

**FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO  
ESCOLA DE GOVERNO PROFESSOR PAULO NEVES DE CARVALHO  
XVI CURSO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**GESTÃO COMPATILHADA DE RECURSOS  
ORÇAMENTÁRIOS DO SISTEMA ESTADUAL DO  
MEIO AMBIENTE E SEUS EFEITOS SOBRE O  
PLANEJAMENTO DE GASTOS**

**Matheus Henrique de Moraes Divino**

**Belo Horizonte  
2009**

**MATHEUS HENRIQUE DE MORAES DIVINO**

**GESTÃO COMPARTILHADA DE RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS  
DO SISTEMA ESTADUAL DO MEIO AMBIENTE E SEUS  
EFEITOS SOBRE O PLANEJAMENTO DE GASTOS**

**Monografia apresentada ao XVI  
Curso Superior de Administração  
Pública da Escola de Governo Prof.  
Paulo Neves de Carvalho da  
Fundação João Pinheiro para  
obtenção do título de Graduação em  
Administração Pública.**

**Orientador: Prof. André Abreu Reis**

**Belo Horizonte  
2009**

**MATHEUS HENRIQUE DE MORAES DIVINO**

Matheus Henrique de Moraes Divino

Gestão compartilhada de recursos orçamentários do Sistema Estadual do Meio Ambiente e seus efeitos sobre o planejamento de gastos.

Monografia apresentada à Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro como Requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Administração Pública

---

Mestre André Abreu Reis, orientador, Fundação João Pinheiro.

---

Mestre Giovanni José Caixeta, avaliador, Fundação João Pinheiro.

Belo Horizonte, 01 de junho de 2009.

**Agradeço primeiramente a Deus, aos meus pais pela oportunidade, ao meu orientador André, pelo apoio e aos meus companheiros de SISEMA, pelos ensinamentos do dia a dia.**

**Os cidadãos não terão alívio do mal, meu querido Glauco, nem a raça humana, creio, a não ser que os filósofos governem as cidades ou que os que hoje chamamos de reis e governantes estudem filosofia verdadeira e genuinamente, até que o poder político e a filosofia coalesçam e as diversas naturezas dos que hoje perseguem alguém até a exclusão do outro sejam forçosamente impedidas de fazê-lo.**

**(Sócrates, segundo Platão)**

## RESUMO

O objetivo central desta dissertação é avaliar os impactos da integração da área meio<sup>1</sup> e do compartilhamento orçamentário dos órgãos componentes do SISEMA (Sistema Estadual do Meio Ambiente) na execução da despesa pública e na produção de bens e serviços, verificando melhorias ou problemas decorrentes da mesma bem como sugerindo algumas alterações.

Tal estratégia utilizada na introdução do SISEMA se mostra um caso único no Estado, estando alinhado ao modelo de orçamento por resultados.

A pesquisa busca analisar, primeiramente, o modelo de Gestão para Resultados e Orçamento por Resultados e sua real implementação no Orçamento do SISEMA. Em seguida serão analisados os gastos específicos da área meio dos órgãos componentes e sua evolução ao longo dos anos de 2005, 2006, 2007 e 2008, compreendendo os efetivos resultados do compartilhamento orçamentário e integração da área meio. Em seguida serão analisados os resultados finalísticos efetivos e sua evolução.

A pesquisa se restringe a análise orçamentária da Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável -SEMADS e aos órgãos de administração indireta à ela vinculados – IEF – Instituto Estadual de Florestas, FEAM – Fundação Estadual do Meio ambiente e IGAM – Instituto Mineiro de Gestão das Águas e aos resultados finalísticos de Projetos/Atividades que permaneceram ativos durante o horizonte temporal da análise.

Palavras-Chave: Administração Pública. Planejamento. Compartilhamento Orçamentário. Sistema Estadual do Meio Ambiente.

---

<sup>1</sup>-Entendido como integração das áreas meio da SEMADS (Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável), IEF (Instituto Estadual de Florestas), FEAM (Fundação Estadual do Meio Ambiente) e IGAM (Instituto Mineiro de Gestão das Águas)

## ABSTRACT

The central objective of this dissertation is to value the impacts of the area means<sup>1</sup> integration and the sharing budget organs components of the SISEMA (Sistema Estadual do Meio Ambiente) on the public expense and in the goods and services production, checking improves or problems on it, as such as suggesting some alterations.

That strategy used in the introduction of the SISEMA shows an unique case on the State, being aligned to the budget model results.

The research is to examine, first, the management model for performance and budget for results and actual procedural implementation of the SISEMA budget. Then the specific costs of the area means of the components organs and their evolution over the years of 2005, 2006, 2007 and 2008 will be analyzed, including effective results of the budget share and the area means integration. Then the effectives finalist results and it's evolution will be analyzed.

The research restricts to the budget analyze of the Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável – SEMADS and the indirectly administrative organs linked to it – IEF – Instituto Estadual de Florestas, FEAM – Fundação Estadual do Meio Ambiente e IGAM – Instituto Mineiro de Gestão das Águas and the finalist results of the projects/activities that remained active during the horizon time of analysis.

Keywords: Public Administration. Planning. Budget Share. Sistema Estadual do Meio Ambiente.

## Lista de Siglas

PMDI – Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado  
SISEMA – Sistema Estadual do Meio Ambiente  
COPAM – Conselho de Política Ambiental  
PPAG – Plano Plurianual de Ação Governamental  
IDP – Índice de Desempenho do Planejamento  
LOA – Lei Orçamentária Anual  
SEMADS – Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável  
FEAM – Fundação Estadual do Meio Ambiente  
IEF – Instituto Estadual de Florestas  
IGAM – Instituto Mineiro de Gestão das Águas  
GPR – Gestão Para Resultados  
MARE – Ministério de Administração e Reforma do Estado  
PNAGE – Programa Nacional de Apoio a Gestão Pública  
PPBS - *Planning, Programming and Budgeting Systems*  
OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento econômico  
LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias  
IDH – Índice de Desenvolvimento Humano  
CF/1988 – Constituição Federal de 1988  
SIAFI – Sistema Integrado de Administração Financeira  
GEDAMA - Gratificação de Escolaridade, Desempenho e Produtividade Individual e Institucional.  
IDP(A) – Índice de Desempenho do Planejamento (Ação)  
Tfin – Taxa de Execução Financeira  
Tfis – Taxa de Execução Física  
SIGPLAN – Sistema de Informações Gerenciais e de Planejamento

# SUMÁRIO

I - INTRODUÇÃO.....	9
1.1– Relevância do Tema .....	9
1.2 – Objetivos da Pesquisa .....	11
1.2.1– <i>Objetivo Geral</i> .....	11
1.2.2 - <i>Objetivos Específicos</i> .....	12
1.3 – Metodologia .....	12
II - MARCO TEÓRICO.....	14
2.1 – Gestão para Resultados.....	14
2.1.1 – <i>A Gestão para Resultados</i> .....	14
2.1.2 – <i>Gestão para Resultados no Brasil</i> .....	17
2.1.3 – <i>Gestão para Resultados em Minas Gerais</i> .....	20
2.2 - Orçamento por Resultados .....	21
2.2.1 - <i>Introdução</i> .....	21
2.2.2 – <i>Conceitos e Origem</i> .....	22
2.2.3 – <i>O Modelo</i> .....	25
III - PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO .....	27
3.1 - <i>Introdução</i> .....	27
3.2 – <i>Marco Legal</i> .....	27
3.3 – <i>Transformações no Sistema Orçamentário Brasileiro</i> .....	29
3.4 – <i>Orçamento em Minas Gerais</i> .....	31
3.5 – O SISTEMA ESTADUAL DO MEIO AMBIENTE .....	32
3.5.1 – <i>Bases Legais</i> .....	33
3.5.2 – <i>O Modelo Institucional</i> .....	36
3.5.3 – <i>O Compartilhamento Orçamentário</i> .....	37
IV – ANÁLISES DA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA DOS ÓRGÃOS E ENTIDADES DO SISEMA.....	39
4.1 – <i>Introdução</i> .....	39
4.2 – <i>Panorama Geral do SISEMA</i> .....	40
4.2.1 – <i>Receita Arrecadada por Fonte</i> .....	40
4.2.2 – <i>Despesa Realizada por Grupo de Despesa</i> .....	42
4.2.3 – <i>Evolução nos Gastos com Área Meio</i> .....	44
4.3 – <i>Desempenho do Planejamento do SISEMA</i> .....	46
4.3.1 – <i>Taxa de execução financeira (Tefin)</i> .....	47
4.3.2 - <i>Comparativo da Execução física das ações finalísticas</i> .....	56
4.4 – <i>Comparativo dos indicadores</i> .....	61
V – CONCLUSÃO .....	64
ANEXOS .....	66
BIBLIOGRAFIA .....	86

## I - INTRODUÇÃO

### 1.1– Relevância do Tema

Observando-se o novo modelo de gestão que vem sendo adotado em vários países (entre eles o Brasil), conhecido como Gestão para Resultados (e Orçamento por Resultados) - *modelo de planejamento em que se busca a integração dos instrumentos de planejamento, orçamento e gestão* (GARCES, Ariel – dez 2002) - e o alinhamento do Governo do Estado de Minas Gerais em torno desta metodologia, é importante uma avaliação sobre os efeitos de uma unificação da gestão orçamentária – onde se insere o compartilhamento orçamentário. Tal metodologia produz efeitos eficazes?

As reformas propostas para a administração pública abrangem, certamente, reformas de cunho gerencial – neste caso enquadra-se a Gestão para Resultados – que implicaram em reformas nos instrumentos ou mecanismos do governo, em que enquadram-se “*profundas mudanças nos processos de elaboração, execução, acompanhamento e controle orçamentais*”.\_Orçamento e Gestão Voltados para o Resultado – Brasília, 2006.

*O surgimento do Orçamento por Resultados se deu em um primeiro momento nos países desenvolvidos como resposta à crise do modelo burocrático e a crise fiscal* (MARCEL, 2008). Já na América Latina sua introdução se deu na busca de maior eficiência nas dotações e maior qualidade do gasto.

Uma série de reformas no sistema orçamentário da união reflete a introdução do sistema de Gestão para Resultados e do modelo de Orçamento por Resultados no Brasil conforme aborda o texto *Orçamento e Gestão Voltados para o Resultado\_ Brasília, 2006* – do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão do governo do brasileiro: “*É com base nesse pressuposto que o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão tem-se voltado para a Gestão para Resultados, por meio de iniciativas como o modelo de gestão do Plano Plurianual, introduzido pelo Decreto nº 5.233 de 06 de outubro de 2004,*

que institui instâncias de monitoramento e avaliação no processo de planejamento público”.

O Estado de Minas Gerais também adota a metodologia de gestão e orçamento por resultados, sendo implantado em duas fases: 1ª fase do *choque de gestão* e 2ª fase do *choque de gestão*. Na primeira fase foram definidos os riscos e dificuldades da execução do gasto público definindo as orientações estratégicas para o longo prazo sendo realizada de 2003 a 2006. Já na segunda fase, que vai de 2007 a 2010 buscou-se a qualidade fiscal, com ações como de equilíbrio fiscal e elevação do investimento estratégico.

A figura 1.1 abaixo demonstra a estrutura de planejamento definida no PMDI – Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (2007 – 2023), definido na segunda fase do choque de gestão. Nele estão definidas as áreas de atuação do governo, a visão de futuro e os pilares básicos: Qualidade Fiscal e Qualidade e Inovação em Gestão Pública. As áreas organizam os resultados (com metas em indicadores) a serem perseguidos pelas políticas do governo dispostas no Plano Plurianual e na Lei Orçamentária Anual.

Figura1.1 – Estrutura de planejamento do PMDI



A partir de 2007 foi instituído o SISEMA (Sistema Estadual do Meio Ambiente) pela Lei Delegada nº125 de 25 de janeiro de 2007, definindo como seus integrantes a Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável, o Instituto Estadual de Florestas, a Fundação Estadual do Meio Ambiente, o Instituto Mineiro de Gestão das Águas, os Núcleos de Gestão Ambiental das Secretarias de Estado integrantes do COPAM e a Polícia Ambiental da Polícia Militar de Minas Gerais.

A Lei acima mencionada define a estrutura da Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável, determinando a integração da área meio e o compartilhamento orçamentário. Tal medida se alinha tanto à metodologia de Gestão para Resultados quanto ao Orçamento por Resultados, observando-se os instrumentos de planejamento utilizados no SISEMA, estes instrumentos da Nova Gestão Pública.

## 1.2 – Objetivos da Pesquisa

### *1.2.1– Objetivo Geral*

Analisar os impactos da integração da área meio e gestão compartilhada de recursos orçamentários no SISEMA na execução da despesa e na produção de bens e serviços por parte dos órgãos componentes do mesmo, através da análise da execução orçamentária e financeira bem como das metas pactuadas e executadas pelos órgãos e entidades do SISEMA de forma a verificar as melhorias ou problemas causados pela implantação deste novo formato institucional.

### 1.2.2 - *Objetivos Específicos*

- Verificar o desempenho da execução das despesas antes e após a criação do SISEMA.
- Verificar o desempenho da arrecadação dos órgãos e entidades pertencentes ao SISEMA, antes e depois da criação deste.
- Analisar o desenvolvimento das despesas com área meio de cada órgão pertencente ao SISEMA.
- Analisar o fornecimento de bens e serviços pelos órgãos componentes do SISEMA de 2005 a 2008.
- Verificar a média taxa de execução das ações dos Projetos/Atividades do SISEMA analisando-se assim, as melhorias e/ou defeitos no planejamento após a implantação no SISEMA.

## 1.3 – Metodologia

Foi realizado um estudo acerca dos impactos na execução orçamentária e na produção de bens e serviços após a implantação do SISEMA, em que ocorre o compartilhamento orçamentário e a unificação da área meio dos órgãos pertencentes a ele.

Desta forma é necessária uma revisão bibliográfica dos temas tratados, principalmente orçamento e gestão. Contudo, o tema no qual se insere o trabalho, mais especificamente o compartilhamento orçamentário, não possui uma bibliografia específica, assim, foi analisada a bibliografia de Orçamento por Resultados, além da bibliografia de Gestão para Resultados que ampararam esta mudança institucional.

Além disso, a revisão do aparato legal que sustenta todo o mecanismo orçamentário do governo também é muito importante, haja vista que qualquer mudança na execução orçamentária deve estar prevista em lei, assim com tal revisão pudemos identificar as peculiaridades legais da gestão compartilhada existente no SISEMA, identificando assim, todo seu mecanismo.

Após o levantamento bibliográfico e do aparato legal, foram analisados alguns pontos importantes para a visualização dos impactos que o SISEMA causa, no âmbito da execução orçamentária e produção de bens e serviços de seus órgãos integrantes, que estão definidos a partir dos balanços orçamentários, bancos de dados e documentos governamentais, como por exemplo, o PPAG, que apresentam os resultados da implementação das políticas públicas do setor.

Para isso, foram analisados os desenvolvimentos das despesas realizadas pelos órgãos e entidades pertencentes ao SISEMA<sup>1</sup> entre 2005 e 2008. Também foram verificados os desempenhos financeiros destes órgãos e entidades no mesmo período de tempo, através da evolução da arrecadação dos órgãos.

Também foi analisado o Desempenho do Planejamento do SISEMA utilizando a metodologia contida no IDP (Índice de Desempenho do Planejamento) existente no documento *Metodologia de Avaliação dos órgãos e entidades que compõe o Sistema Estadual do Meio Ambiente*, produzido pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão em Abril de 2009. Com esta análise pretendemos avaliar sistematicamente o desempenho administrativo dos órgãos e entidades<sup>2</sup> antes e após a criação do SISEMA verificando se as diretrizes, programas e ações estabelecidos no PPAG (Plano Plurianual de Gestão Governamental) e LOA (Lei Orçamentária Anual) foram realmente realizados.

Portanto, a partir da análise da bibliografia e dos dados auferidos se pode estabelecer um comparativo entre os anos 2005 – 2006 e 2007 – 2008 podendo assim, avaliar se a gestão compartilhada dos órgãos do SISEMA pôde proporcionar algum tipo de impacto da execução orçamentária e na produção de bens e serviços.

Por fim, foram tecidos alguns comentários acerca do resultado de nossa análise sobre os impactos resultantes da criação do SISEMA.

---

<sup>1</sup> Foram analisadas as execuções orçamentárias e financeiras dos órgãos e entidades presentes no SISEMA, sendo: SEMADS, FEAM, IEF e IGAM.

<sup>2</sup> Órgãos e entidades analisados: SEMADS, FEAM, IEF e IGAM.

## II - MARCO TEÓRICO

Esse Capítulo apresentará os embasamentos teóricos que dão subsídio à dissertação e à pesquisa nela apresentada bem como seus resultados. A primeira parte discute a Gestão para Resultados e alguns aspectos relevantes deste modelo, de forma a auxiliar a exposição dos pressupostos do Orçamento por Resultados que terá sua metodologia analisada na segunda parte.

### 2.1 – Gestão para Resultados

A análise nesta etapa do trabalho é feita a partir de uma breve explanação acerca das reformas gerenciais da administração pública. Em seguida está exposta a Gestão para Resultados no Brasil, a Gestão para Resultados no Estado de Minas Gerais e sua interação com o modelo de Gestão do SISEMA.

#### 2.1.1 – A Gestão para Resultados

Primeiramente, a GPR foi inserida no setor privado, tendo posteriormente algumas de suas ferramentas utilizadas em órgãos públicos americanos com a Reforma Gerencial da Administração Pública Americana, que teve início nos anos 80 após a crise do Endividamento Internacional, onde se observou a criação do *New Public Management* (Nova Gestão Pública) o que BOZZI (2006) sugere como a transferência de um modelo burocrático a um modelo gerencial de administração pública.

Cunnil e Ospina definem dois modelos na GPR: modelo orçamento, inserido no contexto de programação orçamentária e o modelo plano, inserido na órbita do planejamento. No que diz respeito à qualidade dos modelos SERRA (2008) avalia “quando se vinculam os resultados da avaliação com o processo de programação orçamentária, os países baseados no ‘modelo

*orçamento' teriam obtido um sucesso maior do que os do 'modelo plano'.*" Pág 25-26 (2008)

No Brasil, tal metodologia teve início em 1995 após a publicação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, onde estavam as diretrizes para implementação da Administração Pública Gerencial. Segundo BEZERRA (2007):

*"o projeto de reforma visava, principalmente, redefinir as funções e o papel do Estado, pela redução de seu tamanho e de seu grau de interferência, e também aumentar a governabilidade e a governança, pelo fortalecimento da capacidade política do governo de intermediar interesses e da capacidade de tornar efetivas as decisões de governo."*

BEZERRA (2007)

Contudo, no seu desenvolvimento gerou-se, segundo BEZERRA (2007), um tipo específico de *accountabilty* gerencial: O Controle por Resultados, ou a Gestão para Resultados (GPR).

A Gestão para Resultados aparece como uma metodologia de gestão utilizada na administração pública para solucionar alguns problemas freqüentemente encontrados no setor, podendo citar, baixo rendimento (pulverização dos esforços), atrasos e cancelamentos de ações, descontinuidade dos recursos, excesso de restrições, e ainda falta de informações gerenciais confiáveis e em tempo hábil, entre outros.

A Gestão para Resultados (GPR) neste caso se baseia pelo estabelecimento de uma agenda de prioridades. Holanda e Rosa (2004 p. 6-7) definem a GPR como *"um modelo em que o setor público passa a adotar uma postura empreendedora, voltada para o cidadão como cliente e buscando padrões ótimos de eficiência, eficácia e efetividade, com ética e transparência."* Também se busca o equilíbrio das contas com a introdução de ferramentas que busquem redução dos custos e aumento de receita. Além disso, outras ações se encaixam na Gestão para Resultados como o estabelecimento de Avaliação de Desempenho, com introdução de metas e cobrança por resultados, ou ainda valorização de parcerias com a iniciativa privada. Holanda e Rosa também afirmam que o modelo da ênfase ao objetivo

final da ação governamental e não mais aos aspectos burocráticos e operacionais da gestão burocrática.

SERRA (2008) situa a GPR como *“uma ferramenta cultural, conceitual e operacional que se orienta a priorizar o resultado em todas as ações, e que é capaz de otimizar o desempenho governamental”*. (SERRA, 2008, pág 27). Ainda em seu texto o autor avalia o GPR como uma ferramenta de controle de *“gestão e direção estratégico/operacional, porque permite e facilita aos gerentes da administração pública melhor conhecimento, maior capacidade de análise, desenho de alternativas e tomada de decisões para que sejam alcançados os melhores resultados possíveis, afinados com os objetivos pré-fixados”* (SERRA, 2008, pág 28).

O alto grau de complexidade do setor público obriga a administração a enfrentar dois opostos em dois binômios que segundo SERRA (2008) são: DIFERENCIAÇÃO-INTEGRAÇÃO e DESCENTRALIZAÇÃO-ALINHAMENTO, o que segundo o autor *“acarreta riscos de desintegração tanto nas organizações quanto no setor público em geral”* (SERRA, 2008, pág 63). Desta forma faz-se necessário que os elementos de diferenciação e descentralização venham acompanhados de elementos de integração e alinhamento estratégico, ou seja, a GPR deve ser acompanhada de *“mecanismos integradores”* SERRA (2008). O Autor enumera quatro aspectos:

*“ –Integrar a cadeia de valor por meio de sistemas de informação e direção; - Integrar horizontalmente as distintas unidades estratégicas de ação para que atuem de forma sinérgica e garantam a consistência do conjunto; - Integrar verticalmente os diferentes níveis de trabalho do governo e das instituições e; - Integrar a própria cadeia de valor, de forma que se comporte como tal e não apenas como mero mecanismo burocrático e mecânico”* SERRA (2008)

### 2.1.2 – Gestão para Resultados no Brasil

Segundo Gaetani “O Brasil presenciou, até hoje, quatro grandes reformas administrativas — enquanto a reforma de 1934, de caráter essencialmente centralizador, procurou desenvolver o sistema de mérito no serviço civil federal, culminando com a criação do Dasp na Constituição de 1937, a reforma de 1967 institucionalizou práticas de planejamento estratégico, orçamento, delegação e coordenação, alterando totalmente os princípios de organização da administração pública federal<sup>3</sup>. A Constituição de 1988 criou condições para uma ampla reforma administrativa, podendo, assim, ser considerada, em partes, uma reforma administrativa (Gaetani, 2005).”

A introdução da Gestão para Resultados no Brasil se deu efetivamente em 1995, com a implantação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Contudo, tal Plano é um resultado de várias outras ações realizadas durante toda a década de 1990 segundo CORRÊA (2007) “A reforma administrativa da década de 1990, levada a cabo pelo Ministério de Administração e Reforma do Estado (Mare), foi justificada no Plano Diretor da Reforma Administrativa do Aparelho do Estado como consequência de uma crise do Estado”. Definida pelo MARE como:

*1. Uma crise fiscal, caracterizada pela presente perda do crédito por parte do Estado e pela poupança pública que se torna negativa; 2. O esgotamento da estratégia estatizante de intervenção do Estado, a qual se reveste de várias formas: o Estado do bem-estar social nos países desenvolvidos, a estratégia de substituição de importações no terceiro mundo e o estadismo nos países comunistas; e, 3. A superação da forma de administrar o Estado, isto é, a superação da administração pública burocrática.*

(Mare, 1995:15)

---

<sup>3</sup>Como herança dessa reforma, ainda estão vigentes no arcabouço institucional brasileiro a Lei no 4.320/64; o Decreto-Lei no 199, que redefiniu o *modus operandi* de controle na administração pública federal; e o Decreto-Lei no 200.

Desta forma, a reforma administrativa do Governo Federal adotou cinco orientações resultantes do Plano Diretor, definidas da seguinte maneira por GAETANI:

*1. introduzir no governo alguns dos parâmetros de trabalho próprios do setor privado, como a própria lógica de resultados; 2. Fortalecer as carreiras estratégicas e gerenciais; 3. Encorajar a descentralização, delegação e devolução; 4. Revisar os princípios hierárquicos do funcionalismo público; 5. Reduzir o Estado empreendedor, por meio de privatização, e transferência de funções executivas de interesses sociais — quando não disser respeito às atividades exclusivas do Estado — por meio de instrumentos de contratualização.*

(Gaetani, 2005).

A reforma gerencial de 1995 substituiu a “*administração pública burocrática misturada a práticas clientelistas ou patrimonialistas por uma administração pública gerencial, que adota os princípios da “nova gestão pública”*” (BRESSER-PEREIRA, 1999).

O novo modelo de planejamento, que flexibiliza os regulamentos e normas impostos na burocracia, confere maior autonomia e *accountability* à administração pública e se traduz como uma resposta à crise fiscal que Bresser afirma como um “*fenômeno histórico, que ganhou força nas últimas duas décadas, quando as pessoas começaram a perceber que uma das razões pela atual crise fiscal do Estado era a ineficiência estrutural da administração pública burocrática*” (Bresser – 1999).

Tal modelo, introduzido pelo Plano Diretor supracitado, desenvolveu um quadro teórico inspirado nas reformas ocorridas na Europa envolvendo segundo Bresser:

*a) a descentralização dos serviços sociais para estados e municípios; b) a delimitação mais precisa da área de atuação do Estado, estabelecendo-se uma distinção entre as atividades exclusivas que envolvem o poder do Estado e devem permanecer no seu âmbito, as atividades sociais e científicas que não lhe pertencem e devem ser transferidas para o setor público não-estatal, e a produção de bens e serviços para o mercado; c) a distinção entre as atividades do núcleo estratégico, que devem*

*ser efetuadas por políticos e altos funcionários, e as atividades de serviços, que podem ser objeto de contratações externas; d) a separação entre a formulação de políticas e sua execução; e) maior autonomia e para as atividades executivas exclusivas do Estado que adotarão a forma de "agências executivas"; f) maior autonomia ainda para os serviços sociais e científicos que o Estado presta, que deverão ser transferidos para (na prática, transformados em) "organizações sociais", isto é, um tipo particular de organização pública não-estatal, sem fins lucrativos, contemplada no orçamento do Estado (como no caso de hospitais, universidades, escolas, centros de pesquisa, museus, etc.); g) assegurar a responsabilização (accountability) através da administração por objetivos, da criação de quase-mercados, e de vários mecanismos de democracia direta ou de controle social, combinados com o aumento da transparência no serviço público, reduzindo-se concomitantemente o papel da definição detalhada de procedimentos e da auditoria ou controle interno – os controles clássicos da administração pública burocrática – que devem ter um peso menor.*

*(Bresser-Pereira – 1999)*

A despeito dos resultados obtidos pelo Governo Federal o modelo expandiu-se para as administrações públicas estaduais nos últimos anos, se tornando o plano Diretor do governo FHC um “passo impulsionador” (ABRUCIO, F. E GAETANI, F. – 2007) das seguintes reformas estaduais.

Abrucio e Gaetani enumeram ainda alguns vetores que impulsionaram as medidas que vem sendo tomadas pelos estados. Os autores citam a crise financeira instaurada após o Plano Real como um estímulo forçado ao ajuste fiscal, o que conseqüentemente é um estímulo à Nova Gestão Pública.

São cinco os fatores que “se interagem e reforçam” (ABRUCIO, F. E GAETANI, F. – 2007) mutuamente que impulsionam as reformas no âmbito estadual no Brasil:

1) a crise financeira dos governos estaduais e a construção de uma coalizão e de instituições pró-ajuste fiscal; 2) a propagação das idéias da Nova Gestão Pública após 1995, com o reforço recente de técnicos com passagem pelo Governo Federal, os quais, sobretudo desde 2003, migraram para governos estaduais; 3) disseminação de boas práticas e inovações administrativas pelo País; 4) fortalecimento de fóruns federativos interestaduais, como o Conselho de Secretários Estaduais de Administração (Consad); 5) o processo de construção de rede entre a União e os estados em prol do PNAGE<sup>4</sup>, em termos de diagnóstico, montagem e negociação do programa.

(ABRUCIO, F. E GAETANI, F. – 2007)

### 2.1.3 – Gestão para Resultados em Minas Gerais

O Estado de Minas Gerais implantou a gestão para resultados em duas etapas intituladas de Primeira Geração do Choque de Gestão e Segunda Geração do Choque de Gestão, sendo a reforma iniciada no ano de 2003. Na primeira etapa do Choque de Gestão o foco foi no planejamento estratégico, *“levando em conta o orçamento do estado e as medidas que permitissem a implementação de processos com vistas ao resultado, mas em pleno acordo com a capacidade de gastos do governo estadual”* (SAPORITO, J. -2008)

Segundo Cunha Junior o choque de gestão:

*“Incorporou as diversas inovações e iniciativas de aperfeiçoamento da gestão pública em decorrências de experiências propostas ou implementadas no governo federal ou nos demais estados. Estas inovações se deram tanto no campo do planejamento – estratégia, quanto no campo da gestão – recursos, meios instrumentos de gestão por resultados”.* (CUNHA JUNIOR, L. A. P. da – 2004)

---

<sup>4</sup> Programa Nacional de Apoio à Gestão Pública - PNAGE

Assim, Minas Gerais vem acompanhando o Governo Federal nas reformas administrativas, conforme o quadro 2.1 em anexo, onde estão demonstrados de forma breve os avanços na administração no âmbito federal e no âmbito estadual.

A implantação da Gestão para Resultados no estado de Minas Gerais se deu em duas etapas: A Primeira Geração do Choque de Gestão e a Segunda Geração do Choque de Gestão.

A primeira etapa teve sua implantação de 2003 a 2006, onde se buscou a adequação do Estado à realidade, com a adoção de medidas que buscassem o equilíbrio fiscal, a racionalização do setor público, a reorganização institucional, dentre outras. No período verificou-se 24 Acordo de Resultados<sup>5</sup> firmados e 340 indicadores de desempenho pactuado, monitorados e avaliados sistematicamente onde se observou o alcance do equilíbrio das contas governamentais e o aumento da arrecadação, com menor desoneração fiscal.

Na segunda etapa, por sua vez, que têm duração de 2007 a 2010, é implementado o alinhamento da administração à estratégia<sup>6</sup> e também ocorre a contratualização das estratégias. Neste caso, o foco é garantir que os órgãos tenham condições favoráveis para o atingimento dos resultados pactuados.

## 2.2 - Orçamento por Resultados

### 2.2.1 - Introdução

Nesta etapa serão expostas de maneira breve algumas proposições acerca do Orçamento por Resultados. Em seguida foi analisado como tal instrumento da administração pública se insere no Brasil. A literatura referente ao modelo de Orçamento por Resultados ainda é bastante limitada e, portanto a avaliação da implementação deste modelo é uma tarefa bastante complexa.

---

<sup>5</sup> Acordo de Resultados em MG: pactuação de metas entre os órgãos da administração pública estadual com distribuição de prêmios de produtividade aos servidores.

<sup>6</sup> PMDI –Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado, onde fica definido o conjunto de estratégias que serão adotadas para o alcance da perspectiva de longo prazo.

### 2.2.2 – Conceitos e Origem

Orçamento pode ser entendido como um instrumento de planejamento da administração. Também é tido, no setor público, como um “*mecanismo institucionalizado para aplicar os recursos públicos para o cumprimento das ações do estado*” (MARCEL, dez/2008).

Desde a forte expansão das funções do Estado, percebe-se a tentativa por parte do poder público em não mais tratar o orçamento apenas como um instrumento que fixa as despesas através da previsão das receitas, mas sim como um instrumento de planejamento, estando este relacionado com resultados. Segundo (MARCEL,dez/2008) tal sentimento vêm se refletindo ao longo dos anos com a introdução de diversos modelos orçamentários: orçamento por programas, orçamento base zero e gestão por objetivos.

Antônio Julio de Almeida também traz uma definição do significado do orçamento na administração pública:

*“E se a administração pública é o braço executivo do Estado, o instrumento pelo qual os Governos projetam as suas políticas na economia e na sociedade, o Orçamento é, por sua vez, o mais importante documento de política dos Governos, que concretiza em meios e em recursos e em ações e em programas os seus objetivos políticos.”(ALMEIDA – 2006).*

Almeida também descreve que a reforma na administração pública foi “*naturalmente acompanhada por profundas mudanças nos processos de elaboração, execução, acompanhamento e controle orçamentais. Muitas das razões determinantes são comuns a ambas. Trata-se de um fenômeno atual. São inúmeros os países que procederam ou têm neste momento em curso processos de redefinição e reequacionamento dos seus sistemas orçamentais.*”(ALMEIDA – 2006).

O autor também destaca que as reformas orçamentais, mesmo não obedecendo a uma metodologia única – não sendo igual para todos os países que a realizam, possuem alguns elementos comuns, apesar da solução técnica diferenciada:

*“Entre esses elementos, contam-se”:*

*- A escolha de sistemas contabilísticos rigorosos, refletindo a totalidade dos custos e das receitas, de acordo com uma lógica de “accrual accounting”(…) Entre os instrumentos contabilísticos devem figurar o balanço, o mapa de ganhos e perdas e o mapa de origem e aplicação de fundos.*

*- A Transparência que leva a garantir maior clareza para a opinião pública de todas as opções e compromissos constantes do Orçamento, em particular no plano fiscal. (...) - A organização do orçamento em novos moldes, em particular através da definição de cadeias de objetivos e de programas: à cadeia “objetivos estratégicos nacionais – objetivos setoriais, políticas e medidas – metas por serviço” segue-se a cadeia “programas nacionais – programas setoriais – projetos de atuação e de investimento – resultados”.*

*- A definição de sistemas de avaliação de performance quer da eficiência com que os recursos são utilizados, quer do modo como os objetivos foram atingidos, através do uso de indicadores associados aos objetivos e às metas pré-definidas; estes sistemas de avaliação dos resultados são alimentados por relatórios financeiros, onde constam os resultados obtidos em relação a um conjunto de indicadores associados aos objetivos que se pretendiam atingir.” (ALMEIDA – 2006)\_*

O Orçamento por Resultados aparece como uma nova metodologia, que está inserida nos novos conceitos da Reforma da Administração Pública. O mesmo, segundo Cavalcanti teve origem no modelo de PPBS na década de 60, conforme o trecho abaixo:

*“As origens do orçamento por resultados nos remetem ao modelo Planning, Programming and Budgeting Systems, desenvolvido em meados da década de 60 pelo governo norte-americano, a partir dele se originaram o Program Budgeting, Output Budget, e finalmente, New Performance Budget” (2006:12).*

A definição conceitual da OCDE (2005) para Orçamento por Resultados se assemelha ao *New Performance Budget*, citado acima. Para a Organização o mesmo é um instrumento que relaciona os recursos alocados aos resultados.

O PPBS<sup>7</sup> é um sistema de orçamentação que promove a integração do planejamento com o orçamento por meio de programas. (DIAMOND, 2003b). Tal sistema sofreu inúmeras críticas a partir de 1971, não sendo totalmente implementado. Apesar disso continuou sendo utilizado dando origem ao Orçamento-Programa (CAVALCANTI, 2006).

Não existe uma definição padrão de orçamento-programa. A principal implicação do mesmo está na mensuração do custo financeiro para o alcance dos resultados pretendidos, devendo desta forma, as decisões orçamentárias estarem baseadas nos resultados como objetivos finais ou programas, o que é definido como *outputs*, e não baseadas em equipamento, manutenção e pessoal, ou seja, *inputs*. (WILDAVSKY, 1982).

A partir do orçamento-programa criou-se a base para a nova gestão, baseada no desempenho (*new performance-based management*) no início dos anos 90, onde o sistema de orçamentação era cada vez mais influenciado pelo desempenho. (CAVALCANTI, 2006).

Diante da crise fiscal instaurada, e conseqüente necessidade de ajuste fiscal, bem como da predominante idéia da ineficiência do setor público, diversos países vem praticando reformas estruturais, principalmente no que diz respeito aos sistemas de orçamentação. Assim, o modelo de Orçamento por Resultados passa a ser implementado em diversos países (cada qual com sua particularidade), onde se considera além da importância do desempenho, mecanismos de *accountability*, onde se instauram mecanismos de premiação pelos resultados (CAVALCANTI, 2006).

Na América Latina seu desenvolvimento foi motivado pela busca de maior eficiência nas dotações<sup>8</sup> e uso mais adequado dos recursos públicos, que são limitados. Contudo, neste caso sua implantação não é acompanhada de ajustes nas estruturas orgânicas e na maioria dos casos não se percebe mudanças nas práticas de gestão. Ainda assim, a introdução do Orçamento por Resultados na América Latina ainda é incipiente, não havendo ainda resultados concretos de sua utilização (MARCEL, 2008). O 2.1, em anexo, demonstra o índice de gestão pública por resultados na América Latina, dentre todos os

---

<sup>7</sup> *Planning, Programming and Budgeting Systems*

<sup>8</sup> Dotações orçamentárias.

elementos que permeiam a gestão por resultados (plano estratégico; orçamento por resultados; gestão financeira, auditoria e aquisições; gestão de programas e projetos e monitoramento e desenvolvimento) a que demonstra melhor índice é a terceira. Contudo, o modelo de orçamentação por resultados é o que mostra menor índice de desenvolvimento.

### 2.2.3 – O Modelo

A implantação do modelo de Orçamento por Resultados exige não somente a implantação de um novo instrumental, mas também uma mudança de comportamento na organização, sendo necessária a mudança dos processos para que se obtenha uma alteração de comportamento. Além disso, não existe um modelo único de Orçamento por Resultados, uma vez que este deve estar adaptado à cultura e às instituições de cada país e organização, produzindo desta forma modelos específicos. Portanto, tais circunstâncias mostram em todas as experiências um longo período de implantação (MARCEL – 2008).

Jack Diamond (2005) atesta que o sucesso da implantação de uma reforma gerencial da administração pública, bem como a implantação de um modelo de orçamentação por resultados necessita de uma flexibilização dos órgãos no acesso e uso dos recursos, o que nos remete ao compartilhamento orçamentário existente no SISEMA<sup>9</sup>.

Ainda segundo Diamond (2005), existem quatro elementos necessários para a implantação: melhoria dos sistemas de custos orçamentários, introdução de novo sistema de *accountability*, a estrutura dos programas devem ser introduzidas perante uma ampla conjuntura de planejamento orçamentário e sempre é necessária uma redefinição de estruturas de programas para a remoção de restrições institucionais e informacionais que impedem sua utilização pelos gestores.

BEZERRA (2008) aponta como uma característica chave do novo enfoque do orçamento a importância da independência gerencial do

---

<sup>9</sup> Sistema Estadual do Meio Ambiente. Os órgãos integrantes possuem seus orçamentos compartilhados, havendo a possibilidade de pagamento de despesas de um órgão com dotação orçamentária de outro órgão.

orçamento, o que segundo autor se manifesta na importância que o desempenho adquire, sendo a responsabilidade pelos resultados o objetivo de todo o processo orçamentário o que vai de encontro à prática orçamentária tradicional, onde alocam-se as dotações orçamentárias a categorias detalhadas e proíbe-se os órgãos públicos de transferir recursos entre rubricas de gastos (BEZERRA, 2007).

### III - PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO

#### 3.1 - Introdução

Nesta parte foi analisado o sistema orçamentário brasileiro. Primeiramente foi exposto de maneira breve o marco legal que rege o sistema no Brasil. Em seguida foi exposto um breve histórico do orçamento no Brasil, identificando algumas das principais transformações ocorridas no sistema brasileiro. Por fim, serão analisadas a ótica orçamentária no estado de Minas Gerais e as peculiaridades do SISEMA.

#### 3.2 – Marco Legal

O sistema orçamentário brasileiro é composto basicamente de três instrumentos principais: o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). Tal sistema está definido nos artigos 165 a 169 da Constituição Federal.

O PPA tem vigência de quatro anos vigorando até o exercício subsequente do próximo mandato. Aqui estão estabelecidas as diretrizes gerais da administração, estabelecendo um planejamento de médio prazo. Segundo o §1º do art. 165 da CF/1988 o PPA deve *“estabelecer, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada”*.

A LDO é elaborada anualmente e detalha as metas e prioridades do governo para o próximo ano, servindo de orientação para a elaboração da LOA. Segundo o §2º do art. da Constituição a LDO *“compreenderá as metas e prioridades da administração pública federal, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente, orientará a elaboração da lei orçamentária anual, disporá sobre as alterações da legislação tributária e estabelecerá a política de aplicação das agências financeiras de fomento”*.

Desta forma a Lei de Diretrizes Orçamentárias é um instrumento que faz a ligação entre o PPA e a LOA.

Por fim, a Lei Orçamentária Anual (LOA) é uma lei ordinária, de validade somente para um exercício fiscal, que fixa as despesas e estima as receitas para o exercício subsequente, com base na LDO e seguindo os parâmetros do PPA no §5º do art. 165:

*“A lei orçamentária anual compreenderá”:*

*I – o orçamento fiscal referente aos Poderes da União, seus fundos, órgãos e entidades da administração direta e indireta, inclusive fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público;*

*II – o orçamento de investimento das empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto;*

*III – o orçamento da seguridade social, abrangendo todas as entidades e órgãos a ela vinculados, da administração direta ou indireta, bem como os fundos e fundações instituídos e mantidos pelo Poder Público.”*

*(CF/1988)*

Tal repartição orçamentária em três leis é apenas instrumental, uma vez que o orçamento é uno e tais documentos se integram finalisticamente, como está disposto nos artigos 165 § 4º e 7º, 165 § 4º e 167 § 1º da Constituição.

### 3.3 – Transformações no Sistema Orçamentário Brasileiro

A Lei nº 4.320 de 17 de março de 1964<sup>10</sup> é um dos principais marcos na evolução sistema orçamentário brasileiro. Tal legislação alterou a base orçamentária utilizada pelo Governo Federal, o Orçamento Tradicional<sup>11</sup> onde se dispunha a previsão da receita e autorização das despesas classificadas segundo o objeto do gasto. Segundo Core (2001) tal tipo de orçamento é falho na medida em que não observa um conjunto de objetivos a atingir.

A Lei nº 4.320/64 foi, portanto a primeira reforma orçamentária no Brasil, e introduziu um modelo orçamentário com a análise funcional das despesas e preocupação com os custos. O orçamento, então se aliou ao planejamento surgindo o orçamento-programa como uma especialidade. O orçamento passou a ser entendido como uma ferramenta de ligação entre os sistemas de planejamento e finanças, tornando mais fácil a operacionalização dos planos (Machado Jr., 1997).

Com a introdução na década de 60 do orçamento-programa definido abaixo por Jorge Ribeiro promove-se uma integração entre planejamento e orçamento:

*“Um plano de trabalho expresso por um conjunto de ações a realizar e pela identificação dos recursos necessários à sua identificação.”(2003:03)*

O autor ainda afirma a posição do orçamento, que não é apenas um documento financeiro, mas um *“instrumento de operacionalização das ações do governo”*(Ribeiro, 2003).

Contudo a introdução do orçamento-programa no Brasil encontrou diversas dificuldades. Cavalcanti (2006) aponta tais barreiras como resultante de problemas estruturais que como *“falta de experiência, comprometimento, informações de qualidade e, conseqüentemente, capacidade de avaliação e monitoramento das ações.”*

---

<sup>10</sup> Estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados dos Municípios e do Distrito Federal.

<sup>11</sup> O orçamento tradicional ou clássico se caracteriza por um simples documento de previsão de despesa e autorização de receita.

A partir daí, influenciado pela Nova Gestão Pública (*New Public Management*) percebe-se a terceira principal transformação no sistema orçamentário brasileiro, o orçamento por resultados. Segundo Cavalcanti o orçamento por resultados é:

*“Em termos gerais, este modelo é visto como uma evolução do orçamento orientado para controle dos gastos, em direção a um outro focado na produção pública, com a busca sistemática de resultados específicos, dentro de um processo contínuo de integração entre orçamento e planejamento. Sendo os instrumentos chaves para a implementação dessa reforma no Brasil o PPA e o Orçamento Anual.”*

(Cavalcanti, 2006)

A introdução deste modelo orçamentário no Brasil se deu primeiramente com a Constituição Federal de 1988, com a introdução de uma nova forma de sistema orçamentário no Brasil. A preocupação com a integração entre planejamento e orçamento fica clara quando em seu art. 165 a CF/1988 estabelece três instrumentos de PPA, LDO e LOA. O processo integrado de alocação dos recursos, fortemente calcado em atividades de planejamento e orçamento está evidente na interdependência dos três instrumentos, que formam ao final, um único orçamento (mantendo assim o princípio da unidade no mesmo).

Outro marco importante na introdução do orçamento por resultados no Brasil foi a Reforma no Aparelho de Estado Brasileiro de 1995 consolidados no documento chamado de Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, plano influenciado principalmente pela vertente gerencial inglesa. (Abrúcio, 1997). Apesar de não ter sido de todo bem sucedido, algumas idéias centrais do Plano ainda permanecem, como o estabelecimento de critérios de eficiência alocativa e de uma gestão voltada para a melhor aplicação, como maior disciplina fiscal. (CAVALCANTI, 2006).

### 3.4 – Orçamento em Minas Gerais

O sistema orçamentário em Minas Gerais segue em linhas gerais o mesmo padrão do Governo Federal. Contudo, observa-se a existência de mais um instrumento de planejamento, o PMDI (Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado) que estabelece as estratégias com base na visão de futuro para um horizonte temporal até 2023, conforme o art. 231 da Constituição do Estado:

*Art. 231 – O Estado, para fomentar o desenvolvimento econômico, observados os princípios da Constituição da República e os desta constituição, estabelecerá e executará o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado, que será proposto pelo Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social e aprovado em lei.*

O PMDI define as principais áreas de atuação do Governo para a melhoria contínua do IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) no Estado, estabelecendo as prioridades e metas de longo prazo.

Ainda, o orçamento em Minas segue o proposto no art. 165 da Constituição federal, com a utilização dos outros três instrumentos: PPAG, LDO e LOA. O PPAG (Plano Plurianual de Ação Governamental) exerce a mesma função do PPA no Governo Federal, contudo, tomando como base o PMDI. No PPAG ficam estabelecidos os Projetos Estruturadores, Associados e Especiais, além dos limites plurianuais.

Os programas especiais não se identificam diretamente com nenhuma área de resultado do Governo, contemplando as necessidades setoriais. Por sua vez, os programas associados possuem um alinhamento à estratégia definida no PMDI. Tais programas efetuam colaboração sinérgica com os programas estruturadores, devendo perseguir os objetivos estratégicos da Área de Resultados na qual for associado. Por fim, os programas estruturadores representam os programas estratégicos concebidos pelo governo e onde são alocados prioritariamente os recursos estaduais e dos quais se espera os maiores impactos na ação do Governo Estadual.

Tal metodologia mostra o alinhamento do Governo de Minas Gerais ao orçamento por resultados, onde existe a preocupação, além da qualidade do gasto, com os impactos das ações governamentais. Nesta ótica se enquadra o

SISEMA, que apresenta uma “flexibilização” orçamentária única no governo estadual.

### 3.5 – O SISTEMA ESTADUAL DO MEIO AMBIENTE

A partir de 2007 foi instituído o Sistema Estadual de Meio Ambiente (SISEMA) através da Lei Delegada nº 125 de 25 de janeiro de 2007, definindo como seus integrantes a Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável, o Instituto Estadual de Florestas, a Fundação Estadual do Meio Ambiente, o Instituto Mineiro de Gestão das Águas, os Núcleos de Gestão Ambiental das Secretarias de Estado integrantes do COPAM e a Polícia Ambiental da Polícia Militar de Minas Gerais.

A partir daí, com a integração da área meio da Secretaria, Fundação e Autarquias presentes no SISEMA<sup>12</sup> observa-se a criação de um sistema único de formulação de políticas para o meio ambiente. Esta integração, que é inclusive física, possibilita o compartilhamento dos recursos orçamentários, o que não destitui a autonomia de cada unidade orçamentária presente.

A unificação do órgão e entidades componentes do SISEMA foi em primeira mão buscando facilitar os processos de licenciamento e regularização ambiental, integrando as ações de proteção ao meio ambiente das três agendas<sup>13</sup> e permitindo a unificação e racionalização das áreas meio e o conseqüente compartilhamento de recursos materiais, humanos e financeiros de seus componentes (CARVALHO, 2009).

Segundo Carvalho (2009) o maior desafio do Sistema Estadual do Meio Ambiente, além de manter a identidade individual de cada instituição é consolidar a integração, com o rompimento das barreiras culturais que ainda permeiam sobre o sistema.

---

<sup>12</sup> Secretaria – SEMADS, Fundação – FEAM e Autarquias – IEF e IGAM.

<sup>13</sup> Três grandes agendas que fundam a matéria ambiental no Estado de Minas Gerais: Agenda Azul, Agenda Marrom e Agenda Verde.

A seguir exemplificaremos as bases legais que possibilitam a criação de um sistema único para o meio ambiente.

### 3.5.1 – Bases Legais

A lei Delegada 112 de 25 de janeiro de 2007, que dispõe sobre a organização e a estrutura da Administração Pública do Poder Executivo do Estado, traz em seu artigo 16 a estrutura orgânica da Administração Pública:

*Art. 16. A Administração Pública do Poder Executivo tem a seguinte estrutura orgânica:*

*I - Administração direta:*

- a) Governadoria do Estado;*
- b) Vice-Governadoria do Estado;*
- c) Secretarias de Estado;*
- d) órgãos colegiados;*
- e) órgãos autônomos;*

*II - Administração indireta:*

- a) fundações de direito público;*
- b) autarquias;*
- c) empresas públicas;*
- d) sociedades de economia mista;*
- e) outras entidades que a lei determinar.*

Desta forma, fica definido as Secretarias como integrantes da administração direta e as Autarquias e Fundações como membros da administração indireta. Já no Art. 17 da mesma legislação, que dispõe que os órgãos e entidades relacionam-se por subordinação administrativa, subordinação técnica e vinculação, existe a previsão de que os órgãos com atuação na formulação e execução de políticas públicas semelhantes, tenham atuação coordenada e integrada, conforme fica definido no parágrafo primeiro, alínea III:

Art. 17. Os órgãos e as entidades relacionam-se porsubordinação administrativa, subordinação técnica e vinculação.

§ 1º Para efeitos desta Lei, entende-se por:

I - subordinação administrativa a relação hierárquica direta de Secretarias e órgãos autônomos com o Governador do Estado, bem como das unidades administrativas com os titulares dos órgãos e das entidades a que se subordinam;

II - subordinação técnica a relação hierárquica das unidades seccionais e setoriais com as unidades integrantes dos sistemas centrais, no que se refere à normalização e à orientação técnicas;

III - vinculação a relação de entidade da Administração indireta com a Secretaria de Estado responsável pela formulação das políticas públicas de sua área de atuação, para a integração de objetivos, metas e resultados.

§ 2º Pode ocorrer subordinação técnica entre unidades administrativas internas de órgãos e entidades, independentemente da existência de relação de subordinação hierárquica.

§ 3º O órgão colegiado, no exercício de suas atribuições legais, atuará de forma integrada com a Secretaria de Estado a que se subordina e sujeita-se às diretrizes das políticas públicas estabelecidas no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado - PMDI- e no Plano Plurianual de Ação Governamental - PPAG.

A lei nº4.320 de 17 de março de 1964 em seu artigo 14 dispõe que:

*Constitui unidade orçamentária o agrupamento de serviços subordinados ao mesmo órgão ou repartição a que serão consignadas dotações próprias.*

Portanto, permite-se que um órgão ou entidade seja (ou não) Unidade Orçamentária. Observa-se, portanto, no SISEMA a existência de mais de uma unidade orçamentária – sendo uma unidade orçamentária para cada unidade presente no mesmo – trabalhando de maneira integrada e compartilhando os recursos orçamentários o que ficou permitido no art. 7º da Lei delegada 125/07<sup>14</sup>:

<sup>14</sup> Dispõe sobre a estrutura orgânica básica da Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável – SEMADS - e dá outras providências.

*Art. 7º Fica instituído o Sistema Estadual de Meio Ambiente - SISEMA, com a finalidade de regionalizar as medidas emanadas do Sistema Nacional de Meio Ambiente, criado pela Lei Federal nº 6.983, de 31 de agosto de 1981, por meio da articulação coordenada do órgão e das entidades que o integram.*

*§1º Integram o SISEMA:*

*I- a Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável;*

*II - a Fundação Estadual de Meio Ambiente;*

*III - o Instituto Mineiro de Gestão das Águas;*

*IV - o Instituto Estadual de Florestas.*

*V- Os Núcleos de Gestão Ambiental das Secretarias de Estado integrantes do COPAM;*

*VI - A Polícia Ambiental da Polícia Militar de Minas Gerais."*

*§ 2º As competências do SISEMA serão definidas em regulamento.*

*(Vide art. 1º da Lei Delegada nº 156, de 25/1/2007.)*

*(Vide art. 1º da Lei Delegada nº 157, de 25/1/2007.)*

*(Vide art. 1º da Lei Delegada nº 158, de 25/1/2007.)*

É importante lembrar que a criação do SISEMA, que busca a atuação coordenada e articulada do órgão e entidades a ele pertencentes se alinha as medidas do SISNAMA – Sistema Nacional do Meio Ambiente – criado pela Lei Federal nº6.938 de 31 de agosto de 1981, que descentraliza as responsabilidades ambientais para os diferentes níveis de Governo (CARVALHO, 2009).

Existem quatro decretos que expressam a previsão legal para o compartilhamento orçamentário conforme fica expresso no memorando interno nº0331/2007. O decreto nº 44.313 de 07 de junho de 2006 no art. 28 prevê:

*Art. 28 – A SEMADS promoverá, observada a legislação em vigor, o compartilhamento de recursos humanos, materiais e financeiros com o IEF, a FEAM e o IGAM, objetivando a racionalização dos custos, a complementaridade dos meios e a otimização das ações integradas de monitoramento, licenciamento e fiscalização ambiental.*

O decreto nº 44.343 de 30 de junho de 2006 também prevê:

*Art. 41 – A FEAM promoverá, observada a legislação em vigor, o compartilhamento de recursos humanos, materiais e financeiros com a SEMADS, o IEF e o IGAM, objetivando a racionalização dos custos, a complementaridade dos meios e a otimização das ações integradas de monitoramento, licenciamento e fiscalização ambiental.*

E também o Decreto nº44.312 de 07 de junho de 2006 que trata do IGAM e o Decreto nº 44.372 de 09 de agosto de 2006:

*Art. 51 – O IEF promoverá, observada a legislação em vigor, o compartilhamento de recursos humanos, materiais e financeiros com a SEMADS, a FEAM e o IGAM, objetivando a racionalização dos custos, a complementaridade dos meios e a otimização das ações integradas de monitoramento, licenciamento e fiscalização ambiental.*

Ainda, objetivando uma maior consolidação na integração do SISEMA, foi firmado entre as entidades o Acordo de Cooperação Mútua<sup>15</sup> buscando com o compartilhamento de recursos orçamentários a racionalização de custos, a complementaridade de meios e a otimização das ações integradas de monitoramento, licenciamento e fiscalização ambiental.

### 3.5.2 – O Modelo Institucional

Segundo Carvalho (2009) os modelo utilizado pelo SISEMA, o modelo de integração, vêm como uma resposta à fragmentação das políticas públicas de meio ambiente. A fragmentação pode ser atribuída à falta de coordenação, consistência e coerência, esta ultima implicando no fato de que as políticas públicas devem ir ao encontro umas das outras, evitando-se políticas contraditórias (MARTINS, 2004).

---

<sup>15</sup> Acordo celebrado em 08 de outubro de 2007 firmado entre SEMADS, FEAM, IEF e IGAM.

Para CARVALHO (2009) o sistema escolhido pelo SISEMA é o de uma estrutura funcional integrada:

*“O diferencial apresentado na estrutura organizacional do SISEMA é a unificação das áreas administrativas da SEMADS e das entidades vinculadas. As áreas de planejamento, orçamento, logística, compras e contratações, contabilidade, infra-estrutura, sistemas de transporte foi centralizada.”*

O modelo que mais se adéqua é o sistema funcional integrado, onde existe uma unidade central que realiza a interligação entre as áreas. O modelo do SISEMA, ainda não pode ser tido como matricial, mesmo com as diversas áreas atuando em várias fases no mesmo projeto, uma vez que os indivíduos respondem ao seu responsável funcional (CARVALHO, 2009).

### 3.5.3 – O Compartilhamento Orçamentário

A unificação das áreas meio da Secretaria e unidades vinculadas foi seguida do compartilhamento orçamentário das unidades orçamentárias presentes. Observa-se a presença de quatro unidades orçamentárias no SISEMA, com o fornecimento de dotações próprias para cada um de seus integrantes: SEMADS (1371), FEAM (2091), IEF (2101) e IGAM (2241).

Apesar de cada órgão e entidade possuir sua própria dotação o compartilhamento orçamentário permite que o SISEMA aproprie as despesas com base na capacidade orçamentária dos órgãos e entidades a ele pertencentes o que significa, na prática, que despesas de um órgão sejam pagas com a dotação orçamentária de outra entidade pertencente ao SISEMA, conforme fica explícito no parecer sobre a possibilidade de compartilhamento de recursos financeiros no pagamento dos Vales do IEF e do IGAM com dotação orçamentária da FEAM, redigido pela assessoria jurídica da SEMADS em que na Nota Jurídica nº 229/2007 de 19 de dezembro de 2007 propõe:

*“In casu, embora reconhecida a autonomia dos entes, não se pode deixar de registrar que com a unificação e criação do SISEMA, não há qualquer impedimento de ser efetuado o pagamento (...). Portanto, integrando os órgãos da SEMADS e considerando a expressa previsão legal autorizativa do compartilhamento, não se vislumbra nenhum óbice na adoção das medidas sugeridas”*

É importante lembrar que conforme previsto nos decretos nº44.313 de 07 de junho de 2006, nº 44.343 de 30 de junho de 2006, nº44.312 de 07 de junho de 2006 e Decreto nº 44.372 de 09 de agosto de 2006, o compartilhamento dos recursos humanos, materiais e financeiros entre órgãos entidades do SISEMA visam a racionalização de custos, a complementaridade de meios e a otimização das ações integradas de monitoramento, controle e fiscalização ambiental.

Tal forma de atuação se alinha aos modelos de gestão para resultados e orçamento para resultados no que se refere a preocupação da administração, além da racionalização dos custos, com os resultados das ações governamentais, o que fica evidente com a preocupação na otimização dos meios das atividades de fiscalização, monitoramento e controle ambiental.

## IV – ANÁLISES DA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA DOS ÓRGÃOS E ENTIDADES DO SISEMA

### 4.1 – Introdução

Nesta parte serão analisados os dados referentes à execução orçamentária dos órgãos pertencentes ao SISEMA de 2005 a 2008.

Primeiramente foi elaborado um panorama geral do SISEMA onde serão analisadas as receitas arrecadadas do SISEMA (descrevendo as suas principais fontes de recursos). Em seguida foi analisada a despesa realizada destacando-se a participação de cada grupo de despesa nos gastos. Ainda, no fim da primeira parte foi analisada a evolução dos gastos essencialmente de área meio de acordo com as instruções do acordo de resultados do Estado de Minas Gerais.

Em seguida analisaremos o índice de execução financeira das ações do SISEMA nos anos de 2005 a 2008 segundo a metodologia contida no documento “*Metodologia de avaliação dos órgãos e entidades que compõe o Sistema Estadual de Planejamento e Orçamento*” de Abril de 2009.

Logo após foi realizado um comparativo entre previsto e realizado das metas físicas das ações finalísticas do SISEMA. Por fim, foi feito um comparativo da evolução dos indicadores do SISEMA.

## 4.2 – Panorama Geral do SISEMA

Aqui fica exposto um panorama geral da execução orçamentária e financeira dos órgãos componentes do SISEMA antes e após a institucionalização do mesmo. Os dados aqui expostos foram extraídos do armazém de informações do SIAFI.

### 4.2.1 – Receita Arrecadada por Fonte

Fonte Recurso - Código	Ano de Exercício				Total geral
	2005	2006	2007	2008	
24	17.334.312	44.410.049	5.695.109	9.826.167	77.265.637
26		33.619.525	39.571.985	42.615.225	115.806.735
31	107.785.814	121.617.706	131.644.308	128.804.692	489.852.520
47	-	442.447	-	429.943	872.390
52		7.326.109	7.480.787	8.372.330	23.179.226
60	34.054.648	36.484.351	42.043.271	50.257.938	162.840.208
61	9.489.404	31.603.983	15.835.157	31.222.144	88.150.687
<b>Total geral</b>	168.664.177	275.504.170	242.270.616	271.528.439	957.967.402

Fonte: Armazém de Informações do SIAFI

A tabela 4.1 acima demonstra o valor da arrecadação anual por fonte de recurso de 2005 a 2008. Podemos perceber que ao longo dos anos foram sete as fontes financiadoras do SISEMA<sup>16</sup>. Não foi incluída na tabela a fonte 10 por esta se tratar de recursos do tesouro do Estado, não sendo considerada de arrecadação própria do SISEMA, em anexo o quadro 4.2 explicita cada uma das fontes.

<sup>16</sup> As receitas arrecadadas analisadas representam as receitas arrecadadas de cada unidade orçamentária presente no SISEMA, sendo: SEMADS, FEAM, IEF e IGAM.

De 2005 a 2008 os órgãos e entidades componentes do SISEMA arrecadaram R\$957.967.402,00 sendo que a arrecadação total, somando-se todas as fontes de recursos saltou de R\$168.664.177,00 em 2005 para R\$271.528.439,00 em 2008. Contudo observamos que foi no ano de 2006 o maior montante de recursos arrecadados.

A fonte 24 que representa recursos oriundos de convênios de entrada é uma das fontes em que se observou queda na arrecadação, passando de R\$17.334.312,00 em 2005 para R\$9.826.167,00 em 2008, uma queda de 43% ao longo dos 4 anos e em 2008 representou 4% do total dos recursos arrecadados. Ainda, observamos no ano de 2006 um pico na arrecadação de recursos oriundos desta fonte, quando a mesma representou 16% do total de recursos arrecadados.

Os recursos arrecadados pela taxa florestal representada pelo código 26 não possuem arrecadação no ano de 2005. Contudo, observa-se um crescimento de 27% na arrecadação da taxa florestal, saltando de R\$33.619.525,00 em 2006 para R\$42.615.225,00 em 2008, representado ao final do ano em torno de 16% do total arrecadado.

O maior montante de recursos arrecadados no SISEMA é da fonte 31 – recursos hídricos – que representaram ao final de 2008 em torno de 47% da arrecadação. Observa-se um crescimento de 20% na arrecadação ao longo dos quatro anos, passando de R\$107.785.814,00 em 2005 para R\$128.804.692,00 em 2008.

Receitas obtidas com a alienação de bens somente são observadas nos anos de 2006 e 2008. Em ambos os anos a fonte 47 representam menos de 1% do total arrecadado.

A fonte 52 que representa os recursos oriundos da taxa de controle e fiscalização ambiental somente são observados à partir do ano de 2006. Observa-se aqui um pequeno aumento na arrecadação que em 2008 representou 3% do total.

Já a fonte 60 que são recursos diretamente arrecadados sem vinculação específica, arrecadados na forma de prestação de serviços, como por exemplo, licenciamento de motosserras licenciamento e outorga também registra crescimento ao longo dos quatro anos analisados. 2005 foi o ano em que os chamados recursos diretamente arrecadados tiveram maior participação nas

receitas do SISEMA, chegando a 20% do total das receitas contra 13% em 2006, 17% em 2007 e 18,5% em 2008, ano em que os recursos diretamente arrecadados sem vinculação específica foram maiores.

Por fim, os recursos da fonte 61, que também são diretamente arrecadados, mas possuem vinculação específica, ou seja, os recursos arrecadados somente poderão ser utilizados para realização de ações específicas. Tal fonte é composta da arrecadação da taxa de reposição florestal, reposição da pesca, compensação ambiental e compensação florestal.

Analisando os dados acima observamos que não houve após a implantação do SISEMA ocorrida em 2007 um aumento na arrecadação de recursos. Observamos, contudo, que o ano de 2006 ocorre um salto na arrecadação com a introdução de outras duas fontes de arrecadação, a 26 (taxa florestal) e a 52 (taxa de controle e fiscalização ambiental).

#### 4.2.2 – Despesa Realizada por Grupo de Despesa

A Tabela 4.2 abaixo discrimina a despesa realizada nos anos de 2005 a 2006 por grupo de despesa, o que nos permite analisar qual o destino dos recursos do SISEMA: pessoal, despesas correntes, investimento ou inversões financeiras. Também fica possível avaliar como se deu o comportamento destas despesas ao longo do período de tempo analisado.

<b>Tabela 4.2 - Despesa Realizada por Grupo de Despesa 2005-2008</b>					em R\$
	<b>Ano de Exercício</b>				
<b>Grupo Despesa - Código</b>	2005	2006	2007	2008	Total geral
1- Pessoal e Encargos Sociais	24.050.100	32.875.388	41.159.892	64.848.030	162.933.409
3- Outras Despesas Correntes	74.692.502	87.283.566	95.555.469	130.328.344	387.859.880
4- Investimentos	40.624.484	62.124.374	42.252.764	37.613.326	182.614.948
5- Inversões Financeiras	76.600	3.351.924	60.787.665	22.896.009	87.112.198
<b>Total geral</b>	139.443.686	185.635.252	239.755.790	255.685.708	820.520.436

Fonte: Armazém de Informações do SIAFI

O total de despesas dos órgãos e entidades<sup>17</sup> presentes no SISEMA foi ao longo do período analisado de R\$820.520.436,00. Observamos um crescimento linear nas despesas ao longo de 2005 a 2008 saltando de R\$139.443.686,00 no primeiro ano para R\$255.685.708,00 no último ano analisado.

Analisando o Grupo de Despesa 1, que corresponde aos gastos com pagamento de pessoal e precatório observamos um salto de R\$24.050.100,00 em 2005 para R\$64.848.030,00 em 2008, um aumento em torno de 170%. O maior aumento nos gastos com pessoal e precatório no período analisado ocorreu de 2007 para 2008 com um incremento na despesa de R\$23.688.138, aproximadamente o mesmo valor da despesa com pessoal e precatório em 2005. Isso se deve à implantação da Gratificação de Escolaridade, Desempenho e Produtividade Individual e Institucional – GEDAMA, instituída pela Lei nº. 17.351, bem como a admissão de novos servidores em todas as entidades vinculadas a SEMADS. A participação das despesas do grupo 1 em 2008 foi o equivalente a 25,36%, a segunda maior participação nas despesas. A despesa total com pessoal e precatórios nos quatro anos analisados foi de R\$162.933.409,00 o equivalente a 19,86% dos gastos totais, que somam R\$820.520436,00.

Outras despesas correntes representadas por despesas com aquisição de material de consumo, pagamento de diárias, serviços de terceiros – pessoa jurídica, consultorias, contribuições, subvenções, auxílio-alimentação, auxílio-transporte dentre outras despesas correntes, também classificadas como pertencentes ao grupo 3 são a maior fatia do total de despesas do SISEMA, representando cerca de 47% do total das despesas nos exercícios observados. O mesmo grupo obteve um aumento em torno de 74% desde 2005, sendo gastos neste ano a quantia de R\$74.692.502,00 e, em 2008 R\$130.328.344,00. Da mesma forma que o Grupo de Despesa 1, houve um grande aumento nas despesas do grupo 3 no ano de 2008, sendo gasto neste ano R\$130.328.344,00 contra R\$95.555.469,00 no exercício anterior.

---

<sup>17</sup> Foram analisadas as despesas das unidades orçamentárias presentes no SISEMA, sendo: SEMADS, FEAM, IEF e IGAM.

As despesas com investimento, representadas pelo grupo 4, são as únicas em que se observa queda no período analisado, passando de R\$40.624.484,00 em 2005 para R\$37.613.326,00 em 2008, queda de 7,41%. A participação no total das despesas é de 22,26% com um pico nos gastos de investimento no ano de 2006, em que os mesmos somam R\$62.124.374,00.

As despesas com aquisição de bens de imóveis ou bens de capital já em utilização; aquisição de títulos representativos do capital de empresas ou entidades de qualquer espécie já construídas ou com a constituição ou aumento do capital de empresas, chamadas de inversões financeiras e representadas pelo grupo de despesa 5 representam o maior aumento na despesas do SISEMA, contudo, ainda representando a menor participação ao longo dos anos, com um total de gastos no valor de R\$87.112.198,00 ou 10,62% do total. No ano de 2007 observamos o maior valor de recursos destinados a este fim: R\$60.787.665,00 cerca de 25% do total da despesa no exercício.

#### *4.2.3 – Evolução nos Gastos com Área Meio*

O objetivo central da avaliação dos gastos com área meio é avaliar o percentual de despesas realizadas com atividades finalísticas e despesas realizadas com área meio.

Para a pesquisa foram consideradas as despesas típicas de área meio consideradas no Acordo de Resultados de 2008 pactuado entre o SISEMA e o Governo mineiro. O Quadro 4.1 em anexo mostra quais elementos-item de despesa são considerados como típicos de área meio.

A Tabela 4.3 traz o valor total dessas despesas para os anos de 2005 a 2008 separando por órgão e entidade:

**Tabela 4.3 - Gastos exclusivamente de área meio por órgão e entidades do SISEMA. 2005-2008**

<b>Ano de Exercício</b>	<b>Órgão Executor - Sigla</b>	<b>Valor Despesa Realizada (em R\$)</b>
<b>2005</b>	FEAM	10.045.594,48
	IEF	27.376.311,94
	IGAM	7.907.823,42
	SEC. MEIO AMBIENTE	8.362.611,54
<b>Total 2005</b>		<b>53.692.341,38</b>
<b>2006</b>	FEAM	12.397.386,52
	IEF	31.894.943,34
	IGAM	9.356.923,99
	SEC. MEIO AMBIENTE	9.703.296,41
<b>Total 2006</b>		<b>63.352.550,26</b>
<b>2007</b>	FEAM	6.975.726,07
	IEF	30.562.533,98
	IGAM	6.400.770,51
	SEC. MEIO AMBIENTE	17.278.499,37
<b>Total 2007</b>		<b>61.217.529,93</b>
<b>2008</b>	FEAM	5.540.850,43
	IEF	29.880.620,58
	IGAM	11.987.357,53
	SEC. MEIO AMBIENTE	30.590.413,14
<b>Total 2008</b>		<b>77.999.241,68</b>
<b>Total Geral</b>		<b>256.261.663,00</b>

Fonte: Armazém de Informações do SIAFI

Analisando a tabela 4.3 podemos observar que o órgão e entidades pertencentes ao SISEMA apresentaram, em se tratando de gastos de área meio, despesas ao longo dos quatro anos observados no valor de R\$256.261.663,00. Observa-se que houve um grande crescimento dos gastos no ano de 2007 para 2008, talvez pelo ingresso de novos servidores ao SISEMA, quando o mesmo passou de R\$61.217.529,93 para 77.999.241,68. Dos anos de 2005 para 2006 observa-se um aumento no gasto em torno de R\$10.000.000,00. Em 2007, ano da implantação do SISEMA observa-se uma redução nos gastos de área meio, quando estes fecharam o ano no valor de R\$61.217.529,93.

O gastos da área meio em relação aos gastos totais do órgão e entidades do SISEMA foi em 2005 em torno de 39%. Já em 2006 essa relação cai para 34% e em 2007 para 26%. Já em 2008 a um pequeno crescimento quando a relação passa para 31%. Observa-se que, apesar de se aumentarem os gastos de área meio no período, com exceção do ano de 2007, observa-se

que o percentual de gastos com a área meio reduziu após a implantação do SISEMA.

### 4.3 – Desempenho do Planejamento do SISEMA

Segundo o Documento intitulado de *“Avaliação do Planejamento dos Órgãos e Entidades do Estado de Minas Gerais – Índice de desempenho do planejamento”* de dezembro de 2008, o índice *“afere, particularmente, a capacidade de planejamento e materialização das estratégias e metas definidas no Plano Plurianual (PPA) e na Lei Orçamentária Anual (LOA)”*.

Ainda o documento informa que o IDP (Índice de Desempenho do Planejamento) é composto por três dimensões: ações, programas e indicadores, buscando-se uma análise objetiva e global do sistema orçamentário. Portanto, busca-se uma análise das funções de gestão e planejamento, não realizando uma análise puramente financeira.

Para esta análise somente foi utilizada a metodologia que se refere à taxa de execução financeira e taxa de execução física presente no IDP(A) que verifica o desempenho institucional de projetos/atividades inscritos no PPAG, sendo também a parte mais representativa do índice, haja vista que as unidades básicas de produção estão concentradas nestas ações produzindo resultados finalísticos.

Para a análise do desempenho financeiro não foram considerados projetos/atividades de pagamento de precatórios e sentenças judiciais (ação 7004) uma vez que os mesmos possuem um crédito inicial irrisório, somente para abertura orçamentária, sendo a ação suplementada ao longo do exercício. Também foram consideradas como zero a execução física das ações dos programas padronizados Apoio à Administração Pública, Obrigações Especiais e Reserva de Contingência.

Em anexo o quadro 4.3, 4.4, 4.5 e 4.6 demonstram o nome de cada ação para cada entidade e órgão do SISEMA nos anos de 2005, 2006, 2007 e 2008.

Foi analisada, primeiramente, a Tfin (taxa de execução financeira) dada pela seguinte expressão:

$$T_{\text{fin}} = \left( \frac{\text{Execução financeira}}{\text{Programação financeira}} \right) * 100$$

Tal taxa é obtida com a divisão do valor da despesa realizada pelo crédito inicial de cada ação verificando o desempenho do planejamento em cada ação.

Da mesma maneira que se obtém a T<sub>fin</sub> obtém-se a T<sub>fis</sub> (Taxa de execução física) que verifica o desempenho executado:

$$T_{\text{fis}} = \left( \frac{\text{Execução física}}{\text{Programação física}} \right) * 100$$

#### 4.3.1 – Taxa de execução financeira (T<sub>fin</sub>)

<b>Tabela 4.4 - Taxa de execução financeira por ação dos órgãos e entidades pertencentes ao SISEMA em 2005.</b>				
Unidade Orçamentária - Código/Sigla	Projeto/Atividade - Código	Valor Crédito Inicial (em R\$)	Valor Despesa Realizada (em R\$)	T <sub>fin</sub> (%)
<b>1371 - SEMADSS</b>	1165	100.000	55.385	55
	1170	4.968.760	3.410.090	69
	1281	2.104.007	315.640	15
	1322	3.700.000	2.146.610	58
	1338	135.000	58.293	43
	1932	315.000	270.841	86
	2001	320.000	177.934	56
	2002	1.021.998	1.097.546	107
	2417	1.250.549	1.415.251	113
	2420	18.850	12.494	66
	2427	85.000	70.698	83
	2504	1.558.000	624.722	40
	4160	700.000	710.636	102
	4167	700.000	8.985.684	1.284

(continua)

	4168	4.120.000	4.252.099	103
	4169	1.000.000	741.371	74
	4534	250.000	76.998	31
	4538	250.000	559.046	224
	1267	0	0	-
	1703	0	0	-
	2001	3.367.000	1.434.675	43
	2002	3.926.372	3.560.892	91
	2417	4.518.473	4.456.717	99
	2420	10.000	8.402	84
	2427	26.000	34.456	133
	2804	900.000	898.630	100
	4134	0	0	-
	4175	2.082.000	636.834	31
	4618	4.980.656	4.481.261	90
	4622	2.695.000	248.690	9
	4657	123.500	96.021	78
	4755	0	0	-
	1267	6.879.000	11.002.811	160
	1577	800.000	1.492.639	187
	1829	2.000.000	782.180	39
	1984	10.000	0	-
	2001	509.000	307.577	60
	2002	13.641.607	19.833.694	145
	2009	0	0	-
	2136	0	0	-
	2182	0	0	-
	2417	15.271.239	15.411.484	101
	2420	160.000	138.639	87
	2443	0	0	-
	2447	0	0	-
	2804	1.400.000	861.267	62
	4054	0	0	-
	4124	0	0	-
	4144	0	0	-
	4145	0	0	-
	4210	0	0	-
	4232	0	0	-
	4257	19.700.000	18.231.105	93
	4262	4.415.000	3.592.882	81
	4263	5.030.000	670.453	13
	4264	600.000	356.615	59
	4391	0	0	-
	4755	0	0	-
	4919	0	0	-

(continua)

	1659	200.000	419.028	210
	1976	332.000	0	-
	2001	159.700	209.131	131
	2002	3.954.109	3.457.726	87
	2417	2.482.410	1.215.485	49
	2420	41.700	27.597	66
	2624	0	0	-
	2804	225.000	271.998	121
	4036	257.000	305.486	119
<b>2241 - IGAM</b>	4037	291.120	335.318	115
	4075	0	0	-
	4134	0	0	-
	4164	1.231.478	2.260.957	184
	4174	2.293.816	2.469.154	108
	4178	0	0	-
	4203	0	0	-
	4210	0	0	-
	4656	25.224.000	13.332.614	53
	4755	0	0	-
<b>Total geral</b>				5.694

(fim)

Fonte: Armazém de informações do SIAFI

A tabela 4.4 acima demonstra, por projeto/atividade (ação), os valores de crédito inicial e despesa realizada, bem como a Tfin (taxa de execução financeira) para cada ação de cada unidade orçamentária do SISEMA no ano de 2005. Foi considerada, de forma a se obter uma comparação mais geral de todos os órgãos e entidades pertencentes ao SISEMA a média da taxa de execução financeira do SISEMA para cada ano.

A média da taxa de execução financeira do SISEMA em 2005 pode ser obtida somando-se a Tfin de todas as ações e dividindo-se pelo número de ações em que se observa a existência de valor no crédito inicial. Desta forma a média da taxa de execução financeira do SISEMA em 2005 foi de 107,43%. Analisando-se cada órgão e entidade individualmente obtemos que a Tfin da SEMADS foi de 144,93%, a Tfin da FEAM de 75,59%, a Taxa de execução financeira do IEF igual a 90,60% e a do IGAM de 112,92%.

**Tabela 4.5 - Taxa de execução financeira por ação dos órgãos e entidades pertencentes ao SISEMA em 2006.**

Unidade Orçamentária - Código/Sigla	Projeto_Atividade - Código	Valor Crédito Inicial (em R\$)	Valor Despesa Realizada (em R\$)	Tfin (%)
<b>1371 - SEMADSS</b>	1165	100.000	0	-
	1281	4.858.857	112.000	2
	1322	1.800.000	2.034.551	113
	1338	320.000	273.380	85
	2001	400.000	235.745	59
	2002	1.424.744	1.705.790	120
	2013	3.000.000	2.287.131	76
	2014	2.000.000	2.298.763	115
	2417	1.937.174	2.337.644	121
	2420	18.850	4.379	23
	2427	85.000	84.779	100
	4139	400.000	90.000	23
	4147	300.000	136.639	46
	4152	150.000	38.981	26
	4167	1.000.000	990.402	99
	4169	1.850.000	11.668.131	631
	4170	4.220.000	1.826.394	43
	4534	250.000	119.413	48
	4538	350.000	484.093	138
<b>2091 - FEAM</b>	2001	292.500	490.482	168
	2002	3.532.852	3.791.674	107
	2417	6.478.586	6.462.301	100
	2420	10.000	3.631	36
	2804	2.000.000	1.999.828	100
	4141	1.300.000	1.252.498	96
	4157	700.000	990.227	141
	4175	1.668.950	508.112	30
	4618	2.167.869	2.389.363	110
	4622	2.341.000	3.939.147	168
	4657	159.000	78.317	49
<b>2101 - IEF</b>	1032	700.000	485.070	69
	1055	150.000	95.179	63
	1057	200.000	166.406	83
	1058	460.000	441.642	96
	1059	550.000	550.000	100
	1267	10.000.000	11.706.241	117
	1577	5.735.000	736.641	13
	1984	1.000	0	-
	2001	650.000	280.400	43
	2002	18.640.636	21.825.235	117
	2417	18.927.288	19.608.464	104
	2420	160.000	130.110	81
	2804	500.000	49	0
	4010	15.516.000	13.048.276	84
	4022	13.771.982	7.233.038	53
4252	45.000	0	-	

(continua)

	4262	6.691.013	5.238.536	78
	4263	6.856.000	7.414.326	108
	4264	937.440	891.197	95
<b>2241 - IGAM</b>	1659	1.000.000	977.753	98
	2001	221.000	392.456	178
	2002	4.205.171	4.435.318	105
	2417	3.022.953	2.334.315	77
	2420	41.700	11.034	26
	2804	400.000	232.521	58
	4036	222.100	118.304	53
	4037	159.600	209.480	131
	4164	1.996.000	965.623	48
	4174	2.004.100	3.010.968	150
	4656	16.764.000	32.326.763	193
	<b>Total geral</b>			

(fim)

Fonte: Armazém de Informações do SIAFI

A tabela 4.5 acima nos traz as mesmas informações que a tabela 4.4, contudo a mesma é relativa ao ano de 2006. A média da taxa de execução financeira para o ano de 2006 foi de 89,97%. SEMADS, FEAM, IEF e IGAM tiveram respectivamente taxas de execução financeira no ano de 98,28%; 100,64%; 68,69% e 101,69%.

**Tabela 4.6 - Taxa de execução financeira por ação dos órgãos e entidades pertencentes ao SISEMA em 2007.**

Unidade Orçamentária - Código/Sigla	Projeto_Atividade - Código	Valor Crédito Inicial (em R\$)	Valor Despesa Realizada (em R\$)	Tfim (%)
<b>1371 - SEMADSS</b>	1165	100.000	0	-
	1170	2.700.000	2.840.464	105
	1322	2.200.000	2.343.887	107
	1338	500.000	60.653	12
	2001	558.376	396.684	71
	2002	1.774.843	7.558.502	426
	2013	3.000.000	3.186.368	106
	2417	3.611.775	4.498.923	125
	2420	20.000	5.181	26
	2427	120.000	73.970	62
	4003	5.200.000	2.130.263	41
	4139	400.000	27.885	7
	4152	500.000	89.926	18
	4167	1.000.000	270.367	27
	4170	7.500.000	7.173.076	96
	4403	2.000.000	232.725	12

(continua)

	4434	3.366.660	0	-
	4435	662.600	0	-
	4440	2.505.600	0	-
	4534	250.000	0	-
	4538	700.000	215.633	31
<b>2091 - FEAM</b>	2001	350.000	294.009	84
	2002	1.600.000	3.299.825	206
	2018	400.000	24.052	6
	2417	9.937.600	7.777.168	78
	2420	10.000	4.138	41
	2804	857.332	921.562	107
	4141	1.300.000	2.349.616	181
	4157	1.300.000	999.826	77
	4312	1.100.000	33.596	3
	4337	1.200.000	943.514	79
	4385	413.669	0	-
	4618	1.319.789	850.524	64
	4622	1.365.000	1.551.334	114
<b>2101 - IEF</b>	1032	1.000.000	25.403.552	2.540
	1055	200.000	76.290	38
	1057	400.000	144.464	36
	1058	600.000	170.344	28
	1059	150.000	275.612	184
	1577	1.500.000	1.100.182	73
	2001	380.000	311.985	82
	2002	22.479.431	20.200.453	90
	2018	380.000	251.254	66
	2417	23.707.221	23.203.499	98
	2420	160.000	136.199	85
	4010	6.997.020	12.852.878	184
	4022	9.725.000	9.691.936	100
	4262	6.080.000	7.438.177	122
	4264	1.567.500	1.117.586	71
	4405	12.600.000	43.408.025	345
	4406	5.500.000	3.613.550	66
	<b>2241 - IGAM</b>	1659	1.800.000	1.644.306
2001		250.000	127.233	51
2002		4.107.610	3.823.246	93
2018		352.179	25.597	7
2417		4.108.864	3.772.455	92
2420		46.000	11.149	24
2804		100.000	670.942	671
4036		557.568	351.849	63
4037		112.687	45.807	41
4164		2.111.500	1.402.240	66
4174		1.813.738	1.557.828	86
4656		24.886.000	24.865.218	100
<b>Total geral</b>			7.905	

(fim)

Fonte: Armazém de Informações do SIAFI

A tabela 4.6 traz as Tfin's de cada ação para cada órgão em 2007. Neste ano a taxa média de execução financeira para todos os órgãos foi de 125,47%. Sendo a Tfin da SEMADS igual a 60,48%. As taxas de execução financeira da FEAM e IEF foram de, respectivamente, 80,06% e 247,55%. Observa-se uma distorção no Tfin do IEF devido à ação 1032 que possui Tfim de 2.540%. Excluindo-se esta ação da análise observa-se uma taxa média de execução financeira no IEF de 104,25% e uma taxa média de execução do SISEMA em 2007 de 86,52%. A taxa média de execução do IGAM em 2007 foi de 115,46%.

**Tabela 4.7 - Taxa de execução financeira por ação dos órgãos e entidades pertencentes ao SISEMA em 2008.**

Unidade Orçamentária - Código/Sigla	Projeto_Atividade - Código	Valor Crédito Inicial (em R\$)	Valor Despesa Realizada (em R\$)	Tfim (%)
<b>1371 - SEMADSS</b>	1020	1.000.000	8.240.142	824
	1056	750.000	348.097	46
	1094	1.000.000	378.296	38
	2001	300.000	215.369	72
	2002	26.475.428	28.387.298	107
	2018	100.000	35.304	35
	2048	1.400.000	2.383.812	170
	2417	4.856.692	7.561.136	156
	2420	6.000	3.941	66
	2427	200.000	115.522	58
	4031	2.140.000	5.167.360	241
	4053	3.464.000	161.453	5
	4056	450.000	375.028	83
	4057	1.060.000	999.031	94
	4062	3.146.000	929.177	30
	4160	360.000	214.629	60
	4620	1.754.000	20.000	1
	4621	300.000	0	-
	4622	400.000	0	-
<b>2091 - FEAM</b>	1065	30.000	8.640	29
	1066	1.200.000	1.461.796	122
	1068	1.000.000	1.901.254	190
	1070	1.586.000	823.035	52
	1071	760.000	977.532	129
	1072	1.250.000	320.901	26
	1073	348.448	95.000	27
	2001	300.000	96.528	32
	2002	2.747.390	2.529.594	92
	2018	200.000	188.812	94
	2417	8.127.857	11.372.900	140
	2420	10.000	2.419	24

(continua)

	4047	400.000	400.000	100	
	4063	1.100.376	756.906	69	
	4064	950.000	274.509	29	
	4065	1.815.000	638.281	35	
	4658	2.536.000	660.997	26	
<b>2101 - IEF</b>	1018	7.517.350	10.493.860	140	
	1023	443.200	249.492	56	
	1058	26.375.000	23.883.154	91	
	1059	1.200.000	2.477.828	206	
	1060	8.178.801	11.576.194	142	
	1061	20.000	0	-	
	1062	1.700.000	1.846.620	109	
	2001	380.000	365.770	96	
	2002	14.045.525	14.798.642	105	
	2011	500.000	500.000	100	
	2018	380.000	347.231	91	
	2050	5.500.000	8.246.379	150	
	2417	23.453.443	37.161.502	158	
	2420	133.954	53.480	40	
	4007	6.653.393	8.973.444	135	
	4025	150.000	485.412	324	
	4051	6.844.250	5.761.534	84	
	4054	10.000	0	-	
	4058	1.754.000	3.360.323	192	
	4060	3.700.000	14.057.161	380	
	4494	500.000	381.394	76	
	<b>2241 - IGAM</b>	1010	930.920	739.917	79
		1011	800.000	793.393	99
1013		800.000	723.415	90	
1014		1.160.000	1.321.902	114	
1015		834.552	523.410	63	
1016		116.500	790.165	678	
1017		95.000	77.804	82	
1312		700.000	435.904	62	
2001		150.000	141.234	94	
2002		2.660.074	3.533.387	133	
2018		100.000	68.291	68	
2417		3.931.259	5.947.576	151	
2420		12.000	8.451	70	
4032		1.570.000	629.722	40	
4038		557.241	387.587	70	
4040		1.250.000	1.709.722	137	
4088		104.935.862	8.407.818	8	
4142	1.488.720	3.496.931	235		
<b>Total geral</b>			8.251		

(fim)

Fonte: Armazém de Informações do SIAFI

A Tabela 4.7 nos informa a Tfin de cada ação para cada órgão e entidade do SISEMA em 2008. A taxa média de execução financeira de todas

as ações de todos os órgãos foi, em 2008, de 110,02%, sendo a média das Tfin's das ações da SEMADS igual a 109,78%. A média das Tfin's das ações da FEAM foi de 71,52% e a do IEF igual a 127,37%. A média das Tfin's do IGAM foi em 2008 de 126,36%.

<b>Tabela 4.8 - Média das Tfin's (taxa de execução financeira) por órgão e entidade pertencente ao SISEMA - 2005 - 2008</b>				
<b>Órgão/Entidade</b>	2005	2006	2007	2008
SEMADS	144,93%	98,28%	60,48%	109,78%
FEAM	75,59%	100,64%	80,06%	71,52%
IEF	90,60%	68,69%	104,25%	127,37%
IGAM	112,92%	101,69%	115,46%	126,36%
<b>SISEMA</b>	107,46%	89,97%	86,52%	110,02%

Fonte: Elaboração do Autor

A tabela 4.8 permite a realização da análise do desempenho das Tfin's ao longo dos quatro anos estudados. Observa-se uma ligeira melhora no planejamento da execução orçamentária do órgão e entidades que hoje pertencem ao SISEMA, onde a média da taxa de execução financeira total passou de 107,46% em 2005 para 110,02% em 2008. Analisando-se separadamente cada órgão e entidades observamos que não houve grandes variações na FEAM e IEF. As maiores variações observadas são na SEMADSS e IGAM. Na primeira se observa grande flutuação na média da taxa de execução financeira ao longo dos quatro anos, sendo que esta reduziu de 2005, onde a taxa foi de 144,93% para 2008, onde a taxa foi de 109,78%. Contudo, o menor patamar foi em 2007, onde a taxa de execução foi de 60,48%. Quanto ao IGAM observa-se um aumento gradual na taxa de execução, que fechou em 2008 como 126,36%.

Analisando os dados auferidos, pode-se concluir que após a criação do SISEMA em 2007 não houve melhora significativa entre o que foi planejado (crédito inicial) e o que foi executado (despesa realizada). Observa-se também que a taxa sofre algumas pequenas flutuações ao longo dos quatro anos em todas as entidades e órgão, com exceção da SEMADS, no ano de 2007 em que se observa uma queda na taxa em torno de 40%.

#### 4.3.2 - Comparativo da Execução física das ações finalísticas

Nesta parte foi feito um comparativo da execução física das atividades finalísticas do SISEMA, objetivando verificar o desempenho do oferecimento de bens e serviços do órgão e entidades que compõe o SISEMA após a sua criação. Foi utilizada a média da taxa de execução física (Tfis) dos órgãos e entidades que compõe o SISEMA formando uma única média Tfis para cada ano. Nos quadros 4.7, 4.8, 4.9 e 4.10 em anexo, fica evidenciada a unidade de medida para cada fisco planejado e executado das ações nos anos de 2005 a 2008.

<b>Tabela 4.9 - Taxa de execução física dos projetos/atividades finalísticos por órgão e entidade do SISEMA em 2005</b>				
<b>Órgão/ Entidade</b>	<b>Ação</b>	<b>físico planejado</b>	<b>físico executado</b>	<b>Tfis (%)</b>
<b>SEMADS</b>	1950	10	0	0,00%
	1538	5	6	120,00%
	1160	8	8	100,00%
	1167	840	850	101,19%
	1534	15	13	86,67%
	1169	1	0	0,00%
	1168	40	624	1560,00%
	1165	2	0	0,00%
	1170	4	0	0,00%
	1322	3	0	0,00%
	1338	1	0	0,00%
	1932	50	47	94,00%
<b>FEAM</b>	1657	4	4	100,00%
	1622	3500	4198	119,94%
	1618	1950	1651	84,67%
	1175	4	4	100,00%
<b>IGAM</b>	1976	72	0	0,00%
	1036	3800	2243	59,03%
	1656	3	1	33,33%
	1164	26	26	100,00%
	1174	1	1	100,00%
	1037	1	1	100,00%
	1659	15	3	20,00%
<b>IEF</b>	1262	18.000	18.123	100,68%
	1263	5	5	100,00%
	1984	1	0	0,00%
	1264	26.600	30.304	113,92%
	1257	18.250.000	18.250.000	100,00%
	1267	5	5	100,00%
	1577	20	21	105,00%
<b>Tfis Média</b>				<b>116,61%</b>

Fonte: SIGPLAN - Sistema de Informações Gerenciais e de Planejamento

A tabela 4.9 traz os valores da taxa de execução física para todas as ações finalísticas da SEMADS, FEAM, IEF e IGAM para o ano de 2005. Foram consideradas apenas as ações dos programas finalísticos da Secretaria e entidades. Observamos que em 2005 a taxa média de execução física das ações finalísticas, que compara a meta planejada e a meta realizada foi de 116,61%. A média da taxa de execução física das ações finalísticas da SEMADS em 2005 foi de 171,82%. O mesmo indicador para a FEAM foi de 101,15%, para o IGAM o valor foi de 58,91% e para o IEF foi de 88,52%.

<b>Tabela 4.10 - Taxa de execução física dos projetos/atividades finalísticos por órgão e entidade do SISEMA em 2006</b>				
<b>Órgão/ Entidade</b>	<b>Ação</b>	<b>físico planejado</b>	<b>físico executado</b>	<b>Tfis (%)</b>
<b>SEMADS</b>	4538	4	3	75,00%
	4152	300	389	129,67%
	4139	2	0	0,00%
	4147	1	1	100,00%
	4167	1000	1844	184,40%
	4534	13	13	100,00%
	4169	1	1	100,00%
	1165	6	6	100,00%
	1322	4	6	150,00%
	4170	1	1	100,00%
	2013	7	8	114,29%
	2014	1	0	0,00%
	1338	6	10	166,67%
	<b>FEAM</b>	4657	4	4
4622		3212	3477	108,25%
4175		4	4	100,00%
4618		2000	2577	128,85%
4157		137	812	592,70%
<b>IGAM</b>	4036	1284	1247	97,12%
	4656	1	1	100,00%
	4164	30	29	96,67%
	4174	1	1	100,00%
	4037	1	1	100,00%
	1659	4	3	75,00%
	4141	68	281	413,24%
<b>IEF</b>	4262	21.600	21.749	100,69%
	4263	5	5	100,00%
	4010	165.000	229.843	139,30%
	1984	1	0	0,00%
	4264	27.900	32.143	115,21%
	4022	587	587	100,00%
	1267	3	3	100,00%
	1577	850	851	100,12%
	1032	4	1	25,00%
<b>Tfis média</b>				<b>120,95%</b>

Fonte: SIGPLAN - Sistema de Informações Gerenciais e de Planejamento

Em 2006 a média da taxa de execução física das ações finalísticas do órgão e entidades que hoje compõe o SISEMA foi de 120,95%. As médias das Tfis de cada órgão e entidades em 2006 foram respectivamente 101,54%; 205,96%; 140,29% e 86,70% para SEMADS, FEAM, IGAM e IEF.

<b>Tabela 4.11 - Taxa de execução física dos projetos/atividades finalísticos por órgão e entidade do SISEMA em 2007</b>				
<b>Órgão/ Entidade</b>	<b>Ação</b>	<b>físico planejado</b>	<b>físico executado</b>	<b>Tfis (%)</b>
<b>SEMADS</b>	4538	2	0	0,00%
	4152	300	0	0,00%
	4139	3	2	66,67%
	4167	1000	1884	188,40%
	4534	1	1	100,00%
	1165	2	2	100,00%
	1170	8	8	100,00%
	1322	2	2	100,00%
	4003	10	12	120,00%
	4170	7	7	100,00%
	2013	8	8	100,00%
	4403	1	1	100,00%
	1338	13	0	0,00%
	<b>FEAM</b>	4385	1000	0
4337		2	2	100,00%
4622		3200	1006	31,44%
4312		4	4	100,00%
4618		2000	577	28,85%
4157		300	337	112,33%
4141		140	224	160,00%
<b>IGAM</b>	4036	1245	1869	150,12%
	4656	7000	5000	71,43%
	4164	32000	29000	90,63%
	4174	1	1	100,00%
	4037	1	1	100,00%
	1659	9	9	100,00%
<b>IEF</b>	4262	28.000	23.714	84,69%
	4010	198.000	144.930	73,20%
	4264	38.000	29.011	76,34%
	4022	1.000	735	73,50%
	4405	5.000	5.000	100,00%
	4406	5.000	5.000	100,00%
	1577	1.150	0	0,00%
	1032	2	2	100,00%
<b>Tfis média</b>				<b>83,16%</b>

Fonte: SIGPLAN - Sistema de Informações Gerenciais e de Planejamento

No ano de 2007 observamos uma média da taxa de execução das ações finalísticas de 83,16%. SEMADS, FEAM, IGAM e IEF possuíram uma média da taxa de execução física de respectivamente 82,70%; 76,09%; 102,30% e 75,97%.

<b>Tabela 4.12 - Taxa de execução física dos projetos/atividades finalísticos por órgão e entidade do SISEMA em 2008</b>				
<b>Órgão/ Entidade</b>	<b>Ação</b>	<b>físico planejado</b>	<b>físico executado</b>	<b>Tfis (%)</b>
<b>SEMADS</b>	4062	6	6	100,00%
	4057	12	12	100,00%
	4056	4	4	100,00%
	4053	12	17	141,67%
	1056	1	1	100,00%
	4031	3	3	100,00%
	4160	4	36	900,00%
	1020	1	0	0,00%
	1094	1	1	100,00%
	<b>FEAM</b>	4658	12	17
4047		50	1	2,00%
4065		1	1	100,00%
4064		2	2	100,00%
4063		3	3	100,00%
4142		1	1	100,00%
2091		45	45	100,00%
1073		5	5	100,00%
1065		1	2	200,00%
1071		11	28	254,55%
1072		15	6	40,00%
1066		20	50	250,00%
1070		1	1	100,00%
<b>IGAM</b>		1017	1	1
	4032	4	0	0,00%
	1010	31	31	100,00%
	1011	1	1	100,00%
	1013	3	2	66,67%
	1014	2	2	100,00%
	4038	1500	2042	136,13%
	1016	1	0	0,00%
	1015	1	0	0,00%
	4040	2	2	100,00%
	4088	67	0	0,00%
	1312	1	0	0,00%
<b>IEF</b>	1018	25.000	32.223	128,89%
	1060	5.000	5.667	113,34%
	1058	30.000	31.917	106,39%
	1059	1	1	100,00%

(continua)

IEF	4051	15.000	23.344	155,63%
	4025	1	0	0,00%
	1062	1	1	100,00%
	4054	1.000	0	0,00%
	4007	27	59	218,52%
	1023	1	1	100,00%
	1061	1	0	0,00%
	2011	1	1	100,00%
	4060	40	54	135,00%
	4058	4	4	100,00%
<b>Tfis média</b>				<b>110,22%</b>

(fim)

Fonte: SIGPLAN - Sistema de Informações Gerenciais e de Planejamento

A média da taxa de execução física das ações finalísticas do SISEMA foi em 2008 de 110,22%. A média da Tfis para as ações finalísticas da SEMADS foi de 182,41%. A média para a FEAM foi de 122,17%. As médias para IGAM e IEF respectivamente foram de 58,57% e 47,30%.

**Tabela 4.13 - Média das Tfis's (taxa de execução física) das ações finalísticas por órgão e entidade pertencente ao SISEMA - 2005 - 2008**

física	2005	2006	2007	2008
SEMADS	171,82%	101,54%	82,70%	182,41%
FEAM	101,15%	205,96%	76,09%	122,17%
IEF	88,52%	86,70%	75,97%	47,30%
IGAM	58,91%	140,29%	102,30%	58,57%
<b>SISEMA</b>	<b>116,61%</b>	<b>120,95%</b>	<b>83,16%</b>	<b>110,22%</b>

Fonte: Elaboração do Autor

A tabela 4.13 permite a realização da análise do desempenho das Tfis's ao longo dos quatro anos estudados. Observamos que ao longo dos quatro anos houve pequena variação da média da taxa de execução física com pequena redução ao final dos quatro anos. Deve se destacar a maior queda na execução ocorrida durante o ano de 2007, primeiro ano da implantação do SISEMA, observa-se aqui grandes quedas nas médias das execuções físicas finalísticas que giram em torno de 40%. Analisando-se separadamente a SEMADS observa-se uma elevação na execução física da mesma ao longo dos quatro anos, chegando esta ao seu patamar superior em 2008 com 182,41% onde também se observa a queda na média da execução em 2007. A

FEAM também apresentou melhora nos índices médios de execução, com uma elevação desde 2005 em torno de 20%. Observa-se, porém que a melhor média de Tfis observada na FEAM foi em 2006, aonde o índice chegou 205,96%.

O IEF é a entidade em que se observa menor índice de execução e, também, o que se verifica maior queda desde a criação do SISEMA, caindo pela metade a sua média da taxa de execução. Em 2008 observa-se o índice mais baixo de execução 47,30%. Observando-se a média das Tefis's do IGAM verificamos que o mesmo voltou em 2008 ao mesmo patamar de 2005 em que as médias das Tefis's foram de aproximadamente 59%. 2007 foi o ano em que o mesmo apresentou melhor performance com uma media de Tfis's superior a 140%.

#### 4.4 – Comparativo dos indicadores

Nesta etapa foi realizada uma análise comparativa, analisando-se a evolução dos indicadores do órgão e entidades, antes e após a criação do SISEMA.

Observando-se a receita arrecadada por fonte constatamos que não houve evolução significativa do montante de recursos arrecadados à partir de 2007, ano da criação do SISEMA, observando-se uma queda na arrecadação no ano de 2007 em relação ao ano de 2006.

Ainda, observamos a partir de 2007 um aumento nas despesas com pessoal e outras despesas correntes, o que gerou um aumento nas despesas após a criação do SISEMA. O crescimento das despesas com pessoal foi motivado pela introdução da GEDAMA e pelo ingresso de novos servidores. O maior salto com gastos com outras despesas correntes ocorreu em 2008 quando o mesmo saltou de R\$95.555.469,00 em 2007 para R\$130.328.344,00 em 2008. Outro fator que também impulsionou o crescimento das despesas a partir da criação do SISEMA foi o aumento de gastos com inversão financeira,

recursos utilizados principalmente na aquisição de áreas para reserva legal e unidades de conservação.

Nota-se que as despesas com área meio registram um aumento ao longo de 2005 a 2008, com exceção do ano de 2007, onde as mesmas apresentam redução. Contudo, a relação de gastos de área meio com os gastos totais, apresenta redução desde a implantação do SISEMA passando de 39% p em 2005 para 31% em 2008, o que indica que se reduziu o gasto com área meio em relação aos gastos com a área finalística.

Analisando-se a média da taxa de execução financeira, que mede a relação entre o planejado para a execução das despesas e a despesa realizada não se observam grandes mudanças após a criação do SISEMA, bem como não se pode afirmar que a criação do mesmo influenciou na taxa de execução. Contudo, se pode afirmar que o planejamento financeiro ainda permaneceu em um nível aceitável em 2008, quando se gastou em torno de 10% a mais do que o planejado.

Apesar de não haver uma quantidade variada de fontes a respeito da execução física dos órgãos e entidades governamentais, o que impede a realização de uma comparação mais minuciosa, se pode concluir a partir da análise dos dados auferidos que assim como a taxa de execução financeira, a média da taxa de execução física das ações finalísticas não mostrou nenhuma alteração que guarda relação com a implantação do SISEMA, sendo variável ao longo dos quatro anos estudados. A taxa também permaneceu razoável em 2008, ultimo ano da análise, quando se produziu cerca de 10% a mais que o planejado. É importante salientar a dificuldade de se realizar uma análise deste tipo, pela variedade de metas físicas e dificuldade de obtenção de dados e fontes para análise. Contudo, tal indicador ainda serve como um bom parâmetro para observação global do desempenho do planejamento das metas físicas finalísticas.

Pode-se concluir ao final da análise que a instituição do Sistema Estadual de Meio Ambiente, aumentou atividade governamental no setor Ambiental, com um aumento gradativo da máquina pública (neste caso o SISEMA), em que nos quatro anos analisados aumentou o aporte de recursos, de despesas e também de projetos e atividades finalísticas. Além disso, observa-se que, apesar do aumento dos gastos com área meio no período,

passou a se ter mais gastos com área finalística em relação ao montante total de despesas realizadas, refletindo uma tendência de outros anos. Contudo, não se pode realizar nenhuma afirmação que a criação do SISEMA influenciou no planejamento financeiro e físico, uma vez que os dados observados apontam para uma certa constância dos indicadores.

## V – CONCLUSÃO

O tema do qual se tratou nesta dissertação é bastante relevante, uma vez que as reformas de cunho gerencial ocorrem por todo mundo, e em vários estados brasileiros, como é o caso de Minas Gerais. Desta forma, o modelo institucional do Sistema Estadual do Meio Ambiente se alinha a esta estratégia e aos modelos de Gestão para Resultados e Orçamento por Resultados, além de promover um caso único de gestão, planejamento e orçamento no Estado de Minas Gerais: a unificação da área meio do órgão e entidades componentes e o compartilhamento orçamentário das unidades integrantes<sup>18</sup>.

O objetivo central do trabalho foi a verificação e análise de quais impactos tal modelo gera no planejamento dos gastos, na execução das despesas e na produção de bens e serviços, pelas entidades e órgão membros a partir da criação do SISEMA em 2007, para tanto se utilizou uma metodologia na qual foi realizada uma revisão bibliográfica e dos marcos legais orçamentários, além da pesquisa de dados no Armazém de Informações do SIAFI e no SIGPLAN, que possibilitaram a formulação de um panorama geral anti e pós SISEMA, e do cálculo da Tfin e Tfis que permitiu a comparação de execução e planejamento.

Observando-se o modelo institucional do SISEMA e a gestão adotada pelo Governo de Minas Gerais, o qual aquele está alinhado, encontramos como modelo principal a Gestão para Resultados, que (SERRA, 2008) trata como uma ferramenta de gestão que orienta suas ações para os resultados. Nesta ótica ainda se insere o Orçamento por Resultados que é uma ramificação da Gestão para Resultados. Neste modelo a preocupação não é mais somente quanto se gasta e em quê se gasta, mas também quais os resultados que determinadas ações governamentais produzem. Contudo, conforme afirma (MARCEL, 2008) tal modelo têm introdução recente na América Latina e ainda não se observa resultados efetivos.

Ao analisar os dados coletados não verificamos nenhuma evidência clara de evolução dos indicadores do SISEMA. A média da taxa de execução

---

<sup>18</sup> Unificação da área meio e compartilhamento de recursos orçamentários da SEMAD, FEAM, IEF e IGAM.

financeira não foi muito alterada, permanecendo ainda em um bom patamar de comparação entre o planejado do gasto e o realizado. O mesmo ocorre com os indicadores de ações finalísticas, que não se alteram de maneira significativa ao longo dos quatro anos observados. Portanto, na análise das taxas de execução financeira e física não observamos nenhuma melhora expressiva no desempenho do planejamento, tanto financeiro quanto físico.

Observa-se, contudo, o crescimento da máquina (neste caso o SISEMA) que ao longo dos anos aumentou seu aporte de recursos, de despesa realizada e do número de ações finalísticas. Outro fator que merece destaque são os gastos com área meio, que apesar de aumentarem ao longo dos anos tiveram redução na sua participação no total das receitas, o que permite verificar que se gasta menos com área meio em relação à área finalística desde o primeiro ano analisado.

Pode-se concluir, ao final da análise, que ainda não é possível realizar uma avaliação concreta da implantação do SISEMA e do compartilhamento de recursos orçamentários das unidades orçamentárias nele presente. (ALMEIDA, 2006) analisa que não existe um modelo único de gestão e orçamento por resultados e que o mesmo têm de ser adaptado para que se consiga sua implantação o que leva tempo até que esta se efetive, além disso, (CARVALHO, 2009) atesta que o SISEMA tem ainda como desafios a manutenção da identidade individual de cada instituição e a consolidação da integração, com o rompimento de barreiras culturais.

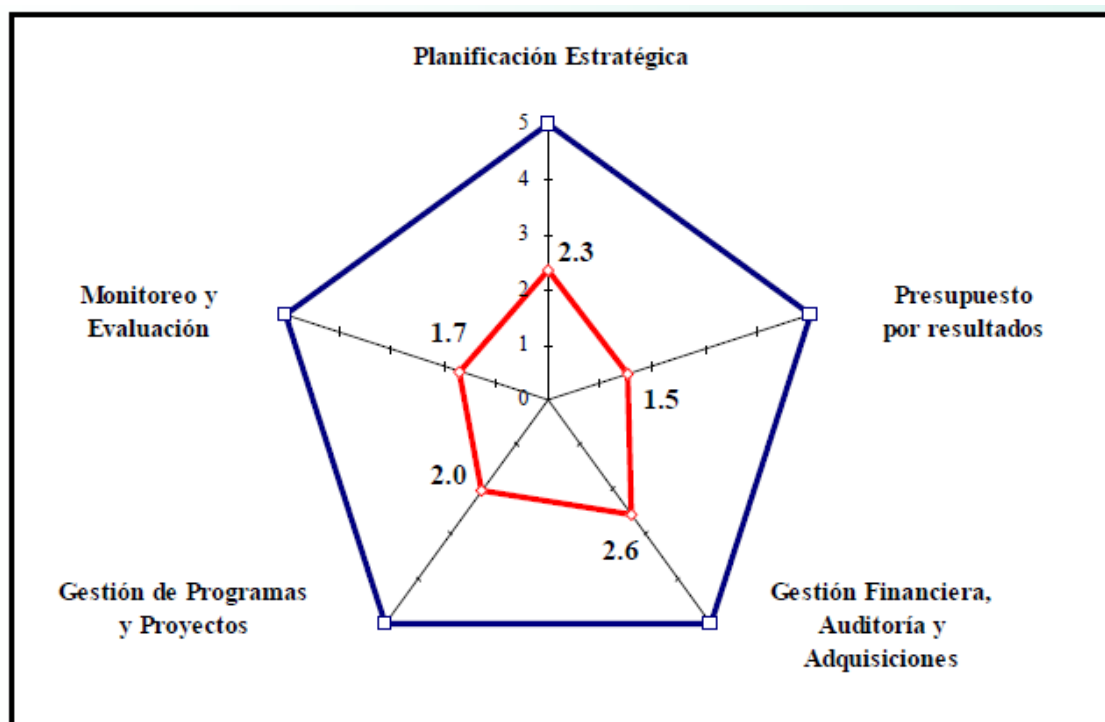
## ANEXOS

Quadro 2.1: Comparação experiências entre o Governo Federal e Minas Gerais

	Decreto-Lei nº 200/1967	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado 1995/98	Avança Brasil – PPA 1999/2002	CHOQUE DE GESTÃO Minas Gerais 2003/04
Planejamento			PPA Projetos Estruturantes (foco)	PMDI, PPAG e LOA Alinhamento Planejamento, Orçamento e Finanças Projetos Estruturadores – Acordo de Resultados (horizontal)
Gestão	Reforma Administrativa Modernização Administrativa Autonomização Descentralização Delegação de Competência Expansão da Administração Indireta	Núcleo Estratégico Agência Executiva / Contrato de Gestão - Autonomia Administrativa, Orçamentária e Financeira Organizações Sociais – OS / Contrato de Gestão Organização da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP (implementado posteriormente) / Termo de Parceria Privatização		Reforma Administrativa – enxugamento do aparato estatal Avaliação Institucional / Acordo de Resultados (vertical) - Autonomia Administrativa, Orçamentária e Financeira Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP / Termo de Parceria Parceria Público-Privado - PPP Governança Eletrônica
Pessoas		Algumas carreiras, com avaliação de desempenho e remuneração variável		Avaliação de Desempenho Individual Carreiras (todas) com estrutura mais flexível Remuneração Variável por resultados individual e institucional (Adicional de Desempenho e Prêmio por Produtividade) Perda de cargo público por desempenho insuficiente

Fonte: O governo matricial em Minas Gerais: implantando o choque de gestão

Gráfico 2.1 – Índice de Gestão Pública por Resultados na América Latina –  
2008



Fonte: PRODEV

Quadro 4.1: Despesas Típicas de Área meio consideradas no Acordo de Resultados de 2008

Elemento - Item	Descrição do Item
34-1	Outras Despesas de Pessoal Decorrentes de Contratos de Terceirização
39-32	Locação de Serviços Técnicos e Especializados
37-2	Locação de Serviços de Apoio Administrativo
39-36	Serviços de Informática Executados pela Prodemge
37-1	Locação de Serviços de Conservação e Limpeza
39-12	Tarifa de Energia Elétrica
39-13	Tarifa de Água e Esgoto
39-27	Serviços de Informática
39-14	Serviço de Telefonia
36-5	Locação de Serviços Técnicos e Especializados - Pessoa Física
14-1	Diárias – Civil
39-20	Locação de Bens Imóveis
35-2	Serviços de Consultoria - Pessoa Jurídica
30-23	Material Para Manutenção de Veículos Automotores
39-39	Serviços de Publicação e Divulgação Executados pela Imprensa Oficial
39-21	Reparos de Equipamentos, Instalações e Material Permanente

39-19	Locação de Máquinas e Equipamentos
48-1	Outros Auxílios Financeiros a Pessoas Físicas
30-16	Material de Informática
39-31	Locação de Serviços Gráficos
36-11	Locação de Bens Imóveis
39-17	Locação de Veículos
30-24	Peças e Acessórios Para Equipamentos e Outros Materiais Permanentes
30-1	Artigos Para Confecção, Vestuário, Cama, Mesa, Banho e Cozinha
33-1	Passagens
30-5	Material Para Escritório
15-1	Diárias – Militar
30-17	Artigos Para Limpeza e Higiene
30-30	Materiais para Acondicionamento e Embalagem
39-24	Cursos, Exposições, Congressos e Conferências
30-27	Combustíveis e Lubrificantes Para Equipamentos e Outros Materiais Permanentes
39-6	Transporte e Acondicionamento de Materiais
39-7	Impressão e Encadernação
30-33	Combustíveis e Lubrificantes para Aeronaves
35-1	Serviços de Consultoria - Pessoa Física
39-8	Publicação e Divulgação
39-37	Taxa de Condomínio
39-11	Assinaturas de Jornais, Revistas e Periódicos
36-99	Outras Despesas Pagas a Pessoas Físicas
30-20	Material Elétrico
36-12	Despesas Miúdas de Pronto Pagamento
33-2	Despesas com Táxi, Passes e Pedágios

30-3	Utensílios Para Refeitório e Cozinha
30-15	Material Fotográfico, Cinematográfico e de Comunicação
30-22	Ferramentas, Ferragens e Utensílios
30-35	Hortifrutigranjeiros
39-4	Confecção em Geral
39-23	Recepções, Hospedagens, Homenagens e Festividades
39-38	Serviços de Impressão e Encadernação Executados pela Imprensa Oficial
33-3	Fretamento e Locação
31-1	Prêmios, Diplomas, Condecorações e Medalhas
36-10	Eventual de Gabinete
30-31	Livros Técnicos
36-4	Diárias a Colaboradores Eventuais
39-41	Anuidades
39-30	Multas de Trânsito
30-32	Material Cívico e Educativo
31-4	Premiações
36-17	Reparos de Equipamentos, Instalações e Material Permanente
39-16	Locação de TV por Assinatura
36-19	Conferências e Exposições
36-7	Confecção em Geral
39-5	Transporte e Acondicionamento de Animais
27-1	Encargos pela Honra de Avais, Garantias, Seguros e Similares

Fonte: Acordo de Resultados 1ª Etapa:

[http://www.seplag.mg.gov.br/governo/choque/acordo\\_resultado/acordo\\_resultado.asp](http://www.seplag.mg.gov.br/governo/choque/acordo_resultado/acordo_resultado.asp)

Quadro 4.2 - Identificação das fontes de recursos utilizadas no SISEMA

Codificação	Nome
24	Recursos provenientes de convênios de entrada
26	Taxa florestal
31	Compensação financeira pela utilização de Recursos hídricos
47	Recursos provenientes de alienação de bens
52	Taxa de controle e fiscalização ambiental
60	Recursos diretamente arrecadados
61	Recursos diretamente arrecadados com vinculação específica

Fonte: Armazém de informações do SIAFI

Quadro 4.3 - Descrição dos Projetos/Atividades do IEF. 2005 - 2008.

Ano de Exercício	Código	Projeto_Atividade - Descrição
2005	1267	PROTECAO DA MATA ATLANTICA EM MINAS GERAIS - PROMATA
	1577	GESTAO DA BIODIVERSIDADE E AMPLIACAO DA BASE FLORESTAL NA BACIA DO RIO SAO FRANCISCO
	1829	GESTAO AMBIENTAL DO PROJETO JAIBA
	1984	CRIACAO DO CENTRO DE REFERENCIA DO SETOR DE BASE FLORESTAL
	2001	DIRECAO SUPERIOR
	2002	PLANEJAMENTO, GESTAO E FINANÇAS
	2009	DIRECAO ADMINISTRATIVA
	2136	AMPLIACAO DO ENSINO FUNDAMENTAL
	2182	MANUTENCAO DAS SUPERINTENDENCIAS REGIONAIS DE ENSINO
	2417	REMUNERACAO DE PESSOAL ATIVO E ENCARGOS SOCIAIS
	2420	AUXILIO TRANSPORTE E ALIMENTACAO
	2443	DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E VALORIZACAO DO EDUCADOR
	2447	PADROES DE FUNCIONAMENTO DA ESCOLA DO ENSINO FUNDAMENTAL
	2804	APOIO AS UNIDADES REGIONAIS DO COPAM
	4054	REGULARIZACAO FUNDIARIA
	4124	MANUTENCAO DE UNIDADES PRISIONAIS
	4144	DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA DE SANGUE E HEMODERIVADOS
	4145	FORMACAO, QUALIFICACAO E CAPACITACAO DE RECURSOS HUMANOS PELA ESCOLA DE GOVERNO
	4210	DESENVOLVIMENTO DO ENSINO FUNDAMENTAL
	4232	VIGILANCIA SANITARIA DAS PLANTAS
4257	MONITORAMENTO DA COBERTURA VEGETAL, FAUNA SILVESTRE E AQUATICA.	

	4262	AMPLIACAO DA BASE FLORESTAL
	4263	AMPLIACAO E ESTRUTURACAO DE AREAS PROTEGIDAS
	4264	GESTAO DA PESCA E DA AQUICULTURA
	4391	POLICIAMENTO OSTENSIVO GERAL
	4755	DESENVOLVIMENTO DOS SERVICOS DE FISCALIZACAO E TRIBUTACAO DA SEF
	4919	SERVICOS LABORATORIAIS
	7004	PRECATORIOS E SENTENCAS JUDICIARIAS
2006	1032	IMPLANTACAO DAS UNIDADES DE CONSERVACAO
	1055	RECUPERACAO E FOMENTO DO PROJETO JAIBA
	1057	FISCALIZACAO AMBIENTAL DO PROJETO JAIBA
	1058	ESTRUTURACAO DO SISTEMA DE AREAS PROTEGIDAS
	1059	ELABORACAO DE PLANO DE MANEJO
	1267	PROTECAO DA MATA ATLANTICA EM MINAS GERAIS - PROMATA
	1577	AMPLIACAO DA BASE FLORESTAL NA BACIA HIDROGRAFICA DO RIO SAO FRANCISCO
	1984	CRIACAO DO CENTRO DE REFERENCIA DO SETOR DE BASE FLORESTAL
	2001	DIRECAO SUPERIOR
	2002	PLANEJAMENTO, GESTAO E FINANÇAS
	2417	REMUNERACAO DE PESSOAL ATIVO E ENCARGOS SOCIAIS
	2420	AUXILIO TRANSPORTE E ALIMENTACAO
	2804	APOIO A GESTAO AMBIENTAL DESCENTRALIZADA
	4010	CONTROLE E FISCALIZACAO AMBIENTAL
	4022	MONITORAMENTO E LICENCIAMENTO AMBIENTAL
	4252	PRODUCAO DE MUDAS DE FRUTIFERAS E DE ESPECIES NATIVAS
	4262	AMPLIACAO DA BASE FLORESTAL
	4263	AMPLIACAO E ESTRUTURACAO DE AREAS PROTEGIDAS
	4264	GESTAO DA PESCA E DA AQUICULTURA
	7004	PRECATORIOS E SENTENCAS JUDICIARIAS
2007	1032	IMPLANTACAO DAS UNIDADES DE CONSERVACAO
	1055	RECUPERACAO E FOMENTO DO PROJETO JAIBA
	1057	FISCALIZACAO AMBIENTAL DO PROJETO JAIBA
	1058	ESTRUTURACAO DO SISTEMA DE AREAS PROTEGIDAS
	1059	IMPLANTACAO DOS PLANOS DE MANEJO DAS APAS
	1577	AMPLIACAO DA BASE FLORESTAL NA BACIA HIDROGRAFICA DO RIO SAO FRANCISCO
	2001	DIRECAO SUPERIOR
	2002	PLANEJAMENTO, GESTAO E FINANÇAS
	2018	DESENVOLVIMENTO E CAPACITACAO DO SERVIDOR
	2417	REMUNERACAO DE PESSOAL ATIVO E ENCARGOS SOCIAIS

	2420	AUXILIO TRANSPORTE E ALIMENTACAO
	4010	CONTROLE E FISCALIZACAO AMBIENTAL
	4022	MONITORAMENTO E LICENCIAMENTO AMBIENTAL
	4262	AMPLIACAO DA BASE FLORESTAL
	4264	GESTAO DA PESCA E DA AQUICULTURA
	4405	CRIACAO, AMPLIACAO E ESTRUTURACAO DE AREAS PROTEGIDAS
	4406	PROTECAO DA MATA ATLANTICA EM MINAS GERAIS - PROMATA
	7004	PRECATORIOS E SENTENCAS JUDICIARIAS
2008	1018	AMPLIACAO DA BASE FLORESTAL PRODUTIVA
	1023	PROMOCAO DO DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO DA SILVICULTURA DE ESPECIES NATIVAS
	1058	CRIACAO E IMPLANTACAO DE AREAS PROTEGIDAS
	1059	EFETIVACAO DO USO PUBLICO DE UNIDADES DE CONSERVACAO
	1060	AMPLIACAO DAS AREAS DE VEGETACAO NATIVA E PROMOCAO DA CONECTIVIDADE ENTRE FRAGMENTOS FLORESTAIS - PR
	1061	REVISAO E EVOLUCAO DOS INSTRUMENTOS NORMATIVOS
	1062	INCORPORACAO DOS INSTRUMENTOS DE PAGAMENTO DE SERVICOS AMBIENTAIS
	2001	DIRECAO SUPERIOR
	2002	PLANEJAMENTO, GESTAO E FINANÇAS
	2011	COFINANCIAMENTO DE IMPLANTACAO DE CENTRO DE PESQUISA E DIFUSAO DE CONHECIMENTO DA BIODIVERSIDADE
	2018	DESENVOLVIMENTO E CAPACITACAO DO SERVIDOR
	2050	GESTAO AMBIENTAL DESCENTRALIZADA - ESCRITORIOS REGIONAIS
	2417	REMUNERACAO DE PESSOAL ATIVO E ENCARGOS SOCIAIS
	2420	AUXILIO TRANSPORTE E ALIMENTACAO
	4007	PREVENCAO E COMBATE A INCENDIOS FLORESTAIS
	4025	GESTAO COMPARTILHADA DA FAUNA
	4051	FISCALIZACAO E MONITORAMENTO DAS ATIVIDADES DE EXPLORACAO, TRANSPORTE E CONSUMO DE PRODUTOS DA FAUNA
	4054	MONITORAMENTO ELETRONICO DO TRANSPORTE DO CARVAO VEGETAL
	4058	PROTECAO DA BIODIVERSIDADE
	4060	FORTALECIMENTO DA GESTAO DAS UNIDADES DE CONSERVACAO
4494	CONDICIONANTES AMBIENTAIS	
7004	PRECATORIOS E SENTENCAS JUDICIARIAS	

Fonte: Armazém de Informações do SIAFI

Quadro 4.4 - Descrição dos Projetos/Atividades da SEMADS 2005 - 2008

Ano de Exercício	Código	Projeto_Atividade - Descrição
2005	1165	NUCLEO DE GESTAO AMBIENTAL - SEMAD
	1170	SISTEMA INTEGRADO DE GESTAO AMBIENTAL
	1281	FORTALECIMENTO DA GESTAO DE RESIDUOS SOLIDOS, PROTECAO E CONSERVACAO DE RECURSOS NATURAIS
	1322	ZONEAMENTO ECOLOGICO-ECONOMICO DO ESTADO DE MINAS GERAIS
	1338	EDUCACAO AMBIENTAL
	1932	TRATAMENTO DE EFLUENTES E RESIDUOS URBANOS
	2001	DIRECAO SUPERIOR
	2002	PLANEJAMENTO, GESTAO E FINANÇAS
	2417	REMUNERACAO DE PESSOAL ATIVO E ENCARGOS SOCIAIS
	2420	AUXILIO TRANSPORTE E ALIMENTACAO
	2427	TECNOLOGIA DA INFORMACAO
	2504	APOIO A GESTAO AMBIENTAL
	4160	DESCENTRALIZACAO DA GESTAO AMBIENTAL
	4167	FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL
	4168	LIXO E CIDADANIA
	4169	INTEGRACAO FISICA DO SISEMA
	4534	INDICADORES AMBIENTAIS
	4538	COMUNICACAO, EDUCACAO E EXTENSAO AMBIENTAL
2006	1165	NUCLEOS DE GESTAO AMBIENTAL
	1281	FORTALECIMENTO DA GESTAO DE RESIDUOS SOLIDOS, PROTECAO E CONSERVACAO DE RECURSOS NATURAIS
	1322	ZONEAMENTO ECOLOGICO-ECONOMICO DO ESTADO DE MINAS GERAIS
	1338	EDUCACAO AMBIENTAL
	2001	DIRECAO SUPERIOR
	2002	PLANEJAMENTO, GESTAO E FINANÇAS
	2013	GESTAO AMBIENTAL DESCENTRALIZADA
	2014	MANUTENCAO DO SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACOES AMBIENTAIS - SIAM
	2417	REMUNERACAO DE PESSOAL ATIVO E ENCARGOS SOCIAIS
	2420	AUXILIO TRANSPORTE E ALIMENTACAO
	2427	TECNOLOGIA DA INFORMACAO

2006	4139	AVALIACAO AMBIENTAL ESTRATEGICA
	4147	COMUNICACAO INSTITUCIONAL
	4152	APOIO A PROJETOS DE APROVEITAMENTO DE CREDITOS DE CARBONO
	4167	FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL
	4169	INTEGRACAO FISICA DO SISEMA
	4170	GESTAO AMBIENTAL
	4534	INDICADORES AMBIENTAIS
	4538	EDUCACAO E EXTENSAO AMBIENTAL
2007	1165	NUCLEOS DE GESTAO AMBIENTAL
	1170	SISTEMA INTEGRADO DE GESTAO AMBIENTAL
	1322	ZONEAMENTO ECOLOGICO-ECONOMICO DO ESTADO DE MINAS GERAIS
	1338	EDUCACAO AMBIENTAL
	2001	DIRECAO SUPERIOR
	2002	PLANEJAMENTO, GESTAO E FINANÇAS
	2013	GESTAO AMBIENTAL DESCENTRALIZADA
	2417	REMUNERACAO DE PESSOAL ATIVO E ENCARGOS SOCIAIS
	2420	AUXILIO TRANSPORTE E ALIMENTACAO
	2427	TECNOLOGIA DA INFORMACAO
	4003	FISCALIZACAO AMBIENTAL INTEGRADA
	4139	AVALIACAO AMBIENTAL ESTRATEGICA
	4152	APOIO A PROJETOS DE APROVEITAMENTO DE CREDITOS DE CARBONO
	4167	FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL
	4170	GESTAO AMBIENTAL
	4403	COORDENACAO E GESTAO DE ACOES NA BACIA DO RIO DAS VELHAS - META 2010
	4434	ESTRUTURACAO DOS PARQUES ESTADUAIS E DOS ATRATIVOS NATURAIS
	4435	PRESERVACAO DE MANANCIAS E CONTROLE DA AGUA
	4440	FORTALECIMENTO DA GESTAO DE RESIDUOS SOLIDOS
	4534	INDICADORES AMBIENTAIS
4538	EDUCACAO E EXTENSAO AMBIENTAL	
2008	1020	ELABORACAO DE PROJETOS DE INTERVENCOES DE SANEAMENTO PARA OS MUNICIPIOS FORA DA CONCESSAO DA COPASA
	1056	MODERNIZACAO DO LICENCIAMENTO AMBIENTAL
	1094	PLANO DE COMUNICACAO - META 2010
	2001	DIRECAO SUPERIOR
	2002	PLANEJAMENTO, GESTAO E FINANÇAS
	2018	DESENVOLVIMENTO E CAPACITACAO DO SERVIDOR

2008	2048	GESTAO AMBIENTAL DESCENTRALIZADA - SUPERINTENDENCIAS REGIONAIS
	2417	REMUNERACAO DE PESSOAL ATIVO E ENCARGOS SOCIAIS
	2420	AUXILIO TRANSPORTE E ALIMENTACAO
	2427	TECNOLOGIA DA INFORMACAO
	4031	SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACOES AMBIENTAIS - SIAM
	4053	GESTAO DA FISCALIZACAO AMBIENTAL INTEGRADA
	4056	EDUCACAO E EXTENSAO AMBIENTAL - SEMAD
	4057	COORDENACAO TECNICA
	4062	APOIO A PROJETOS DE GESTAO AMBIENTAL
	4160	EDUCACAO AMBIENTAL
	4620	ESTRUTURACAO DOS PARQUES ESTADUAIS E DOS ATRATIVOS NATURAIS
	4621	PRESERVACAO DE MANANCIAS E CONTROLE DE AGUA
	4622	FORTALECIMENTO DA GESTAO DE RESIDUOS SOLIDOS

Quadro 4.5 - Descrição dos Projetos/Atividades da FEAM 2005 - 2008

Ano de Exercício	Código	Projeto_Atividade - Descrição
2005	1267	PROTECAO DA MATA ATLANTICA EM MINAS GERAIS - PROMATA
	1703	IMPLANTACAO DO SISTEMA INTEGRADO DE DEFESA SOCIAL - SIDS
	2001	DIRECAO SUPERIOR
	2002	PLANEJAMENTO, GESTAO E FINANÇAS
	2417	REMUNERACAO DE PESSOAL ATIVO E ENCARGOS SOCIAIS
	2420	AUXILIO TRANSPORTE E ALIMENTACAO
	2427	TECNOLOGIA DA INFORMACAO
	2804	APOIO AS UNIDADES REGIONAIS DO COPAM
	4134	CONSERVACAO DE RODOVIAS ESTADUAIS
	4175	MONITORAMENTO AMBIENTAL
	4618	LICENCIAMENTO AMBIENTAL
	4622	FISCALIZACAO AMBIENTAL
	4657	COMUNICACAO, EDUCACAO E EXTENSAO AMBIENTAL
	4755	DESENVOLVIMENTO DOS SERVICOS DE FISCALIZACAO E TRIBUTACAO DA SEF
	7004	PRECATORIOS E SENTENCAS JUDICIARIAS

2006	2001	DIRECAO SUPERIOR
	2002	PLANEJAMENTO, GESTAO E FINANÇAS
	2417	REMUNERACAO DE PESSOAL ATIVO E ENCARGOS SOCIAIS
	2420	AUXILIO TRANSPORTE E ALIMENTACAO
	2804	APOIO A GESTAO AMBIENTAL DESCENTRALIZADA
	4141	TRATAMENTO DE EFLUENTES E RESIDUOS URBANOS
	4157	MINAS SEM LIXOES
	4175	MONITORAMENTO AMBIENTAL
	4618	REGULARIZACAO AMBIENTAL
	4622	FISCALIZACAO AMBIENTAL
	4657	COMUNICACAO, EDUCACAO E EXTENSAO AMBIENTAL
	7004	PRECATORIOS E SENTENCAS JUDICIARIAS
	2007	2001
2002		PLANEJAMENTO, GESTAO E FINANÇAS
2018		DESENVOLVIMENTO E CAPACITACAO DO SERVIDOR
2417		REMUNERACAO DE PESSOAL ATIVO E ENCARGOS SOCIAIS
2420		AUXILIO TRANSPORTE E ALIMENTACAO
2804		APOIO A GESTAO AMBIENTAL DESCENTRALIZADA
4141		TRATAMENTO DE EFLUENTES E RESIDUOS URBANOS
4157		MINAS SEM LIXOES
4312		MONITORAMENTO DA QUALIDADE DO AR
4337		AVALIACAO E RECUPERACAO DE AREAS CONTAMINADAS
4385		AVALIACAO DAS EMISSOES DE OPACIDADE DE VEICULOS PESADOS A DIESEL
4618		REGULARIZACAO AMBIENTAL
4622		FISCALIZACAO AMBIENTAL
7004		PRECATORIOS E SENTENCAS JUDICIARIAS
2008	1065	DESENVOLVIMENTO DE INSTRUMENTOS DE INCENTIVO A GESTAO ADEQUADA DE RESIDUOS SOLIDOS
	1066	MANUTENCAO DO CENTRO MINEIRO DE REFERENCIA EM RESIDUOS E ALCANCE DE AUTO-SUSTENTABILIDADE.
	1068	APOIO A IMPLANTACAO DE SISTEMAS DE DISPOSICAO FINAL ADEQUADA - MINAS SEM LIXOES
	1070	OTIMIZACAO DE SISTEMAS DE GESTAO ADEQUADA DE RESIDUOS SOLIDOS POR EMPREENDIMIENTOS GERADORES
	1071	EDUCACAO E EXTENSAO AMBIENTAL
	1072	IMPLANTACAO DA COLETA SELETIVA, REAPROVEITAMENTO E RECICLAGEM

2008	1073	APOIO A IMPLANTACAO DOS PLANOS DE GERENCIAMENTO DE RESIDUOS DE SERVICOS DE SAUDE
	2001	DIRECAO SUPERIOR
	2002	PLANEJAMENTO, GESTAO E FINANÇAS
	2018	DESENVOLVIMENTO E CAPACITACAO DO SERVIDOR
	2417	REMUNERACAO DE PESSOAL ATIVO E ENCARGOS SOCIAIS
	2420	AUXILIO TRANSPORTE E ALIMENTACAO
	4047	APOIO AS COOPERATIVAS E ASSOCIACOES DE CATADORES DE MATERIAIS RECICLAVEIS
	4063	MONITORAMENTO DA QUALIDADE AMBIENTAL DO AR E DOS SOLOS
	4064	GESTAO DOS PASSIVOS AMBIENTAIS DA MINERACAO
	4065	DESENVOLVIMENTO DE TECNOLOGIAS PARA FONTES ALTERNATIVAS DE ENERGIA E PRODUCAO MAIS LIMPA
	4658	APOIO A FISCALIZACAO AMBIENTAL INTEGRADA
	7004	PRECATORIOS E SENTENCAS JUDICIARIAS

Quadro 4.6 - Descrição dos Projetos/Atividades da IGAM 2005 - 2008

Ano de Exercício	Código	Projeto_Atividade - Descrição
2005	1659	MONITORAMENTO DAS AGUAS PARA AVALIACAO DA POLUICAO HIDRICA
	1976	COMITES DAS BACIAS DOS RIOS JEQUITINHONHA, MUCURI, SAO MATEUS, MURIAE E DOCE
	2001	DIRECAO SUPERIOR
	2002	PLANEJAMENTO, GESTAO E FINANÇAS
	2417	REMUNERACAO DE PESSOAL ATIVO E ENCARGOS SOCIAIS
	2420	AUXILIO TRANSPORTE E ALIMENTACAO
	2624	TREINAMENTO PROFISSIONAL DE SEGURANCA PUBLICA
	2804	APOIO AS UNIDADES REGIONAIS DO COPAM
	4036	CONTROLE E FISCALIZACAO DE RECURSOS HIDRICOS EM MINAS GERAIS
	4037	MONITORAMENTO DO TEMPO E DO CLIMA
	4075	DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS
	4134	CONSERVACAO DE RODOVIAS ESTADUAIS
	4164	GESTAO DESCENTRALIZADA E PARTICIPATIVA DA AGUA
	4174	MONITORAMENTO DAS AGUAS

2005	4178	PROMOCAO E PROTECAO A SAUDE DA POPULACAO
	4203	PRESTACAO DE ATENDIMENTO ASSISTENCIAL AMBULATORIAL HOSPITALAR E EMERGENCIAL AO USUARIO DO SUS
	4210	DESENVOLVIMENTO DO ENSINO FUNDAMENTAL
	4656	DESENVOLVIMENTO SUSTENTAVEL DE RECURSOS HIDRICOS PARA O SEMI-ARIDO MINEIRO - PROAGUA
	4755	DESENVOLVIMENTO DOS SERVICOS DE FISCALIZACAO E TRIBUTACAO DA SEF
	7004	PRECATORIOS E SENTENCAS JUDICIARIAS
2006	1659	MONITORAMENTO DAS AGUAS PARA AVALIACAO DA POLUICAO HIDRICA
	2001	DIRECAO SUPERIOR
	2002	PLANEJAMENTO, GESTAO E FINANÇAS
	2417	REMUNERACAO DE PESSOAL ATIVO E ENCARGOS SOCIAIS
	2420	AUXILIO TRANSPORTE E ALIMENTACAO
	2804	APOIO A GESTAO AMBIENTAL DESCENTRALIZADA
	4036	CONTROLE E FISCALIZACAO DE RECURSOS HIDRICOS EM MINAS GERAIS
	4037	MONITORAMENTO DO TEMPO E DO CLIMA
	4164	GESTAO DESCENTRALIZADA E PARTICIPATIVA DA AGUA
	4174	MONITORAMENTO DAS AGUAS
	4656	DESENVOLVIMENTO SUSTENTAVEL DE RECURSOS HIDRICOS PARA O SEMI-ARIDO MINEIRO - PROAGUA
	7004	PRECATORIOS E SENTENCAS JUDICIARIAS
2007	1659	MONITORAMENTO DAS AGUAS PARA AVALIACAO DA POLUICAO HIDRICA
	2001	DIRECAO SUPERIOR
	2002	PLANEJAMENTO, GESTAO E FINANÇAS
	2018	DESENVOLVIMENTO E CAPACITACAO DO SERVIDOR
	2417	REMUNERACAO DE PESSOAL ATIVO E ENCARGOS SOCIAIS
	2420	AUXILIO TRANSPORTE E ALIMENTACAO
	2804	APOIO A GESTAO AMBIENTAL DESCENTRALIZADA
	4036	CONTROLE E FISCALIZACAO DE RECURSOS HIDRICOS EM MINAS GERAIS
	4037	MONITORAMENTO DO TEMPO E DO CLIMA
	4164	GESTAO DESCENTRALIZADA E PARTICIPATIVA DA AGUA
	4174	MONITORAMENTO DAS AGUAS
	4656	DESENVOLVIMENTO SUSTENTAVEL DE RECURSOS HIDRICOS PARA O SEMI-ARIDO MINEIRO - PROAGUA
	7004	PRECATORIOS E SENTENCAS JUDICIARIAS

2008	1010	CONCLUSAO DA CRIACAO E ESTRUTURACAO DOS COMITES DE BACIAS HIDROGRAFICAS NAS UPGRH
	1011	CONCLUSAO DO PLANO ESTADUAL DE RECURSOS HIDRICOS
	1013	ELABORACAO E APROVACAO DOS PLANOS DIRETORES DE RECURSOS HIDRICOS NAS UPGRH S SELECIONADAS
	1014	ESTRUTURACAO DO SISTEMA ESTADUAL DE INFORMACOES SOBRE RECURSOS HIDRICOS
	1015	IMPLEMENTACAO DAS AGENCIAS DE BACIAS HIDROGRAFICAS OU ENTIDADES A ELAS EQUIPARADAS
	1016	IMPLANTAR A COBRANCA PELO USO DAS AGUAS NAS UPGRH SELECIONADAS
	1017	IMPLANTACAO DA OUTORGA PARA LANCAMENTO DE EFLUENTES
	1312	INTEGRACAO DA REDE DE MONITORAMENTO DA QUALIDADE DA AGUA
	2001	DIRECAO SUPERIOR
	2002	PLANEJAMENTO, GESTAO E FINANÇAS
	2018	DESENVOLVIMENTO E CAPACITACAO DO SERVIDOR
	2417	REMUNERACAO DE PESSOAL ATIVO E ENCARGOS SOCIAIS
	2420	AUXILIO TRANSPORTE E ALIMENTACAO
	4032	CADASTRAMENTO DE USOS E USUARIOS DE RECURSOS HIDRICOS
	4038	FISCALIZACAO E CONTROLE DOS USOS DE RECURSOS HIDRICOS
	4040	MONITORAMENTO DA QUALIDADE DA AGUA
	4088	MELHORIA DAS CONDICÕES SANITARIAS E DESPOLUICAO DAS BACIAS HIDROGRAFICAS - PRO-AGUA M/G
	4142	MONITORAMENTO DA QUALIDADE DA AGUA E DO CLIMA
	7004	PRECATORIOS E SENTENCAS JUDICIARIAS

**Quadro 4.7 - Unidades de medida para cada ação do órgão e entidades do SISEMA em 2005**

<b>Órgão/ Entidade</b>	<b>Ação</b>	<b>Produto/Unidade de medida</b>
<b>SEMADS</b>	p538	Ação de Educação e Extensão Ambiental Realizada/Evento Realizado
	p167	Servidor Treinado e Capacitado/Servidor Público
	p534	Indicador de Qualidade Ambiental Selecionado e Consolidado/Indicador
	p169	Prédio Reformado/Prédio
	p165	Ação Realizada/Ação
	p322	Plano de Zoneamento Ambiental Coordenado-Apoiado/Plano
	p170	Sistema Implantado/Sistema
	p338	Projeto Elaborado/Projeto
<b>FEAM</b>	p657	Programa Implementado/Programa
	p622	Auto de Fiscalização Emitido/Auto
	p175	Programa Implementado/Programa
	p618	Licença Analisada/Licença
<b>IGAM</b>	p036	outorga Concedida/Portaria
	p656	Sistema de Abastecimento de Água Implantado/Sistema
	p164	Comitê de Bacias Apoiado/Comitê
	p4174	Relatório Elaborado/Relatório
	p037	Sistema Implantado/Sistema
	p659	Rede de Monitoramento de Água Implantada/Rede
<b>IEF</b>	p262	Área Reflorestada/Hectare
	p263	Unidade de Conservação Administrada/Unidade
	p984	Centro Implantado/Estrutura Funcionando
	p264	Licença para Exploração Pesqueira Concedida/Licença
	4022	
	p267	Unidade de conservação Apoiada/Unidade de Conservação
	p577	Área Ambiental Recuperada/Hectare

Fonte: SIGPLAN - Sistema de Informações Gerenciais e de Planejamento

**Quadro 4.8 - Unidades de medida para cada ação do órgão e entidades do SISEMA em 2006**

<b>Órgão/ Entidade</b>	<b>Ação</b>	<b>Produto/Unidade de medida</b>
<b>SEMADS</b>	4538	Comitê Implantado/Comitê
	4152	Projeto Apoiado/Projeto
	4139	Avaliação Realizada/Avaliação
	4147	Núcleo Implantado/Núcleo
	4167	Servidor Treinado e Capacitado/Servidor Público
	4534	Indicador de Qualidade Ambiental Selecionado e Consolidado/Indicador
	4169	Sede Implantada/Sede
	1165	Núcleo Implantado-Consolidado/Núcleo
	1322	Plano de Zoneamento Ambiental Coordenado e Apoiado/ Plano
	4170	Ação Ambiental Apoiada/Ação
	2013	Sistema Operacional Implantado/Sistema
	2014	Sistema de Gestão de Processos Implantado/Sistema
	1338	Município Apoiado/Município
<b>FEAM</b>	4657	Programa Apoiado/Programa
	4622	Empreendimento Fscalizado-Vistoriado/Auto-Relatório
	4175	Programa Apoiado/Programa
	4618	Licença Analidada/Licença
	4157	Município Apoiado/Município
<b>IGAM</b>	4036	Outorga Concedida/Portaria
	4656	Sistema de Abastecimento de Água Implantado/Sistema
	4164	Comitê de Bacias Apoiado/Comitê
	4174	Relatório Elaborado/Relatório
	4037	Sistema Implantado/Sistema
	1659	Rede de Monitoramento da Água Implantada/Rede
	4141	Município Apoiado/Município
<b>IEF</b>	4262	Área reflorestada/Hectare
	4263	Unidade de Conservação Administrada/Unidade
	4010	Controle e Fiscalização Realizado/Unidade
	1984	Centro Implantado/Estrutura Funcionando
	4264	Licença para Exploração Pesqueira Concedida/Licença
	4022	Cobertura Vegetal Monitorada/Quilômetro Quadrado
	1267	Unidade de Conservação com Sistema de Gestão Implantado/Unidade
	1577	Área Ambiental Recuperada/Hectare
	1032	Unidade de Conservação Implantada - Estruturada/Unidade

Fonte: SIGPLAN - Sistema de Informações Gerenciais e de Planejamento

**Quadro 4.9 - Unidades de medida para cada ação do órgão e entidades do SISEMA em 2007**

<b>Órgão/ Entidade</b>	<b>Ação</b>	<b>Produto/Unidade de medida</b>
<b>SEMADS</b>	4538	Comissão Implantada/comissão
	4152	Projeto Apoiado/Projeto
	4139	Avaliação Realizada/Avaliação
	4167	Servidor Treinado e Capacitado/Servidor Público
	4534	IDPA/índice
	1165	Núcleo Implantado/Núcleo
	1170	Módulo de Sistema Implantado-Mantido/Módulo
	1322	Plano de Zoneamento Ambiental Coordenado-Apoiado/Plano
	4003	Ação Realizada/Ação
	4170	Projeto Coordenado e Apoiado/Projeto
	2013	Superintendencia Regional Apoiada/Superintendencia Regional
	4403	Projeto Coordenado e Apoiado/Projeto
	1338	Município Apoiado/Município
<b>FEAM</b>	4385	Veículo Inspeccionado/Veículo
	4337	Área Recuperada/Área
	4622	Empreendimento Fiscalizado e Vistoriado/Auto-Relatório
	4312	Estação Instalada/Estação
	4618	Processo de Regularização Ambiental Concluído/Processo
	4157	Município Apoiado/Município
	4141	Município Apoiado/Município
<b>IGAM</b>	4036	Outorga Concedida/Portaria
	4656	Sistema de Abastecimento de Água Implantado/Sistema
	4164	Comitê de Bacias Apoiado/Comitê
	4174	Relatório Elaborado/Relatório
	4037	Sistema Implantado/Sistema
	1659	Rede de Monitoramento da Água Implantada/Rede
<b>IEF</b>	4262	Área Reflorestada/Hectare
	4010	Controle e Fiscalização Realizado/Unidade
	4264	Licença para Exploração Pesqueira Concedida/Licença
	4022	Processo de Regularização Ambiental Concluído/Processo
	4405	Unidade de Conservação Administrada/Unidade
	4406	Unidade de Conservação com Sistema de Gestão Assistida/Unidade de Conservação
	1577	Área Ambiental Recuperada/Hectare
	1032	Unidade de Conservação Implantada -Estruturada/Unidade

Fonte: SIGPLAN - Sistema de Informações Gerenciais e de Planejamento

**Quadro 4.10 - Unidades de medida para cada ação do órgão e entidades do SISEMA em 2008**

<b>Órgão/ Entidade</b>	<b>Ação</b>	<b>Produto/Unidade de medida</b>
<b>SEMADS</b>	4062	Projeto Apoiado/Projeto
	4057	Projeto Coordenado e Apoiado/Projeto
	4056	Projeto Coordenado e Apoiado/Projeto
	4053	Fiscalização Realizada/Fiscalização
	1056	Sistema Concebido, Implantado e Mantido/Sistema
	4031	Módulo de Sistema Implanatado-Mantido/Módulo
	4160	Curso Realizado/Curso
	1020	Projeto Elaborado/Projeto
	1094	Campanha de Comunicação Realizada/Campanha
<b>FEAM</b>	4658	Fiscalização Realizada/Fiscalização
	4047	Associação e/ou Cooperativa Atendida/Associação-Cooperativa
	4065	Estudo e Projeto Elaborado/Estudo-Projeto
	4064	Ação Realizada/Ação
	4063	Relatório Elaborado/Relatório
	4142	Mapa Elaborado/Mapa
	1073	Disposição de Resíduos Adequada/Unidade pública de Saúde
	1065	Instrumento de Gestão desenvolvido e Encaminhado/Instrumento
	1071	Programa Ambientação Implantado/Programa
	1072	Programa de Coleta Seletiva Implantado/Município
	1066	Auto-Sustentabilidade do Centro Mineiro de Referência Alcançada/Percentual
1070	Formulário para Cadastro de Áreas Degradadas pela Atividade Mineradora Elaborado/modelo	
<b>IGAM</b>	1017	Deliberação Normativa publicada/Deliberação Normativa
	4032	Upgrh Selecionada com Cadastramento executado/Unidade de Planejamento
	1010	Secretaria Executiva do Comitê Estruturada/Secretaria Executiva
	1011	Elaboração do Plano estadual de Recursos Hídricos Iniciada/Elaboração
	1013	Plano Diretor Aprovado pelos Comitês de Bacias Hidrográficas/Plano
	1014	Módulo Implantado/Módulo
	4038	Usuário Casdastrado Fiscalizado/Usuário
	1016	Upgrh com Cobrança Implantada/Unidade de Planejamento
	1015	Contrato de Gestão Assinado/Contrato de Gestão
	4040	Rede de Monitoramento da Água Implantada e em Operação/Rede de Monitoramento da água
	4088	Sistema de Abastecimento de Água Implantado/Sistema
1312	licença de Software Adquirida/Unidade	

(continua)

<b>IEF</b>	1018	Área Plantada pelo Estado/Hectare
	1060	Área Ampliada-Fragmentos Conectados/Hectare
	1058	Área Protegida Regularizada/Hectare
	1059	Unidade de Conservação Aberta ao Público/Unidade de Conservação
	4051	Vistoria Realizada/Vistoria
	4025	Projeto de Inventário da Fauna do Estado de Minas Gerais Elaborado/Projeto
	1062	Modelo Implantado/Modelo
	4054	Veículo Monitorado/Veículo
	4007	Curso Realizado/Curso
	1023	Projeto Criado/Projeto
	1061	Lei 14.309 Alterada e Regulamentada/Lei
	2011	Centro de Pesquisa Implantado/Centro de Pesquisa
	4060	Unidade de Conservação Administrada/Unidade
	4058	Projeto Elaborado/Projeto

(fim)

Fonte: SIGPLAN - Sistema de Informações Gerenciais e de Planejamento

## BIBLIOGRAFIA

ABRUCIO, F. E GAETANI, F. *Avanços e Perspectivas da Gestão Pública nos Estados: Agenda, Aprendizado e Coalizão*, 2007  
[http://www.pnage.pa.gov.br/files/u1/e\\_Perspctivas\\_da\\_Gest\\_o\\_Pública\\_nos\\_Estado.pdf](http://www.pnage.pa.gov.br/files/u1/e_Perspctivas_da_Gest_o_Pública_nos_Estado.pdf)

ALMEIDA, A. J. – *Orçamento e Gestão Voltados para Resultados no Setor Público* – Textos de Referência – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - Brasília – 2006.

ARAÚJO JR., Litx Antônio. *ÍNDICE DE DESEMPENHO DO PLANEJAMENTO (IDP): UMA PROPOSTA DE AVALIAÇÃO ORÇAMENTÁRIA E INSTITUCIONAL*, Belo Horizonte, 2008.

Banco Mundial (2004), *Seguimiento y evaluación: instrumentos, métodos y enfoques*. Washington, Banco Mundial. Departamento de Evaluación de Operaciones. Grupo de Programas de Gestión de Conocimientos y Desarrollo de La Capacidad de Evaluación.

BEZERRA, Ricardo Alfredo Ribeiro. *Orçamento de resultados: Incentivos para a Implantação do Orçamento de Resultados no Brasil*. Brasília, 2007

BRESSER-PEREIRA, L. C. -REFLEXÕES SOBRE A REFORMAGERENCIAL BRASILEIRA DE 1995 - *Revista do Serviço Público*, 50(4), 1999: 5-30  
<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1999/93.ReflexoesSobreRefGerencial.p.pg.pdf>

CARVALHO, José Carlos; LOTT, Vinicius Freitas; GRECO, Thiago Alexander Costa – *Integração: A concepção do Sistema Estadual de Meio Ambiente em Minas Gerais*. II Consad – Congresso Consad de gestão pública – Painel 22: gestão ambiental: três opções de desenho institucional em ação. Brasília, DF, 6 -8 Mai.2009.

CAVALCANTI, Pedro Luiz. – *A implementação do Orçamento por Resultados no Âmbito do Executivo Federal: Um Estudo de Caso* – Brasília, DEZ/2006.

CORRÊA, Izabela Moreira. – *Planejamento Estratégico e Gestão Pública por Resultados no Processo de Reforma Administrativa no Estado de Minas Gerais* – Rio de Janeiro, Mai/Jun/2007

CUNHA JUNIOR, L. A. P. da - *O governo matricial em Minas Gerais: implantando o choque de gestão* - IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 2 - 5 Nov. 2004.

Cunill Grau, N. y Ospina Bozzi, S. (Eds.) (2003), *Evaluación de Resultados para una Gestión Pública Moderna y Democrática: experiencias latinoamericanas*. Caracas, CLAD; AECI/MAP/FIIAPP.

DIAMOND, Jack – *Performance Budget: Managing The Reform Process*. IMF Working Paper 03/33. Washington: International Monetary Fund, 2003a.

\_\_\_\_\_, - *From Program to Performance Budgeting: The Challenge for Emerging Market Economies*. IMF Working Paper 03/33. Washington: International Monetary Fund, 2003b.

\_\_\_\_\_. – *Establishing a Performance Management Framework of Government*. IMF Working Paper 05/50. Washington: International Monetary Fund, 2005.

Drucker, P. (1964), *Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Taking Decisions*. New York, Harper and Row

GARCES, A. e SILVEIRA, J.- *Gestão Pública Orientada para Resultados no Brasil*\_\_Revista do Serviço Público, Ano 53, Número 4 – OUT-DEZ/2002 – Trabalho apresentado no I Encontro Internacional de Gestão Pública, OCDE. Paris, junho 2002. José Paulo Silveira e Ariel Cecílio Garces Pares.

Gibson, J & Tesone, D. (2001), “Management Fads: Emergence, Evolution, and Implications for Managers”. *In Academy of Management Executive*, Vol. 15 nº4, New York.

GODINHO DOS ANJOS, A. e FERNANDES, E. – *Gestão Orçamentária por Resultados* – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – Dezembro de 2005.

GOMES DE PINHO, J. A. e SANTANA, M. W. -INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL: UMA APROXIMAÇÃO TEÓRICO-CONCEITUAL – <http://www.anpad.org.br/enanpad/1998/dwn/enanpad1998-ap-35.pdf>

MACHADO JR., José Teixeira. *A Lei 4.320 comentada* [por] J. Teixeira Machado Jr. [e] *Heraldo da Costa Reis*, 27. Ed. rev. atual. Rio de Janeiro, IBAM, 1997.

Makón, M. (2000), “el modelo de gestión por resultados en los organismos de La administración pública nacional” documento apresentado no V Congresso Internacional do CLAD sobre a Reforma do Estado e da Administração Pública, Santo Domingo, República Dominicana, 24 ao 27 de outubro; <HTTP://www.clad.otg.ve/fulltext/0038509.pdf>.

MARCEL, Mario. –Orçamento por Resultados na América Latina: Moda Burocrática ou novo Paradigma da Gestão Pública? - Seminário de Orçamento por Resultados Sao Paulo, Brasil, Dezembro 1-3, 2008.

MARTINS, Humberto Falcão; DANTAS, Valmir. *Introdução ao Governo Matricial: o problema da fragmentação*. IX Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 2 – 5 Nov. 2004.

*Metodologia de Avaliação dos órgãos e entidades que compõe o Sistema Estadual de Planejamento - Índice de Desempenho do Planejamento - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – Abril/2009.*

OCDE (2002), *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada em resultados*, Paris, OCDE, [HTTP://www.educared.edu.pe/modulo/upload/70630289.pdf](http://www.educared.edu.pe/modulo/upload/70630289.pdf)

Ospina Bozzi, S. (2006), “Monitoreo y evaluación para La gestión por resultados”, New York, Ed. Mimeográfica.

RIBEIRO, Jorge. *Possibilidades de Transformações no Sistema de Planejamento e Orçamento no Brasil*. VIII Congresso Internacional del CLAD sobre a Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, out/2003.

Ruffner, M. (2002), “Governing for Results”, documento apresentado no VII Congresso Internacional do CLAD sobre a Reforma do Estado e da Administração Pública, Lisboa, Portugal, 8 ao 11 de outubro.

SAPORITO, J. – *O Modelo do Choque de Gestão em Minas Gerais* - [http://gestaoprojetobr.ning.com/notes/O\\_modelo\\_do\\_choque\\_de\\_gest%C3%A3o em Minas Gerais](http://gestaoprojetobr.ning.com/notes/O_modelo_do_choque_de_gest%C3%A3o_em_Minas_Gerais)

SERRA, Albert \_\_ *Modelo Aberto de Gestão para Resultados no Setor Público/ Alberto Serra*; Tradução de Ernesto Montes-Bradley y Estayes – Natal, RN: SARH/RN, 2008

WILDAVSKI, Aaron. *A Economia Política de Eficiência, Análise de Custo Benefício, Análise de Sistemas e Orçamento Programa*. In *Política X Técnica no Planejamento*. Eds. Ray Bromley e Eduardo Bustelo. Brasília: Eds. Brasiliense e UNICEF, 1982.