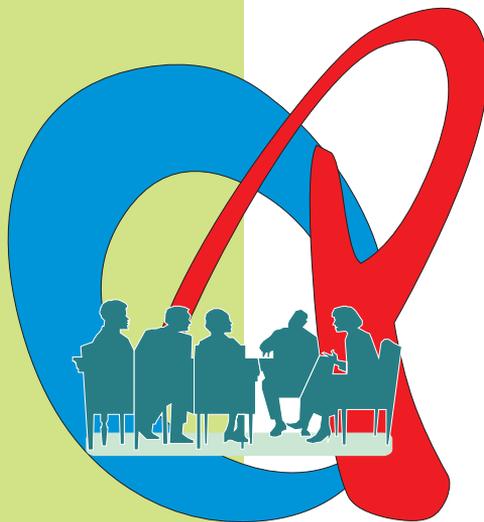




ESTADO DE RONDÔNIA
PODER JUDICIÁRIO



Orientações para o

Orçamento Participativo

e

Elaboração de Projetos

FICHA TÉCNICA

Coordenação

Rosemeire Moreira Ferreira

Elaboração

Angelina Gomes de Brito Almeida

José Luiz Rodrigues da Silva

José Osman Beserra de Araújo

Marcelo de Freitas Oliveira

Márcio José Matias Cavalcante

Rosângela Vieira de Souza

Apoio Técnico

Jeiele Eline Castro Silva

Kátia Regina Souza Lino

Rafael da Costa Semen

Thalita Fernanda Vasconcellos Ramos Galvez

Solange Galindo Martinho

Design Gráfico

Antônio Hélio da Costa Gomes

Revisão

Rosângela Vieira de Souza

Arte Final

Enildo Lamarão Gil

Impressão

Departamento Gráfico do PJRO - DEGRAF

Missão

Oferecer à sociedade efetivo acesso à Justiça



ESTADO DE RONDÔNIA
PODER JUDICIÁRIO

Biênio 2012/2013

Presidente

Des. Roosevelt Queiroz Costa

Vice-Presidente

Des. Raduan Miguel Filho

Corregedor-Geral

Des. Miguel Monico Neto

Visão

Ser uma instituição acessível, que promova Justiça com celeridade, qualidade e transparência

3ª edição
revisada
2012

Missão

Oferecer à sociedade efetivo acesso à Justiça

Apresentação

O Poder Judiciário de Rondônia implementou, em 2000, um modelo de gestão mais participativo, introduzindo novos canais de comunicação para o planejamento orçamentário.

O orçamento é elaborado a partir dos programas e ações estabelecidos no Plano Plurianual - PPA, formatado com base nas orientações da Administração e nos objetivos estratégicos definidos na Estratégia do Judiciário 2010-2018.

A metodologia utilizada requer a investigação dos problemas e das necessidades enfrentadas por magistrados e servidores na realização de suas atividades, com vista a identificar as soluções para uma prestação jurisdicional célere e de qualidade. Quanto maior for o alinhamento do orçamento aos objetivos da instituição, maiores serão os resultados.

Nesse sentido, para que o planejamento orçamentário possa gerar resultados concretos é premente criar condições de forma que as propostas venham contribuir para que o Judiciário possa oferecer à sociedade efetivo acesso à Justiça.

O leitor encontrará neste trabalho, além do processo de elaboração do orçamento, no âmbito do Judiciário de Rondônia, algumas ferramentas para auxiliar na elaboração de projetos que visem à solução de determinados problemas.

Espera-se contribuir, não somente com o desenvolvimento de atividades técnicas daqueles que realizam diariamente as questões afetas às práticas da gestão orçamentária por projetos, mas também com o desenvolvimento da gestão do conhecimento.

Coordenadoria de Planejamento

Missão

Oferecer à sociedade efetivo acesso à Justiça

Sumário

1	O QUE É ORÇAMENTO PÚBLICO?.....	08
2	ORÇAMENTO PARTICIPATIVO DO PJRO	10
3	COMO PARTICIPAR DA ELABORAÇÃO DO OP DO PJRO	11
4	O QUE É PROJETO OPERACIONAL	12
5	A ESTRATÉGIA DO JUDICIÁRIO/RO - 2010/2018.....	13
6	ALINHAMENTO E INTEGRAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO E ORÇAMENTO PARTICIPATIVO.....	14
7	COMO ELABORAR O PROJETO OPERACIONAL.....	15



O QUE É ORÇAMENTO PÚBLICO?

É um importante instrumento de planejamento e execução das finanças públicas, no qual se prevê as receitas e autoriza a realização das despesas de um órgão para um dado período de tempo, discriminando seus objetivos e metas a serem alcançados. O Orçamento Público deve obedecer a dois instrumentos legais: a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), e o Plano Plurianual (PPA).

A LDO trata das grandes linhas de investimento necessário para o desenvolvimento estadual, bem como do estabelecimento das políticas de prioridades levantadas diante das carências estruturais apresentadas e da necessidade de melhoria ou ampliação dos serviços públicos.

O PPA é um documento que especifica ou detalha as grandes metas governamentais ao longo de um período de quatro anos, englobando não só os investimentos como também os custeios correspondentes e se destina a dar a visão de longo prazo ao administrador, permitindo um planejamento adequado de suas atividades no período. Elaborado para um período determinado, o orçamento tem um ciclo definido.

1.1 CICLO ORÇAMENTÁRIO

O ciclo orçamentário pode ser definido como um processo contínuo e dinâmico, por meio do qual se identificam, basicamente, cinco etapas: Elaboração, Aprovação, Execução Orçamentária, Controle e Avaliação. Corresponde ao período de tempo em que se processam as atividades típicas do orçamento público, desde sua concepção até a apreciação final (MELO-CISET, 2009), conforme figura 1.

Figura 1 – Ciclo Orçamentário



Convém ressaltar que o ciclo orçamentário não se confunde com o exercício financeiro. Este, na realidade, é o período durante o qual se executa o orçamento, correspondendo, portanto, a fase de execução. No Brasil, o exercício financeiro coincide com o ano civil, ou seja, inicia em 1 de janeiro e encerra em 31 de dezembro de cada ano, conforme dispõe o art. 34 da Lei nº 4.320/64. Por outro lado, o ciclo orçamentário envolve um período muito maior, iniciando com o processo de elaboração do orçamento, passando pela execução e encerramento com controle e avaliação (MELO-CISET, 2009).

Para maiores informações acerca de Orçamento Público vide TÓPICOS SOBRE ORÇAMENTO PÚBLICO no menu “Favoritos”.

Disponível em:

<http://www.tjro.jus.br/intranet/index.jsp?ip=172.22.2.59>

2

ORÇAMENTO PARTICIPATIVO DO PJRO

O Orçamento Participativo (OP) é uma metodologia de elaboração de orçamentos públicos que permite aos cidadãos participar, influenciar e/ou decidir sobre as prioridades das ações do governo.

Desde 2009 o PJRO utiliza essa metodologia para elaboração de seu orçamento com a participação democrática dos servidores e magistrados, contribuindo para uma gestão transparente e eficiente dos recursos destinados à Justiça Estadual.

A *figura 2* apresenta, de forma esquematizada, as etapas do ciclo orçamentário participativo do PJRO.

Figura 2 – Ciclo do Orçamento Participativo do PJRO





COMO PARTICIPAR DA ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO PARTICIPATIVO DO PJRO?

Este é o momento em que se oportuniza a participação de todos na apresentação de propostas que contemplem as necessidades das unidades, as quais devem está alinhadas aos objetivos estratégicos do PJRO.

A participação será viabilizada por meio da elaboração e apresentação de propostas de projetos operacionais etapa 1 do ciclo orçamentário (*vide figura 2*).

O projeto operacional deve estar alinhado aos objetivos estratégicos contidos na Estratégia do PJRO, que estão destacados no quadro 1.

Os custos necessários à execução dos projetos operacionais priorizados pela Administração do Judiciário/RO comporão a proposta orçamentária que será encaminhada ao Poder Executivo e, posteriormente, ao Legislativo.



O QUE É PROJETO OPERACIONAL?

Projeto é um esforço temporário para criar um produto ou serviço único. Precisam ser planejados, executados com responsabilidade definida, controlados e avaliados (*PM BOK, 2010*).

No Judiciário de Rondônia há Projetos Estratégicos e Projetos Operacionais. Os projetos estratégicos visam a realização dos objetivos e metas institucionais definidos na Estratégia do Judiciário de Rondônia no período de 2010/2018. Os projetos operacionais executam as ações propostas no projeto estratégico.

Os projetos diferem das atividades porque as atividades são contínuas e repetitivas, enquanto o projeto tem caráter temporário e único. Temporário porque tem início e fim definidos. Único porque o produto ou serviço obtido como resultado do projeto é diferente dos produtos e serviços obtidos pelas atividades rotineiras. São exemplos de projetos:

- desenvolvimento de um novo sistema;
- construção de um edifício;
- implantação de um novo procedimento.

São exemplos de atividades/operações/processos:

- pagamento de pessoal;
- contratação de serviços;
- concessão de diárias;
- expedição e cumprimento de mandados.



A ESTRATÉGIA DO JUDICIÁRIO/RO - 2012/2018

A Estratégia é o resultado de um processo de planejamento que define a direção a ser seguida pela organização, visando o alinhamento de seus objetivos com os seus recursos e, principalmente, com as demandas da sociedade. Trata-se de um processo contínuo durante o qual são definidos e revisados: a missão da organização, a visão de futuro, os objetivos e os projetos estratégicos que visam a mudança desejada (*Conselho Nacional de Justiça, 2010*).

Neste contexto, o Tribunal de Justiça adotou a gestão por projetos orientada para resultados, com a finalidade de atender aos 9 (nove) objetivos estratégicos distribuídos nas perspectivas **Processos**, **Recursos** e **Pessoas** para, assim, alcançar sua visão e cumprir sua missão institucional de **oferecer efetivo acesso à Justiça**.

Quadro 1: Perspectivas e Objetivos Estratégicos

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
PROCESSOS	Garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos.
	Promover a eficiência na gestão de recursos.
	Facilitar o acesso à Justiça.
	Promover política de responsabilidade social e ambiental.
RECURSOS	Dotar o PJRO de estrutura e infraestrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais.
	Assegurar recursos para a execução da estratégia.
PESSOAS	Desenvolver ações que garantam aos servidores e magistrados conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais ao alcance da estratégia.
	Promover a saúde e a segurança dos servidores e magistrados.
	Promover o comprometimento dos servidores e magistrados com a execução da Estratégia.

Visão

Ser uma instituição acessível, que promova Justiça com celeridade, qualidade e transparência



ALINHAMENTO E INTEGRAÇÃO DO ORÇAMENTO PARTICIPATIVO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia tem um modelo de planejamento integrado, onde a Estratégia 2010-2018 e o Orçamento têm seu ponto de interseção materializado nos projetos. A *figura 3* demonstra a integração desse processo.

Figura 3 – Integração da Estratégia ao Orçamento do PJRO



Por meio dos projetos serão implementadas as ações necessárias à execução da Estratégia 2010-2018 e elaboração do orçamento.

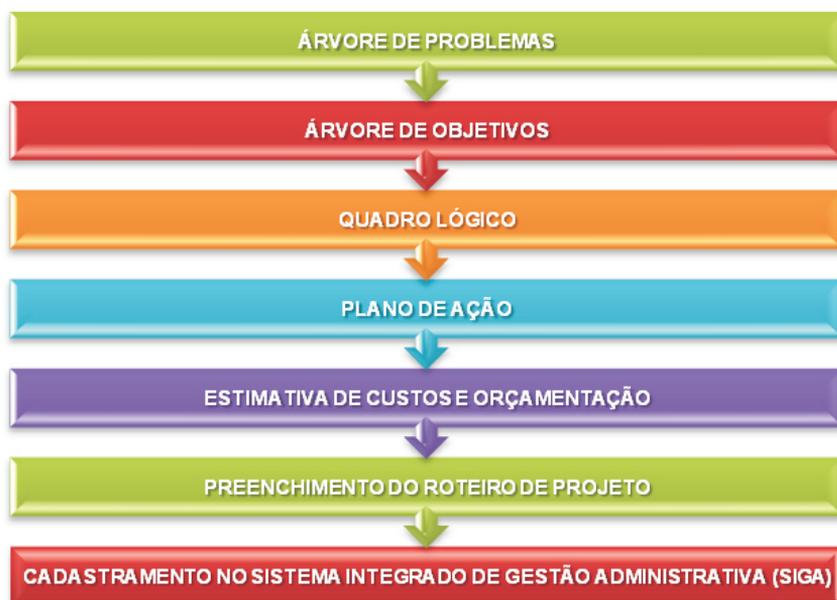


COMO ELABORAR O PROJETO OPERACIONAL?

O projeto operacional, como descrito no tópico 4, deve atender às necessidades da instituição e estar alinhados aos objetivos estratégicos estabelecidos no PE-PJRO.

Para o desenvolvimento do projeto operacional, sugere-se a utilização das ferramentas demonstradas na figura 4.

Figura 4 – Ferramenta para auxiliar o processo de Elaboração de Projetos



A aplicação das ferramentas para a elaboração do projeto operacional segue os passos estabelecidos na sequência.

Problema é uma situação indesejada que requer soluções e/ou ações de melhoria (PENA, 2004).

Para o LEVANTAMENTO DE PROBLEMAS, pode ser utilizada a técnica do *brainstorming* (chuva de idéias). Esta técnica permite que se crie um espaço para manifestação de opiniões, onde as pessoas coloquem os seus pontos de vista e suas idéias livremente (PENA, 2004).

O *brainstorming* pode ser realizado mediante a criação de grupos de trabalhos para a discussão dos temas que impliquem em problemas.

O problema deve ser concreto, evite suspeitas, juízos de valor, suposições e pessoalizações, o exemplo abaixo demonstra de que forma devem ser formulados os problemas durante a aplicação da técnica de *brainstorming* (PENA, 2004).

Exemplo de problema certo e errado:

Falta de plano estratégico institucional	Plano estratégico defasado
Errado	Certo

Para auxiliar a utilização da técnica, o quadro 2 apresenta algumas ORIENTAÇÕES importantes que devem ser observadas no processo de formulação de problemas:

Quadro 2: Orientações para formulação de problemas

ITEM	ORIENTAÇÃO
1	Ao levantar problemas, evite utilizar a palavra FALTA porque ela muitas vezes indica uma solução e esconde o real problema
2	O problema necessita ser sustentado, deve-se procurar fontes que permita afirmar que esse problema está afetando o funcionamento da unidade
3	O problema precisa estar descrito de forma sintética. Assim, requer que seja apresentado de maneira mais clara possível, para que seja percebido e entendido por todos como um problema que necessita de solução

Para melhor compreensão da aplicação da técnica, conforme mencionado anteriormente, será utilizado a título de exemplo o projeto operacional “Elaboração da Proposta Orçamentária do Poder Judiciário para o exercício de 2011”, o qual foi aplicado as ferramentas sugeridas nesta cartilha, representado pelo quadro 3.

Quadro 3: Passo de Levantamento e Definição do problema - Aplicação da técnica do *brainstorming*

BRAINSTORMING (CHUVA DE IDEIAS) – Projeto “Elaboração da Proposta Orçamentária do Poder Judiciário para o exercício de 2011”
DESCUMPRIMENTO DOS PRAZOS PRE-ESTABELECIDOS PARA EQUIPE DA COPLAN
CONCEPÇÃO DE COMO PLANEJAR DEFICIENTE
AUSÊNCIA DE NEGOCIAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO COM AUTORES DOS PROJETOS
CRITÉRIOS DE ALOCAÇÃO DE ORÇAMENTO ESTRATÉGICOS E OBRIGATÓRIOS INDEFINIDOS
AGENDA DE COMPROMISSOS EXCESSIVA DA COPLAN
SISTEMA INFORMATIZADO DE ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO INEXISTENTE
CONHECIMENTO TÉCNICO DEFICIENTE
DEFICIÊNCIA NOS TREINAMENTOS OFERTADOS AOS SERVIDORES LOTADOS NAS COMARCAS
INDEFINIÇÃO DOS PAPEIS DA EQUIPE
SISTEMA INFORMATIZADO PARA GERENCIAMENTO DE PROJETOS INADEQUADO
METODOLOGIA DEFICIENTE PARA ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO
INSUFICIÊNCIA DE TEMPO PARA ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO
DESCUMPRIMENTO DOS PRAZOS ESTABELECIDOS PARA ENTREGA DOS PROJETOS
CONHECIMENTO TÉCNICO DEFICIENTE DAS PESSOAS QUE ELABORAM PROJETOS
COMPROMETIMENTO DA EQUIPE DA COPLAN INEFICIENTE
DEFICIÊNCIA NO ENTENDIMENTO DA IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO
SERVIDORES DESCOMPROMETIDOS COM O PLANEJAMENTO

A árvore de problemas é um diagrama que auxilia na explicação esquemática de uma dada situação. Esclarece qual é o problema, mostrando as relações de causa e efeito dos problemas, passando por quatro tarefas distintas que são: Classificação por área de afinidade, Definição do problema chave, Identificação do macro-problema e Identificação do Impacto Negativo (PENA, 2004).

Tarefa 1: Classificação por área de afinidade

Depois de levantados os problemas no *brainstorming*, estes deverão ser classificados ou agrupados por áreas de afinidade. Para a classificação em áreas de afinidade, é importante a utilização do raciocínio lógico dos participantes objetivando melhor grupamento de problemas por similaridade ou temas, formando subconjuntos.

Dando continuidade ao quadro 3 - *BRAINSTORMING* (Chuva de Idéias), classificamos os problemas apresentados em OPERACIONAL, INFRAESTRUTURA, PLANEJAMENTO e PESSOAS, observados no quadro 4.

Quadro 4: Construindo a Árvore de Problemas - Aplicação da Classificação por Área de Afinidade

CLASSIFICAÇÃO POR ÁREAS DE AFINIDADE – Projeto “Elaboração da Proposta Orçamentária do Poder Judiciário para o exercício de 2011”			
OPERACIONAL	INFRAESTRUTURA	PLANEJAMENTO	PESSOAS
Descumprimento dos prazos pre-estabelecidos para equipe da COPLAN	Sistema informatizado para gerenciamento de projetos inadequado	Insuficiência de tempo para elaboração do orçamento	Conhecimento técnico deficiente das pessoas que elaboram projetos
Descumprimento dos prazos estabelecidos para entrega dos projetos	Sistema informatizado de elaboração do orçamento inexistente	Critérios de alocação de orçamento estratégicos e obrigatórios indefinidos	Comprometimento da equipe da COPLAN ineficiente
Agenda de compromissos excessiva da COPLAN		Inexistência de fluxo de análise de projetos pela COPLAN	Ausência de comprometimento das pessoas envolvidas
		Indefinição dos papéis da equipe	Deficiência no entendimento da importância do planejamento
		Metodologia deficiente para elaboração do orçamento	Conhecimento técnico deficiente
			Concepção de como planejar deficiente
			Servidores descomprometidos com o planejamento
			Deficiência nos treinamentos ofertados aos servidores lotados nas comarcas

Tarefa 2: Definição do problema-chave

Após classificar os problemas, é necessário identificar o principal problema dentro de cada área de afinidade, que serão os PROBLEMAS-CHAVE. Os problemas-chave do exemplo estão em destaque, de acordo com o quadro 5.

Quadro 5: Construindo a Árvore de Problemas – Definição dos Problemas-Chave

DEFINIÇÃO DOS PROBLEMAS-CHAVE – Projeto “Elaboração da Proposta Orçamentária do Poder Judiciário para o exercício de 2011”			
OPERACIONAL	INFRAESTRUTURA	PLANEJAMENTO	PESSOAS
Descumprimento dos prazos pre-estabelecidos para equipe da COPLAN	Sistema informatizado para gerenciamento de projetos inadequado	Insuficiência de tempo para elaboração do orçamento	Conhecimento técnico deficiente das pessoas que elaboram projetos
Descumprimento dos prazos estabelecidos para entrega dos projetos	Sistema informatizado de elaboração do orçamento inexistente	Critérios de alocação de orçamento estratégicos e obrigatórios indefinidos	Comprometimento da equipe da COPLAN ineficiente
Agenda de compromissos excessiva da COPLAN		Indefinição dos papéis da equipe	Ausência de comprometimento das pessoas envolvidas
		Metodologia deficiente para elaboração do orçamento	Deficiência no entendimento da importância do planejamento
			Conhecimento técnico deficiente
			Concepção de como planejar deficiente
			Servidores descomprometidos com o planejamento
			Deficiência nos treinamentos ofertados aos servidores lotados nas comarcas

Tarefa 3: Identificação do macro-problema

A terceira tarefa é a identificação do MACRO-PROBLEMA, que será obtido por meio de uma análise no conjunto dos problemas-chave, constituindo no objetivo de maior alcance ou na finalidade do projeto. Pode-se colocar a seguinte questão: “Qual é o problema que resulta da existência de todos os outros?” (PENA, 2004).

Para ter a certeza da lógica do raciocínio, deve-se perguntar: “Cada problema-chave contribui direta ou indiretamente para a existência do macro-problema?” (PENA, 2004).

Depois de identificado, deve-se colocá-lo numa posição de destaque relativamente aos restantes, como demonstrado no quadro 6.

Quadro 6: Construindo a Árvore de Problemas – Definição do Macro Problema

DEFINIÇÃO DO MACRO PROBLEMA – Projeto “Elaboração da Proposta Orçamentária do Poder Judiciário para o exercício de 2011”			
METODOLOGIA DEFICIENTE DE ELABORAÇÃO DO “ORÇAMENTO PARTICIPATIVO E DA REVISÃO DO PLANO PLURIANUAL DE AÇÕES – PPA” DO PJRO			
OPERACIONAL	INFRAESTRUTURA	PLANEJAMENTO	PESSOAS
Descumprimento dos prazos pre-estabelecidos para equipe da COPLAN	Sistema informatizado de elaboração do orçamento inexistente	Metodologia deficiente para elaboração do orçamento	Conhecimento técnico deficiente das pessoas que elaboram projetos

Tarefa 4: Definição do Impacto Negativo

O próximo passo é a identificação do IMPACTO NEGATIVO, que é a consequência do macro-problema na sua unidade. Essa identificação é resultado da percepção do grupo em relação ao macro-problema, conforme quadro 7.

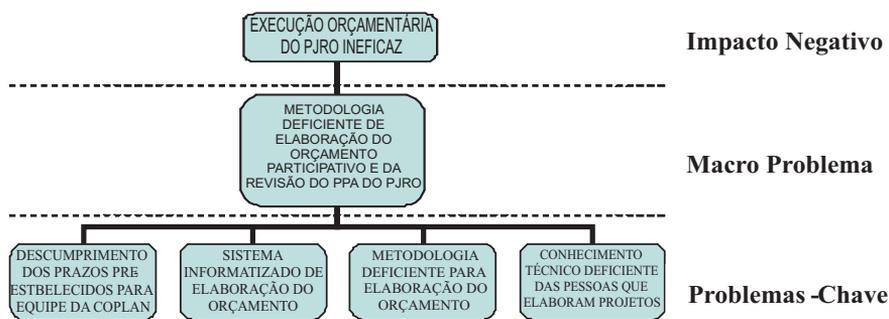
Quadro 7: Construindo a Árvore de Problemas – Definição do Impacto Negativo:

DEFINIÇÃO DO IMPACTO NEGATIVO – Projeto “Elaboração da Proposta Orçamentária do Poder Judiciário para o exercício de 2011”			
EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA DO PODER JUDICIÁRIO INEFICAZ			
METODOLOGIA DEFICIENTE DE ELABORAÇÃO DO “ORÇAMENTO PARTICIPATIVO E DA REVISÃO DO PLANO PLURIANUAL DE AÇÕES – PPA” DO PJRO			
OPERACIONAL	INFRAESTRUTURA	PLANEJAMENTO	PESSOAS
Descumprimento dos prazos pre-estabelecidos para equipe da COPLAN	Sistema informatizado de elaboração do orçamento inexistente	Metodologia deficiente para elaboração do orçamento	Conhecimento técnico deficiente das pessoas que elaboram projetos

No exemplo utilizado, o impacto negativo do macro-problema é a execução orçamentária do Poder Judiciário ineficaz.

A partir desse momento, sua árvore de problemas está concluída. A “Árvore de Problemas” é um esquema de relações de causalidade entre os problemas anteriormente definidos e listados, de acordo com a figura 5.

Figura 5 – Diagrama da Árvore de Problemas



Missão

Oferecer à sociedade efetivo acesso à Justiça

A árvore de problemas constitui a base para a formulação da árvore de objetivos.

A árvore de objetivos consiste no estabelecimento da situação futura desejada, com a solução ou abrandamento dos problemas atuais, ou seja, aqueles detectados quando da construção da árvore de problemas (PENA, 2004).

A árvore de objetivo apresenta os seguintes conceitos:

OBJETIVO SUPERIOR: Constitui-se no objetivo de maior alcance ou finalidade do projeto. Corresponde ao impacto positivo a ser gerado com o projeto.

OBJETIVO DO PROJETO: Descreve o objetivo a ser efetivamente cumprido pelo projeto. Corresponde ao efeito desejado e representa a mudança quantitativa e/ou qualitativa de um problema.

RESULTADO: São mudanças descritíveis e/ou mensuráveis de um determinado problema derivado de uma relação de causa-efeito. Os resultados ocorrem em cadeia em meio ao ciclo do projeto.

Nesta fase, transformam-se os problemas em objetivos de melhorias, para melhor compreensão observar o diagrama apresentado na Figura 6.

Figura 6 – Diagrama da Construção da Árvore de Objetivos



Para exemplificar o descrito acima, utilizou-se os dados da árvore de problemas (quadro 7) e os transformou em objetivos, o que resulta na árvore de objetivos (quadro 8).

Quadro 7: Idem anterior.

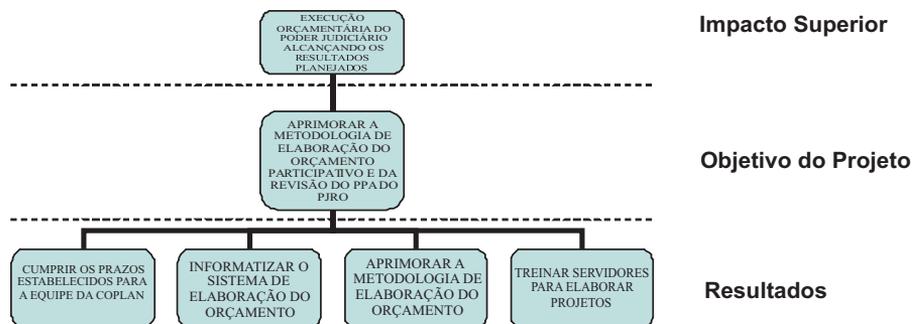
	ÁRVORE DE PROBLEMAS - Projeto "Elaboração da Proposta Orçamentária do Poder Judiciário para o exercício de 2011"			
Impacto Negativo	EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA DO PODER JUDICIÁRIO INEFICAZ			
Macro-Problema	METODOLOGIA DEFICIENTE DE ELABORAÇÃO DO "ORÇAMENTO PARTICIPATIVO E DA REVISÃO DO PLANO PLURIANUAL DE AÇÕES – PPA" DO PJRO			
Problemas-Chave	Descumprimento dos prazos pre-estabelecidos para equipe da COPLAN	Sistema informatiza de de elaboração do orçamento inexistente	Metodologia deficiente para elaboração do orçamento	Conhecimento técnico deficiente das pessoas que elaboram projetos

Quadro 8: Construindo a Árvore de Objetivos – Transformação dos problemas em Objetivos

	ÁRVORE DE OBJETIVOS - Projeto "Elaboração da Proposta Orçamentária do Poder Judiciário para o exercício de 2011"			
Objetivo Superior	EXECUÇÃO DO ORÇAMENTO DO PODER JUDICIÁRIO ALCANÇANDO OS RESULTADOS PLANEJADOS			
Objetivo do Projeto	APRIMORAR A METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO "ORÇAMENTO PARTICIPATIVO E DA REVISÃO DO PLANO PLURIANUAL DE AÇÕES – PPA" DO PJRO			
Resultados	Cumprir os prazos estabelecidos para a equipe da COPLAN	Informatiza o sistema de elaboração do orçamento	Aprimorar a metodologia de elaboração do orçamento	Treinar servidor para elaborar projetos

A figura 7 representa a forma diagramada da árvore de objetivos.

Figura 7 – Diagrama da Árvore de Objetivos



Elaborada a árvore de objetivos, o próximo passo consiste no desenvolvimento da ferramenta denominada quadro lógico.

O quadro lógico é uma ferramenta que auxilia na elaboração, acompanhamento e avaliação de projetos que contempla a árvore de objetivos e respectivas linha de base, indicador de resultados, metas e meios de verificação, e tem como características (PENA, 2004):

- constituir-se na estrutura lógica do projeto; ter foco nos resultados e não em atividades;
- é simples, sendo instrumento importante para o monitoramento de alcance dos resultados e do uso prudente dos recursos e;
- facilita a elaboração de relatórios e documentos baseados nos resultados alcançados e nas lições aprendidas.

Para a elaboração do Quadro Lógico é necessário a definição dos seguintes conceitos:

Linha de base - corresponde ao ponto de partida de um projeto, representado pelos dados da situação que se deseja alterar.

Indicador - está sempre associado ao objetivo do projeto e deve mensurar o resultado alcançado.

Metas - devem expressar o resultado desejado, definindo o que o projeto pretende realizar e/ou melhorar, de forma mensurável e com prazos determinados.

Meio de Verificação - é o local de onde serão extraídos os dados para mensurar os resultados alcançados, podem ser feito utilizando as informações de: relatórios do setor, sistemas gerenciais, pesquisas, entrevistas, dentre outros.

Este é o momento da definição da linha de base, da construção do indicador, da meta e definição do meio de verificação, relacionados com seus respectivos correspondentes na árvore de objetivos (Objetivo Superior, Objetivo do Projeto e Resultados), veja o quadro 9.

Quadro 9: Construindo o Quadro Lógico – Linha de Base, Indicador, Metas e Meio de Verificação

QUADRO LÓGICO - Projeto "Elaboração da Proposta Orçamentária do Poder Judiciário para o exercício de 2011					
ÁRVORE DE OBJETIVOS		LINHA DE BASE	INDICADORES	META	MEIOS DE VERIFICAÇÃO
OBJETIVO SUPERIOR	Execução do orçamento do poder judiciário alcançando os resultados planejados	Número de projetos aprovados para 2011	Índice de execução dos projetos aprovados	Atingir 95% de execução dos projetos aprovados até 31/12/2010	Relatório
OBJETIVO DO PROJETO	Aprimorar a metodologia de elaboração do "orçamento participativo e da revisão do – PPA do PJRO	Número de projetos recebidos para 2011	Número de projetos recebidos conforme metodologia adotada para 2011	95% dos projetos recebidos em conformidade com a metodologia adotada até 15/06/2010	Relatório
RESULTADOS	1. Cumprir os prazos estabelecidos para a equipe da COPLAN	Plano de Ação	Prazos estabelecidos cumpridos	100% dos prazos cumpridos até 10/01/2011	Relatório das tarefas
	2. Informatizar o sistema de elaboração do orçamento	Sem linha de base	Sistema implantado	100% do sistema implantado até 31/12/2010	Relatório
	3. Aprimorar a metodologia de elaboração do orçamento	Número de projetos recebidos	Número de projetos recebidos conforme metodologia aprovada	95% dos projetos recebidos em conformidade com a metodologia aprovada até 15/06/2010	Relatório
	4. Treinar servidores para elaboração de projetos	Sem linha de base	Número de servidores treinados	Treinar 100 servidores até 21/05/2010	Lista de frequência

Plano de ação é o documento que registra as ações previstas para o projeto operacional, a data de início do projeto, duração/dias e responsável por cada ação. Está relacionado às informações sobre o trabalho a ser feito.

Neste momento serão definidas e ordenadas, de forma lógica, as ações a serem executadas para o alcance dos resultados do projeto.

Um bom planejamento permite que se antevêja como acontecerá a ação, quais as etapas a serem percorridas, como serão executadas certas atividades e quais os recursos necessários.

No quadro 10 é estruturado o esquema que demonstra a relação de cada ação para o alcance do seu respectivo resultado.

Quadro 10: Construindo o Plano de Ação – Definição das principais ações

PLANO DE AÇÃO - Projeto "Elaboração da Proposta Orçamentária do Poder Judiciário para o exercício de 2011"				
RESULTADOS	1. CUMPRIR OS PRAZOS ESTABELECIDOS PARA A EQUIPE DA COPLAN	2. INFORMATIZAR O SISTEMA DE ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO	3. APRIMORAR A METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO	4. TREINAR SERVIDOR PARA ELABORAR PROJETOS
PRINCIPAIS AÇÕES	1.1 Executar as ações dentro do cronograma estabelecido para a elaboração do PPA e do orçamento 2011	2.1 Montar grupo de trabalho para definição das fases que serão informatizadas	3.1 Elaborar Cartilha	4.1 Relacionar participantes
	1.2 Gerir o cronograma estabelecido para os atores externos	2.2 Benchmarking (Visita Técnica)	3.2 Elaborar <i>banner</i> na intranet	4.2 Convocar participantes
		2.3 Desenvolver ou adquirir Sistema	3.3 Elaborar matéria de divulgação	4.3 Realizar Oficina

Para as principais ações que foram elencadas anteriormente, deverão ser indicados os responsáveis pela execução, bem como a duração das ações e tarefas, conforme quadro 11. Essa indicação é imprescindível para o acompanhamento das atividades do projeto.

Quadro 11: Construindo o Plano de Ação – Definição da data de início do projeto, dos responsáveis e a duração das ações

PLANO DE AÇÃO - Projeto "Elaboração da Proposta Orçamentária do Poder Judiciário para o exercício de 2011		
DATA PREVISTA PARA INÍCIO DO PROJETO	16 de abril 2010	
AÇÃO	RESPONSÁVEL	DURAÇÃO/DIAS
1 - Resultado: CUMPRIR OS PRAZOS ESTABELECIDOS PARA A EQUIPE DA COPLAN		25
1.1- Ação: Executar as ações dentro do cronograma estabelecido para a elaboração do PPA e do orçamento 2011	Zé Luiz, Thalita, Marcio José	20
1.2- Ação: Gerir o cronograma estabelecido para os atores externos	Márcio José	5
2 – Resultado: INFORMATIZAR O SISTEMA DE ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO		11
2.1 - Ação: Montar grupo de trabalho para definição das fases que serão informatizadas	Osman e Marcelo	2
2.2 - Ação: Benchmarking (Visita Técnica)	Kátia e Solange	2
2.3 - Ação: Desenvolver ou adquirir Sistema	Jeele	7
3 - Resultado: APRIMORAR A METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO		12
3.1 - Ação: Elaborar Cartilha	Rosângela, Marcelo, Meire, Angelina, Rafael	5
3.2 - Ação: Elaborar <i>banner</i> na intranet	Solange, Jeele e Kátia	2
3.3 - Ação: Elaborar matéria de divulgação	DECAP	5
4 - Resultado: TREINAR SERVIDOR PARA ELABORAR PROJETOS		14
4.1 – Ação: Relacionar participantes	Maria do Socorro	3
4.2 – Ação: Convocar participantes	Nilda	7
4.3 – Ação: Realizar Oficina	Rosemeire	4

Para estimar e orçar os custos das ações estabelecidas no plano de ação que necessitam de recursos financeiros é necessário uma descrição detalhada de todas as despesas, que é o montante de recursos a serem gastos para viabilizar o atendimento as políticas públicas, materializadas por meio da geração de bens e serviços à população.

As principais despesas utilizadas na execução dos projetos do PJRO são as descritas abaixo:

Quadro 12: Classificação das principais despesas e sua descrição

CLASSIFICAÇÃO DA DESPESA	DESCRIÇÃO
Material de consumo – 33.90.30	Aquele que, em razão de seu uso corrente e da definição da Lei n. 4320/64, perde normalmente sua identidade física e/ou tem sua utilização limitada a dois anos, exemplo: papel, lápis, embalagens para mudas, pequenas ferramentas, combustível etc.
Serviços de terceiros – 33.90.39	Serviços temporários realizado por pessoas jurídicas necessários para a execução do projeto. Especifique o serviço (serviços de medição de áreas, serviços de engenharia florestal, etc.)
Diárias – 33.90.14	Relacione as despesas correntes de viagem e estadias de pessoas da equipe em função de atividades previstas no projeto (vistoria em campo, cursos, seminários).
Material Permanente – 44.90.52	É aquele que, em razão de seu uso corrente não perde a sua identidade física, e/ou tem uma durabilidade igual ou superior a 2 anos. Exemplo: mesa, cadeiras, computador, microfone, máquinas, dentre outros.

Como fonte de informação, deverá ser adotada a pesquisa de preços (mercado local, internet, cotação de preço, consultas às unidades do PJRO).

Após o levantamento dos custos, é necessário indicar a classificação da despesa, conforme exemplos apresentados no quadro 12. Sobre este tema, vide TÓPICOS SOBRE ORÇAMENTO PÚBLICO no menu “Favoritos”. Disponível em:

<http://www.tjro.jus.br/intranet/index.jsp?ip=172.22.2.59>.

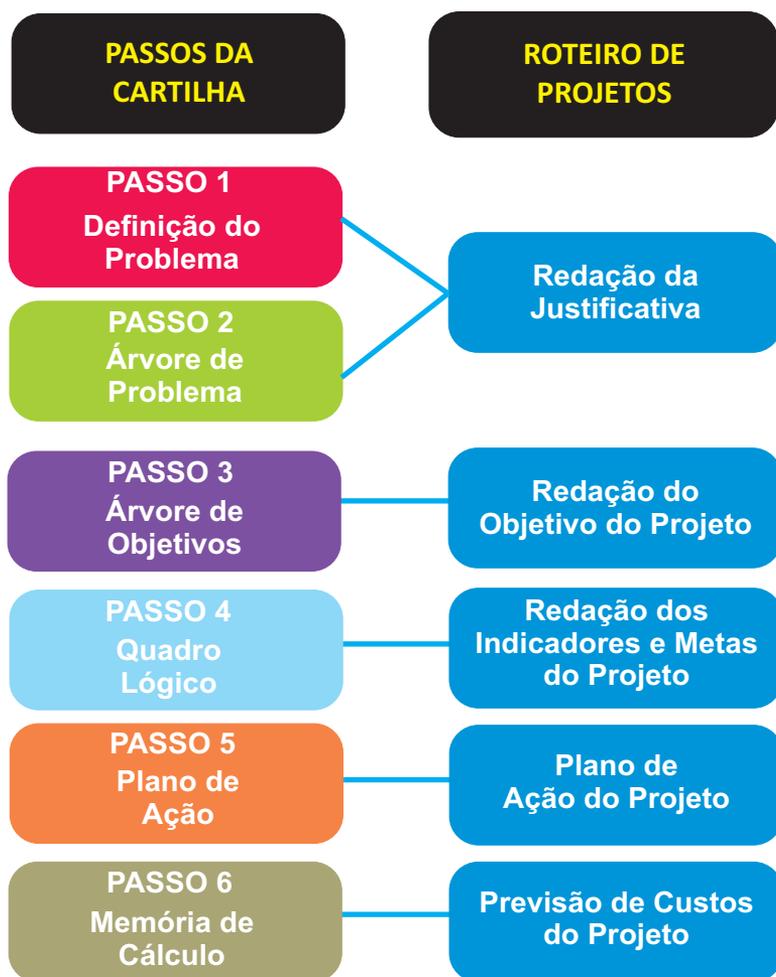
Para maior compreensão, com base nas ações do quadro 11, elenque-se a seguir as ações que necessitam de recursos orçamentários para sua execução, conforme demonstrado no quadro 13.

Quadro 13: Estimando o Custo e Orçamento do Projeto – Definindo os custos e classificação orçamentária:

ORÇAMENTO DO PROJETO - Projeto "Elaboração da Proposta Orçamentária do Poder Judiciário para o exercício de 2011"								
ITEM	ESPECIFICAÇÃO	ELEMENTO DE DESPESA	IDENTIFICADOR FÍSICO		VALOR (R\$)		LOCALIZAÇÃO	ANO
			UNID. MEDIDA	QTD.	UNIT.	TOTAL		
2.2	Ação: Benchmarking (Visita Técnica)					9.200,00		
2.2.1	Diárias (fora do Estado) para 2 servidores – 3 dias	33.90.14	unid.	6	200,00	1.200,00	Porto Velho	2010
2.2.2	Passagens Aéreas - PVH/JPA – JPA/PVH	33.90.33	unid.	2	4.000,00	8.000,00	Porto Velho	2010
2.3	Ação: Desenvolver ou adquirir Sistema					10.000,00		
2.3.1	Aquisição de Sistema	33.90.39	unid.	1	100.000,00	10.000,00	Porto Velho	2010
4.3	Ação: Realizar Oficina					47.860,00		
4.3.1	Diárias (Dentro do Estado) para 50 servidores – 2 dias	33.90.14	unid.	100	230,00	23.000,00	Porto Velho	2010
4.3.2	Passagens Terrestres – Comarcas do Interior	33.90.33	unid.	100	220,00	22.000,00	Porto Velho	2010
4.3.3	Alimentação (almoço) 110 servidores	33.90.39	unid.	220	13,00	2.860,00	Porto Velho	2010
Total						67.060,00		

Esta etapa consiste na materialização do Projeto Operacional-PO. Para tanto, é necessário que seja preenchido o roteiro de projeto observando os passos 1 a 6 representados na figura 8.

Figura 8: Representação do passo a passo do projeto operacional



O roteiro do projeto está disponível no *link*:
<<http://www.tjro.jus.br/file/transparencia/planejamento.html>>



REFERÊNCIAS

BRASIL, Lei nº 4.320 de 17 de março de 1964.

Cartilha 10 questões que você precisa saber sobre Orçamento Público, Caderno de Estudos I, Centro de Cultura Luiz Freire, Fundação Ford.

Conselho Nacional de Justiça, Metodologia de Gestão Estratégica. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/gestao-e-planejamento-do-judiciario/metodologia>.

FILHO, Alípio Reis Firmo, Apostila sobre Orçamento Público, SENAI, 2006.

GIACOMONI James, Orçamento Público. 13ª edição, São Paulo, Editora Atlas, 2005.

ESTRATÉGIA 2010-2012. Disponível em:
<<http://www.tjro.jus.br/file/transparencia/Planejamento.html>>

PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL. Disponível em:
<http://www.planejamento.gov.br/arquivos_down/spi/Modelo_Gestao.pdf>

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO. Disponível em:
<https://www.portalsf.planejamento.gov.br/bib/MTO/MTO_2008_04.pdf>

ÁRVORE DE PROBLEMAS E SOLUÇÕES. Disponível em:
<<http://www.arvoredeproblemas.com>>

JUND Sérgio. Administração, Orçamento e Contabilidade Pública: teoria e 830 questões. 2ª edição, Rio de Janeiro, Editora Elsevier LTDA, 2006.

MELO-CISET. Fernando Freitas. Ciclo orçamentário ou processo orçamentário. Disponível em:
http://www.senado.gov.br/paulopaim/pages/principal/Saibaoquee/ciclo_orcamentario.htm. Acesso 03 de maio de 2010.



ESTADO DE RONDÔNIA
PODER JUDICIÁRIO

Rua: José Camacho, n. 585 - Bairro Olaria
CEP. 76801-330
Porto Velho - Rondônia
Fone: (69) 3217.1152
Site: www.tjro.jus.br

COORDENADORIA DE PLANEJAMENTO

Coordenadora - (69) 3217.1367
CMGE - (69) 3217.1386
CPO - (69) 3217.1368
E.mail: coplan@tjro.jus.br
Fax: (69) 3217.1114



Coordenadoria de Planejamento
COPLAN