinamentos
- Produto Bibliográfico ou audiovisual técnico/tecnológico

¹ De acordo com o [Relatório do Grupo de Trabalho da CAPES sobre produção técnica](#).



RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

Plano Estratégico de Melhoria do Orçamento da CODEMAR

✓ Conexão com a Pesquisa

Projeto de Pesquisa – [Projeto de Pesquisa 1.1. – Gestão de projetos, processos e soluções tecnológicas inovadoras](#), vinculado ao [Grupo de Pesquisa - CNPq](#).

Linha de Pesquisa vinculada à produção – **LINHA 1 – Gestão de Processos, Projetos, e Tecnologias nas Organizações**.

Aplicabilidade (descrição da abrangência realizada) – Este relatório descreve o produto técnico resultante do desdobramento da dissertação de mestrado profissional, desenvolvida para a Superintendência de Administração e Finanças da Companhia de Desenvolvimento de Maricá (SAF/CODEMAR), visando a proposição de um plano estratégico de melhorias no planejamento orçamentário da CODEMAR, por meio de um conjunto de recomendações destinadas ao aprimoramento da qualidade de serviços da Superintendência de Administração e Finanças. O estudo teve início com a realização de uma pesquisa de campo aplicada aos executivos da CODEMAR (Diretor Presidente, Diretorias, Superintendentes e Coordenadores, o que possibilitou a realização de um diagnóstico sobre a situação real em que se encontrava o planejamento orçamentário desta empresa, num total de 9 executivos, diretamente envolvidos com as atividades de planejamento e execução do orçamento da CODEMAR. O objetivo do plano foi propor recomendações visando a correção das disfunções encontradas na pesquisa, sendo a principal delas, falhas do orçamento entre o planejado e o realizado. O plano estratégico desenvolvido foi validado por meio de reuniões entre os envolvidos no estudo, sendo considerado perfeitamente compatível e adequado à CODEMAR”, com a recomendação de implantação imediata na SAF.

Replicabilidade – Da forma como foi realizada a respectiva pesquisa, aplicada aos executivos da empresa, e tomando por base o amplo estudo realizado que envolveu a leitura e análise da vasta documentação do histórico das ações sobre o processo de planejamento e execução orçamentária, tendo por base as pesquisas realizadas, como por exemplo, pesquisa bibliométrica, bibliográfica, documental e pesquisa de campo e a legislação pertinente, e considerando a semelhança dos instrumentos legais a que toda empresa economia mista está sujeita ao elaborar o seu planejamento estratégico orçamentário, entende-se que o presente plano pode ser replicado também em outros órgãos públicos com características semelhantes, uma vez que possibilita a adaptação a diferentes realidades.

Dissertação – Link: <http://cursos.ufrjr.br/posgraduacao/ppge/producao-discente/>

Declaração emitida pela organização cliente – [Ver Anexo I](#).

Convênio para formação profissional – Link a seguir:
<https://cursos.ufrjr.br/posgraduacao/ppge/convenio-codemar/>



Conexão com a Produção Científica – A partir do presente estudo foram desenvolvidos e submetidos à publicação 3 artigos:

1) Artigos Publicados e apresentados em Congresso:

- a) **Análise e melhoria de processos aplicados no planejamento e controle orçamentário de uma sociedade de economia mista**, num trabalho de cooperação via rede de pesquisa, com os seguintes autores: Geferson Michel Santos (mestrando), Saulo Barbará de Oliveira (orientador), Fabrício Molica de Mendonça, Antônio Maria de Carvalho Negrão e Daniel Ribeiro. XXVI Seminários em administração – SEMAD 2023, 2177-3866, Link: <https://login.semead.com.br/26semead/anais/index.php>
- b) **A PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE GESTÃO DO ORÇAMENTO PÚBLICO NO BRASIL: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA**, também num trabalho de cooperação via rede de pesquisa, com os seguintes autores: SALES, GEFERSON MICHEL SANTOS DE et al.. A PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE GESTÃO DO ORÇAMENTO PÚBLICO NO BRASIL: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA. In: Anais do Congresso de Administração, Sociedade e Inovação - CASI. Anais...Volta Redonda (RJ) Universidade Federal Fluminense, 2023. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/15casi/715325-A-PRODUCAO-CIENTIFICA-SOBRE-GESTAO-DO-ORCAMENTO-PUBLICO-NO-BRASIL--UMA-ANALISE-BIBLIOMETRICA>. Acesso em: 14/03/2024.

- 2) **Artigo aguardando publicação: ANÁLISE E MELHORIA DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO: A EXPERIÊNCIA EM UMA ORGANIZAÇÃO DE ECONOMIA MISTA**, igualmente num trabalho de cooperação via rede de pesquisa, com os seguintes autores: Geferson Michel Santo de Sales, Saulo Barbara de Oliveira, Fabricio Mendonça, Antonio Negrão, Daniel Ribeiro de Oliveira. Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento (RBPD), ISSN: 2317-2363, Link: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rbpd/author/submission/17236>

Link da Plataforma ZENODO: <https://zenodo.org/uploads/10849087>

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.3549020>

Financiamento – CAPES, IFAM.



Sumário

1	CARACTERIZAÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO.....	2
2	APRESENTAÇÃO.....	6
2.1	Breve Conceituando Sobre Orçamento	6
2.2	O Problema Orçamentário da CODEMAR.....	8
3	PLANO PROPOSTO PARA SOLUÇÃO DO PROBLEMAS.....	11
3.1	O PLANO ESTRATÉGICO DE MELHORIA ORÇAMENTÁRIA	11
3.1.1	Elaboração das Peças Orçamentárias.....	12
3.2	Os Objetivos e Resultados Chave (OKRs) e a Implementação de Melhorias	19
3.3	As Etapas do Plano Estratégico de Melhorias	22
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
	REFERÊNCIAS	26



2 APRESENTAÇÃO

O objetivo principal deste documento é servir de orientações para os gestores da Companhia de Desenvolvimento de Maricá (CODEMAR) para a implementações de melhorias no processo de Planejamento e Execução Orçamentária, tendo como foco específico a Etapa de Execução do seu Orçamento. Considerando o levantamento de dados feito, por meio de uma extensa pesquisa de campo, bibliométrica, bibliográfica, documental e da legislação pertinente, entende-se que o presente plano passa ser aplicado em outras organizações públicas com características semelhantes.

Desse modo, espera-se que o plano estratégico, possa servir de *insight* para gestores de outras instituições públicas na elaboração dos seus planos estratégicos de gestão orçamentária.

Considerando a diversidade e a abrangência da literatura sobre o tema inerentes à gestão orçamentária, procurou-se, na medida do possível, incluir neste trabalho as situações relacionadas às práticas de gestão. Isto foi possível, graças ao profundo levantamento da literatura sobre o tema, realizado por ocasião do desenvolvimento da dissertação de mestrado a que este trabalho está vinculado, conforme descrito no início deste documento.

No entanto, sabe-se que o universo gestão orçamentária é amplo e está em constante atualização e que as práticas adotadas nas instituições públicas brasileira são mais exploradas do que implementadas. Por isso, o estudo realizado tem o mérito de ter feito um amplo levantamento bibliográfico, uma pesquisa de campo abrangente e a elaboração de uma proposta de plano estratégico consistente para orientar os gestores na implementação das recomendações propostas na prática cotidiana nas instituições em que elas se aplicam.

2.1 Breve Conceituando Sobre Orçamento

O orçamento é o elo entre o planejamento e as funções executivas da organização no qual os recursos são alocados com a finalidade de atender os objetivos e metas, de acordo os critérios de prioridade estabelecidos na fase de programação orçamentária (BEZERRA FILHO, 2017). Trata-se de uma ferramenta de gestão para a implantação de um planejamento estratégico do controle financeiro da empresa, independente do ramo de atividade exercido (CAITANO e BELÉM 2020), enquanto o planejamento tem o papel de orientar estrategicamente e de forma prospectiva as futuras ações (BACHILLER, 2020).

Segundo Abreu e Câmara (2015), o orçamento é um instrumento estruturante da ação governamental capaz de tornar factíveis, ou não, as ações governamentais, a depender do modo como é formalizado. A compreensão do processo orçamentário e suas instrumentalidades – planejamento e programação, gerência e administração, contabilidade



e administração financeira, controle e avaliação – são decorrentes da evolução da sua conceituação como instrumento político, capaz de permitir a modificação e atendimento dos interesses públicos (SCARPIN e SLOMSKI, 2005). Para Dantas et al. (2014) o orçamento público precisa ser compreendido como uma ferramenta de gestão, denominada de matriz global, preocupada com o monitoramento dos atos da Administração Pública.

O orçamento público e as decisões orçamentárias passaram a ser direcionadas aos resultados: metas, objetivos, programas de governo, o que exige maior assertividade e conhecimento técnico na elaboração e definição da estrutura orçamentária a ser adotada pelo ente público, em especial, uma sociedade de economia mista, como é o caso da CODEMAR (SANTOS et al., 2017). Porém, não é isto que costuma ocorrer na prática cotidiana, como afirmam Rocha et al. (2013), ao argumentarem que a confecção do orçamento é marcada por disputas de diversos atores, cada vez mais acirradas e que em muitos casos fogem do controle ou não possuem metodologias capazes de contornar esta interface política. Deste modo, os instrumentos de ação pública têm características técnicas e políticas e sua compreensão jamais pode se restringir a uma racionalidade instrumental dita isenta (ABREU e CÂMARA, 2015).

A disponibilidade de recursos financeiros nas organizações públicas é baseada nos recursos orçamentários a elas destinados anualmente (PEREIRA et al, 2016). Oriundo da projeção dos gastos e investimentos versus a arrecadação das receitas (SANTOS et al, 2017), pelo orçamento é possível identificar onde ocorrerão os gastos e investimentos e de onde virão os recursos (COUTO et al, 2018), ele corresponde a chave para conduzir o ciclo de retorno dos recursos arrecadados pelo ente público ao realizar as metas e objetivos projetados nas leis orçamentárias, um instrumento de alocação de recursos a fim de satisfazer os propósitos humanos (ROCHA et al, 2013), garantindo que os compromissos políticos da sociedade sejam expandidos (SILVA e MATTIA, 2016), evitando a ineficiência na aplicação dos recursos em setores como educação e saúde, agravando desigualdade social e prejudicando o crescimento econômico de um país (SANTOS e ROVER, 2019).

Entretanto, em alguns casos, o Plano Plurianual (PPA) é elaborado usando modelos genéricos e repetitivos ao longo do ano sem relação direta as propostas e metas de governo (BALDO, 2017). Neste âmbito, a Lei de Responsabilidade Fiscal, surge como ferramenta gerencial estratégica (OLIVEIRA e SOUZA, 2017) para coibir o uso de modo indevido dos recursos públicos e estabelecer parâmetros e metas para sua aplicação, bem como, criando dispositivos de análise e mensuração dos resultados alcançados no cumprimento das metas fiscais.

Nas últimas décadas, o processo orçamentário brasileiro passou por mudanças que tinham como finalidade aumentar a eficiência dos fatores de produção e qualidade dos serviços prestados (ABREU e GOMES, 2013). Essa evolução no arcabouço legislativo do Brasil, por meio da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), inibiu muitas ações desordenadas por parte dos gestores públicos, estabelecendo normas de finanças públicas visando a determinação da



responsabilidade na gestão fiscal e os fazendo adotar postura de administrador público (OLIVEIRA e SOUZA, 2017). Esta lei é uma norma reguladora do processo de gestão financeira e orçamentária, uma ferramenta de estratégia da gestão pública (GOMES e SOMMER, 2019) que possibilita mensurar o desempenho das ações governamentais (ANTUNES, 2018). Por meio da LRF, a transparência, eficiência, planejamento e racionalização, ganharam espaço dentro da elaboração das ações de governo a serem implantadas, visto que, as sanções, em caso de descumprimento podem acarretar grandes impactos ao gestor transgressor (ANTUNES, 2018).

2.2 O Problema Orçamentário da CODEMAR

O planejamento estratégico orçamentário da CODEMAR é elaborado anualmente e tem início com a criação dos centros de custos de todas as 8 diretorias da empresa. Após todas as diretorias definirem os projetos e custos orçados para o seu departamento, encaminham o seu orçamento previsto para a Diretoria de Controle Interno (DCI). A DCI, responsável por compilar todo o orçamento da companhia que ascendeu, neste último exercício (2022), o montante anual de R\$ 144.000.000,00 (Cento e quarenta e quatro milhões de reais), e levar para debater sua aprovação junto ao Diretor Presidente.

Todo o processo é feito usando planilhas com as diretrizes e metas estipuladas para o PPA adotado pela empresa. As planilhas são elaboradas por cada área e compiladas ao final do processo pela Diretoria de Controle Interno. No ano de 2018, a companhia deu início a um processo de mapeamento dos processos por meio de uma consultoria especializada, utilizando as técnicas “Business Process Management” (BPM) para levantamento e automação de todos os processos realizados pela empresa. Esse processo de planejamento, elaborado com os dados coletados junto aos funcionários da CODEMAR, por uma consultoria contratada, ocorria conforme descrito a seguir.

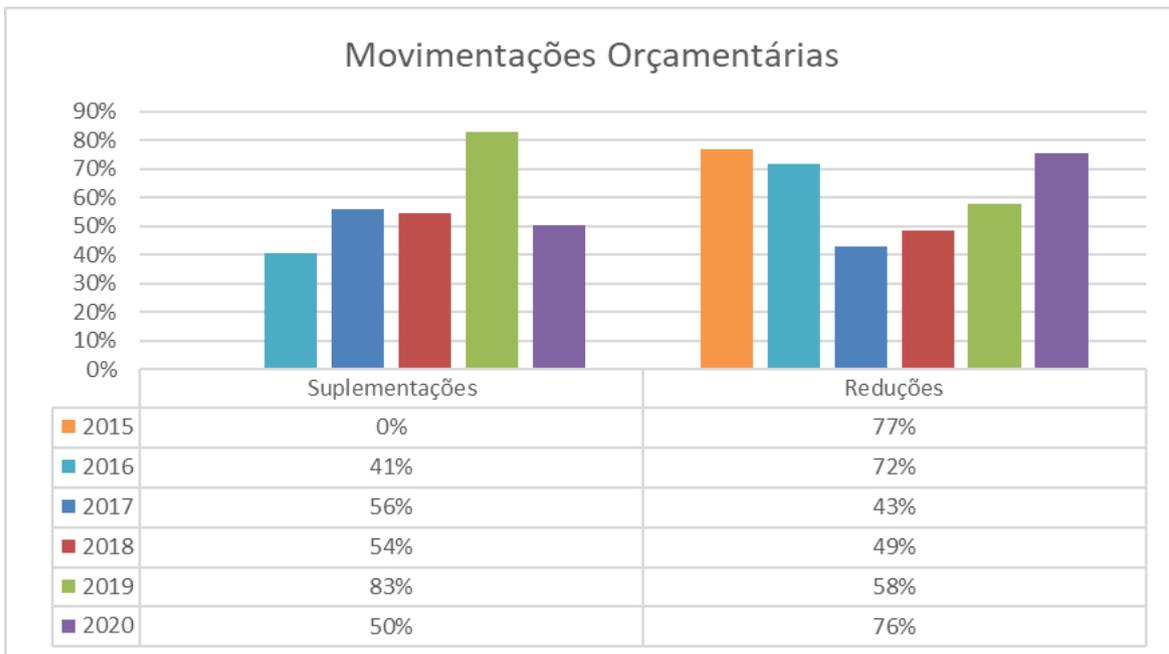
Uma vez aprovado, o orçamento é encaminhado para a Unidade Orçamentária do Município (UO), a Secretaria de Planejamento, responsável por incluir o orçamento da companhia dentro das disposições gerais estabelecidas nas Leis Orçamentárias.

Com o início de cada exercício, o orçamento aprovado é executado pela Diretoria de Administração e Finanças (DAF) da companhia, responsável pela alocação dos recursos orçamentários aos projetos em execução, bem como pelas etapas de empenho e execução das despesas. Porém, ao longo da execução orçamentária anual, são realizados constantes remanejamentos para realocação de recursos, para ajustar o orçamento aprovado nos programas de trabalho elaborados para a realização dos objetivos estratégicos definidos para o período do Plano Plurianual (PPA), a sua utilização diária, de acordo com as emissões das notas de empenho, mediante as aquisições de produtos ou serviços licitados pela companhia que podem vir a ser utilizados pela companhia. Tais ações, denotam um enfraquecimento deste mecanismo público de planejamento, uma vez que, o regime do orçamentário estabelecido sofre constantes alterações para adequar-se ao empenhamento das despesas.



Esses remanejamentos compreendem reduções e suplementações ao orçamento projetado, ao longo de todo o exercício anual, ocasionando alterações e mudanças nos programas e metas da companhia, bem como, distorções e desvios das metas estabelecidas no PPA e demais leis orçamentárias, conforme se apresenta na Gráfico 1.

Gráfico 1 - Movimentações Orçamentárias anuais do período de 2015-2020



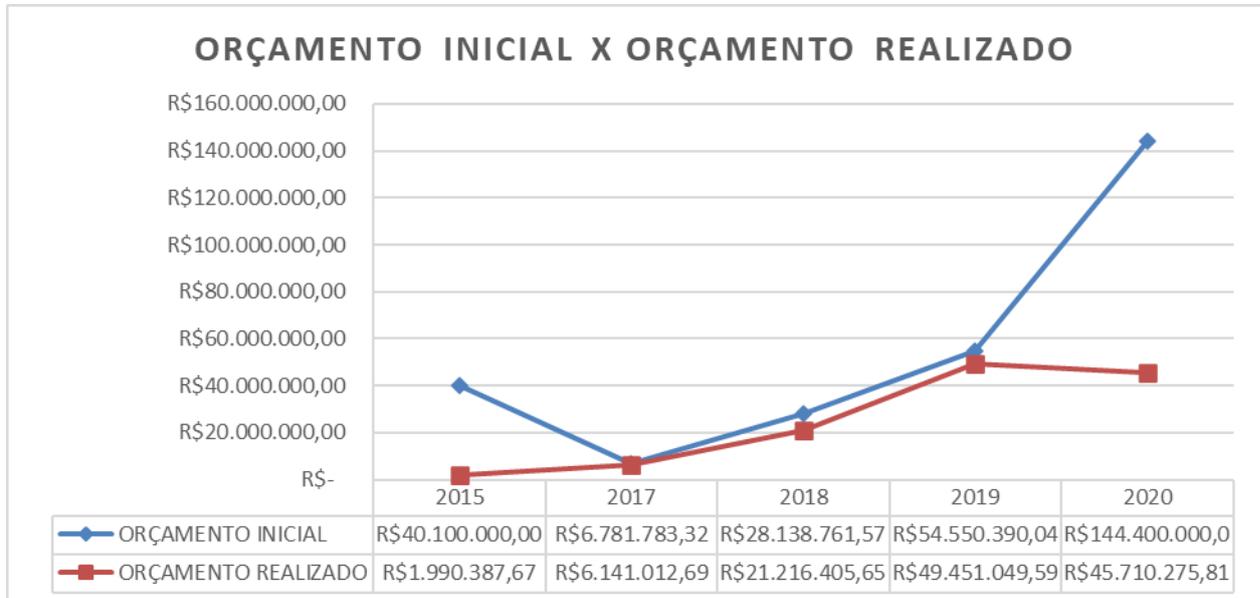
Fonte: http://ecidadeonline.marica.rj.gov.br/e-cidade_transparencia_inte/despesas (2020)

Conforme mostra o Gráfico 1, ao longo dos exercícios apresentados, pode-se verificar uma oscilação entre os percentuais de suplementações e reduções das dotações orçamentárias que compõem os programas de trabalhos da companhia. Por meio das funções programáticas estabelecidas na elaboração do PPA, o orçamento é elaborado para atender os valores referentes a execução total da meta a que se refere o programa.

Ocorre que, como descrito anteriormente, a execução do planejamento das metas da CODEMAR passa por constantes mudanças (suplementações e/ou reduções) ao longo do exercício financeiro, alterando a projeção estabelecida para cada dotação, isto torna-se claro ao ser feita uma breve análise como ilustra o Gráfico 2.



Gráfico 2 - Orçamento Inicial e Realizado do período de 2015-2020



Fonte: http://ecidadeonline.marica.rj.gov.br/e-cidade_transparencia_inte/despesas (2020)

As alterações efetuadas diferem dos valores executados pela empresa ao final de cada exercício. Com exceção do ano de 2017, onde os valores projetados e realizados estiveram próximos, os demais anos possuem uma diferença de valor considerável entre o planejamento inicial e o executado dentro do ano contábil, percebe-se isto a se analisar o ano de 2020, onde se observa que o percentual executado foi de 32% do orçamento projetado, que passou por suplementação de 50% e redução de 76% deste orçamento dentro de suas funções programáticas, movimentações superiores aos valores executados pela empresa,

Ainda neste contexto, a companhia, para o atual período do PPA, terá suas ações orçamentárias regidas pelas leis, em âmbito Municipal, de acordo com o portal de transparência do município:

Lei Nº 3.044/2021 – Dispõe sobre o Plano Plurianual para o quadriênio 2022-2025;

Lei Nº 3.058/2021 – Dispõe sobre as Diretrizes para elaboração da lei orçamentária 2022;



3 PLANO PROPOSTO PARA SOLUÇÃO DO PROBLEMAS

O objetivo do presente Relatório Técnico Conclusivo foi propor um plano de melhorias para o processo de planejamento estratégico e elaboração orçamentária da CODEMAR que permita mais agilidade, transparência e confiabilidade na gestão deste processo. Este relatório representa um desdobramento da dissertação de mestrado visando a elaboração do presente documento.

O original do presente documento poderá ser acessado por meio do Link dos Produtos Técnicos/Tecnológicos disponíveis no Portal do PPGE:

<https://cursos.ufrj.br/posgraduacao/ppge/relatorios-tecnicos-conclusivos/>

3.1 O PLANO ESTRATÉGICO DE MELHORIA ORÇAMENTÁRIA

Considerando os dados coletados por meio dos métodos aplicados na pesquisa realizada, foi possível verificar a situação atual do cenário da empresa sobre o processo orçamentário, dando base para a elaboração do presente plano para subsidiar um processo de reformulação e ajuste da realidade encontrada. Dando prosseguimento ao estudo foi possível fazer o levantamento e análise dos documentos da empresa sobre o tema, o permitiu evidenciar que a CODEMAR não dispõe de uma metodologia institucionalizada para elaboração do planejamento estratégico orçamentário, fato este corroborado pelos relatos dos entrevistados e análise do Diário de Campo do Pesquisador, que evidenciam a ausência de métodos unificados que possibilitem uma ação estruturada subsidiando a construção do processo orçamentário da empresa, devido, principalmente, pelo pouco tempo de existência da empresa e pelas mudanças do corpo de gestores (turnover), além do processo de formação e capacitação das equipes em meio a dinâmica de desenvolvimento e conclusão dos projetos da companhia.

Em paralelo a este contexto, destaca-se a inexistência de uma rotina contínua na empresa para treinamento e aperfeiçoamento técnico dos profissionais atuantes, principalmente relacionados a temática do orçamento.

Para corrigir essa situação, propõe-se que a empresa elabore um plano de treinamento e capacitação dos funcionários para aplicação de ferramentas de planejamento estratégico, como a adoção da metodologia de OKR (Objectives and Key Results).

Adicionalmente, como grande parte dos funcionários conta pouca experiência sobre a dinâmica de elaboração, monitoramento e revisão das peças orçamentárias, propõe-se também a elaboração de um cronograma de treinamento contínuo possibilitará a criação de uma cultura na organização, onde o conhecimento sobre o tema poderia ser aprofundado e dinamizado entre todas as diretorias.



Junto a esta realidade, com base nos pontos fortes e fracos levantados, foi possível identificar os principais fatores críticos de sucesso, internos e externos que influenciam na elaboração e execução orçamentária da companhia, conforme descritos no Quadro 01.

Quadro 1 - Fatores Críticos de Sucesso

Internos	Externos
Equipe	Plano de Governo
Portfólio de Projetos	Apoio da Prefeitura aos projetos
Integração das diretorias	Parcerias com Universidades e outras instituições
Planejamento e Execução Orçamentária	Investimento em Inovação e Tecnologia
Governança e <i>Accountability</i>	Investimento de Royalties
Corpo de Gestão	Órgãos de fiscalização

Fonte: elaboração própria (2022)

Tais fatores impactam no andamento das atividades da empresa. A capacidade de gestão, monitoramento e controle destes fatores influenciam no direcionamento que a empresa percorrerá ao longo de sua jornada corporativa. Para isto, recomenda-se que durante o planejamento e levantamento dos programas e metas e empresa a equipe responsável pelo planejamento tome medidas para gerenciar os Fatores Críticos de Sucesso e inserir rotinas para fomentar ações corretivas necessárias.

Diante do exposto, recomenda-se a criação de um plano de melhorias para auxiliar no processo de planejamento estratégico e orçamentário da empresa, orientando a criação de:

- a) Cronograma de Treinamento e capacitação;
- b) Cronograma de Elaboração e Monitoramento do Planejamento Orçamentário;
- c) Manual de Suporte Técnico ao Planejamento Orçamentário.

3.1.1 Elaboração das Peças Orçamentárias

Compondo a peça fundamental de apoio para o planejamento, o PPA tem o papel de integralizar as ações planejadas e suas diretrizes, objetivos e metas para um período de 4 anos, no qual, a LDO orientará as ações e metas coordenadas para cada exercício financeiro dentro deste período, onde, com base nas previsões de receitas e despesas fixadas na LOA, o município poderá executar a aplicação dos recursos orçados. Esta sincronia e integração das três peças orçamentárias possibilitará que as ações de governo possam alcançar os objetivos definidos, além, de elucidar, com clareza para a sociedade, a metodologia adotada para conclusão das ações e metas pretendidas.



As fases que compõem o processo de elaboração do PPA (Tribunal de Contas de São Paulo, 2009), são:

- a) **Preparação:** levantamento dos objetivos estratégicos;
- b) **Elaboração:** criação dos programas com base no plano de governo e nas necessidades levantadas;
- c) **Aprovação:** aprovação das peças orçamentárias pela Câmara Municipal;
- d) **Implantação e Execução:** acompanhamento da implantação e execução do PPA;
- e) **Avaliação:** análise dos resultados e aperfeiçoamento contínuo dos programas.

Dessa forma, reforça-se que as ações adotadas pelo Município de Maricá, sede da CODEMAR, sejam alinhadas com o eixo de objetivos e metas da Agenda 2030, com base nas ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável) definidas pela ONU (Organizações das Nações Unidas), como uma forma de orientar os gestores para o combate à pobreza, zelo pelo meio ambiente e o clima, um apelo global.

A Figura 1, mostra os ODS perseguidos pela empresa estudado, com base no que propõe a ONU.

Figura 1 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



Fonte: O Índice de Desenvolvimento Sustentável das Cidades – Brasil (IDSC-BR, 2030).



De acordo com a metodologia do Município, os programas de trabalho criados devem possuir relação com algum dos eixos da Figura 1, visando a adoção de ações que possibilitem a tomada de medidas que contribuam para fomentar e impulsionar o desenvolvimento desses eixos.

Buscando uma gestão mais participativa, alinhada à política do governo, espera-se que essa orientação dê suporte ao desenvolvimento sustentável do município, com a inserção do cronograma de elaboração no PPA e a adoção do orçamento participativo, com um processo de colaboração entre membros da sociedade civil, instituições privadas e demais entidades do município, visando o desenvolvimento de programas de trabalho que busquem atender as necessidades atuais da população, dando sustentação para que a CODEMAR leve avante o desenvolvimento sustentável e reforce as suas ações de responsabilidade social.

De modo a alcançar esses objetivos, considerando o significado de cada ação que compõem o PPA municipal, a Lei municipal Nº 3.044/2021, art. 7, deve ser entendida como um instrumento valioso nesse processo para o desenvolvimento das seguintes ferramentas de planejamento e gestão (MARICÁ, 2021, art. 7):

I – Programa, o instrumento de organização da ação governamental que visa à concretização dos objetivos pretendidos, sendo mensurado por indicadores estabelecidos no plano plurianual;

II – Programas temáticos, aqueles que resultam em bens ou serviços ofertados diretamente à sociedade e destinam-se à solução ou à atenuação de problemas da sociedade ou, ainda, ao aproveitamento de oportunidades;

III – Programa de apoio às políticas e áreas especiais, aquele que abrange ações relacionadas à formulação, coordenação, supervisão, avaliação e divulgação de políticas públicas;

IV – Programa de gestão, manutenção e serviços ao estado, aquele cujo público-alvo é o próprio Município;

V – Programa de política de crédito, o programa destinado a expressar as operações das instituições de crédito do Estado, caracterizado por não comportar programação de dispêndio e por conter metas quantificadas pelo volume de crédito concedido;

VI – Programa de apoio administrativo, aquele que engloba ações de natureza administrativa que, embora colaborem para a consecução dos objetivos dos demais programas, não têm suas despesas passíveis de apropriação àqueles programas;

VII – ação, o conjunto de operações cujos produtos contribuem para o alcance dos objetivos do programa;

VIII – Produto, bem ou serviço que resulta da ação, destinado ao público-alvo;

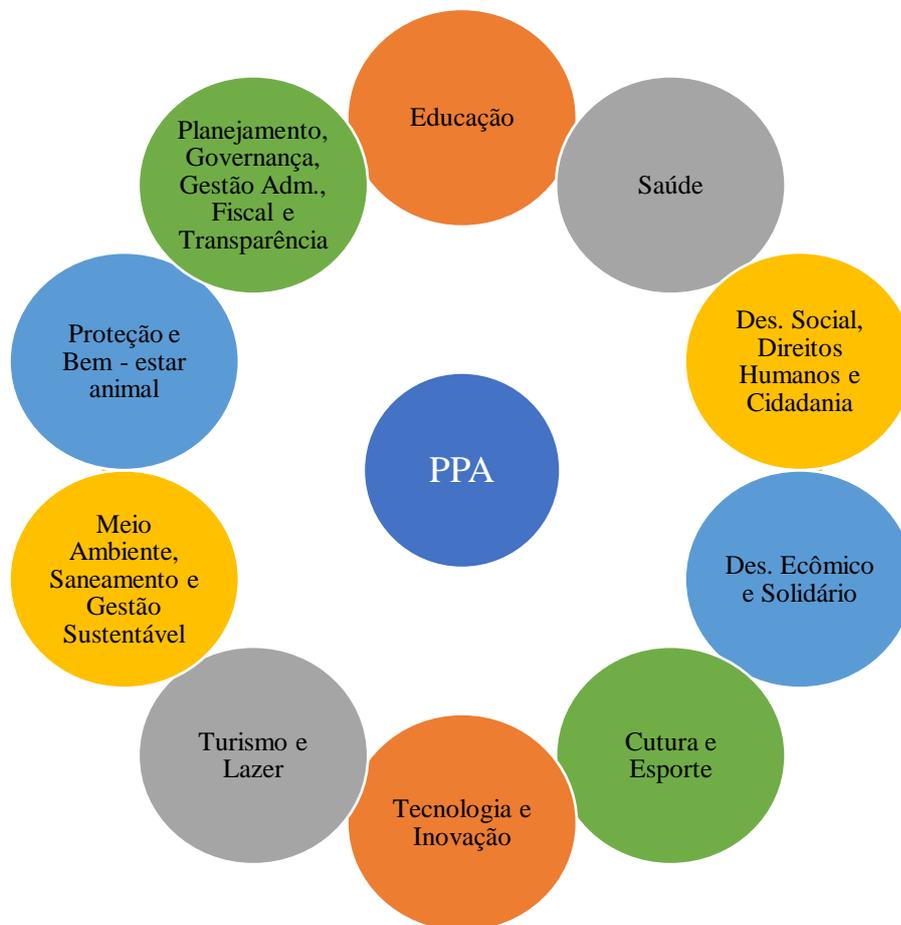
IX – Meta, quantidade de produto que se deseja obter em determinado horizonte temporal, expressa na unidade de medida adotada.



Com base nestas ações, compete a cada unidade gestora que compõe o PPA municipal, elaborar seus programas, seguindo os ODS e as diretrizes estabelecidas no plano de governo, considerando o planejamento orçamentário como uma extensão da política de governo estabelecida pelo gestor público e uma metodologia norteadora para seu quadriênio administrativo, visando o alcance dos objetivos que o levaram a ser eleito no pleito eleitoral. Assim, este trabalho de construção deve ser fomentado e acompanhado pela Coordenadoria de Planejamento Orçamentário, que compõe a Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão (SEPOG) da Prefeitura.

Para o quadriênio 2021-2024, seguindo essa orientação, a atual gestão do Município definiu a política de gestão o seu plano de governo com base nos eixos mostrados na Figura 2.

Figura 2 - Eixos do Plano de Governo Municipal



Fonte: Elaboração própria, com base no Plano de Governo do Município de Maricá (2021)



Esses eixos referem-se as estratégias de atuação do governo para gerenciamento dos recursos do Município e aplicação das melhorias propostas pelo atual prefeito no pleito eleitoral. É com base neles que os projetos e atividades de todos os entes da administração pública municipal, direta e indireta, são agora definidos e elaborados. Logo, a CODEMAR, por sua natureza jurídica, tem suas ações e projetos vinculados a este plano, dentro dos eixos relacionados a sua Missão e Visão.

Depois de definidos os eixos que nortearão os programas de trabalho, devidamente aliados à missão e aos objetivos estratégicos da empresa, e obedecendo a sua natureza jurídica, o próximo passo consiste no desenvolvimento dos projetos planejados, com a definição dos seguintes elementos:

- a) Nome do Órgão Responsável;
- b) Nome do Projeto;
- c) Descrição do Projeto;
- d) Objetivo do Projeto;
- e) Justificativa do Projeto (Problema que pretende resolver ou mitigar);
- f) Em que etapa se encontra;
- g) Produtos gerados pelo projeto (Se existente);
- h) Benefícios gerados pelo Projeto (Se existente);
- i) Benefícios esperados pelo Projeto;
- j) Potenciais Riscos;
- k) Prioridade do Projeto na secretaria.

Após a descrição de cada projetos estratégicos, cada órgão deve descrever as ações não utilizadas, levantadas com base na avaliação do metas atingidas no exercício findo, diagnosticando:

- a) Avaliar as Ações que não foram colocadas em prática nos últimos anos;
- b) Nome da Ação;
- c) Porque a Ação não foi executada;
- d) Justificativa para manter a ação: (caso não mantenha a ação, não precisa justificar).

Esta análise deveria ser uma ação componente das rotinas de monitoramento do cumprimento do PPA, para mensuração dos índices de atingimento das metas estabelecidas pela LDO e pela LRF. Além de descrever:

- a) **Programas em execução:** avaliação dos programas executados, objetivos, metas e indicadores;
- b) **Ações em execução:** avaliação das ações, redefinição de produtos e metas físicas e financeiras;
- c) **Novas ações:** avaliar a necessidade de criação e novas ações, suas justificativas, produtos e metas físicas e financeiras.

Após descritas as informações e anteriores, os dados são lançados numa planilha. Esses dados serão analisados pela SEPOG e alimentados no *e-cidade*, sistema operacional



utilizado pela prefeitura para execução orçamentária. Para esta finalidade propõe-se o seguinte modelo de planilha, conforme apresenta a Figura 3.

Figura 3 - Planilha de Programas e ações

1 - PROGRAMA								
Código		Descrição						
1.1 - Indicadores Vinculados ao Programa								
Descrição		Unidade de Medida			Referência			
					Ano	Valor		
1.2 - Órgãos Responsáveis								
Código		Descrição						
1.3 - Objetivos do Programa								
Descrição do Objetivo								
1.3.1 - Metas do Objetivo								
Descrição							Indicadores de Resultado	
							2022	
							2023	
							2024	
							2025	
							2022	
							2023	
							2024	
							2025	
							2022	
							2023	
							2024	
							2025	
Descrição do Objetivo								
1.3.1 - Metas do Objetivo								
Descrição							Indicadores de Resultado	
							2022	
							2023	
							2024	
							2025	
Código da Ação	Ações	Projeto/Atividade	Produto	Ano	Metas Físicas		Metas Financeiras	Regionalização
					Unid. Medida	Metas Físicas	Valor	
				2022				Todo Município
				2023				
				2024				
				2025				
Explicação sobre a Ação:								

Fonte: Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão (2021)

As informações levantadas na etapa de análise pela SEPOG serão avaliadas quanto a sua relação com o plano de governo, seus custos, objetivos e metas. Cabendo a este órgão, dentro das estratégias de governo, efetuar as alterações e ajustes que pertinentes ao cumprimento das metas fiscais e financeiras e que atendam às necessidades da sociedade alinhado ao planejamento do governo.



Depois de elaborados e avaliados, os relatórios são levados para as audiências públicas para apresentação a sociedade e demais entidades e posteriormente direcionados para a aprovação da lei na Câmara Municipal.

Uma vez elaborados os programas e metas que nortearam, torna-se necessário descrever as ações e atividades que devem compor a execução de cada programa de trabalho estruturado. Nesta fase o planejamento torna-se mais minucioso e requer o levantamento mais detalhada etapa a ser cumprida para atingir as metas elaboradas e cada ano do PPA.

De acordo com as leis orçamentárias e de finanças públicas, a Lei 4.320/64, Constituição Federal 1988 a Lei Complementar Nº 101/2000 e as Leis de Diretrizes Orçamentárias, com base no portal da Câmara dos Deputados (2020) o orçamento público deve ser norteado pelas seguintes premissas (BRASIL, 2020):

São premissa a serem observadas na elaboração e execução do orçamento:

- a) **Unidade:** o orçamento é único para cada exercício e para o ente, contendo suas despesas e receitas;
- b) **Totalidade:** coexistência de vários orçamentos autônomos, mas que podem ser visualizados de forma consolidada ao mesmo tempo que segregada e geral;
- c) **Universalidade:** o orçamento deve conter todas as receitas e despesas do ente
- d) **Anualidade ou Periodicidade:** o orçamento é elaborado e autorizado para um determinado período;
- e) **Pureza ou Exclusividade Orçamentária:** não conterá dispositivo estranho à previsão da receita e à fixação da despesa;
- f) **Especificação, Especialização ou Discriminação, Clareza, Programação:** as despesas e receitas devem ser evidenciadas de forma discriminada, evidenciando as origens dos recursos e aplicações;
- g) **Regionalização:** deve atender todas as áreas, na busca pela redução das desigualdades sociais e regionais;
- h) **Publicidade e Transparência:** o orçamento elaborado deve ser divulgado nos veículos oficiais de comunicação;
- i) **Não vinculação ou não afetação das Receitas:** as receitas gerais não poderão ser reservadas ou comprometidas para atender certos casos ou gastos;
- j) **Equilíbrio Orçamentário:** a previsão de despesas não pode ser superior as receitas previstas;
- k) **Legalidade:** todas as despesas e receitas devem estar previstas na LOA;
- l) **Orçamento Bruto:** todas as parcelas de receitas e despesas devem aparecer em seus valores brutos;
- m) **Exatidão ou Realismo Orçamentário:** as estimativas devem ser tão exatas quanto possíveis, buscando garantir consistência a peça orçamentária;
- n) **Orçamento Impositivo:** o dever de execução das programações orçamentárias.



Observados as premissas citadas anteriormente, na fase de detalhamento das despesas e receitas de cada programa de trabalho, os custos orçados devem estar vinculados à natureza das despesas, de forma clara e discriminada.

De modo a orientar o detalhamento das despesas, deve ser seguido o que descreve o Manual da Contabilidade aplicada ao Setor Público (MCASP, 2021), onde as despesas devem ser classificadas em seu elemento de despesa como: diárias, passagens, serviços de terceiros, material de consumo, material permanente, dentre outros, conforme descrito no plano de contas do município, que deve ser utilizado como base para descrição do elemento de despesa durante a montagem das ações de cada programa.

Com base nos dados coletados pela aplicação do *Canvas* na elaboração dos programas de trabalho, os agentes participantes da montagem do orçamento, conseguirão detalhar todos as etapas que compõem a sua execução, levantando os custos estimados, com base em técnicas de rateio e coleta de informações sobre custos estimados de produtos/serviços, para alocar nos elementos específicos, conforme o plano de contas do município.

Ao longo da execução do orçamento, quaisquer necessidades de abertura e créditos adicionais, remanejamento e suplementações, devem ocorrer conforme firmado na Lei Nº 3058/2021, nos art. 26 e 27:

“Art. 26. A Lei Orçamentária Anual poderá conter autorização para abertura de créditos adicionais, nos termos dos artigos 7º, 42, 43, 45 e 46 da Lei Federal nº 4.320/64, por meio de decreto do Poder Executivo, cujo limite de autorização será fixado na própria lei orçamentária anual.

Art. 27. O projeto de lei orçamentária anual poderá conter autorização para que sejam realizadas transposição, remanejamento ou transferência de recursos de uma categoria de programação para outra ou de um órgão para outro, mediante edição de decretos do Executivo.” (Maricá, 2021, art. 26 e 27)

3.2 Os Objetivos e Resultados Chave (OKRs) e a Implementação de Melhorias

Como descrito antes, as mudanças têm previsão legal e são liberadas para ajustar o orçamento a situações eventuais que possam trazer impactos a sua execução. Daí a necessidade de fazer ajustes e melhorias no plano orçamentário.

A implementação de melhorias visa elevar o grau de assertividade e previsibilidade dos custos de cada programa de trabalho sanando as constantes movimentações orçamentárias realizadas durante a execução do PPA pela companhia. Proporcionando a companhia uma previsão de despesas o mais próximo possível da realidade, evitando suplementações e reduções das dotações sem a real necessidade de ocorrência.

Como citado anteriormente, a exatidão ou realismo é um dos princípios orçamentários estabelecidos pelas leis. Este princípio tem por finalidade garantir que os programas e sus custos orçados estejam o mais próximo da realidade e que suas ações sejam



de fato, implantadas durante a execução do PPA em vigor, evitando a frustração de metas, oriundas por programas e ações criadas para inflar as peças orçamentárias e reter orçamento que não serão aplicados pelo ente federativo.

Como ferramenta de suporte administrativo para apoio ao levantamento dos projetos e atividades da companhia, recomenda-se a adoção da ferramenta de gestão Canvas e a análise SWOT, que possibilitariam suporte a gestão, no que diz respeito ao desenvolvimento de novos negócios e avaliação dos existentes, permitindo direcionar esforços a estratégias que auxiliem na tomada de decisão para melhorias e aplicação eficaz dos recursos públicos. Essas ferramentas, em paralelo a adoção de ferramentas de avaliação de desempenho, por meio dos OKRs, permitirão maior embasamento aos gestores para avaliar e mensurar os resultados alcançados por cada atividade do PPA e seus impactos para a sociedade e para o desenvolvimento das atividades da companhia. Visto que, as metas fiscais e financeiras inseridas no plano são objeto de avaliação dos órgãos de fiscalização, como previsto na LRF, as instituições devem aferir o desempenho alcançado com a aplicação dos recursos públicos aplicados em cada projeto definido para compor o PPA do órgão. Para isto, torna-se necessário a disponibilidade de ferramentas de gestão estratégicas que auxiliem aos gestores e permitam uma análise mais clara e objetiva sobre o andamento das suas ações.

Entretando, para aplicação das OKRs, o processo de planejamento estratégico da companhia deverá ser identificado e revisto com base nas estratégias e na definição de Missão, Visão e Valores, caso sofram modificações. Porém, por ser tratar de uma empresa de economia mista de direito público, suas ações de planejamento estratégico estão totalmente vinculadas a política pública do município e o seu Plano de Gestão, estabelecido pelo Ordenador de Despesas Geral (Prefeito). Estas ações compõem diretamente o planejamento do gestor para o período de sua gestão, deste modo, as alterações que possam influenciar diretamente neste fluxo, possuem total influência e dependência de fatores externos, não mensurados neste estudo, visto que, o seu objetivo não abrangem este cenário, podendo esta realidade ser objeto de novas pesquisas.

Assim, a fim de mapear os objetivos e resultados chaves direcionados ao planejamento das ações e metas estabelecidas pela CODEMAR S.A., com base no modelo de Souza (2018) p.33, poderia ser elaborado o levantamento das OKR's para o atingimento das metas estabelecidas em cada programa e ação elaborado pela empresa, descrito a seguir.

Definição das OKRs estratégicos de alto nível: elaboração de 03 a 05 objetivos a nível estratégico. Os objetivos devem possuir ligação com os projetos/atividades elaborados para o PPA. Para cada objetivo pode-se estabelecer de 1 a 3 resultados, as metas a serem alcançadas pelos projetos ao final do ciclo orçamentário;

a) **Validação dos OKRs por parte do time de executivos:** as ações levantadas serão objeto de análise e aprovação pelo corpo de gestores e seus departamentos;

b) **Desenvolvimento dos OKRs táticos de cada time:** elaboração das ações e metas de cada setor que facilitarão o atingimento dos objetivos e resultados gerais da empresa;



c) Mapeamento de dependências e alinhamento: levantamento de todas as variáveis que possam influenciar no andamento e alcance dos resultados além do alinhamento das atividades necessárias, entre as áreas, para que as metas esperadas possam ser cumpridas;

d) Check-ins semanais de monitoramento e análise: este estágio é fundamental para possibilitar uma avaliação e verificação do andamento das tarefas definidas, bem como, ter uma visão do cumprimento das ações e se os prazos e objetivos definidos poderão ser alcançados. Na fase de monitoramento os objetivos e tarefas podem ser repactuados e os agentes envolvidos no processo podem ser lembrados da importância do atingimento das metas e avaliar o andamento dos processos;

e) Revisões dos OKRs a cada 3 meses: estas revisões permitiram mensurar o andamento trimestral do projeto e ter uma noção da sua evolução neste curto prazo de tempo. Como as ações da empresa compõem o PPA, as análises trimestrais auxiliaram também na análise de execução orçamentária das despesas, possibilitando sanar as dificuldades com as suplementações e reduções constantes do orçamento;

f) Retrospectiva e lições aprendidas: o objetivo deste estágio é efetuar um feedback de todo o processo construído e os resultados alcançados. Nesta fase, a finalidade é avaliar também o aprendizado alcançado ao longo do processo, com intuito de revisar ações e estratégias adotadas e lições aprendidas para mitigar situações futuras.

Com base nestas ações, elaborou-se um cronograma de execução e acompanhamento do planejamento estratégico e orçamentário (PEO), para o 2º. Semestre de 2022, 1º. e 2º. Semestre de 2023, apresentado na Figura 4, que serviu de modelo para a definição do cronograma, mas que precisará ser atualizado para os períodos seguintes.

As ações mapeadas objetivam modelar uma metodologia de planejamento que possibilite um maior alinhamento entre os setores, na definição dos objetivos estratégicos e os seus reflexos no planejamento orçamentário para execução de cada meta e objetivo estabelecido para cada setor.

Para que alcance desses resultados, torna-se necessário a implementação do cronograma de capacitação e treinamento dos funcionários, como bem apontado pelos entrevistados, há atualmente, uma carência de meios para treinar e transferir o conhecimento entre as áreas da empresa. A criação, por exemplo, de vídeos institucionais, intranet para os funcionários ou uma agenda interna para treinamento específico das tarefas de cada área, permitiria estrutura uma rotina de rompimento com esta realidade. Pelas características peculiares da companhia, seu escopo de trabalho e sua natureza jurídica, dificilmente haverá uma rotina, externa à empresa, de capacitações e treinamentos que estejam direcionados integralmente para a realidade da empresa.

Essa ausência no mercado de conhecimento específico e estruturado para as atividades da empresa, pode ser mitigado, por exemplo, com a dinâmica de treinamento interno ente os servidores mais antigos, como metodologia de transferência de conhecimento e cultura da empresa.



Figura 4 - Cronograma de elaboração do PEO

ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ORÇAMENTÁRIO	2º SEMESTRE 2022						1º SEMESTRE DE 2023						2º SEMESTRE DE 2023					
	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Execução do Orçamento em andamento																		
Treinamento e capacitação das equipes																		
Preparação - Levantamento dos objetivos estratégicos																		
Definição das OKR's - Nível Estratégico																		
Validação das OKR's pelo time de executivos																		
Desenvolvimento dos OKR's táticos (diretorias)																		
Mapeamento de dependências e alinhamento																		
Alinhamento e divulgação das metas para as equipes																		
Check-ins semanais de monitoramento e análise																		
Revisão do PPA																		
Avaliação dos resultados alcançados (ano anterior)																		
Revisões trimestrais das OKR's																		
Ajustes nas metas elaboradas (se necessário)																		
Envio do Planejamento para Prefeitura																		
Análise pela Secretaria de Planejamento (SEPOG)																		
Solicitação de ajustes																		
Envio para Aprovação na Câmara																		
Elaboração da LDO																		
Elaboração da LOA																		
Peças Orçamentárias aprovadas																		
Retrospectiva das lições aprendidas																		
Ajustes para o próximo exercício																		

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados coletados na pesquisa (2022)

O funcionário com bastante tempo de atividade na empresa possui conhecimento específico e bem real sobre os métodos e atividades desenvolvidos, sendo um verdadeiro especialista e possibilitando que seu Know-how possa ser proliferado entre as diferentes áreas e auxiliar todo o processo de planejamento institucional.

3.3 As Etapas do Plano Estratégico de Melhorias

Conforme descrito antes, presente documento objetivou desenvolver um plano de melhorias que possibilitasse auxiliar nas ações de planejamento estratégico e orçamentário da CODEMAR, sintetizado em três etapas, descritas no Quadro 2, a seguir.



Quadro 2 – Etapas do Plano de Melhorias

PROPOSTAS DO PLANO DE MELHORIAS		
ETAPA	AÇÕES	FINALIDADE
ETAPA 1	Cronograma de Treinamento e Capacitação	Possibilitar que os indivíduos envolvidos no processo de PEO da empresa disponham de conhecimento técnico para sua elaboração e gestão, permitindo maior eficácia e realidade entre o Orçado X Realizado.
ETAPA 2	Levantamento das OKRs	Planejamento e definição dos objetivos e resultados esperados com a execução orçamentária das peças orçamentárias
ETAPA 3	Elaboração das Peças Orçamentárias	Elaboração das ações e metas que serão inseridas no PPA da empresa, com base nos seus objetivos e definições traçadas no levantamento estratégico das OKRs.
ETAPA 4	Monitoramento e avaliação dos resultados	Monitoramento e análise das metas alcançadas e/ou que necessitam de reformulação para sua execução. Além do levantamento das dificuldades e melhorias necessárias para o processo. Nesta etapa, todas as ações e tarefas serão revisadas e alinhadas entre as áreas.

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados coletados na pesquisa (2022)



4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dada a importância do Planejamento Estratégico Orçamentário e a necessidade do seu aprimoramento ao longo do tempo, e tomando por base que o PEO ainda não havia sido revisado e aprimorado antes da elaboração deste documento, considera-se que a elaboração do presente plano de melhorias possa proporcionar ganhos e benefícios significativos sobre a política de gestão para a empresa estudada, especialmente, por subsidiar a preparação e construção do orçamento das diversas áreas da CODEMAR durante a realização dos próximos ciclos de realização do PEO.

Por meio dos dados coletados durante a realização da pesquisa, verificou-se o interesse dos entrevistados em contribuir com o processo e a compreensão da importância de uma reformulação nos processos atuais.

Com base nos levantamentos feitos, foi constatada a inexistência de políticas e metodologias internas de PEO na empresa estudada, para auxílio e orientação dos agentes participantes do processo criação do planejamento. A dinâmica de elaboração ocorria com base nas noções e conhecimento técnico de cada área da companhia, bem como, com as informações e fluxos construídos pelo setor para subsidiar as ações.

Desse modo, consoante a realidade e cenário encontrados, foi possível constatar que boa parte dos funcionários, embora tenha de conhecimento técnico básicos para elaborar o planejamento, suas experiências são oriundas do tempo que atuavam realização do planejamento de suas áreas. Porém, com relação as leis e diretrizes orçamentárias, os Funcionários demonstraram a necessidade de atualização inerentes às metodologias, técnicas e legislação sobre o planejamento orçamentário.

Com relação as variações entre o planejado versus o orçado, verificou-se, que as constantes mudanças no orçamento da empresa, durante a execução do orçamento, têm sua origem na inexistência de uma metodologia institucional, quanto ao domínio técnico do corpo de funcionários. Adicionalmente, as mudanças no corpo de gestores em meio ao andamento das ações do PPA em vigor, inviabilizam a inserção de metodologias para reformulação deste cenário, além de romper com o ciclo de transferência do conhecimento, já que as mudanças, dos cargos de livre provimento, não possuem uma comunicação prévia.

Destaca-se que empresa deu início ao desenvolvimento do mapeamento dos seus processos administrativos, objetivando a implantação de uma plataforma tecnológica para facilitar na elaboração e dar maior celeridade aos trâmites processuais. Ocorre que o cenário pandêmico e a transição da equipe de gestores, inviabilizaram o desenvolvimento das etapas dessa plataforma, acarretando prejuízos à fase piloto do processo de mapeamento da consultoria contratada. Entretanto, com base na análise da visão futuro do fluxo dos processos relacionados ao orçamento, verifica-se que eles facilitariam o andamento das atividades, necessitando de um suporte teórico e de um manual o normativo destinado a orientar a execução do planejamento orçamentário.



Diante deste contexto, buscou-se com a criação do plano de melhorias, elaborar uma metodologia para o planejamento, capaz de auxiliar a companhia no processo de criação e desenvolvimento do planejamento orçamentário, alinhando-o ao fluxograma desenhado pelo estudo de consultoria, possibilitando aos setores um suporte teórico para auxiliar na elaboração do planejamento, bem como, a criação de um cronograma de treinamento e capacitação dos servidores, buscando com estas ações, minimizar as constantes mudanças orçamentárias e otimizar o processo de elaboração e execução orçamentária.

Destaca-se que as mudanças propostas neste plano de melhorias possibilitam maior fluidez e agilidade na execução das atividades, por inserir um passo a passo para orientar os agentes envolvidos na elaboração das peças orçamentárias. Maior transparência nas movimentações e alterações orçamentárias, por existir uma rotina de integração e informação entre as diretorias sobre as mutações, garantindo que todo o processo de elaboração e execução orçamentária tenha maior confiabilidade, por ser tratar agora de uma atividade orientada por procedimento definido de todas as atividades que o compõem.



REFERÊNCIAS

ABREU, C. R.; CÂMARA, L. M. O orçamento público como instrumento de ação governamental: uma análise de suas redefinições no contexto da formulação de políticas públicas de infraestrutura. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 1, p. 73-90, 2015.

ABREU, W. M.; GOMES, R. C. O orçamento público brasileiro e a perspectiva emancipatória: existem evidências empíricas que sustentam esta aproximação? **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 2, p. 515-540, 2013.

ANTUNES, M. C. Informações sobre desempenho orçamentário: estudo comparativo das normas orçamentárias no Brasil e Estados Unidos da América, **Revista do Serviço Público**, p. 2019-238, Brasília, 2018.

BACHILLER, J. V. Planos Plurianuais Estaduais (2016-2019). Uma Proposta de Avaliação de sua Adequação ao Planejamento Estratégico. **Revista do Serviço Público**, v. 71, n. 4, p. 833-858, 2020.

BALDO, R. A.; Democratização do orçamento público pela legalidade, legitimidade e economicidade. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**. V.8, n.1, 2018

BEZERRA FILHO, J. E. **Contabilidade aplicada ao setor público abordagem simples e objetiva**. São Paulo: Editora Atlas, 2015.

CAITANO, E. S.; BELÉM, J. F. **Planejamento orçamentário como diferencial no processo decisório de uma empresa**: Um estudo de caso na empresa cariri comercial de motos Ltda em Icó – CE. *Brazilian Journals of Business*, Curitiba, v. 2, n.2, p.602-621, abr./jun. 2020.

CODEMAR – Companhia de Desenvolvimento de Maricá, Site oficial. Disponível em <https://codemar-sa.com.br/>. Acesso em: 10 dez. 2019.

DANTAS, F. C.; ALBUQUERQUE, L. S.; RÊGO, T. F.; CARVALHO, J. R. M.; BATISTA, F. F. O orçamento público como ferramenta efetiva para gestão e controle financeiro da administração pública: uma análise da percepção dos gestores municipais da microrregião de Sousa/PB. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 2, n. 1, p. 91-104, 2014.

GOMES, L. L. O.; SOMMER, A. T. A Lei de Responsabilidade Fiscal como instrumento de Gestão Pública Municipal. **Revista Gestão e Desenvolvimento em Contexto**, Rio Grande do Sul, v. 7, n. 3, p. 76-97, 2019.

IDSC-BR. **O Índice de Desenvolvimento Sustentável das Cidades – Brasil (IDSC-BR)**. Disponível em: < <https://www.cidadessustentaveis.org.br/paginas/idsc-br>>. Acesso em: 10 dez. 2021.

MARICÁ, **Lei Nº 3.058**, de 13 de outubro de 2021. Disponível em: https://static.marica.rj.gov.br/arquivos/downloads/transparencia/ppa_loa_lido/ldo/2022/leis/Lei%20n%C2%BA%203058,%20de%2013-10-21%20-%20LDO%202022.pdf. Acesso em: 20 dez. 2022.



MARICÁ, **Lei Nº 3.044**, de 31 de agosto de 2021. Disponível em: https://static.marica.rj.gov.br/arquivos/downloads/transparencia/ppa_loa_ldo/ppa/2022/leis/Lei%20n%C2%BA%203044%20de%2031-08-2021%20-%20PPA%202022-2025.pdf. Acesso em: 20 mar. 2022.

OLIVEIRA, D.; SOUZA, W. A. R. Lei de Responsabilidade Fiscal: Uma Ferramenta Estratégica para o Desenvolvimento do Estado de Alagoas. **Reúna**, v. 22, n. 4, p. 65-88, 2017.

SANTOS, F. R. D.; JANKOSKI, A. R. M. C.; OLIVEIRA, A. G.; RASOTO, V. I. O Orçamento-Programa e a Execução das Políticas Públicas. **Revista do Serviço Público**, v. 68, n. 1, p. 191-212, 2017.

SANTOS, R. R. D.; ROVER, S. Influência da Governança Pública na Eficiência da Alocação dos Recursos Públicos. **Revista de Administração Pública**, v. 53, n. 4, p. 732-752, 2019.

ROCHA, D. G. da; MARCELINO, G. F.; SANTANA, C. M. Orçamento público no Brasil: a utilização do crédito extraordinário como mecanismo de adequação da execução orçamentária brasileira. **Revista de Administração** (São Paulo). 2013, v. 48, n. 4

RODRIGUES, S. D. **Alinhamento percebido entre Planejamento Estratégico e Execução Orçamentária**. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico. Programa de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis, SC, 2015.