

BALANÇO E RECOMENDAÇÕES S E F A Z



GOVERNO DO
Rio de Janeiro

SECRETARIA DE
FAZENDA E
PLANEJAMENTO



BALANÇO DAS PRINCIPAIS AÇÕES
(2015-2018)

e

RECOMENDAÇÕES PARA
A PRÓXIMA GESTÃO
(2019-2022)

CONTRIBUIÇÕES PARA O PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DA SEFAZ



TIRAGEM
200 exemplares

COORDENAÇÃO
Taís Miranda Damasceno
Marcos Vinícius Ferreira de Godoy
Marco Antonio Magalhães Pacheco Filho
José Eduardo S. Castello Branco

DIAGRAMAÇÃO E DESIGN
Rafael Bezerra / Subsecretaria Adjunta de Tecnologia da Informação

FOTOGRAFIA
Leonardo Barbosa
Yuri Bittencourt Tonani

EQUIPE TÉCNICA
Débora Sader
Enzo Mayer Tessarolo
Gismália Luiza Passos Trabuco
Marcos Vinícius Ferreira de Godoy
Raphael A.E.S Lebigre
Taís Miranda Damasceno

Outubro/2018

SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA E PLANEJAMENTO – SEFAZ RJ
SUBSECRETARIA DE GESTÃO
Rua Erasmo Braga, 118 – 8º andar – CEP 20020-000 – Centro – Rio de Janeiro - RJ
Fone: 55 (21) 2333-1835
Site: <http://www.fazenda.rj.gov.br/sefaz>

GOVERNO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

GOVERNADOR

Luiz Fernando Pezão

VICE-GOVERNADOR

Francisco Oswaldo Neves Dornelles

SECRETÁRIO DE ESTADO FAZENDA E PLANEJAMENTO

Luiz Claudio Fernandes Lourenço Gomes

SECRETARIA DE ESTADO DA CASA CIVIL E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – CASACIVIL

Sérgio Pimentel Borges da Cunha (Interino)

SECRETARIA DE ESTADO DE GOVERNO – SEGOV

Affonso Henriques Monnerat Alves da Cruz

SECRETARIA DE ESTADO DE OBRAS E HABITAÇÃO – SEOBRAS

José Iran Peixoto Junior

SECRETARIA DE ESTADO DE SEGURANÇA – SESEG

General de Divisão Richard Fernandez Nunes

SECRETARIA DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO PENITENCIÁRIA – SEAP

David Anthony Gonçalves Alves

SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE – SES

Sérgio D'Abreu Gama

SECRETARIA DE ESTADO DE DEFESA CIVIL – SEDEC

Coronel Roberto Robadey Costa Junior

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO – SEEDUC

Wagner Granja Victor

SECRETARIA DE ESTADO DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA, INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL – SECTIDS

Gabriell Carvalho Neves Franco dos Santos

SECRETARIA DE ESTADO DE TRANSPORTES – SETRANS

Rodrigo Goulart de Oliveira Vieira

SECRETARIA DE ESTADO DO AMBIENTE – SEA

Marco Aurélio Damato Porto

SECRETARIA DE ESTADO DE AGRICULTURA, PECUÁRIA, PESCA E ABASTECIMENTO – SEAPPA

Alex Sandro Pedrosa Grillo

SECRETARIA DE ESTADO DE TRABALHO E RENDA – SETRAB

Milton Rattes de Aguiar

SECRETARIA DE ESTADO DE CULTURA – SEC

Leandro Sampaio Monteiro

SECRETARIA DE ESTADO DE ESPORTE, LAZER E JUVENTUDE – SEELJE

José Ricardo Ferreira de Brito

SECRETARIA DE ESTADO DE TURISMO – SETUR

Nilo Sergio Alves Felix

SECRETARIA DE ESTADO DE DIREITOS HUMANOS E POLÍTICAS PARA MULHERES E IDOSOS – SEDHMI

Átila Alexandre Nunes Pereira

CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO – CGE

Nestor Lima de Andrade

PROCURADORIA GERAL DO ESTADO – PGE

Rodrigo Crelier Zambão da Silva

SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA E PLANEJAMENTO – SEFAZ

SUBSECRETARIA GERAL DE FAZENDA E PLANEJAMENTO

Fabio Rodrigo Amaral de Assunção

SUBSECRETARIA DE GESTÃO

Marco Antônio Magalhães Pacheco Filho

SUBSECRETARIA DE FINANÇAS

Ligia Helena da Cruz Ourives

SUBSECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS

Edson Teramatsu

SUBSECRETARIA DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO

Maria de Fátima Lopes Leite

SUBSECRETARIA DE FAZENDA DE POLÍTICA FISCAL

Josélia Castro de Albuquerque

SUBSECRETARIA DE ESTADO DE RECEITA

Adilson Zegur

SUBSECRETARIA ADJUNTA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Ricardo Adolfo Rezende Novello

SUBSECRETARIA DE CONTABILIDADE GERAL DO ESTADO

Stephanie Guimarães da Silva

DEPARTAMENTO DE GESTÃO DO PATRIMÔNIO IMÓVEL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Raquel de Souza Lima

ENTIDADES VINCULADAS

CENTRO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO DO ESTADO DO RJ – PRODERJ

Antonio José Almeida Bastos

CENTRO ESTADUAL DE ESTATÍSTICA, PESQUISAS E FORMAÇÃO DOS SERVIDORES DO RIO DE JANEIRO – CEPERJ

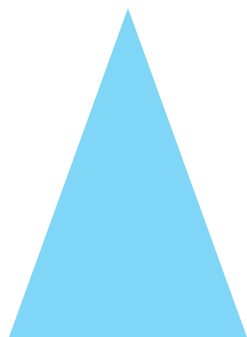
Pedro Martins Castilho Jr.

FUNDAÇÃO DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – RJPREV

Halan Harlens Pacheco de Moraes

FUNDO ÚNICO DE PREVIDÊNCIA SOCIAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – RIOPREVIDÊNCIA

Reges Moisés dos Santos



4.3. PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO

Subsecretaria de Planejamento e Orçamento

A Subsecretaria de Planejamento e Orçamento (SUBPLO) foi criada no fim de 2015, ainda na antiga SEPLAG, a partir da fusão da Subsecretaria de Orçamento (SUBOR) com parte da Subsecretaria de Planejamento (SUBPL).

Além dos desafios trazidos pela fusão - como a diminuição de equipe, o deslocamento de linhas de trabalho para outras estruturas institucionais e sua posterior extinção - o período em questão foi ainda marcado pela intensificação da crise do Estado do Rio de Janeiro, que terminou por afetar a capacidade de coordenação governamental.

Neste cenário adverso, os eixos de atuação do Planejamento e Orçamento tiveram que ser repensados e otimizados.

A Superintendência de Planejamento focou, sobretudo, em dois eixos. O primeiro foi a gestão e melhoria de seu instrumento institucional primordial (PPA), lidando inclusive com um passivo sobre questões de desenvolvimento de tecnologia de informação necessárias para abarcar alterações metodológicas anteriores.

O segundo foi o estímulo à definição de metodologias e desenvolvimento de capacidades relacionadas às atividades de monitoramento e avaliação, com o estabelecimento de parcerias externas e atração de capacitações para os servidores do Estado dedicados a tais atividades.

Ambos os eixos tiveram como estratégia padronizar metodologias para, mesmo em um cenário adverso, criar as bases futuras de atuação da área de planejamento, em uma conjuntura que veja nela um canal fundamental para superação de parte das questões que o Estado ora enfrenta.

A Superintendência de Orçamento investiu principalmente na descentralização da execução orçamentária para os órgãos setoriais com a diminuição das etapas orçamentárias,

identificação de pontos críticos, padronização de modelos e capacitação das equipes setoriais de Orçamento. Também foram conduzidos estudos e reformulações nos instrumentos da área para aperfeiçoar a previsão das receitas estaduais e o acompanhamento de índices.

Em relação ao desenvolvimento do Sistema de Inteligência em Planejamento e Gestão - SIPLAG, por conta da restrição do tamanho das Equipes de TI e de Negócio de 2015 a 2016 só foi possível priorizar a parte de reparos e de pequenas melhorias. A partir da fusão entre a SEPLAG e a SEFAZ foi possível focar em manutenções evolutivas e em melhorias mais significativas.

Os desafios atuais não são poucos. Atualmente, a equipe reduzida dedicada ao Planejamento faz com que a área tenha pouca capacidade de realização, não havendo condições para desenvolver linhas de trabalho como, por exemplo, planejamento territorial ou monitoramento e avaliação de programas governamentais.

Recompor a equipe com servidores com o perfil adequado é o primeiro passo para fortalecer a área de Planejamento do órgão central e dar condições para que ela apoie com mais efetividade o planejamento das Secretarias de Estado e órgãos vinculados.

Na área de Orçamento, é necessário investir no controle, análise e melhoria do gasto público, aperfeiçoando a qualidade dos dados disponíveis, explicitando a relação entre os recursos investidos e as entregas para a população e investindo no aumento da transparência governamental.

A área de Planejamento e Orçamento, em resumo, não precisa ficar restrita aos instrumentos institucionais e gestão do dia-a-dia. Com equipe adequada e maior força no órgão central, a área tem condições de contribuir de modo muito mais efetivo para a superação da crise que o estado enfrenta.

BALANÇO 2015-2018 / SUBPLO

(◀◀) Situação encontrada - 2015 (◀▶) Ação implementada (▶▶) Resultado alcançado

Orçamento

- ◀◀ Execução do orçamento do órgão setorial realizada de forma centralizada, resultando em baixa autonomia do setorial.

- ◀▶ Diminuição das etapas orçamentárias e descentralização da execução orçamentária.

- ▶▶ Execução orçamentária dos programas de governo mais ágil.

- ◀◀ Incompatibilidade da classificação de despesas e receitas com as normas federais.

- ◀▶ Adequação do classificador estadual às normas divulgadas pelo STN na Portaria Interna 163/2001. Análise, reclassificação das naturezas de receita e adequação das particularidades do ingresso de recursos ao sistema de arrecadação do ERJ.

- ▶▶ Classificador de despesas e receitas do ERJ em adequação com as normas federais, possibilitando a realização de estudos comparativos entre os estados. Utilização de critérios uniformes de reconhecimento e apropriação das receitas orçamentárias.

- ◀◀ Utilização da classificação então vigente das fontes de recursos das ações governamentais na elaboração do orçamento desfavorecia a diferenciação entre essas fontes de recursos.

- ◀▶ Reformulação da classificação das fontes de recursos, aperfeiçoando a discriminação entre recursos do tesouro e de outras fontes de recursos.

- ▶▶ Ampliação da transparência na prestação de contas das ações governamentais.

- ◀◀ Baixa acuracidade da projeção anual de liquidação de pessoal.

- ◀▶ Customização das ferramentas de projeção de pessoal para a entrada do SIAFE-RIO.

- ▶▶ Elaboração de projeções de despesas com maior acuracidade.

Planejamento Territorial

- ◀◀ Baixa articulação intersetorial no ERJ com foco em planejamento territorial integrado e pouco apoio a municípios na formulação de políticas regionais.

- ◀▶ Capacitações sobre instrumentos de planejamento para equipes municipais; participação na formulação de planos de desenvolvimento regionais; definição de nova metodologia do PPA com maior ênfase na regionalização; elaboração de estudos e desenvolvimento de pesquisas sobre o território fluminense.

- ▶▶ Técnicos municipais capacitados em monitoramento e avaliação; metas do PPA regionalizadas; estudos e pesquisas desenvolvidas com foco em território e equipes municipais de planejamento articuladas para discussão de estratégias de desenvolvimento regional. Resultados comprometidos com a descontinuidade deste eixo de atuação.

Planejamento

- ◀◀ Elaboração de emendas do poder legislativo em desacordo com a metodologia dos instrumentos de planejamento e orçamento, resultando em excessivo número de novas ações orçamentárias com baixa viabilidade de execução.

- ◀▶ Estabelecimento de parceria com Assessoria da ALERJ; capacitação de assessores parlamentares sobre os instrumentos de planejamento e elaboração de emendas; elaboração de guia de iniciativas governamentais; realização da primeira etapa de compatibilização entre o SIPLAG e o sistema de emendas da ALERJ; produção de um guia voltado para parlamentares da bancada federal do ERJ em parceria com a Casa Civil.

- ▶▶ Aumento substancial das emendas parlamentares destinadas a ações presentes na programação governamental. Guia de Iniciativas Governamentais produzido. Guia voltado para parlamentares da bancada federal do ERJ produzido.

- ◀◀ Impossibilidade de trabalhar com dois exercícios paralelos no SIPLAG. Transmissão para o SIAFEM da LOA e dos atos orçamentários fora do sistema, através de arquivos .txt (*e-mail*) e via área de FTP, respectivamente, aumentando o risco de erro ou perda de informações.

- ◀▶ Integração do módulo de movimentação orçamentária com o SIAFE-RIO; implantação da versão multiexercício do SIPLAG e desenvolvimento de outros módulos em diferentes etapas: de indicadores, de limite máximo de empenhamento (LME) e duodécimo.

- ▶▶ Troca de dados do módulo de movimentação orçamentária efetuada via web service para o SIAFE-RIO, garantindo maior agilidade e eficácia na transmissão de dados; realização de processos de elaboração e de execução do PPA e da LOA em exercícios paralelos no SIPLAG.

- ◀◀ Passivo de demandas relacionadas a desenvolvimentos necessários para alterações na metodologia dos instrumentos de planejamento e orçamento em função da redução da equipe de TI do SIPLAG, gerando a necessidade de alterações manuais com grande risco de erro.

- ◀▶ Realização de reparos nos módulos de elaboração e de execução do planejamento e do orçamento, buscando estabilização do sistema e sua adequação à metodologia do PPA.

- ▶▶ Módulos de elaboração e de execução estáveis e adequados à metodologia do PPA, ainda demandante de aperfeiçoamentos para funcionalidade plena. Resolução dos principais problemas do módulo de orçamento, com ocorrência eventual de erros na transmissão de dados para o SIAFE-RIO. Persistência da redução da equipe do SIPLAG para atendimento da demanda.

- ◀◀ Instrumentos de planejamento sem recorte territorial e com informações sem favorecimento ao acompanhamento técnico e social da sua execução.

- ◀▶ Aperfeiçoamento das metodologias de elaboração e execução do PPA e do anexo de metas e prioridades da LDO com regionalização das entregas governamentais; elaboração de catálogo de produtos e inventário de programas; fortalecimento do papel das comissões setoriais na elaboração destes instrumentos.

- ▶▶ Instrumentos de planejamento mais transparentes com entregas governamentais regionalizadas, favorecendo o controle social e o acompanhamento técnico da sua execução.

- ◀◀ Limitações no acompanhamento da execução dos programas elencados nos instrumentos de planejamento.

- ◀▶ Capacitação em monitoramento e avaliação para as equipes setoriais participantes da Rede de Planejamento.

- ▶▶ Servidores da Rede de Planejamento capacitados em monitoramento e avaliação.

- ◀◀ Pouca divulgação dos resultados do planejamento, contribuindo para uma baixa transparência das ações governamentais.

- ◀▶ Registro, organização, manutenção e divulgação de informações setoriais. Divulgação de estudos, pesquisas e relatórios por meio da produção de publicações e da disponibilização do material em eventos e no *site* institucional.

- ▶▶ Estudos, pesquisas, relatórios e dados setoriais relacionados ao planejamento acessíveis ao público em geral pela internet, contribuindo para ampliação da transparência das ações governamentais.

(◀◀) Situação encontrada - 2015 (◀▶) Ação implementada (▶▶) Resultado alcançado

Sistema de Planejamento e Orçamento

- ◀◀ Relação pontual entre equipes de planejamento e orçamento do órgão central e equipes dos órgãos setoriais, resultando em acompanhamento superficial da programação, além de falta de integração entre equipes de planejamento e de orçamento no âmbito setorial.

- ◀▶ Implantação do SPO para reforço do processo de descentralização, integração das atividades de planejamento e orçamento no âmbito setorial e aperfeiçoamento do trabalho de coordenação, padronização e supervisão das comissões setoriais, realizado pela SEPLAG como órgão central.

- ▶▶ Estruturação formal do SPO com comissões central e setoriais, todavia ainda atuante sob domínio das questões de curto prazo, refletindo os efeitos do esvaziamento sofrido pela área de planejamento no ERJ.

- ◀◀ A receptividade das Secretarias a ações do planejamento diminuiu consideravelmente com a extinção da SEPLAG - incorporada pela SEFAZ - e com os seguidos atrasos de pagamento para o funcionalismo estadual. Comissões mistas setoriais de planejamento e orçamento desmobilizadas e, a despeito de sua existência formal, teve sua relevância reduzida como canal de articulação entre a área de planejamento e orçamento e as Secretarias de Estado.

- ◀▶ Definição de metodologias e desenvolvimento de capacidades relacionadas às atividades de monitoramento e avaliação para as equipes de planejamento das Secretarias de Estado. Estabelecimento de parcerias (Itaú, ENCE-IBGE, J-PAL - MIT, PPED/UFRJ, PUC, Prefeitura de Niterói, INEA/SEA, ISP/SESEG). Realização do seminário Monitoramento, Avaliação e Análise de Programas e Políticas Públicas. Realização do Curso de Avaliação Econômica de Projetos Sociais. Capacitação sobre mapas de processos e resultados e sobre avaliação de impacto.

- ▶▶ Servidores das equipes setoriais de planejamento capacitados, conformando as bases futuras para uma atuação da área de planejamento.

- ◀◀ Fusão entre a SUBPL e a SUBOR criou condições para a integração entre planejamento e orçamento. Entretanto, a redução de 75% da equipe voltada às atividades exclusivas de planejamento e a transferência da articulação setorial e do planejamento territorial para outras áreas da SEPLAG fragilizaram o planejamento, comprometendo as condições para realização de suas ações.

- ◀▶ Integração das equipes e dos processos internos e promoção da aprendizagem de novos conhecimentos focados na integração entre planejamento e orçamento: elaboração de novos modelos de relatórios dos instrumentos institucionais; elaboração de estudo sobre modelos de custos das políticas públicas; publicação do Glossário de Termos de Planejamento e Orçamento; inclusão de técnicos no curso de Avaliação Econômica de Projetos Sociais da Fundação Itaú Social.

- ▶▶ Ação governamental acompanhada de forma mais integral. Entretanto, a redução da estrutura destinada ao planejamento de 2 superintendências para 1, de 7 coordenadorias para 2 e a absorção da equipe nas tarefas cotidianas da execução orçamentária têm limitado a atuação da área a pouco mais que as atividades obrigatórias ligadas aos instrumentos institucionais - PPA e LDO.

RECOMENDAÇÕES 2019-2022 / SUBPLO

(▼) Desafio atual (▶) Iniciativa recomendada (▲) Resultado esperado

Orçamento

- ▼ Insuficiência de autonomia dos órgãos setoriais na execução dos seus orçamentos.

- ▶ Realizar estudos de casos sobre a execução das etapas orçamentárias e aperfeiçoar o processo orçamentário, visando intensificar o processo de descentralização orçamentária em implementação.

- ▲ Processo orçamentário mais ágil e gestão orçamentária mais eficaz.

- ▼ Inadequação do grau de precisão dos dados das projeções de pessoal apesar dos esforços já realizados.

- ▶ Elaborar estudos de otimização das naturezas de despesa existentes e fazer adequações para ajustar a lista de rubricas utilizadas na folha de pagamento e as naturezas de despesa do classificador.

- ▲ Classificador de despesas mais conciso e preciso e maior precisão das projeções de pessoal, trazendo maior transparência para a sociedade.

- ▼ Incipiência da análise e do controle de gasto público.

- ▶ Definir índices de desempenho e implementar ações corretivas.

- ▲ Gestão orçamentária mais eficaz e melhoria do gasto público.

Planejamento - Monitoramento e Avaliação

- ▼ Monitoramento e avaliação das iniciativas prioritárias, quando existentes, realizados pelos órgãos setoriais sem apoio do órgão central, sem consolidação única da informação pulverizada e sem mediação para articulações setoriais com potencial de otimização dos processos.

- ▶ Formar núcleo de monitoramento e avaliação de iniciativas estratégicas.

- ▲ Assessoramento das secretarias responsáveis por iniciativas prioritárias de governo para o monitoramento de processos e indicadores, bem como solução de gargalos e avaliação da política pública, contribuindo para a entrega de resultados e para melhoria da qualidade do gasto.

RECOMENDAÇÕES 2019-2022 / SUBPLO

(▼) Desafio atual (➤) Iniciativa recomendada (▲) Resultado esperado

Planejamento e Orçamento

- ▼ Importantes processos orçamentários ainda realizados fora do SIPLAG (LDO elaborada em Excel) e ausência de módulos para a gestão de receita e de execução financeira em integração à orçamentária. Impossibilidade de extração de dados do SIPLAG pelos órgãos setoriais para a montagem de relatórios gerenciais com informações de planejamento e orçamento. Módulos importantes (duodécimo, indicadores, LME) ainda pendentes de entrega por carência de pessoal na equipe do SIPLAG.
 - Ampliar equipe de negócio e equipe exclusiva de desenvolvimento do SIPLAG para a implementação ágil do módulo (1) duodécimo, (2) indicadores, (3) ferramenta de simulação e corte/aumento linear de células orçamentárias de despesa da LOA. Reestruturar (4) os relatórios setoriais e centrais; (5) alteração da tabela de área geográfica; (6) módulo de elaboração da LDO; (7) proposta de produtos no módulo de execução do PPA. Desenvolver (8) os submódulos de monitoramento e avaliação; (9) módulo de LME; (10) módulo da sala de situação; e (11) módulo de gestão de receita.
 - ▲ Operações e geração de informações necessárias à gestão dos processos de planejamento e orçamento mais ágeis e integradas.
-
- ▼ Afastamento da equipe central das equipes setoriais de planejamento e de orçamento, resultando em acompanhamento superficial da execução dos programas elencados nos instrumentos de planejamento.
 - Retomar a Rede de Planejamento e a Rede de Orçamento com interlocução frequente. Garantir apoio constante do órgão central nos processos de planejamento e de orçamento. Ofertar capacitação para as equipes setoriais.
 - ▲ Integração entre equipes de planejamento e orçamento do órgão central e dos órgãos setoriais, dotadas de servidores capacitados, resultando no acompanhamento mais efetivo e aprofundado da execução dos programas governamentais e na consequente produção de informação de melhor qualidade para subsídio ao planejamento do ERJ.

Planejamento Estratégico

- ▼ Elaboração do planejamento estratégico do ERJ realizada com baixa participação das Secretarias de Estado, dificultando o alinhamento e a adesão às diretrizes propostas. Desatualização do planejamento estratégico.
- Desenvolver metodologia para planejamento estratégico do ERJ e para apoio metodológico à equipe responsável pela articulação junto às Secretarias de Estado.
- ▲ Planejamento estratégico do ERJ com participação das Secretarias de Estado e consequente reatamento das suas diretrizes nas propostas da programação setorial.

Planejamento Territorial

- ▼ Ausência de linha de trabalho relativa ao planejamento territorial, dificultando a articulação com outras secretarias e com os municípios - articulação essa necessária à produção de instrumentos integrados de planejamento territorial.
- Retomar o planejamento territorial como linha de trabalho da área de planejamento. Realizar estudos e pesquisas com recorte territorial. Estabelecer cooperação com equipes municipais e setoriais para o aperfeiçoamento dos instrumentos de planejamento. Estabelecer política de compartilhamento de informações georreferenciadas.
- ▲ Fortalecimento do planejamento territorial integrado.

Planejamento

- ▼ Indisponibilidade à grande parte da população fluminense de linguagem acessível das informações públicas relativas ao planejamento e ao orçamento disponibilizadas no *site* da SEFAZ.
 - Divulgar informações de planejamento e orçamento com linguagem clara e acessível, capazes de revelar, para a sociedade, as entregas de governo e os recursos nelas investidos.
 - ▲ Ampliação da transparência governamental.
-
- ▼ Inaptidão, por parte dos instrumentos de planejamento, de refletir as entregas governamentais para a sociedade, a despeito das melhorias realizadas na metodologia de elaboração desses instrumentos.
 - Analisar experiências inovadoras de outros entes subnacionais na elaboração dos instrumentos de planejamento. Aperfeiçoar a metodologia de planejamento, incorporando as melhores práticas, como o uso de indicadores.
 - ▲ Reformulação dos instrumentos de planejamento a partir da pesquisa de boas práticas, com processos simplificados e documento com maior precisão e transparência das entregas para a sociedade.
-
- ▼ Extrema redução da equipe dedicada exclusivamente ao planejamento com limitada atuação nas atividades obrigatórias, dificultando o desenvolvimento de linhas de trabalho essenciais à qualificação do planejamento no ERJ.
 - Estruturar equipe exclusiva para o planejamento, formada por servidores com perfil adequado.
 - ▲ Fortalecimento da função planejamento e desenvolvimento de novas linhas de trabalho, a exemplo do planejamento territorial e do monitoramento e avaliação de programas governamentais.

Trajetória das Linhas de Trabalho

Planejamento e Orçamento

Dezembro de 2014

SUBSECRETARIA DE PLANEJAMENTO / **SEPLAG**

Linhas de trabalho desenvolvidas

Planejamento territorial; Instrumentos institucionais de Planejamento; Dados estratégicos e indicadores; Comunicação de resultados e publicações; Estudos setoriais em Planejamento; Desenvolvimento do Sistema de Inteligência em Planejamento e Gestão com foco em Planejamento.

SUBSECRETARIA DE ORÇAMENTO / **SEPLAG**

Linhas de trabalho desenvolvidas

Gestão da Programação Orçamentária; Análise e Avaliação dos Orçamentos Setoriais; Receita; Despesa de Pessoal; Despesas Correntes de Capital; Desenvolvimento do Sistema de Inteligência em Planejamento e Gestão com foco em Orçamento.

2015 até a fusão

SUBSECRETARIA DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO / **SEPLAG**

Criada em novembro de 2015

Linhas de trabalho incorporadas

Estudos e Qualificação da informação em Planejamento, englobando as antigas linhas Dados estratégicos e indicadores; Comunicação de resultados e publicações e Estudos setoriais em Planejamento; Assessoria de estudos de índices, englobando a linha de Despesa de Pessoal.

Atual

SUBSECRETARIA DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO / **SEFAZ**

Linhas de trabalho incorporadas

Sem registro.

Linhas de trabalho descontinuadas

Planejamento territorial; Análise e Avaliação dos Orçamentos Setoriais da Área de Segurança.



GOVERNO DO
Rio de Janeiro

SECRETARIA DE
FAZENDA E
PLANEJAMENTO