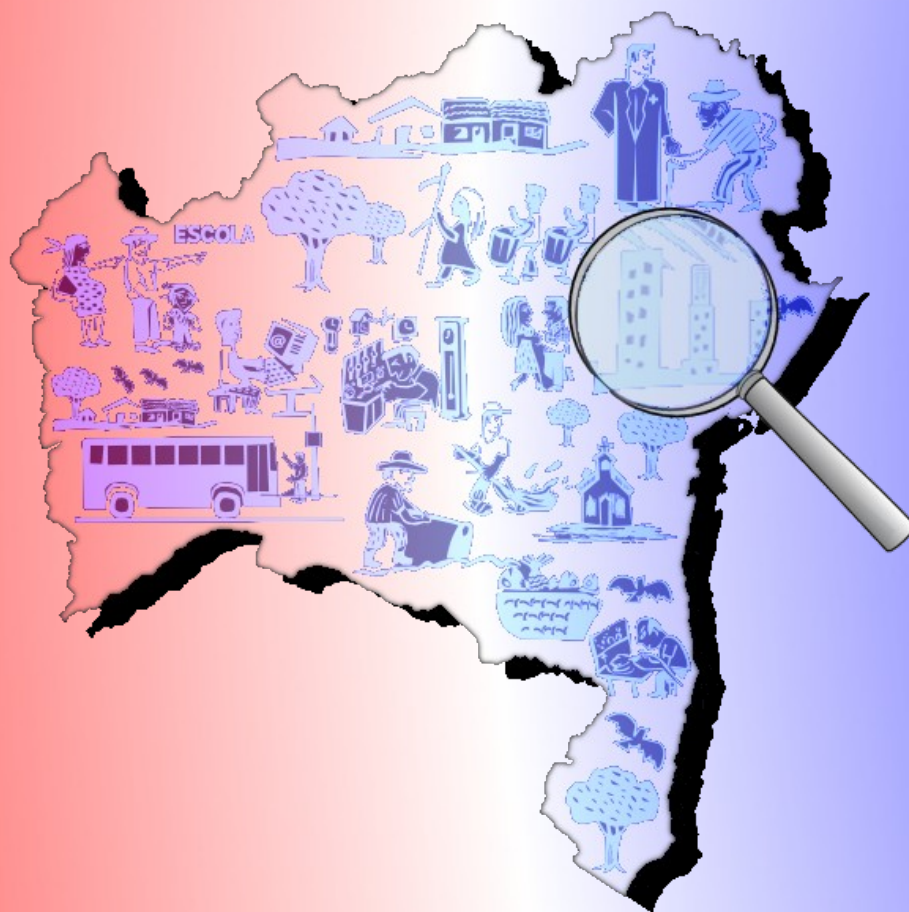
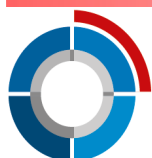


# SUMÁRIO EXECUTIVO AVALIAÇÃO INICIAL E MONITORAMENTO



## Programa 142 – Indústria e Mineração

Abril de 2013



MONITORAMENTO  
E AVALIAÇÃO  
DE PROGRAMAS  
DE GOVERNO

SECRETARIA DO  
PLANEJAMENTO



## 1. AVALIAÇÃO INICIAL E MONITORAMENTO DOS PROGRAMAS DE GOVERNO

O monitoramento e a avaliação de Programas de Governo tem finalidades bastante precisas: (1) proporcionar aos gestores públicos bases para a tomada de decisões eficazes sobre os mesmos; (2) estabelecer elementos para maior transparência da política pública; (3) desenvolver e melhorar estratégias de intervenção na realidade e gerar aprendizado institucional; e (4) proporcionar tanto aos gestores públicos, como aos diversos setores interessados da sociedade, acesso a informações relevantes quanto a execução da política pública, contribuindo para a efetividade dos gastos públicos e participação social, fortalecendo assim as instituições envolvidas e a própria sociedade.

Os instrumentos do monitoramento e da avaliação são fundamentais para uma gestão orientada para resultados, na medida em que podem – e devem – ser utilizados durante todo o ciclo de gestão, subsidiando desde o planejamento e formulação de uma intervenção, o acompanhamento de sua implementação, os consequentes ajustes a serem adotados, e até as decisões sobre sua manutenção, aperfeiçoamento, ampliação, redirecionamento ou interrupção.

As diferenças entre o monitoramento e a avaliação são basicamente de escopo e tempo. Enquanto o monitoramento é um instrumento de gestão que proporciona o exame contínuo de processos, produtos e resultados das ações públicas realizadas, gerando recomendações de melhorias ao processo de execução, a avaliação tem uma atuação mais profunda e ampla, na medida em que realiza exame detalhado, tendo como agente provocador os dados do monitoramento. A avaliação permite a análise da informação, conteúdo, estrutura, processo e resultados das ações governamentais, possibilitando o aperfeiçoamento da gestão e efetividade da intervenção estatal.

O objetivo deste Sumário Executivo é apresentar os principais resultados oriundos da Avaliação Inicial e do Monitoramento do Programa 142 – Indústria e Mineração.

A Avaliação Inicial qualifica os parâmetros que permitem aos dirigentes conhecer, opinar, comparar e decidir acerca dos Programas de Governo, possibilitando melhoras substantivas na qualidade do planejamento e execução das ações de política pública. Fundamentada na igualdade de critérios para todos os projetos ou Programas que tenha por objeto, a Avaliação Inicial concentrou-se na análise de aspectos do desenho do Programa (concepção, planejamento e gestão) sem a pretensão de chegar a conclusões sobre os efeitos e os impactos destes nem estabelecer relações de causalidade entre o desempenho das ações e as mudanças nas condições dos seus beneficiários.

Com o objetivo de avaliar o desenho, planejamento e gestão dos Programas do PPA 2012-2015, a metodologia utilizada está alinhada com as melhores práticas nacionais e segue uma tendência internacional de realização de avaliação de Política Pública fomentada inclusive por órgãos de financiamento como o Banco Mundial que visam à efetividade na utilização de seus recursos.

É importante ressaltar que o modelo proposto se aproxima bastante da Avaliação Executiva de Projeto (AEP), por considerar suas dimensões focais e prazo de realização. Esta, também, utiliza os instrumentos metodológicos e de coleta de dados semelhantes, a exemplo da Matriz do Marco Lógico<sup>1</sup> (MML) e Pesquisa de Campo.

Quanto ao Monitoramento, o recorte escolhido permitiu a análise da Execução Financeira do Programa em 2012, a partir dos dados extraídos do Sistema Informatizado de Planejamento (Siplan). Foram analisados os resultados do desempenho financeiro do Programa, de modo a verificar mudanças orçamentárias e a execução financeira, inclusive por Compromisso.

Os principais usuários do monitoramento e da avaliação deste Programa de Governo são: a Seplan, por atribuição regimental, especialmente a SGA; a Secretaria de Indústria, Comércio e Mineração (SICM) e a Secretaria da Fazenda (Sefaz) do Estado da Bahia, responsáveis por sua execução; e a Casa Civil do Governo, por sua atribuição regimental de articulação das políticas públicas.

Neste processo, monitoramento e avaliação se articulam em uma relação de complementaridade. Seus processos se retroalimentam de forma que o primeiro fornece uma visão instantânea da situação do Programa em execução, em que pese sua concepção, desenho e gestão. A avaliação, por sua vez, indica as questões críticas e possíveis soluções a serem monitoradas, viabilizando a ação do gestor no sentido de aperfeiçoar o Programa para obter mais e melhores resultados. A avaliação da concepção do Programa e da qualidade do planejamento aliada às informações do monitoramento fornecem insumos estratégicos para a gestão. Nesse sentido, um melhor controle do gestor, possibilitado por este relatório, direciona ao cumprimento das metas além de mais e melhores resultados.

## 2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Avaliação Inicial de Programas de Governo, foram utilizados os seguintes recursos metodológicos: (1) Elaboração de Proposta de Matriz do Marco Lógico; (2) Coleta de informações documentadas; e (3) Realização de Pesquisa de Campo.

A pesquisa de campo combinou abordagens e procedimentos quantitativo e qualitativo. As abordagens quantitativas (Questionário *on-line*), por definição, permitem aferir a magnitude e extensão dos fenômenos, sem, todavia, possibilitar a exploração do seu significado substantivo. Com a utilização dos métodos qualitativos de Grupo Focal e Entrevistas Coletivas, torna-se possível explorar não apenas o comportamento das variáveis e identificar as relações existentes entre elas, mas também examinar os sentidos a elas atribuídos que as tornam significativas e capazes de orientar as ações dos atores. Quanto à amostra, esta foi do tipo não-probabilística, de natureza intencional, definida segundo o critério de envolvimento com a formulação e implementação do Programa selecionado.

No que tange ao Monitoramento, para as análises da execução financeira dos Programas em 2012, foram realizadas coletas de dados referentes aos recursos financeiros: Orçado Inicial (orçamento conforme publicado na LOA), Orçado Atual (valor inicial, acrescido ou deduzido, após as modificações orçamentárias, ao final do exercício), Empenhado (crédito orçamentário formalmente comprometidos com o atendimento de encargos ou compromissos assumidos perante terceiros), Liquidado (valor reconhecido pela administração como devido, após o recebimento do objeto gerador do débito e o exame da documentação pertinente) e Pago (pagamentos feitos aos credores, com base nas despesas liquidadas); por Compromissos e Fonte de Recursos (origem e natureza dos recursos orçamentários), a eles atreladas, de cada um dos Programas. Estes dados foram extraídos por meio de Pesquisa Dinâmica (levando em consideração os dados referentes à Projetos,

Atividades Finalísticas e investimentos de Empresas não Dependentes) do relatório do Siplan e organizados em uma tabela.

Em seguida foi realizada a leitura dos dados da tabela, dividida em duas seções. A primeira seção diz respeito à análise dos resultados gerais do desempenho financeiro do Programa, de modo a verificar mudanças orçamentárias e a execução financeira (utilização dos recursos financeiros, visando quitar as obrigações assumidas, no caso desta análise utilizou-se o valor Pago para os cálculos), inclusive das Fontes de Recursos. A segunda seção trata dos resultados financeiros dos Programas por Compromisso.

## 3. AVALIAÇÃO INICIAL: DESCRIÇÃO DO PROGRAMA E APRESENTAÇÃO DO GRUPO PESQUISADO

O Programa 142 - Indústria e Mineração incorpora a mudança recente na estratégia de atração de novos investimentos produtivos. O modelo antigo de atração fundamentado na oferta de incentivos fiscais foi substituído por uma estratégia baseada na criação de vantagens competitivas reais, bem como no desenvolvimento de modelagens de parcerias entre os setores público e privado para a realização de investimentos de grande porte. A ementa do Programa “Desenvolver ações para atração de novos investimentos e para o fortalecimento dos setores semiestruturados e estruturados da indústria e mineração baianos”, reforça a visão de construção de uma política orientada para atração e consolidação de investimentos, baseada na competitividade sistêmica e não somente em incentivos fiscais. O Programa está inserido no Eixo Estruturante Desenvolvimento Sustentável e Infraestrutura para o Desenvolvimento, na Área Temática Indústria, Mineração e Serviços Estratégicos. A estrutura do Programa é dividida em 3 compromissos, ligados à Secretaria da Indústria, Comércio e Mineração (SICM) e Secretaria da Fazenda (Sefaz); 20 entregas e 42 ações orçamentárias. Estão previstos recursos na ordem de 300 milhões de reais para os quatro anos do PPA 2012-2015.

No que tange à pesquisa quantitativa foram convocados 20 representantes do Programa, sendo que destes 19 responderam ao questionário, resultando em um aproveitamento da amostra de 95%. No Grupo Focal estavam presentes oito representantes dos órgãos envolvidos na execução do Programa (SICM e Sefaz). Na investigação dos respondentes quanto ao Cargo, 4/19 eram Diretores e a mesma quantidade se repete para Técnicos. Assessores e Coordenadores representavam, cada, 3/19 dos respondentes. Das 19 pessoas que responderam o Questionário, dois eram Superintendentes e dois eram Chefe de Gabinete e apenas uma era Diretor Geral. No que diz respeito ao vínculo com o Órgão, 12 pertenciam à categoria Temporário (Comissionado, Função Gratificada, REDA), enquanto sete respondentes faziam parte do Quadro Efetivo (CLT, Estatutário)

## 4. RESULTADOS DA AVALIAÇÃO INICIAL E MONITORAMENTO

Os principais resultados da construção de proposta de Matriz de Marco Lógico e Pesquisa de Campo foram agrupados e sintetizados em PONTOS FORTES e PONTOS FRACOS do Programa e estão apresentados a seguir.

## Quadro 1 – Síntese dos Resultados da Pesquisa

CONCEPÇÃO	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>1- O processo de formulação envolve insumos diversos: Estudos Setoriais, Demandas Sociais (Associações, Prefeituras, Plano Plurianual Participativo (PPA-P)).</p> <p>2- Entendimento comum da orientação do Programa para uma abordagem de longo prazo de atração de novos investimentos e consolidação do setor produtivo das áreas de indústria e mineração.</p> <p>3- Conhecimento dos resultados esperados do Programa, a inserção de resultados específicos no conjunto das estratégias globais e a sua expressão em termos de metas.</p> <p>4- Existência de alinhamento entre ementa, enfoques estratégicos, compromissos e entregas do Programa, o que denota encadeamento lógico desta proposta de política pública.</p> <p>5- O desdobramento do escopo do Programa em ações e entregas acontece de forma satisfatória, de modo a permitir o alcance do seu objetivo geral.</p>	<p>1- Ausência de consideração dos Pressupostos ou circunstâncias que se considera como antecedentes e necessárias ao funcionamento do Programa.</p> <p>2- Carência de informações para a verificação da lógica horizontal do Programa: insuficiência nas informações pertinentes aos indicadores e ausência de meios de verificação.</p> <p>3- Escopo demasiadamente amplo, dificultando a identificação dos limites de atuação do Programa.</p> <p>4- Embora a origem do Programa seja atribuída a Estudos Setoriais, estes não foram elaborados especificamente para a caracterização da situação-problema e elaboração do projeto de intervenção. Quanto à incorporação das demandas sociais advindas do processo de escuta social (Plano Plurianual Participativo, PPA-P), Associações ou Prefeituras, os critérios utilizados para a sua consolidação e uso na concepção do Programa não foram identificados.</p> <p>5- Na concepção do Programa não foram identificados os atributos dos territórios, suas necessidades ou os impactos regionais das ações de política pública. Desta forma, o estabelecimento das prioridades por Território de Identidade não precedem à formulação/concepção do Programa. A discriminação das metas conforme os Territórios de Identidade se dá apenas por uma exigência da Seplan. Ademais, o cumprimento das metas segundo os Territórios de Identidade só será possível após realizados estudos de viabilidade.</p>
PLANEJAMENTO	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>1- Para Órgão/Entidades responsáveis pelo Programa e que possuíam estratégia formalizada em documento específico (Planejamento Estratégico) existe aderência das ações do Programa ao Plano, o que, certamente, favorece a atuação do Programa.</p> <p>2- Clara identificação dos papéis e responsabilidades das unidades executoras do Programa.</p> <p>3- Boa articulação com Atores Governamentais e Não-Governamentais para a consecução do Programa. Os Atores Não-Governamentais são identificados como parceiros e responsáveis pela execução de obras e prestação de serviços.</p>	<p>1- Carência do Programa no que tange à utilização de ferramentas de planejamento necessárias à garantia de critérios mínimos de consistência e coerência na fase de concepção/planejamento.</p> <p>2- Fragilidades quanto ao fornecimento de suporte técnico e metodológico às equipes para apropriação dos instrumentos necessários à formulação/planejamento do Programa.</p> <p>3- Dificuldades de identificação da Estratégia de Governo do Estado da Bahia de Médio e Longo Prazo, o que gera conhecimento insuficiente da Estratégia de Governo a ser apropriada para a elaboração do Programa.</p> <p>4- Inexistência de mecanismos de identificação e mapeamento dos riscos. Não estão explicitados os instrumentos utilizados para a efetiva gestão dos riscos, não há menção quanto à elaboração de indicadores de monitoramento, ou mesmo um plano de ação para mitigação do risco.</p> <p>5- Dificuldade de entendimento dos critérios usados para a alocação dos recursos financeiros necessários ao Programa. Nos casos em que são explicitados, são pouco específicos: Ex: demandas de prefeituras, associações, etc.</p> <p>6- Insuficiência dos recursos necessários à resolução da situação-problema, principalmente no que tange a estrutura de pessoal.</p>

	<p>7- Insegurança quanto ao prazo e aos recursos (físicos, financeiro e de pessoal) para cumprimento das metas estabelecidas no Programa. A possibilidade de não atendimento das metas relaciona-se a inadequação da estrutura dos órgãos/entidades responsáveis pelo Programa e a burocracia dos órgãos estaduais (processos envolvendo licenças ambientais, contratos, convênios, editais de licitação, contrapartidas do Governo do Estado).</p> <p>8- Baixa capacidade de resposta dos órgãos/entidades frente aos desafios colocados para a execução das ações relacionadas aos Compromissos sob sua responsabilidade. As equipes de trabalho não estão estruturadas para atender às demandas, a infra-estrutura existente está obsoleta.</p> <p>9- Comunicação intragovernamental ineficaz. Não é percebido um fluxo contínuo de informações entre os atores relevantes do Programa, o que poderá prejudicar sobremaneira o alcance dos resultados pretendidos. Quanto à existência de mecanismos formais de comunicação, estes não foram explicitados.</p> <p>10- Desvios de função e lacunas de capacidade das equipes de trabalho.</p>
--	---

## GESTÃO/EXECUÇÃO

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>1- Alinhamento entre o Programa publicado no PPA e o efetivamente executado.</p> <p>2-Existência de complementaridade e interdependência entre os compromissos na implementação do Programa.</p> <p>3- Em relação aos indicadores do PPA, é apontado que estes são suficientemente bem elaborados.</p> <p>4-Utilização de mecanismos para tornar públicas as informações sobre a sua execução e resultados do Programa. Os mecanismos mais utilizados são: Website Oficial, Publicações da Secom, Relatório de áreas específicas.</p>	<p>1- Não existe uma instância de gestão específica para o Programa, apenas para um recorte do PPA. O acompanhamento acontece de forma descentralizada pelos diversos Órgãos/Entidades responsáveis pelo Programa, sem que sejam utilizados métodos específicos orientados ao seu monitoramento.</p>

FONTE: Informações da Pesquisa

## 5. PROPOSTAS DE MELHORIAS

Baseadas nas fragilidades apontadas pela MML e pela Pesquisa de Campo, foram relacionadas propostas de melhoria para o 142 - Programa Indústria e Mineração, conforme apresentado a seguir:

Quadro 2 - Propostas de Melhoria

CONCEPÇÃO	PLANEJAMENTO	GESTÃO/EXECUÇÃO
<p>1- Implantar prática de realização de Estudos Diagnósticos sobre as áreas de atuação dos Órgãos/Entidades responsáveis pelo Programa. Esta ação é fundamental para melhor definição do escopo das ações de política pública, de maneira que os compromissos, metas, entregas,</p>	<p>1- Oferecer capacitação para a utilização generalizada da Matriz de Marco Lógico.</p>	<p>1- Estabelecer uma Instância de Gestão Específica para o Programa.</p>

ações e limites de atuação do Programa coincidam com seu objetivo e estratégia de atuação.		
2- Realizar o mapeamento e Análise dos Riscos das metas seguindo os seguintes passos: aquisição de instrumentos de análise de riscos, elaboração de indicadores de monitoramento e plano de ação para mitigação do risco.	2- Estabelecer equipe encarregada de identificar e analisar os pontos de inconsistência no planejamento do Programa e propor os ajustes cabíveis, segundo a metodologia do Marco Lógico.	2- Capacitar as equipes responsáveis pela Comunicação das Informações sobre a execução e os resultados do Programa.
3- Constituir grupo de trabalho para levantar critérios para elaboração de proposta para Territorialização das Metas, identificando os atributos dos territórios, suas necessidades ou os impactos regionais das ações da política pública. Com base nesses resultados explicitar as prioridades segundo os Territórios de Identidade.	3- Incorporar à Matriz do Marco Lógico o enunciado dos Pressupostos e respectivos Indicadores.	3- Elaborar proposta de Publicização Qualificada e específica das ações do Programa para a sociedade, governo e outros atores importantes.
	4- Oferecer capacitação para a utilização generalizada das Ferramentas de Análise de Risco.	4- Constituir espaço específico para discussão e apresentação de propostas de solução para os desafios da Comunicação Intragovernamental.
	5- Realizar o mapeamento e Análise dos Riscos das metas seguindo os seguintes passos: aquisição de instrumentos de análise de riscos, elaboração de indicadores de monitoramento e plano de ação para mitigação do risco.	5- Introduzir a cultura do Monitoramento e Avaliação, com reconhecimento ao papel fundamental desta etapa do Programa.
	6- Estabelecer grupo de trabalho para aprofundar a análise dos problemas e propor soluções para otimizar a utilização dos Recursos Financeiros: volume, critérios e processos de alocação.	6- Incorporar ao Programa do PPA as alterações na estrutura sugeridas pelos Executores do Programa.
	7- Implantar ou fortalecer metodologias de Gestão por Competências das Equipes de Trabalho.	
	8- Capacitar as equipes responsáveis pela Execução do Programa.	

Fonte: Informações da Pesquisa

## 6. EXECUÇÃO FINANCEIRA DO PROGRAMA

### 6.1 Resultados gerais

Na Lei Orçamentária Anual (LOA) de 2012 o orçamento para o Programa 142 – Indústria e Mineração, foi aprovado com o valor inicial de R\$ 66,8 milhões. Ao final de 2012<sup>2</sup>, após Propostas de Modificação Orçamentária (PMO), a dotação do Programa alcançou o valor de R\$ 123,1 milhões. Este montante equivale a uma aumento de aproximadamente 84,3% do orçamento previsto, sinalizando um desvio do planejamento inicial e da programação da despesa do Programa para o período<sup>3</sup>.

Os dados financeiros relativos ao exercício de 2012 revelaram que R\$ 57,7 milhões foram efetivamente pagos, representando, 46,9% de execução financeira, enquanto que R\$ 74,5 milhões foram liquidados no período.

No que tange a Fonte 00 (Ordinário) e Fonte 09 (Indenizações pela Extração de Óleo Bruto, Xisto Betuminoso e Gás, Utilização de Recursos Hídricos e Exploração de Recursos Minerais/Royalties) juntas representaram R\$ 95,2 milhões (77,4%) do total de recursos alocados no Programa. Estas Fontes apresentaram execução financeira em relação ao pago de 32,5% e 49,8%, respectivamente.

Dentre as demais Fontes de recursos, chamam a atenção as Fonte 15 (PROCONFIS) e Fonte 61 (Transferência Voluntária Federal/Indireta), ambas sem execução financeira ao final do exercício. A Fonte 56 (Recursos de Alienação de Bens – Administração Indireta), em escala oposta, apresentou execução financeira em relação ao pago de aproximadamente 99%.

## 6.2 Resultados do Programa por Compromisso

O Programa Indústria e Mineração contempla três Compromissos. O Compromisso 2 concentrou 67,1%, ou seja, R\$ 82,6 milhões e o Compromisso 1 absorveu 32,9% (R\$ 40,5 milhões) dos recursos alocados no orçamento ao final do exercício. O Compromisso 3 não foi contemplado com recursos para 2012.

**C2 - Desenvolver ações para atração de novos investimentos para o Estado -SICM.** O Compromisso foi orçado inicialmente em R\$ 23,7 milhões, mas ao final de 2012 o valor alcançou aproximadamente R\$ 82,6 milhões, o que representou um incremento orçamentário de R\$ 58,9 milhões (248,7%). Em relação ao orçado atual foram pagos R\$ 36,8 milhões no exercício, configurando uma execução financeira de 44,6%, enquanto que R\$ 43,6 milhões foram liquidados.

Das sete Fontes de recursos alocadas ao Programa em 2012, quatro integraram o Compromisso 2, são elas: a Fonte 00 (Ordinários), a Fonte 15 (PROCONFIS), a Fonte 56 (Recursos de Alienação de Bens – Administração Indireta) e a Fonte 60 (FIES). O maior volume de recurso foi alocado na Fonte 00, orçada inicialmente em R\$ 21,9 milhões, mas ao final de 2012, após PMOs, o valor alcançou aproximadamente R\$ 57,4 milhões, o que representou um ajuste orçamentário de R\$ 35,4 milhões (161,6%). Sua execução financeira foi de 32,5% ao final do exercício. A Fonte 56 obteve um incremento de 112,7% (R\$ 2 milhões). No início do exercício o orçamento era de R\$ 1,7 milhão passado a aproximadamente R\$ 3,7 milhões. A execução financeira do Compromisso, no mesmo período foi de 79,4%.

No que diz respeito a Fontes 15 e Fonte 60, muito embora ambas tivessem sido inseridas no Compromisso, no decorrer do exercício da LOA 2012, através de PMO, apresentaram comportamentos bastante dispare. Enquanto à primeira Fonte não se verificou execução financeira ao final do exercício, a segunda obteve a melhor execução financeira (99%) em relação ao pago dentre todas do Compromisso.

**C1 - Desenvolver o setor mineral com a identificação de novas reservas e atração de empreendimentos na área de mineração e metalurgia, potencializando o desenvolvimento social e econômico do Estado – SICM.** O Compromisso foi orçado inicialmente em R\$ 43,1 milhões, mas ao final de 2012 após PMOs, o valor alcançou aproximadamente R\$ 40,5 milhões, o que representou um decréscimo do orçamento de 6,0%, ou seja, R\$ 2,6 milhões. Em relação ao orçado atual, foram pagos R\$ 20,9 milhões no exercício, configurando uma execução financeira em relação ao pago de 51,6%, enquanto que R\$ 30,9 milhões



foram liquidados.

Quanto às fontes de recursos, apresentaram-se neste Compromisso a Fonte 09 (Indenizações pela Extração de Óleo Bruto, Xisto Betuminoso e Gás, Utilização de Recursos Hídricos e Exploração de Recursos Minerais/Royalties), a Fonte 40 (Recursos Diretamente Arrecadados por Entidades da Administração Indireta) e a Fonte 61 (Contribuições e/ou Auxílios de Órgãos e Entidades Federais - Administração Indireta). A Fonte de maior volume de recurso no Programa foi a Fonte 09, que sofreu uma redução do orçamento de 6,9%, ou seja R\$ 2,8 milhões, totalizando, ao final do exercício, R\$ 37,9 milhões. Neste período a execução financeira em relação ao pago foi de 49,8%.

A Fonte que apresentou melhor execução financeira em relação ao pago (84,3%) foi a Fonte 40. Quanto à Fonte 61 (R\$ 208,7 mil), apesar de inserida no compromisso no decorrer do exercício, através de PMO, não houve qualquer execução financeira ao longo do exercício.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Programa 142 - Indústria e Mineração originou-se de um processo de formulação que envolve insumos diversos: Estudos Setoriais, Demandas Sociais (PPA-P).

Apesar das fragilidades verificadas durante sua formulação e do PPA, especialmente aquelas relacionadas com a adoção de uma nova metodologia para seu planejamento, os participantes da pesquisa informam haver aspectos positivos originados do novo processo. São eles: entendimento comum da orientação do Programa; conhecimento dos resultados esperados; alinhamento entre ementa, enfoques estratégicos, compromissos e entregas do Programa; clara identificação dos papéis e responsabilidades das Unidades Executoras; e alinhamento entre o Programa publicado no PPA e o efetivamente executado.

Entretanto, a existência de diversas ações no Programa, de naturezas diferentes e muitas vezes superpostas merece uma análise mais detalhada. O escopo do Programa se mostrou demasiadamente amplo, dificultando a identificação dos seus limites de atuação. Ademais, embora a origem do Programa seja atribuída a estudos setoriais, estes não foram elaborados especificamente para a caracterização da situação-problema e elaboração do projeto de intervenção; na concepção do Programa não foram identificados os atributos dos territórios, suas necessidades ou os impactos regionais das ações de política pública. Não foram previstos a identificação e mapeamento dos riscos. Destaca-se ainda, a insegurança quanto ao prazo e aos recursos (físicos, financeiro e de pessoal) para cumprimento das metas estabelecidas no Programa.

Por fim, esta Avaliação Inicial propõe uma série de medidas para o aperfeiçoamento do Programa, conforme apresentado no Quadro Propostas de Melhoria. Destacam-se: estabelecer equipe encarregada de identificar e analisar os pontos de inconsistência no planejamento do Programa e propor os ajustes cabíveis, segundo a metodologia do Marco Lógico; incorporar à MML o enunciado dos Pressupostos e respectivos indicadores; realizar o mapeamento e análise dos riscos das metas; criar instância de gestão específica para o Programa; elaborar métricas para aferição de resultados do Programa: rever os indicadores para obter mais fidedignidade aos resultados pretendidos; estabelecer grupo de trabalho para aprofundar a análise dos problemas e propor soluções para otimizar a utilização dos recursos financeiros: volume, critérios e processos de alocação; capacitar as equipes responsáveis pela execução do Programa.

Ainda com o objetivo de aperfeiçoar o desempenho do Programa, os sistemas de Monitoramento deverão atentar para as seguintes recomendações:

1. Apresentar os indicadores com as informações completas, permitindo a verificação da lógica horizontal da MML do Programa;
2. Apresentar os Pressupostos da MML, ou circunstâncias que se considera como antecedentes e necessárias ao perfeito funcionamento do Programa, para a elaboração de um plano de resposta aos riscos;
3. Constituir grupo de trabalho para levantar critérios para elaboração de proposta para Territorialização das Metas, identificando os atributos dos territórios, suas necessidades ou os impactos regionais das ações da política pública. Com base nesses resultados explicitar as prioridades segundo os Territórios de Identidade;
4. Delimitar mais precisamente o escopo do Programa, para que este possa ter atividades ainda mais coerentes para a consecução do objetivo do Programa.

Adicionalmente, com vistas a dar continuidade as próximas etapas do Processo de Monitoramento, os elementos que compõem o Plano de Monitoramento do ano de 2013 são aqueles constantes na estrutura proposta pelo PPA 2012-2015: metas, entregas e indicadores.

As metas serão obrigatoriamente monitoradas, em respeito a legislação vigente ( Lei nº12.504 de 29 de dezembro de 2011, art. 11). No entanto, a priorização das metas será definida segundo: 1) grau de importância para resolução do problema a que o Programa se propõe a resolver; 2) impacto na execução do Programa; 3) viabilidade da coleta de dados; 4) ser oriunda da escuta social; 5) ter recursos alocados no exercício vigente, e 6) volume de recursos alocados.

Os indicadores, diferentemente das metas, tem sua escolha enquanto elemento a ser monitorado em caráter facultativo. Devem ser utilizados quando for conveniente para as análises e conclusões sobre o programa. Podem ser os indicadores do Programa, clássicos ou ainda construídos, desde que respeitem os princípios de: 1) viabilidade: dados disponíveis com fonte confiável, 2) clareza e objetividade, e 3) apuração com periodicidade garantida e ou consolidada.

As entregas, assim como os indicadores, poderão ser selecionadas como elemento a ser monitorado de forma complementar. Deve-se lançar mão do seu uso quando a meta por si só não for capaz de fornecer dados que permitam uma análise conclusiva para o processo decisório. Desta forma, será necessário estabelecer previsões quantitativas anuais para que seja possível o seu monitoramento, visto que seus quantitativos não são expostos no PPA. Sua seleção deve levar em conta as seguintes fatores: 1) impacto na consecução do compromisso a que esta atrelada, 2) montante de recursos vinculados nas ações orçamentárias, e 3) viabilidade: dados disponíveis com fonte confiável.

## 7. REFERÊNCIAS

SEPLAN, 2012. **Relatório de Avaliação Inicial Programa 142 – Indústria e Mineração**, Superintendência de Gestão e Avaliação - Diretoria de Avaliação. Setembro, 2012 (*no prelo*).

### GOVERNADOR

Jaques Wagner

### SECRETARIA DE PLANEJAMENTO

José Sergio Gabrielli de Azevedo

### SUPERINTENDÊNCIA DE GESTÃO E AVALIAÇÃO

Maria Lúcia Cunha de Carvalho

### DIRETORIA DE MONITORAMENTO

Maria Aparecida Fortes de Almeida Presídio

### DIRETORIA DE AVALIAÇÃO

Carmen Lúcia Castro Lima (até fev. De 2013)

Thaiz Braga

### COORDENAÇÃO DE PESQUISA E AVALIAÇÃO

Thaiz Braga (até fev. de 2013)

Rodrigo Cerqueira

### COORDENAÇÃO DE SISTEMATIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO

Vanduy Cordeiro dos Santos (até fev. De 2013)

### ELABORAÇÃO TÉCNICA

Thaiz Braga

Marina Rapp

Rodrigo Cerqueira

Mateus Silva

### PESQUISA DE CAMPO E COLETA DE DADOS

Vanduy Cordeiro dos Santos

Rodrigo Cerqueira

Fábia Alves

Vitor Campos

Nadya Figueiredo

### EDITORAÇÃO

Egla Costa

Manoel Ribeiro

### CONSULTORIA

PLANUS Estratégia e Gestão

<sup>1</sup> A construção de uma hipótese para a MML tem por finalidade dispor as informações do Programa de forma que seja possível a análise dos indicadores propostos; a identificação da existência de fontes de verificação; e a verificação das condições externas que influenciam o alcance dos objetivos propostos. Esta é a Lógica Horizontal da MML. A identificação dos objetivos do Programa e verificação da sequência lógica das propostas apresentadas para a consecução destes objetivos constitui a Lógica Vertical.

<sup>2</sup> Dados extraídos do Siplan em 14/03/13.

<sup>3</sup> Os Restos a Pagar do exercício de 2011 estão incluídos nos montantes de recursos tanto Liquidados quanto Pagos em 2012, de modo que os valores não guardam necessariamente uma equivalência com os componentes de ações efetivamente executados no exercício.

APÊNDICE

PROGRAMA 147 - INDÚSTRIA E MINERAÇÃO - INFORMAÇÕES ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA											R\$ 1,00
Compromisso/ Código - Fonte de Recurso	Orçado Inicial (A)	Orçado Atual (B)	Participação (%) do valor do compromisso e fonte / Orçado Atual Total (B/F)	Movimentação Orçamentária (B-A)	Empenhado (C)	(%) Execução Financeira do Empenhado / Orçado Atual (C/B)	Liquidado (D)	(%) Execução Financeira do Liquidado / Orçado Atual (D/B)	Pago (E)	Participação (%) do valor do compromisso e fonte / Pago Total (E/G)	(%) Execução Financeira do Pago / Orçado Atual (E/B)
C1 - SICM - Desenvolver o setor mineral com a identificação de novas reservas e atração de empreendimentos na área de mineração e metalurgia, potencializando o desenvolvimento social e econômico do Estado.	43.115.000	40.524.697	32,9	-2.590.303	31.253.277	77,1	30.859.131	76,1	20.904.281	36,2	51,6
09 - ROYALTIES	40.665.000	37.866.000	30,8	-2.799.000	29.111.197	76,9	28.794.639	76,0	18.839.790	32,6	49,8
40 - RDA INDIRETA	2.450.000	2.450.000	2,0	0	2.142.080	87,4	2.064.492	84,3	2.064.492	3,6	84,3
61 - TRANSF VOLUNTARIA FEDERAL/INDIRETA	0	208.697	0,2	208.697	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0
C2 - SICM - Desenvolver ações para atração de novos investimentos para o Estado.	23.676.000	82.568.466	67,1	58.892.466	43.853.890	53,1	43.643.715	52,9	36.812.138	63,8	44,6
00 - RECURSOS ORDINARIOS NÃO VINCULADOS DO TESOURO	21.926.000	57.363.518	46,6	35.437.518	25.662.830	44,7	25.452.655	44,4	18.622.138	32,3	32,5
15 - PROCONFIS (Lei nº 11.358/09)	0	6.096.000	5,0	6.096.000	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0
56 - ALIENAÇÃO BENS INDIRETA	1.750.000	3.722.096	3,0	1.972.096	2.956.803	79,4	2.956.803	79,4	2.956.803	5,1	79,4
60 - FIES	0	15.386.852	12,5	15.386.852	15.234.257	99,0	15.234.257	99,0	15.233.196	26,4	99,0
<b>Informações Gerais do Programa 142</b>											
TOTAL DE PROJETOS	52.052.000	107.246.150	87,1	55.194.150	61.766.116	57,6	61.386.104	57,2	47.500.102	82,3	44,3
TOTAL ATIVIDADE FINALISTICA	14.739.000	15.847.013	12,9	1.108.013	13.341.051	84,2	13.116.742	82,8	10.216.317	17,7	64,5
		(F)							(G)		
TOTAL DO PROGRAMA <u>sem</u> Empresas não Dependentes*	66.791.000	123.093.163	100,0	56.302.163	75.107.167	61,0	74.502.846	60,5	57.716.419	100,0	46,9
TOTAL DO PROGRAMA <u>com</u> Empresas não Dependentes*	66.791.000	123.093.163	100,0	56.302.163	75.107.167	61,0	74.502.846	60,5	57.716.419	100,0	46,9

Fonte: Sipiplan, 14/03/2013

\* Os valores são coincidentes devido a não participação de "Empresas não Dependentes" neste programa.