

**UFRRJ**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE**

**DISSERTAÇÃO**

**PROPOSTA DE PLANO DE MELHORIAS PARA O PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO E ORÇAMENTÁRIO NA CODEMAR**

**GEFERSON MICHEL SANTOS DE SALES**

2022



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO - UFRRJ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO - PROPPG  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - ICSA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA –  
PPGE  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE**

**PROPOSTA DE PLANO DE MELHORIAS PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
E ORÇAMENTÁRIO NA CODEMAR**

**GEFERSON MICHEL SANTOS DE SALES**

Sob a orientação do professor:  
**DR. SAULO BARBARÁ DE OLIVEIRA**

Dissertação submetida como  
requisito parcial para obtenção do  
grau de Mestre, no Curso de Pós-  
graduação em Gestão e Estratégia  
da Universidade Federal do Rio de  
Janeiro – UFRRJ.

Seropédica/RJ

Maio de 2022



Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S163p Sales, Geferson Michel Santos de , 1991-  
PROPOSTA DE PLANO DE MELHORIAS PARA O PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO E ORÇAMENTÁRIO NA CODEMAR / Geferson  
Michel Santos de Sales. - Panelas, 2022.  
169 f.

Orientador: Saulo Barbará de Oliveira.  
Dissertação(Mestrado) . -- Universidade Federal Rural  
do Rio de Janeiro, Mestrado Profissional em Gestão e  
Estratégia - MPGE, 2022.

1. Planejamento Estratégico e Orçamentário. 2.  
Orçamento Público. 3. Melhoria de Desempenho de  
Processos. 4. Gestão Pública. 5. Leis Orçamentárias.  
I. Oliveira, Saulo Barbará de, 1948-, orient. II  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.  
Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia - MPGE  
III. Título.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal  
de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - ICSA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - MPGE**

**GEFERSON MICHEL SANTOS DE SALES**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre**, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ.

**DISSERTAÇÃO APROVADA EM: 01/04/2022**

---

Prof. Dr. FAVIO AKIYOSHI TODA,  
Presidente da Banca  
Membro Interno  
MPGE/UFRRJ

---

Prof. Dr. SAULO BARBARA DE OLIVEIRA  
Membro Interno e Orientador  
MPGE/UFRRJ

---

Prof. Dr. Dra. APARECIDA LAINO ENTRIEL  
Membro Externo  
UFF



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
SISTEMA INTEGRADO DE PATRIMÔNIO, ADMINISTRAÇÃO E  
CONTRATOS

FOLHA DE ASSINATURAS

*Emitido em 2023*

**TERMO N° 700/2023 - PPGE (12.28.01.00.00.00.00.05)**

(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

*(Assinado digitalmente em 19/06/2023 14:59 )*

SAULO BARBARA DE OLIVEIRA  
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR  
DeptCA (12.28.01.00.00.00.07)  
Matrícula: ####84#1

*(Assinado digitalmente em 29/06/2023 17:32 )*

FAVIO AKIYOSHI TODA  
ASSINANTE EXTERNO  
CPF: ####.####.057-##

*(Assinado digitalmente em 21/06/2023 11:27 )*

APARECIDA LAINO ENTRIEL  
ASSINANTE EXTERNO  
CPF: ####.####.487-##

Visualize o documento original em <https://sipac.ufrrj.br/documentos/> informando seu número: **700**, ano: **2023**, tipo: **TERMO**, data de emissão: **19/06/2023** e o código de verificação: **77684521dd**



## AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus por sua sabedoria e sustentação ao longo de toda esta jornada, obstáculos vencidos por sua fortaleza e amor misericordioso que me acompanharam por todo o trajeto. “Que poderei retribuir ao Senhor Deus, por tudo aquilo que ele fez em meu favor?” (Sl 115, 12)

Unidos nesta corrente de amor e fé, agradeço a minha família, por toda a dedicação ao longo de minha vida para possibilitar condições de me tornar um bom profissional, filho, esposo e ser humano. Sou muito grato a todo o carinho e esforço dos meus pais para me permitir estudar e vencer as batalhas diárias. Eles são o meu maior prêmio e razão de tudo. Agradeço também a minha esposa por me auxiliar e ajudar nesta jornada, nas noites de sono e cansaço, por me apoiar a não desistir e por ser sempre parceira, amiga e companheira em todas as horas.

Em relação a apoio, incentivo, orientação e parceria, deixo meu grande agradecimento ao meu orientador e toda sua dedicação e motivação para a criação e finalização deste trabalho. Por diversos momentos, suas palavras e esforços em me manter firme, foram cruciais para chegar até aqui.

Agradeço também a empresa da qual faço parte, seu corpo de gestores e funcionários, antigos e atuais, que de algum modo auxiliaram para a conclusão deste trabalho. Este estudo é fruto da busca por soluções para desenvolver ainda mais os sonhos desta empresa. Agradeço a oportunidade de poder contribuir com meus conhecimentos e aprimorar minha formação profissional auxiliando aos amigos que conquistei nestes anos de trabalho.



## RESUMO

Esta dissertação apresenta uma proposta de estudo de caso da Companhia de Desenvolvimento de Maricá – CODEMAR, uma empresa de economia mista, como foco, objetivando compreender a metodologia de planejamento estratégico e orçamentário (PEO) aplicada pela empresa em suas atividades, buscando avaliar como as modificações ocorridas na fase de execução orçamentária impactam no andamento dos projetos e no cumprimento das metas e diretrizes estabelecidas no PPA, visando propor melhorias no PEO. O estudo foi conduzido por meio de uma pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa, de natureza aplicada, cujos dados foram coletados por meio da pesquisa documental, diário de campo do pesquisador (DCP) e entrevistas com os principais executivos da empresa. Os resultados alcançados são: diagnóstico dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) internos e externos que possuam influência, descrição do cenário atual da companhia, análise das leis orçamentárias aplicáveis ao PEO e elaboração de um plano de melhorias para o processo de planejamento estratégico e orçamentário da CODEMAR, visando a dar mais agilidade, transparência e confiabilidade na gestão do processo e contribuir para a revisão periódica do PEO pelos gestores.

**Palavras-chaves:** Orçamento Público, Gestão Pública, Leis Orçamentárias, Planejamento Estratégico e Orçamentário, Execução Orçamentária, Melhoria de Desempenho de Processos.



## ABSTRACT

This dissertation presents a case proposal of Companhia de Desenvolvimento de Maricá – CODEMAR, a mixed capital company, as a focus, aiming to understand the methodology of strategic planning and to understand the methodology of strategic planning (PEO) applied by the company in its activities, seeking to evaluate how the project proposed in the design and project phase in the PPA, designed in the project of execution project or unplanned project, project of execution or project of execution PEPA, designed in the project of execution of the proposed and unplanned projects. The research company was investigated through a survey, a qualitative approach, applied data, daily exploratory documentary data, a field of investigator (DCP and with the main executives) The critical or strategic factors are: process diagnosis internal and external planning critics (FCS) who had an influence, description of the company's current planning process, analysis of budget laws a planned planning for the PEO and elaboration of a strategic and success plan for the strategic success of CODEMAR, aiming to give more agility, transparency and reliability in the review of the process and contribute to the periodicity of the PEO by the managers.

**Keywords:** Public Budget, Public Management, Budget Laws, Strategic and Budget Planning, Budget Execution, Process Performance Improvement.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo de planejamento das OKR's.....	34
Figura 2 - Benefícios das OKR's .....	35
Figura 3 - Esquema das técnicas de metodologia .....	37
Figura 4- Cluster de palavra chaves plataforma Scielo .....	47
Figura 5 - Cluster de palavra chaves plataforma Scopus.....	47
Figura 6 - Versão AS IS da Elaboração do Orçamento .....	109
Figura 7 - To Be da Elaboração do Orçamento .....	110
Figura 8 – to be da Execução Orçamentária .....	113
Figura 9 - AS IS do Remanejamento Orçamentário .....	116
Figura 10 - To be do Remanejamento Orçamentário.....	118
Figura 11 - Ciclo das Leis Orçamentárias.....	124
Figura 12 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.....	126
Figura 13 - Eixos do Plano de Governo Municipal .....	128
Figura 14 - Planilha de Programas e ações .....	130
Figura 15 - Cronograma de elaboração do PEO .....	135



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resultados do Estudo Bibliométrico .....	41
Quadro 2 - Núcleo de Partida .....	50
Quadro 3 - Caracterização do Sujeito – Projeto Piloto .....	57
Quadro 4 - Roteiro de Entrevistas.....	63
Quadro 5 - Sujeitos da pesquisa: Perfil dos entrevistados .....	65
Quadro 6 - Experiência dos Entrevistados.....	66
Quadro 7 - Treinamento e elaboração do Planejamento .....	67
Quadro 8 - Existência de Fluxograma e aplicabilidade .....	72
Quadro 9 - Conhecimento das Leis Orçamentárias e Treinamento .....	78
Quadro 10 - Planejamento das Metas e Diretrizes.....	81
Quadro 11 - Conhecimento sobre Execução Orçamentária e rotina .....	84
Quadro 12 - Grau de satisfação com o Planejamento Orçamentário .....	87
Quadro 13 - Grau de Eficácia e Satisfação .....	90
Quadro 14 - Percepção dos Pontos Fortes e Fraco .....	92
Quadro 15 - Pontos Fortes x Pontos Fracos.....	95
Quadro 16 - Visão de Futuro da Companhia .....	97
Quadro 17 Diagnóstico da Situação AS IS .....	107
Quadro 18 - Metodologia de suporte To be: Elaboração Orçamentária .....	111
Quadro 19 - Metodologia de suporte To be: Execução Orçamentária.....	113
Quadro 20 - Disfunções do Processo de Execução Orçamentária .....	114
Quadro 21 - Metodologia de apoio To be: Remanejamento Orçamentário .....	119
Quadro 22 - Fatores Críticos de Sucesso .....	123
Quadro 23 - Etapas do Plano de Melhorias .....	136
Quadro 24 - Conhecimento em Planejamento Estratégico .....	154
Quadro 25 - Nível de capacitação.....	154
Quadro 26 - Existência de Fluxograma .....	155



## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Movimentações Orçamentárias anuais do período de 2015-2020.....	17
Gráfico 2 - Orçamento Inicial e Realizado do período de 2015-2020.....	18
Gráfico 3 - Relação de Periódicos por ano (2010 - 2021) .....	50



## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Periódicos e quantidade de Publicações ..... 49



## LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

MTO	Manual Técnico do Orçamento
PPA	Plano Plurianual
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
CODEMAR	Companhia de Desenvolvimento de Maricá
DCI	Diretoria de Controle Interno
UO	Unidade Orçamentária
DAF	Diretoria de Administração e Finanças
EGP	Escritórios de Gerenciamento de Projetos
PEO	Planejamento Estratégico Orçamentário
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
PE	Planejamento Estratégico
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
SCIELO	<i>Scientific, Measurable, Achievable, Realistic e Time-bound</i>
SPELL	<i>Scientific Periodicals Electronic Library</i>
SWOT	Termos ingleses: <i>Strengths</i> (Forças), <i>Weaknesses</i> (Fraquezas), <i>Opportunities</i> (Oportunidades) e <i>Threats</i> (Ameaças)
BPM	<i>Business Process Management</i>
OKR	<i>Objectives and Key Results</i>
DCP	Diário de Campo do Pesquisador
MCASP	Manual da Contabilidade aplicada ao Setor Público



## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO .....	14
1.1.	BREVE DESCRIÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA .....	14
1.2.	DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA .....	15
1.3.	PERGUNTA DE PESQUISA.....	18
1.4.	SUPOSIÇÕES INICIAIS .....	19
1.5.	OBJETIVOS .....	19
1.5.1.	Objetivo Final .....	19
1.5.2.	Objetivos Intermediários.....	20
1.6.	JUSTIFICATIVA .....	20
1.6.1.	Relevância Teórica .....	20
1.6.2.	Relevância Prática.....	21
1.6.3.	Delimitação do Estudo.....	21
2.	REFERENCIAL TEÓRICO .....	22
2.1.	CONCEITUAÇÃO DE SOCIEDADE DE ECONOMIA MISTA.....	22
2.2.	O ORÇAMENTO PÚBLICO .....	23
2.3.	O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ORÇAMENTÁRIO .....	25
2.3.1.	O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	25
2.3.2.	O PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO .....	28
2.4.	ORÇAMENTO PARTICIPATIVO .....	30
2.5.	Objetivos e Resultados-Chave (ORC) .....	32
3.	METODOLOGIA .....	37
3.1.	DELINÉAMENTO DA PESQUISA .....	37
3.2.	SUJEITOS DA PESQUISA.....	39
3.3.	COLETA DE DADOS.....	39
3.4.	PESQUISA BIBLIOMÉTRICA .....	39
3.4.1.	DEFINIÇÃO DAS PALAVRAS-CHAVES .....	40
3.4.2.	IDENTIFICAÇÃO DOS PERIÓDICOS .....	48
3.4.3.	NÚCLEO DE PARTIDA.....	50
3.5.	PESQUISA BIBLIOGRÁFICA .....	54
3.6.	PESQUISA DOCUMENTAL .....	55
3.7.	PESQUISA PARTICIPANTE .....	55
3.7.1.	DIÁRIO DE CAMPO DO PESQUISADOR.....	55



3.8. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	55
3.8.1. PROJETO PILOTO .....	56
3.8.2. PESQUISA DE CAMPO.....	58
3.9. ANÁLISE DE DADOS .....	58
3.10. LIMITAÇÕES DO MÉTODO .....	60
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....	62
4.1. Análise dos dados da Entrevista .....	62
4.1.1. Perfil dos Entrevistados .....	65
4.1.2. Nível de Experiência.....	65
4.1.3. Treinamento e elaboração do Planejamento .....	66
4.1.4. Existência de Fluxograma e período de aplicabilidade .....	72
4.1.5. Conhecimento sobre as Leis Orçamentárias e treinamentos .....	78
4.1.6. Planejamento das Metas e Diretrizes do orçamento .....	80
4.1.7. Conhecimento sobre execução orçamentária e sua rotina .....	84
4.1.8. Grau de satisfação com o Planejamento Orçamentário .....	87
4.1.9. Percepção sobre os pontos fortes e fracos .....	91
4.1.10. Visão de Futuro da companhia – Planejamento a Longo Prazo .....	96
4.2. Análise dos Documentos coletados .....	106
4.2.1. Elaboração Orçamentária.....	107
4.2.2. Remanejamento Orçamentário e Execução Orçamentária .....	112
4.2.3. Resultado dos documentos analisados .....	120
4.3. RESULTADOS ALCANÇADOS .....	121
4.4. Proposta de Plano de Melhorias.....	121
4.4.1. Leis aplicadas a elaboração orçamentária da empresa.....	123
4.4.2. Elaboração das peças orçamentárias .....	125
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	137
6. REFERÊNCIAS.....	139
APÊNDICE I.....	150
APÊNDICE II – RESULTADO DO PROJETO PILOTO.....	153
APÊNDICE III – TERMO DE ANUÊNCIA PARA PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA.....	157
APÊNDICE IV – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO... ..	159



## 1. INTRODUÇÃO

Este projeto apresenta um estudo de caso que tem a Companhia de Desenvolvimento de Maricá – CODEMAR, uma empresa de economia mista, como foco, para compreender a metodologia de planejamento estratégico e orçamentário aplicada na gestão da companhia, suas modificações e distorções e os possíveis fatores que impactam este processo.

De acordo com o Decreto-Lei 200/67(BRASIL, 1967), art. 5º, III, uma sociedade de economia mista é uma entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, criada por lei para a exploração de atividade econômica, controlada pela União ou entidade de sua Administração indireta, detentora de maioria das ações com direito a voto, a qual, repassa na forma de investimento, recursos do poder público para fomentar suas atividades operacionais.

O planejamento estratégico é uma atividade procedural, dinâmica, contínua e sistêmica, pelo qual, o gestor fundamenta as bases e diretrizes estratégicas para alcançar os objetivos e estabelecidos na Missão, Visão e Valores da empresa. Pelas ferramentas de planejamento, o gerenciamento das ações a curto e longo prazo é estruturado e toma corpo, permitindo que pelos parâmetros criados, o caminho para o alcançar as metas ganhe forma e os colaboradores sejam envolvidos por estes ideais na busca pelo resultado.

Uma das diretrizes delimitadas por meio do planejamento corresponde a aplicação dos recursos orçamentários, necessários para concretizar os objetivos definidos como metas a serem alcançados pela empresa.

De acordo com o Manual Técnico de Orçamento (BRASIL, 2021), na Administração Pública, a elaboração do planejamento orçamentário ocorre com base nas leis orçamentárias e suas diretrizes, onde, por meio destas, as políticas de governo são elaboradas, compreendendo as metas e propostas a serem alcançadas em cada programa de trabalho delimitado pelo gestor público, para sua execução durante o ciclo de sua gestão. Nesse sentido, quando se aborda o orçamento, deve-se manter a coerência necessária entre o Plano Plurianual, a Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei Orçamentária (BALDO, 2017).

### 1.1.BREVE DESCRIÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

A CODEMAR é uma sociedade de economia mista, de personalidade jurídica de direito privado, constituída como sociedade anônima com capital fechado, participante da Administração Pública Indireta, fundada em 2014 (COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO DE MARICÁ, 2014), cuja autorização para constituição foi



deliberada pela Lei Municipal R Nº 005 de 26 de junho de 2013 (PREFEITURA DE MARICA, 2013).

Com base no ano de sua criação, nota-se que a CODEMAR se encontra ainda em sua fase de infância, como diria Adizes (1993). A empresa foi fundada com o objetivo de impulsionar o desenvolvimento socioeconômico e sustentável do Município de Maricá, promovendo a criação e implantação de projetos e serviços capazes de atrair novos investimentos, geração de empregos e renda, bem como contribuir na construção de políticas e de ações empreendedoras deste município. De acordo com seu site institucional, a CODEMAR tem a seguinte Missão:

Realizar a gestão de bens e de áreas públicas, promover o fomento e o desenvolvimento socioeconômico do Município de Maricá e de seu entorno, em parceria com a Prefeitura Municipal e demais entidades públicas e do setor empresarial, com atração e expansão de investimentos, além de contribuir para formulação de políticas públicas de desenvolvimento econômico da cidade de Maricá. (COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO DE MARICÁ, 2021).

Sua visão é assim descrita:

Ser reconhecida como uma instituição de excelência de desenvolvimento socioeconômico nos meios empresariais, regional, nacional e internacionalmente, atuando no atendimento aos investidores e impulsionando o desenvolvimento socioeconômico do Município de Maricá.” (COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO DE MARICÁ, 2021).

Desde a sua fundação, em cumprimento de sua Missão, a companhia promove a implantação de projetos que impulsionem o crescimento do Município de Maricá, fomentando o desenvolvimento socioeconômico do Município e contribuindo para a construção de políticas públicas de gestão e empreendedorismo.

Até julho 2020, dentre os projetos criados e administrados pela instituição, com mais de 250 (Duzentos e cinquenta) funcionários de diferentes áreas e conhecimentos diversificados, destacam-se a operacionalização do Aeroporto Municipal de Maricá, revitalizado e totalmente modelado para atrair novos investimentos e atuar como suporte para logística *offshore* e a criação do sistema de estacionamento urbanos de veículos automotores, Maricá Rotativo, cuja finalidade é garantir maior rotatividade e mobilidade urbana na região central do município.

## **1.2.DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA**

O planejamento estratégico orçamentário da CODEMAR é elaborado anualmente e se inicia por meio da criação dos centros de custos de todas as 8 diretorias que compõem a companhia. 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, 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.

A elaboração do planejamento é realizada por meio de planilhas com as diretrizes e metas estipuladas para o PPA adotado pela companhia. Tais 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.

Este processo de planejamento ocorria conforme descrito no fluxo abaixo, elaborado com os dados coletados junto aos funcionários da companhia, pela consultoria contratada pela empresa.

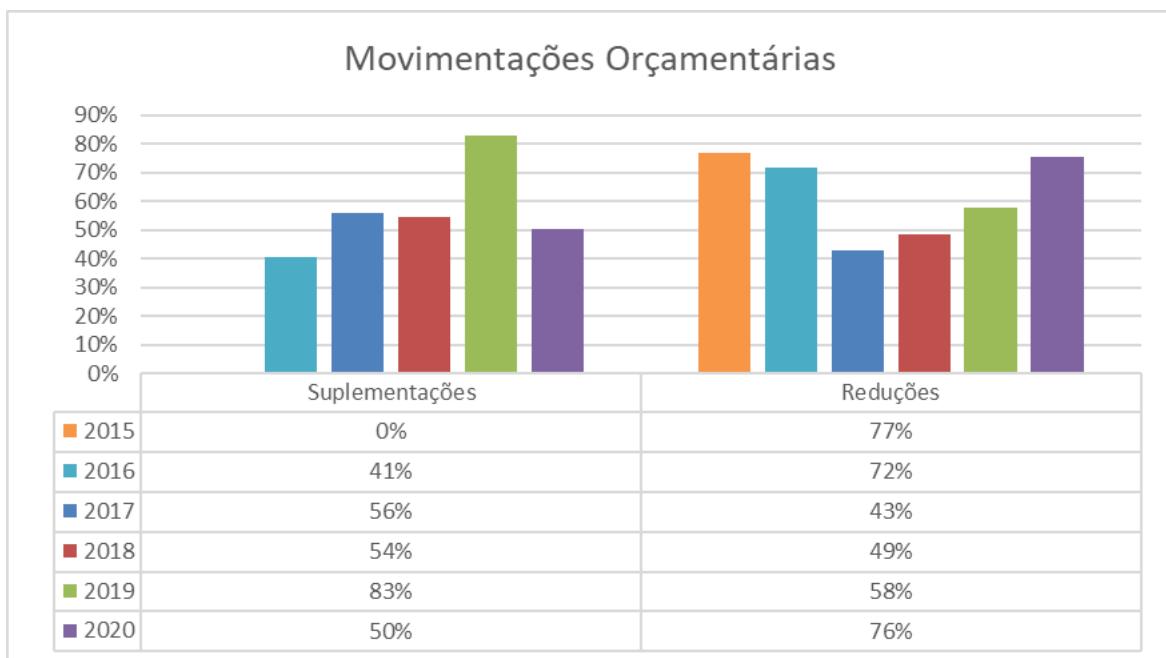
Uma vez aprovado, o orçamento é encaminhado para a Unidade Orçamentária do Município (UO), a Secretaria de Planejamento, responsável por incluir o orçamento da companhia dentro das disposições gerais estabelecidas nas Leis Orçamentárias.

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.

Ocorre que, 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.

Estes 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

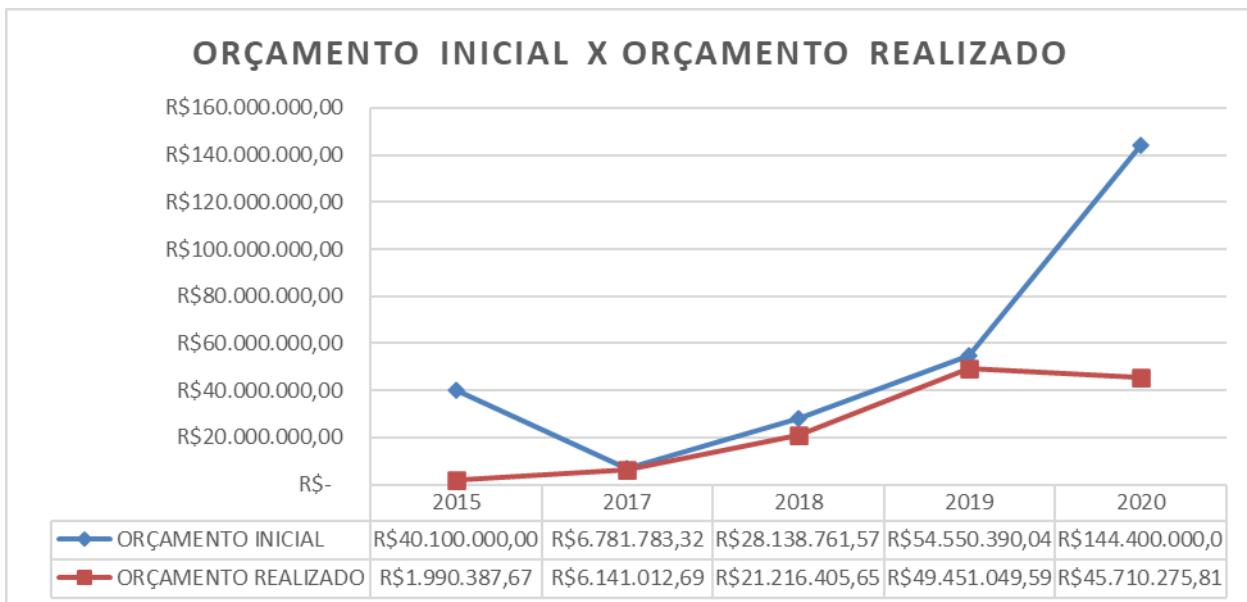


Fonte: [http://ecidadeonline.marica.rj.gov.br/e-cidade\\_transparencia\\_inte/despesas](http://ecidadeonline.marica.rj.gov.br/e-cidade_transparencia_inte/despesas) (2020)

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](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;

### 1.3. PERGUNTA DE PESQUISA

O estudo destina-se a entender o fenômeno que ocasiona a existência de constantes modificações no planejamento orçamentário da companhia, ao longo da sua execução orçamentária, e com base nisso, propor melhorias.



Os procedimentos adotados até então para a realização do Planejamento Estratégico Orçamentário (PEO) impactam no cumprimento das metas de governo estabelecidas pela empresa na construção do PPA, visto que, rompe com o elo entre o orçamento, a programação financeira da companhia e o seu Fluxo de Caixa, conforme dinâmica criada na Lei de Responsabilidade Fiscal, que além destas ações, estabelece a necessidade de acompanhamento, avaliação para que seja aplicado os ajustes necessários entre o planejado e o orçado.

Dentro desta realidade, coloca-se a questão direcionadora da pesquisa: Que melhorias aplicar, na fase de execução, visando a reduzir o impacto no PEO da CODEMAR, e garantir o cumprimento das metas e diretrizes do PPA?

#### **1.4.SUPOSIÇÕES INICIAIS**

- a) A ausência e/ou inexistência de políticas e metodologias internas de planejamento estratégico orçamentário contribuem para falta de clareza, por parte dos envolvidos, na elaboração do processo.
- b) As diretorias participantes não dispõem de conhecimento técnico para a elaboração e definição do planejamento estratégico orçamentário, mediante as diretrizes e leis orçamentárias que regem as sociedades de economia mista.
- c) As variações entre o planejado/orçado versus o realizado ocorrem em virtude de fatores externos?
- d) A criação de um plano de melhorias para elaboração do planejamento estratégico orçamentário da companhia, poderia minimizar as mudanças orçamentárias, bem como, otimizar todo o processo.

#### **1.5.OBJETIVOS**

Com vista a alcançar os resultados desejados com a conclusão do presente trabalho, são propostos os objetivos descritos a seguir.

##### **1.6.Objetivo Final**

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.



## **1.7.Objetivos Intermediários**

- a) Rever o planejamento estratégico (PE) adotado pelos gestores, diagnosticando os fatores críticos de sucesso (FCS) internos e externos que influenciam na elaboração e execução orçamentária dos recursos públicos da companhia;
- b) Descrever o cenário atual da companhia sobre a situação do planejamento e execução orçamentária, levando em consideração os FCS do PE;
- c) Analisar as leis orçamentárias que se aplicam a empresa;
- d) Desenvolver o plano de melhorias.

## **1.8.JUSTIFICATIVA**

### **1.9.Relevância Teórica**

O estudo proposto é de suma importância para o contexto administrativo da CODEMAR, sobretudo, por ser uma empresa dotada de personalidade jurídica de direito privado, cujo poder público, neste caso a Prefeitura Municipal de Maricá é o acionista majoritário, subsidiando, as atividades desenvolvidas pela empresa.

Por ser um estudo recente sobre a dinâmica de Planejamento Estratégico e Orçamentário, as ações desenvolvidas, permitirão o surgimento de outros estudos, acerca do tema, possibilitando aferir resultados a respeito das metodologias de PEO necessárias para empresas com características semelhantes ao objeto desta pesquisa.

Além disso, o estudo permitirá o desenvolvimento e aplicação de um plano de melhorias, que identifique e descreva as etapas necessárias ao planejamento estratégico e orçamentário, objetivando uma melhor aplicabilidade dos recursos da companhia, bem como, a continuidade das ações e projetos estabelecidos como metas durante a elaboração das leis orçamentárias, possibilitando maior gestão e controle na execução do que fora projetado. Outro pronto é o fato de possibilitar a aplicação dos recursos oriundos de estudos e teorias do planejamento estratégico e orçamentário para solucionar possíveis dificuldades encontradas no cenário da pesquisa, analisando as ações que melhor se enquadrem a realidade encontrada.

Ressalta-se, que o levantamento e aplicação de ferramentas de gestão e planejamento, contribuem para fomentar a inserção de uma dinâmica de PEO que possibilite à empresa ações que favoreçam na criação de planos e medidas mais estruturados e que direcionem a construção de um planejamento robusto e dinâmico, agilizando a execução das ações e projetos



desenvolvidos pela CODEMAR, de modo estratégico e orientado para o alcance dos resultados esperados.

### **1.10. Relevância Prática**

Tornar-se oportuno o estudo do tema proposto, uma vez que permitirá a realização de um estudo de caso intervencionista, cujo produto contribuirá com o aprofundamento acadêmico sobre o tema, permitindo a aplicabilidade de ferramentas existentes para solução do problema estudado.

No que se refere à viabilidade econômica, por ser o cenário da pesquisa o ambiente de trabalho do pesquisador, não haverá custos referentes a aplicação do estudo, bem como, o acesso e o tempo dedicado a pesquisa terão sua inserção na rotina de trabalho, conforme entendimento acordado entre o pesquisador e a direção da empresa.

### **1.11. Delimitação do Estudo**

O estudo foi aplicado na Companhia de Desenvolvimento de Maricá, CODEMAR. Participaram da pesquisa os executivos da empresa: 8 diretores, o Diretor Presidente e Superintendentes e Coordenadores. A escolha deveu-se ao fato de que estes são os agentes envolvidos em todo o processo de planejamento.

Considerando o relatado anteriormente no item 1.2., na atual metodologia de planejamento orçamentário da companhia, as diretorias participam da composição do orçamento por meio da construção do centro de custo, na qual os agentes que compõe cada diretoria e seus gestores estão interligados na execução do processo.

A pesquisa foi realizada ao longo do exercício de 2021, tendo por base o PPA 2021-2024, com intuito de monitorar a elaboração de todo o planejamento desde o início da construção do PPA e demais leis orçamentárias, acompanhando seu desenvolvimento e execução dentro do ano de exercício do orçamento.

Objetivou-se com isso aproveitar a possibilidade de revisão do instrumento orçamentário, para avaliar a sua construção e por meio dos levantamentos da pesquisa, coleta e análise dos dados, avaliar e diagnosticar todo processo, permitindo a formulação das ações necessárias para mitigar os possíveis problemas levantados.



## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo trata dos assuntos diretamente relacionados ao tema da pesquisa, cuja finalidade é servir de fundamentação teórica para o estudo a ser realizado. A busca da literatura foi feita em dois momentos: pesquisa bibliográfica e pesquisa bibliométrica. A preocupação na pesquisa bibliográfica foi buscar, para a discussão no referencial teórico, material não necessariamente armazenado em bases científicas classificadas, incluindo além de artigos, livros e trabalhos apresentados em eventos diversos, como congressos e conferências.

Porém, visando a ampliação da discussão teórica, foi feita incluída uma pesquisa bibliométrica em bases de periódicos científicos classificadas, gerando uma relação de artigos contidos no núcleo de partida. As discussões a seguir dizem respeito à pesquisa bibliográfica e faz referência a artigos selecionados no núcleo de partida do estudo bibliométrico, a respeito do conceito de Sociedade de Economia Mista, Orçamento Público, Planejamento Estratégico Orçamentário, Orçamento Participativo e “*Objectives and Key Results*” (OKR).

### 2.1. CONCEITUAÇÃO DE SOCIEDADE DE ECONOMIA MISTA

De acordo com o Decreto-Lei Nº 200/67, uma Sociedade de Economia Mista, é assim definida:

“Entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, criada por lei para a exploração de atividade econômica, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertençam em sua maioria à União ou a entidade da Administração Indireta.” (BRASIL, 1967, art. 5)

Tais entidades surgem como agentes facilitadores para a exploração das atividades econômicas, em caráter excepcional, conforme determina o art. 173, da Constituição Federal de 1988, ao salientar que a exploração direta de atividade econômica pelo Estado só será permitida quando necessária aos imperativos da segurança nacional ou a relevante interesse público, ou prestadoras de serviços.

Objetiva-se, por meio da criação das empresas de economia mista, possibilitar ao estado a capacidade de exploração de uma atividade econômica em iguais condições e o mesmo dinamismo para execução que uma empresa privada possui, gerando maior competitividade e eficiência. Para tal, o governo elaborou uma lei específica, a Lei Nº 13.303/2016, visando maior facilidade para estes indivíduos, no que diz respeito a praticidade e rapidez para contratar e promover ações relacionadas ao desenvolvimento e prestação dos seus serviços.



Com a aprovação da Lei Nº 13.303/2016, denominada por alguns juristas como lei das estatais, que visa proporcionar maior autonomia e flexibilidade nas contratações, garantindo maior competitividade com as demais instituições privadas, que porventura, estejam no mesmo nicho de atividade, tais entidades passaram por uma reformulação jurídica e administrativa, adequando-se as novas diretrizes definidas pela lei.

Como os demais, que compõem a Administração Pública Direta ou Indireta, as sociedades de economistas estão atreladas as leis orçamentárias definidas pela Constituição Federal, que determina como instrumentos para o planejamento orçamentário: o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA), que para Correia Neto (2016), a lei orçamentária é a lei materialmente mais importante do ordenamento jurídico, logo abaixo da Constituição.

Ainda segundo a mesma lei:

“Art. 174. Como agente normativo e regulador da atividade econômica, o Estado exercerá, na forma da lei, as funções de fiscalização, incentivo e planejamento, sendo este determinante para o setor público e indicativo para o setor privado.” (BRASIL, 1988, art. 174)

Sendo assim, o planejamento orçamentário ocupa o espaço primordial na elaboração das metas e projetos a serem desenvolvidos pelos agentes públicos no decorrer da sua gestão, que desde a implantação da Lei de Responsabilidade Fiscal Nº 101/2000 (LRF), passaram a ser avaliados no intuito de analisar o equilíbrio das contas públicas, o cumprimento das metas, por meio das normas de finanças voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal.

## **2.2.O ORÇAMENTO PÚBLICO**

O orçamento é uma importante ferramenta de gestão, que por meio dele, é possível saber os recursos disponíveis e onde devem ser aplicados (GALDINO e ANDRADE, 2020). Para Bezerra Filho (2017), 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. De acordo com Caitano e Belém (2020), o orçamento surge como uma ferramenta de gestão a partir da necessidade da implantação de um planejamento estratégico para utilização do controle financeiro da empresa, independente do ramo de atividade exercido, já 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. Para Scarpin e Slomski (2005) 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. 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.

Para Silva e Amorin:

“O orçamento público brasileiro compatibiliza vontades aos recursos disponíveis através da previsão das receitas e da fixação das despesas públicas, contendo, assim, na peça orçamentária, a estimativa das receitas e a autorização para a realização de despesas públicas, ambas atreladas a um sistema de planejamento público das ações a serem realizadas para o cumprimento de diversas finalidades em determinado exercício, que coincide com o ano civil”. (SILVA e AMORIN, 2012, p. 435)

De acordo com Santos et al. (2017) 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 desta pesquisa. Porém, não é o que ocorre, como afirmam Rocha et al. (2013), 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).

Nas organizações públicas a disponibilidade de recursos financeiros 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).

Porém, ocorre que, o PPA, em alguns casos, é elaborado em 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 LRF, inibiu muitas ações desordenadas por parte dos gestores públicos, estabelecendo normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e os fazendo adotar postura de administrador público (OLIVEIRA e SOUZA, 2017).

A LRF é uma fundamental 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).

## **2.3.O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ORÇAMENTÁRIO**

### **2.3.1. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Dentro da ótica gerencial, a definição das ações e atividades que a empresa pretende executar para alcance dos seus objetivos e resultados esperados (SANTOS e CAMACHO, 2014), correspondem a tarefa extremamente necessária para manutenção da razão de ser de uma empresa, que permite as organizações públicas e privadas a implementação de escolhas por meio dos recursos e esforços (SILVA et al., 2018).

Ainda de acordo com Silva et al. (2018), o planejamento é uma forma de delinearmos o futuro desejado pela empresa, por meio da racionalização dos meios, que permitam o alcance dos objetivos e das metas da instituição, de acordo com as estratégias adotadas pela empresa para alocar seus recursos (AZEVEDO e CAFFÉ FILHO, 2016), de modo ordenado, durante



todo o processo. A formulação da estratégia garantirá que os esforços empregados, proporcionem o alcance dos objetivos da empresa, por meio do compartilhamento e adoção de suas diretrizes por todos os indivíduos. (COSTA, 2008)

O planejamento estratégico é um processo intelectual consciente, por meio do qual, um evento futuro deve ser estruturado (RODRIGUES, 2015), trata-se de um processo avaliativo e de tomada de decisão, previamente à implementação da ação, visando aumentar as possibilidades de atingir um alvo (SILVA et al., 2018). Se por um lado nas instituições privadas o planejamento tem sua presença incorporada nas rotinas de trabalho, fomentando o alcance dos resultados, nas repartições públicas esta realidade deveria seguir a mesma lógica, visto que, a dinâmica de previsão de metas e objetivos dos Planos Plurianuais, estabelecidos pelas leis orçamentárias, tem por finalidade desenvolver um plano de gestão factível com suas atividades previstas e planejadas para os quatro anos do governo.

Para Rodrigues (2015), o planejamento não se trata de decisões futuras, trata do que haverá no futuro por meio das decisões firmadas no presente. Segundo o autor, este percurso é construído por meio de um processo de verificação dos pontos fortes e fracos das instituições, a suas oportunidades e ameaças, uma análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), que auxilia o estrategista na identificação do cenário de exposição da empresa (OLIVEIRA et al., 2018). A aplicação desta ferramenta possibilita uma análise holística dos fatores internos e externos da empresa, permitindo o desenvolvimento de medidas para elaboração da estratégia que será adotada para execução do planejamento.

Dentro das rotinas do planejamento estratégico, seu processo dinâmico e contínuo envolve toda a organização, estando exposto a diversos fatores (cultura, liderança, estrutura e formas de comunicação), inserindo-se na política da organização (KICH e PEREIRA, 2011). Neste contexto, para o autor, pode-se observar as limitações que o planejamento possui, como a resistência interna e a capacitação gerencial, causando impactos na estratégia, no operacional e na parte humana, já que, a ausência destas capacidades impactam diretamente em todo o processo de aplicação e aprendizagem.

Para tal, durante todo processo de implementação das estratégias adotadas pelo planejamento, torna-se necessário a adoção de meios que facilitem a disseminação da informação e o processo de sinergia e interiorização, por parte dos indivíduos, promovendo interação entre os níveis estratégico, tático e operacional (RODRIGUES, 2015). Neste processo, adoção de ferramentas como treinamentos, matérias audiovisuais e agendas de para reuniões e debates entre as equipes sobre a estruturação e alinhamento das estratégias de



planejamento. Estas ferramentas, bem como a inserção de alternativas, como a “internet das coisas” entre outras ações podem potencializar o processo de aprendizagem organizacional (NONAKA e TAKEUCHI, 1997), e facilitar o processo de integração e desenvolvimento da equipe.

Para Kich e Pereira (2011), existem três formas de estruturação da equipe que conduzirá o processo de inserção do planejamento: *top-down* (a cúpula define), *bottom-up* (todos participam) e misto (participação de pessoas de diferentes áreas e níveis da organização). Dentro da realidade da CODEMAR, entende-se que o processo de planejamento passa por uma construção mais direcionada pelas ações elaboradas e adotadas no pela alta gestão, visto que, os objetivos e direcionamentos adotados estarão vinculados a uma diretriz estabelecida no plano de governo do município, alinhado as políticas públicas destinadas as ações da empresa.

De acordo com os autores, o processo de planejamento é composto por três etapas:

- a) Diagnóstico Estratégico: Relato da situação atual, verificação do estágio de início do processo e as condições para sua formulação;
- b) Criação das etapas do processo: Levantamento das etapas (missão, visão, valores, fatores críticos de sucesso, análise SWOT);
- c) Implantação e Controle: análise e monitoramento dos resultados, avaliação das estratégias, correções e possíveis ajustes;

Neste sentido, entende-se que o processo de planejamento estratégico tem sua origem na elaboração e estruturação do PPA adotado pela companhia, o qual, trará em sua estrutura, as ações, projetos e atividades que a empresa pretende executar dentro do período de gestão dos seus ordenadores. Durante a sua aplicação e execução, este planejamento pode ser ajustado e realinhado, conforme as necessidades apresentadas pela empresa. Visto que, o planejamento e o orçamento devem possuir sinergia e são ações sequenciais (FERREIRA et al., 2016).

Por serem sequenciais e sendo o orçamento oriundo do planejamento, a construção do planejamento orçamentário surge das atividades adotadas pela empresa durante o levantamento e definição das ações e metas do PPA, para tal, durante a sua elaboração, torna-se necessário conhecer os objetivos estratégicos para que o processo seja eficiente (SILVEIRA et al., 2017) e permita aprimorar os serviços que são prestados à sociedade (AZEVEDO e CAFFÉ FILHO, 2016).

Logo, na administração pública, a metodologia de construção do planejamento estratégico subsidiará o processo de formação do orçamento público e a construção das peças orçamentárias. Uma formulação eficaz das estratégias da empresa permite um alinhamento



orçamentário, possibilitando que as ações estruturadas na fase de planejamento estratégico estejam em total sinergia com as ações inseridas nas peças orçamentárias e consequentemente, refletam com o que será executado ao longo de cada ano do PPA, dentro dos resultados esperados pela empresa.

### **2.3.2. O PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO**

No âmbito da administração pública, o processo orçamentário tem como finalidade a previsão dos recursos públicos para sua alocação de modo eficaz (COUTO et al, 2018), possibilitando que o direcionamento dos recursos e investimentos possam garantir a execução dos objetivos delimitados pelo gestor público. Integrar os processos de planejamento e orçamento contribui para uma nova orientação da gestão pública em que a ação do Estado possibilita a oferta de serviços e produtos públicos de qualidade em um cenário de restrição do financiamento público (FERREIRA et al, 2016). O processo orçamentário refletirá como o governo afetar os propósitos reconhecidos e implementar escolhas (KASDIN, 2017).

Ainda segundo o autor:

“Planejar é essencial e indispensável ao administrador público responsável, é o ponto de partida para a administração eficiente e eficaz da máquina pública, pois a qualidade do planejamento ditará os rumos para a boa ou má gestão, refletindo diretamente no bem-estar da população”. (COUTO et. al, 2018, p. 43)

Para Santos e Camacho:

“O planejamento em uma organização é necessário para que esta consiga definir de forma clara quais os projetos e atividades que pretende desenvolver conforme condições pré-estabelecidas. Para tanto, uma das ferramentas mais importantes de planejamento é a elaboração do orçamento, pois é a partir dele que se estabelecem quais as metas desejadas e quais os recursos disponíveis para realizá-las”. (SANTOS E CAMACHO, 2014, p.83)

Se por um lado as organizações privadas utilizam o orçamento como ferramenta gerencial para controle, os entes públicos, por sua vez, são obrigados legalmente a fazer (SANTOS e CAMACHO, 2014). Deste modo, os instrumentos de planejamento estabelecidos pelas leis e diretrizes orçamentárias (BRASIL, 1988) para orientar a formulação e implementação de políticas públicas (NASCIMENTO et al, 2020), tem por finalidade contribuir para a construção de um planejamento estratégico das ações adotadas pelo governo que devem ser executadas ao longo do mandato no PPA, definindo as metas e programas de trabalho para impulsionar o desenvolvimento da sociedade e a continuidade dos serviços públicos, bem como, o surgimento de novas ações. Ao elaborar os planos e seus programas, ou planejá-los, os tomadores de decisão estão também elaborando a peça orçamentária (SILVA, SANTOS e MEDEIROS, 2018). Este planejamento servirá de base para construção da LDO e a LOA.



Segundo Baldo:

“O Plano Plurianual busca vincular planejamento e orçamento num prazo médio de quatro anos, ao fixar as diretrizes, os objetivos e as metas para as despesas de capital e os programas de duração continuada, cabendo à Lei de Diretrizes Orçamentárias destacar as prioridades a serem cumpridas no exercício seguinte, de modo a orientar a fixação das despesas na Lei Orçamentária Anual”. (BALDO, 2017, p. 698)

De acordo com Keller et al. (2019), a adoção do planejamento é relevante para qualquer tipo de organização. Para Bandeira e Amorin (2020), o planejamento é um processo organizacional desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de modo eficiente, eficaz e efetivo. Segundo Vasconcellos Filho (1978), o planejamento estratégico é uma metodologia de pensamento participativo, utilizada para definir a direção que a empresa deve seguir, através da descoberta de objetivos válidos e não subjetivos. Em outras palavras, o rumo delimitado pelos condutores para nortear os caminhos a serem atingidos durante o ciclo de vida da instituição, ações traçadas para superar possíveis ameaças, internas e externas, aproveitando as oportunidades encontradas nestes ambientes.

Esta ferramenta de gestão tem grande importância no cenário público. Para Freitas et al. (2020), uma gestão eficiente necessita de um planejamento estratégico com vistas a identificar os pontos fortes e fracos de uma organização. O planejamento estratégico, se aplicado durante o desenvolvimento dos programas e ações elencados no PPA permitirá ao gestor público maior eficiência na gestão dos recursos públicos, bem como, a análise, em números, das ações desenvolvidas, alinhando assim as exigências da LRF a serem alcançadas na execução das metas fiscais (FREITAS et al, 2020) e aplicando o princípio do equilíbrio, empregando recursos orçamentários à medida que são sustentados pelas receitas (AQUINO e AZEVEDO, 2017), garantindo que ao longo do processo de elaboração orçamentária existam medidas de desempenho e avaliação dos programas (LIMA FILHO e PEIXE, 2020).

Esta efetividade no alcance do resultado esperado não está associada a parte econômica, mas sim a avaliação qualitativa dos serviços prestados (SANTOS e RAUPP, 2015), para tanto, tornar-se necessário mecanismos que possibilitem o gerenciamento orçamentário, e sobre tudo por meio da incorporação, de acordo com Barcelos e Calmon (2014), de técnicas e ferramentas de gestão típicas do mercado, como o desenvolvimento de sistemas de informações gerenciais integradores das bases de dados do governo, entre outros artifícios e práticas de gestão orçamentária que assessorem o gestor público ao longo do processo de monitoramento e avaliação das políticas públicas e programas de trabalho (SANTOS e RAUPP, 2015) ou a inserção de Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP), com inserção de uma estrutura formal para auxiliar a minimizar os riscos associados e conflitos inerentes a disputas políticas



(MELO et al, 2012), estruturas que podem funcionar como unidades de motivação dos funcionários públicos a pensar de forma inovadora (SOUZA et al, 2015) e como canal de medição de desempenho (AKIM e MERGULHÃO, 2015).

Em suma, a aplicação do planejamento estratégico na elaboração dos instrumentos de planejamento orçamentário, tende a ser um facilitador para a gestão dos agentes públicos, uma vez que, desenvolve neste ambiente um gerenciamento dos assuntos públicos, garantindo o alcance do desenvolvimento com sustentabilidade. Este processo pode ser construtivo e possibilitar as instituições a criação de uma nova dinâmica de relação entre o Estado e a sociedade, estabelecendo um mecanismo eficaz, eficiente e efetivo de gestão conjunta dos recursos públicos (ANJOS, VIERA e ABRANTES, 2017), permitindo o surgimento de experiências inovadoras, por incorporar a participação do cidadão na definição de políticas públicas e em decisões de âmbito da gestão local (NOVAES e SANTOS, 2014).

## **2.4.ORÇAMENTO PARTICIPATIVO**

Dentro da dinâmica de planejamento orçamentário atuante no Brasil, enquanto o mercado instiga a eficiência por meio do orçamento-programa e do orçamento-desempenho, a sociedade estimula a democracia por meio do orçamento-participativo (BALDO, 2017).

Ainda segundo o autor:

“No Brasil, é possível afirmar que o orçamento-programa foi recepcionado pelo artigo 1º, § 2º, inciso III, da Lei federal n.º 4.320/1964, ao prever que a lei orçamentária será acompanhada do quadro de demonstrativo do programa anual de trabalho, em termos de realização de obras e de prestação de serviços, revelando a preocupação do legislador com a busca de rendimentos eficientes”. (BALDO, 2017, p.700)

Pires e Martins (2011), definem Orçamento Participativo (OP) como:

“... o nome atribuído a variadas formas de participação, predominantemente no âmbito do poder local, de indivíduos eleitoralmente aptos, credenciados ou não por organizações da sociedade civil, no processo de elaboração orçamentária, em suas distintas fases, podendo alcançar ou não os momentos de execução e controle, em que as decisões de gasto público deliberadas pelos poderes formais, com base nos procedimentos da democracia representativa tradicional são transformados em obras e serviços. Essa definição de OP é suficientemente ampla para acolher os mais distintos casos concretos que foram e podem ser identificados desde que esta metodologia de elaboração orçamentária, anunciada e tomada como democratizante e redistributiva, começou a ser praticada...” (PIRES e MARTINS, 2011, p. 100)

Essa participação ativa da sociedade na elaboração do orçamento, busca tornar o OP, um instrumento de diminuição das desigualdades das regiões e um objeto de transparência pública, onde os diversos grupos da sociedade podem se manifestar de forma livre e direta (PENHA et. al, 2010). Deste modo, evita-se que o orçamento estruturado possa direcionar recursos apenas para uma determinada atividade ou região, deixando as demais sem investimentos, bem como,



a criação de ações ou programas de governo que estejam dentro dos anseios ou necessidades da sociedade. Para Araújo e Maia (2012) a participação popular traz para o cidadão um papel ativo dentro deste contexto. Ao adotar esta prática o governo fomenta a participação popular nas decisões políticas (SOUZA e SILVA, 2017).

Na elaboração, negociação e implementação do orçamento público, a ponderação de interesses, a barganha sobre possibilidades e o balizamento de representações sociais e políticas são fundamentais... Na medida em que a planificação e orçamento representam dimensões conjuntas, os subsídios trazidos pela participação poderiam contribuir para o processo decisório, especialmente no âmbito da alocação orçamentária, caracterizada pelo conflito distributivo em torno de recursos limitados.

(PERES e MATTOS, 2017, p. 458)

De acordo com Iasulaitis et al (2019), esta ferramenta, em tese, baseia-se em maior empoderamento do cidadão para participar do processo de tomada de decisão, maior interação e diálogo entre eles, os gestores públicos e políticos. Segundo Kempa e Kozlowski (2020), é uma ferramenta importante para a integração dos indivíduos e construção de sua identidade e um próximo passo para aumentar o envolvimento em assuntos públicos. Para tal fim, a promoção de ciclos de debates (BALDO, 2017), reuniões, audiências públicas entre outros meios são de suma importância para garantir o acesso e inserção da sociedade em todo processo. Outro fator ímpar é o conhecimento técnico e o entendimento sobre as leis orçamentárias e como funcionam (ARAÚJO e MAIA, 2012).

O Orçamento Participativo surgiu no Brasil no final dos anos 1970 e início dos anos 1980, com um ímpeto de participação bastante amplo, oriundo de setores sociais mobilizados e de grupos políticos afirmados na luta contra a ditadura militar (ROSA, GOULART e TROIAN, 2018). Mesmo período em que os conceitos sobre a Nova Gestão Pública foram expandindo-se nos setores públicos com uma vertente que emprega conhecimentos e experiências adquiridas para melhorar a eficiência, eficácia e desempenho (VIGODA GADOT e KISNER, 2017), um olhar mais participativo e integrado.

O OP é realidade em alguns municípios, com destaque para o case de Porto Alegre (RS) e Vitória da Conquista (BA), locais onde este mecanismo democrático de planejamento encontra-se atuante. Porém, para Baldo (2017), o maior desafio neste contexto consiste na garantia da efetividade das propostas deliberadas pela população, seja pela falta de comprometimento dos dirigentes, demonstrado pelo nível de apoio político à participação e pelo consequente lugar que o OP ocupa (FEDOZZI et al, 2020) ou pela legislação local definir se elas possuem caráter opinativo ou vinculante, ou em alguns casos, quando ela fixa um valor



mínimo para ser vinculante. Outro desafio é romper com a visão de que, a participação dos cidadãos neste processo democrático pode desencorajar e retirar a estabilidade do sistema (ALDRET, 2017).

## 2.5. Objetivos e Resultados-Chave (ORC)

Segundo Zho e He (2018), medir o conhecimento é um princípio fundamental da gestão, por ser importante para identificar as lacunas de desempenho, entre o desempenho atual e o esperado. De acordo com os autores, ao longo do tempo, os avanços trouxeram o surgimento de novas ferramentas de avaliação, como os Objetivos e Resultados-Chave (ORC) ou *Objectives and Key Results* (OKR's).

Para os autores, as OKR's são um quadro de definição e acompanhamento dos objetivos e resultados, a principal funcionalidade é definir as “metas” da empresa e da equipe e definir os “resultados-chave” mensuráveis para cada implementação. Para Klanwaree e Choemprayong (2018), as OKR's visam o equilíbrio em ambas as direções, encorajando uma comunicação clara, envolvimento, agilidade e transparência.

Niven e Lamorte (2016), definem “OKR” como uma estrutura de pensamento crítico e disciplina contínua que busca garantir que os funcionários trabalhem juntos, concentrando seus esforços para fazer medições mensuráveis tributos que impulsionam a empresa, um direcionamento, movido pela gestão, do pensamento e modo de agir dos funcionários, em prol das metas e objetivos definidos como essenciais para o alcance dos resultados da empresa.

Dentro desta metodologia, ainda segundo os autores, os objetivos descrevem algo tangível e qualitativo, elaborado para impulsionar o alcance de uma determinada direção num tempo factível, levando a organização a concretizar os resultados, algo quantitativo mensurado pelo objetivo ora determinado. Neste contexto a metodologia tende a analisar os resultados aferidos com base no objetivo delineado pela corporação, mensurando o desempenho final de todo o esforço empregado para a realização das metas. (NIVEN e LAMORTE, 2016)

Cardoso (2020), define as OKR's como uma ferramenta de auxílio no foco de toda a organização nos seus principais objetivos, ou seja, as metas que se pretende alcançar, como resposta as necessidades que a empresa estabelece como primordiais. Neste sentido, o planejamento estratégico da empresa permitirá que as metas alocadas para cada projeto/atividade assumam para todo o corpo de funcionários um espaço de maior foco, com o



direcionamento de estratégias que objetivem na execução das tarefas para geração do resultado esperado.

No cenário administrativo público a delimitação das metas e objetivos para alcance dos resultados definidos nos planos de trabalho de uma instituição, surgem também como necessidades legais, visto que, por meio da LRF, os programas, projetos e atividades a serem executadas ao longo dos 4 anos do PPA, por exemplo, devem possuir metas claras e factíveis, a fim de mensurar a execução do planejamento adotado. Neste contexto, a adoção de uma metodologia de mensuração e avaliação das metas delineadas pela organização, corroboraria com o cumprimento das exigências legais exigidos pelos dispositivos legais, além de, permitir uma análise e avaliação do desempenho das atividades desenvolvidas. (NIVEN e LAMORTE, 2016).

Por meio desta metodologia, as empresas desenvolvem um suporte maior para o planejamento e a gestão dos seus projetos, por possibilitar um monitoramento das atividades realizadas e acompanhar o seu andamento. Segundo Maciel (2016), a finalidade das OKR's é possibilitar um alinhamento na organização, deste modo, os objetivos e resultados devem ser visíveis para todos na instituição. Logo, as definições precisam ter envolvimento de toda a organização para poder ser definido, cada nível deve definir seus próprios resultados chave para o alcance das metas gerais da empresa. (CARDOSO, 2020)

Neste sentido, a finalidade das OKR's é criar, dentro da organização, uma convergência para o alcance dos objetivos definidos (SOUZA, 2018). Ainda, segundo a autora, esta metodologia impulsiona o desempenho dos colaboradores, por inserir as rotinas dentro de um ciclo de monitoramento e revisão das suas atividades.

Dentro do ciclo de planejamento e criação das OKR's, de acordo com Souza (2018), temos o ciclo abaixo, que define a metodologia de elaboração:

Figura 1 - Ciclo de planejamento das OKR's



Fonte: Elaborado por Souza (2018)

Para a autora, o ciclo constitui uma metodologia de integração e alinhamento entre as ações planejadas no nível estratégico, validados no nível tático e que serão repassadas para o nível operacional, no qual serão delimitadas e mapeadas dentro de cada objetivo chave, necessário para cada área alcançar os objetivos gerais da instituição.

Neste âmbito, ao longo do processo, estas atividades devem ser avaliadas e monitoradas para verificação da execução e do grau de atingimento das metas definidas. Essas revisões pontuais, de acordo com a autora, possibilitaram o mapeamento de todo o processo e o direcionamento dos esforços da equipe para atingir o objetivo, além de permitir que as ações pautadas sejam oxigenadas entre os indivíduos, evitando lapsos e interrupções.

Segundo Niven e Lamorte (2016), as OKR's possibilitam:

- a) Limitação clara e definida dos objetivos;
- b) Criação de objetivos em curto prazo e com monitoramento;
- c) Participação da equipe na definição dos objetivos;
- d) Metas agressivas e constantemente ajustadas;

Para Santana (2019), podemos definir os objetivos das OKR's sete, conforme figura abaixo:



Figura 2 - Benefícios das OKR's

Benefícios	Descrição
<b>Comunicação:</b> <i>OKRs são fáceis de entender</i>	Tudo devido a simplicidade da ferramenta, a qual já se inicia facilitando a disseminação do conhecimento pela própria taxonomia simples do OKR, desenvolvendo somente Objetivos e Indicadores Chave.
<b>Agilidade:</b> <i>Cadência curta para aumento da agilidade</i>	A possibilidade de customização e definição das prioridades de maneira frequente, torna essencial a busca por novas informações à serem capturadas, analisadas e transformadas em conhecimento, para que seja usada como potencializador da estratégia ou modificador do negócio. Além disso, esse aumento da agilidade causa uma maior disciplina para que as decisões não sejam postergadas.
<b>Foco:</b> <i>OKRs demandam foco no mais importante</i>	O mundo se tornou uma fonte intensa de produção e absorção de conteúdo. Com isso, a importância do OKR só aumenta, já que para tal deve estar focado sobre o que é mais importante para organização naquele exato momento. Assim, devem ser isoladas as prioridades fundamentais e focados as potenciais variáveis envolvidas em levar o negócio à frente.
<b>Transparência:</b> <i>Faz os OKRs se tornarem visíveis</i>	OKRs bem desenvolvidos fazem com que exista a necessidade de cooperação com outros times, de modo a incentivar não só o conhecimento do que é importante, mas também garantir que se gere a maior quantidade de inputs para o aumento da possibilidade de eficácia.
<b>Engajamento:</b> <i>Facilita reuniões focadas e direciona o engajamento</i>	Já que os OKRs devem ser traçados se utilizando tanto de estratégias Top-down quanto Bottom-up, é esperado que os colaboradores tenham falas legítimas dentro do processo, então se tem oportunidade para engajar com a estratégia durante a implementação, execução e análise para traçar planos de ação.
<b>Pensamento Visionário:</b> <i>Promove pensamento visionário</i>	O OKR tem o espírito de errar e aprender rápido, devido ao risco imbuído em suas estratégias, principalmente proveniente da busca por diferenciação de mercado.
<b>Stretching:</b> <i>Fazer as pessoas alcançarem objetivos inimagináveis</i>	Algo muito citado por John Doerr é a possibilidade de possuir objetivos de comprometimento e objetivos inspiracionais. Normalmente a habilidade de fazer alcançar objetivos nunca antes desenvolvidos ou idealizados está relacionado ao aspiracional, o que tende a transformá-lo em objetivos de alta intensidade. Para que esse tipo de objetivo consiga ir a frente, é importante que não pareça que se deseja fazer algo muito grande em um espaço de tempo muito curto, para que consiga ser mantido o nível de realidade. Assim, é de extrema importância o comprometimento dos líderes e dos colaboradores, demonstrando a importância da entrega e a crença da possibilidade de alcançar o resultado.

Fonte: Elaborado por Santana (2019)

Para o autor, estes benefícios são oriundos do processo de implementação do processo, com base na definição dos níveis hierárquicos que se iniciaram, bem como as equipes que irão compor o processo.

Considerando a natureza jurídica da instituição, objeto deste estudo, o processo de implementação de uma metodologia de OKR's, deverá alinhar as decisões e processos construídos no ambiente externo, com base nas políticas públicas de governo (Prefeitura), os projetos e ações institucionais da empresa (como serão desenvolvidas as políticas públicas) e as atividades gerenciais de cada diretoria e suas equipes para concluir e alcançar os objetivos definidos. Esta estrutura deve estar vinculada ao processo de planejamento estratégico para



criação dos programas, ações/atividades que compõem o PPA da empresa, objetivando a estruturação de um processo de planejamento e monitoramento das atividades da empresa.

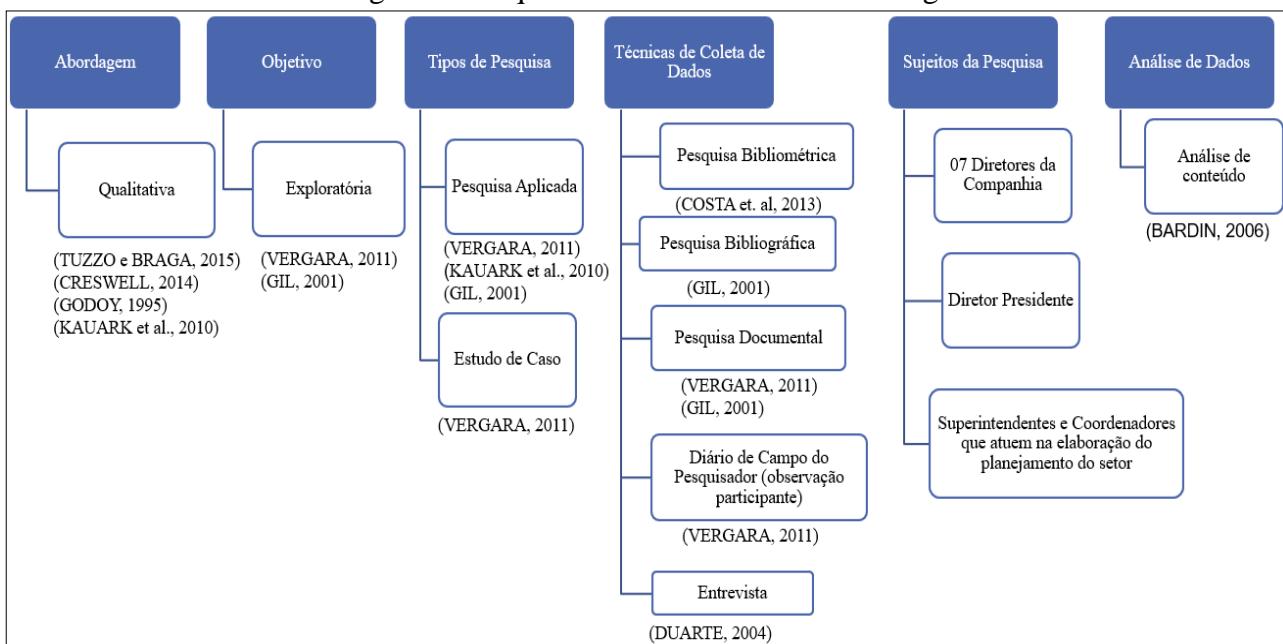
Para que todo processo obtenha os resultados esperados, segundo Souza (2018), deve ser segmentado e a princípio, aplicado em um processo simples para minimizar falhas e começar uma dinâmica de familiaridade entre os funcionários com a metodologia, além da capacitação das equipes sobre todo o processo.

### 3. METODOLOGIA

O caminho metodológico, corresponde ao percurso delineado pelo pesquisador para estudar o seu objeto de pesquisa, quais técnicas, abordagens e métodos serão definidos e selecionados para conseguir extrair do cenário de pesquisa as repostas ao e soluções para sanar o problema estudado.

A Figura 3 visa apresentar uma visão geral sobre as técnicas escolhidas para o desenvolvimento do presente trabalho.

Figura 3 - Esquema das técnicas de metodologia



Fonte: Elaboração própria, com base nas técnicas de metodologia definidas.

#### 3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa pode ser configurada como uma abordagem qualitativa (CRESWELL, 2014), uma vez que descreverá e analisará os componentes de um sistema complexo de significados, um fenômeno social, como os fatores que podem influenciar nas ações de planejamento da companhia.

Para Tuzzo e Braga (2015), a compreensão da abordagem qualitativa, enquanto exercício de pesquisa, possui uma proposta menos rígida e mais flexível, em termos de estruturação, permitindo ao pesquisador, por meio da criatividade e imaginação, propor trabalhos que explorem novos enfoques e temáticas, oferecendo um vasto campo de possibilidades, como o estudo de caso, por exemplo.



Para Kauark et. al (2010), a pesquisa qualitativa considera a existência de uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, ou seja, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser trazido em números. Deste modo, a pesquisa qualitativa está direcionada a interpretação e diagnósticos, por parte do pesquisador, de dados e informações não estatísticos, que demandem sua verificação indutivamente.

Neste contexto, Godoy (1995), define que os pesquisadores qualitativos se preocupam com o processo e não apenas com os resultados ou produtos, uma vez que, a pesquisa qualitativa é descritiva, fruto de dados e informações que não possuem características estatísticas e sim documentos e dados que requerem uma análise interpretativa e holística, tanto destes quanto do ambiente e as pessoas inseridas no cenário.

Logo, por meio desta análise do todo, sem reduzir as informações e dados a variáveis, de acordo com Godoy (1955), o investigador terá subsídio para verificar como o fenômeno se manifesta nas atividades e procedimentos diários, o que inviabiliza a compreensão do comportamento humano nesta realidade, se não for considerado o estudo da estrutura em sua totalidade, na sua complexidade, por meio do estudo qualitativo e descritivo do fenômeno.

Quanto aos fins, a pesquisa configura-se como de natureza aplicada, de cunho exploratório (VERGARA, 2011). Ainda de acordo com a autora, a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, tendo finalidade prática. Utilizaremos a técnica de estudo de caso (VERGARA, 2011) para aprofundamento e detalhamento do fenômeno estudado. Deste modo, busca-se, por meio desta metodologia, descrever a realidade do cenário de pesquisa, por meio da verificação, *in loco*, da questão problema.

A pesquisa enquadra-se também como exploratória, devido se tratar de área com pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Fundamentado no que afirma Kauark et. al (2010), a pesquisa exploratória tem o objetivo de gerar maior familiaridade com o problema, transformando-o em algo explícito, factível, ou possibilitando a criação de hipóteses a cerca. Pode-se dizer que este tipo de pesquisa têm como objetivo principal aprimorar as ideias ou intuições (GIL, 2001). Por meio da pesquisa exploratória, o pesquisador buscará ouvir os participantes com a finalidade de desenvolver uma metodologia que possa ser aplicada na solução dos problemas enfrentados.



### **3.2. SUJEITOS DA PESQUISA**

Segundo Creswell (2014) antes de iniciar a sua pesquisa e levantamento dos dados, o pesquisador deve definir o local, programa, eventos, processos, atividades e os indivíduos. Deste modo, o estudo foi aplicado na Companhia de Desenvolvimento de Maricá – CODEMAR S.A., tendo como investigados, os seguintes sujeitos:

- a) Diretores
- b) Diretor Presidente;
- c) Superintendentes e Coordenadores que atuem na elaboração do planejamento do setor.

Durante o período de aplicação do estudo a Companhia passou por uma alteração na equipe de gestores, impactando na seleção dos indivíduos participantes da pesquisa. Com o problema contornado, os sujeitos, num total de 9, foram escolhidos por serem os agentes envolvidos em todo o processo de planejamento elaborado em suas áreas de atuação, considerando os aspectos de acessibilidade e conveniências. Ressaltando-se, com base nas funções gerenciais que ocupam, suas competências e atribuições, que os sujeitos envolvidos na pesquisa, têm domínio técnico e conhecimento para participação no processo de entrevista.

### **3.3. COLETA DE DADOS**

Por ter um planejamento mais flexível, possibilitando a consideração de vários aspectos relativos ao fato estudado, a pesquisa é de natureza exploratória (GIL, 2001).

Para o levantamento da literatura, visando o embasamento da pesquisa, foram utilizadas, além da pesquisa bibliográfica, e da pesquisa bibliométrica, descritas antes, de onde foram também obtidos os subsídios necessários para elaboração do roteiro de entrevistas semiestruturado.

### **3.4. PESQUISA BIBLIOMÉTRICA**

Para Costa et. al (2013), o estudo bibliométrico é uma metodologia de levantamento de dados bibliográficos, por meio do qual, o pesquisador reúne as informações, dentro de uma base de dados, sobre a área do conhecimento relacionado ao seu objeto de pesquisa.



“A bibliometria mostra sua utilidade registrando ligações entre itens de um ou mais documentos em relação a outros itens previamente selecionados. Por exemplo: quais são os autores que publicam determinado assunto, quais centros de pesquisa produzem mais um assunto específico, quais palavras-chave descrevem um assunto focalizado, quais os autores mais citados num assunto em particular etc. Os resultados destas pesquisas resultam em, digamos, “distribuições”, “cluster”, “mapeamentos”, etc.” (COSTA et. al, 2013, p. 4)

Por meio desta construção de dados quantitativos, pode-se verificar estatisticamente o aprofundamento, no meio acadêmico, dos estudos e pesquisas relacionadas ao contexto a ser verificado pelo pesquisador, possibilitando o desenvolvimento de índices e diagnósticos sobre o tema, palavras-chaves e demais assuntos relacionados a pesquisa, analisando suas relações e ligações no meio acadêmico. (COSTA et al, 2013)

Para a elaboração do presente estudo bibliométrico, foram realizadas buscas na base de dados Scopus, Scielo, Web of Science e Spell, por meio do acesso ao portal periódico Capes, com exceção da base Spell, acessada diretamente no site da base. A Escolha das bases levou em consideração a sua facilidade e praticidade, e por abranger uma grande gama de artigos relacionados ao tema e assuntos da presente pesquisa.

### **3.4.1. DEFINIÇÃO DAS PALAVRAS-CHAVES**

Aplicou-se o período de busca entre os anos de 2010 e 2021, utilizando as seguintes palavras-chave oriundas da pesquisa exploratória de artigos e com base no conhecimento do pesquisador a respeito do objeto de pesquisa:

- a) Orçamento Público / *Public Budget / Presupuesto Publico*
- b) Gestão Pública / *Public Management / Gestión Pública*
- c) Adminsitração Pública / *Public administration / Administracion Publica*
- d) Economia Mista / *Mixed Economy / Economía Mixta*
- e) Leis Orçamentárias / *Budget Laws / Leyes Presupuestarias*
- f) Planejamento Estratégico e Orçamentário / *Strategic and Budget Planning / Planificación Estratégica y Presupuestaria*
- g) Orçamento Participativo / *Participatory Budgeting / Presupuesto Participativo*
- h) Finanças Públicas / *Public Finances / Finanzas Públicas*
- i) Execução Orçamentária / *Budget Execution / Ejecución Presupuestaria*
- j) Equilíbrio Orçamentário / *Budget Balance / Balance del Presupuesto*
- k) Lei de Responsabilidade Fiscal / *Tax Liability Law / Ley de Responsabilidad Fiscal*
- l) Melhoria de Desempenho / *Performance Improvement / Mejora del Rendimiento*



m) Objetivos e resultados-chave / objectives and key Results / objetivos y resultados clave.

Durante o levantamento, levou-se em consideração, em ambas as bases de dados, o uso das palavras-chave e seus equivalentes na língua inglesa e espanhola, conforme exemplo: (“*Orçamento Público*” OR “*Public Budget*” OR “*Presupuesto Publico*”) em títulos, resumo e palavras-chave, com exceção da base de dados Spell, onde a busca das palavras-chave ocorreu sem o uso das aspas, já que com a mesma a pesquisa não apresentava nenhum resultado encontrado.

A pesquisa foi refinada com base nas áreas temáticas relacionadas ao objeto da pesquisa, direcionando ao levantamento de periódicos interligados a estas (Ciências Sociais Aplicadas, Economia e Negócios, Contabilidade e Administração). Manteve-se a abrangência para publicações em todos os países, já que, mesmo o objeto de pesquisa sendo específico a metodologia de planejamento estratégico e orçamentário do Brasil e estar submetido ao ordenamento jurídico brasileiro, podem ocorrer publicações sobre o tema em outros países ou o encontro de metodologias e formatos semelhantes ao método brasileiro ou ferramentas e modelos que possibilitem um ajuste ou melhoria.

Quadro 1 - Resultados do Estudo Bibliométrico

<b>Palavra-chave: Orçamento Público / Public Budget / Presupuesto Publico</b> (Busca em título ou palavra-chave ou resumo de periódicos no período de 2010 à 2021)		
<b>Base de Dados</b>	<b>Critérios de Refinamento</b>	<b>Resultado</b>
Scielo	Palavras entre aspas "Orçamento Público" OR "Public Budget" OR "Presupuesto Publico"/ Área Temática: Ciências Sociais Aplicadas / País: Todos	21
Spell	Orçamento Público OU Public Budget OU Presupuesto Publico Área Temática: Administração, Economia e Contabilidade / País: Todos	16
Scopus	Palavras entre aspas "Orçamento Público" OR "Public Budget" OR "Presupuesto Publico"/ Área Temática: Ciências Sociais, Economia e Negócios / País: Todos	92
Web of Science	Palavras entre aspas "Orçamento Público" OR "Public Budget" OR "Presupuesto Publico"/ Área Temática: Administração Pública, Leis Governamentais e Negócios Econômicos / País: Todos	48
<b>Subtotal Orçamento Público</b>		<b>177</b>
<b>Palavra-chave: Gestão Pública / Public Management / Gestión Pública</b> (Busca em título ou palavra-chave ou resumo de periódicos no período de 2010 à 2021)		



Quadro 1 - Resultados do Estudo Bibliométrico

(continuação Quadro 1)

Scielo	Palavras entre aspas "Gestão Pública" OR "Public Management" OR "Gestión Pública" / Área Temática: Ciências Sociais Aplicadas / País: Todos	262
Spell	Gestão Pública OU Public Management OU Gestión Pública / Área Temática: Administração, Economia e Contabilidade / País: Brasil	146
Scopus	Palavras entre aspas "Gestão Pública" OR "Public Management" OR "Gestión Pública"/ Área Temática: Ciências Sociais, Economia e Negócios / País: Todos	1327
Web of Science	Palavras entre aspas "Gestão Pública" OR "Public Management" OR "Gestión Pública"/ Área Temática: Administração Pública, Leis Governamentais e Negócios Econômicos / País: Todos	1001
<b>Subtotal Gestão Pública</b>		<b>2736</b>

**Palavra-chave: Adminsitração Pública / Public Adminsitration / Administracion Publica**  
(Busca em título ou palavra-chave ou resumo de periódicos no período de 2010 à 2021)

Scielo	Palavras entre aspas "Administração Pública" OR "Public Administration" OR "Administracion Publica" / Área Temática: Ciências Sociais Aplicadas / País: Todos	1116
Spell	Administração Pública OU Public Administration OU Administracion Publica / Área Temática: Administração, Economia e Contabilidade / País: Todos	255
Scopus	Palavras entre aspas "Administração Pública" OR "Public Administration" OR "Administracion Publica"/ Área Temática: Ciências Sociais, Economia e Negócios / País: Todos	1409
Web of Science	Palavras entre aspas "Administração Pública" OR "Public Administration" OR "Administracion Publica"/ Área Temática: Administração Pública, Leis Governamentais e Negócios Econômicos / País: Todos	1616
<b>Subtotal Administração Pública</b>		<b>4396</b>

**Palavra-chave: Economia Mista / Mixed Economy / Economía Mixta**  
(Busca em título ou palavra-chave ou resumo de periódicos no período de 2010 à 2021)

Scielo	Palavras entre aspas "Economia Mista" OR "Mixed Economy" OR "Economía Mixta" / Área Temática: Ciências Sociais Aplicadas / País: Todos	8
Spell	Economia Mista OU Mixed Economy OU Economía Mixta / Área Temática: Administração, Economia e Contabilidade / País: Todos	7
Scopus	Palavras entre aspas "Economia Mista" OR "Mixed Economy" OR "Economía Mixta" / Área Temática: Ciências Sociais, Economia e Negócios / País: Todos	74



Quadro 1 - Resultados do Estudo Bibliométrico

(continuação Quadro 1)

Web of Science	Palavras entre aspas "Economia Mista" OR "Mixed Economy" OR "Economía Mixta" / Área Temática: Administração Pública, Leis Governamentais e Negócios Econômicos / País: Todos	23
<b>Subtotal Economia Mista</b>		<b>112</b>
<b>Palavra-chave: Leis Orçamentárias / Budget Laws / Leyes Presupuestarias</b> (Busca em título ou palavra-chave ou resumo de periódicos no período de 2010 à 2021)		
Scielo	Palavras entre aspas "Leis Orçamentárias" OR "Budget Laws" OR "Leyes Presupuestarias" / Área Temática: Ciências Sociais Aplicadas / País: Todos	4
Spell	Leis Orçamentárias OU Budget Laws OU Leyes Presupuestarias / Área Temática: Administração, Economia e Contabilidade / País: Todos	0
Scopus	Palavras entre aspas "Leis Orçamentárias" OR "Budget Laws" OR "Leyes Presupuestarias" / Área Temática: Ciências Sociais, Economia e Negócios / País: Todos	47
Web of Science	Palavras entre aspas "Leis Orçamentárias" OR "Budget Laws" OR "Leyes Presupuestarias" / Área Temática: Administração Pública, Leis Governamentais e Negócios Econômicos / País: Todos	5
<b>Subtotal Leis Orçamentárias</b>		<b>56</b>
<b>Palavra-chave: Planejamento Estratégico e Orçamentário / Strategic and Budget Planning / Planificación Estratégica y Presupuestaria</b> (Busca em título ou palavra-chave ou resumo de periódicos no período de 2010 à 2021)		
Scielo	Palavras entre aspas "Planejamento Estratégico e Orçamentário" OR "Strategic and Budget Planning" OR "Planificación Estratégica y Presupuestaria" / Área Temática: Ciências Sociais Aplicadas / País: Todos	0
Spell	Planejamento Estratégico e Orçamentário OU Strategic and Budget Planning OU Planificación Estratégica y Presupuestaria / Área Temática: Administração, Economia e Contabilidade / País: Todos	0
Scopus	Palavras entre aspas "Planejamento Estratégico e Orçamentário" OR "Strategic and Budget Planning" OR "Planificación Estratégica y Presupuestaria" / Área Temática: Ciências Sociais, Economia e Negócios / País: Todos	3
Web of Science	Palavras entre aspas "Planejamento Estratégico e Orçamentário" OR "Strategic and Budget Planning" OR "Planificación Estratégica y Presupuestaria" / Área Temática: Administração Pública, Leis Governamentais e Negócios Econômicos / País: Todos	1
<b>Subtotal Planejamento Estratégico e Orçamentário</b>		<b>4</b>
<b>Palavra-chave: Orçamento Participativo / Participatory Budgeting / Presupuesto Participativo</b> (Busca em título ou palavra-chave ou resumo de periódicos no período de 2010 à 2021)		



Quadro 1 - Resultados do Estudo Bibliométrico

(continuação Quadro 1)

Scielo	Palavras entre aspas "Orçamento Participativo" OR "Participatory Budgeting" OR "Presupuesto Participativo" / Área Temática: Ciências Sociais Aplicadas / País: Todos	28
Spell	Orçamento Participativo OU Participatory Budgeting OU Presupuesto Participativo / Área Temática: Administração, Economia e Contabilidade / País: Todos	22
Scopus	Palavras entre aspas "Orçamento Participativo" OR "Participatory Budgeting" OR "Presupuesto Participativo" / Área Temática: Ciências Sociais, Economia e Negócios / País: Todos	181
Web of Science	Palavras entre aspas "Orçamento Participativo" OR "Participatory Budgeting" OR "Presupuesto Participativo" / Área Temática: Administração Pública, Leis Governamentais e Negócios Econômicos / País: Todos	67
<b>Subtotal Orçamento Participativo</b>		<b>298</b>

**Palavra-chave: Finanças Públicas / Public Finances / Finanzas Públicas**

(Busca em título ou palavra-chave ou resumo de periódicos no período de 2010 à 2021)

Scielo	Palavras entre aspas "Finanças Públicas" OR "Public Finances" OR 'Finanzas Públicas' / Área Temática: Ciências Sociais Aplicadas / País: Todos	59
Spell	Finanças Públicas OU Public Finances OU Finanzas Públicas / Área Temática: Administração, Economia e Contabilidade / País: Todos	6
Scopus	Palavras entre aspas "Finanças Públicas" OR "Public Finances" OR 'Finanzas Públicas' / Área Temática: Ciências Sociais, Economia e Negócios / País: Todos	921
Web of Science	Palavras entre aspas "Finanças Públicas" OR "Public Finances" OR 'Finanzas Públicas' / Área Temática: Administração Pública, Leis Governamentais e Negócios Econômicos / País: Todos	55
<b>Subtotal Finanças Públicas</b>		<b>1041</b>

**Palavra-chave: Execução Orçamentária / Budget Execution / Ejecución Presupuestaria**

(Busca em título ou palavra-chave ou resumo de periódicos no período de 2010 à 2021)

Scielo	Palavras entre aspas "Execução Orçamentária" OR "Budget Execution" OR "Ejecución Presupuestaria" / Área Temática: Ciências Sociais Aplicadas / País: Todos	34
Spell	Execução Orçamentária OU Budget Execution OU Ejecución Presupuestaria / Área Temática: Administração, Economia e Contabilidade / País: Todos	11
Scopus	Palavras entre aspas "Execução Orçamentária" OR "Budget Execution" OR "Ejecución Presupuestaria" / Área Temática: Ciências Sociais, Economia e Negócios / País: Todos	49



Quadro 1 - Resultados do Estudo Bibliométrico

(continuação Quadro 1)

Web of Science	Palavras entre aspas "Execução Orçamentária" OR "Budget Execution" OR "Ejecución Presupuestaria" / Área Temática: Administração Pública, Leis Governamentais e Negócios Econômicos / País: Todos	14
<b>Subtotal Execução Orçamentária</b>		<b>108</b>
<b>Palavra-chave: Equilíbrio Orçamentário / Budget Balance / Balance del Presupuesto</b> (Busca em título ou palavra-chave ou resumo de periódicos no período de 2010 à 2021)		
Scielo	Palavras entre aspas "Equilíbrio Orçamentário" OR "Budget Balance" OR "Balance del Presupuesto" / Área Temática: Ciências Sociais Aplicadas / País: Todos	4
Spell	Equilíbrio Orçamentário OU Budget Balance OU Balance del Presupuesto / Área Temática: Administração, Economia e Contabilidade / País: Todos	0
Scopus	Palavras entre aspas "Equilíbrio Orçamentário" OR "Budget Balance" OR "Balance del Presupuesto" / Área Temática: Ciências Sociais, Economia e Negócios / País: Todos	204
Web of Science	Palavras entre aspas "Equilíbrio Orçamentário" OR "Budget Balance" OR "Balance del Presupuesto" / Área Temática: Administração Pública, Leis Governamentais e Negócios Econômicos / País: Todos	10
<b>Subtotal Equilíbrio Orçamentário</b>		<b>218</b>
<b>Palavra-chave: Lei de Responsabilidade Fiscal / Tax Liability Law / Ley de Responsabilidad Fiscal</b> (Busca em título ou palavra-chave ou resumo de periódicos no período de 2010 à 2021)		
Scielo	Palavras entre aspas "Lei de Responsabilidade Fiscal" OR "Tax Liability Law" OR "Ley de Responsabilidad Fiscal" / Área Temática: Ciências Sociais Aplicadas / País: Todos	17
Spell	Lei de Responsabilidade Fiscal OU Tax Liability Law OU Ley de Responsabilidad Fiscal / Área Temática: Administração, Economia e Contabilidade / País: Todos	24
Scopus	Palavras entre aspas "Lei de Responsabilidade Fiscal" OR "Tax Liability Law" OR "Ley de Responsabilidad Fiscal" / Área Temática: Ciências Sociais, Economia e Negócios / País: Todos	9
Web of Science	Palavras entre aspas "Lei de Responsabilidade Fiscal" OR "Tax Liability Law" OR "Ley de Responsabilidad Fiscal" / Área Temática: Administração Pública, Leis Governamentais e Negócios Econômicos / País: Todos	5
<b>Subtotal Lei de Responsabilidade Fiscal</b>		<b>55</b>
<b>Palavra-chave: Melhoria de Desempenho / Performance Improvement / Mejora del Rendimiento</b> (Busca em título ou palavra-chave ou resumo de periódicos no período de 2010 à 2021)		



Quadro 1 - Resultados do Estudo Bibliométrico

(continuação Quadro 1)

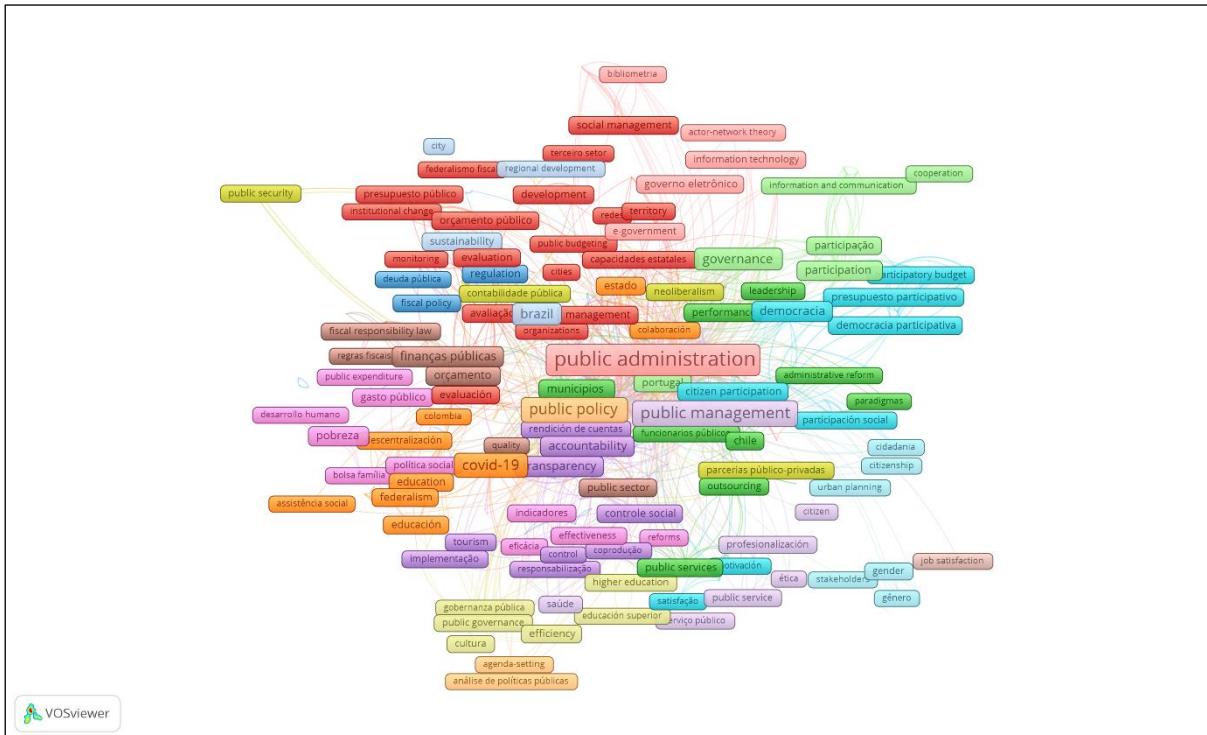
Scielo	Palavras entre aspas "Melhoria de Desempenho" OR "Performance Improvement" OR "Mejora del Rendimiento" / Área Temática: Ciências Sociais Aplicadas / País: Todos	34
Spell	Melhoria de Desempenho OU Performance Improvement OU Mejora del Rendimiento / Área Temática: Administração, Economia e Contabilidade / País: Todos	7
Scopus	Palavras entre aspas "Melhoria de Desempenho" OR "Performance Improvement" OR "Mejora del Rendimiento" / Área Temática: Ciências Sociais, Economia e Negócios / País: Todos	733
Web of Science	Palavras entre aspas "Melhoria de Desempenho" OR "Performance Improvement" OR "Mejora del Rendimiento" / Área Temática: Administração Pública, Leis Governamentais e Negócios Econômicos / País: Todos	43
<b>Subtotal Melhoria de Desempenho</b>		<b>817</b>
<b>Palavra-chave: Objetivos e resultados-chave / objectives and key Results / objetivos y resultados clave</b>		
(Busca em título ou palavra-chave ou resumo de periódicos no período de 2010 à 2021)		
Scielo	Palavras entre aspas "Objetivos e resultados-chave" OR "objectives and key Results" OR "objetivos y resultados clave" / Área Temática: Ciências Sociais Aplicadas / País: Todos	0
Spell	Objetivos e resultados-chave OU objectives and key Results OU objetivos y resultados clave / Área Temática: Administração, Economia e Contabilidade / País: Todos	0
Scopus	Palavras entre aspas "Objetivos e resultados-chave" OR "objectives and key Results" OR "objetivos y resultados clave" / Área Temática: Ciências Sociais, Economia e Negócios / País: Todos	7
Web of Science	Palavras entre aspas "Objetivos e resultados-chave" OR "objectives and key Results" OR "objetivos y resultados clave" / Área Temática: Administração Pública, Leis Governamentais e Negócios Econômicos / País: Todos	0
<b>Subtotal Objetivos e resultados-chave</b>		<b>7</b>
<b>TOTAL GERAL DE ARTIGOS</b>		<b>10025</b>

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados obtidos no estudo bibliométrico (2021)

Com base nos periódicos levantados em cada plataforma, para fins de análise das palavras-chaves mais utilizadas, ou seja, as que surgem com maior frequência nas pesquisas das plataformas selecionadas, utilizou-se como base os dados coletados na plataforma Scielo e Scopus, gerando os *Clusters* das Figuras 1 e 2, respectivamente, por meio do software *VOSviewer*.

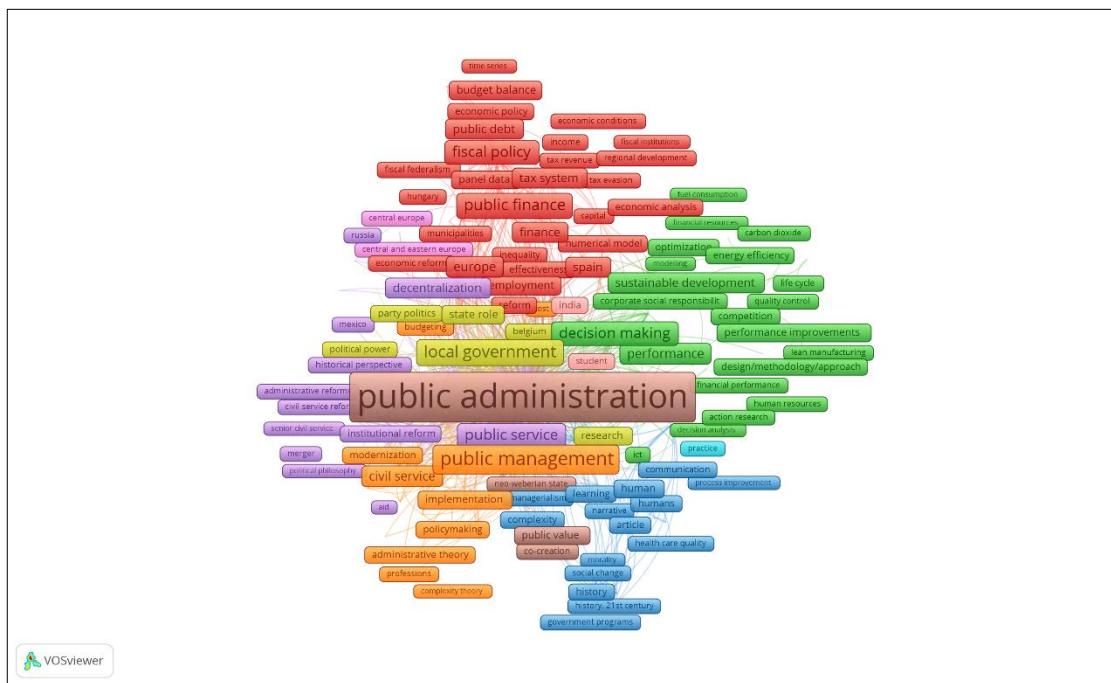


Figura 4- Cluster de palavra chaves plataforma Scielo



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados coletados no estudo bibliométrico utilizado o software *Vosviewer*

Figura 5 - Cluster de palavra chaves plataforma Scopus



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados coletados no estudo bibliométrico utilizado o software *Vosviewer*



Tomou-se como base de dados os periódicos levantados para o *roll* de 12 palavras-chaves utilizadas neste estudo bibliométrico, para as duas bases de dados utilizadas na elaboração dos *clusters*. Na plataforma Scielo foram levantados 1587 artigos e 5056 na plataforma Scopus. Por meio dos *clusters*, buscou-se analisar se o *roll* de palavras-chaves encontrado, possui relação com o levantamento de palavras-chave utilizados para a pesquisa, analisando a predominância destas em todos os artigos levantados. Verifica-se que grande parte dos artigos se concentram em torno de palavras como: “administração pública”, “finanças públicas” e “gestão pública” aparecem com predominância,

Os registros do *clusters* 1 possui uma quantidade maior de correntes de pensamento sobre as palavras chaves pesquisadas, por isso uma maior predominância de cores na figura, porém, todas estão ligadas a um mesmo eixo, possuindo uma interligação em algum momento. Já o *clusters* 2 mostram uma ligação entre uma mesma corrente de ideias destes grupos, que compartilham os mesmos pensamentos, uma homogeneidade diferente do *clusters* 1, uma quantidade menor de registros partindo de uma paridade maior de ideias.

Destaca-se para o grande quantitativo de palavras chaves diagnosticados na plataforma Scielo, com total de 9772 palavras-chaves e um total de 4657 registros. No caso da plataforma Scopus encontrou-se um total de 1235 palavras-chaves e um total de 88 registros.

### **3.4.2. IDENTIFICAÇÃO DOS PERIÓDICOS**

Após o levantamento inicial dos artigos, por meio dos parâmetros apresentados foi possível chegar à identificação de um total de 10.025 artigos para as 12 palavras-chave utilizadas. Os artigos levantados foram analisados e filtrados com base na leitura dos títulos, resumo e palavras-chave, para o refinamento dos artigos que obtivessem relação com o objeto de pesquisa em questão, chegando a um total de 27 periódicos e 41 artigos.

Verificou-se que o periódico “Revista de Administração Pública” se destacou com um percentual de 22% dos artigos publicados e a “Revista do Serviço Público” com percentual de 12%. Os demais periódicos encontrados não obtiveram destaque relevante, apresentando um total de 1 artigo, exceto a “Revista de Administração” e “Revista Evidenciação Contábil e Finanças” com um total de 2 artigos, conforme Tabela 1.



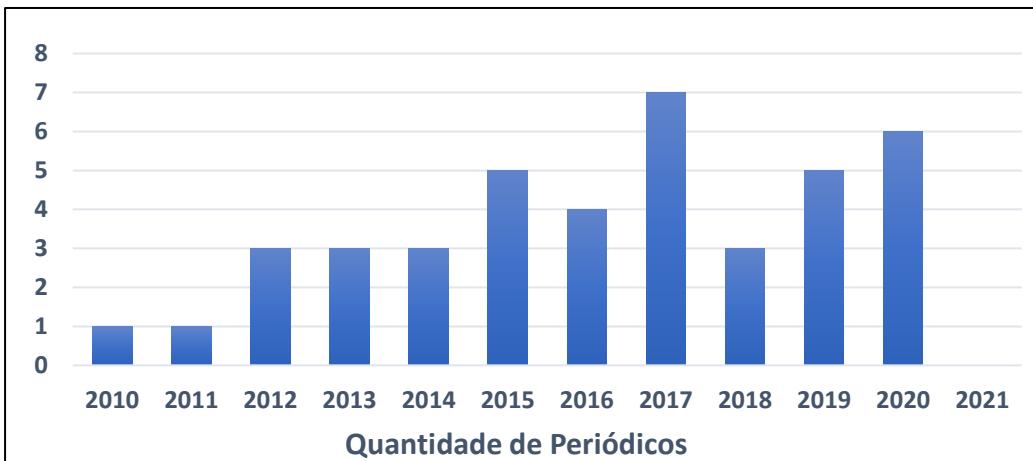
Tabela 1 - Periódicos e quantidade de Publicações

Periódicos	Números de Publicações	%
Revista de Administração Pública	9	22%
Revista de Administração	2	5%
Cadernos EBAPE.BR	1	2%
Advances in Scientific and Applied Accounting	1	2%
Revista Mineira de Contabilidade	1	2%
Revista Evidenciação Contábil & Finanças	2	5%
ECDE 2018	1	2%
Teoria e Prática em Administração	1	2%
Revista do Serviço Público	5	12%
Administração Pública e Gestão Social	1	2%
Revista Ibero-Americana de Estratégia	1	2%
Contabilidade, Gestão e Governança	1	2%
Organizações & Sociedade	1	2%
Revista Eletrônica Gestão e Serviços	1	2%
Revista Capital Científico - Eletrônica	1	2%
Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas	1	2%
Reuna	1	2%
Revista Brasileira de Políticas Públicas	1	2%
Revista de Sociologia e Política	1	2%
Revista Internacional de Gestão do Setor Público	1	2%
Gestão e Políticas Públicas	1	2%
Revista de Pesquisa e Teoria da Administração Pública	1	2%
Revista Internacional de Administração Pública	1	2%
Revista Nispacee de Política e Administração	1	2%
Revista Gestão e Desenvolvimento em contexto	1	2%
Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional	1	2%
Revista Brasileira de Direito	1	2%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados obtidos no estudo bibliométrico (2021)

Com base no Gráfico 3, verifica-se que o ano de 2015 é o que conta com maior número de publicação, com total de 5 artigos publicados. Ressalta-se, ainda de acordo com o mesmo gráfico, um aumento na publicação de artigos a partir do ano de 2012 a 2017, declinando nos anos de 2018 e 2019 e ascendendo no ano de 2020 com um total de 4 artigos publicados.

Gráfico 3 - Relação de Periódicos por ano (2010 - 2021)



Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do estudo bibliométrico (2021)

### 3.4.3. NÚCLEO DE PARTIDA

Com base nos artigos refinados na triagem realizada, verificou-se que as palavras-chave usadas resultaram no quantitativo de 41 artigos relacionados ao tema, todos os artigos tiveram seus resumos analisados e foram selecionados de acordo com a proximidade com o objeto de estudo. No Quadro 3 estão relacionados os 41 artigos selecionados como núcleo de início do estudo.

Quadro 2 - Núcleo de Partida

Palavra-Chave	Autores	Título	Periódicos	Ano
orçamento participativo digital; interatividade; participação; gestão pública orçamentária; ciclo de políticas públicas	IASULAITIS, S.; NEBOT, C.P.; SILVA, E.C.; SAMPAIO, R.C.	Interatividade e ciclo de políticas públicas no Orçamento Participativo Digital: uma análise internacional	Revista de Administração Pública	2019
restos a pagar; orçamento público; carry-over; endividamento, transparência	AQUINO, A.C.B.; AZEVEDO, R.R.	Restos a pagar e a perda da credibilidade orçamentária	Revista de Administração Pública	2017
orçamento público; infraestrutura; política pública.	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	2015
monitoramento; avaliação; plano plurianual; orçamento público	SANTOS, G.K.; RAUPP, F.M.	Monitoramento e avaliação de resultados dos programas governamentais delineados no PPA	Revista de Administração Pública	2015



Quadro 2 – Núcleo de Partida

(continuação Quadro 2)

mudança institucional; modelo decisório; planejamento público; orçamento público.	BARCELOS, C.L.K.; CALMON, P.C.D.P.	A reforma gerencial do orçamento brasileiro: em busca de múltiplos significados	Revista de Administração Pública	2014
orçamento, créditos adicionais, crédito extraordinário, despesas imprevisíveis e urgentes.	ROCHA, D.G.; 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	2013
estratégia; desenvolvimentismo; orçamento; planejamento emancipatório.	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	2013
governança pública; gestão pública; eficiência; avaliação de desempenho; gastos públicos	SANTOS, R.R.; ROVER S.	Influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos	Revista de Administração Pública	2019
orçamento participativo; democracia participativa; gestão municipal	NOVAES, F.S.; SANTOS, M.E.P.	O Orçamento Participativo e a democratização da gestão pública municipal — a experiência de Vitória da Conquista (BA)	Revista de Administração Pública	2014
Teoria organizacional; Administração pública; Administração privada	SILVA, R.R.C.; MATTIA, C.	Ciência administrativa e gestão pública: uma crítica à primazia do privado em relação ao público	Cadernos EBAPE.BR	2016
Despesas de Exercícios Anteriores, Despesas Públicas, Eficiência Pública, Gestão de Recursos, Planejamento Orçamentário	LIMA FILHO, S. S.; PEIXE, B. C. S.	Despesas de Exercícios Anteriores: Uma Análise da Relação com a Execução do Orçamento Público e a Eficiência na Gestão de Recursos	Advances in Scientific and Applied Accounting	2020
Créditos Suplementares, Execução Orçamentária, Orçamento Público, Receita e Despesa Pública	COUTO, L. C.; BARBOSA NETO, J. E.; RESENDE, L. L.	Flexibilidade do Orçamento Público Perante a Execução Orçamentária	Revista Mineira de Contabilidade	2015
Balanço Orçamentário, Equilíbrio Orçamentário, Estrutura Orçamentária	SANTOS, L. A. D.; CAMACHO, E. U.	Orçamento público municipal: uma análise no município de Cosmópolis/SP com enfoque no equilíbrio das receitas x despesas no período de 2007 a 2012	Revista Evidenciação Contábil & Finanças	2014



## Quadro 2 – Núcleo de Partida

(continuação Quadro 2)

estratégia, governo municipal, Planejamento governamental, PPA	NASCIMENTO, I. C. R.; COELHO, F. S.; OLENSCKI, A. R. B.; SILVA, R. B. P.	Plano Plurianual com Densidade Macroestratégia na Gestão Pública Municipal: Descrição e Análise do Processo de Elaboração do PPA do Município de Osasco (2018-2021)	Teoria e Prática em Administração	2020
administração pública, escritórios de gerenciamento de projetos, Reforma do Estado	MELO, W.; NACIF, R.; MARQUES, G.; NIPPEIS, R.	Entre a expectativa e o amadurecimento: a importância da implantação de escritórios de projetos para a gestão pública	Revista do Serviço Público	2012
Administração Pública, Análise Fatorial, Orçamento participativo	ARAUJO, R. M.; MAIA, J. M.	Orçamento participativo: a visão do graduando em gestão pública	Administração Pública e Gestão Social	2012
Área temática: Controladoria e Contabilidade Gerencial, Contabilidade, Faturamento, Gestão Pública, Orçamentação, Prática Estratégica	PEREIRA, D. A.; SAUERBRONN, F. F.; FONSECA, A. C. P. D.; MACEDO, M. A. S.	Práticas Estratégicas de Orçamentação e Faturamento na Administração Pública: um Estudo de Caso na Marinha do Brasil	Revista Ibero-Americana de Estratégia	2016
Administração Pública, Orçamento, Planejamento Estratégico	FERREIRA, M. A. M.; REIS, A. O.; SEDIYAMA, G. A. S.; SILVA, A. A. P.	Integração entre Planejamento e Orçamento na Administração Pública Estadual: o Caso de Minas Gerais	Contabilidade, Gestão e Governança	2016
Orçamento participativo, Qualidade da democracia, Responsividade democrática	SOUZA, F. J. B.; SILVA, S. A. M.	Orçamento Participativo: Mais Qualidade da Democracia?	Organizações & Sociedade	2017
gestão pública, instrumentos de controle, Planejamento governamental	SILVA, V. C.; AMORIM, I. T.	Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias e Lei Orçamentária Anual, Orçamento Participativo e Programa de Metas: instrumentos complementares ou conflitantes?	Revista Eletrônica Gestão e Serviços	2012
Finanças Públicas, Gestão Orçamentária, Governo Local, Orçamento Participativo, Orçamento Público, Participação Popular	PIRES, V.; MARTINS, L. J.	Orçamento Participativo (OP) após vinte anos de experiências no Brasil: mais qualidade na Gestão Orçamentária Municipal?	Revista Capital Científico - Eletrônica	2011
Desenvolvimento Sustentável, Orçamento Participativo, políticas públicas	PENHA, T. A. M.; REIS, F. H. V. D.; LYRA, T. F.	A experiência do Orçamento Participativo em Natal à luz da teoria do desenvolvimento	Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas	2010
Dívida Pública, Finanças Públicas, Lei de Responsabilidade Fiscal, Prestação de contas	OLIVEIRA, D.; SOUZA, W. A. R.	Lei de Responsabilidade Fiscal: Uma Ferramenta Estratégica para o Desenvolvimento do Estado de Alagoas	Reuna	2017



Quadro 2 – Núcleo de Partida

(continuação Quadro 2)

Prestação de contas Economia Legalidade Legitimidade Orçamento público Qualidade da democracia	BALDO, R.A.	Democratização do orçamento público pela legalidade, legitimidade e economicidade	Revista Brasileira de Políticas Públicas	2018
Associativismo, Municípios brasileiros, desenho institucional, desigualdade econômica, Desigualdade econômica, Desenho Institucional, municípios brasileiros, Orçamento Participativo, Orçamento Participativo	FEDOZZI, L.; RAMOS, M.P.; GONÇALVES, F.G.	Orçamentos Participativos: variáveis explicativas e novos cenários que desafiam a sua implementação	Revista de Sociologia e Política	2020
orçamento-programa, execução orçamentária, políticas públicas	SANTOS, F. R. dos; MOREIRA CRUZ JANKOSKI, A. R.; GONÇALVES DE OLIVEIRA, A.; ISHIKAWA RASOTO, V	O orçamento-programa e a execução das políticas públicas	Revista do Serviço Público	2017
Direito Financeiro. Orçamento público. Esquecimento.	BARROS CORREIA NETO, C.	50 anos da Lei do Orçamento Básico: esquecimento da lei das finanças públicas no Brasil	Revista Brasileira de Direito	2016
planejamento estratégico, governos subnacionais, federalismo	BACHILLER, J.V.	Planos Plurianuais Estaduais (2016-2019). Uma proposta de avaliação de sua adequação ao planejamento estratégico	Revista do Serviço Público	2020
inovação; administração pública; prêmio de inovação	SOUSA, M. de M.; FERREIRA, V. R. S.; NAJBERG, E.; MEDEIROS, J. J.	<i>Portraying innovation in the public service of Brazil: Frameworks, systematization and characterization</i>	Revista de Administração	2015
medição de desempenho; gestão pública; análise bibliométrica.	AKIM, E.K.; MERGULHÃO, R.C.	Panorama da produção intelectual sobre a medição de desempenho na gestão pública	Revista de Administração Pública	2015
Governança; Administração pública; Nova gestão pública; Nova governança pública; era digital	VIGODA GADOT, E.; KISNER, M.	A proveniência da gestão pública e o seu futuro: a gestão pública veio para ficar?	Revista Internacional de Gestão do Setor Público	2017
engajamento do cidadão; políticas públicas, oferta participativa; projeto	ALDRET, A.D.	Engajamento do cidadão em políticas públicas e gestão pública	Gestão e Políticas Públicas	2017
Participação social, planejamento, orçamento público, conflito distributivo, políticas públicas	PERES, U. D.; MATTOS, B. B.	A participação social e o conflito distributivo na planificação e orçamentação públicas: o caso do município de São Paulo	Revista de Pesquisa e Teoria da Administração Pública	2019
orçamento público, norma, institucionalismo, decisão administrativa, indicador de desempenho de processos, Brasil, Estados Unidos	ANTUNES, M. C.	Informações sobre desempenho orçamentário: estudo comparativo das normas orçamentárias no Brasil e Estados Unidos da América	Revista do Serviço Público	2019



Quadro 2 – Núcleo de Partida

(continuação Quadro 2)

Reformas orçamentárias, processo de orçamento, quadro de avaliação, sistemas de gastos públicos	KASDIN, S.	Uma Estrutura de Avaliação para Reformas Orçamentárias: Um Guia para Avaliar Sistemas de Orçamento Público e Seleção de Reformas de Processo Orçamentário	Revista Internacional de Administração Pública	2017
teoria do equilíbrio pontuado, incrementalismo, orçamento público	GALDINO, M. C.; ANDRADE, M. E. M. C.	Aderência dos orçamentos dos estados brasileiros à luz da teoria do equilíbrio pontuado	Revista do Serviço Público	2020
orçamento participativo, gestão da administração pública, Sopot, sociedade civil, cidades, democracia, Polônia	KEMPA, J.; KOZLOWSKI, A. R.	O Orçamento Participativo como Ferramenta de Apoio ao Desenvolvimento da Sociedade Civil na Polônia	Revista Nispacee de Política e Administração	2020
Gestão Pública, Lei de Responsabilidade Fiscal, Orçamento, Administração Municipal.	GOMES, L. L. O; SOMMER, A. T.	Lei de Responsabilidade Fiscal como instrumento de Gestão Pública Municipal	Revista Gestão e Desenvolvimento em contexto	2019
Orçamento Participativo. Demandas. Assembleia	GOULART, J. L. L.; TROIAN, A.; ROSA, N. H. Q.	Percepção dos participantes do orçamento participativo em relação à implementação das demandas da população: estudo de caso no Município de Santana do Livramento/RS	Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional	2018
Despesa, Gestão, Orçamento Público, Receita	DANTAS, F. C.; ABULQUERQUE, L. S.; REGO, T. F.; CARVALHO, J. R.; 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	2013
avaliação de desempenho, OKR, KPI	ZHOU, H.; HE, Y.L.	Estudo comparativo de OKR e KPI	Conferência Internacional de 2018 sobre e-commerce e desenvolvimento econômico contemporâneo	2018

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados obtidos no estudo bibliométrico (2021)

### 3.5.PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Por ter a vantagem de permitir ao pesquisador um apanhado de fenômenos muito mais vasta e ampla que a que ele poderia investigar diretamente (GIL, 2001). Tal fato permite um aprofundamento sobre estudo e contribuindo para fundamentação das decisões que serão tomadas na conclusão da pesquisa, ao permitir inferir informações sobre fenômenos com características e familiaridade com sua pesquisa.



Neste contexto, alguns artigos que compõem o referencial teórico foram selecionados na plataforma “periódicos Capes” utilizando como assunto de busca as palavras-chave desta pesquisa. Juntamente a esta ação alguns livros, leis e bibliografias coletadas no cenário de pesquisa serão garimpados com a finalidade de contribuir para o desenvolvimento deste trabalho.

### **3.6. PESQUISA DOCUMENTAL**

A pesquisa documental foi constituída pelos documentos coletados pelo pesquisador e que não sofreram tratamento analítico (GIL, 2001), o levantamento dos documentos conservados no cenário de pesquisa (VERGARA, 2011), que foram coletados e analisados pelo pesquisador. Dentre os documentos coletados, analisou-se a existência do plano estratégico da companhia, manuais e normativos internos, documentos utilizados na elaboração dos projetos de leis e diretrizes orçamentárias (PPA, LOA e LDO), documentos oriundos de consultoria para mapeamento dos processos da companhia estudada, ofícios e memorandos para solicitação das suplementações orçamentárias e as Leis Orçamentárias aplicadas à companhia, entre outros documentos que possuam relação com o objeto da pesquisa.

### **3.7. PESQUISA PARTICIPANTE**

Para esta pesquisa recorreu-se a um Diário de Campo do pesquisador, conforme descrito a seguir.

#### **3.7.1. DIÁRIO DE CAMPO DO PESQUISADOR**

Objetivou-se, por meio da observação participante coletar dados utilizando-se um Diário de Campo do Pesquisador, uma vez que ele está inserido no cenário da pesquisa, tendo atuação direta no fenômeno estudado. Tal ferramenta consiste nos relatos do pesquisador sobre o fenômeno estudado, sua experiência, conhecimento e percepção a respeito do mesmo e dos dados coletados nos demais métodos. Neste cenário, o pesquisador assume o papel de ator ou espectador interativo (VERGARA, 2011) por estar engajado no cenário de pesquisa.

### **3.8. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**



As entrevistas foram feitas seguindo um Roteiro semiestruturado, apresentado no Apêndice I, elaborado para esta finalidade. O roteiro é composto de duas partes. A parte 1 é destinada a identificação do perfil do entrevistado, enquanto a Parte 2 é destinada às questões a serem investigadas.

Para fim de testagem e calibração do instrumento de coleta de dados, o roteiro de entrevistas foi elaborado com base na experiência do pesquisador com o objeto do estudo, por meio das informações observadas ao longo de todo o processo de elaboração do planejamento estratégico e orçamentário da companhia.

### **3.8.1. PROJETO PILOTO**

O projeto piloto foi aplicado com 5 profissionais que atuaram na elaboração do processo de planejamento estratégico da CODEMAR de 2020, participando da elaboração do PEO de 2020.

A finalidade de aplicação do projeto piloto foi calibrar o roteiro de entrevistas, verificando se as questões formuladas com base na experiência do pesquisador eram adequadas para coleta dos dados necessários à realização da pesquisa. Além deste objetivo, o projeto piloto buscou:

- a) Mensurar a eficácia do questionário de entrevistas e sua aplicabilidade a pesquisa;
- b) Identificar o grau de experiência dos indivíduos com a área de pesquisa;
- c) Verificar o grau de conhecimento sobre orçamento público e planejamento orçamentário;
- d) Analisar a realidade de planejamento da companhia, seus pontos fortes e fracos;
- e) Identificar a visão dos entrevistados com relação ao fluxo de planejamento orçamentário.

A seleção dos sujeitos da pesquisa ocorreu conforme descrito anteriormente, com indivíduos que participaram da elaboração do planejamento orçamentário de 2020. Ressalte-se que, durante a seleção dos indivíduos, buscou-se selecionar profissionais de áreas distintas, com intuito de ter uma análise por meio da visão de todos os setores da companhia, quanto a metodologia e os meios utilizados para elaboração do PEO.

Considerando as limitações ocasionadas pelo período pós-pandêmico, e as restrições e protocolos de saúde, destaca-se que para realização das entrevistas, disponibilizou-se aos



participantes a possibilidade de realização por meio de plataformas de videoconferência, além, da realização das entrevistas presenciais em sala disponibilizada na sede da companhia. Em ambas as formas, as entrevistas ocorreram nos dias e horários determinados por cada entrevistado.

Os 5 entrevistados concordaram em participar do piloto, por meio do preenchimento do Termo de Anuência. Com o intuito de garantir o sigilo e preservação de suas identidades, foi utilizada uma numeração, em ordem aleatória para cada indivíduo, identificando-os como “Entrevistados”. Cabe ressaltar que, os 5 sujeitos entrevistados no piloto não fizeram parte da pesquisa de campo.

Ressalta-se que, durante a realização do teste piloto visando calibração do roteiro de entrevistas semiestruturado, para fins de preservação dos dados dos indivíduos, omitiu-se a pergunta referente ao cargo e função que ocupam, visto que, por ser tratar de uma empresa com uma estrutura organizacional pequena e com poucos funcionários nos cargos alvo da aplicação da pesquisa, a descrição do cargo revelaria o indivíduo entrevistado. Esse critério foi mantido durante a aplicação da pesquisa de campo, buscando também, omitir palavras ou expressões, utilizadas pelos entrevistados, que identificassem o cargo ou setor no qual atuam.

Quadro 3 - Caracterização do Sujeito – Projeto Piloto

Entrevistados	Tempo de atuação	Formação	Idade	Experiência com administração Pública	Experiência em planejamento orçamentário
E1	3 anos	Superior Completo	34	9 anos	Pouca experiência
E2	3 anos e 6 meses	Superior Completo	34	8 anos	sem experiência
E3	3 anos e 9 meses	Nível Médio Técnico	23	1 ano	sem experiência
E4	3 anos e 9 meses	Pós-graduado	54	sem experiência	sem experiência
E5	4 anos	Pós-graduada	50	3 anos e 6 meses	Não

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados coletados no Teste Piloto

Deste modo, por meio da aplicação do teste piloto com os sujeitos selecionadas, objetivou-se avaliar a acurácia do presente roteiro, bem como a necessidade de embasar a sua elaboração com base na literatura.

O roteiro de entrevistas mostrou-se satisfatório, porém, tornou-se necessário sua reformulação com a retirada de informações que pudessem identificar o cargo, função ou setor de atuação dos entrevistados, bem como a inclusão de algumas questões que abordassem a



temática do orçamento público, com relação as leis orçamentárias e as rotinas de execução do orçamento e visão de planejamento estratégico.

Os resultados da aplicação do teste, bem como sua metodologia de realização estão descritos no Apêndice II desta pesquisa.

### **3.8.2. PESQUISA DE CAMPO**

As entrevistas da pesquisa de campo, seguiram a mesma metodologia adotada no teste piloto. Visando resguardar a ética em pesquisa, foi solicitado ao presidente da empresa pesquisada a devida autorização para a realização da pesquisa, por meio da assinatura do termo de anuência incluído no Apêndice III.

Foram realizadas com os 9 sujeitos selecionados, individualmente, em uma sala na unidade da empresa, em dia e horário previamente escolhidos pelo entrevistado, considerando a melhor alternativa de acordo com a sua rotina de. O tempo médio de duração de cada entrevista foi 15 minutos. Cada entrevistado teve conhecimento sobre o objetivo da pesquisa e da previsão do tempo médio de duração e concordaram a assinar o Termo de Livre Consentimento e Anuência (Padrão da UFRRJ), tomando ciência do objetivo da pesquisa, e assinando esse termo, antes da realização da entrevista. Os termos assinados encontram-se no Apêndice IV.

A pesquisa seguiu a mesma metodologia para aplicação e coleta dos dados descrita no projeto piloto. Destaca-se que as agendas com os sujeitos entrevistados sofreram alterações devido a um novo surto de Covid-19 na companhia. Para mitigar tal dificuldade foi dado como opção a realização da entrevista por meio de videoconferência. Os dados coletados nas entrevistas foram registrados e transcritos por meio da plataforma online *Reshape*, tratados manualmente, seguindo os critérios descritos no tópico seguinte.

### **3.9. ANÁLISE DE DADOS**

Com relação a análise de dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, com base no propões Bardin (2016), e que consiste num conjunto de técnicas de análise das comunicações, utilizando procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo da mensagem. Para a autora, a análise de conteúdo não se trata apenas de um instrumento, mas de



um leque de ferramentas um único instrumento marcado por uma grande disparidade de formas que se adaptam a um vasto campo de aplicação.

Ainda segundo Bardin, a análise pressupõe três etapas essenciais para que o pesquisador possa organizar a sua análise: a pré análise, exploração do material e tratamento dos resultados, que serão descritas ao longo deste tópico.

O objetivo desta fase é a organização, mesmo que, por atividades não estruturadas. Por meio da leitura-flutuante, o contato e análise dos documentos trarão mais percepção e mais objetividade, por meio das hipóteses emergentes e projeção de teorias. Para tal, a seleção do universo de documentos da análise deve ser precisa e direcionada para objeto do estudo.

Deste modo, foram selecionados e organizados os documentos levantados na pesquisa documental e analisados as informações encontradas e sua aplicabilidade para resolução do problema de pesquisa, para isto, utilizou-se as atividades propostas por Bardin (2016) para início da análise de conteúdo, seguindo as etapas sugeridas pela autora.

a) escolha dos documentos: nesta primeira etapa foram analisados os documentos oriundos do levantamento de dados no cenário da pesquisa. Neste contexto, verificou-se a existência dos seguintes documentos:

- Documentos oriundos de uma contratação de consultoria para mapeamento dos processos da companhia estudada,
- Ofícios e memorandos para solicitação das suplementações orçamentárias.
- Leis Orçamentárias aplicadas à companhia

Os documentos coletados foram selecionados por meio da leitura flutuante, buscando selecionar os mais pertinentes ao tema e que contribuíssem com o estudo do fenômeno, seguindo as regras de exaustividade, representatividade, homogeneidade, pertinência e exclusividade.

b) formulação de hipóteses e dos objetivos: com base na análise dos documentos analisados, levantou-se as seguintes hipóteses:

- Os ofícios e memorandos com a temática de remanejamento e suplementação orçamentária, não possuem materialidade para inferência dos objetivos da pesquisa.
- As Leis Orçamentárias analisadas não são trabalhadas entre os atores participantes da elaboração do orçamento.
- O Mapeamento de processo elaborado pelo serviço de consultoria não foi trabalhado entre os diversos setores da empresa.



- A ausência de normativos e regimentos internos sobre a temática do orçamento possui relação com a fase experimental da plataforma LECOM e o mapeamento de processos.

c) elaboração de indicadores: os indicadores foram construídos com base nas categorias relacionadas ao objeto de estudo. No que se refere as entrevistas realizadas, as perguntas foram categorizadas de acordo com os seus objetivos e sua pertinência com o tema deste estudo, preservando os dados coletados.

Após a aplicação da etapa de pré-análise, os dados coletados, por meio da pesquisa documental e do roteiro de entrevistas analisados por meio da técnica de codificação, decomposição ou enumeração (BARDIN, 2016). Neste sentido, durante a codificação, utilizou-se como unidade de registro o tema do estudo, separando as unidades de contexto com base na pertinência com o tema estudado em cada uma das categorias elaboradas, enumerando a presença de palavras que possuíssem relação ao objeto de estudo.

Por fim, os dados resultantes da exploração foram tratados de maneira a tornarem significativos e válidos (BARDIN, 2016), levando em consideração o emissor e receptor da mensagem, a mensagem o tipo de canal utilizado para comunicação. Estes dados serão inferidos para verificar se houve novas descobertas durante o processo ou se os resultados estão de acordo com as suposições iniciais.

### **3.10. LIMITAÇÕES DO MÉTODO**

Durante a aplicação do roteiro de entrevistas, notou-se como limitação a dificuldade ocasionada pelo isolamento social e distanciamento, devido a pandemia do COVID-19. Nesta realidade, os entrevistados tiveram a opção de serem entrevistados in loco ou por meio de uma plataforma de videoconferência.

Destaca-se, que as gravações oriundas de tais plataformas não possuíam a mesma qualidade e interatividade, visto que, o andamento e condução da entrevista era limitado a qualidade do sinal de internet dos participantes, provocando em alguns momentos: ruídos, falta de entendimento quanto ao questionado, atrasos entre uma fala e outra e interferências externas por estarem em suas residências.

Para mitigar estes fatos, buscou-se garantir que o momento estipulado pelo entrevistado, local, e condições de acesso possibilitariam a realização da entrevista e sempre que necessário,



as questões eram repetidas ou a gravação pausada para garantir que as informações não fossem afetadas.

Com relação as entrevistas in loco, as limitações possuíam características diferentes. Por ser dentro da empresa, e para fins de preservação da imagem dos entrevistados, fora selecionado uma sala separada das áreas, sem exposição a ruídos. Porém, algumas das entrevistas tiveram que ser pausadas devido a solicitação de presença dos entrevistados em seus setores.

Mesmo sendo fechada a sala e sua localização distante das demais áreas, observou-se que os entrevistados não conseguiam ficar confortáveis, quanto ao sigilo de suas respostas, muito pelo fato da ausência de instabilidade profissional, pelo regime jurídico dos cargos que ocupam e por terem receio da forma como as informações serão recebidas pelos gestores. Dentro deste contexto, uma das reformulações a ser adotada no roteiro é informação sobre o cargo/função que ocupam.

Por se tratar de uma entrevista, pode haver casos em que o entrevistado omita informações ou forneça informações fraudulentas sobre o questionado e que não possuam relação com a sua opinião verdadeira (VERGARA, 2013), ou que sejam oriundas de lembranças que o entrevistado obteve momento em que fora questionado, ou que possuam influência de suas concepções pessoais, sua relação profissional com a empresa, sua história de vida e suas expectativas e anseios profissionais, que podem acarretar em respostas subjetivas e descompromissadas com o estudo aplicado.

Com a finalidade de mitigar esse cenário, dentro das alterações ocorridas na companhia, buscou-se selecionar indivíduos diretamente envolvidos com o objeto da pesquisa e que possuíssem conhecimento e atuação na elaboração do planejamento orçamentário dos seus setores.



## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo destina-se a apresentar, analisar e discutir os dados coletados por meio da pesquisa realizada.

### 4.1. Análise dos dados da Entrevista

A pesquisa foi realizada, por meio da aplicação do questionário de entrevistas semiestruturadas, reformulado por meio das melhorias e ajustes realizados com a aplicação do projeto piloto – Ver Apêndice I.

Por meio da pesquisa de campo foi possível:

- a) Identificar o grau de experiência dos indivíduos com a área da pesquisa;
- b) Verificar o grau de conhecimento sobre orçamento público e planejamento orçamentário e as Leis Orçamentárias;
- c) Analisar a realidade de planejamento da companhia, seus pontos fortes e fracos;
- d) Verificar existência de normativos ou metodologias de planejamento estratégico orçamentário;
- e) Identificar a visão dos entrevistados com relação ao fluxo de planejamento orçamentário.

Após a aplicação do projeto piloto, deu-se continuidade à aplicação da pesquisa com a seleção dos sujeitos para a realização da pesquisa de campo. Considerando que durante o tempo de início do estudo e aplicação da pesquisa final ocorreram mudanças na gestão da companhia, que afetaram algumas das áreas selecionadas para aplicação do questionário, tornou-se necessário a readequação dos sujeitos e setores selecionados, com base a preservar o levantamento das informações necessárias para diagnosticar a realidade do objeto de estudo.

O roteiro de entrevista foi dividido em duas partes, a primeira parte voltada para o levantamento de informações do perfil profissional e a segunda direcionada ao levantamento das informações sobre o conhecimento e elaboração do planejamento estratégico orçamentário. Dentro da parte II foram estruturadas questões com base na experiência do pesquisador para extrair as informações necessárias sobre a atual realidade do cenário da pesquisa, conforme o Quadro 4.



Quadro 4 - Roteiro de Entrevistas

ROTEIRO DE ENTREVISTA		OBJETIVO
Parte I		
	Tempo de Atuação; Formação (Graduação); Idade;	Levantar perfil do entrevistado
Parte II	1. Possui experiência com administração Pública? ( ) Sim / ( ) Não Se sim, quanto tempo? _____ 2. Possui experiência em planejamento orçamentário? ( ) Sim / ( ) Não Se sim, quanto tempo? _____ 3. Com relação aos seus conhecimentos em planejamento orçamentário, para elaboração do orçamento do setor, numa escala de 1 a 5, sendo 1 pouco conhecimento e 5 conheço totalmente, qual o seu grau?	Identificar se os entrevistados possuem experiência com as áreas relacionadas ao objeto de estudo.
	4. Durante a elaboração do planejamento, foram disponibilizados ferramentas, treinamentos e/ou capacitações? ( ) Sim / ( ) Não Se sim, quais? Qual o tempo de duração?	Identificar se a Companhia possui uma rotina para treinamento, elaboração e corte do orçamento planejado.
	5. Dentro da rotina de planejamento orçamentário, qual o fluxograma das tarefas e como funciona? 6. Uma vez planejado, o orçamento proposto é aprovado em sua totalidade? Existe algum tipo de corte? Se sim, como funciona este processo?	
	7. No seu entendimento, há um fluxograma de planejamento orçamentário na companhia? ( ) Sim / ( ) Não. Se sim, como ele está organizado? 8. Quanto ao fluxograma de planejamento orçamentário da companhia, em sua opinião, há clareza, por parte dos envolvidos, quanto a metodologia adotada pela empresa?	Identificar a existência de um fluxograma de planejamento orçamentário na Companhia e o período que é aplicado.
	9. Em qual período do ano é efetuado o planejamento orçamentário do setor?	
	10. Você conhece a estrutura de elaboração do orçamento público, com base nas leis orçamentárias? 11. Houve algum treinamento ou capacitação na companhia a respeito das leis e como ocorre a execução do orçamento? ( ) Sim / ( ) Não Se sim, quais? Qual o tempo de duração?	Identificar se os entrevistados possuem conhecimento sobre as Leis orçamentárias e a existência de rotina de treinamento sobre o tema na Companhia.
	12. Como ocorre a elaboração do planejamento das metas e diretrizes do setor, para alocação dentro das leis orçamentárias?	Identificar como ocorre o planejamento das Metas e Diretrizes



Quadro 4 - Roteiro de Entrevistas

(continuação quadro 4)

	<p>13. Você conhece as etapas de execução orçamentária, na fase de processamento da despesa?</p> <p>14. Durante a execução orçamentária, ocorre alguma reunião e/ou evento de orientação para adoção de políticas de cortes, reduções e remanejamento do orçamento aprovado?</p>	Identificar o conhecimento dos entrevistados sobre a execução orçamentária e a rotina.
	<p>15. No seu entendimento, numa escala de 1 a 5, sendo 1 nada eficaz e 5 muito eficaz, como você avalia a eficácia (qualidade) do Planejamento Orçamentário CODEMAR?</p> <p>16. No seu entendimento, os diferentes setores da CODEMAR, entendidos como clientes do Plano Orçamentário, ficam satisfeitos com a execução orçamentária sempre que ele é realizado? Numa escala de 1 a 5, sendo 1 nada satisfeitos e 5 muito satisfeitos, como você avalia o Plano Orçamentário da empresa?</p>	Identificar a percepção dos entrevistados sobre o grau de satisfação com o Planejamento Orçamentário.
	<p>17. Em seu entendimento, quais seriam os principais pontos fortes do Planejamento e Execução Orçamentária?</p> <p>18. No seu entendimento, quais seriam os principais pontos fracos do Planejamento e Execução Orçamentária?</p>	Identificar a percepção dos entrevistados sobre os pontos fortes e fracos.
	<p>19. Com base no planejamento atual da companhia, em sua visão, qual o resultado a empresa quer terminar 2022?</p> <p>20. Com base nesta visão, quais ações precisam cessar para que o resultado planejado seja atingido? Quais ações precisam continuar para que o resultado planejado seja atingido?</p> <p>21. Ainda sobre sua visão de futuro, quais ações precisam começar para que o resultado planejado seja atingido?</p> <p>22. Você teria alguma sugestão visando a melhoria do Planejamento e Execução Orçamentária? Fique à vontade para fazer sugestões.</p>	Identificar a percepção dos entrevistados sobre a visão de futuro da Companhia.

Fonte: Elaboração própria (2022)

Deste modo, foram selecionados 9 indivíduos entre os Diretores, Diretor-Presidente, Superintendentes e Coordenadores da empresa. A escolha manteve-se com base na atuação destes indivíduos, em suas áreas, nas atividades relacionadas à elaboração e planejamento orçamentário, levando em consideração também as alterações na estrutura da companhia e a transição da equipe de gestores durante o andamento da pesquisa, um fator muito comum no cenário da pesquisa, por se tratar de uma empresa de economia mista, que possui em sua estrutura cargos de livre provimento.



Com vistas a minimizar os impactos no andamento da pesquisa, devido os apontamentos citados anteriormente, buscou-se entrevistar os antigos colaboradores, que de forma livre aceitassem participar da pesquisa, com vistas a não perder as informações relacionadas a execução das suas atividades, durante o período em que exerceram as atividades na companhia.

#### **4.1.1. Perfil dos Entrevistados**

Quadro 5 - Sujeitos da pesquisa: Perfil dos entrevistados

Entrevistados	Tempo de atuação	Formação	Idade	Tempo de Entrevista
E1	3 anos e 5 meses	Superior Completo	27	13:49
E2	1 ano	Pós-Graduação	54	06:07
E3	1 ano e 10 meses	Pós-Graduação	31	14:06
E4	1 ano	Superior Completo	47	21:43
E5	4 anos	Superior Completo	44	13:47
E6	1 ano	Superior Completo	59	14:21
E7	5 anos	Superior Incompleto	26	23:35
E8	5 anos	Superior Completo	34	16:05
E9	4 anos	Superior Completo	36	19:02

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

Com vistas a garantir o sigilo dos entrevistados, considerando que a companhia dispõe de um corpo técnico pequeno e que alguns cargos são ocupados por poucos indivíduos ou apenas um, foram desconsideradas as informações referentes a área de formação e cargos ocupados pelos entrevistados.

Com base nos dados coletados, foi possível verificar que os entrevistados, em sua maioria, possuem nível superior, com exceção apenas de “E7”. Dentre os entrevistados, apenas 3 apresentaram tempo de atuação de 1 ano na companhia, estando dentro do contexto da pesquisa por participarem diretamente da elaboração do planejamento orçamentário de suas áreas no ano de 2021. Os demais entrevistados apresentaram tempo de atuação de 2 a 5 anos.

#### **4.1.2. Nível de Experiência**

As questões de 1 a 3 do questionário, tiveram como objetivo delimitar o nível de experiência dos indivíduos com as áreas do objeto estudado, são elas:

1. Possui experiência com administração Pública? ( ) Sim / ( ) Não. Se sim, quanto tempo?



2. Possui experiência em planejamento orçamentário? ( ) Sim / ( ) Não. Se sim, quanto tempo?
3. Com relação aos seus conhecimentos em planejamento orçamentário, para elaboração do orçamento do setor, numa escala de 1 a 5, sendo 1 pouco conhecimento e 5 conheço totalmente, qual o seu grau?

Quadro 6 - Experiência dos Entrevistados

Entrevistados	Pergunta 1 Experiência em Adm. Pública	Pergunta 2 Experiência em PEO	Pergunta 3 Nível de conhecimento em PEO
E1	3 anos e 5 meses	3 anos e 5 meses	3
E2	13 anos	13 anos	3
E3	10 anos	3 anos	3
E4	27 anos	15 anos	2
E5	1 ano	4 anos	3
E6	18 anos	18 anos	3
E7	5 anos	5 anos	3
E8	5 anos	5 anos	3
E9	4 anos	10 anos	3

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

Todos os participantes afirmam possuir experiência com Administração Pública e com orçamento Público, destacando-se que os sujeitos “E1”, “E5”, “E7” e “E8” possuem em experiência o mesmo período de atuação na companhia, conclui-se que suas experiências sobre a área e o conhecimento tem como fonte primária o “know-how” adquirido com a execução de suas rotinas de trabalho.

Os demais entrevistados possuem maior tempo de experiência nas temáticas questionadas, alguns dos quais, com relação a Administração Pública, possuem mais de 5 anos de experiência no assunto. Quando questionados sobre como avaliam o grau do conhecimento que possuem na temática do orçamento público, com exceção de “E4”, os demais indivíduos foram unânimes ao afirmarem possuir grau 3 em conhecimento no assunto.

#### **4.1.3. Treinamento e elaboração do Planejamento**

Com vistas a compreender o cenário da companhia, no que diz respeito a existência ou não de uma rotina de treinamento e capacitação das equipes envolvidas na elaboração do planejamento, bem como, o rito para sua elaboração, cortes e ajustes, questionou-se aos indivíduos:



4. Durante a elaboração do planejamento, foram disponibilizados ferramentas, treinamentos e/ou capacitações? ( ) Sim / ( ) Não. Se sim, quais? Qual o tempo de duração?
5. Dentro da rotina de planejamento orçamentário, qual o fluxograma das tarefas e como funciona?
6. Uma vez planejado, o orçamento proposto é aprovado em sua totalidade? Existe algum tipo de corte? Se sim, como funciona este processo?

Quadro 7 - Treinamento e elaboração do Planejamento

<b>ENTREVISTADOS</b>	<b>PERGUNTAS</b>	<b>TRECHOS DESTACADOS</b>
<b>E1</b>	<b>4</b>	"Não tinha. Na verdade, existe apenas um Excel então o resto a gente tinha que filtrar para poder fazer o planejamento... ferramentas a gente não tinha. teve por um tempo a ferramenta do sistema né, pelo menos para organizar ali dentro, né, o que a gente formou... não deu para utilizar tanto em planejamento ali. Em fase de teste real."
	<b>5</b>	"Sim. Um fluxo, porque eu criei o fluxo de fazer os pedidos, os planejamentos..." "tinha uma reunião geralmente... pedia para cada diretor fazer uma elaboração geral. Depois ia e deixava a cargo deles, já montava uma pré estrutura de orçamento, para ele fazer o preenchimento. Os diretores faziam o preenchimento de todo orçamento, nós revisávamos o que ia acontecer..., e depois dessa revisão do controle interno, o controle interno fazia uma reunião do diretor com os diretores das áreas específicas para fazer os arremates finais ali do orçamento. Ver se estava alinhado com as diretrizes da empresa..., as diretrizes para aquele ano, para os investimentos com aquele ano... Sempre tinha essa questão de primeiro passar pelos diretores, eles fecharem dentro da sua diretoria o orçamento e depois fechar com o diretor geral da companhia."
<b>E1</b>	<b>6</b>	"Sim, sempre havia uns cortes ou alterações ou até mesmo inclusões de projetos que, ou por algum motivo, era esquecido ou não foi incluído no orçamento. Seguia a mesma rotina. Se tivesse que voltar, voltava de novo a gente fazer todo caminho"
<b>E2</b>	<b>4</b>	Não
	<b>5</b>	Não
	<b>6</b>	Não
<b>E3</b>	<b>4</b>	Não
	<b>5</b>	Não. Era solto
	<b>6</b>	"Eu não participei da fase de aprovação, né. mas eu acredito que... Sim, eu acho assim, 80% dele era travado. Não um processo institucionalizado, mas, um procedimento. Dentro do que eu acompanhei a administração direta encaminha uma solicitação por ofício, pedindo que seja encaminhada as planilhas, a mesma coisa com o PPA, LDO foi assim, LOA. E o próprio planejamento, não sei se eles trabalham com anual ou semestral. Mas, tem o ofício, planilhas, preenche as planilhas."
<b>E4</b>	<b>4</b>	Que eu saiba não. Até existia, mas eu não tive conhecimento. Não foi repassado nada.
	<b>5</b>	Não foi repassado nada sobre a rotina de planejamento e fluxo de tarefas



Quadro 7 - Treinamento e elaboração do Planejamento

(continuação Quadro 7)

	<b>6</b>	Não foi repassado informações sobre como funcionavam essas tarefas
<b>E5</b>	<b>4</b>	Que eu saiba não. Não!... Não, teve as planilhas que foram passadas. Mas, uma orientação, sentar-se, falar o quê que era, para o quê que era, como distribuía, dividia, não.
	<b>5</b>	Não
	<b>6</b>	"Sempre teve cortes e ajustes. Nunca era total... Geralmente o controle interno mandava uma planilha modelo, onde tinha elemento de despesa, centro de custo. E aí quando a gente procurava informação, o controle informava, e aí a gente tentava lançar o mais correto possível e passava para a diretoria e a diretoria enviava para o presidente, que cortava e fechava."
<b>E6</b>	<b>4</b>	Não
	<b>5</b>	"Não participei de nenhuma rotina de planejamento ainda. Mas, não! Do jeito que está hoje não... É, ela existe, porque a empresa funciona, mas, com um precário planejamento."
	<b>6</b>	Não, não teve!
<b>E7</b>	<b>4</b>	"Logo no início, não. Foi bem, bem assim, intuitivo. A gente foi fazendo planilhas, mas, depois a gente recebia planilhas do controle... Aí começou a ficar um pouco mais, mais robusto assim. Que a gente sentia que tinha que dar mais informações, do que tinha que dar antes."
<b>E7</b>	<b>5</b>	"É, a gente tinha um fluxo nosso. Mas, eu não sei se isso se aplicava, padronizadamente... a diretora recebia o pedido do controle interno, aí ela distribuía aos superintendentes... a gente fazia a planilha, com os custos operacionais, a planilha com os custos administrativos... Então os contratos eram divididos, os projetos que ainda estavam para ser implantados, que seriam de aquisição, de investimento, estavam divididos, então, meio que vinha da diretora para os superintendentes. Aí a gente se sentava com todo mundo do setor e ia vendo, pela demanda de cada técnico, específico de cada área, dentro dos segmentos da diretoria. Mas, não era algo que obrigavam a gente a fazer assim, a gente só fazia assim porque era mais fácil... eu entendo que a diretora podia sentar-se e fazer sozinha, porque ela era a responsável, no final de tudo. A última revisão era dela..."
	<b>6</b>	"Ah, depende, depende... Teve época que estavam dando prioridade para certas coisas, aí cortavam outras coisas. Aí dependendo do ponto que tivesse, isso era alterado..., Mas, era assim, sempre meio que escolhendo uma área de prioridade..."
<b>E8</b>	<b>4</b>	Não, não. Que eu lembre não. A gente tinha, ano passado até que teve ferramenta, que foi o planejamento que a gente tentou fazer online, né? Pelo LECOM. Mas, só aí. Agora voltou, a gente está fazendo de novo no Excel.
	<b>5</b>	"É só tato... Vem a planilha, e aí a gente vê o quê que vai precisar para o próximo ano. E bota no Excel os valores lá, que a gente vai precisar de cada objeto... Tudo a gente monta... sem ter uma diretriz."
	<b>6</b>	"Que eu lembre, todos eles tiveram cortes, alterações. Ou corte ou alteração... Entrega o orçamento, aí passa pela diretoria, a diretoria aprova e o presidente finaliza com aquilo que ele acha que ele vai aprovar ou cortar... Não, não tinha um teto... chegava para aprovação, tinha lá as alterações que o presidente, a diretoria, alta gestão achava necessário."

### Quadro 7 - Treinamento e elaboração do Planejamento

(continuação Quadro 7)

E9	4	"Inicialmente não, mas ao longo do trabalho, sim. Na questão dos sistemas muito mais, para ter, né? E a capacitação foi pouco mais de pesquisa e experiência própria. Mas, pouquíssimos cursos voltados para a área de planejamento orçamentário... O que se pratica hoje é muito mais experiência própria, da pesquisa e da troca com os colegas, assim. De capacitação foi mais voltada para administração pública, para as regras da administração pública."
	5	"Eu enxergo que tem, uma rotina para o planejamento, enxergo que dentro da companhia tem."
	6	"O orçamento anual que a diretora da área pedia para fazer... para o orçamento anual... houve sim, houve corte, houve adequações na verdade, né? As vezes cortes, as vezes correções, as vezes remanejamento e tudo mais... houve todo tipo de situação, que houve cortes, inclusive para que ele fosse adequado, né?... Eu recebia do meu chefe direto a orientação: oh, muda isso ou aquilo."

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

Dentre os depoimentos destacados, com relação a pergunta 4, sobre a disponibilização de ferramentas, treinamentos ou capacitações para suporte na elaboração do planejamento orçamentário, os entrevistados evidenciam que não havia ou desconheciam a existência de uma rotina relacionada a estas atividades.

Destaca-se o expresso pelos entrevistados E1, E5, E7 e E8 que relatam que a rotina de elaboração era realizada por meio de planilhas no Excel e que por um dado momento, teve a inserção de uma ferramenta para auxiliar nas atividades, porém, não teve sua implantação continuada e as atividades retornaram para a metodologia de planilhas, que tinham sua elaboração baseada na sensibilidade e entendimento de cada área, sobre suas necessidades e custos, elaborados de “modo intuitivo”, de acordo com E7, inicialmente.

“Não tinha. Na verdade, existe apenas um Excel então o resto a gente tinha que filtrar para poder fazer o planejamento... ferramentas a gente não tinha. teve por um tempo a ferramenta do sistema né...” (E1)

“Que eu saiba não. Não!... Não, teve as planilhas que foram passadas. Mas, uma orientação, sentar e falar o quê que era, para o quê que era, como distribuía, dividia, não.” (E5)

“Logo no início, não. Foi bem, bem assim, intuitivo. A gente foi fazendo planilhas, mas, depois a gente recebia planilhas do controle... Aí começou a ficar um pouco mais, mais robusto assim...” (E7)

“Não, não. Que eu lembre não. A gente tinha, ano passado até que teve ferramenta, que foi o planejamento que a gente tentou fazer online, né? Pelo LECOM. Mas, só aí. Agora voltou, a gente está fazendo de novo no Excel...” (E8)



Ainda segundo os entrevistados E1, E5, E7 e E8, não havia uma rotina para treinamentos e orientações dos participantes na elaboração das ações de planejamento. Conforme relatado por E9, inicialmente “não havia treinamentos, mas ao longo do trabalho os mesmos começaram a ser disponibilizados, porém, tais treinamentos eram mais voltados para administração pública, suas regras e não planejamento orçamentário”. A ausência de uma estrutura enraizada de treinamento e capacitação pode acarretar o surgimento de dificuldades na dinâmica de criação do conhecimento organizacional, dificultando maiores possibilidades de interação do conhecimento tácito e explícito (NONAKA e TAKEUCHI, 1997), capazes de gerar a cultura organizacional da companhia, por meio da transferência de conhecimento na organização (ALMEIDA et. al, 2016).

Quando questionados sobre a existência de um fluxograma na companhia para elaboração do planejamento orçamentário, apenas os entrevistados E1, E6, E7 e E9 afirmaram existir um fluxo para execução da atividade, dos quais, apenas 02 foram capazes de descrever a rotina realizada.

"tinha uma reunião geralmente... pedia para cada diretor fazer uma elaboração geral... depois ia e deixava a cargo deles, já montava uma pre estrutura de orçamento, para ele fazer o preenchimento. Os diretores faziam o preenchimento de todo orçamento, nós revisávamos o que ia acontecer..., e depois dessa revisão do controle interno, o controle interno fazia uma reunião do diretor com os diretores das áreas específicas para fazer os arremates finais ali do orçamento. Ver se estava alinhado com as diretrizes da empresa..., as diretrizes para aquele ano, para os investimentos com aquele ano... Sempre tinha essa questão de primeiro passar pelos diretores, eles fecharem dentro da sua diretoria o orçamento e depois fechar com o diretor geral da companhia." (E1)

"É, a gente tinha um fluxo nosso. Mas, eu não sei se isso se aplicava, padronizadamente... a diretora recebia o pedido do controle interno, aí ela distribuía aos superintendentes... a gente fazia a planilha, com os custos operacionais, a planilha com os custos administrativos... Então os contratos eram divididos, os projetos que ainda estavam para ser implantados, que seriam de aquisição, de investimento, estavam divididos, então, meio que vinha da diretora para os superintendentes. Aí a gente se sentava com todo mundo do setor e ia vendo, pela demanda de cada técnico, específico de cada área, dentro dos segmentos da diretoria. Mas, não era algo que obrigavam a gente a fazer assim, a gente só fazia assim porque era mais fácil... eu entendo que a diretora podia sentar-se e fazer sozinha, porque ela era a responsável, no final de tudo. A última revisão era dela..." (E7)

Com base no relato de E1, verifica-se que há um desenho estrutural de um fluxo de tarefas sucessivas até a finalização da aprovação do orçamento final. Tal fluxo possui semelhança com a estrutura previamente descrita pelo pesquisador na descrição da situação problema, item 1.2. Porém, quando avaliamos as informações apresentadas no relato de E7, observa-se que há uma diferença de construção do fluxo, ressaltando que, conforme o próprio



entrevistado, a rotina relatada “*não era algo que obrigavam a gente assim, a gente só fazia assim porque era mais fácil*”, logo, a descrição baseia-se numa rotina da diretoria e não num procedimento institucional.

Ainda sobre a dinâmica de elaboração orçamentária, quando questionados sobre a aprovação do orçamento planejado ser na totalidade ou se existia cortes e como funcionava o processo, com exceção de E2, E4 e E6, os demais entrevistados relataram existir uma política de cortes antes da aprovação total do orçamento.

De acordo com E1, além de ter cortes nos valores ou projetos, ocorriam também inclusões de novos projetos que, “por algum motivo era esquecido ou não foi incluído no orçamento”, semelhante ao apontado por E9. Ainda segundo o mesmo a rotina deste fluxo seguia a mesma rotina do fluxo de planejamento. Em consonância com a mesma afirmativa, os entrevistados E5 e E8 descreveram a existência de um fluxo de aprovação oriundo do controle interno, conforme E5, onde, segundo E8 “a diretoria aprova e o presidente finaliza com aquilo que ele acha que ele vai aprovar ou cortar... chegava para aprovação, tinha lá as alterações que o presidente, a diretoria, alta gestão achava necessário.”

Ainda de acordo com E8, não havia um teto previamente estipulado para as diretórias fixarem os valores máximos disponíveis para custear suas despesas ou investimentos. Essa ausência de limite impedia a noção, por parte dos responsáveis pela elaboração, da disponibilidade de recursos para cada área.

“Na elaboração orçamentária, os valores levantados pelas diretórias não possuíam concordância com o que estava disponível em cada programa de trabalho. Os valores orçados, em sua maioria, eram superiores aos valores liberados para o exercício.”  
(Diário de Campo do Pesquisador)

Esta realidade relatada contrapõe-se com as funções finalísticas do orçamento, fragilizando a sua finalidade de aumento de eficiência e qualidade dos serviços (ABREU e GOMES, 2013), vinculado ao arcabouço jurídico, alicerçado pela Lei de Responsabilidade Fiscal e seu papel de garantia de uma gestão fiscal, uma ferramenta de estratégia da gestão pública (GOMES e SOMMER, 2019), de aplicação do administrador público (OLIVEIRA e SOUZA, 2017).

A ausência de um fluxo e de ações de planejamento institucionalizadas inviabiliza também o papel de agente facilitador de exploração de atividades econômicas que as empresas



de economia mista possuem (BRASIL, 1967), dificultando a capacidade de previsão dos recursos e a eficácia da sua aplicação e sua capacidade de eficiência e eficácia (COUTO et al, 2018) para definição clara dos seus projetos e atividades (SANTOS e CAMACHO, 2014), impactando no desempenho dos instrumentos de planejamento público (BRASIL, 1988) e seu papel na formulação das políticas públicas (NASCIMENTO et al, 2020).

#### 4.1.4. Existência de Fluxograma e período de aplicabilidade

Com intuito de analisar a existência de um fluxograma de Planejamento Orçamentário, sua clareza por parte dos envolvidos e o período de aplicação pela companhia, foram questionados aos entrevistados:

7. No seu entendimento, há um fluxograma de planejamento orçamentário na companhia?  
 Sim /  Não. Se sim, como ele está organizado?
8. Quanto ao fluxograma de planejamento orçamentário da companhia, em sua opinião, há clareza, por parte dos envolvidos, quanto a metodologia adotada pela empresa?
9. Em qual período do ano é efetuado o planejamento orçamentário do setor?

O Quadro 8 descreve as respostas dadas por estes entrevistados.

Quadro 8 - Existência de Fluxograma e aplicabilidade

ENTREVISTADOS	PERGUNTAS	TRECHOS DESTACADOS
E1	7	Sim
	8	“Faltava uma inclusão mais geral, porque chegava em alguns níveis hierárquicos diferentes... Não tinha essa cultura de mostrar o orçamento para todo mundo: olha, vamos fazer isso, vamos fazer isso, vamos atingir essa meta, precisamos atingir essas metas.”
	9	“A gente começava a notificar a partir de julho, meado do ano, julho. E aí notificava os diretores para começar a pensar. Quatro meses antes de terminar o ano a gente já começava a cobrar os diretores para entregar em outubro, para outubro, novembro e dezembro terem, o controle interno receber os orçamentos e novembro, ou antes, para em dezembro fechar.”
E2	7	“Não! É feito, como a gente aprende na teoria, que nunca deve ser feito: no chute!”
	8	Não, não!
	9	“Eu não vejo uma programação, entre, dentro da data tanto do orçamento como da LOA...”
E3	7	“Muito precariamente. Ele tem! Porque, dizer que não tem, não é uma coisa assim, solta. Tipo hoje está aqui amanhã não. Existe minimamente, ele não é institucionalizado, mas, aquilo, um fluxograma procedural, mais pela prática recorrente do que com treinamento ou definição.”



Quadro 8 - Existência de Fluxograma e aplicabilidade

(continuação Quadro 8)

	<b>8</b>	“Eu consigo identificar que as pessoas não têm clareza. Muitas das envolvidas tem domínio sobre as suas tarefas, mas não sobre um fluxo ordenado do que deveria ser.”
	<b>9</b>	“Então, do que eu observei... Eu diria que, ele ocorre até de uma forma extemporânea. Geralmente a gente vê o planejamento orçamentário de abril a agosto para o exercício anterior. E aqui na empresa a gente trabalhou isso praticamente, de outubro a novembro...”
<b>E4</b>	<b>7</b>	“... Vamos lá, existia um fluxograma, não que houvesse treinamento sobre ele. Mas existia um fluxograma. Nós, nesse ângulo, modificamos um pouco esse fluxograma, tentando otimizar o processo. Mas, também sabemos que ainda carece de mais otimização, de mais trabalho para melhorar esse fluxograma.”
<b>E4</b>	<b>8</b>	“Não. Elas, ainda existe falta de informação. Não que não exista um fluxograma e não exista uma, uma peça que deixe claro esse fluxograma... porque a gente fala em fluxograma, mas existe uma peça visual também do fluxograma e essa peça visual, talvez necessite ser mais explicitada. Ela pode ajudar mais nessa formação das pessoas... por mais que você determine um fluxograma, as pessoas precisam compreender esse fluxograma, precisam concordar com ele, precisam se pactuar com ele. Porque, senão você fica o tempo inteiro voltando, entendeu? Por isso, que é mais um item que prova que as grandes organizações precisam de liderança e não de chefia. Você tem que pactuar processos, entendeu? Então, o nosso fluxograma precisa amadurecer mais quanto fluxo, mas, quanto processo. O nosso processo de pactuação ainda está começando... Isso é uma carência nossa.”
	<b>9</b>	“Antes de eu chegar eu não sei. Nós fizemos os três primeiros meses do ano.”
<b>E5</b>	<b>7</b>	“Não, assim, no meu setor pelo menos, temos umas lá o que é pretendido..., Mas a nível geral, que eu tivesse visualizado, não.”
	<b>8</b>	“Não... Não, nunca teve na verdade uma rotina. A gente pegava os projetos... de cada setor e lançava ali... Na época, vou dar o exemplo do ano passado, né? Que a gente estava com a plano. Então, com a plano teve um pouco mais de orientação referente a projetos, mas a plano, se não me engano, não chegou a parte de orçamento. Dentro desses projetos, tinha sim, uma rotina de orçamento dentro do projeto, de cada projeto. Mas isso quando a Plano estava, aí tinha até uma orientação.”
	<b>9</b>	“Final. Talvez os três últimos meses.”
<b>E6</b>	<b>7</b>	“Sim. Existe, porque a empresa funciona, mas, com um precário planejamento.”
	<b>8</b>	Sim
	<b>9</b>	“Ah, no início do ano.”
<b>E7</b>	<b>7</b>	“É, o último que a gente fez foi basicamente nos mesmos moldes. Veio solicitação do controle, aí a gente preencheu o orçamento da diretoria e aí a gente dividiu igual cada parte com a participação de todos os membros de cada subequipe, né? Acredito que seja a mesma coisa...”



Quadro 8 - Existência de Fluxograma e aplicabilidade

(continuação Quadro 8)

			<p>“Todos não! Por exemplo, lá na gente os coordenadores que né, essa parte de gerência que está mais envolvida com o planejamento dos gastos, então, por exemplo, na minha área sou eu que digo o que tem que ter ano que vem. Se eu disser que tem que ter outro contrato, com outro equipamento, vai ser colocado no orçamento para ser solicitado. Mas, acredito que tenha outras equipes que isso não seja feito e provavelmente as equipes não tenham nem conhecimento do que consta no orçamento. Acho que depende muito de como que isso é levado em cada, em cada setor.”</p>
		9	<p>“É, normalmente do meio lá pro final, último trimestre, por aí.”</p>
E8		7	<p>“Não, acho que hoje não cara. Não, ano passado a gente tinha aquela, a gente tinha aquele fluxograma, vinha o planejamento, o orçamento para a diretoria, né? A diretoria repassava isso para a gente. É a gente fazia a reunião lá com o pessoal, mas, assim, algo bem interno. Nada que seja um padrão, pelo menos no meu conhecimento, um padrão da própria companhia, mas, a gente lá se organizava. Vinha para a diretoria, a diretoria repassava para gente e a gente fazia a reunião com pessoal técnico, de cada área, para ver a demanda para o próximo ano. Esse era o fluxograma que a gente fazia. Depois devolvia para seguir no mesmo, na mesma linha.”</p>
		8	<p>“Sim, eu acho que setorial lá, para a gente sim... É, para gente lá sim. Agora não sei se isso é, por exemplo, o controle interno segue o mesmo procedimento, se a administração segue o procedimento, entendeu? Eu não sei o como é... Institucional, isso. É algo que veio para gente, e que a gente segue dessa forma. Acredito que, deve ser, quase que o mesmo padrão, mas, nada é institucional, nada oficial aí, para todos.”</p>
		9	<p>“Acho que é do meio para frente, que a gente faz, né? Acho que esse ano a gente fez lá para agosto ou setembro, se não me engano.”</p>
E9		7	<p>“Consigo enxergar que tem um fluxograma, uma, uma periodicidade, uma época específica. E aí fica mais exaltado naquela época específica, como é que é o processo em si, né? Bem determinada, assim, parte de tal setor, ou tal pessoa, tal figura. E volta, vai para a pessoa que elabora, volta para a pessoa que aprova, aí passa para o controle. Tinha bem definido sim esse fluxograma... Inclusive um sistema era utilizado para isso, se não me engano o nome dele era <i>Qlick Sense</i>, talvez?... Esse sistema, ele dava bem como é que era o fluxo do processo.”</p>
		8	<p>“Eu acho que sim. Teve treinamento, teve manual e teve abertura assim. Existia a pessoa responsável pelo processo, pelos procedimentos, e ela estava aberta para qualquer dúvida também. Existia um canal de dúvidas... É, e esse processo, esse procedimento inclusive, ele poderia ter falhas dele mesmo, mas, essa figura, ela ia sanando essas falhas ao longo da elaboração. Então, assim, solto eu não via ninguém está não.”</p>
		9	<p>“Eu lembro, porque foi em 2020, nós... vamos lá, eu acho que... Assim, a partir do 2º. Semestre. Tenho muito agosto na minha cabeça assim, como, como datas marcos ali para envio, tinha um envio para uma instância superior, que também avaliava. Se não me engano, pela prefeitura. É, acho que o período era bem esse, do meio em diante.”</p>

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



Com relação ao entendimento dos entrevistados sobre a existência de um fluxograma, não houve unanimidade nas respostas. De acordo com E2, E5 e E8, este fluxograma não existe, E5 relata que a em seu setor há relação do que é pretendido, porém, não observa a existência de uma metodologia geral. Conforme relato de E8, havia um passo a passo estruturado no ano anterior com uma rotina de aprovação segmentada.

“A diretoria repassava isso para a gente. É a gente fazia a reunião lá com o pessoal, mas, assim, algo bem interno. Nada que seja um padrão, pelo menos no meu conhecimento, um padrão da própria companhia, mas, a gente lá se organizava. Vinha para a diretoria, a diretoria repassava para gente e a gente fazia a reunião com pessoal técnico, de cada área, para ver a demanda para o próximo ano. Esse era o fluxograma que a gente fazia. Depois devolvia para seguir no mesmo, na mesma linha.” (E8)

Este rito de elaboração do orçamento tem estrutura semelhante ao relatado por E7, que afirma existir uma estrutura de planejamento:

“É, o último que a gente fez foi basicamente nos mesmos moldes. Veio solicitação do controle, aí a gente preencheu o orçamento da diretoria e aí a gente dividiu igual cada parte com a participação de todos os membros de cada subequipe, né? Acredito que seja a mesma coisa...” (E7)

Ainda neste contexto, os participantes E1, E3, E4 e E9 também afirmaram existir uma estrutura para elaboração do orçamento da companhia. Segundo E3 esta estrutura existe precariamente, “não é institucionalizado, mas... um fluxograma procedural, mais pela prática recorrente do que com treinamento ou definição”. Para E4 também há uma estrutura de fluxograma, mesmo que carente, que sofreu algumas alterações com a transição de gestão, com a tentativa de otimizar o processo existente, porém, ainda segundo E4 “carece de mais otimização, de mais trabalho para melhorar esse fluxograma”.

Tal divergência sobre a existência de uma metodologia de planejamento orçamentário aplicada pela companhia, evidencia a ausência de um processo consolidado e estruturado em todos os setores da empresa, que seja do conhecimento e participação de todos os níveis hierárquicos. Considerando o cenário de transição de gestão, vivenciado pela companhia, observa-se que a inexistência de um processo contínuo de transferência de conhecimento entre o nível estratégico. O mesmo não ocorre entre as diretorias, visto que, pelos relatos coletados, existe na empresa uma metodologia, mesmo que em nível de procedimento, desenhado e implementado para realização do planejamento, porém, seu conhecimento e entendimento não é percebido por todas as áreas.



Essa realidade é ratificada pela opinião dos entrevistados, quando questionados sobre a existência de clareza, por parte dos participantes sobre a metodologia adotada pela companhia. Neste sentido, 6 dos 9 entrevistados, afirmam não haver clareza sobre o procedimento. Para E1, faltou “uma inclusão mais geral porque chegava em alguns níveis hierárquicos diferentes, por exemplo: chegava nos diretores e no superintendente às vezes nos coordenadores, mas não se tinha, pelo menos não parecia, que tinha uma coisa geral com cada funcionário” e E3 relata que as pessoas envolvidas no processo de planejamento “possuem domínio sobre as tarefas, mas não sobre um fluxo ordenado do que deveria ser”.

De acordo com E4, este cenário está associado a falta de informação por parte dos funcionários sobre a existência de uma metodologia. Assim, ainda segundo o entrevistado, foram realizadas mudanças no processo na tentativa de amadurecer o fluxo atual e repactuar uma integridade entre as equipes. Quanto a isso, E7 relata que os coordenadores envolvidos no processo de elaboração, possuem mais clareza quanto a metodologia adotada e que em sua rotina a definição das ações é uma atribuição restrita à sua função, porém, acredita que “tenha outras equipes que isso não seja feito e provavelmente as equipes não tenham nem conhecimento do que consta no orçamento. Acho que depende muito de como que isso é levado em cada, em cada setor”.

Para E8, esse procedimento possui clareza, porém, setorialmente; de acordo com seu relato, a equipe na qual atua tem conhecimento do fluxograma e da forma como funciona, mas, não sabe se “por exemplo, o controle interno segue o mesmo procedimento, se a administração segue o procedimento”. Em contrapartida, E9 afirma haver clareza por parte dos indivíduos, inclusive relata ter ocorrido treinamento e um manual para orientar, “existia a pessoa responsável pelo processo, pelos procedimentos, e ela estava aberta para qualquer dúvida também, existia um canal de dúvidas”. Ainda para o entrevistado, o processo pode possuir falhas, mas havia uma pessoa responsável por sanar tais ruídos ao longo da elaboração, impedindo que o processo ocorresse sem monitoramento.

Segundo o diário de campo do pesquisador, a rotina de treinamento e o manual mencionado por E9, correspondem a:

“...uma fase do processo de construção de um sistema para auxiliar na elaboração do planejamento orçamentário da empresa. O serviço de consultoria contratado realizou um mapeamento com as áreas, para entender o processo e transformar em uma ferramenta digital, por meio da plataforma LECOM. Ocorre, porém, que as atividades levantadas não forma concluídas e a ferramenta ficou apenas em fase de teste, impedindo uma continuidade no processo. Sem contar que, os treinamentos, em virtude da pandemia e por ser um projeto piloto, foram direcionados a pessoas



envolvidas no processo, algumas por exemplo, careciam de mais treinamento sobre orçamento público e execução orçamentária". (Diário de Campo do Pesquisador)

Compreende-se assim, as dificuldades de uma homogeneidade em todo o processo de construção do orçamento, visto que, a implantação da ferramenta não fora concluída e em alguns relatos, os entrevistados apontam que seus levantamentos eram por meio de planilhas no Excel, evidenciando que, durante a fase teste do sistema, por não estar pactuada a sua rotina e totalmente implementado, as diretorias precisavam dispor de outros meios para conseguirem executar o planejamento.

Em meio a esta realidade que surgem as divergências de entendimento sobre a clareza ou a existência de um planejamento orçamentário. Assim, de acordo com Teixeira (2017), compete a organização, macro ou micro, complexa ou simples, implementar meios de controle. Ainda para o autor, na administração pública, a existência de um mecanismo de controle orçamentário torna-se necessário, no sentido de evitar irregularidades na aplicação dos recursos públicos. Este controle, interno ou externo, é uma das ações que compõem a fase de monitoramento do processo de governança do PPA 2020-2023 da união, por exemplo.

§ 1º O processo de governança do PPA 2020-2023 é composto por iniciativas relacionadas à coordenação, à integração e à implementação de políticas públicas e por práticas relacionadas com ações de liderança, estratégia e controle. § 2º O processo de gestão do PPA 2020-2023 compreende as seguintes etapas: I- implementação; II - monitoramento; III - avaliação; e IV - revisão. (BRASIL, 2020, art.1)

Quando questionados sobre o período em que ocorre a elaboração do planejamento orçamentário da instituição, os entrevistados não tiveram opinião única. Para E2, atualmente, a empresa não possui uma programação estruturada, alinhada a temporalidade necessária para estar inserido nas leis orçamentárias. Em seu relato, E3 de certa forma ratifica esta afirmativa, evidenciando que ocorre de forma extemporânea, sendo elaborado entre outubro e novembro, mesmo período mencionando por E8.

Em contrapartida, E1 relata que o fluxo se iniciava em meado de julho, tendo a cobrança do retorno das informações elaboradas, para análise, nos últimos 4 meses, sendo liberado em definitivo em dezembro. E9 concorda com esta informação. Já E4 relata que a elaboração na atual gestão teve seu início nos primeiros meses do ano, mesmo período mencionado por E6.

Observa-se que a empresa não possui um cronograma fixo para elaboração do seu planejamento orçamentário. Destaca-se que a ação de planejar é essencial para todo tipo de instituição (KELLER et al., 2019), suas ações buscam traçar o caminho a ser seguido pela empresa (VASCOCELLOS FILHO, 1978). A ausência de um cronograma institucional que



esteja alinhado as peças orçamentárias (SILVA, SANTOS e MEDEIROS, 2018) dificulta a ação vinculativa que o Plano Plurianual possui ao unir o planejamento e o orçamento (BALDO, 2017).

Já que, em sua construção, a previsão dos recursos orçamentários está atrelada a capacidade da empresa de previsão e mensuração do desempenho e avaliação dos seus programas (LIMA FILHO e PEIXE, 2020). A falta de ferramentas que contribuam para o gerenciamento orçamentário, por meio da incorporação de técnicas de gestão (BARCELOS e CALMON, 2014), acarretará prejuízos ao processo de monitoramento, acompanhamento e avaliação das políticas públicas e programas de trabalho (SANTOS e RAUPP, 2015)

#### **4.1.5. Conhecimento sobre as Leis Orçamentárias e treinamentos**

As perguntas a seguir tiveram o objetivo de diagnosticar o conhecimento dos entrevistados sobre a Leis Orçamentárias aplicadas a companhia. Por ser tratar de uma empresa de economia mista, o orçamento planejado pela empresa deve estar alinhado as leis e compor o PPA do município. Deste modo, os entrevistados foram questionados sobre:

10. Você conhece a estrutura de elaboração do orçamento público, com base nas leis orçamentárias?

11. Houve algum treinamento ou capacitação na companhia a respeito das leis e como ocorre a execução do orçamento? ( ) Sim / ( ) Não. Se sim, quais? Qual o tempo de duração?

Quadro 9 - Conhecimento das Leis Orçamentárias e Treinamento

ENTREVISTADOS	PERGUNTAS	TRECHOS DESTACADOS
E1	10	“Não, eu não tinha conhecimento. Eu tive que começar a pesquisar exatamente nesse momento. Como nosso orçamento englobar, englobava isso, dependia disso. Então, eu tinha que ter conhecimento”.
E1	11	“Não, não, em geral não! Eu, que pedi cursos, né? Pedir capacitação para isso, mas não teve treinamento em geral para que todo mundo tivesse esse entendimento de LOA, PPA e LDO”.
E2	10	Sim
	11	Se houve eu não sei!
E3	10	Sim
	11	Não, não que eu saiba.
E4	10	Sim



Quadro 9 - Conhecimento das Leis Orçamentárias e Treinamento

(Continuação Quadro 9)

	<b>11</b>	“Não, não enxergo. Na verdade, aqui é quem tem conhecimento e quem não tem nessa área. Mas, não tem um treinamento de quem está aqui. Que acho que, vale a pena fazer mesmo”.
<b>E5</b>	<b>10</b>	Não... comecei quando eu vim para CODEMAR, comecei a mexer e a procurar...
	<b>11</b>	Não. Que eu me lembro não.
<b>E6</b>	<b>10</b>	Sim, conheço!
	<b>11</b>	“Não... Não, desde que eu estou aqui não. Acho que é necessário ter!”
<b>E7</b>	<b>10</b>	“Não, eu sei que existe, mas não conheço. Eu sei que existe, a gente manda, aí o conselho aprova, aí o conselho manda para Prefeitura. Que a Prefeitura vai aprovar a LOA com todo mundo e que é isso é publicado no final do ano, aprovando para o exercício posterior. Mas, não, nunca li, não tenho nenhum conhecimento”.
	<b>11</b>	“Que eu tenha participado, não!”
<b>E8</b>	<b>10</b>	“Não. Muito pouco assim... Por alto, mas, nada de pegar ali...”
	<b>11</b>	“Não... Que eu tenha participado, acho que não!”
<b>E9</b>	<b>10</b>	“Tenho noção, sim. Plano plurianual... Aquela questão do resto da pagar...”
	<b>11</b>	“Dentro da empresa não”.

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

Quando questionados sobre se possuem conhecimento a respeito das leis orçamentárias (PPA, LOA e LDO), 6 (E1, E2, E3, E4, E6 e E9) dos 9 entrevistados afirmaram conhecer as leis e ter noções sobre o tema. Destaca-se o relato de E1, que afirma ter obtido o conhecimento por meio de pesquisas acerca do tema, devido ao orçamento da companhia englobar tais leis. Dos 3 (E5, E7 e E8) entrevistados que afirmaram não possuir conhecimento sobre o assunto. Adicionalmente, E5 relata que passou a ter contato e buscar conhecer, depois que entrou para a empresa, enquanto E7 afirma saber sobre a existência das leis, a rotina e aprovação orçamentária e aprovação, porém nunca buscou aprofundar-se.

Quando questionados sobre a existência de uma rotina na companhia para treinamento sobre as leis orçamentárias, os entrevistados foram unanimes em afirmar não haver rotina ou treinamento atualmente. Destacando-se o comentário de E1, que relata ter recebido treinamento, por alertar sobre a necessidade e solicitar capacitação. Porém, não foi disponibilizado, à época, um treinamento para todos os indivíduos atuantes na elaboração do orçamento. Neste mesmo contexto, E4 relata que na companhia há “os quem tem conhecimento e quem não tem nessa área”, não havendo um treinamento, e que seria muito válido.



Sendo assim, nota-se a ausência de uma estrutura de treinamento ou rotina de capacitação para os profissionais que atuam na construção do orçamento. Este cenário agravar-se somado as transições de equipes, visto que, alguns cargos são de livre provimento. Logo, os profissionais podem ser exonerados e inviabilizar uma transferência do conhecimento para os novos funcionários. Sem uma política interna de treinamento e aperfeiçoamento dos servidores, a busca de embasamento teórico para suporte as atividades.

Cabe ressaltar, que dentro do orçamento público os seus instrumentos de planejamento: Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA), compõem o instrumento um dos instrumentos mais importantes, após a constituição (CORREIA NETO, 2016), por serem, o elo entre o planejamento as funções executivas (BEZERRA FILHO, 2017). Logo, como meios de otimizar esta ferramenta de gestão (CAITANO e BELÉM, 2020), torna-se necessário que os agentes envolvidos no processo possuam o conhecimento necessário para sua elaboração e execução do processo orçamentário e suas instrumentalidades (SCARPIN e SLOMSKI, 2005).

Se o orçamento público compatibiliza as vontades aos recursos disponíveis (SILVA e AMORIM, 2012), deve ser compreendido e pelos agentes que trabalham com sua execução como uma ferramenta de gestão, de matriz global (DANTAS et al., 2014) elaborada para orientar estrategicamente as ações a longo prazo da empresa (BACHILLER, 2020). Logo, a ausência de uma rotina de treinamento e aperfeiçoamento das equipes, além de afetar a curto prazo, a elaboração do planejamento, inviabiliza que o conhecimento sobre esta estrutura seja aprendido e incorporado a cultura da empresa.

#### **4.1.6. Planejamento das Metas e Diretrizes do orçamento**

A questão a seguir tem por objetivo identificar a existência se ao longo do planejamento orçamentário da companhia, são levados em consideração a elaboração das metas e diretrizes orçamentárias. A Lei 13.971(BRASIL, 2019), que instituiu o Plano Plurianual para o período de 2020 a 2023, define meta e diretriz como:

“...II - meta - declaração de resultado a ser alcançado, de natureza quantitativa ou qualitativa, que contribui para o alcance do objetivo; ...

...XI - diretriz - declaração ou conjunto de declarações que orientam os programas abrangidos no PPA 2020- 2023, com fundamento nas demandas da população;”  
(BRASIL, 2019, art. 2)

Sobre essa questão, os entrevistados foram questionados:



12. Como ocorre a elaboração do planejamento das metas e diretrizes do setor, para alocação dentro das leis orçamentárias?

Quadro 10 - Planejamento das Metas e Diretrizes

<b>ENTREVISTADOS</b>	<b>PERGUNTAS</b>	<b>TRECHOS DESTACADOS</b>
E1	12	“Na última, no último orçamento né, que nós estávamos planejando. O diretor definiu as diretrizes, a gente organizou, já que a gente tinha um sistema, então ficava mais fácil, de organizar. Para ver diretrizes, para ver o que, o que poderia ser feito. Foi alinhado com o orçamento da Prefeitura também, para tentar facilitar um pouco mais, dentro das diretrizes e os projetos. Dividido em, como a gente dividia, em portfólio. Os portfólios ali mais específicos, então, onde a gente já estava começando uma cultura ali de divisão e mais organização de dentro do próprio orçamento para poder organizar.”
E2	12	“Eu não vejo isso. Pode ser que tenha, mas não é externado...”
E3	12	“Não. Ainda não. Isso ainda é uma carência da empresa definir o próprio plano de negócios. Ele existe na prática, você consegue visualizar os projetos, as metas. Mas, você não racionalizou né, condensou num documento ou sistema, em algo que conseguisse extraír a informação...”
E4	12	“Então, é difícil para mim responder isso, porque, eu acho que não... Hoje tem claro. Para mim tem. Eu não consigo enxergar isso, entendeu? Eu não vejo aquilo que se fazia aqui nenhuma meta de governo...”
E5	12	“Quando, quando tinha... ano passado quando tinha a gestão da Plano, dentro até do programa que eles utilizavam, dentro tinha sim. Tinha as metas, tinha data, tinha diretrizes. Quando atrasava tinha que modificar, tinha que falar o porquê...”
E6	12	Não existe. Não tem.
E7	12	“Metas específicas, não! A gente já levava em consideração o cenário que estava sendo planejado, para poder incluir as demandas de cada alínea lá no orçamento. Mas, não era assim: Ah a nossa meta é ter tal coisa pronta no mês tal. Não era muito definido não, era mais uma diretriz geral do que queria ser alcançado no ano anterior. E aí isso era colocado em custos, né? Porque teria que ter, para alcançar isso.”
E8	12	“Então, na última gestão, quando a gente tinha aquele planejamento de projetos, tinha... É, eu lembro que a gente tinha. A gente fazia lá o nosso cronograma, cronograma de entrega, né? E dentro desse cronograma a gente tinha lá: o projeto tal tem que entregar tal dia, o objeto tal, a gente tem que comprar até tal dia porque vamos ter programa, vamos ter uma operação tal, tal dia. A gente tinha. Hoje, nessa atual gestão, é porque a gente também não tem muitos projetos, né? Não dá para falar muito, mas, hoje em dia a gente não está tendo não.”

### Quadro 10 - Planejamento das Metas e Diretrizes

(Continuação Quadro 10)

E9	12	<p>“Olha, é porque existe várias fases desse trabalho, né? A CODEMAR é uma companhia em evolução. Mas eu acho que na maior parte dela, existiu essa questão dos projetos, e qual era o programa de necessidades, qual era os benefícios, qual era o risco. Então, acho que isso foi bem controlado pela companhia. Existia as metas e os benefícios naturalmente mostravam qual era os indicadores que você queria atingir. Principalmente, nesse trabalho aí específico e aí quando você olhava, porque essa organização que vem na minha mente, ela era hierarquicamente projetos e programas. Se você olhava o programa como macro, você conseguiu enxergar também, como é que aquilo se dava para companhia no período que ela desenhava, né? Ali naquele projeto. Então, eu posso te responder que sim... Pelo menos a maior vivência, a maior parte da vivência que eu tive na CODEMAR, foi pautada nesses projetos daí, que é apresentado.”</p>
----	----	--

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

Com relação ao questionamento, os entrevistados não tiveram opinião única, e alguns relataram que numa determinada época, a companhia dispunha de uma ferramenta que possibilitava o levantamento de metas, benefícios e risco, como relata E5, E8 e E9. Segundo o DCP:

“A companhia implementou um sistema para gerenciamento de projetos, para dar suporte a parte de elaboração e desenvolvimento do portfólio de projetos da empresa. Esse sistema parametrizava as informações e descrições dos projetos que seriam desenvolvidos, seu tempo de duração, os gestores, e os responsáveis por cada tarefa a ser elabora. Porém, o sistema não possuía ligação com a parte orçamentária relacionada as leis do orçamento (PPA, LOA e LDO). As diretrizes e metas eram direcionadas aos projetos apenas e não faziam referência ao orçamento público.”  
(Diário de Campo do Pesquisador)

Sendo assim, as respostas desses entrevistados, não possuem relação com o planejamento das leis. Visto que, suas informações estão direcionadas aos projetos da empresa ao qual fazem referência. E1 afirma que durante a última elaboração do orçamento, houve a definição de algumas diretrizes pelo Diretor Presidente, à época, associados ao orçamento da Prefeitura. Os demais entrevistados não apontaram tal fato, além de não citar ou fazer referência a este cenário.

Em contrapartida, E2, E3, E4, E6 e E7 apresentam opiniões divergentes, afirmando não existir uma preocupação na companhia sobre o tema. Para E3, esta questão representa uma carência da empresa, principalmente a definição do plano de negócios, que mesmo existindo não foi racionalizada uma ideia e definido um documento para auxiliar. E4 ratifica esta situação,



afirmando que, atualmente há uma preocupação maior com a temática, porém, não consegue visualizar como funcionava anteriormente, por não perceber um direcionado voltado para este propósito. E6 afirma que não havia metas específicas, era levado em consideração o cenário que estava sendo planejado.

Sobre isso, a opinião de E9 reforça um dos pontos que podem influenciar nesta ausência de direcionamento, por ser “uma empresa em evolução” e com poucos anos de atividade, a CODEMAR não criou uma maturidade que possibilitasse o desenvolvimento de metodologias e olhar mais direcionado para este fator. Porém, os projetos desenvolvidos tiveram seu mapeamento de metas, benefícios e os riscos que poderiam influenciar a sua execução.

Logo, como ocorria as previsões orçamentárias e elaborações das metas e diretrizes da companhia, relacionadas as leis orçamentárias? De acordo com o Diário de Campo do Pesquisador, a elaboração do planejamento ficava centralizado no Controle Interno da companhia, não havia um direcionamento ou orientação sobre a elaboração das metas e diretrizes que norteariam os projetos das diretorias. Ainda de acordo com o DCP, cabia as diretorias o levantamento dos custos de cada projeto e as despesas que ocorreriam ao longo do ano e sua inclusão dentro dos programas de trabalho.

Dentro desta realidade, a mensuração das metas dos projetos poderia sofrer distorções, visto que, como citado anteriormente, a definição do conceito de meta, pela Lei 13.971, é relacionado aos resultados que serão atingidos com os objetivos traçados. O Manual Técnico do PPA do Governo Federal (Brasil, 2020) define que o estabelecimento de diretrizes, objetivos e metas, na administração pública, formata um plano para combinar aspectos políticos e técnicos para implementação das políticas públicas.

Uma falta de integridade entre estas realidades na formalização das metas, pode inviabilizar que a proposta de governo atinja os resultados delimitados (BEZERRA FILHO, 2017) no plano gestor e enfraqueça a execução das políticas públicas. Sendo assim, ao definir e estabelecer como serão estruturados os programas de trabalho, suas atividades e projetos, cada diretoria, por possuir o domínio técnico das atividades a serem desenvolvidas, deveriam também delimitar as metas e resultados a serem atingidos (SANTOS et al., 2017), bem como serão avaliados ao final do plano em vigor.

Cabe ressaltar que, ao elaborar o orçamento e definir como ocorrerá a aplicação dos recursos públicos disponíveis (GALDINO e ANDRADE, 2020), torna-se necessário que seja definido, neste sentido, a adoção de uma gestão por resultados voltada para as metas e indicadores (SILVA e AMORIM, 2012), definindo como será composto este instrumento de



ação governamental que tornará factível ou não, as ações do governo (ABREU e CÂMARA, 2014), é necessário implementar uma gestão voltada para os objetivos (BACHILLER, 2020) e construir um programa de metas interligado ao planejamento público (SILVA e AMORIM, 2012).

Este alinhamento entre as metas e diretrizes de execução do orçamento e os seus objetivos projetados nas leis orçamentárias (ROCHA et al., 2016) vai de encontro as necessidades legais determinadas pela Lei de Responsabilidade Fiscal, uma ferramenta para gestão estratégica (OLIVEIRA e SOUZA, 2017), que possibilitou, por meio de uma mudança de mentalidade do gestor, que suas ações estejam direcionadas para o aumento da eficiência e qualidade dos serviços prestados (ABREU e GOMES, 2013).

#### **4.1.7. Conhecimento sobre execução orçamentária e sua rotina**

Com relação a este tópico, os entrevistados foram questionados sobre:

13. Você conhece as etapas de execução orçamentária, na fase de processamento da despesa?
14. Durante a execução orçamentária, ocorre alguma reunião e/ou evento de orientação para adoção de políticas de cortes, reduções e remanejamento do orçamento aprovado?

O Quadro 11 sumariza as respostas dos entrevistados.

Quadro 11 - Conhecimento sobre Execução Orçamentária e rotina

<b>ENTREVISTADOS</b>	<b>PERGUNTAS</b>	<b>TRECHOS DESTACADOS</b>
<b>E1</b>	<b>13</b>	Sim
	<b>14</b>	“É, só se tinham notificações de, se eles tinham ultrapassado um projeto que foi cotado para o valor x e ultrapassou muito foi o dobro, para perguntar o que que aconteceu. Mas, isso estava começando a ser feito.”
<b>E2</b>	<b>13</b>	Sim
	<b>14</b>	Deveria
<b>E3</b>	<b>13</b>	Sim
	<b>14</b>	“Periódicos, não! Mas, quando necessário, tem reunião de diretoria, própria reunião do conselho administrativo... São tocadas, mas não é algo da rotina da empresa.”
<b>E4</b>	<b>13</b>	“Conheço o básico, sempre me confundo. Até porque, na verdade assim, os conceitos gerais disso, eles são aplicados diferentemente em cada município. Então, isso bagunça a cabeça da gente, né? Mas, sim. Conheço!”
	<b>14</b>	“Você fala na empresa ou o que não depende da empresa? Há reuniões de diretoria para discutir esses cortes.”



Quadro 11 - Conhecimento sobre Execução Orçamentária e rotina

(continuação Quadro 11)

<b>E5</b>	<b>13</b>	Sim, sim!
	<b>14</b>	“Quando tinha as diretrizes e as metas. Em algum momento do projeto, antes de chegar para efetivação, eles conseguiam identificar sim, está? Mas eu não participava também, direto, de todas as reuniões e projetos. Então não tenho como ser assertiva nisso. Mas, alguns que eu vi e participei de reunião era identificado antes... Sim, sim.”
<b>E6</b>	<b>13</b>	Sim
	<b>14</b>	“Tem reunião... Embora, a gente quer melhorar ainda mais essa, essa execução do que a gente quer com o orçamento. Porque, às vezes faz o plano e depois com o tempo isso vai ficando né? Vai mudando, alterando. E aí quando chega nessa altura, alteração a gente também faz reuniões. Só que, talvez não com todo o mundo que deveria estar na reunião. Eu acho que isso a gente tem que melhorar.”
<b>E7</b>	<b>13</b>	Sim
<b>E7</b>	<b>14</b>	“É, acho que depende muito do objeto. Isso acontecia mais na época que a gente fazia muito, muitos projetos, né? Então meio que alocava dinheiro de um projeto em outro. Por exemplo, via que o estimado para um projeto teria sido pouco, aí teria que pegar esse orçamento em detrimento de outros projetos que estavam lá, previstos, para fazer o remanejamento. Mas, pelo menos no meu nível, não chegava em mim esse tipo de discussão. Eu ficava sabendo, porque, a gente tem uma equipe que acaba fazendo tudo junto. Mas, eu não participava da decisão, só ficava sabendo: oh, o projeto tal caiu, porque, o novo TPS vai levar mais tanto. Então, esse vai ficar para a próxima e a gente vai tocar esse, esse e esse. Mas, eu não participava ativamente da decisão, de que cortava e o quê que ia continuar.”
<b>E8</b>	<b>13</b>	Sim
	<b>14</b>	“Não, não. A gente só recebe o orçamento com os cortes já. A gente sabe pela nossa diretoria que foi cortado tanto, de capacitação, por exemplo, né? Foi cortado tanto de outro objeto, mas assim, não tem uma reunião que chama todo mundo, oh foi cortado isso por isso e isso. O que era cortado não retornava.”
<b>E9</b>	<b>13</b>	“Tenho uma familiaridade, não sou especialista não, tenho familiaridade.”
	<b>14</b>	“Eu acho que eu não saberia te responder, porque, foge da minha instância, assim. Até do meu nível de participação, então, eu não posso, não saberia te dizer se tinha essas adequações... É, e eu não participava diretamente dessas adequações, não. O que eu posso dizer é que na, no trabalho da montagem do escopo técnico e do orçamento estimativo, era raro que houvesse mudanças assim. Eu imagino que o que já chegava para se orçar, de fato. Já era o plano final... Os projetos já estavam definidos, se ajeitava eram detalhes. Então, não tinha muito esse pensamento, pelo menos na fase que chegava para mim.”

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

Com a relação aos conhecimentos sobre a execução orçamentária, os entrevistados foram unânimes ao afirmar conhecer as etapas de execução da despesa. Porém, com relação a



existência de reuniões para definir a metodologia para cortes, reduções ou remanejamento de orçamento, durante a fase de execução, com exceção de E3, E4 e E6 que afirmam existir; E5, E7 e E9 afirmam não poder opinar sobre o fato, por relatarem ser uma ação acima de suas atribuições. Os entrevistados E1 e E2, afirmam não ter reuniões para definição das políticas.

Segundo E1, as notificações eram direcionadas apenas sobre se as diretorias teriam ultrapassado os limites para as despesas e questiona o motivo do ocorrido, algo que estava sendo iniciado. O que se torna contraditório, visto que, E8 em resposta a questão 6, relata que “não tinha um teto... chegava para aprovação, tinha lá as alterações que o presidente, a diretoria, alta gestão achava necessário”. Assim, além de não ser repassado um teto na fase inicial de planejamento, o que inviabiliza a definição dos custos a serem planejados, por não possuir a disponibilidade do total que a despesa pode atingir, na fase de execução, os custos orçados, caso fossem insuficientes e acarretasse num gasto acima do limite, geravam notificações às diretorias.

Esse problema poderia ser mitigado na fase de planejamento, desde que houvesse um teto de custos para cada despesa e suas áreas, possibilitando um maior mapeamento das despesas a serem realizadas, por existir um valor máximo a ser atingido. Deste modo, as despesas não ficam sujeitas a serem mensuradas por meio de “achismo” ou valores ilusórios e surreais, apenas para constarem dentro de um arcabouço orçamentário sem ter pretensão de execução total ou não.

Cabe ressaltar, que o planejamento indevido dos recursos, ou a alocação desse orçamento, sem uma perspectiva real de utilização, pode gerar uma estagnação das políticas públicas, inviabilizando o mecanismo seja eficaz, eficiente e efetivo na execução recursos (ANJOS, VIERA e ABRANTES, 2017), visto que, os recursos presos em programas, cuja execução não ocorrerá totalmente, ficam retidos e não podem ser remanejados a outros órgãos participantes do PPA do município, destinando os recursos a metas que estejam em fase de finalização, carecendo de orçamento.

Dentro desta dinâmica de planejar os recursos e formalizar as peças orçamentárias o estímulo do orçamento programa por meio de um orçamento participativo (BALDO, 2017) promoveria maior inserção de agentes neste processo, tornando-o mais democrático e redistributivo (PIRES e MARTINS, 2011), ainda mais, quando o cidadão toma um papel mais ativo dentro deste contexto (ARAÚJO e MAIA, 2017), esta integração torna o orçamento mais plano e integralizado, visto que, a participação contribui para o processo



decisório (PERES e MATTOS, 2017) e possibilita uma melhoria na eficiência, eficácia e desempenho (VIGODA GADOT e KISNER, 2017).

#### 4.1.8. Grau de satisfação com o Planejamento Orçamentário

A questões a seguir tiveram por finalidade verificar a percepção dos entrevistados sobre o grau de eficácia e a satisfação dos setores, na visão de clientes, com o planeamento estratégico e orçamentário da companhia:

15. No seu entendimento, numa escala de 1 a 5, sendo 1 nada eficaz e 5 muito eficaz, como você avalia a eficácia (qualidade) do Planejamento Orçamentário CODEMAR?

16. No seu entendimento, os diferentes setores da CODEMAR, entendidos como clientes do Plano Orçamentário, ficam satisfeitos com a execução orçamentária sempre que ela é realizada? Numa escala de 1 a 5, sendo 1 nada satisfeitos e 5 muito satisfeitos, como você avalia o Plano Orçamentário da empresa?

O Quadro 12 descreve, sumariamente, as respostas dos entrevistados sobre essa questão.

Quadro 12 - Grau de satisfação com o Planejamento Orçamentário

ENTREVISTADOS	PERGUNTAS	TRECHOS DESTACADOS
E1	15	“Então, a gente estava já com o sistema, a gente estava 4. 4 ali, demorando ali por um pouco para chegar no 5... Porque a gente já estava, de onde se estava, para onde a gente já tinha chegado, ali já com o sistema, já um pouco planejado, já estávamos melhorando bastante. Então, é uma questão mais de prática do que, do planejamento ali, já estava começando a se estruturar bem, mas, estava faltando mais a questão prática, de colocar para valer tudo ali.”
	16	“Eu acho que estava no 03, por conta aí dos cortes... Porque, é acho que a pandemia foi um fator que alterou bastante o orçamento e o planejamento. Então, teve que ter, a gente teve que agir diferente.”
E2	15	2
	16	Não, tenho subsídio para julgar isso, dos outros setores, mas, eu aqui, partindo do princípio do meu, Não! 1
E3	15	“Eu acho assim, quando eu comecei na gestão anterior, eu diria que a gente estava no 2. Hoje, eu diria que a gente está no 2,5/3. Minha expectativa caminha para o 4. Eu enxergo não uma mudança, propriamente dito, na metodologia. Mas os atores mudaram, alguns. E eu entendo que os novos atores possuem qualificação técnica em planejamento orçamentário, maior que os anteriores. Então, eu acho que isso melhora, mas, ainda não é o melhor dos cenários.”
	16	“Pelo resultado em si, do que o proposto e o que é atingido. Eu acho que a gente tem um 4... Eu acho assim, a gente consegue alcançar resultados. A qualidade do resultado pelo processo é que eu entendo que é o gargalo da empresa. Você chega no resultado, mas, você poderia chegar no resultado de uma forma muito mais rápida e muito mais qualificada, se o processo fosse outro. Se fosse melhor, mais integrado.”



Quadro 12 - Grau de satisfação com o Planejamento Orçamentário

(continuação Quadro 12)

E4	15	<p>“3. 3 para 4. Está em construção. Porque, assim, aí é que está né. Nós fizemos um planejamento que, o que nós estamos fazendo hoje, está 100% fiel ao que a gente planejou. Aquilo que a gente se propôs fazer no ano 1, a gente fez no ano 1. Aquilo que a gente sabia que carecia de mais estudo, mais diagnóstico, modelagem técnica, não sei o que, foi feito! Então, assim, aquilo que a gente escolheu tratar como prioridade, foi tratado como prioridade e foi entregue e está acontecendo dentro do prazo. Então, o nosso planejamento ele é um planejamento bom, ele não é um planejamento, uma super peça de planejamento. Mas, ele é um bom planejamento e está sendo seguido à risca e está sendo entregue. O que é, esse é o dilema das organizações, porque de repente você tem uma super peça de planejamento que a empresa não o segue. Não tem eficácia de execução. Então, a gente tem 100% de eficácia... Para uma lógica de monitoramento de meta, está super dentro do prazo, entendeu?... Está 100% de execução. Então, a gente tem assim, eu não gosto de falar desse jeito, porque fica meio, meio prepotente, entendeu? Mas eu acho que a gente planejou, priorizou, monitorou, está executando dentro do previsto e dentro de uma lógica de quatro tempos, o T1 está com 100% de satisfação... Tem dificuldade, tem problema. Não estou dizendo que não tem. A gente gasta mais energia, do que deveria gastar para entregar as coisas. Por conta de fluxo, por conta de muitas vezes as pessoas não estarem entendendo o que é que está fazendo. Por conta de um monte de problema, mas está entregando? Está entregando. Aí, qual que é o nosso desafio no ano 2? Além de continuar entregando, dentro do prazo, sofrer menos para entregar, entendeu?”</p>
E4	16	<p>“Ah, não sei. Eu acho que aí é que está. Primeiro momento você vai verificar, que a gente está sofrendo muito, para poder entregar. Por quê? Porque a nossa entrega partiu de um organograma diferente do que o organograma que a gente desenhou no começo do ano. Então, nós ficamos com um organograma defasado, deficitário, mas, mesmo assim a gente entregou, entende? Então, se você for olhar por diretoria, cada um pode ter uma satisfação menor, do ponto de vista da, da entrega. Do ponto de vista da execução orçamentária, não. 100%.”</p>
E5	15	3,5
	16	<p>“Assim, do ano passado para esse ano, não teve também operação, então, teve muito corte. E tinha muita coisa que realmente não era para estar ali, como projeto. Então, meu ponto de vista foi satisfatório. Cinco? Não, com certeza não! Vou sempre que ficar meio que no meio termo. Nem muito ruim, nem tão bom....”</p>
E6	15	3
	16	<p>“Atualmente com a tendência maior é executar. Hoje em dia assim?... Estariam muito satisfeitos.”</p>



Quadro 12 - Grau de satisfação com o Planejamento Orçamentário

(continuação Quadro 12)

E7	<b>15</b>	<p>“Considerando que qualidade seja, que o planejado fica perto da realidade... Acredito que 1,5 ou 2. Porque, eu não vejo que, é mais não o que eu já tenho pagamentos planejados. Porque aí não é o orçamento...meio que você está lançando... Então eu tenho um contrato de 2 anos, que eu pago X por mês. Você não está planejando nada, você só está anotando um gasto. Esses gastos que vem depois, acredito que fique muito subjetivo. Às vezes o valor lançado, não está nem um pouco perto do planejado, para cima ou para baixo, é sempre um mistério. Acaba dando certo, por conta dos remanejamentos, enfim. Mas, não acho que seja efetivo, tipo, aí colocamos esses investimentos, esses investimentos foram feitos dentro do valor ou eu tive que pedir mais valor, ou devolver valor, ou eu tive que sumir com metade deles para o dinheiro dí para tudo. Eu acho que é essa correspondência entre o que é planejado e a realidade no final do ano seguinte, tipo, o que é que a gente planejou, o que é que a gente executou. Acho que fica bem discrepante, assim, pelo menos nos anos anteriores. Nesse ano, ainda está cedo para analisar.”</p>
	<b>16</b>	<p>“É, eu acho que é difícil você ficar satisfeito com uma coisa que você já fez sem ter certeza de que ela vai dar certo. Porque o planejamento é feito de forma totalmente subjetiva. Às vezes a gente tem experiência anterior, tipo, ah eu já comprei um caminhão, então, eu sei mais ou menos quanto custa um caminhão. Mas as vezes, principalmente lá no aeroporto, a gente quer comprar uma coisa que a gente nunca comprou, não tem muito, base. E nos orçamentos anteriores isso era meio feito assim, a coloca tanto, não era, não tinha muito, assim, uma equipe que pudesse fazer uma pesquisa de mercado anterior ou algo que a gente conseguisse avaliar isso em outros lugares. Eu da minha parte eu considero um tanto quanto subjetivo os valores. Então acho difícil você ficar satisfeito com o retorno de uma coisa que você fez, subjetivamente. Aí o retorno que você tem acaba sendo subjetivo também, vai acontecendo conforme a vida vai andando, sacou?... Eu acho que ficaria uns 2 também, 3 talvez. Porque acaba dando certo, né? No final dá certo, né? Mas, o meio a gente meio que se desespera...”</p>
E8	<b>15</b>	<p>“3...É, 3. Na maioria das vezes a gente planeja algo e ou dá muito além ou muito abaixo ou não é executado.”</p>
	<b>16</b>	<p>Não, não. É 2, porque, se eu estou planejando algo e não estou executando conforme aquilo que eu planejei... É frustrado, com certeza! Porque, eu estou planejando, fiz um planejamento para 1 ano e não consegui executar, com certeza eu não vou me, não vou me, bota 2.”</p>
E9	<b>15</b>	<p>“3. Acho que tem pontos a melhorar, mas não é totalmente deficitária não, deficiente.”</p>
	<b>16</b>	<p>“Nos últimos dois anos, eu imagino que não seja um parâmetro para... Então eu vou te responder que não. Com base no que a gente tem vivido. Porque muito da expectativa orçamentária para aquela diretoria, por exemplo, a específica que eu trabalho, pode não ter sido executado por conta de outras necessidades, né? Então havia capacitações previstas, que não foram executadas, por algum motivo... É porque aí teria que, na resposta, considerar a fase que a gente vive, mas, eu diria que 2 assim, nesse sentido.”</p>



Para análise das notas atribuídas a cada uma das questões, elaborou-se o quadro a seguir.

Quadro 13 - Grau de Eficácia e Satisfação

Entrevistados	Q.15 - Eficácia (Qualidade) do PEO	Q.16 - Satisfação com a execução do PEO
E1	4	3
E2	2	1
E3	3	4
E4	3	5
E5	3	3
E6	3	4
E7	2	3
E8	3	2
E9	3	2

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

De acordo com os dados coletados, considerando a média das notas atribuídas pelos entrevistados a cada uma das questões, com relação a eficácia do PEO, na escala de 1 a 5, a média alcançada foi de 2,88 e para a satisfação com a execução, a média atribuída foi 3.

A respeito da eficácia e qualidade do PEO realizado pela companhia, destacaram-se alguns comentários sobre o tema:

“...de onde se estava, para onde a gente já tinha chegado, ali já com o sistema, já um pouco planejado, já estávamos melhorando bastante.” (E1)

“...Eu enxergo não uma mudança, propriamente dito, na metodologia. Mas os atores mudaram, alguns. E eu entendo que os novos atores possuem qualificação técnica em planejamento orçamentário, maior que os anteriores. Então, eu acho que isso melhora, mas, ainda não é o melhor dos cenários.” (E3)

“...A gente gasta mais energia, do que deveria gastar para entregar as coisas. Por conta de fluxo, por conta de muitas vezes as pessoas não estarem entendendo o que é que está fazendo. Por conta de um monte de problema, mas está entregando? Está entregando. Aí, qual que é o nosso desafio no ano 2? Além de continuar entregando, dentro do prazo, sofrer menos para entregar.” (E4)

“...Você não está planejando nada, você só está anotando um gasto. Esses gastos que vem depois, acredito que fique muito subjetivo. Às vezes o valor lançado, não está nem um pouco perto do planejado, para cima ou para baixo, é sempre um mistério.” (E7)

“Na maioria das vezes a gente planeja algo e ou dá muito além ou muito abaixo ou não é executado.” (E8)

Pelos apontamentos dos entrevistados, percebe-se opiniões bem diferentes relacionadas ao PEO, se por um lado E1 observa um avanço e um crescimento nos métodos de planejamento



da companhia, com a introdução de um sistema, E3 relata que as mudanças e evoluções estão mais relacionadas com os novos “atores” atuantes na empresa, uma referência a nova gestão da companhia. Opinião bem próxima de E4, que revela ter uma eficácia nas entregas da empresa, e o atingimento dos objetivos traçados para este primeiro ano da atual gestão, porém, é necessário um amadurecimento para reduzir assim, o gasto e energia e para atingir os mesmos níveis.

Essa situação tem relação direta com a ausência de uma metodologia institucional para elaboração do PEO. Como não há um direcionamento único, um fluxo de tarefas conhecido e internalizados pelos funcionários, o desgaste torna-se consequência, e a sensação de que o que foi planejado é subjetivo e fora de realidade, como argumenta E7, é produto desta operação debilitada, por um processo de maturação não concluído, gerando distorções acima ou abaixo para tudo o que se planeja, como apontado por E8.

A satisfação questionada está ligada ao grau de execução dos projetos e atividades projetados por cada diretoria. Este grau baixo de eficácia e satisfação podem ser potencializados por meio da adoção dos Objetivos e Resultados-chave (OKR's), que possibilitariam o acompanhamento dos objetivos e “resultados-chave” mensurando o desempenho, visando o equilíbrio em ambas as direções (KLANWAREE e CHOEMPRAYONG, 2018).

Por meio desta estrutura de pensamento crítico e disciplina contínua (NIVEN e LAMORTE, 2016), a empresa poderia potencializar uma integração entre as diretórias, direcionando esforços para atingimento das metas mensuradas, com a finalidade do alcance dos resultados estimados pela empresa como meta e objetivo final. Este direcionamento integrado otimiza o processo dinâmico da execução orçamentária, auxiliando no acompanhamento, monitoramento e avaliação das políticas públicas e programas de trabalho (SANTOS e RAUPP, 2015), além de impulsionar os funcionários a pensar forma inovadora (SOUSA et al., 2015) e mensurando o desempenho (AKIM e MERGULHÃO, 2015).

#### **4.1.9. Percepção sobre os pontos fortes e fracos**

Para levantamento dos pontos fortes e fracos do Planejamento e Execução Orçamentária da companhia, os entrevistados foram questionados sobre:

17. Em seu entendimento, quais seriam os principais pontos fortes do Planejamento e Execução Orçamentária?

18. No seu entendimento, quais seriam os principais pontos fracos do Planejamento e Execução Orçamentária?



O Quadro 14 mostra a percepção dos entrevistados sobre os pontos fortes e fracos do PEO.

Quadro 14 - Percepção dos Pontos Fortes e Fraco

ENTREVISTADOS	PERGUNTAS	TRECHOS DESTACADOS
E1	17	“Há, os pontos fortes do planejamento da empresa era que o caminho para os objetivos da empresa ficava mais claro. Além de você ter uma noção já, de preço, de quanto você iria gastar, quais projetos iriam ter. É, era melhor para ter um norte para ela seguir um caminho de uma forma mais fácil, porque a gente já sabia, qual o projeto que tinha que ter em quanto tempo ele tinha que estar pronto. Qual o valor que tinha que ter. Então, para o planejamento, para o crescimento da empresa era o fator mais importante ali, que agregava.”
	18	“...era a falta de comunicação ou falta de empenho de alguma diretoria em está ali no prazo da presidência, ali que era o complicado.”
E2	17	“Eu não consigo enxergar, porque não existe um setor aqui, especificamente do planejamento. Existe uma pessoa, pelo que eu sei, que sai fazendo pelo planejamento e leva até a presidência...”
	18	“Esse é um ponto fraco! Acho que deveria ter um setor de planejamento orçamentário. Porque eu vejo aqui na empresa que eles confundem o planejamento orçamentário, com o planejamento estratégico. E trata tudo como planejamento. Não! Na minha visão planejamento é planejamento orçamentário... Não tem um setor disso aqui na empresa...”
E3	17	“Os atores. Eu acho. Assim, a gente tem muita gente boa, muito potencial. Só está faltando investimento. E aí eu digo qualificação técnica, curso, preparar o pessoal, institucionalizar muita coisa, muitos procedimentos, muita regra. A gente teve dentro da empresa, muita burocacia, que não é burocacia. Porque não são procedimentos, a gente, a expressão que o pessoal gosta de usar é "burrocracia". Quando você tem um monte de procedimento, que mais retardam do que agilizam o fluxo.”
	18	“A falta de investimento ainda na qualificação, do pessoal. Na modernização, dos sistemas, da estrutura como um todo. E uma coisa que eu vejo, assim, do conhecimento que eu tenho de administração pública e do que a administração indireta. A CODEMAR, sendo administração direta, ainda peca muito, de se vincular muito administração direta, em procedimentos. Que poderiam ser flexibilizados.”
E4	17	“A conexão real com a estratégia de cidade do plano de governo da prefeitura, esse é o ponto número 1. Uma conexão muito forte com aquilo que é que é o plano do governo da cidade. Segundo ponto, a ousadia de sair da caixinha e não se prender na pauta do desenvolvimento econômico, puro e simples. Ir para além do desenvolvimento econômico, entender que desenvolvimento nas suas várias dimensões: desenvolvimento social, desenvolvimento cultural... Tecnológico. É, desenvolver, o que que é desenvolvimento, né? Eu acho que o segundo ponto forte foi a gente entender que nós estamos falando de desenvolvimento e não de desenvolvimento econômico. Então, isso é para mim o segundo ponto forte do nosso planejamento.”



Quadro 14 - Percepção dos Pontos Fortes e Fracos

(continuação Quadro 14)

		Nós, por conta do projeto de lei que proibia criação de cargos, a gente sofreu muito para dar conta de executar o que planejou. Então nós temos uma equipe deficitária no quantitativo. E até qualitativa em decorrência disso, porque, se tivesse condição de criar cargo, você traria mais pessoas qualificadas para reforçar um time qualificado e poder entregar mais. Quer dizer, quanto está falta cargo, está faltando o quê? Está faltando contador, está faltando o orçamentista, está faltando, né? Algum tipo de profissional, que ajudaria muito andar o trabalho. Porque, a gente tem gargalos, o que que é o gargalo? O cara é ruim? Não! Ele está sozinho! Ele podia ter mais gente com ele, entendeu? Só que a gente tinha um problema grave com criação de cargo. Para nós um problema grave, talvez para a administração pública brasileira, tenha sido um freio etc. e tal. Mas, que eu acho que a Lei de Responsabilidade Fiscal, já resolvia isso... Aqui na empresa nós temos uma virada na empresa, uma estratégia nova, aproveitando um boom da cidade e a gente perdeu alguns meses, porque, a gente não pode contratar. Não é que a gente perdeu meses, porque, até contradiz a história da eficácia. Mas, vamos lá! Se ela... a gente sabia que ia poder contratar. Então, porque sabia que não podia contratar a gente foi, a gente se propôs um cronograma menos, menos intenso... Porque a gente sabia que não podia, então, até isso é um sucesso do planejamento. Você saber que não consegue entregar, mas, se eu tivesse condições de contratar, eu tinha contratado e eu tinha apertado esse cronograma... Tinha entregado mais, entende? Eu gastei um ano para contratar, para soltar um edital de uma mega consultoria. É inaceitável! Mas, a gente entendeu isso, planejou dentro das pernas que tinha e está entregando. Se a gente tivesse condição, nós tínhamos contratado mais pessoal, qualificado, para o lugar certo, para reforçar o time e poder sofrer menos. O lance é, nós entregamos bem, mas, a gente sofreu muito para entregar bem. Para mim, essa é a questão.
E5	17	“Ponto forte? Talvez as reuniões para retificar, reuniões para fazer uma comunicação melhor entre os setores. Principalmente administração e os outros setores que estão mais afastados. Aeroporto, administração e aeroporto. Embora essa comunicação melhorou bastante também.”
	18	“Essa falta de comunicação. Realmente, imagina, não estou nem falando que é da administração. É o que vem de fora... Infelizmente é o que acontece, ela vem torta e a gente tem que fazer.”
E6	17	“Para mim o ponto forte é que como hoje nós, a empresa, está com um planejamento de projetos muito grande e temos total apoio do prefeito, para os nossos projetos, nós temos o empenho, então, portanto, do prefeito, do presidente, para que a gente consiga executar o orçamento que, necessário para os projetos que a gente está executando. Esse é o ponto forte nosso.”
	18	“Eu acho que a fragilidade, na execução do nosso, do nosso orçamento é porque ele é muito vinculado a Prefeitura. E o ideal seria que ele fosse, mais independente...”



Quadro 14 - Percepção dos Pontos Fortes e Fracos

(continuação Quadro 14)

	17	“Eu acho que um ponto forte é isso, de como é uma empresa pública, que tem licitações e contratos, a gente acaba tendo histórico do que já foi feito, né? É uma vantagem, que sei lá, de repente uma empresa privada, como não tem esse tipo de coisa, não tenho. Compra uma vez de você, outra vez do outro, outra vez da China, outra vez... Aqui como tem todo esse procedimento, a gente acaba, por exemplo, nos meus que são serviços que acabam sendo prestados de modo constante, eu sei quanto custa um raio x que está ali. Eu sei quanto custa o pôrtico, se eu tiver que comprar outro, eu pego o valor, dou uma corrigida, né? Com juros, inflação, essas coisas e é mais ou menos, naquela faixa. Não é algo que, eu acho que isso é uma vantagem que, pode ser mais bem aproveitada, né? Esse histórico, até de outros lugares, de repente da Prefeitura, de outras atas, de outras licitações, não sei. Mas, é uma vantagem, né? Porque você já tem essa formalização desse procedimento.”
	18	“Cara, eu acho um ponto fraco, porque tem que ter muita organização, para que isso seja de fato, um planejamento. Eu acho que é muito mais fácil, quando você faz planejamento de uma empresa privada, porque você diz que vai gastar 100 e você vai gastar 100. Se você gastar mais que 100, você proibe, você tira de outro lugar, aqui, justamente por conta do procedimento, de está tudo amarrado na burocracia, não que ela seja ruim, porque a gente está lidando para o dinheiro público. Então, tem que ter, mas, você acaba ficando engessado e como isso demora muito tempo, esse planejamento tem que ser muito melhor feito. E acho que aí que a gente não consegue alcançar isso, tipo, a gente tem que pensar um ano antes o quê que eu vou querer daqui a um ano e muitas vezes esse exercício de pensar lá na frente, é difícil, né? Você tem que ter uma capacidade de previsão das coisas, que muitas vezes não tem, sei lá. Se quebrar alguma coisa? Poderia prevê uma reserva, um espaço. Mas, aí ao mesmo tempo vai ficar botando gordura no orçamento. Eu acho que é uma tarefa complicada, não é uma tarefa fácil, justamente porque você tem que pensar muito tempo antes. Tem que prever o quê que vai, principalmente a gente que é aeroporto, que é uma coisa completamente imprevisível. Pode vir um cliente que quer uma coisa que: oh eu só assino o contrato e tiver um teto vermelho no hangar. E pô, você não botou no orçamento, pintar um teto de vermelho. Pô, é complicado, principalmente na nossa área.”
E7	17	“Sim. Lá quando a gente faz o planejamento, a gente utiliza normalmente o histórico daquilo que a gente tinha, né? Eu posso considerar o histórico como algo bom né? Por ser um serviço público e a gente ter essa... É, acho que, acho que isso. Talvez o histórico, do que a gente já fez, não a gente né? Mas, talvez em outros aeroportos, por exemplo, né? Eu posso pegar o histórico de compra do outro aeroporto que utilizou o material que eu estou pretendendo para o ano que vem. E aí eu posso utilizar isso de uma outra licitação e eu acredito que isso é bom...”
	18	“Cara, eu acho que, eu acho que o planejamento tinha que ser muito amarrado, né? Por ser um serviço público, a gente, e a gente não amarrar muito, a burocracia acaba atrasando e aí é uma nova, um novo, um replanejamento, né? Vamos dizer, eu planejei, eu planejei construir mais 100 metros de pista, se eu não conseguir executar isso, né, dentro daquele planejamento, eu vou ter que replanejar e isso vai levar muito tempo, por causa da burocracia pública. É, e que atrapalha muito a gente lá no setor.”
E8	17	
	18	



Quadro 14 - Percepção dos Pontos Fortes e Fracos

(continuação Quadro 14)

<b>E9</b>	<b>17</b>	“Qual o ponto forte do planejamento? O quê que se pode exaltar do nosso planejamento?... Eu acho, eu acho que é bem isso assim, a integração da equipe e a capacidade de pensamento dos integrantes dela, acho que as pessoas são muito capazes ali e conseguem elaborar um bom planejamento, dentro do que se espera.”
	<b>18</b>	“Eu acho que falta de capacitação específica e ferramenta. Que é uma, eu vou abrir um parêntese aqui, é uma resposta bem franca, que foi dada para L*****, então, assim, ela tem coerência essa resposta. Acho que a gente podia se capacitar mais, como profissional, né? A empresa, a companhia, vai trazer isso para gente e se equipar melhor, com programas, sistemas e tudo mais... São indispensáveis hoje em dia. Aderir ao BIN, e o Revet na minha área, por exemplo. O próprio AutoCAD que foi deficiente aqui uma época, mas, já foi resolvido. Os sistemas para orçar, ferramenta e capacitação, pronto. É um ponto a melhorar, não é nem um ponto fraco, é um ponto a melhorar...”

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

Após apontamentos dos entrevistados, elaborou-se o quadro comparativo (Quadro 15) com os principais pontos fortes e fracos explicitados, com intuito de facilitar a análise.

Quadro 15 - Pontos Fortes x Pontos Fracos

<b>Entrevistados</b>	<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
<b>E1</b>	- Clareza quanto aos objetivos da empresa - Previsibilidade dos gastos	- Falta de comunicação - Falta de comprometimento com os prazos
<b>E2</b>	(o entrevistado alegou não enxergar pontos positivos)	- Ausência de um setor para Planejamento
<b>E3</b>	- “Atores” atual corpo de gestores - Equipe com potencial	- Falta de investimento em qualificação técnica - Sistemas modernizados - Vínculo com procedimentos próprios da Administração Direta - Flexibilização dos procedimentos
<b>E4</b>	- Conexão entre os programas e a estratégia de cidade do plano de governo - Mudança de rumo: “sair da caixa” e ir além do desenvolvimento econômico	- Projeto de Lei que impedia criação de cargos - Ausência de mão de obra especializada para algumas funções
<b>E5</b>	- Reuniões para correção e ajustes do orçamento	- Ausência de comunicação interna x externa



Quadro 15 - Pontos Fortes x Pontos Fracos

(continuação Quadro 15)

<b>E6</b>	- Apoio da Prefeitura para execução dos projetos - Suporte da gestão atual para execução dos projetos	- Orçamento da companhia está vinculado a Prefeitura
<b>E7</b>	- Histórico de informações de compras (“bancos de dados”)	- Organização do planejamento - Pouca capacidade de previsão
<b>E8</b>	- Histórico de informações de compras (“bancos de dados”)	- Estruturação do Planejamento
<b>E9</b>	- Integração das equipes - Capacidade dos funcionários	- Falta de capacitação (treinamento) - Sistemas

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

Dentro dos apontamentos apresentados pelos entrevistados, observa-se, com relação aos pontos fortes, que os tópicos levantados estão alinhados com ações relacionadas a agentes internos e externos da companhia, do atual corpo de gestores, dos funcionários e suas atribuições na elaboração do planejamento, e o suporte e o devido alinhamento com a Prefeitura e as políticas de governo. Apenas E1 menciona o planejamento como um ponto forte da companhia, citando o processo de inserção do sistema para auxílio na elaboração do PEO.

Com relação aos pontos fracos, os apontamentos estão voltados para estrutura de planejamento da companhia, treinamento dos funcionários e disponibilidades de sistema. Pontos que contradizem os pontos fortes apresentados. Porém, como já relatado anteriormente pelos entrevistados, a companhia carece de uma política institucional de treinamento dos funcionários. Em paralelo a esta realidade, foi apresentada a falta de comunicação e integração das equipes junto aos prazos e as etapas de preparação do PEO, muito pelo fato, da rotina e metodologia não ser única e de conhecimento de todos os setores.

#### **4.1.10. Visão de Futuro da companhia – Planejamento a Longo Prazo**

Com vistas a compreender a visão de futuro da companhia, por meio da percepção dos funcionários sobre quais os rumos que a empresa aparenta almejar alcançar, foram investigadas as seguintes questões.

19. Com base no planejamento atual da companhia, em sua visão, qual o resultado a empresa quer terminar 2022?



20. Com base nesta visão, quais ações precisam cessar para que o resultado planejado seja atingido? Quais ações precisam continuar para que o resultado planejado seja atingido?

21. Ainda sobre sua visão de futuro, quais ações precisam começar para que o resultado planejado seja atingido?

22. Você teria alguma sugestão visando a melhoria do Planejamento e Execução Orçamentária? Fique à vontade para fazer sugestões.

O Quadro 16 sumariza a percepção dos entrevistados sobre a Visão de Futuro da empresa estudada.

**Quadro 16 - Visão de Futuro da Companhia**

ENTREVISTADOS	PERGUNTAS	TRECHOS DESTACADOS
E1	19	“Então, é agora fora da companhia, já é um pouco mais complicado para poder citar, eu vejo que tem desenvolvido bem os projetos, mas, isso tudo depende do planejamento das diretrizes, dessa comunicação. Se a empresa tiver se comunicando bem com seus diretores, tiver definido bem seus critérios, a CODEMAR é uma excelente companhia para poder estar evoluindo, entendeu?”
	20	O entrevistado não opinou
	21	O entrevistado não opinou
	22	“... um sistema integrado e uma comunicação com os diretores e com, não só com os diretores, mais com a companhia como um todo, para poder estruturar isso. Deixar os funcionários do cargo a par, ou melhor o cargo independente da hierarquia, sabendo o que é que a companhia está fazendo. Para poder todo mundo participar daquilo e se sentir parte daquilo, para poder evoluir com suas objetivos. Que a gente precisa de todo mundo né, para atingir os objetivos da companhia.”
E2	19	“Não tenho como mensurar isso...”
E2	20	“O algo que atrapalha é a falta desse setor de planejamento. Tanto é, preparar para o PPA como fazer o planejamento para a LOA, tudo com antecipação dê pelo menos três meses, como manda o figurino, caso houver alguma coisa emergencial, aí você acrescenta. Mas, se monta um comitê, isso eu não vejo aqui! Acho que o gargalo está aí.”
	21	“O algo que atrapalha é a falta desse setor de planejamento. Tanto é, preparar para o PPA como fazer o planejamento para a LOA, tudo com antecipação dê pelo menos três meses, como manda o figurino, caso houver alguma coisa emergencial, aí você acrescenta. Mas, se monta um comitê, isso eu não vejo aqui! Acho que o gargalo está aí...”
	22	“A sugestão é que tenha, além do setor, existe uma comissão que abrange área de administração, como alguma secretaria, e o próprio controle para fazer esse planejamento. E depois sim, se entregar na mão do setor responsável para desenvolver...”
E3	19	“Eu acho que, a empresa quer chegar nesse patamar, de está estruturada, de está organizada. De ter um plano de negócios, um planejamento estratégico coerente e eficaz. Para daí a gente conseguir, de fato, implantar e executar todo o portfólio de projetos. Que estão sendo defendidos, construído em 2021.”

**Quadro 16 - Visão de Futuro da Companhia**

(continuação Quadro 16)

	20	<p>“Eu acho que, não é nem uma questão de cessar tarefas. Eu acho assim, que a empresa precisa, eu acho que, até de uma forma urgente: é parar, rever os seus normativos, seus fluxos e seus procedimentos e fazer uma readequação, uma reimplementação disso tudo. Eu acho assim, a gente tenta caminhar e continua barrando nos mesmos obstáculos, porque, a gente não parou para remover os obstáculos. A gente quer continuar, mas, eles já são tão grandes, que eu acho que está na hora da gente parar aí, pausar, tira da frente e segue.... Numa das iniciativas que eu vi, que começaram nesta nova gestão de 2021 é a busca pela qualificação dos funcionários, assim... Essa é uma das iniciativas que acho que tem que continuar e expandir para outras áreas, além do que está se trabalhando. Eu vejo nessa mesma linha, as próprias estruturas de assessoria jurídica, controle, promoveram alguns treinamentos de equipe, ao longo do ano. Também acho que é uma medida que deva continuar. E uma coisa, eu não sei se acontece em todas as diretorias, mas, acontece aqui. E eu sei que também já aconteceu na administração, que é você ter essas reuniões, de equipe mesmo, para debater o fluxo do dia a dia, o andamento das coisas, que é onde a gente consegue ir construindo os caminhos para melhorar.”</p>
	21	<p>“Eu acredito que seja a revisão dos fluxos dos processos administrativos... A nível geral, de todos os tipos de processos. Desde os processos de contratação, licitações, pagamento, prestação de conta. Isso envolve toda a empresa. Demanda muito, é algo que não conseguimos fazer ainda, mas, que eu acho que é prioritário, que é o maior gargalo.”</p>
E3	22	<p>“Eu acho que nessa mesma linha. Eu vejo assim, o planejamento orçamentário, ele deriva do planejamento estratégico. Quando a empresa consegue organizar a estratégia que ela tem, né, que ela quer ter. Ela consegue definir as metas e se planejar, tanto no orçamento quanto no financeiro, para executar essa estratégia. Então, se você ainda não definiu a sua estratégia não definiu os caminhos dela. Tudo que deriva, inclusive o planejamento orçamentário, vai ser precário. Ah quando você sabe, eu quero chegar ali, eu preciso disso, você consegue prever exatamente o quanto você vai gastar, e com o que você vai gastar. Então é isso. O planejamento é o planejamento, é o todo.”</p>
E4	19	<p>“Olha, eu prevejo o crescimento de 20 vezes do orçamento em relação a 2020. Nós executamos R\$ 50.000.000,00 em 2020. Eu prevejo que nós vamos executar cerca de 1 bilhão de reais em 2022. Eu acredito que nós executaremos o T2, mais que satisfatoriamente. Nós vamos antecipar o T3. Eu acredito que, nós vamos sofrer muito, mas por quê? Para você entender, 2020 a gente executou R\$ 50.000.000,00. 2021 nós estamos executando R\$ 130.000.000,00, certo? A gente fosse executar 130 em 2022, a gente fazia com os pés nas costas. Só que nós não vamos executar 130, nós vamos executar 800 milhões, 900 milhões, 1 bi... Vai ser, vai apertar muito! Então, a nossa capacidade está aumentando, mas, o tamanho da carga que vem, também está aumentando muito mais. Então, não será um ano fácil. Acho que vai ser um ano de muito sucesso, de muita entrega, de um processo orçamentário de uma realização gigantesca do orçamento. Mas, vai ser muito sofrido.”</p>



Quadro 16 - Visão de Futuro da Companhia

(continuação Quadro 16)

	20	<p>“Como ações não, eu acho que como cultura. Acho que assim, nós precisamos, todos sair da caixinha, nós precisamos entender que a CODEMAR é uma empresa, que tem uma Missão e tem uma razão de existir. Ela, a razão dela existir é que ela tem uma capacidade, uma agilidade que a administração direta não tem... Senão, nós fazímos pela administração direta. Então, as pessoas têm que parar de se olhar como sendo Prefeitura, administração direta e entender que nós somos um braço armado da Prefeitura, para executar bem e rápido as coisas, com desenvoltura. Ela é uma empresa, ela faz negócios, ela é uma empresa, ela faz rápido, ela é uma empresa, ela não fica presa no fluxo... Na burocacia, que a administração direta fica, ela é regida por uma outra lei. A lei que puxa, que rege a vida dela em 90% dos casos é a 13.303, não é a 8.666. Então no processo orçamentário, claro, como o Município é acionista majoritário... Eu sei de tudo isso, mas eu estou falando de espírito. Nós temos que sofrer menos, para executar. Executar bem, de forma legal, de forma correta. Mas, o espírito nosso ainda sofre como quem é funcionário da administração direta. Do presidente ao funcionário mais humilde, todos nós sentimos e sofremos a lógica da administração direta e isso nós precisamos mudar. Então, assim, não é uma ação... Essa cultura organizacional. Que também não é uma empresa privada do mercado privada, do mercado privado, que objetivo é o lucro.... Nós somos uma empresa da sociedade! Tem que ser criada uma cultura de empresa da sociedade... E não privada. Vamos entender, nós não somos administração direta e não somos empresa privada, privada. Somos economia mista, empresa da sociedade. Que tem uma razão de existir, muito forte.”</p>
	21	<p>“Criação de cargos, que nós vamos criar no começo do ano. E claro a realização do planejamento 2022, dando sequência ao planejamento 2021.”</p>
E4	22	<p>“Algumas diretorias precisam se planejar mais, para suas ações. Principalmente as diretorias mais operacionais, como caso da diretoria de Operações, que cuida de Aeroporto e do Rotativo. Para você ter uma previsibilidade maior dos seus gastos ordinários.”</p>
	19	<p>“Vou falar assim, eu não estou por dentro de todos os projetos, né? Então, vou falar assim, de forma genérica. Objetivo é aeroporto, concessão das áreas, dos hangares, que já está acontecendo. A concessão que é um ponto que, creio eu que é o objetivo da administração, para conceder e o aeroporto sair. Eu acho que para 2022, talvez isso não aconteça ainda, mas eu acho que está na meta. Seria importante... É, assim, o planejamento é, são as áreas mesmo, aluguéis, contratos com empresas, com a Petrobras, que a gente já está quase lá, eu acho que seria isso.”</p>
E5	20	<p>“Não sei te falar, o quê que deveria mudar agora? Nessa, nessa meta que eu te falei... Seja concessão, de conceder áreas, para poder, visando dinheiro para a CODEMAR, para o Aeroporto, não sei o que precisaria mudar não... Então, vou falar da minha área, principalmente. O ponto principal, como você sabe houve uma mudança de gestão da se pode principal mudança de gestão principal. Como é que eu vou dizer, ter uma diretora que reúne melhor, distribui melhor, isso para mim é muito importante...”</p>
	21	<p>“Então, definir melhor as tarefas. Objetivo de cada um, de cada setor, de cada pessoa. Isso e as pessoas serem cobradas, para executar o que elas estão ali para trabalhar, para fazer e para executar o serviço.”</p>
	22	<p>“Primeiramente orientar, esse ano foi muito mais tranquilo. Mas fazer isso. Fazer curso, há quem vai mexer? Ou o que a gente estava até conversando é ter um setor que reúna informações e faça. Acho que vai ficar muito mais produtivo, objetivo e produtivo.”</p>

### Quadro 16 - Visão de Futuro da Companhia

(continuação Quadro 16)

	<b>E6</b>	<b>19</b>	"Nós já temos o nosso plano para 2022 ele é totalmente aquém do que nós pretendemos executar em 2022, pelo valor de projeto que a gente tem e quer executar no ano de 2022. Então, eu, a minha meta é que a gente consiga aumentar, aumentar essa dotação orçamentária, para reforçar, para que a gente consiga realmente realizar. Para isso a gente vai precisar, mais, muito mais do que está estabelecido no plano de 2002."
		<b>20</b>	"Primeiro que, como eu disse. Nós temos muitos projetos e a gente já precisava começar pedir mais orçamento, desde já, para não ficar acumulando em cima da hora. A gente tem um planejamento melhor dos projetos, para que a gente consiga planejar melhor também o orçamento. Que aí não depende só do orçamento, depende das diretorias que estão executando os projetos... Eu acho que o essencial para gente, é o que eu já disse na pergunta anterior. Que é o apoio que a gente tem para execução dos nossos projetos, que são muitos, são importantes e que, e que a gente o que é positivo hoje é que, tanto o poder público, quanto os diretores da CODEMAR hoje, tem plena noção de qual é importante, os projetos que a gente está executando, e qual é importante ter um orçamento forte, bem executado e bem gerenciado para que, a gente consiga acabar 2022, do jeito, com as metas que nós estamos nos propondo."
	<b>E6</b>	<b>21</b>	"Bom, eu gostaria que, primeiro integrasse um pouco melhor a parte administrativa para lavar de que a gente chama de diretorias fins para que a gente tivesse uma integração maior para o entendimento uma ordem. Quais são as dificuldades que o administrativo tem e administrador tem que entender quais são as dificuldades que as diretorias fins tem, para a gente entender por que que vem as coisas em cima da hora, as coisas que não estava no nosso planejamento, de lá. E eles entenderem as dificuldades, da gente aqui, para conseguir executar tudo que essas diretorias querem que a gente, que a gente, faça, administra e resolva."
		<b>22</b>	"Eu acho que a minha, a minha me preocupa, a minha proposta é que primeiro a gente tenha um pouco mais de, perca um pouco mais de tempo, das nossas reuniões para discutir um pouco essa integração das metas que a gente tem para fazer e o que que a gente precisa para chegar nessas metas. De novo, é integração entre as teorias para a gente poder, poder ter mais clareza do que a gente quer do nosso orçamento, do que eles querem o nosso orçamento e nós da importância dos projetos que eles estão desenvolvendo para que a gente consiga executar melhor o orçamento."
	<b>E7</b>	<b>19</b>	"Ah, pelo que eu observo, a gente está tentando melhorar justamente essa questão, da previsibilidade, né? Se você tentar organizar antes, para não passar sufoco em outubro, sem orçamento e remanejando, enfim, tentar prever melhor e tentar focar no que de fato, vai ser prioridade para empresa. Para não ter que ficar fazendo, jogando de um lado para o outro, sumindo com investimento, porque não planejou bem quais eram as prioridades. Eu acho que isso está sendo feito de forma mais efetiva esse ano. Pelo menos nesse iniciozinho essa é a mudança que a gente percebeu."



### Quadro 16 - Visão de Futuro da Companhia

(continuação Quadro 16)

E7	20	<p>“Olha eu acho que o que mais atrapalha a CODEMAR em tudo, é o fato de a gente não conseguir ser uma unidade pensante. Acaba ficando tudo muito segregado, então, às vezes, lá na nossa diretoria, a equipe inteira participa do orçamento. Mas, eu não sei se na diretoria de desenvolvimento isso acontece, na diretoria de obras e projetos isso acontece, a gente acaba sendo caixinhas separadas com equipes separados, que no final, alguém tem que tentar juntar tudo isso. Normalmente ou é você ou é alguém do controle, que tem que tentar fazer tudo isso dar certo. E acho que, o que mais atrapalha, é não ter esse senso de que a CODEMAR é um todo que tem que se conversar, né? Organicamente teria que ter alguma coisa que fizesse com que todos os setores se comunicassem. Eu tinha que saber o que está sendo, porque, de repente eu estou planejando uma coisa e você está planejando também. A gente faz o orçamento separado, aí de repente a gente lança dois investimentos que são super parecidos, que você está tentando fazer, que eu estou tentando também, tudo para você também, sei lá, implantar nova rede. Às vezes a gente está colocando isso como uma necessidade para o aeroporto, e o pessoal da adm. está colocando para CODEMAR inteira. E aí fica tão ruim essa coisa de saber separar, o que que é aeroporto, o que que é CODEMAR, como a gente convive no mesmo espaço físico, isso fica às vezes nebuloso. E aí eu acho que isso atrapalha... Porque, a CODEMAR não resolve, aeroporto acha que é CODEMAR, a CODEMAR acha que é aeroporto. Acho que são esses dois principais, um é um problema que a gente sofre, porque, essa é a diferença de quem vai fazer o quê? Quem vai ficar responsável? E o outro acho que todo mundo da companhia sofre, porque é essa falta de comunicação, de tipo, você não entender que no final das contas, todo mundo é uma coisa só. E não a minha diretoria pensa de um jeito, a outra pensa de outro, que acaba que, acha que pode fazer esse planejamento ficar um pouco um Frankenstein, assim. Cada parte pensando de um jeito, cada parte dando uma prioridade para coisas diferentes... É o que eu tenho percebido de diferente nessa nova gestão, principalmente na alta gestão, é a questão de não colocar empecilhos para quando o funcionário demonstra ter vontade, primeiro de aprender e segundo de investimento em capacitação... Porque acaba que a CODEMAR executa muita coisa, e executa muita coisa de N pontos do mundo e de vários setores diferentes, são vários projetos diferentes, de áreas completamente diferentes. Então, eu acho que, essa questão de estar aberto para poder investir, para que os funcionários se capacitem nas áreas que eles estão lidando com projetos, é um diferencial muito grande. Porque, se a pessoa entende do que ela está fazendo, menos risco dela dâ um chute na lula e aí comprometer o orçamento inteiro, porque, de repente colocou o valor muito baixo, para um investimento que teria que ser 10, 15 vezes maior. E aí vai acabar com orçamento da diretoria inteira, então, se tiver uma, duas pessoas de cada diretoria que saiba profundamente o objeto do projeto que aquela diretoria está tocando... Eu percebi essa facilidade de aprovação dessas capacitações com essa nova gestão. Eu acredito que seja uma mudança de perspectiva, de entender que eu estou gastando agora o valor X, mas, eu estou investindo no funcionário que é da empresa e que esse retorno vai voltar para empresa, porque ele vai planejar melhor, ela vai executar melhor ele vai saber fazer um termo de referência mais baseado, ao invés só copiar modelo de outros lugares, ele vai saber responder impugnações, ele vai saber lidar com contrato. Ao invés do homem da empresa enrolar ele, porque ele não entende de nada, sabe?... Essa gestão agora está dando esse enfoque, nessa questão. Eu acho que é o que vai fazer mais diferença.”</p>
----	----	---



### Quadro 16 - Visão de Futuro da Companhia

(continuação Quadro 16)

E7	21	<p>“É, acho que é mais essa questão de todo mundo pensar do mesmo jeito... É, seria de repente um workshop para todas as áreas, de como é a metodologia que a CODEMAR quer que seja aplicada. E aí todo mundo vai pensar do mesmo jeito, ao invés de cada diretoria pensar no seu microuniverso ali, para depois isso ser juntado em várias partes, que pode não ficar muito conexo.”</p>
	22	<p>“Essa também seria minha sugestão. Porque, se todo mundo pensar igual, quando você junta, aí não dá trabalho né. Cada um faz uma parte e depois você junta, nunca fica a melhor coisa possível. Então, todo mundo sentar-se junto e pensar igual seria muito mais fácil, né? Muito mais fácil de acertar uma coisa que já é difícil.”</p>
E8	19	<p>“É, a empresa tem vários projetos, né? A gente tem, acho que visando lá, olhando para o meu setor, acho que o principal planejamento da companhia é fazer o aeroporto funcionar, né?... ela acontecer e essa receita começar a entrar dentro do aeroporto. Hoje a gente não tem, a gente tem uma receita muito baixa... acho que a intenção da companhia é fazer o aeroporto operar. E ter a receita dessa operação.”</p>
	20	<p>“É, assim, a gente tem uma equipe boa, acho que o aeroporto ele está pronto assim, para receber, entende? O aeroporto ele está pronto para receber uma operação. E a gente já, a gente já até fez o que tinha que, o que estava faltando, já fez. Acho que não tem nada que, talvez uma negociação, uma negociação melhor... Diretamente com a alta gestão, com as empresas envolvidas, porque, o aeroporto ele está pronto a muito tempo, né? Assim, eu acho que está faltando, talvez, uma negociação melhor, aí entre a alta gestão e companhias externas, né?... Então, acho que talvez essa negociação de autogestão, com a empresa... Então, acho que a empresa ela está muito aberta a receber as propostas das empresas, até é uma dúvida, né, que dá resposta anterior, da pergunta anterior, porque, a empresa está muito aberta a receber essas propostas das empresas. Então assim, tudo que é pedido para gente, a gente tenta atender da melhor forma, então, a gente que eu digo é a empresa como um todo, né? Então, eu acho que essa receptividade é um ponto forte que deve continuar, para tentar trazer essa operação e continuar. Acho que é a receptividade da empresa.”</p>
	21	<p>“Não. Eu acho que, eu acho que não cara. Eu acho que, como eu te falei, a gente já está pronto, a gente só está esperando mesmo... É, então a gente está esperando essa negociação finalizar, porque como, mais uma vez, a gente já atendeu todas as, os pedidos, né? As solicitações feitas pelas empresas externas e a gente só está aguardando agora a operação iniciar.”</p>
	22	<p>“Eu acho que a gente tinha que isso tinha que ser algo bem, vamos dizer assim, universal, CODEMAR. E integrar todas as equipes, né? Todos os setores, para a gente falar a mesma língua, né? Porque o nosso planejamento às vezes, ele é muito duplicado, vamos dizer assim... Como eu tinha falado, para a gente saber o que que a gente pode planejar, qual o valor? Qual é o meu teto, né? O que que eu tenho para tal, para tal área? Eu não tenho, acho que essa integração aí, vindo da, da diretoria, né? Talvez, e integrar as equipes para a gente planejar melhor, com aquela informação que foi passada para gente... E não a gente, ser ao contrário, né? Porque hoje é ao contrário, a gente pega ali, planeja e depois manda para a diretoria, para a diretoria ver se é isso ou não. Então, eu acho que tinha que ser de lá para cá entendeu?... Já vir algo meio que oh: eu quero, a gente está fazendo isso e isso, vocês têm tanto para isso o teto né, que eu digo, e aí você planeja dentro desse valor que eu estou te passando.”</p>



Quadro 16 - Visão de Futuro da Companhia

(continuação Quadro 16)

E9	19	"Eu acho que ela almeja alcançar o que o nome dela diz. O desenvolvimento da cidade, ela, ela em 2022, vai trazer mais ferramenta, além do que ela já trouxe, para que Maricá, continue se desenvolvendo assim... Nós temos a intensão de criar para desenvolver. Então, vamos trazer ferramentas para cidade manusear daqui para frente, em prol do seu desenvolvimento, né? A CODEMAR tem esse pressuposto, de criar ferramentas e desenvolvimento da cidade..."
	20	"O que deveria ser cortado para que a CODEMAR atinja o seu objetivo de criar ferramentas de desenvolvimento para a cidade?... Eu vou ter que pensar para te responder, viu? É pergunta difícil, né? Olha eu vou te dar uma resposta, que me ocorre, que eu nem sei se vai te responder plenamente, não sei se eu vou extrapolar, viajando. Eu acho que o que poderia ser cortado são alguns custos fixos. Eu acho que eles otimizariam inclusive a qualidade do trabalho, por exemplo, instalações e tudo mais, né? É porque já, a pandemia gravou uma corrente do trabalho distância, da otimização dos custos e tudo mais. Então, o que me ocorre, o que poderia ser cortado, acho que alguns custos fixos que oneram a companhia e são desnecessários, assim, né? E que poderia ser inserido? Acho que se eu der a mesma resposta, não é justo, né?"
	21	"Acho que eu vou repetir o que eu falei lá atrás, né? Capacitação e ferramentas. A saída do LECOM agora, foi devagar, vou viajar. A saída do LECOM, por exemplo, na verdade a existência de um sistema integrado facilita, inclusive o trabalho a distância. Que hoje é uma necessidade, mas, para o futuro pode virar uma, um trunfo, né? Pode não ser necessário, por que essa pandemia vai acabar, mas, o trabalho a distância também é um trabalho efetivo e econômico, né? Então acho que é isso, capacitação e ferramenta, é o que pode ser inserido para a CODEMAR atingir o objetivo... Acredito que impulsionariam ainda mais."
	22	"Alguma sugestão de melhoria para o planejamento orçamentário da companhia? Eu não consigo pensar em outra coisa que não seja ferramenta, sistema e treinamento, né? Uma resposta macro assim, se for no detalhe da operação, aí vão surgir várias sugestões, né? Como é que se faz? Como é que se planeja? Mas eu acho que, mais ferramenta e treinamento. Enfim, é o que vai ajudar no planejamento orçamentário."

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

Com base nas informações levantadas sobre a visão de Futuro da empresa, com relação a percepção dos entrevistados, a respeito de como a companhia pretende finalizar o ano de 2022. E1, avaliou que a companhia tem potencial e se estiver com uma boa comunicação estará em constante evolução, porém, não pode acrescentar mais nenhum apontamento, por já não está mais em atuando na empresa. Já E2, alegou não ter como mensurar.

Para E3, um processo de restruturação pode elevar o *status* da companhia e firmar a construção de um plano de negócios, um planejamento que possua coerência e eficácia. Já para E4, o atual estágio da empresa está satisfatório. Segundo o entrevistado, a empresa tem potencial para alcançar as previsões futuras, para o ano T3 ainda ao longo de 2022. A perspectiva é que o orçamento cresça 20 vezes, e que ao longo deste novo processo os setores



sentiram mais pressão para executar, devido a um grande aumento de demanda em pouco tempo para maturação das equipes, porém, o sentimento é de sucesso e de realização.

De acordo com E5 e E8, a companhia está direcionada para concluir a operacionalização do Aeroporto e, por consequência, alavancar as receitas da companhia, porém, o entrevistado acredita que para o ano de 2022 ainda não será possível. Em paralelo, E6 relata que o planejamento atual da empresa para o ano de 2022 encontra-se aquém do que de fato a empresa necessitará, visto que, as metas estabelecidas para realização possuem custos superiores aos que foram fixados no orçamento de 2022, sendo assim, torna-se necessário uma melhoria na previsibilidade da empresa no levantamento dos custos e composição do orçamento, conforme aponta E7.

Como relatado por E9, há necessidade de se antecipar e estar preparado para responder as demandas e necessidades que surgem ao decorrer das atividades, para desta forma, possuir condições para suportar todas as adversidades dos ambientes interno e externos e promover o crescimento da cidade, possibilitando subsídio e criação de ferramentas para impulsionar o desenvolvimento do Município.

Sobre isso, quando questionados sobre o que atrapalharia o alcance destes objetivos, E2 relata que o maior empecilho é a ausência de um setor de planejamento, visto que, a área de planejamento existente, está direcionado ao planejamento e execução de projetos da companhia (obras, projetos de desenvolvimento, consultorias, estudos, entre outros). E3 ratifica esta afirmativa ao relatar a necessidade da companhia de rever seus normativos, fluxos e procedimentos para alterar e promover as mudanças necessárias para alavancar o crescimento da companhia, buscando também, qualificar tecnicamente os seus funcionários, mesmo que, por meio de metodologias de capacitação interna, entre os setores.

Para E4, a companhia precisa sair da “caixinha” e enxergar o papel que ocupa na sociedade, como agente da administração indireta, que tem como razão de existir, ser um Órgão de apoio a realização de atividades que a Prefeitura levaria mais tempo para concluir. Ou seja, entender o seu papel como uma empresa que tem capacidade de impulsionar o desenvolvimento do Município. Esta mudança de olhar está interligada também, com a maturidade organizacional da companhia, a ausência de estrutura (sistema) que dê suporte aos funcionários e que permita o avanço da empresa.

Para E6, os objetivos determinados dependeram dos reforços das dotações existentes e de um esforço no sentido de planejar melhor os projetos e seus orçamentos, para fortalecer a execução e as disponibilidades orçamentárias necessárias para cumprimento das metas. E7



define como uma fragilidade a falta de uma sistêmica na companhia, na qual, os funcionários se vejam como uma unidade pensante, dissolvendo uma visão segregada dos setores e atuando como um único corpo. Dentro deste contexto, ainda segundo E7, a segregação dos setores na construção do orçamento, provoca a duplicidade de projetos no orçamento ou a ausência, em virtude de dúvida sobre o projeto já constar no planejamento do outro setor ou não.

O entrevistado E8 por sua vez, diz que o impedimento para atingir as metas é uma questão de negociação das ações já planejadas, citando por exemplo, a operacionalização do aeroporto, um dos projetos principais da empresa. E9, porém, cita a necessidade de corte de alguns custos fixos, possibilitando, por exemplo, uma otimização da qualidade do trabalho. Uma das ações apontadas seria o incentivo ao *home office*, que ganhou maior abrangência no mercado com o advento da pandemia.

Com relação ao que atrapalha o alcance das metas, E2 e E3 mantiveram as suas respostas semelhantes a questão anterior, no que diz respeito as ações que deveriam ser cessadas. E3 reforça a necessidade de revisão dos fluxos dos processos administrativos, em todos os níveis, para mitigar de vez este gargalo. Para E4, a criação de cargos seria a solução imediata para alavancar a reestruturação da empresa. E5 afirmar ser necessário definir melhor as tarefas, objetivos e uma maior cobrança nas equipes para executarem as ações que são suas responsabilidades.

E6 reforça a necessidade de maior integração maior entre as partes administrativas, as dificuldades que as áreas fins possuem para entender as distorções que ocorrem no andamento dos processos. E7 reforça esta necessidade de unidade das áreas, treinamentos para esclarecer a metodologia que a empresa adotar. E8 reforçou este mesmo ponto, fundamentando que uma plataforma integrada facilitaria o trabalho remoto, tornando-se futuramente um trunfo para empresa reduzir despesas.

Com relação as sugestões para melhoria do Planejamento e Execução Orçamentária da companhia, os entrevistados apresentaram opiniões distintas. Para E1, um sistema integrado e uma comunicação entre toda a companhia contribuiria na estruturação do planejamento, integrar os setores, independentemente da hierarquia. Neste mesmo pensamento, E7 sugere uma unidade entre as áreas, como facilitador para criação de um orçamento único e adequado as necessidades da companhia, mesmo argumento de E8, que incentiva a integralização das equipes, para que todas as áreas alinhem suas necessidades e construam a peça orçamentária adequada. Já E2 sugere a criação de uma comissão abrangendo a área de administração, uma



secretaria e o controle para elaborar o planejamento. Para E3 a empresa precisa definir a sua estratégia, estrutura o seu plano estratégico para assim construir o plano orçamentário.

Segundo E4, a sugestão está voltada para a necessidade das diretorias se planejarem mais, principalmente as que desempenham atividades operacionais, buscando uma maior previsibilidade dos seus gastos. E5 argumenta sobre a necessidade de orientação e formação para as equipes, buscando mais produtividade, mesmo pensamento de E9, que ainda insere em seus apontamentos, a necessidade de ferramentas e sistemas que auxiliem as atividades. Para E6 é necessário focar mais na construção das metas, os caminhos a serem seguidos para alcançar os objetivos delimitados, visando uma melhor execução do orçamento.

Uma vez concluída a análise das entrevistas, o passo seguinte é descrever a análise feita com relação aos documentos estudados.

#### **4.2. Análise dos Documentos coletados**

Com relação a análise dos documentos relacionados ao tema desta dissertação, ressalta-se que, de acordo com o setor de governança, responsável pela elaboração e armazenamento dos normativos e demais documentos da empresa, atualmente, a companhia não dispõem de normativos, regimentos e/ou metodologias institucionalizadas relacionadas ao planejamento e execução orçamentária. Neste sentido, foi efetuado um levantamento em outras áreas sobre a existência de documentos com relação ao tema, sendo analisados apenas ofícios e memorandos internos sobre os pedidos de remanejamento solicitados a prefeitura.

Em matéria de relação direta ao objeto desta pesquisa, destaca-se que, tais documentos, evidenciam apenas a ocorrência das constantes mutações orçamentárias realizadas pela companhia, para ajustar o orçamento em andamento as necessidades de execução dos projetos em andamento, além dessa relação com o fenômeno estudado, os documentos não possuem materialidade inerente aos objetivos específicos, no sentido de contribuir para seu desenvolvimento ou análise.

Sendo assim, para fins de levantamento e análise de dados, levou-se em consideração os documentos elaborados pelo estudo de consultoria contratada pela empresa para mapear e desenvolver um sistema integrado que permitisse a realização das atividades operacionais da empresa, relacionadas as etapas burocráticas de suas ações administrativas.

Este estudo de consultoria teve a finalidade de desenhar os fluxogramas dos processos administrativos realizados na empresa, e por meio da visão atual (*as is*), promover melhorias e desenvolver uma visão futura (*to be*), após esta etapa, o estudo culminaria com o



desenvolvimento dos processos, por meio da customização da plataforma LECOM, para as interfaces compatíveis com os processos executados na CODEMAR S.A., tornando os processos eletrônicos. Todas as fases da consultoria não foram concluídas, visto que, o período pandêmico e transição de gestão, impactou na sua continuidade, aplicação e avaliação dos resultados. Sendo assim, por meio da coletada destes documentos, verificou-se a existência de fluxogramas construídos para os processos orçamentários. Deste modo, busca-se analisar se este mapeamento estará alinhado com a proposta de melhoria desenvolvida.

Na primeira fase do estudo da consultoria, para parte de orçamento, foram trabalhadas as seguintes áreas:

- a) Elaboração do Orçamento;
- b) Remanejamento Orçamentário e Execução Orçamentária;

Nos próximos tópicos, serão apresentados os dados elaborados pelo estudo de consultoria para as versões *as is* e *to be* de cada uma das áreas citadas anteriormente.

#### **4.2.1. Elaboração Orçamentária**

De acordo com os documentos coletados, com base a análise da consultoria, foram identificados os aspectos descritos a seguir, como mostra o Quadro 17,

Quadro 17 Diagnóstico da Situação AS IS

<b>DISFUNÇÃO</b>	<b>DETALHAMENTO</b>
O Orçamento é elaborado em planilhas e a consolidação é manual	O Planejamento Orçamentário é realizado de forma manual, com elaboração em planilhas pelas Diretorias e consolidação pelo Controle Interno.
A transição entre elaboração e aprovação das planilhas acontece através de e-mail	O envio e retorno das planilhas orçamentárias acontecem por e-mail, o que dificulta a rastreabilidade do processo.
A apresentação das diretrizes não está contemplada no processo atual.	Inexistência da etapa de apresentação das diretrizes orçamentárias aos envolvidos na elaboração do orçamento
Grande volume de ajustes decorrentes de falta de entendimento do processo	Grande volume de ajustes decorrentes de falta de entendimento do processo, atualmente as áreas não são capacitadas nesse processo.

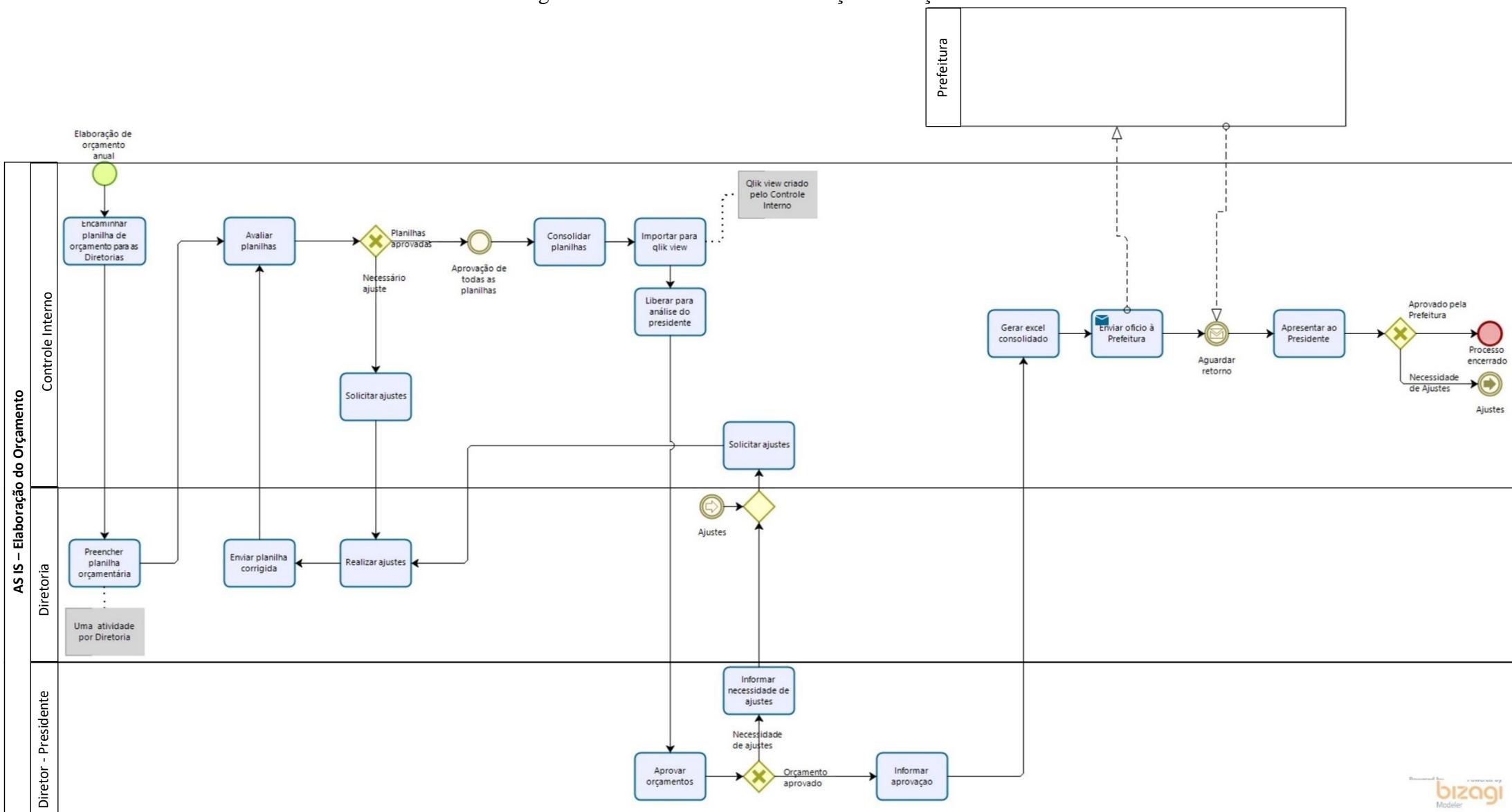
Fonte: Elaborado com base nos documentos construídos pela consultoria contratada da CODEMAR S.A. (2019)

Segundo a análise levantada, os relatos convergem com os apontamentos dos entrevistados, principalmente com relação a forma como eram realizados os planejamentos e elaboração das informações que comporiam o orçamento final da companhia. As ações



programadas não possuíam etapas de feedback e ao final do processo, ocorriam constantes mudanças para ajustes dos dados, devido à falta de entendimento dos envolvidos, como relatado na tabela anterior. Diante desta realidade, a empresa elaborou a versão *as is* (visão atual), do processo de elaboração do orçamento, com fluxo semelhante ao relatado pelos entrevistados, propondo a versão *to be* (visão futura) para promover mudanças no cenário.

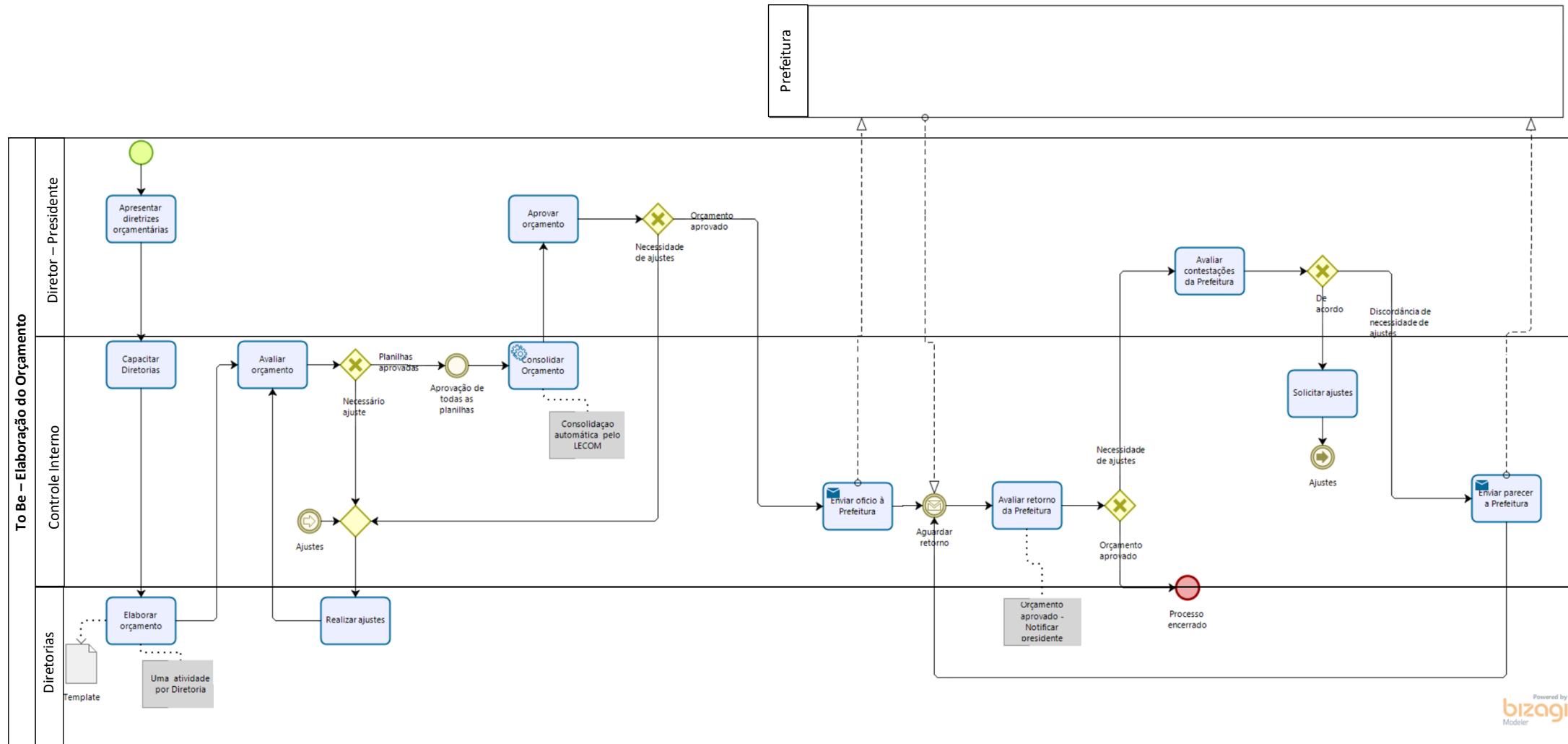
Figura 6 - Versão AS IS da Elaboração do Orçamento



Fonte: Documentos elaborados pela consultoria contratada da empresa (2019)



Figura 7 - To Be da Elaboração do Orçamento



Fonte: Documentos elaborados pela consultoria contratada da empresa (2019)



Na versão *to be* do processo o estudo propôs a inserção de uma capacitação das diretorias sobre as diretrizes e ações adotadas para a elaboração do orçamento. Neste mesmo contexto, a versão futura previa a inserção da ferramenta LECOM para o planejamento, uma ferramenta de automação, que possibilitaria a construção orçamentária sem a utilização das planilhas e/ou outros meios não institucionais para executar a ação. Esta ferramenta teve sua fase teste implantada no ano de 2019, porém, com as alterações do corpo de gestores, sua implantação foi cessada, com vistas a analisar todo o processo mapeado até o presente momento, para promover possíveis alterações com base na filosofia da gestão atual.

Como suporte ao estudo de consultoria, a empresa elaborou uma metodologia de apoio para elucidar as etapas do processo e suas atividades, conforme descrito no Quadro 18

Quadro 18 - Metodologia de suporte *To be*: Elaboração Orçamentária

ATIVIDADES	DESCRIÇÃO
Apresentar diretrizes orçamentárias	O Diretor-Presidente realiza a apresentação das diretrizes para elaboração do orçamento. Nesta etapa devem ser apresentadas as metas e prioridades para o exercício financeiro seguinte, as Diretrizes orientam a elaboração do orçamento. A apresentação deve ser anexada ao LECOM.
Capacitar Diretorias	O Controle Interno após a apresentação das Diretrizes pelo Diretor-Presidente realiza a capacitação das Diretorias com o objetivo de garantir a correta elaboração do Orçamento. A evidência de realização da capacitação deve ser anexada ao LECOM.
Elaborar orçamento	As Diretorias elaboram o orçamento no LECOM. Atualmente o orçamento é elaborado em planilha excel onde cada diretoria preenche com as informações abaixo: - Diretoria; - Superintendência; - Classificação (Despesa ou Investimento); - Descrição orçamentária (ex: Passagens, Despesa administrativa, obras, capacitação etc.); - Nomenclatura no e-cidade; - Código no e-cidade; - Detalhamento da Execução; - Detalhamento do elemento da despesa; - Código do portfólio; - Portfólio; - Programa; - Centro de Lucro; Centro de Lucro Detalhado; Centro de Custo; - Descrição; - Meses de Janeiro a dezembro.



Quadro 18 - Metodologia de suporte *To be*: Elaboração Orçamentária

(continuação Quadro 18)

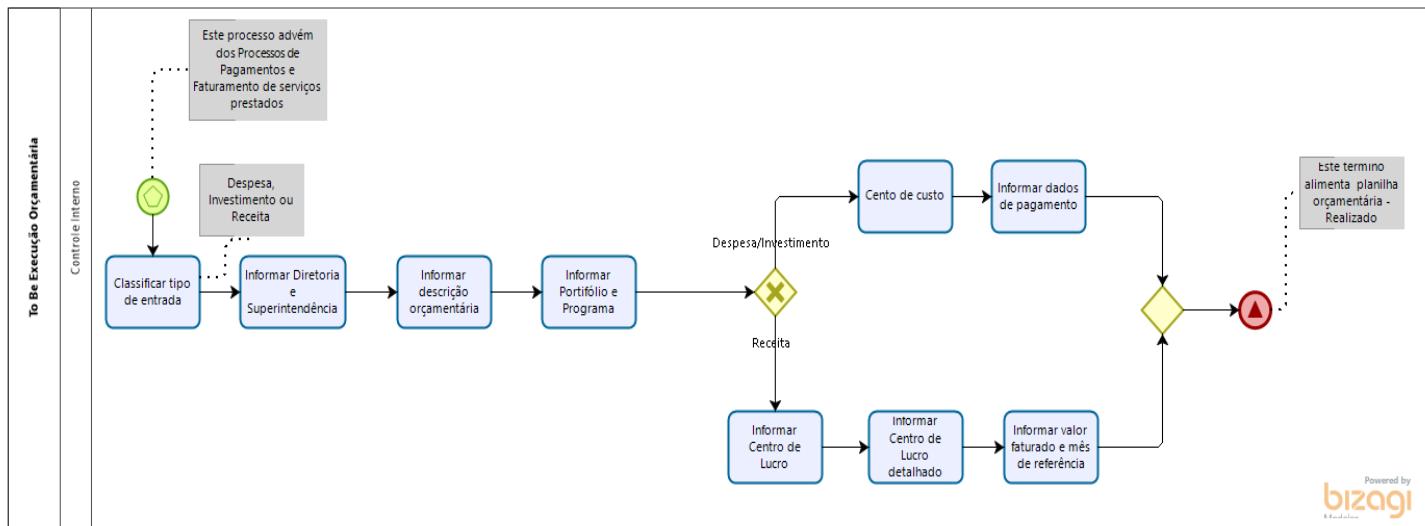
Avaliar orçamento	O Controle Interno analisa os orçamentos recebidos, havendo necessidade solicita ajustes, caso contrário realiza a consolidação no LECOM.
Realizar ajustes	As Diretorias realizam os ajustes solicitados pelo Controle interno.
Consolidar orçamento	O Controle Interno após aprovação dos orçamentos elaborados pelas diretorias, realiza a consolidação dos orçamentos. Esta etapa acontecerá de forma automática no LECOM, após o Controle Interno aprovar os orçamentos recebidos.
Aprovar orçamento	O Diretor-Presidente avalia o orçamento consolidado e havendo necessidade solicita ajustes, caso contrário aprova para encaminhamento à Prefeitura.
Enviar ofício à Prefeitura	O Controle Interno após a aprovação do orçamento pelo Presidente, envia orçamento para aprovação da Prefeitura, através de ofício, e aguarda o retorno.
Avaliar retorno da Prefeitura	O Controle Interno avalia o retorno recebido da Prefeitura, caso aprovado o Orçamento está concluído e o processo é encerrado, nos casos de solicitação de ajustes submete a avaliação do Diretor-Presidente. Nos casos de aprovação, o LECOM deverá notificar o Diretor-Presidente.
Avaliar contestação da Prefeitura	O Diretor-Presidente avalia contestação da Prefeitura, podendo discordar ou aprovar contestações.
Solicitar ajustes	Após a avaliação do Diretor-Presidente quanto as contestações da Prefeitura o Controle Interno solicita os ajustes às devidas diretorias. Neste momento devem ser selecionadas as diretorias com necessidade de ajuste para encaminhamento para as respectivas diretorias pelo LECOM.
Enviar parecer à Prefeitura	O Controle Interno recebe parecer do Presidente sobre reprovação das contestações recebidas e encaminha à Prefeitura para análise.

Fonte: Elaborado com base nos documentos construídos pela consultoria contratada da CODEMAR S.A.  
(2019)

#### 4.2.2. Remanejamento Orçamentário e Execução Orçamentária

Cabe ressaltar, que a consultoria contratada analisou a etapa de execução orçamentária, atrelando-a a uma fase oriunda de outros processos da companhia, mesmo possuindo ligação com o remanejamento, sendo a fase de definição de dois tipos de execução: a da despesa ou investimento e a de receita. Dentro deste contexto, a empresa elaborou a versão *to be* desta etapa, visto que, de acordo com os dados coletados, esta etapa não existia na companhia, não possuindo uma versão *as is*, tendo a visão futura conforme Figura 6.

Figura 8 – *to be* da Execução Orçamentária



Fonte: Documentos elaborados pela consultoria contratada da empresa (2019)

Dentro desta etapa, foi elaborado a metodologia de apoio apresentado no Quadro 19.

Quadro 19 - Metodologia de suporte *To be*: Execução Orçamentária

ATIVIDADES	DESCRIÇÃO
Classificar tipo de entrada	Após finalizar os processos de Pagamento ou Lançamento da Receita, o Controle Interno realiza a classificação do tipo de entrada, podendo ser: - Despesa; - Investimento; - Receita.
Informar Diretoria e Superintendência	O Controle Interno informa Diretoria e Superintendência responsável pela Despesa, Investimento ou Receita
Informar descrição orçamentária	O Controle Interno informa descrição orçamentária do lançamento realizado. Exemplo: Benfeitorias, Despesa Operacional, Despesa Administrativa, Despesa com Pessoal, Equipamentos de informática, entre outros.
Informar Portfólio e Programa	O Controle Interno informa a qual Portfólio e Programa o lançamento realizado está relacionado.
Informar Centro de Custo	Nos casos de Despesas e Investimentos o Controle Interno informa o centro de custo relacionado ao lançamento realizado.



Quadro 19 - Metodologia de suporte To be: Execução Orçamentária

(continuação Quadro 19)

Informar dados de Pagamento	Nos casos de Despesas e Investimentos o Controle Interno informa os dados de Pagamento, as informações preenchidas no processo de pagamento serão preenchidas nesta etapa automaticamente. Campos necessários: Nota Fiscal / Credor / Detalhamento do Elemento da Despesa/ Fonte de Recurso / Processo Administrativo / Valor empenhado / Valor Liquidado/ Valor a Liquidar / Valor Pago e Valor a Pagar.
Informar Centro de Lucro	Nos casos de Receita o Controle Interno informa o Centro de Lucro a qual a Receita lançada está relacionada. Exemplos de Centro de Custo: - Aeroporto; - Áreas Públicas; - Estacionamento; - Parque Tecnológico; - Outros.
Informar Centro de Lucro Detalhado	Após informar o centro de lucro o Controle Interno informa o Centro de Lucro detalhado. Exemplos de Centros de Lucro detalhado: - Áreas Públicas - Engenho Publicitário - Estacionamento Fixo; - Outros.
Informar valor faturado e mês de referência	A Auditoria Interna informa o valor recebido e o mês de referência.

Fonte: Elaborado com base nos documentos construídos pela consultoria contratada da CODEMAR S.A. (2019)

Com a etapa de remanejamento do orçamento, o estudo levantou as seguintes disfunções descritas no Quadro 20.

Quadro 20 - Disfunções do Processo de Execução Orçamentária

DISFUNÇÃO	DETALHAMENTO
Atualmente todo processo de remanejamento é realizado pela Superintendência de Adm. e Finanças sem o envolvimento do Controle Interno.	A Superintendência ao tentar o empenho, identifica ausência de saldo e inicia o processo de remanejamento.
O Remanejamento é realizado sem a autorização da Diretoria requisitada	A Superintendência de Adm. e Finanças verifica fonte de recurso com saldo disponível e dá andamento ao remanejamento.
O Planejamento orçamentário não é atualizado quando realizado um remanejamento	Atualmente todo processo é realizado pela Superintendência de Administração e consequentemente o orçamento não é realizado.



Quadro 20 - Disfunções do Processo de Execução Orçamentária

(continuação Quadro 20)

Atualmente a Diretoria sem saldo não justifica a razão da necessidade emergencial não planejada	Atualmente não é cobrada da diretoria requisitante uma justificativa por exceder o saldo disponível.
Os Remanejamentos realizados não são medidos	Atualmente os remanejamentos não são controlados.
A Superintendência de Administração e Finanças não tem visibilidade de Planejamento do orçamentário x realizado.	Atualmente a Superintendência de administração e Finanças não tem visibilidade do Planejamento Orçamentário.
Inexistência de Monitoramento de Execução orçamentária	Atualmente não existe monitoramento do orçamento planejado x executado.

Fonte: Elaborado com base nos documentos construídos pela consultoria contratada da CODEMAR S.A. (2019)

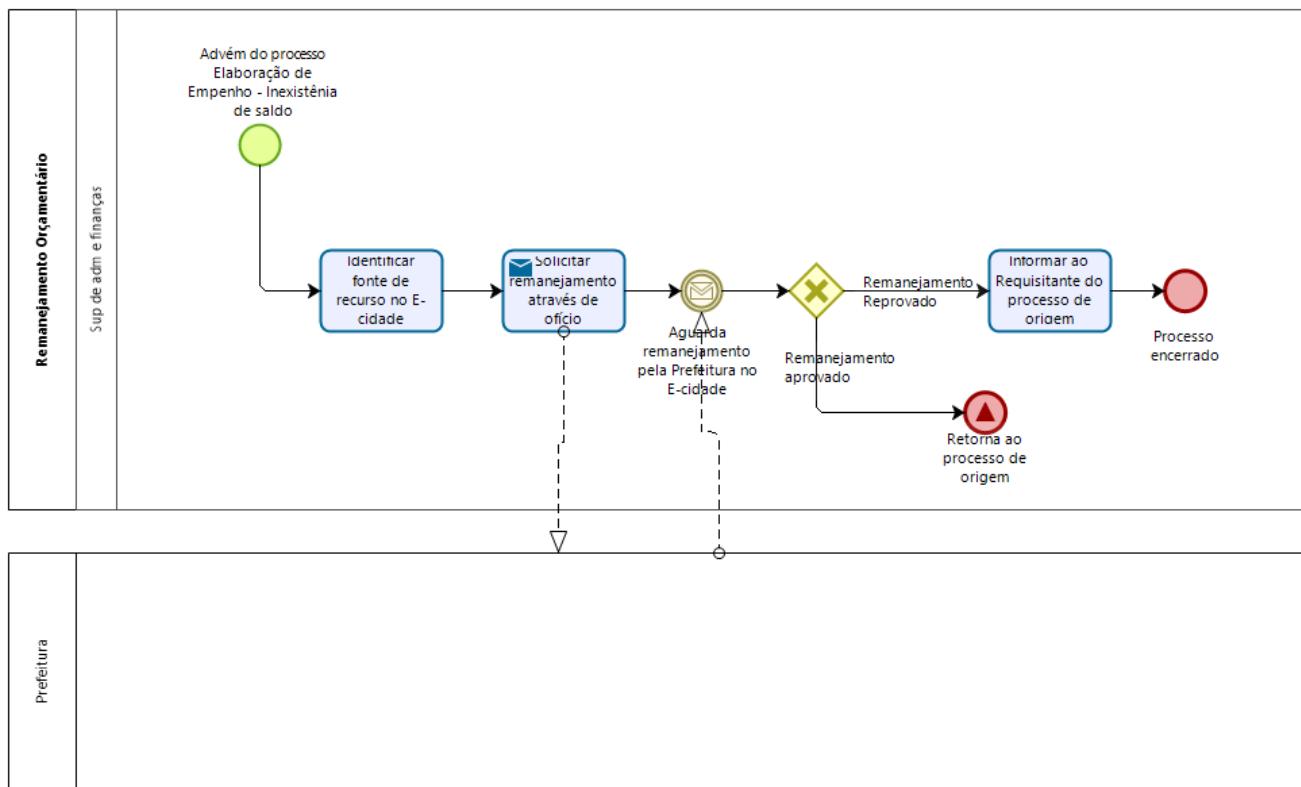
As disfunções diagnosticadas no presente estudo possuem similaridade com as informações coletadas por meio da entrevista realizada e com Diário de Campo do Pesquisador, evidenciando uma falta de metodologia para execução das mutações do orçamento da empresa. Junto a este fator, o estudo aponta que as execuções de mudanças não possuíam um procedimento de notificação e controle tanto por parte dos envolvidos, a nível de gestão, quanto no sentido de comunicação as áreas sobre as reduções e mudanças nos valores firmados como aprovados na fase do planejamento.

Esta dicotomia de ações permite pressupor a ausência de uma metodologia institucional para suporte e controle do fluxo orçamentário da companhia, no que diz respeito as alterações realizadas pela área administrativa, para alojar os recursos necessários para empenho das despesas em fase de aprovação.

Além disso, evidencia uma fragilidade no planejamento dos programas do PPA vigente, visto que, não se identifica um critério específico para exemplificar as mudanças orçamentárias entre um projeto ou outro, tais remanejamentos ocorrem exclusivamente para ajustar a ausência de previsibilidade dos gastos de cada projeto no orçamento geral, além da falta de um critério de prioridades para alocação dos recursos e a execução.

Com base nos dados coletados, no estudo da consultoria, foi elaborado a visão atual (As Is), do processo de remanejamento, considerando as etapas necessárias e levantadas pela companhia, para realizar a realocação dos recursos orçamentários em nova dotação e programa de trabalho, conforme ilustra a Figura 7.

Figura 9 - AS IS do Remanejamento Orçamentário



Powered by  
**bizagi**  
Modeler

Fonte: Elaborado pela consultoria contratada da CODEMAR S.A. (2019)

Cabe ressaltar que a prática de remanejamento orçamentário tem caráter legal por meio da Lei Nº 4.320/1964:

“... Art. 40. São créditos adicionais, as autorizações de despesa não computadas ou insuficientemente dotadas na Lei de Orçamento.

Art. 41. Os créditos adicionais classificam-se em:

I - Suplementares, os destinados a reforço de dotação orçamentária;

II - Especiais, os destinados a despesas para as quais não haja dotação orçamentária específica;

III - extraordinários, os destinados a despesas urgentes e imprevistas, em caso de guerra, comoção intestina ou calamidade pública.

Art. 42. Os créditos suplementares e especiais serão autorizados por lei e abertos por decreto executivo.

Art. 43. A abertura dos créditos suplementares e especiais depende da existência de recursos disponíveis para ocorrer a despesa e será precedida de exposição justificativa.

§ 1º Consideram-se recursos para o fim deste artigo, desde que não comprometidos:

I - o superávit financeiro apurado em balanço patrimonial do exercício anterior;

II - os provenientes de excesso de arrecadação;

III - os resultantes de anulação parcial ou total de dotações orçamentárias ou de créditos adicionais, autorizados em Lei;

IV - o produto de operações de crédito autorizadas, em forma que juridicamente possibilite ao poder executivo realizá-las. (BRASIL, 1964, art. 40 a 43)



Deste modo, cumprindo-se o que preconiza a lei, no que diz respeito a metodologia de utilização dos créditos suplementares, respeitando-se os limites e suas características, não há ilegalidade em utilizar os percentuais para reforço dos saldos das dotações do plano orçamentário. Inclusive, o dispositivo legal prevê justamente esta possibilidade ao ordenador de despesa de realinhar seu orçamento em situações de necessidade, como surgimento de imprevistos ou mudanças de estratégias no decorrer do orçamento.

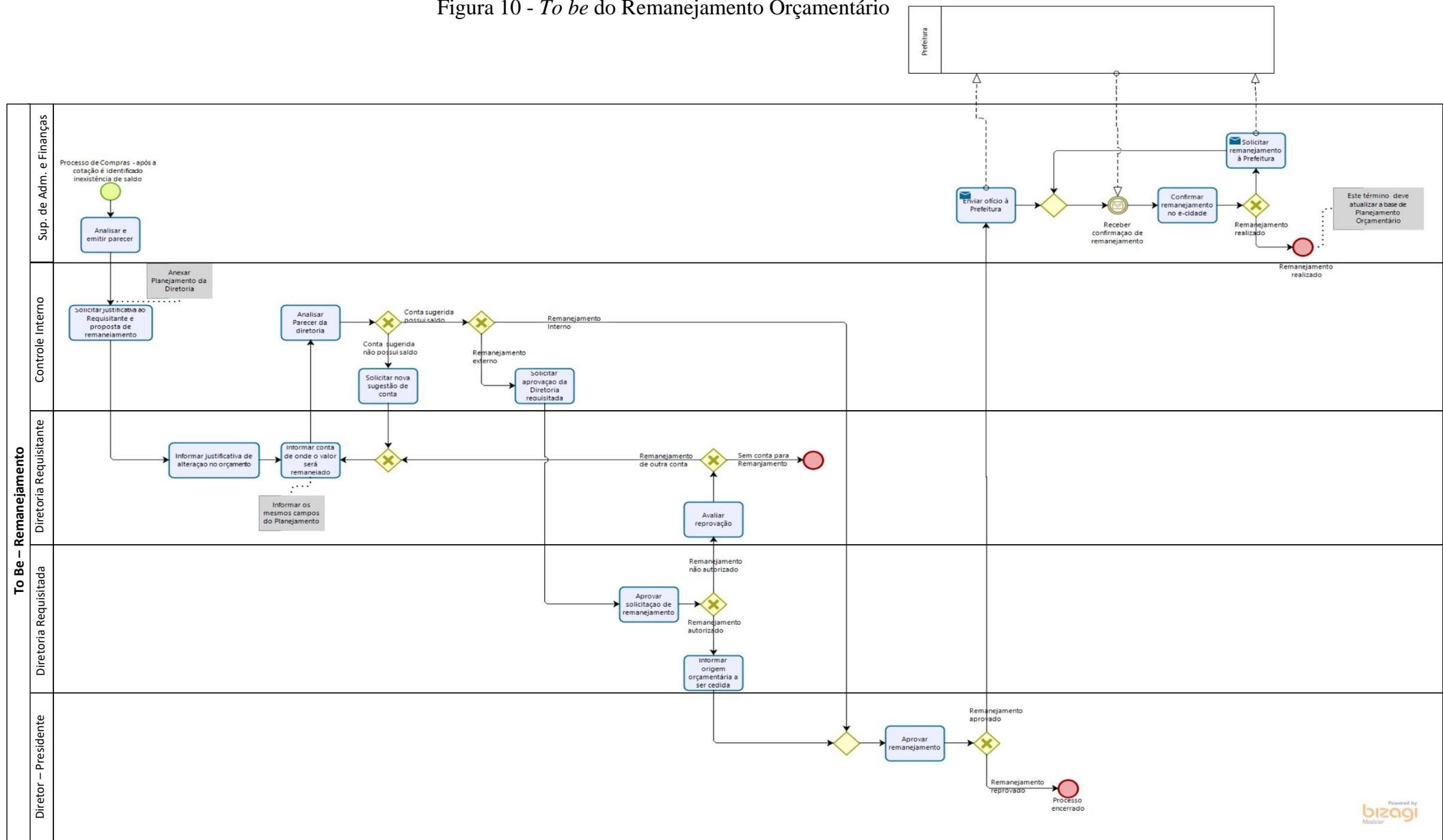
Apesar da lei não especificar um limite constitucional para a realização destas mudanças, cabe ao ordenar da despesa garantir um planejamento orçamentário eficiente, cujos créditos suplementares não estejam condicionados a sanar as distorções orçamentárias que possam surgir. Isto porque, a condição para execução desta prática, torna-se necessário o cumprimento de algum dos requisitos descritos no art. 43. Mesmo não sendo uma prática ilegal, do ponto de vista jurídico, a prática de remanejamento e suplementação orçamentária, descontrolada, sem o surgimento de imprevistos, evidencia uma ineficiência do planejamento orçamentário, comprometendo a eficiência da máquina pública.

Cabe ressaltar ainda, que as mutações do orçamento, antes da sua execução comprometem o andamento das ações de outros órgãos e instituições que compõem o PPA do governo, em todas as esferas. Visto que, a criação de programas que ao longo plano plurianual não possuem execução de suas ações, servindo apenas como previsão sem cumprimento de metas, apenas para uma “reserva de orçamento, inviabilizam que o recurso, uma vez aportado em um programa que não será executado, tenha sido direcionado a outros programas de outras entidades da esfera na qual o PPA esteja vinculado.

Visto que, o recurso ora pretendido para uma ação foi revertido em outra ação diferente, e que mesmo que esta ocorra, a época de planejamento do PPA, por questões de plano de governo e das metas do gestor público, tal orçamento poderia subsidiar outros programas, com prioridades mais emergenciais. Como visão futura de todo este processo, a consultoria contratada pela empresa, elaborou a versão *to be*, conforme ilustra a Figura 8.



Figura 10 - *To be* do Remanejamento Orçamentário



Fonte: Elaborado pela consultoria contratada da CODEMAR S.A. (2019)



Para esta etapa, a consultoria contratada levantou a seguinte metodologia de apoio (Quadro 21);

Quadro 21 - Metodologia de apoio *To be*: Remanejamento Orçamentário

ATIVIDADES	DESCRIÇÃO
Analizar e emitir parecer	Ao identificar a necessidade de remanejamento, emite parecer e encaminha ao Controle Interno para análise. A Necessidade de remanejamento é identificada no processo de compras após a cotação.
Solicitar justificativa ao Requisitante e proposta de remanejamento	O Controle Interno informa a previsão orçamentária da área requisitante e solicita justificativa e proposta de remanejamento para atendimento a demanda não planejada.
Informar justificativa de alteração no orçamento	A Diretoria requisitante informa a justificativa para compra não planejada, podendo dar continuidade ao pedido de remanejamento ou desistir do processo de compras.
Informar Portifólio e Programa	O Controle Interno informa a qual Portifólio e Programa o lançamento realizado está relacionado.
Informar conta de onde o valor será remanejado	A Diretoria requisitante informa a justificativa para compra não planejada, podendo dar continuidade ao pedido de remanejamento ou desistir do processo de compras.
Analizar Parecer da diretoria requisitante	O Controle Interno analisa resposta da Diretoria Requisitante e verifica se a conta proposta possui saldo, caso negativo solicita nova indicação, caso positivo solicita autorização da Diretoria Requisitada.
Solicitar nova sugestão de conta	Nos casos em que a conta informada pelo requisitante não possuir saldo, o Controle Interno solicita nova indicação a Diretoria Requisitada.
Solicitar aprovação da Diretoria requisitada	Caso a conta sugerida possua saldo, o Controle Interno solicita autorização à Diretoria Requisitada para realização do remanejamento.
Aprovar solicitação de remanejamento	A Diretoria avalia solicitação podendo aprovar ou não o remanejamento.
Avaliar reprovação	A Diretoria recebe informação de reprovação e avalia se poderá solicitar o remanejamento para outra diretoria. Caso positivo informa nova conta, caso negativo, o processo é encerrado.
Informar origem orçamentária a ser cedida	A Diretoria Requisitada informa a origem orçamentária de o valor será remanejado. Necessário incluir os campos do Planejamento Orçamentário.
Aprovar remanejamento	O Diretor-Presidente analisa proposta de remanejamento, podendo aprovar ou reprovar.
Enviar ofício à Prefeitura	Após a aprovação do Diretor-Presidente, a Superintendência de Administração e Finanças envia ofício a Prefeitura solicitando o remanejamento.



Quadro 21 - Metodologia de apoio *To be*: Remanejamento Orçamentário

(continuação Quadro 21)

Confirmar remanejamento no e-Cidade	A Superintendência de Administração e Finanças, recebe confirmação de remanejamento da Prefeitura e verifica se o remanejamento foi efetivado no e-cidade, caso negativo, informa a Prefeitura.
Solicitar remanejamento à Prefeitura	Caso o remanejamento não tenha sido efetivado no e-cidade conforme informado pela Prefeitura, a Superintendência de Administração e Finanças informa a Prefeitura para realização do Remanejamento.

Fonte: Elaborado com base nos documentos construídos pela consultoria contratada da CODEMAR S.A. (2019)

O levantamento da consultoria levou em consideração, na reformulação do fluxo processual, a inserção de rotinas de solicitação, informação e análise via plataforma do LECOM. Deste modo, os pedidos estariam alinhados com as solicitações de orçamento previstas na criação do PPA, logo, não haveria mais mudanças orçamentárias, sem o monitoramento e o conhecimento das diretorias sobre as reduções de saldo ou suplementações, dependendo do caso. Esta alteração acaba por mitigar as divergências ocasionadas pela ausência de comunicação e integração por parte das diretorias e os participantes do processo.

Ainda segundo a visão futura, os participantes teriam acesso a estas mudanças em tempo hábil, acelerando os trâmites necessários para sua realização e/ou a mudança na decisão do programa a ser alterado. Este dinamismo contribui para uma maior eficácia das ações desempenhadas pela companhia, além de, por ser elaborada em um software, minimiza-se as chances de erros e torna o processo mais seguro e eficiente.

#### **4.2.3. RESULTADO DOS DOCUMENTOS ANALISADOS**

Com base na análise dos documentos oriundos do estudo de consultoria, ressalta-se que fluxogramas propostos nas *to be* tanto da elaboração do orçamento, quanto do remanejamento e execução do orçamento, possibilitariam maior agilidade ao processo de construção orçamentária da empresa.

Considerando que a implantação destes fluxogramas a rotina de trabalho da empresa não ocorreu dentro de um determinado espaço de tempo que possibilitasse uma análise mais crítica e criteriosa, do ponto de vista da análise de sua aplicabilidade durante sua utilização



pelos agentes da empresa, torna-se inviável aferir possíveis necessidades de ajustes ou reformulações destes.

Porém, a versão *to be* permite sua aplicação dentro do plano de melhorias proposto por este estudo de pesquisa. Visto que, sua finalidade é possibilitar mais transparência, agilidade e confiabilidade a gestão do processo e o atual desenho do fluxo de atividades processual permitirá a reformulação da realidade diagnosticada atualmente na empresa.

#### **4.3. RESULTADOS ALCANÇADOS**

Objetiva-se ao final desta pesquisa prover solução para o problema proposto, possibilitando a descoberta de ferramentas que contribuam para a gestão eficaz dos recursos, com o desenvolvimento e elaboração de um plano de melhorias, alinhado ao interesse público e a Missão da instituição, visando o cumprimento tempestivo das metas definidas nas leis de execução do orçamento público.

#### **4.4. PROPOSTA DE PLANO DE MELHORIAS**

Considerando os dados coletados por meio dos métodos aplicados nesta pesquisa, foi possível verificar a situação atual do cenário de pesquisa, propondo, deste modo um plano de melhoria para subsidiar um processo de reformulação e ajuste da realidade encontrada. Sendo assim, buscou-se analisar se as suposições levantadas como mecanismos norteadores para o estudo, de fato possuem relação com a realidade do fenômeno estudo. Deste modo, elaborou-se o plano proposto.

Com relação a este tópico, como relatado anteriormente na análise e discussão dos resultados, durante o levantamento dos documentos existentes pertinentes ao tema desta pesquisa, verificou-se que a companhia não dispõe de uma metodologia institucionalizada para elaboração do planejamento estratégico orçamentário.

Este fato é ratificado por meio dos relatos dos entrevistados e 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. Muito pelo pouco tempo de existência da empresa e pelas mudanças do corpo de gestores, além do processo de formação e capacitação das equipes em meio a dinâmica de desenvolvimento e conclusão dos



projetos da companhia, a CODEMAR S.A. priorizou estruturar suas ações na implantação dos projetos e reformulando os meios de criação e desenvolvimento dos processos, com a implantação de uma plataforma para auxiliar nesta atividade.

Ocorre que, ao longo desta reformulação, com a transição dos gestores e o ciclo pandêmico, as atividades de implantação e desenvolvimento da plataforma não avançaram, não sendo possível, por exemplo, mensurar o processo de aprendizagem dos funcionários com a metodologia, nem como avançar para novos cenários como a criação de políticas e metodologias que convergissem com esta realidade, deixando o processo de construção orçamentária fragilizado.

Em paralelo a este contexto, destaca-se que não há uma rotina contínua na empresa para treinamento e aperfeiçoamento técnico dos profissionais atuantes, principalmente relacionados a temática do orçamento. Assim, com base nas entrevistas, os participantes apontaram esta carência e evidenciaram ser uma das ações incentivadas com a nova gestão atuante, proporcionando a possibilidade de inserção de uma estrutura para criar uma dinâmica de treinamento direcionado para as leis orçamentárias e a metodologia de planejamento orçamentário público, bem como, a capacitação para aplicação de ferramentas de planejamento estratégico, como a adoção da metodologia de OKR's.

Embora com grande parte dos entrevistados possuindo uma experiência com o setor público, notou-se, com base em seus discursos, que suas experiências não abrangem com muita intensidade a dinâmica de elaboração, monitoramento e revisão das peças orçamentárias, deste modo, um cronograma de treinamento contínuo possibilitaria 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 apontados pelos entrevistados, buscou-se evidenciar os fatores críticos de sucesso, internos e externos que influenciam na elaboração e execução orçamentária da companhia, conforme descritos no Quadro 22.



Quadro 22 - 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 Accountability	Investimento de Royalties
Corpo de Gestão	Órgãos de fiscalização

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

Tais fatores podem impactar no andamento das atividades da companhia. A capacidade de gestão, monitoramento e controle destes fatores influenciam no direcionamento que a empresa percorrerá ao longo de sua jornada corporativa. Para tal, torna-se necessário que durante o planejamento e levantamento dos programas e metas a empresa direcione um olhar para gerenciar os Fatores Críticos de Sucesso e inserir rotinas para fomentar ações que fomentem a gestão destas realidades.

Logo, propôs-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.

#### **4.4.1. Leis aplicadas a elaboração orçamentária da empresa**

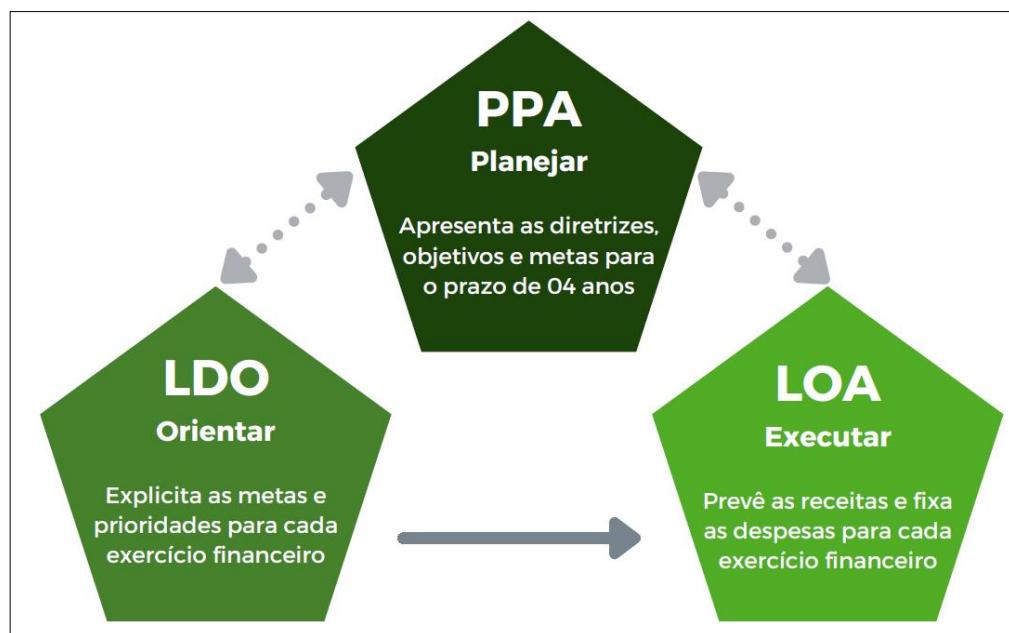
Por sua natureza jurídica, além de todo o arcabouço jurídico relacionado ao planejamento e elaboração orçamentária, para os entes da administração pública direta e indireta. A CODEMAR S.A., para o atual período do PPA, terá suas ações orçamentárias regidas pelas leis em âmbito Municipal, de acordo com o portal de transparência do município:

- c) Lei Nº 3.044/2021 – Dispõe sobre o Plano Plurianual para o quadriênio 2022-2025;
- d) Lei Nº 3.058/2021 – Dispõe sobre as Diretrizes para elaboração da lei orçamentária 2022;

Sabe-se que o intuito das leis orçamentárias e todo o processo de construção de um plano para gerenciar as ações do governo por um quadriênio, tem a finalidade de estruturar e organizar as direções tomadas pelo gestor público. O surgimento da Lei de Responsabilidade Fiscal junto a Lei N° 4320/64 emerge da necessidade de controle e monitoramento da aplicabilidade dos recursos públicos pelos seus gestores, na busca por tornar as ações partes de um planejamento integrado e coordenado, que garante maior eficiência e desenvolvimento para as suas regiões.

Assim, tais leis possuem ação coordenada e direcionada, compondo um ciclo de apoio para a gestão das receitas e despesas do município, onde cada uma possui o seu papel de suporte a gestão e organização do planejamento orçamentário dos recursos públicos, conforme ilustra a Figura 9.

Figura 11 - Ciclo das Leis Orçamentárias



Fonte: Manual de Elaboração do PPA 2022-2025, Prefeitura de Niterói (2021)

A elaboração e revisão das Leis ocorre normalmente em meados de maio, seguindo a seguinte ordem:

- Maio a julho: revisão do PPA;
- Julho a agosto: Audiência Pública para aprovação das alterações;
- Setembro a outubro: Elaboração da LDO e LOA, audiência pública para apresentação;



- d) Novembro a dezembro: Publicação da LDO e da LOA.

#### **4.4.2. 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.

De acordo com o Tribunal de Contas de São Paulo (2009), as fases que compõem o processo de elaboração do PPA 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.

As ações adotadas pelo Município de Maricá compõem o eixo de objetivos e metas da Agenda 2030, com base nas ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável) definidas pela ONU (Organizações das Nações Unidas), definhada pela ODS Brasil como uma forma de direcionar o olhar do gestor para o combate à pobreza, zelo pelo meio ambiente e o clima, um apelo global.

A Figura 10, mostra os ODS perseguidos pela empresa estudado, com base no que propõe a ONU.

Figura 12 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



Fonte: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – Indicadores Brasileiros para os objetivos de Desenvolvimento Sustentável (2020)

De acordo com a metodologia do Município, os programas de trabalho criados devem possuir relação com algum dos eixos acima, construindo ações que possibilitem o surgimento de medidas que contribuam para fomentar o impulsionamento de ações para o desenvolvimento destes eixos.

Buscando uma gestão mais participativa, na qual, dentro da política de gestão do governo, obtenha-se ações que permitam o desenvolvimento sustentável do município, orienta-se a inserção dentro do cronograma de elaboração do PPA, a adoção do orçamento participativo, no qual, junto a uma estrutura formada por membros da sociedade civil, instituições privadas e demais entidades do município, possam ser construídos programas de trabalho que se enquadrem com as necessidades atuais da população. Sendo a CODEMAR S.A. uma companhia voltada para o desenvolvimento sustentável, além de sua responsabilidade social,



esta interação com tais entidades permitirá avaliar a sensibilidade que possuem com relação as atividades desempenhadas pela companhia.

Como subsídio para entender o significado de cada ação que compõem o PPA municipal, a Lei municipal Nº 3.044/2021 no art. 7, define:

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 attenuação 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;

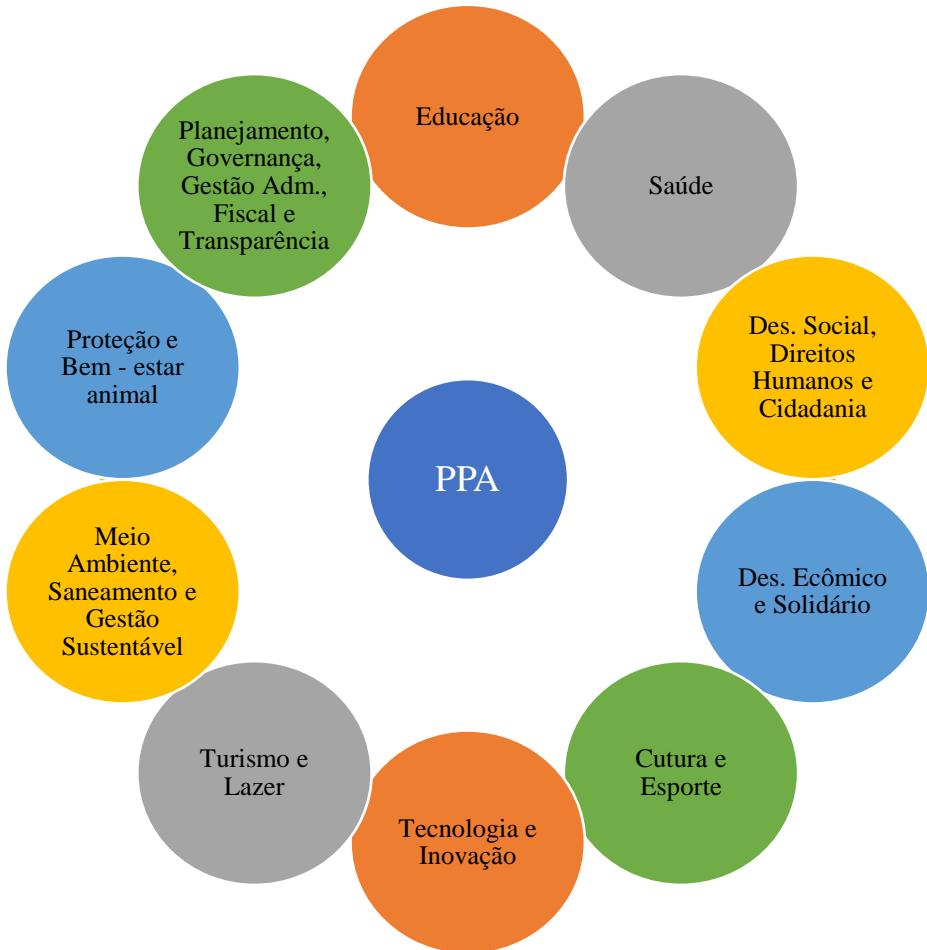
VIII – Produto, bem ou serviço que resulta da ação, destinado ao público-alvo;

IX – Meta, quantidade de produto que se deseja obter em determinado horizonte temporal, expressa na unidade de medida adotada. (MARICÁ, 2021, art. 7)

Com base nestas ações, cabe a cada unidade gestora que compõe o PPA municipal, elaborar seus programas, com base nas ODS e nas diretrizes estabelecidas no plano de governo, isto que, o planejamento orçamentário é uma extensão da política de governo estabelecida pelo gestor público como metodologia norteadora para seu quadriênio administrativo, atendendo com sua conclusão aos objetivos que o levaram a ser eleito no pleito eleitoral. Este trabalho de construção é 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, a atual gestão do Município definiu, como política o seu plano de governo com base nos eixos mostrados na Figura 11.:

Figura 13 - Eixos do Plano de Governo Municipal



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

Estes 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. Com base neles que os projetos e atividades de todos os entes da administração pública municipal, direta e indireta, são definidos e elaborados. Logo, a CODEMAR S.A., por sua natureza jurídica, tem suas ações e projetos ligados a este plano, dentro dos eixos relacionados a sua Missão e Visão.

Definidos os eixos que nortearam os programas de trabalho, aliando-os a Missão da companhia e seus objetivos relacionados a sua natureza jurídica, o próximo passo é construir os programas, descrevendo os seguintes itens:

- Nome do Órgão Responsável;
- 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 descrição de cada projeto estratégico, 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.



Descritas as informações 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 12.

Figura 14 - Planilha de Programas e ações

1 - PROGRAMA								
Código	Descrição							
<b>1.1 - Indicadores Vinculados ao Programa</b>								
Descrição		Unidade de Medida		Referência				
				Ano	Valor			
<b>1.2 - Órgãos Responsáveis</b>								
Código	Descrição							
<b>1.3 - Objetivos do Programa</b>								
Descrição do Objetivo								
<b>1.3.1 - Metas do Objetivo</b>								
Descrição						Indicadores de Resultado		
						2022		
						2023		
						2024		
						2025		
						2022		
						2023		
						2024		
						2025		
						2022		
						2023		
						2024		
						2025		
Descrição do Objetivo								
<b>1.3.1 - Metas do Objetivo</b>								
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				
				2023				
				2024				
				2025				
Explanação sobre a Ação:							<span style="color: red;">Todo Município</span>	

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



As informações elaboradas, 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 sejam pertinentes para o cumprimento das metas fiscais e financeiras e que atendam às necessidades da sociedade alinhado ao planejamento do governo.

Uma vez 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.

Elaborado os programas e metas que nortearam, torna-se necessário descrever as ações e atividades que iram 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 é norteado pelos seguintes princípios:

“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;” (BRASIL, 2020)



Observados os princípios citados anteriormente, na fase de detalhamento das despesas e receitas de cada programa de trabalho, os custos orçados devem estar ligados a natureza desta despesa, de forma clara e discriminada. De acordo com o Manual da Contabilidade aplicada ao Setor Público (MCASP, 2021) as despesas podem 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, ocorreram 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)

Como mencionado antes, estas mudanças têm previsão legal e são liberadas para ajustar o orçamento a situações eventuais que possam trazer impactos a sua execução.

Objetiva-se com a implementação das melhorias, 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 seus 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.

Estas ferramentas em paralelo a adoção de ferramentas de avaliação de desempenho, as OKR's, 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.

Ocorre que, para aplicação das OKR's, 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.

Neste sentido, 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, conforme abaixo:

- a) **Definição das OKR's 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;

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

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

**d) 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;

**e) 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 relembrados da importância do atingimento das metas e avaliar o andamento dos processos;

**f) Revisões dos OKR's 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;

**g) 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:

Figura 15 - Cronograma de elaboração do PEO

ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRÁTEGICO 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
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

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 destes 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 estruturar 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.



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

Por fim, este projeto objetivou desenvolver um plano de melhorias que possibilitasse auxiliar nas ações de planejamento estratégico e orçamentário da CODEMAR S.A., podendo ser sintetizado em três etapas, conforme quadro abaixo:

Quadro 23 - 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 OKR's	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 OKR's.
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



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a importância do Planejamento Estratégico Orçamentário e a necessidade do seu aprimoramento ao logo do tempo, e tomando por base que o PEO ainda não havia sido revisado e aprimorado, considera-se que a pesquisa realizada, por meio da qual foi possível colher os apontamentos elencados pelos entrevistados, entende-se que a elaboração do plano e melhorias possa trazer benefícios para a empresa estudada, especialmente, tendo em vista subsidiar a preparação e construção do orçamento das diversas áreas da CODEMAR durante a realização dos próximos ciclos de realização do PEO.

Os entrevistados demonstraram conhecer a realidade da empresa e possuírem conhecimentos sobre as principais dificuldades no desenvolvimento das suas tarefas, contribuindo para aprimorar e melhorar a eficácia das ações. Por meio dos dados coletados nas entrevistas, 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 apontamentos, considerando a suposição de ausência/inexistência de políticas e metodologias internas de PEO, bem como sua contribuição para clareza dos indivíduos do processo, verificou-se que a empresa não dispunha de uma metodologia ou métodos institucionalizados 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.

Consoante a esta realidade, com base nas arguições dos sujeitos da pesquisa, observa-se que grande maioria é dotada de conhecimento técnico para elaborar o planejamento e suas experiências são oriundas do tempo que atuam na empresa na realização do planejamento de suas áreas. Porém, com relação as leis e diretrizes orçamentárias, os entrevistados não possuem um vasto conhecimento, além de possuir pouca experiência sobre a formatação do planejamento com base neste arcabouço jurídico, inviabilizando a inserção dos projetos dentro da dinâmica orientada nas leis e dentro da realidade da empresa.

Com relação as variações entre o planejado versus o orçado, verificou-se, que as constantes mutações no orçamento da companhia, durante a execução, têm sua origem na ausência de uma metodologia institucional, no domínio técnico do corpo de funcionários. Junto a este contexto, 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.

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.

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.

Sugere-se como trabalho futuros, oriundos desta pesquisa, a realização de um estudo com fim a avaliar os impactos e benefícios proporcionados com o uso continuado do Plano de Melhoria, ora proposto neste estudo, avaliando os seus impactos e promovendo mudanças que contribuam para otimizar a execução das atividades.



## 6. 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.
- ADIZES, I. Os ciclos de vida das organizações. São Paulo: Biblioteca Pioneira Ciências Sociais, 1993.
- ALDRET, A. D. *Participación ciudadana en la Gestión y en las políticas públicas*. **Gestão e Política Pública**, v. 23, n.2, 2017.
- ALMEIDA, A. et al. **Inovação e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2016.
- ANJOS, D. A. D.; VIEIRA, M. A.; ABRANTES, L. A. Participação Social na Elaboração do Orçamento Público Municipal: Uma Análise do Orçamento Participativo de Porto Alegre (RS) e Belo Horizonte (MG). **Gestão & Conexões**, v. 6, n. 2, p. 134-153, 2017.
- 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
- AQUINO, A. C. B. de; AZEVEDO, Ricardo Rocha de. Restos a pagar e a perda da credibilidade orçamentária. **Revista de Administração Pública**, 2017, v. 51, n. 4
- ARAÚJO, R. M.; MAIA, J. M. Orçamento participativo: a visão do graduando em gestão pública. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 4, n. 4, p. 448-462, 2012.
- AKIM, ? K.; MERGULHÃO, R. C. Panorama da produção intelectual sobre a medição de desempenho na gestão pública. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 2, p. 337-366, 2015.



AZEVEDO, C. A.; CAFFÉ FILHO, H. P. Planejamento Estratégico no Serviço Público: Análise do Planejamento Estratégico da Prefeitura de Juazeiro sob a ótica das ações do SAAE. *Id on Line Revista Multidisciplinar de Psicologia*, v.10, n. 31. set-out/2016 - ISSN 1981-1179. Disponível em: <http://idonline.emnuvens.com.br/id>. Data e hora de acesso: 10/04/2022 às 04:20h

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

BANDEIRA, H. T.; AMORIN, T. N. G. F. Percepção dos Servidores Públcos sobre Planejamento Estratégico Organizacional: O Caso de uma Unidade Descentralizada do MPF Através da Implantação do Balanced Scorecard. **Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 10, n. 2, p. 66-77, 2020.

BARCELOS, C. L. K.; CALMON, P. C. Du Pin. A reforma gerencial do orçamento brasileiro: em busca de múltiplos significados. **Revista de Administração Pública**. 2014, v. 48, n. 1

BARDIN, L.; **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016. 3º reimp. Da 1º edição de 2016

BARROS CORREIA NETO, C.; 50 anos da Lei do Orçamento Básico: esquecimento da lei das finanças públicas no Brasil. **Revista Brasileira de Direito**, v. 12, p. 184-191, jan-jun. 2016

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

BRASIL, **Decreto-Lei Nº 200**, de 25 de fevereiro de 1967. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del0200.htm). Data e hora de acesso: 10/12/2019 às 18:30h.

BRASIL, **Lei Nº 4.320**, de 17 de março de 1964. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L4320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4320.htm). Data e hora de acesso: 10/12/2019 às 19:54h.



**BRASIL, Constituição da República Federativa do brasil de 1988.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Data e hora de acesso: 10/12/2019 às 19:25h.

**BRASIL, Lei Nº 13.303,** de 30 de junho de 2016. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm). Data e hora de acesso: 10/12/2019 às 19:38h.

**BRASIL, Lei Complementar Nº 101,** de 04 de maio de 2000. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm). Data e hora de acesso: 10/12/2019 às 19:45h.

**BRASIL, Secretaria Especial de Fazenda. Ministério da Economia. Manual Técnico do Plano Plurianual 2020-2023:** agosto de 2021. Brasília. Disponível em: [https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-e-manuais/manual\\_tecnico\\_ppa20202023.pdf/view](https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-e-manuais/manual_tecnico_ppa20202023.pdf/view). Data e hora de acesso: 14/02/2022 às 03:20h

**BRASIL, Lei Nº 13.971,** de 27 de dezembro de 2019. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/lei/L13971.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/L13971.htm). Data e hora de acesso: 14/02/2022 às 02:15h

**BRASIL, Secretaria de Orçamento Federal. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Manual Técnico de Orçamento 2021:** 12<sup>a</sup> versão, 2021. Brasília. Disponível em: <https://www1.siop.planejamento.gov.br/mto/doku.php/mto202>. Data e hora de acesso: 18/05/2021 às 02:15h

**BRASIL, Câmara dos Deputados. Princípios do Orçamento.** 2020. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/orcamento-da-uniao/cidadao/entenda/cursopo/principios.html>. Data e hora de acesso: 08/03/2022 às 15:30h.

**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



CARDOSO, R. P.; **Objectives and Key Results (OKR) Aplicado a uma Empresa Industrial: Um Estudo de Caso.** Faculdade de Economia – Universidade do Porto, 2020.

CAREGNATO, R. C. A. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. Texto Contexto Enferm, Florianópolis, 2006.

COSTA, H.G.; VALLE, L.A.; GUTIERREZ, R.H. **Estudo bibliométrico da Produção Científica em Gestão de Processos na Saúde no Brasil.** A Gestão dos Processos de Produção e as Parcerias Globais para o Desenvolvimento Sustentável dos Sistemas Produtivos. Salvador, BA, Brasil, 08 a 11 de outubro de 2013.

COSTA, E. A. **Gestão Estratégica.** São Paulo, Editora Saraiva,2008.

COUTO, L. C.; BARBOSA NETO, J. E.; RESENDE, L. L. Flexibilidade do Orçamento Público Perante a Execução Orçamentária. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 19, n. 1, p. 42-54, 2018.

COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO DE MARICÁ (CODEMAR). Quem Somos. Disponível em: <<https://codemar-sa.com.br/quem-somos/>>. Acesso em 12 de jan., 2021.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa:** escolhendo entre cinco abordagens. Porto Alegre: Penso, 2014.

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.

FEDOZZI, L.; RAMOS, M. P.; GONÇALVES, F. G. de. Orçamentos Participativos: variáveis explicativas e novos cenários que desafiam a sua implementação. **Revista de Sociologia e Política**. 2020, v. 28, n. 73

FERREIRA, M. A. M.; REIS, A. O.; SEDIYAMA, G. A. S.; SILVA, A. A. P. Integração entre Planejamento e Orçamento na Administração Pública Estadual: o Caso de Minas Gerais. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 19, n. 1, p. 3-22, 2016.



FREITAS, I. Z.; LAGO, S. M. S.; BULHÕES, R. Proposta de Planejamento Estratégico para Melhorias na Gestão de um Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT). **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 20, n. 1, p. 305-331, 2020.

GALDINO, M. C.; ANDRADE, M. E. M. C. Aderência dos orçamentos dos estados brasileiros à luz da teoria do equilíbrio pontuado. **Revista do Serviço Público**, Brasília, 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas (RAE)** São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63 Mar./Abr. 1995.

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

IASULAITIS, Sylvia et al. Interatividade e ciclo de políticas públicas no Orçamento Participativo Digital: uma análise internacional. **Revista de Administração Pública**, 2019, v. 53, n. 6.

KASDIN, S. *An Evaluation Framework for Budget Reforms: A Guide for Assessing Public Budget Systems and Selecting Budget Process Reforms*, **Revista Internacional de Administração Pública**, v. 40, n. 2, p. 150-163, 2017

KAUARK, F.; MANHAES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da pesquisa: guia prático**. – Itabuna: Editora Via Litterarum, 2010.

KELLER, G. F.; SOUZA. R. L.; FERNANDES, A. M.; VELHO, C. O. Relevância do Planejamento Estratégico no Processo Decisório das Empresas Prestadoras de Serviços Contábeis: Uma Análise com o Auxílio da Lógica 'Fuzzy'. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 18, n. 4, p. 598-614, 2019.

KEMPA, J.; KOZLOWSKI, A. R. *Participatory Budget as a Tool Supporting the Development of Civil Society in Poland*, **Revista Nispacce de Política e Administração**, v. 23, n. 1, 2020



KICH, J. D. F.; PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: os pressupostos de uma implantação eficaz**. São Paulo: Atlas, 2011.

KLANWAREE, N.; CHOEMPRAYOUNG. S. *Objectives & Key Results for Active Knowledge Sharing in IT Consulting Enterprises: A Feasibility Study*, 82<sup>a</sup> Reunião Anual da Associação da Informação, Ciência e Tecnologia, Melborne, Austrália, p. 441-444, 2019

LIMA FILHO, S. S.; PEIXE, B. C. S. Despesas de Exercícios Anteriores: Uma Análise da Relação com a Execução do Orçamento Público e a Eficiência na Gestão de Recursos. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 13, n. 2, p. 112-129, 2020

LINDOSO, Glauce Cavalcante. **Integração entre Planejamento Estratégico e orçamento como forma de otimizar recursos e criar valor para a organização**: um estudo na Universidade Federal do Amazonas. 2016. 71 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2016.

MACIEL, T. M. M.; ARCOVERDE, D.; **Gestão por objetivos e resultados com okr**. Universidade Federal Rural de Pernambuco, 2016.

MARICÁ, Lei Nº 3.058, de 13 de outubro de 2021. Disponível em: [http://ecidadeonline.marica.rj.gov.br/e-cidade\\_transparencia\\_inte/](http://ecidadeonline.marica.rj.gov.br/e-cidade_transparencia_inte/). Data e hora de acesso: 14/02/2022 às 02:15h

MARICÁ, Lei Nº 3.044, de 31 de agosto de 2021. Disponível em: [http://ecidadeonline.marica.rj.gov.br/e-cidade\\_transparencia\\_inte/](http://ecidadeonline.marica.rj.gov.br/e-cidade_transparencia_inte/). Data e hora de acesso: 14/02/2022 às 02:28h

MARICÁ, Lei Nº 2.996, de 10 de dezembro de 2020. Disponível em: [http://ecidadeonline.marica.rj.gov.br/e-cidade\\_transparencia\\_inte/](http://ecidadeonline.marica.rj.gov.br/e-cidade_transparencia_inte/). Data e hora de acesso: 14/02/2022 às 02:40h

MCASP, Manual de Contabilidade aplicada ao Setor Público. 9<sup>a</sup> Edição, 2021. Disponível em: [https://sisweb.tesouro.gov.br/apex/f?p=2501:9:::::P9\\_ID\\_PUBLICACAO:41943](https://sisweb.tesouro.gov.br/apex/f?p=2501:9:::::P9_ID_PUBLICACAO:41943). Data e hora de acesso: 06/03/2022 às 02:20h



MELO, W.; NACIF, R.; MARQUES, G.; NIPPES, R. Entre a expectativa e o amadurecimento: a importância da implantação de escritórios de projetos para a gestão pública. **Revista do Serviço Público**, v. 63, n. 4, p. 435-454, 2012.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento:** pesquisa qualitativa em saúde. 5 ed. São Paulo: Hucitec, 2000.

NASCIMENTO, I. C. R.; COELHO, F. S.; OLENSCKI, A. R. B.; SILVA, R. B. P. Plano Plurianual com Densidade Macroestratégica na Gestão Pública Municipal: Descrição e Análise do Processo de Elaboração do PPA do Município de Osasco (2018-2021). **Teoria e Prática em Administração**, v. 10, n. 1, p. 12-24, 2020.

NIVEN, P. R.; LAMORTE, B. *Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs*. Editora Wiley, 2016.

NITERÓI, Secretaria de Planejamento, Orçamento e Modernização da Gestão. **Manual de Elaboração do PPA 2022-2025**: 2021. Niterói. Disponível em: [https://seplag.niteroi.rj.gov.br/artigo\\_detalhe.jsf;jsessionid=7730A9493ECE5533D7ED398A38FCD95D?id=362](http://seplag.niteroi.rj.gov.br/artigo_detalhe.jsf;jsessionid=7730A9493ECE5533D7ED398A38FCD95D?id=362). Data e hora de acesso: 14/02/2022 às 03:20h

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NOVAES, F. S.; SANTOS, M.E.P. O Orçamento Participativo e a democratização da gestão pública municipal — a experiência de Vitória da Conquista (BA). **Rev. Adm. Pública** — Rio de Janeiro 48(4):797-820, jul./ago. 2014

ODS. Indicadores Brasileiros para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. 2020. Disponível em: <https://odsbrasil.gov.br/>. Data e hora de acesso: 08/03/2022 às 08:30h.

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

OLIVEIRA, P.; KOMESU, J. K.; GOMES, M. S. A.; PEREIRA, C. H.; PEREIRA, J. A. Análise SWOT e Visão Baseada em Recursos como Suporte à Formulação do Planejamento Estratégico:



Um Estudo no Mercadão Municipal de Naviraí-MS. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 9, n. 1, p. 2232-2249, 2018

PENHA, T. A. M.; REIS, F. H. V. D.; LYRA, T. F. A experiência do Orçamento Participativo em Natal à luz da teoria do desenvolvimento. **Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 7, n. 1, art. 1, p. 10-25, 2010.

PEREIRA, D. A.; SAUERBRONN, F. F.; FONSECA, A. C. P. D.; MACEDO, M. A. S. Práticas Estratégicas de Orçamentação e Faturamento na Administração Pública: um Estudo de Caso na Marinha do Brasil. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 15, n. 2, p. 71-89, 2016.

PERES, U. D.; MATTOS, B. B. A participação Social e o conflito distributivo na planificação e orçamentação públicas: o caso do Município de São Paulo, **Caderno Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 22, n. 73, 2017.

PIRES, V.; MARTINS, L. J. Orçamento Participativo (OP) após vinte anos de experiências no Brasil: mais qualidade na Gestão Orçamentária Municipal? **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 9, n. 2, p. 99-109, 2011.

PREFEITURA DE MARICÁ. Lei Municipal R N° 005 de 26 de junho de 2013. Disponível em: <https://www.marica.rj.gov.br/wp-content/uploads/2013/07/jom-383.pdf>. Data e hora de acesso: 07/09/2020 às 20:23h

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.

ROSA, N. H. Q.; GOULART, J. L. L.; TROIAN, A. Percepção dos participantes do orçamento participativo em relação à implementação das demandas da população: estudo de caso no Município de Santana do Livramento/RS, **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 14, n. 1, p. 425-456, Taubaté, SP, 2018.



REZENDE, D. A. **Planejamento Estratégico para organizações privadas e públicas: guia** prático para elaboração do projeto de plano de negócios, Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SÃO PAULO, TCE. **Manual Básico Plano Plurianual – PPA**. Disponível em: <http://www4.tce.sp.gov.br/sites/default/files/manual-do-ppa-2009.pdf>. Data e hora de acesso: 07/03/2022 às 20:23h

SANTANA, Thiago Miguez de. Metodologia OKR: Um Estudo Multicase em Startups Baianas. **Revista Formadores - Vivências e Estudos**, Cachoeira - Bahia, v. 12, n. 8, p. 54 - 76, Dez, 2019.

SANTOS, G. K. dos; RAUPP, F. M. Monitoramento e avaliação de resultados dos programas governamentais delineados no PPA. **Revista de Administração Pública**. 2015, v. 49, n. 6

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.

SANTOS, L. A. D.; CAMACHO, E. U. Orçamento público municipal: uma análise no município de Cosmópolis/SP com enfoque no equilíbrio das receitas x despesas no período de 2007 a 2012. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 2, n. 2, p. 82-94, 2014.

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.

SCARPIN, J. E.; SLOMSKI, V. A precisão na previsão das receitas orçamentárias antes e após a Lei de Responsabilidade Fiscal. **Revista Universo Contábil**, v. 1, n. 2, p. 23-39, 2005.

SILVA, L. A. M.; SANTOS, F. B. P. D.; MEDEIROS, A. K. Orçamento Público Municipal da Cultura: Função, Subfunção ou Sem-Função? **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 23, n. 76, p. 376-396, 2018.

SILVA, V. C.; AMORIM, I. T. Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias e Lei Orçamentária Anual, Orçamento Participativo e Programa de Metas: instrumentos complementares ou conflitantes? **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 3, n. 1, p. 431-452, 2012.



SILVA, R. R. C. C.; MATTIA, C. Ciência administrativa e gestão pública: uma crítica à primazia do privado em relação ao público. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 14, n. 4, p. 1054-106, 2016.

SILVA, E. A.; RODRIGUES, F. M. G.; SILVA, L. A. A Relevância do Planejamento Estratégico no Setor Público. *Id on Line. Revista Multidisciplinar de Psicologia*. V.12, n. 42, p. 456-469. Disponível em: <http://idonline.emnuvens.com.br/id>. Data e hora de acesso: 10/04/2022 às 04:40h.

SILBEIRA, G. N.; MARTINS, S. K. L.; LUNKES, J. R.; GASPARETTO, V.; Alinhamento entre planejamento estratégico e planejamento orçamentário em uma instituição pública federal de ensino. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.8, n.1, p.221-235, 2017.

SOUSA, M. de M.; FERREIRA, V. R. S.; NAJBERG, E.; MEDEIROS, J. J. Portraying innovation in the public service of Brazil: Frameworks, systematization and characterization. **Revista de Administração** (São Paulo). 2015, v. 50, n. 4

SOUZA, M. H. Andrade. **Um estudo de caso para avaliar a eficiência de OKR (Objectives And Key Results) em uma empresa júnior**. Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2018.

SOUZA, F. J. B.; SILVA, S. A. M. Orçamento Participativo: Mais Qualidade da Democracia? **Organizações & Sociedade**, v. 24, n. 81, p. 195-215, 2017.

TEIXEIRA, A.C. **Os processos de Planejamento Estratégico e Controle Orçamentário de uma instituição de Educação Superior, básica e profissional: o caso IFTM**. Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia, 2017.

TUZZO, S. A.; BRAGA, C. F. **Pesquisa Qualitativa: uma possibilidade de triangulação por métodos, fenômenos e sujeitos**. Investigação Qualitativa em Ciências Sociais. Atas CIAIQ, 2015.

VASCONCELLOS FILHO, P. de. Afinal, o que é planejamento estratégico? **Revista Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 7-14, abr./jun. 1978.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de pesquisa em Administração**. 13<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Atlas, 2011.



VIGODA-GADOT, E.; KISNER, M. *The provenance of public management and its future: is public management here to stay?* **Revista Internacional de Administração Pública**, v. 30, n. 6/7, 2017.

ZHOU, H.; HE, Y. *Comparative Study of OKR and KPI*. **Conferência Internacional de 2018 sobre e-commerce e desenvolvimento econômico contemporâneo**, p. 329-323, China, 2019

CODEMAR – Companhia de Desenvolvimento de Maricá, Site oficial. Disponível em <https://codemar-sa.com.br/>. Data e hora de acesso: 10/12/2019 às 20:16h.



## APÊNDICE I

### Roteiro de Entrevista

Parte 1 -

Entrevistado - não colocar o nome:

Tempo de atuação:

Formação (Graduação):

Nível Educacional: Ensino básico ( ) ; Ensino médio ( ) ; Ensino superior ( ) ; Pós-graduação Lato Senso ( ) ; Mestrado ( ) ; Doutorado ( )

Idade:

Parte 2 -

1. Possui experiência com administração Pública? ( ) Sim / ( ) Não  
Se sim, quanto tempo? \_\_\_\_\_
2. Possui experiência em planejamento orçamentário? ( ) Sim / ( ) Não  
Se sim, quanto tempo? \_\_\_\_\_
3. Com relação aos seus conhecimentos em planejamento orçamentário, para elaboração do orçamento do setor, numa escala de 1 a 5, sendo 1 pouco conhecimento e 5 conheço totalmente, qual o seu grau?
4. Durante a elaboração do planejamento, foram disponibilizados ferramentas, treinamentos e/ou capacitações? ( ) Sim / ( ) Não  
Se sim, quais? Qual o tempo de duração?
5. Dentro da rotina de planejamento orçamentário, qual o fluxograma das tarefas e como funciona?



6. Uma vez planejado, o orçamento proposto é aprovado em sua totalidade? Existe algum tipo de corte? Se sim, como funciona este processo?
7. No seu entendimento, há um fluxograma de planejamento orçamentário na companhia? (  
    ) Sim / (  
    ) Não. Se sim, como ele está organizado?
8. Quanto ao fluxograma de planejamento orçamentário da companhia, em sua opinião, há clareza, por parte dos envolvidos, quanto a metodologia adotada pela empresa?
9. Em qual período do ano é efetuado o planejamento orçamentário do setor?
10. Você conhece a estrutura de elaboração do orçamento público, com base nas leis orçamentárias?
11. Houve algum treinamento ou capacitação na companhia a respeito das leis e como ocorre a execução do orçamento? (  
    ) Sim / (  
    ) Não  
Se sim, quais? Qual o tempo de duração?
12. Como ocorre a elaboração do planejamento das metas e diretrizes do setor, para alocação dentro das leis orçamentárias?
13. Você conhece as etapas de execução orçamentária, na fase de processamento da despesa?
14. Durante a execução orçamentária, ocorre alguma reunião e/ou evento de orientação para adoção de políticas de cortes, reduções e remanejamento do orçamento aprovado?
15. No seu entendimento, numa escala de 1 a 5, sendo 1 nada eficaz e 5 muito eficaz, como você avalia a eficácia (qualidade) do Planejamento Orçamentário CODEMAR?
16. No seu entendimento, os diferentes setores da CODEMAR, entendidos como clientes do Plano Orçamentário, ficam satisfeitos com a execução orçamentária sempre que o mesmo é realizado? Numa escala de 1 a 5, sendo 1 nada satisfeitos e 5 muito satisfeitos, como você avalia o Plano Orçamentário da empresa?
17. Em seu entendimento, quais seriam os principais pontos fortes do Planejamento e Execução Orçamentária?
18. No seu entendimento, quais seriam os principais pontos fracos do Planejamento e Execução Orçamentária?
19. Com base no planejamento atual da companhia, em sua visão, qual o resultado a empresa quer terminar 2022?
20. Com base nesta visão, quais ações precisam cessar para que o resultado planejado seja atingido? Quais ações precisam continuar para que o resultado planejado seja atingido?



21. Ainda sobre sua visão de futuro, quais ações precisam começar para que o resultado planejado seja atingido?
22. Você teria alguma sugestão visando a melhoria do Planejamento e Execução Orçamentária? Fique à vontade para fazer sugestões.



## APÊNDICE II – RESULTADO DO PROJETO PILOTO

O teste piloto foi aplicado com uma amostra de profissionais que atuaram na elaboração do processo de planejamento estratégico da CODEMAR. Durante a aplicação, seguiu-se a mesma metodologia de entrevista descrita no item 4.8, com 5 sujeitos de pesquisa que participaram da elaboração do PEO de 2020.

A finalidade de aplicação do teste piloto foi calibrar o roteiro de entrevistas, verificando se as questões levantadas com base na experiência do pesquisador serviram para levantamento dos dados necessários para estudo do problema de pesquisa.

Por meio do teste foi possível:

- f) Mensurar a eficácia do questionário de entrevistas e sua aplicabilidade a pesquisa
- g) Identificar o grau de experiência dos indivíduos com a área de pesquisa
- h) Verificar o grau de conhecimento sobre orçamento público e planejamento orçamentário.
- i) Analisar a realidade de planejamento da companhia, seus pontos fortes e fracos
- j) Identificar a visão dos entrevistados com relação ao fluxo de planejamento orçamentário.

### a) Entrevistas

Com base no perfil dos entrevistados, verifica-se que ambos possuem tempo de atuação em suas funções na companhia, superior a 3 anos, evidenciando que suas atividades já passaram por um ciclo de interiorização com a cultura organizacional da empresa, suas ações e modos de gerenciar as rotinas e atividades que desempenham, possuem mais proximidade aos anseios e cultura organizacional da empresa.

Com exceção do entrevistado “E4”, os demais possuem experiência com a administração pública, adquirida em trabalhos anteriores. Porém, todos os entrevistados possuem pouco ou nenhuma experiência com o planejamento orçamentário, evidenciando um desconhecimento e pouco domínio com a ação que desempenham em seus setores, ao elaborarem o orçamento gerencial de suas áreas.

Quando questionados sobre o seu grau de conhecimento em planejamento orçamentário, todos consideraram possuir experiência com a atividade, fato este, que possui relação direta com



o fato de serem os responsáveis pela ação em sua área. Nota-se que a seleção dos profissionais para o exercício da atividade não levou em consideração a existência ou não de experiência.

**Quadro 24 - Conhecimento em Planejamento Estratégico**

<b>Entrevistados</b>	<b>Grau de conhecimento em planejamento estratégico</b>
E1	3
E2	3
E3	2
E4	1
E5	3

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados coletados no Teste Piloto

Considerando esta realidade, buscou-se identificar se os entrevistados passaram ao longo do período por treinamentos, capacitações ou se existe alguma ferramenta para apoio na elaboração do planejamento:

**Quadro 25 - Nível de capacitação**

<b>Entrevistados</b>	<b>Trecho da Resposta</b>
<b>E1</b>	Olha... Não! Ferramentas para planejar, não, não é bem explorado né? não é bem utilizado, né? e treinamento. Também não tem aí uma sequência de treinamento, né? (...) Não tem essa capacitação de Treinamento.
<b>E2</b>	Foi, foi! Embora eu não tenha tido oportunidade de participar por algum evento externo, mas, foi sim. Houve treinamento interno, né. Uma capacitação interna para os setores, os cargos de gestão que precisariam elaborar o orçamento.
<b>E3</b>	Não.
<b>E4</b>	Não, não foi! Você quer uma resposta objetiva? (...) É, na realidade, no setor que eu atuava, (...) Só tive contato com o orçamento uma única vez, e assim mesmo por insistência minha, de perceber que a empresa estava construindo orçamento todo ano e nunca era chamado para construir esse orçamento. (...) E aí, eu consegui construir uma tabela de orçamento, que sequer foi aprovada, por causa da mudança de diretoria, de gestão aqui da empresa. Mas, eu consegui construir isso, não porque a empresa tem ofertado algum tipo de treinamento, mas, porque eu pude contar com o conhecimento de outros, outras pessoas que eu ia, buscava (...). Eu ia buscando essas informações e ia montando a minha tabela, do que era necessário. Mas não houve treinamento algum.
<b>E5</b>	Foram, foram disponibilizadas ferramentas. automatizadas, que era o Lecom na época. E cursos que foram feitos também, aqui, internamente. (...) Só para as ferramentas.

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados coletados no Teste Piloto

A temática não apresentou unanimidade entre os entrevistados, demonstrando que a metodologia de planejamento (ferramentas, métodos, planilhas), bem como os treinamentos, não atingiram todos os participantes e/ou sua clareza, compreensão e utilização para elaboração do plano orçamentário da empresa não fora empregado utilizado por todos os usuários, evidenciando



uma heterogeneidade entre as áreas para criação e elaboração do seus PEO. Estas afirmativas serão embasadas por meio do levantamento e análise documental da empresa.

Quando os entrevistados foram questionados sobre a existência de um fluxograma de elaboração do planejamento e sua clareza por parte dos envolvidos:

**Quadro 26 - Existência de Fluxograma**

<b>Entrevistados</b>	<b>Trecho da Resposta</b>
<b>E1</b>	Olha, deveria enxergar né? Deveria ter uma noção, né? Por exemplo. O caminho de cada tarefa né? O tempo de execução é isso tudo deveria ser né? A gente não, não enxerga que isso foi feito lá na Codemar.
<b>E2</b>	Bom creio que seja, hierarquicamente, né. Falando através dos diretores, né, já que estão falando de Codemar. Os diretores eles contactam seus subordinados, que contactam os seus subordinados para chegar em uma, em uma, em um ponto, para entender o que a companhia precisa e o quê que ela pretende fazer para um próximo ano. (...) Sim, sim! O processo, após o preenchimento do que o meu setor né, estava planejando para o, para o próximo ano, ele é revisado e aprovado pelo diretor da área.
<b>E3</b>	Bom, basicamente eu fui incumbido de fazer o orçamento, e eu tinha que perguntar sobre os projetos de cada pessoa do setor e de todas as necessidades ali. De cursos, de tudo que seria gasto naquele ano, para eu conseguir, em cima daquilo, montar um orçamento. Então, tinha coisas que ainda não estavam definidos, até pela diretoria, pela presidência. A gente não sabia se ia ser aprovado ou não. E, basicamente era isso...
<b>E4</b>	Sim. É... Eu lembro na época que, o que mais me trouxe segurança para montar isso, foi eu me aproximar das pessoas que conheciam e perguntar como é que eu deveria fazer. Eu lembro que, no setor de controle interno, o sub controlador, ele me passou uma planilha feita por ele, mas, não era nada assim, institucional. Era uma coisa que ele montou, uma planilha e falou: - Preciso dessas informações pelo menos. E aí, em cima daquelas informações que eram bem precárias, é que eu fui construindo. Eu digo precária, por quê? É no setor de recursos, quando eu, por exemplo, penso em melhorar o salário de alguém, eu tenho que pensar, por exemplo, em todas as taxas que vão influir sobre esse salário. E naquela tabela não tinha. Eu vim descobrir depois, quando eu entreguei o produto pronto, ele falou: - E, mas você não colocou aqui. Tem que pensar no décimo terceiro, tem que pensar no fundo de garantia, tem que pensar nisso. Então, assim, não era um documento, não era protocolo, já confirmado pela empresa.
<b>E5</b>	Tinha um fluxo geral, e minha, como aqui dentro, o meu setor era o comercial. Fugia um pouco do padrão do planejamento orçamentário da empresa. Então, a gente não conseguiu montar e nem acompanhar o fluxo dos demais.

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados coletados no Teste Piloto

Destaca-se que a metodologia para planejamento aplicada na companhia, para elaboração do orçamento, dependia da experiência e da organização e direcionamento delimita pelos setores. Alguns, como destacado pelos entrevistados “E3” e “E4”, não estavam enquadrados dentro da ferramenta utilizada e/ou necessitavam de suporte e orientação por outros colaboradores para delimitar o passo a passo para elaboração.

Este mapeamento orçamentário para elaboração do orçamento ocorria, conforme relatado pelos entrevistados, entre o 3º e 4º trimestre, após o período da revisão do PPA e demais leis. As



informações orçadas não possuíam definição metas e diretrizes para sua avaliação e alocação com as Leis Orçamentárias, dificultando a mensuração dos resultados alcançados ao final do ciclo do PPA.

Com relação aos pontos fracos e fortes, os entrevistados destacaram como ponto forte a ferramenta da plataforma LECOM, que possibilitava o lançamento das informações referentes ao planejamento, necessitando, porém, de ajustes para considerar receitas e outras alíneas ausentes, conforme destacado pelo entrevistado “E5”.

No que diz respeito aos pontos fracos, destacou-se a ausência de uma metodologia de planejamento orçamentário sólido, que possibilitasse maior integração entre os setores, permitindo uma mensuração mais próxima da realidade e em paralelo as necessidades legais das leis orçamentárias. Outro fato destacado era a falta de comunicação e interação entre os setores na definição dos gestores do projeto e os responsáveis em orçar os custos em seus planos, e a falta de uma política clara para definir os cortes, reajustes e remanejamentos de valores orçamentários. Visto que, conforme destacado pelos entrevistados, estas ações ocorriam sem prévia comunicação e não havia um feedback aos gestores sobre os novos valores.



## APÊNDICE III – TERMO DE ANUÊNCIA PARA PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO - UFRRJ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO - PROPPG  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - ICSA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – PPGE  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE

### Termo de Anuênciia para Participação em Pesquisa

Prezado Diretor Presidente,

Eu, **Geferson Michel Santos de Sales**, participante do Programa de Pós-graduação em Gestão Estratégica (PPGE), da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, venho por meio deste, solicitar a vossa autorização para a realização do projeto de pesquisa intitulado **Aplicação de Melhorias no processo de planejamento orçamentário em uma Sociedade de Economia Mista Brasileira**, que tem a **Companhia de Desenvolvimento de Maricá – CODEMAR S.A.** como cenário de pesquisa, sobre a orientação do **Prof. Dr. Saulo Barbara de Oliveira**.

Informamos que as informações a serem colhidas na forma de documentos, informativos e entrevistas servirão de subsídios para a elaboração da dissertação e de artigos de natureza acadêmico científica, que serão apresentados como trabalho em eventos científicos (congressos, seminários, conferencias, etc.) ou publicados em revistas da mesma natureza.

Declaramos conhecer e cumprir as Resoluções Éticas brasileiras e salientamos que os dados coletados serão utilizados para o fim descrito neste documento.

O objetivo desse projeto de pesquisa é aplicar 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. Para isto, é necessário a realização de entrevistas, coleta de dados, acesso aos gestores e documentos desta instituição, visando a obtenção de subsídios para o desenvolvimento desse projeto.

Para a realização das entrevistas será feito o agendamento com os gestores que concordarem em participar da pesquisa, em dia e horário mais conveniente para cada um deles.



Portanto, a participação será voluntária, e o entrevistado terá poder desistir dela a qualquer momento, não implicando prejuízo algum para ele.

Na certeza de contarmos com a sua colaboração e empenho agradecemos antecipadamente a atenção e nos disponibilizamos para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários.

Maricá, 18 de outubro de 2021.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Saulo Barbará".

Prof. Dr. SAULO BARBARÁ DE OLIVEIRA  
Docente Responsável pela pesquisa – MPGE/UFRRJ

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Geferson Michel Santos de Sales".  

GEFERSON MICHEL SANTOS DE SALES  
Mestrando – MPGE/UFRRJ

() Concordo com a pesquisa e com a utilização do nome da empresa.

Ou

() Concordo com a pesquisa, mas solicito a não inclusão do nome da empresa.

Maricá, 18 de outubro de 2021

De acordo,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Olavo Noleto Alves".  

Olavo Noleto Alves  
Presidente

Companhia de Desenvolvimento de Maricá – CODEMAR S.A.



## APÊNDICE IV – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO - UFRRJ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO - PROPPG  
INSTITUTO DE CIÉNCIAS SOCIAIS APLICADAS - ICSA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – PPGE  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE

### **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**

Prezado (a) Senhor (a),

Meu nome é Geferson Michel Santos de Sales e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema: Implementação de melhorias no Processo de Planejamento Estratégico de Elaboração Orçamentária em uma sociedade de economia mista brasileira. Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação do Prof. Dr. Saulo Barbara de Oliveira. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo (a) a participar voluntariamente deste projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

Para tanto é necessário formalizarmos a sua autorização para o uso das informações obtidas nos seguintes termos:

- A sua participação é totalmente voluntária;
- Pode se recusar a responder qualquer pergunta a qualquer momento;
- Pode se retirar da pesquisa no momento da coleta de dados e dá-la por encerrada a qualquer momento;
- A coleta de dados tem caráter confidencial e seus dados estarão disponíveis somente para o pesquisador autor do Trabalho Final de Curso (TFC) e para seu orientador;
- Partes do que for dito poderão ser usadas no relatório final da pesquisa, sem, entretanto, revelar os dados pessoais dos entrevistados, como nome, endereço, telefone, etc. Dessa forma, as informações obtidas não serão divulgadas para que não seja possível identificar o entrevistado, assim como não será permitido o acesso a terceiros, garantindo proteção contra qualquer tipo de discriminação ou estigmatização;
- Os dados e resultados desta pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em revistas especializadas e da mídia, e utilizados na dissertação de mestrado, preservando sempre a identidade dos participantes;
- Fica, também, evidenciado que a participação é isenta de despesas;
- Se desejar, o participante poderá receber uma cópia dos resultados da pesquisa, bastando assinalar ao lado essa opção:  SIM, desejo receber cópia do relatório final.  
 NÃO, o uso de minhas imagens em forma de vídeos ou fotos não é permitida.
- Em casos específicos de pesquisas em que se requer o uso de vídeos e fotos dos informantes (*grupo focal, pesquisa ação, etc*), o informante deverá assinalar que concorda e libera o uso de imagem para divulgação em ambientes midiáticos ou em ambientes científicos como congressos, conferências, aulas, ou revistas científicas, desde que meus dados pessoais não sejam fornecidos:

Ao concordar com os termos descritos e aceitar participar do estudo, pedimos que assine o termo em sinal de que o TCLE foi lido, formalizando o consentimento voluntário de participante.

Nome completo (Legível): CARLOS EDUARDO SANTOS É SILVA  
Tels: ( ) (21) 97973-4210  
Email: carlos.santos@codenar.ufrj.br

Maricá, 13 de abril de 2021

ASSINATURA



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO - UFRRJ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO - PROPPG  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - ICSA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – PPGE  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE**

**Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**

Prezado (a) Senhor (a),

Meu nome é Geferson Michel Santos de Sales e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema: Implementação de melhorias no Processo de Planejamento Estratégico de Elaboração Orçamentária em uma sociedade de economia mista brasileira. Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação do Prof. Dr. Saulo Barbara de Oliveira. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo (a) a participar voluntariamente deste projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

Para tanto é necessário formalizarmos a sua autorização para o uso das informações obtidas nos seguintes termos:

- A sua participação é totalmente voluntária;
- Pode se recusar a responder qualquer pergunta a qualquer momento;
- Pode se retirar da pesquisa no momento da coleta de dados e dá-la por encerrada a qualquer momento;
- A coleta de dados tem caráter confidencial e seus dados estarão disponíveis somente para o pesquisador autor do Trabalho Final de Curso (TFC) e para seu orientador;
- Partes do que for dito poderão ser usadas no relatório final da pesquisa, sem, entretanto, revelar os dados pessoais dos entrevistados, como nome, endereço, telefone, etc. Dessa forma, as informações obtidas não serão divulgadas para que não seja possível identificar o entrevistado, assim como não será permitido o acesso a terceiros, garantindo proteção contra qualquer tipo de discriminação ou estigmatização;
- Os dados e resultados desta pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em revistas especializadas e da mídia, e utilizados na dissertação de mestrado, preservando sempre a identidade dos participantes;
- Fica, também, evidenciado que a participação é isenta de despesas;
- Se desejar, o participante poderá receber uma cópia dos resultados da pesquisa, bastando assinalar ao lado essa opção:  SIM, desejo receber cópia do relatório final.
- Em casos específicos de pesquisas em que se requer o uso de vídeos e fotos dos informantes (*grupo focal, pesquisa ação, etc.*), o informante deverá assinalar que concorda e libera o uso de imagem para divulgação em ambientes midiáticos ou em ambientes científicos como congressos, conferências, aulas, ou revistas científicas, desde que meus dados pessoais não sejam fornecidos:  
 SIM, concordo com a cessão de minhas imagens por livre e espontânea vontade /OU/  
 NÃO, o uso de minhas imagens em forma de vídeos ou fotos não é permitida.

Ao concordar com os termos descritos e aceitar participar do estudo, pedimos que assine o termo em sinal de que o TCLE foi lido, formalizando o consentimento voluntário de participante.

Nome completo (Legível): Nilson Vieira Cardoso  
Tels: (21) 99486-6803  
Email: nilson.vieira2010@gmail.com

Maricá, 13 de setembro de 2021

ASSINATURA



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO - UFRRJ**  
**PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO - PROPPG**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - ICSA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – PPGE**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE**

**Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**

Prezado (a) Senhor (a),

Meu nome é Geferson Michel Santos de Sales e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema: Implementação de melhorias no Processo de Planejamento Estratégico de Elaboração Orçamentária em uma sociedade de economia mista brasileira. Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação do Prof. Dr. Saulo Barbara de Oliveira. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo (a) a participar voluntariamente deste projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

Para tanto é necessário formalizarmos a sua autorização para o uso das informações obtidas nos seguintes termos:

- A sua participação é totalmente voluntária;
- Pode se recusar a responder qualquer pergunta a qualquer momento;
- Pode se retirar da pesquisa no momento da coleta de dados e dá-la por encerrada a qualquer momento;
- A coleta de dados tem caráter confidencial e seus dados estarão disponíveis somente para o pesquisador autor do Trabalho Final de Curso (TFC) e para seu orientador;
- Partes do que for dito poderão ser usadas no relatório final da pesquisa, sem, entretanto, revelar os dados pessoais dos entrevistados, como nome, endereço, telefone, etc. Dessa forma, as informações obtidas não serão divulgadas para que não seja possível identificar o entrevistado, assim como não será permitido o acesso a terceiros, garantindo proteção contra qualquer tipo de discriminação ou estigmatização;
- Os dados e resultados desta pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em revistas especializadas e da mídia, e utilizados na dissertação de mestrado, preservando sempre a identidade dos participantes;
- Fica, também, evidenciado que a participação é isenta de despesas;
- Se desejar, o participante poderá receber uma cópia dos resultados da pesquisa, bastando assinalar ao lado essa opção:  **SIM, desejo receber cópia do relatório final.**
- Em casos específicos de pesquisas em que se requer o uso de vídeos e fotos dos informantes (*grupo focal, pesquisa ação, etc.*), o informante deverá assinalar que concorda e libera o uso de imagem para divulgação em ambientes midiáticos ou em ambientes científicos como congressos, conferências, aulas, ou revistas científicas, desde que meus dados pessoais não sejam fornecidos:  
 **SIM, concordo com a cessão de minhas imagens por livre e espontânea vontade /OU/**  
 **( ) NÃO, o uso de minhas imagens em forma de vídeos ou fotos não é permitida.**

Ao concordar com os termos descritos e aceitar participar do estudo, pedimos que assine o termo em sinal de que o TCLE foi lido, formalizando o consentimento voluntário de participante.

Nome completo (Legível): Márcia Kubalayashi Reis

Tels: ( ) 33 999003009 | (21) 96717-7164

Email: madvogada@hotmail.com

Maricá, 12 de abril de 2021

Márcia ASSINATURA



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO - UFRRJ**  
**PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO - PROPPG**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - ICSA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – PPGE**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE**

**Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**

Prezado (a) Senhor (a),

Meu nome é Geferson Michel Santos de Sales e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema: Implementação de melhorias no Processo de Planejamento Estratégico de Elaboração Orçamentária em uma sociedade de economia mista brasileira. Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação do Prof. Dr. Saulo Barbara de Oliveira. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo (a) a participar voluntariamente deste projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

Para tanto é necessário formalizarmos a sua autorização para o uso das informações obtidas nos seguintes termos:

- A sua participação é totalmente voluntária;
- Pode se recusar a responder qualquer pergunta a qualquer momento;
- Pode se retirar da pesquisa no momento da coleta de dados e dá-la por encerrada a qualquer momento;
- A coleta de dados tem caráter confidencial e seus dados estarão disponíveis somente para o pesquisador autor do Trabalho Final de Curso (TFC) e para seu orientador;
- Partes do que for dito poderão ser usadas no relatório final da pesquisa, sem, entretanto, revelar os dados pessoais dos entrevistados, como nome, endereço, telefone, etc. Dessa forma, as informações obtidas não serão divulgadas para que não seja possível identificar o entrevistado, assim como não será permitido o acesso a terceiros, garantindo proteção contra qualquer tipo de discriminação ou estigmatização;
- Os dados e resultados desta pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em revistas especializadas e da mídia, e utilizados na dissertação de mestrado, preservando sempre a identidade dos participantes;
- Fica, também, evidenciado que a participação é isenta de despesas;
- Se desejar, o participante poderá receber uma cópia dos resultados da pesquisa, bastando assinalar ao lado essa opção:  **SIM, desejo receber cópia do relatório final.**
- Em casos específicos de pesquisas em que se requer o uso de vídeos e fotos dos informantes (*grupo focal, pesquisa ação, etc*), o informante deverá assinalar que concorda e libera o uso de imagem para divulgação em ambientes midiáticos ou em ambientes científicos como congressos, conferências, aulas, ou revistas científicas, desde que meus dados pessoais não sejam fornecidos:  
 **SIM, concordo com a cessão de minhas imagens por livre e espontânea vontade /OU/**  
 **NÃO, o uso de minhas imagens em forma de vídeos ou fotos não é permitida.**

Ao concordar com os termos descritos e aceitar participar do estudo, pedimos que assine o termo em sinal de que o TCLE foi lido, formalizando o consentimento voluntário de participante.

Nome completo (Legível): Isaac Pereira da Silveira  
Tels: (21) 995951126  
Email: isaac72668@gmail.com

Maricá, 12 de abril de 2021

Isaac Pereira da Silveira ASSINATURA



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO - UFRJ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO - PROPPG  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - ICSA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - PPGE  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - MPGE**

## **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**

Prezado (a) Senhor (a),

Meu nome é Geferson Michel Santos de Sales e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema: Implementação de melhorias no Processo de Planejamento Estratégico de Elaboração Orçamentária em uma sociedade de economia mista brasileira. Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRJ, sob orientação do Prof. Dr. Saulo Barbara de Oliveira. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo (a) a participar voluntariamente deste projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

Para tanto é necessário formalizarmos a sua autorização para o uso das informações obtidas nos seguintes termos:

- A sua participação é totalmente voluntária;
  - Pode se recusar a responder qualquer pergunta a qualquer momento;
  - Pode se retirar da pesquisa no momento da coleta de dados e dá-la por encerrada a qualquer momento;
  - A coleta de dados tem caráter confidencial e seus dados estarão disponíveis somente para o pesquisador autor do Trabalho Final de Curso (TFC) e para seu orientador;
  - Partes do que for dito poderão ser usadas no relatório final da pesquisa, sem, entretanto, revelar os dados pessoais dos entrevistados, como nome, endereço, telefone, etc. Dessa forma, as informações obtidas não serão divulgadas para que não seja possível identificar o entrevistado, assim como não será permitido o acesso a terceiros, garantindo proteção contra qualquer tipo de discriminação ou estigmatização;
  - Os dados e resultados desta pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em revistas especializadas e da mídia, e utilizados na dissertação de mestrado, preservando sempre a identidade dos participantes;
  - Fica, também, evidenciado que a participação é isenta de despesas;
  - Se desejar, o participante poderá receber uma cópia dos resultados da pesquisa, bastando assinalar ao lado essa opção:  **SIM, desejo receber cópia do relatório final.**
  - Em casos específicos de pesquisas em que se requer o uso de vídeos e fotos dos informantes (*grupo focal, pesquisa ação, etc*), o informante deverá assinalar que concorda e libera o uso de imagem para divulgação em ambientes midiáticos ou em ambientes científicos como congressos, conferências, aulas, ou revistas científicas, desde que meus dados pessoais não sejam fornecidos:  
 **SIM, concordo com a cessão de minhas imagens por livre e espontânea vontade /OU/**  
 **NÃO, o uso de minhas imagens em forma de vídeos ou fotos não é permitida.**

Ao concordar com os termos descritos e aceitar participar do estudo, pedimos que assine o termo em sinal de que o TCLE foi lido, formalizando o consentimento voluntário de participante.

Nome completo (Legível): \_\_\_\_\_  
Tels: ( ) \_\_\_\_\_  
Email: \_\_\_\_\_

**LEONARDO SOARES  
HERCULANO  
ALVES:15015906773**

## ASSINATURA

10:45:01 -03'00' / /



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO - UFRRJ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO - PROPPG  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - ICSA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – PPGE  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE**

**Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**

Prezado (a) Senhor (a),

Meu nome é Geferson Michel Santos de Sales e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema: Implementação de melhorias no Processo de Planejamento Estratégico de Elaboração Orçamentária em uma sociedade de economia mista brasileira. Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação do Prof. Dr. Saulo Barbara de Oliveira. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo (a) a participar voluntariamente deste projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

Para tanto é necessário formalizarmos a sua autorização para o uso das informações obtidas nos seguintes termos:

- A sua participação é totalmente voluntária;
- Pode se recusar a responder qualquer pergunta a qualquer momento;
- Pode se retirar da pesquisa no momento da coleta de dados e dá-la por encerrada a qualquer momento;
- A coleta de dados tem caráter confidencial e seus dados estarão disponíveis somente para o pesquisador autor do Trabalho Final de Curso (TFC) e para seu orientador;
- Partes do que for dito poderão ser usadas no relatório final da pesquisa, sem, entretanto, revelar os dados pessoais dos entrevistados, como nome, endereço, telefone, etc. Dessa forma, as informações obtidas não serão divulgadas para que não seja possível identificar o entrevistado, assim como não será permitido o acesso a terceiros, garantindo proteção contra qualquer tipo de discriminação ou estigmatização;
- Os dados e resultados desta pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em revistas especializadas e da mídia, e utilizados na dissertação de mestrado, preservando sempre a identidade dos participantes;
- Fica, também, evidenciado que a participação é isenta de despesas;
- Se desejar, o participante poderá receber uma cópia dos resultados da pesquisa, bastando assinalar ao lado essa opção:  **SIM, desejo receber cópia do relatório final.**
- Em casos específicos de pesquisas em que se requer o uso de vídeos e fotos dos informantes (*grupo focal, pesquisa ação, etc.*), o informante deverá assinalar que concorda e libera o uso de imagem para divulgação em ambientes midiáticos ou em ambientes científicos como congressos, conferências, aulas, ou revistas científicas, desde que meus dados pessoais não sejam fornecidos:  
 **SIM, concordo com a cessão de minhas imagens por livre e espontânea vontade /OU/**  
 **( ) NÃO, o uso de minhas imagens em forma de vídeos ou fotos não é permitida.**

Ao concordar com os termos descritos e aceitar participar do estudo, pedimos que assine o termo em sinal de que o TCLE foi lido, formalizando o consentimento voluntário de participante.

Nome completo (Legível): SILVANA TEIXEIRA GUIMARÃES  
Tels: (21) 97894-0505  
Email: SILVANA.GUIMARAES@CODEMA-SA.CAM.BR

**ASSINATURA**

Silvana Guimaraes, 13/10/21.



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO - UFRRJ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO - PROPPG  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - ICSA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – PPGE  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE**

**Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**

Prezado (a) Senhor (a),

Meu nome é Geferson Michel Santos de Sales e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema: Implementação de melhorias no Processo de Planejamento Estratégico de Elaboração Orçamentária em uma sociedade de economia mista brasileira. Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação do Prof. Dr. Saulo Barbara de Oliveira. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo (a) a participar voluntariamente deste projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

Para tanto é necessário formalizarmos a sua autorização para o uso das informações obtidas nos seguintes termos:

- A sua participação é totalmente voluntária;
- Pode se recusar a responder qualquer pergunta a qualquer momento;
- Pode se retirar da pesquisa no momento da coleta de dados e dá-la por encerrada a qualquer momento;
- A coleta de dados tem caráter confidencial e seus dados estarão disponíveis somente para o pesquisador autor do Trabalho Final de Curso (TFC) e para seu orientador;
- Partes do que for dito poderão ser usadas no relatório final da pesquisa, sem, entretanto, revelar os dados pessoais dos entrevistados, como nome, endereço, telefone, etc. Dessa forma, as informações obtidas não serão divulgadas para que não seja possível identificar o entrevistado, assim como não será permitido o acesso a terceiros, garantindo proteção contra qualquer tipo de discriminação ou estigmatização;
- Os dados e resultados desta pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em revistas especializadas e da mídia, e utilizados na dissertação de mestrado, preservando sempre a identidade dos participantes;
- Fica, também, evidenciado que a participação é isenta de despesas;
- Se desejar, o participante poderá receber uma cópia dos resultados da pesquisa, bastando assinalar ao lado essa opção:  SIM, desejo receber cópia do relatório final.
- Em casos específicos de pesquisas em que se requer o uso de vídeos e fotos dos informantes (*grupo focal, pesquisa ação, etc.*), o informante deverá assinalar que concorda e libera o uso de imagem para divulgação em ambientes midiáticos ou em ambientes científicos como congressos, conferências, aulas, ou revistas científicas, desde que meus dados pessoais não sejam fornecidos:  
 SIM, concordo com a cessão de minhas imagens por livre e espontânea vontade /OU/  
 NÃO, o uso de minhas imagens em forma de vídeos ou fotos não é permitida.

Ao concordar com os termos descritos e aceitar participar do estudo, pedimos que assine o termo em sinal de que o TCLE foi lido, formalizando o consentimento voluntário de participante.

Nome completo (Legível): Monna Nunes Santos  
Tels: (21) 96428-2473  
Email: monna.santos@codemar-sa.com.br

ASSINATURA

Monna Nunes Santos 13/10/21



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO - UFRRJ**  
**PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO - PROPPG**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - ICSA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – PPGE**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE**

**Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**

Prezado (a) Senhor (a),

Meu nome é Geferson Michel Santos de Sales e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema: Implementação de melhorias no Processo de Planejamento Estratégico de Elaboração Orçamentária em uma sociedade de economia mista brasileira. Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação do Prof. Dr. Saulo Barbara de Oliveira. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo (a) a participar voluntariamente deste projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

Para tanto é necessário formalizarmos a sua autorização para o uso das informações obtidas nos seguintes termos:

- A sua participação é totalmente voluntária;
- Pode se recusar a responder qualquer pergunta a qualquer momento;
- Pode se retirar da pesquisa no momento da coleta de dados e dá-la por encerrada a qualquer momento;
- A coleta de dados tem caráter confidencial e seus dados estarão disponíveis somente para o pesquisador autor do Trabalho Final de Curso (TFC) e para seu orientador;
- Partes do que for dito poderão ser usadas no relatório final da pesquisa, sem, entretanto, revelar os dados pessoais dos entrevistados, como nome, endereço, telefone, etc. Dessa forma, as informações obtidas não serão divulgadas para que não seja possível identificar o entrevistado, assim como não será permitido o acesso a terceiros, garantindo proteção contra qualquer tipo de discriminação ou estigmatização;
- Os dados e resultados desta pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em revistas especializadas e da mídia, e utilizados na dissertação de mestrado, preservando sempre a identidade dos participantes;
- Fica, também, evidenciado que a participação é isenta de despesas;
- Se desejar, o participante poderá receber uma cópia dos resultados da pesquisa, bastando assinalar ao lado essa opção:  **SIM, desejo receber cópia do relatório final.**
- Em casos específicos de pesquisas em que se requer o uso de vídeos e fotos dos informantes (*grupo focal, pesquisa ação, etc.*), o informante deverá assinalar que concorda e libera o uso de imagem para divulgação em ambientes midiáticos ou em ambientes científicos como congressos, conferências, aulas, ou revistas científicas, desde que meus dados pessoais não sejam fornecidos:  
 **SIM, concordo com a cessão de minhas imagens por livre e espontânea vontade /OU/**  
 **NÃO, o uso de minhas imagens em forma de vídeos ou fotos não é permitida.**

Ao concordar com os termos descritos e aceitar participar do estudo, pedimos que assine o termo em sinal de que o TCLE foi lido, formalizando o consentimento voluntário de participante.

Nome completo (Legível): MARIA MAGDE  
Tels:  2198734-3968  
Email: \_\_\_\_\_

Maricá, 13 de ABRIL de 2021

*Marta Magde* ASSINATURA

*Diretora de Operações  
CODEMAR  
Marta Magde*



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO - UFRRJ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO - PROPPG  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - ICSA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – PPGE  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE

**Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**

Prezado (a) Senhor (a),

Meu nome é Geferson Michel Santos de Sales e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema: Implementação de melhorias no Processo de Planejamento Estratégico de Elaboração Orçamentária em uma sociedade de economia mista brasileira. Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação do Prof. Dr. Saulo Barbara de Oliveira. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo (a) a participar voluntariamente deste projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

Para tanto é necessário formalizarmos a sua autorização para o uso das informações obtidas nos seguintes termos:

- A sua participação é totalmente voluntária;
- Pode se recusar a responder qualquer pergunta a qualquer momento;
- Pode se retirar da pesquisa no momento da coleta de dados e dá-la por encerrada a qualquer momento;
- A coleta de dados tem caráter confidencial e seus dados estarão disponíveis somente para o pesquisador autor do Trabalho Final de Curso (TFC) e para seu orientador;
- Partes do que for dito poderão ser usadas no relatório final da pesquisa, sem, entretanto, revelar os dados pessoais dos entrevistados, como nome, endereço, telefone, etc. Dessa forma, as informações obtidas não serão divulgadas para que não seja possível identificar o entrevistado, assim como não será permitido o acesso a terceiros, garantindo proteção contra qualquer tipo de discriminação ou estigmatização;
- Os dados e resultados desta pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em revistas especializadas e da mídia, e utilizados na dissertação de mestrado, preservando sempre a identidade dos participantes;
- Fica, também, evidenciado que a participação é isenta de despesas;
- Se desejar, o participante poderá receber uma cópia dos resultados da pesquisa, bastando assinalar ao lado essa opção:  **SIM, desejo receber cópia do relatório final.**
- Em casos específicos de pesquisas em que se requer o uso de vídeos e fotos dos informantes (*grupo focal, pesquisa ação, etc*), o informante deverá assinalar que concorda e libera o uso de imagem para divulgação em ambientes midiáticos ou em ambientes científicos como congressos, conferências, aulas, ou revistas científicas, desde que meus dados pessoais não sejam fornecidos:  
 **SIM, concordo com a cessão de minhas imagens por livre e espontânea vontade /OU/**  
 **NÃO, o uso de minhas imagens em forma de vídeos ou fotos não é permitida.**

Ao concordar com os termos descritos e aceitar participar do estudo, pedimos que assine o termo em sinal de que o TCLE foi lido, formalizando o consentimento voluntário de participante.

Nome completo (Legível): OLAVO NOLETO ALVES  
Tels:  (21) 99731-2078  
Email: OLAVO.NOLETO@UDEMA-SA.COM.BR

ASSINATURA  
  
Olalley, 22/12/2021