



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Centro de Ciências Sociais

Faculdade de Administração e Finanças

**Manual de elaboração de projeto de lei orçamentária anual da
Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Estado do Rio
de Janeiro – SEPLAG/RJ**

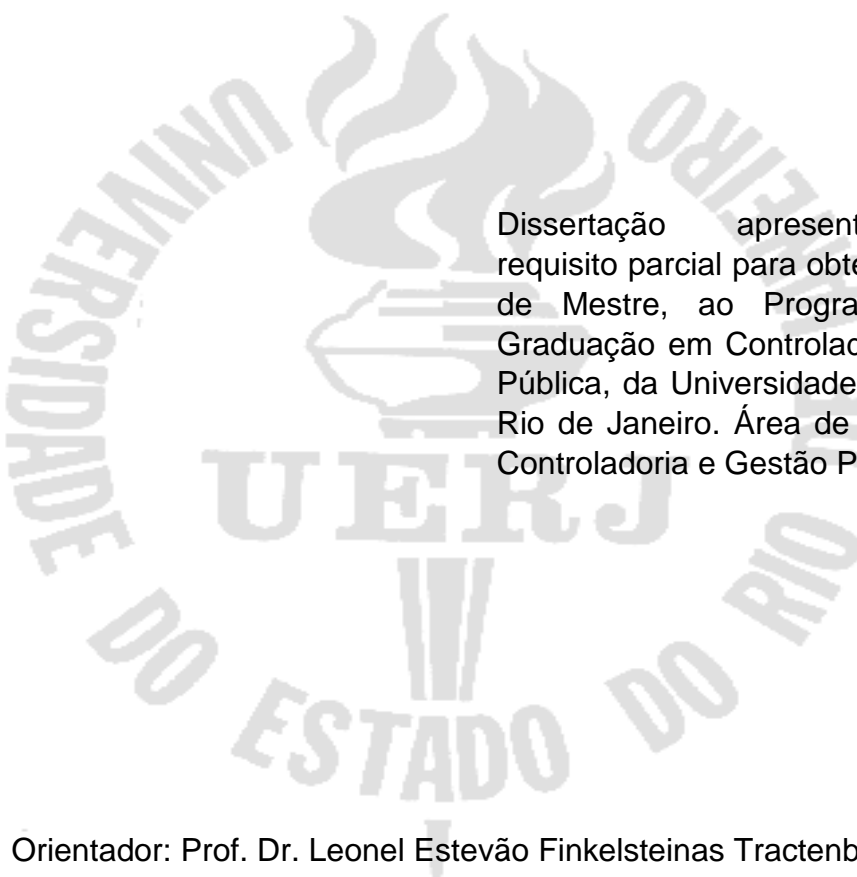
Thiago dos Santos Salgado

Rio de Janeiro

2023

Thiago dos Santos Salgado

Manual de elaboração de projeto de lei orçamentária anual da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Estado do Rio de Janeiro – SEPLAG/RJ



Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Gestão Pública, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Controladoria e Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Leonel Estevão Finkelsteinas Tractenberg

Rio de Janeiro

2023

CATALOGAÇÃO NA FONTE
UERJ/REDE SIRIUS/BIBLIOTECA CCS/B

S164 Salgado, Thiago dos Santos.

Manual de elaboração de projeto de lei orçamentária anual da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Estado do Rio de Janeiro – SEPLAG/RJ / Thiago dos Santos Salgado. – 2023.

152 f.

Orientador: Prof. Dr. Leonel Estevão Finkelsteinas Tractenberg.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Faculdade de Administração e Finanças.

Bibliografia: f. 72-78.

1. Orçamento - Legislação – Teses. 2. Gestão do conhecimento – Teses. 3. Administração pública – Rio de Janeiro (Estado) – Teses. 4. Processo orçamentário – Teses. I. Tractenberg, Leonel Estevão Finkelsteinas. II. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Faculdade de Administração e Finanças. III. Título.

CDU 336.1(815.3)

Bibliotecário: Fabiano Salgueiro CRB7/6974

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta dissertação, desde que citada a fonte.

Assinatura

Data

Thiago dos Santos Salgado

Manual de elaboração de projeto de lei orçamentária anual da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Estado do Rio de Janeiro – SEPLAG/RJ

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Administração e Finanças, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Controladoria e Gestão Pública.

Aprovada em 30 de maio de 2023.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Leonel Estevão Finkelsteinas Tractenberg (Orientador)
Faculdade de Administração e Finanças - UERJ

Prof. Dr. Fernando Padovani
Faculdade de Administração e Finanças - UERJ

Prof. Dr. Leonardo Bezerra Ferreira
Faculdade UNIGRANRIO

Rio de Janeiro

2023

DEDICATÓRIA

Esta dedicatória é para as pessoas que são os pilares da minha vida: minha esposa, meu pai, minha mãe e minha irmã.

Pai, homem que é a minha fonte de inspiração e a razão pela qual eu sou hoje: meu pai. Você é a personificação da força, da determinação e da coragem. Sempre trabalhou incansavelmente para nos proporcionar uma vida melhor e nunca desistiu de dar a melhor educação para seus filhos. Eu admiro sua dedicação e sua paixão pela estudos. É a prova de que o seu amor e o seu apoio significam tudo para mim. Eu sou grato por tudo o que você fez por mim e pelo exemplo que você é em minha vida. Eu te amo, pai. Obrigado por sempre por me ensinar a nunca desistir. Eu dedico este mestrado a você com todo o meu coração.

Minha esposa, você é a luz da minha vida e meu constante apoio. Seu amor e compreensão me permitiram perseguir meus sonhos e alcançar este mestrado. Eu não poderia ter feito isso sem você.

Mãe, vocês sempre acreditaram em mim e me deram as ferramentas para ter sucesso. Obrigado por terem me criado com amor e dedicação. Eu sou quem sou hoje graças a vocês.

Minha irmã, você é a minha melhor amiga e minha confidente. Obrigado por estar sempre ao meu lado, mesmo quando eu não mereço.

Este mestrado é para vocês, minha família, por terem sido meu apoio incansável e por terem acreditado em mim sempre. Eu amo vocês de todo o meu coração.

AGRADECIMENTOS

Meu professor orientador, você foi um guia e uma fonte de conhecimento. Sua orientação e apoio foram fundamentais para o sucesso deste projeto. Eu sou grato por sua paciência e seu apoio.

Minha esposa, você foi meu pilar de apoio durante todo o mestrado. Seu amor, compreensão e confiança em mim foram fundamentais para que eu pudesse continuar lutando mesmo nas dificuldades. Obrigado por ser meu parceiro incansável nesta jornada.

RESUMO

SALGADO, Thiago dos Santos. **Manual de elaboração de projeto de lei orçamentária anual da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Estado do Rio de Janeiro – SEPLAG/RJ**, 2023. 152 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Gestão Pública), Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2023.

A Lei Orçamentária Anual – LOA, representa um instrumento legal que busca detalhar as receitas, ou seja, previsão de recursos, que o governo arrecadará, e fixar os gastos e despesas para o ano seguinte. É conhecida como uma peça de execução orçamentária, visto que, com o apoio dela, o governo executará os programas e projetos previstos no Plano Plurianual – PPA e priorizados na Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO. Contudo, para um bom planejamento, alguns fatores devem ser levados em consideração, como o planejamento eficiente da administração pública, do orçamento público, observância dos aspectos legais da LOA e seus conceitos orçamentários. Assim, a equipe responsável precisa se encontrar devidamente capacitada para efetuar as atividades envolvidas. Além da capacitação, a gestão do conhecimento e, mais especificamente, os processos de manualização são importantes contribuições para esse fim. A fim de atender a demanda por desenvolvimento de produtos tecnológicos para desenvolvimento da gestão pública, o presente estudo tem como objetivo desenvolver um manual de elaboração de Projeto de Lei Orçamentária Anual da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Estado do Rio de Janeiro – SEPLAG/RJ, construído a partir de uma pesquisa documental, analisando os pontos fundamentais para a elaboração da LOA.

Palavras-chave: Lei orçamentária anual. Gestão do conhecimento. Manualização.

ABSTRACT

SALGADO, Thiago dos Santos. **Manual for drafting the annual budget bill of the State Secretariat for Planning and Management of the state of Rio de Janeiro – SEPLAG/RJ**, 2023. 152 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Gestão Pública), Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2023.

The Annual Budget Law (LOA) represents a legal instrument that seeks to detail the revenues, i.e., the forecast of resources that the government will collect, and to set expenses and expenditures for the following year. It is known as a budget execution piece, since, with its support, the government will execute the programs and projects provided in the Pluriannual Plan (PPA) and prioritized in the Budgetary Guidelines Law (LDO). However, for good planning, some factors must be taken into consideration, such as efficient planning of public administration, public budget, compliance with the legal aspects of LOA, and its budgetary concepts. Thus, the responsible team must be properly trained to carry out the activities involved. In addition to training, knowledge management and, more specifically, manualization processes are important contributions to this end. This study aims to develop a manual for the elaboration of the Annual Budget Law Project of the State Planning and Management Department of the State of Rio de Janeiro (SEPLAG/RJ), built from a documentary research analyzing the fundamental points for the elaboration of LOA.

Keywords: Annual budget law. Knowledge management. Manualization.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Unidades da Federação que possuem manual de orçamento..	54
Quadro 2 - Principais Manuais Identificados nos Estados.....	55
Quadro 3 - Principais tópicos identificados nos manuais das secretarias...	57
Quadro 4 - Barreiras à Construção e ao Uso dos Manuais na SEPLAG/RJ Identificadas com base na experiência do autor.....	61
Quadro 5 - Quadro de natureza de receita.....	92
Quadro 6 - Quadro de classificação qualitativa de despesa.....	96
Quadro 7 - Quadro de classificação quantitativa de despesa.....	97
Quadro 8 - Quadro de natureza de despesa.....	105
Quadro 9 - Quadro de grupo de gastos.....	106

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Tabela de órgãos e unidades orçamentárias.....	118
Tabela 2 -	Grupos de gastos.....	118
Tabela 3 -	Tabela de fonte de recursos.....	122
	Tabela funcional programática de funções e subfunções (portaria SOF/SETO/ME nº 42, de 14 de abril de 1999, atualizada).....	126
Tabela 4 -		
Tabela 5 -	Tabela de programas.....	128
Tabela 6 -	Tabela de ações orçamentárias.....	130
Tabela 7 -	Tabela de ações não orçamentárias.....	147

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Etapas de elaboração orçamentária.....	109
Figura 2 -	Etapas no órgão central.....	111
Figura 3 -	Etapas no órgão setorial.....	111
Figura 4 -	Fluxo nos órgãos responsáveis pela PLOA.....	112

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GC	Gestão do Conhecimento
GCO	Gerência de Controle Orçamentário
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei 101/2000)
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
MTO	Manual Técnico de Orçamento
PDRAE	Plano Diretor de Reforma Administrativo do Estado
PLOA	Projeto de Lei Orçamentária Anual
SEPLAG/RJ	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Estado do Rio de Janeiro
SIAFE-RIO	Sistema Integrado de Administração Financeira do Estado do Rio de Janeiro
SIPLAG	Sistema de Inteligência em Planejamento e Gestão
TCU	Tribunal de Contas da União
UF	Unidade da Federação

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	13
1	REFERENCIAL TEÓRICO	20
1.1	Planejamento	22
1.2	Planejamento na Administração Pública	22
1.3	Orçamento	24
1.4	Orçamento Público	25
1.5	Aspectos Legais da LOA e seus Conceitos Orçamentários	28
1.6	Gestão do Conhecimento	31
1.7	Gestão do Conhecimento na Administração Pública	36
1.8	Manualização como instrumento da Gestão do Conhecimento	39
1.9	Manualização como Instrumento de Governança	43
1.10	Barreiras à construção e ao uso dos manuais	47
1.10.1	<u>Barreiras à Construção</u>	47
1.10.2	<u>Barreiras ao Uso do Manual</u>	48
1.10.3	<u>Barreiras à Governança Pública</u>	50
1.10.4	<u>Assimetria da Informação como Barreira à GC</u>	51
2	METODOLOGIA	53
2.1	Pesquisa quanto aos fins	53
2.2	Pesquisa quanto aos meios	53
2.3	Procedimentos	54
3	ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES E CONSTRUÇÃO DO MANUAL	55
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
	REFERÊNCIAS	72
	APÊNDICE - Manual de elaboração de projeto de lei orçamentária anual da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Estado do Rio de Janeiro – SEPLAG/RJ.....	79

INTRODUÇÃO

As organizações, públicas ou privadas, se encontram inseridas em uma sociedade cada vez mais complexa, globalizada, competitiva, e que, conseqüentemente, demanda contínua inovação, exigindo, dessa forma, administrações com mais capacidade de obter resultados satisfatórios. No caso das organizações públicas, as demandas recaem cada vez mais sobre a eficiência na prestação de seus serviços à população.

De acordo com Robbins e Decenzo (2004), tanto o desenvolvimento tecnológico como o nível de competitividade no mundo foram fatores que contribuíram diretamente para a criação de um planejamento que atendesse as demandas organizacionais. Assim, ao considerar o desenvolvimento tecnológico e a globalização, exigem-se dos gestores, análises minuciosas do cenário em que a empresa está inserida, verificando os pontos fortes e fracos, oportunidades e riscos, a fim de estabelecer as estratégias, objetivos e metas mais adequados para sua sobrevivência e seu desenvolvimento. Por outro lado, a falta de elaboração de planos poderá dificultar o gerenciamento de pessoas e recursos no alcance dos objetivos

Segundo Filipe Sobral e Alketa Peci (2013), a definição de planejamento é processo de estabelecer objetivos e escolher o melhor curso de ação para alcançá-los. Além disso, é uma das funções mais importantes da administração e envolve a definição clara de objetivos, a análise das alternativas de ação disponíveis, a escolha da melhor alternativa e a elaboração de um plano de ação para colocar em prática essa escolha.

O planejamento pode ser feito em diferentes níveis da organização, desde o nível estratégico (planejamento de longo prazo), passando pelo nível tático (planejamento de médio prazo) até o nível operacional (planejamento de curto prazo), e é fundamental para garantir que a empresa alcance seus objetivos de forma eficiente e eficaz.

Um processo de planejamento, seja operacional, tático ou estratégico, em cenários complexos e que envolvem múltiplos atores no processo decisório, pressupõe a articulação de conhecimentos e informações de qualidade,

provenientes de múltiplas fontes. Assim, destaca-se a contribuição da gestão do conhecimento para os processos decisórios e de planejamento.

No Setor Público, a promulgação da Constituição Federal de 1988 marca um momento importante para a participação no Brasil. Sua elaboração envolveu diversos setores sociais que, já organizados em décadas anteriores em um contexto de lutas pela redemocratização, contribuíram para o processo. Além disso, a Constituição Federal determinou a criação de espaços participativos que ampliaram a representação, estabelecendo meios para que os cidadãos pudessem exercer a democracia de forma mais contínua junto ao Estado e suas estruturas institucionais (TEIXEIRA; ALBUQUERQUE, 2006).

A gestão do conhecimento é uma abordagem que busca capturar, compartilhar e utilizar o conhecimento de uma organização para melhorar sua eficácia e desempenho. Nonaka e Takeuchi são dois autores que desenvolveram uma das teorias mais conhecidas sobre gestão do conhecimento. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a gestão do conhecimento é o processo de criação, transferência e utilização de conhecimento dentro de uma organização. Eles propuseram um modelo chamado "espiral do conhecimento", que descreve como o conhecimento é criado e compartilhado em uma organização.

Segundo esse modelo, o conhecimento é criado por meio da interação entre conhecimento tácito (conhecimento pessoal e experiencial) e conhecimento explícito (conhecimento formalizado e documentado). Esse conhecimento é então socializado entre os membros da organização, transformando o conhecimento tácito em conhecimento compartilhado. Em seguida, o conhecimento é combinado com outros conhecimentos e integrado em sistemas, processos e produtos da organização, para criar novo conhecimento. Finalmente, o novo conhecimento é internalizado pelos membros da organização e incorporado ao conhecimento tácito deles, completando a espiral do conhecimento.

Assim, a gestão do conhecimento envolve a criação de uma cultura organizacional que valoriza e incentiva a criação, compartilhamento e uso de conhecimento, bem como a implementação de processos e tecnologias que apoiem essas atividades. A gestão do conhecimento é vista como uma forma de gerar inovação e vantagem competitiva para a organização.

A GC tem grande importância e utilidade para as organizações, pois ajuda a garantir que o conhecimento e a informação sejam utilizados de forma eficaz para atingir os objetivos estratégicos e melhorar o desempenho da organização. Algumas das principais importâncias e utilidades da gestão do conhecimento são:

- Melhorar a eficiência e eficácia organizacional: A gestão do conhecimento permite que as organizações identifiquem e aproveitem melhor o conhecimento disponível, evitando a redundância e a perda de conhecimento. Isso leva a uma melhor utilização dos recursos, maior eficiência e eficácia organizacional.
- Estimular a inovação (DRUCKER, 1993): A gestão do conhecimento pode incentivar a inovação, pois estimula a criação de novos conhecimentos, compartilhamento de ideias e experiências, e a utilização de soluções já testadas e aprovadas.
- Facilitar a tomada de decisões (DAVENPORT, 1998): A gestão do conhecimento fornece informações e dados valiosos para a tomada de decisões, o que aumenta a precisão e a qualidade dessas decisões.
- Aumentar a competitividade (WIIG, 1997): A gestão do conhecimento pode ajudar as organizações a se manterem competitivas em um mercado em constante mudança, pois permite que elas aproveitem melhor os seus recursos e a sua expertise.
- Promover a aprendizagem organizacional (DIXON, 1999): A gestão do conhecimento ajuda as organizações a criar uma cultura de aprendizagem contínua, onde o conhecimento é compartilhado e os erros são vistos como oportunidades de aprendizado.

A gestão do conhecimento e a inovação são duas áreas que estão intimamente relacionadas e podem gerar benefícios significativos para a administração pública. A gestão do conhecimento, como o nome sugere, envolve o gerenciamento eficaz das informações e conhecimentos disponíveis em uma organização. Isso pode incluir a coleta de informações, armazenamento, compartilhamento e uso dessas informações para melhorar a tomada de decisões e aumentar a eficiência da organização. Por sua vez, a inovação envolve a aplicação de novas ideias, processos ou tecnologias para melhorar produtos, serviços ou processos. A gestão do conhecimento pode desempenhar um papel fundamental na promoção da

inovação, fornecendo uma base de conhecimento e informação para as equipes de projeto e líderes de inovação.

No âmbito da administração pública, a gestão do conhecimento também tem uma importância significativa. Na administração pública, a gestão do conhecimento pode ajudar a identificar e compartilhar as melhores práticas, lições aprendidas e experiências bem-sucedidas. Isso pode ajudar a promover a inovação, permitindo que os funcionários públicos desenvolvam soluções novas e criativas para problemas complexos. Além disso, a gestão do conhecimento pode ajudar a identificar lacunas de conhecimento e áreas onde mais pesquisa e desenvolvimento são necessários.

A GC envolve diversos instrumentos que ajudam as organizações a identificar, criar, armazenar, compartilhar e utilizar o conhecimento de forma eficaz. Dentre esses instrumentos, a manualização é uma técnica de gestão do conhecimento que consiste em documentar e sistematizar conhecimentos e práticas que são considerados importantes para a organização (DAVENPORT, 1998).

No tange ao Estado do Rio de Janeiro, a Secretaria de Planejamento e Gestão do Governo do Estado do Rio de Janeiro (SEPLAG/RJ) é responsável por planejar, coordenar e avaliar as ações de gestão e de desenvolvimento do estado, incluindo políticas públicas, programas e projetos estratégicos. A Secretaria tem como finalidade promover a eficiência, transparência e responsabilidade na gestão pública, a fim de melhor atender às necessidades da população fluminense. Algumas de suas principais atribuições incluem:

- Elaboração do Plano Plurianual do Estado;
- Coordenação da elaboração do Orçamento do Estado;
- Gestão de projetos estratégicos;
- Acompanhamento da execução financeira e orçamentária;
- Coordenação de programas de modernização da gestão pública;
- Prestação de informações e apoio às ações do Governo do Estado.

Nos últimos anos, a SEPLAG/RJ vem se aprimorando, tanto na área de recursos humanos, com a criação de carreiras específicas com competências específicas para tratar do tema de finanças públicas, orçamento público e gestão governamental (Analista de Planejamento e Orçamento, Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental e Analista de Finanças Públicas), como também

na esfera das ferramentas de gestão orçamentária, particularmente a inauguração do Sistema de Inteligência em Planejamento e Gestão (SIPLAG), em 2012, e modernização do Sistema Integrado de Administração Financeira do Estado do Rio de Janeiro (SIAFE-RIO), a partir de 2016.

Apesar desses avanços, subsistem necessidades, especialmente as ligadas ao campo da gestão do conhecimento, de aperfeiçoar outros instrumentos para elaboração de um planejamento orçamentário que seja eficiente na construção dos processos e etapas de confecção, e seja aderente ao que se almeja de um ente federativo no planejamento de suas ações e na priorização das demandas públicas. Dentre os instrumentos, de grande relevância no âmbito da gestão do conhecimento, estão os manuais de procedimentos e processos.

Embora o Rio de Janeiro seja terceiro maior estado (IBGE, 2017) em receitas realizadas e despesas empenhadas, há um dispêndio de energia anual dos técnicos do orçamento para elaboração do Projeto de Lei Orçamentária Anual (PLOA), dada a diversidade de atores e a ausência de um documento que centralize as regras e parâmetros orçamentários, fatos que podem indicar a pouca racionalização do fluxo de trabalho. Ainda não há na SEPLAG/RJ um manual de elaboração de PLOA, de maneira que reúna todos os conceitos e trace processos orçamentários essenciais para essa racionalização.

Assim, o presente trabalho abordará a gestão do conhecimento aplicada à Gerência de Controle Orçamentário – GCO, apresentando sua importância para o Estado do Rio de Janeiro, em especial a Secretaria de Planejamento e Gestão do Governo do Estado do Rio de Janeiro - SEPLAG/RJ, apresentando as ocorrências levantadas em demais entes federativos estaduais, distritais e federal, propondo um diagnóstico e uma solução relacionada aos temas de GCO e Orçamento Público.

Adicionalmente, será problematizada a percepção de que a SEPLAG/RJ apresente a necessidade de aprimorar a utilização de suas ferramentas de GCO relacionadas à área de operações e a também necessidade de desenvolver instrumentos aderentes à área de conhecimento com estímulo à aprendizagem, educação continuada, criação de repositório com manuais, rotinas e normas técnicas com foco na promoção de uma cultura organizacional objetivando o mapeamento de competências, transferências de conhecimentos e gestão de mudanças. Dessa

forma, compreende-se que a GCO deve fazer parte da cultura organizacional no contexto competitivo, incluindo os órgãos públicos.

O presente trabalho tem como objetivo geral a elaboração de um manual de informações e procedimentos para a criação do Projeto de Lei Orçamentária Anual - PLOA pela SEPLAG/RJ, a partir de diagnóstico junto à equipe envolvida, de maneira a contribuir para a gestão do conhecimento e para o cumprimento da missão deste órgão.

Como objetivos específicos, destacam-se:

- Descrever os conceitos de planejamento, de orçamento público, da gestão do conhecimento e da governança aplicado à Gestão Pública;
- Descrever o processo de manualização de procedimentos e sua relação com a GC e ao Orçamento Público Estadual.
- Detalhar os aprimoramentos e barreiras à construção e utilização do manual da SEPLAG/RJ nos últimos anos na sua atuação para a gestão orçamentária;
- Identificar o processo de fluxo de elaboração na SEPLAG/RJ;
- Desenvolver um manual de elaboração de PLOA para a SEPLAG/RJ como produto técnico-tecnológico (PTT).

Conforme os critérios da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, em seu relatório de avaliação 2017-2020 – Quadrienal 2021 para as áreas de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo (2021), para ser considerado de maneira qualitativa um produto técnico-tecnológico, é necessário avaliar cinco critérios: Aderência, Inovação, Complexidade, Aplicabilidade e Impacto. Sobre Aderência, o manual produzido é aderente à proposta do programa na medida em que busca desenvolver soluções concretas para a melhoria da gestão pública do Estado do RJ. Acerca da inovação, o manual, enquanto produto técnico, é um produto com média orientação à inovação, uma vez que se apropria de conhecimentos já consolidados, porém aplicados em um novo contexto de trabalho, com vistas à mudanças nesse contexto e também pode contribuir para o desenvolvimento de produtos técnicos semelhantes em outros órgãos de governo. Em termos de complexidade, o produto técnico pode ser considerado de baixa complexidade. No quesito aplicabilidade, o manual tem alta aplicabilidade no contexto da SEPLAG/RJ. Por fim, entende-se que é produto de alto

impacto dado que sua aplicação correta trará melhorias que impactarão diversos órgãos e poderes do Estado do Rio de Janeiro.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Planejamento

Segundo J. Fitzsimmons e M, Fitzsimmons (2014) o planejamento estratégico pode ser entendido como “o processo administrativo que proporciona a sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

O planejamento é uma das funções da administração de organizar, liderar e controlar processos, auxiliando o gerenciamento das atividades e recursos organizacionais. Pode ser considerado como um processo que se desenvolve para alcançar o futuro desejado, colocando em prática a eficiência e eficácia da melhor forma para a empresa atingir o esperado (OLIVEIRA, 2017, p. 12).

De acordo com Michael Porter (2012) o planejamento estratégico é um processo de formulação e implementação de estratégias que permitem que uma empresa alcance de uma posição futura ideal.

Adicionalmente, o planejamento estratégico é um processo contínuo e iterativo que envolve a análise do ambiente externo e interno da empresa, a definição de objetivos e metas, a formulação de estratégias e a implementação de ações para alcançar essas estratégias (MINTZBERG, 1994). Explica também, que o planejamento estratégico não é uma atividade isolada, mas sim um processo que deve envolver toda a organização, argumentando que o processo de planejar deve ser participativo e envolver não apenas os líderes da organização, mas também os funcionários e outros stakeholders. Ainda por cima, não deve ser visto como um processo linear e previsível, mas sim como um processo dinâmico e imprevisível. Ele enfatiza que a incerteza é uma característica inerente ao processo de planejar e que deve ser levado em consideração essa incerteza, permitindo que a empresa se adapte e reaja a mudanças no ambiente externo. Outra contribuição importante de Mintzberg é a ideia de que a estratégia não deve ser vista apenas como um plano formal, mas também como um padrão de comportamento emergente. A estratégia

de uma empresa pode ser moldada por fatores como a cultura organizacional, a intuição dos líderes e as experiências anteriores da empresa.

Costa (2003) destaca ser essencial obter uma visão estratégica em que se analisa o presente a partir do futuro, ou seja, se busca continuamente uma visão à frente, antecipando cenários possíveis no ambiente em que a organização está inserida. Dessa forma, o planejamento estratégico organizacional deve ter como foco o ciclo de transformações nos ambientes econômicos, tecnológicos, políticos, sociais e mercadológicos.

O principal objetivo do planejamento organizacional seria a implementação de melhorias aos respectivos processos visando maior produtividade e excelência na prestação do serviço e oferta de um determinado produto. Os principais benefícios da empresa com a implantação de um processo de planejamento estratégico seriam: maior produtividade, menor custos, aumento dos lucros, ganho de eficiência, diminuição de riscos, economia de tempo e um acompanhamento maior das atividades desenvolvidas pela empresa/organização (LOPES; CAIXETA FILHO, 2000).

As ferramentas que auxiliam no planejamento, gestão e otimização dos processos das organizações consideram também os processos gerenciais ou de informação e decisão, associados diretamente às políticas e diretrizes da empresa que direcionam para a elaboração e cumprimento das metas, da avaliação dos indicadores de desempenho e a implantação do planejamento estratégico, gestão da qualidade, dentre outros.

O planejamento precisa ser bem conhecido pelos administradores, pois são eles que controlam as atividades e resultados organizacionais, garantindo que os planos elaborados se tornem realidade. Portanto, essa fase se faz necessária para as organizações terem o controle das atividades para atingir os objetivos e assim avaliar se a empresa está caminhando para o futuro desejado (OLIVEIRA, 2017, p. 44).

Por outro lado, há uma crítica relacionado ao planejamento estratégico tradicional. Embora seja uma ferramenta útil de gestão, tem suas limitações (FAIRHOLM, 2009) e não tem gerado os resultados desejados (MINTZBERG, 2004; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Diante disso, incorporar a criatividade e inovação na perspectiva sistêmica do planejamento estratégico pode ser a solução para enfrentar problemas complexos e emergentes e garantir a efetividade organizacional (ROBINSON, 2012; PISAPIA; ROBINSON, 2010).

Mesmo assim, o planejamento estratégico aplica-se também às organizações do setor público, tais como as agências estatais, hospitais e instituições escolares, que também são beneficiados com a utilização deste instrumento (ROBBINS; DECENZO, 2004).

1.2 Planejamento na Administração Pública

Após a década de 80, a administração pública atravessou por uma crise cujo estopim foi o endividamento internacional com a consequente crise do Estado. Cabe salientar que tal colapso do Estado brasileiro foi caracterizada pela perda do crédito do Estado e pela poupança pública negativa, esgotamento da estratégia intervencionista do Estado revestida pelo Estado de bem-estar social nos países desenvolvidos, estratégia de substituição de importações no terceiro mundo e superação da administração pública burocrática (CORREA, 2007). Segundo Bresser Pereira (2001), a pauta mundial centrou-se na estratégia de ajuste estrutural, ou seja, ajuste fiscal e reformas orientadas para o mercado.

Essa mudança de paradigma foi impulsionada pela Constituição Federal de 1988, que estabeleceu a democracia participativa e o controle social como princípios fundamentais da administração pública, e pela adoção de novos modelos de gestão pública. Além de ter criado condições para uma ampla reforma administrativa (GAETANI, 2005), grandes desdobramentos e rearranjos tornaram evidentes, acompanhando tendências mundiais.

A reforma administrativa, a partir de 1995, teve como principal finalidade o desenvolvimento de novas visões e metas para o Estado, dando espaço para mercado ter um ambiente mais favorável para seu desenvolvimento (CORREA, 2007).

O marco legal foi com a publicação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) pelo Ministério de Administração e Reforma do Estado (MARE) cuja premissa era transformação da administração pública brasileiro de burocrática para gerencial, tornando a menor, mais eficiente, focada no atendimento dos

cidadãos e mais responsável na prestação de contas (*accountable*) (BRESSER, 2001).

Para podermos ter uma administração pública moderna e eficiente, compatível com o capitalismo competitivo em que vivemos, seria necessário flexibilizar o estatuto da estabilidade dos setores públicos de modo a aproximar os mercados de trabalho público e privado (PEREIRA; SPINK, 2019, p. 21).

A administração gerencial tem fonte de inspiração na administração de empresas (BRESSER-PEREIRA, 1995). O chamado gerencialismo, por ter parâmetros objetivos e necessidade de melhor aplicação dos recursos, importou da administração privada diversas ferramentas de gestão para contexto do setor público entre elas o planejamento estratégico (ABRUCIO, 1997).

Segundo Gaetani (2005), o PDRAE estabeleceu cinco orientações para reforma administrativa, a saber:

- Introdução da lógica de parâmetros do setor privado;
- Fortalecimento de carreiras estratégicas e gerenciais;
- Consolidação de conceitos de descentralização, delegação e devolução;
- Revisão dos princípios hierárquicos do funcionalismo público; e
- Redução do Estado por meio de privatização e transferência de funções executivas de interesse social por meio de contratualização; e
- Definição de atividades exclusivas do Estado.

Nesse contexto, houve a necessidade de definição do planejamento estratégico da administração pública a partir da visão e da missão do Estado dentro do PDRAE separados em setores de atuação do Estado: o núcleo estratégico; as atividades exclusivas; os serviços não-exclusivos; e a produção de bens e serviços para o mercado (CORRÊA, 2007).

Portanto, entende-se que a atuação da administração pública eficiente passou a apresentar um valor estratégico, reduzindo lacunas que separam as demandas sociais e a satisfação, isto é, é preciso que o Estado demonstre resultados satisfatórios para a população, atenuando a insatisfação dos cidadãos.

1.3 Orçamento

Sobre a definição, segundo Lyrio (2013) o termo orçamento significa um plano abrangente, considerando todas as fases das operações de um dado negócio, com foco em um período futuro definido. Para Lunkes (2009, p. 27) orçamento traduz um “plano de ação futuro da administração para um determinado período”. Para Frangiotti (2011) o orçamento tem enfoque sistemático e forma para execução do planejamento e controle da administração.

Além do planejamento, execução e controle das atividades de órgãos, há também a utilização do orçamento como instrumento de apoio a tomada de decisão de maneira que auxilia no gerenciamento das atividades. Assim, Castanheira (2008) reforça o mesmo entendimento sobre ser uma ferramenta de tomada de decisão aos gestores na utilização eficiente dos recursos.

Sobre as vantagens, Lunkes (2009) cita também:

- A exigência de definição prévia de objetivos, diretrizes, políticas e medidas de desempenho;
- Indução da comunicação, integração e participação ao longo da organização; foco no futuro por parte dos colaboradores em detrimento dos problemas diários; formação de uma estrutura com atribuição de responsabilidades;
- Promoção de uma visão sistêmica das operações; (vi) aumento da coordenação e controle das atividades organizacionais;
- Definição de objetivos e metas específicas que podem se tornar padrões de desempenho a serem alcançados pela organização;
- Podem servir de metas para estabelecimento de remuneração variável.

Todavia, as desvantagens também são enumeradas por Boisvert (1999) como:

- Uso excessivo de tendências históricas para estabelecimento de objetivos;
- Aplicação de percentuais de cortes gerais nos custos, sem análise prévia do contexto de cada área;
- Análise defasada no tempo, impossibilitando a correção imediata de anomalias;

- Excessiva associação dos custos na preparação do orçamento; e
- Incapacidade de adaptação a mudanças no ambiente da organização.

1.4 Orçamento Público

Em sua origem, antes de ser uma ferramenta de gestão, o orçamento público é uma necessidade de autorizar e controlar a aplicação do dinheiro público no Estado Constitucional Democrático ante a sua escassez e em forma de oposição ao antigo Estado arbitrário (OLIVEIRA; FERREIRA, 2017).

Há algumas décadas, o orçamento público era considerado um instrumento contábil simples e sucinto, utilizado para registrar e analisar despesas. Na época, não havia a elaboração de um "plano de trabalho" e as despesas eram classificadas de forma a permitir sua avaliação pelas Câmaras Legislativas (MACHADO JR., 2012).

Ao elaborar, negociar e implementar o orçamento público, é essencial considerar os interesses das partes envolvidas, barganhar opções e basear-se nas representações sociais e políticas. Apesar dos esforços para tornar esse processo mais racional e enquadrar o orçamento como um instrumento de gestão, ele ainda é um instrumento político para ajustar a distribuição dos recursos tributários e a oferta de serviços e produtos para diferentes setores da sociedade.

Dessa forma, o orçamento público e a planificação trabalham juntos para escolher uma série de ações que visam alcançar objetivos. Apesar de ser elaborado seguindo uma lógica causal e ter parâmetros de controle, o plano/orçamento é influenciado pela situação social em constante transformação, o que o torna um produto político e situacional (MATUS, 2006; REIS, 2015).

Nesse contexto, a participação dos atores envolvidos traz subsídios cruciais para a formulação de ações que atendam às demandas da sociedade, por meio de uma análise situacional mais próxima das diversas realidades existentes. A participação, portanto, é essencial para fornecer informações relevantes à atividade de planejamento e orçamentação (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2012; REIS, 2015).

A partir da Constituição de 1988, criou-se três instrumentos de planejamento governamental a saber, a Lei do Plano Plurianual (PPA), a Lei das Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei do Orçamento Anual (LOA) (LYRIO, 2013).

No que tange ao PPA, constitui um resumo de todo planejamento da administração pública e orienta a elaboração dos planos e programas de forma regionalizada, por meio de diretrizes, objetivos e metas para despesas de capital, as despesas decorrentes das despesas de capital e os programas de duração continuada (LYRIO, 2013).

Sobre a LDO, constitui as metas e prioridades para exercício subsequente e orienta a LOA.

A LOA, por se tratar do orçamento propriamente dito apresenta grande importância para a gestão pública, pois expressa o esforço do governo para atender à programação requerida pela sociedade, a qual é financiada com as contribuições de todos os cidadãos por meio de pagamentos de tributos, contribuições sociais e tarifas de serviços públicos.

O orçamento apresenta três importantes dimensões para a sociedade (PALUDO, 2013):

- (i) a jurídica, que tem caráter e força de lei, e enquanto tal define limites a serem respeitados pelos governantes e agentes públicos;
- (ii) a econômica, que é basicamente o instrumento por meio do qual o governo extrai recursos da sociedade e os injeta em áreas selecionadas em um processo redistributivo e;
- (iii) a política, pelo processo de elaboração, aprovação e gestão do orçamento que inclui perspectivas e interesses conflitantes que se resolvem em última instância no âmbito da ação política dos agentes públicos e dos inúmeros segmentos sociais

Com Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei 101/2000), estabeleceu-se normas de finanças públicas voltadas para responsabilidade na gestão fiscal. Nela, define-se o conceito de responsabilidade na gestão fiscal como a ação planejada e transparente, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, mediante o cumprimento de metas de resultados entre receitas e despesas e a obediência a limites e condições no que tange a renúncia de receita, geração de despesas com pessoal, da seguridade social e outras, dívidas consolidada e mobiliária, operações de crédito, inclusive por antecipação de receita, concessão de garantia e inscrição em Restos a Pagar.

Segundo Lyrio (2013), LRF ampliou a importância da LDO, atribuindo-lhe, além das prerrogativas anteriores, a incumbência de disciplinar os temas específicos relacionados ao equilíbrio entre receitas e despesa.

Além disso, no parágrafo 2º do artigo 1º, é definido quais os entes federativos são alcançados pela norma federal, quais sejam, União, Estados, Distrito Federal e os Municípios. No âmbito de cada ente, enumera quais órgãos estariam obrigados a cumprir.

De acordo com o Ministério da Economia (2022), o orçamento público é o instrumento de planejamento que detalha a previsão dos recursos a serem arrecadados (impostos e outras receitas estimadas) e a destinação desses recursos (ou seja, em quais despesas esses recursos serão utilizados) a cada ano. Ao englobar receitas e despesas, o orçamento é peça fundamental para o equilíbrio das contas públicas e indica as prioridades do Governo para a sociedade.

A União, cada estado e cada município elaboram anualmente seu orçamento. No Orçamento da União, é possível encontrar os valores que o Governo Federal pretende gastar com o seu funcionamento e na execução das políticas públicas, como as de saúde, educação e segurança.

A Constituição Federal apresenta dois importantes documentos estabelecidos por lei: a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). Elas são iniciadas por proposta do Poder Executivo no ano anterior ao de sua vigência, apreciadas e aprovadas pelo Congresso Nacional, e sancionadas pelo Presidente da República para então passarem a valer.

Ademais, é importante assinalar dois pontos relevantes: o tamanho do orçamento e o perfil do orçamento e suas implicações. Em primeiro lugar, a grandeza do orçamento de cada nação varia conforme o papel que sociedade atribui ao Estado (CUNHA; REZENDE, 2014). O perfil do orçamento do Estado do Rio de Janeiro reflete as prioridades e desafios enfrentados pelo governo e pela sociedade fluminense em um contexto econômico e político complexo. Dessa forma, o orçamento do Estado do Rio de Janeiro é relevante e significativo por ser um dos estados mais populosos e economicamente importantes do Brasil, já que contribui com parcela considerável para Produto Interno Bruto – PIB nacional.

Além disso, é influenciado por diversos fatores, como a estrutura econômica do estado, a composição da população e as prioridades políticas do governo. Em

razão da sua função orçamentária, a maior parte do orçamento estadual é destinada aos gastos com pessoal, como salários e encargos sociais, seguido pelos gastos com saúde, educação e segurança pública. O estado também investe em áreas como infraestrutura, cultura e turismo, meio ambiente e agricultura. Logo, a população do Estado do Rio de Janeiro depende do orçamento do estado para receber serviços públicos essenciais, tais como saúde, educação, segurança pública e assistência social. Adicionalmente, é fundamental para atender às necessidades básicas da população e para promover o desenvolvimento socioeconômico do estado. Quando há cortes ou reduções no orçamento, isso pode afetar negativamente a oferta e a qualidade dos serviços públicos, bem como a capacidade do governo de implementar políticas e programas que visem a melhorar a vida da população.

1.5 Aspectos legais da LOA e seus conceitos orçamentários

A LOA apresenta a programação dos gastos governamentais, bem como a previsão das receitas para custear esses gastos. Trata-se de um único documento, constituído por três partes: o Orçamento Fiscal, o Orçamento da Seguridade Social e o Orçamento de Investimento das Empresas Estatais.

O Projeto de Lei Orçamentária Anual é elaborado pelo Poder Executivo e proposto até 31 de agosto do ano anterior ao de sua vigência. Após a análise e votação, o Congresso Nacional tem até o dia 22 de dezembro para devolver ao Poder Executivo para sanção.

A Constituição Federal de 1988 determina a elaboração de três instrumentos legais de planejamento, todas de iniciativa do Poder Executivo:

- Art. 165. Leis de iniciativa do Poder Executivo estabelecerão:
- I - O plano plurianual;
 - II - As diretrizes orçamentárias;
 - III - os orçamentos anuais.

Segundo Manual Técnico de Orçamento Federal (2022), existem dois conceitos importantes que vem da área do Direito, quais sejam: O Direito Financeiro tem por objeto a disciplina jurídica de toda a atividade financeira do Estado e

abrange receitas, despesas e créditos públicos. O Direito Tributário tem por objeto específico a disciplina jurídica de uma das origens da receita pública: o tributo.

Nesse sentido, a proposta de manual de elaboração da PLOA encontra-se inserido no âmbito das matérias de Direito Financeiro já que os temas tocam exatamente receitas, despesas e créditos.

Quanto à legitimidade, cabe aos próprios entes federativos legislar sobre seu orçamento conforme determina a constituição federal de 1988:

Art. 24. Compete à União, aos Estados e ao Distrito Federal legislar concorrentemente sobre:
I - Direito tributário, financeiro, penitenciário, econômico e urbanístico;
II - Orçamento.

Outrossim, é importante elencar os princípios orçamentários que são regras norteadoras para elaboração de uma PLOA transparente, eficiente e racional conforme apresenta o MTOF (2023):

- **Unidade ou Totalidade:** De acordo com este princípio, o orçamento deve ser uno, ou seja, cada ente governamental deve elaborar um único orçamento. Este princípio é mencionado no caput do art. 2º da Lei nº 4.320, de 1964, e visa evitar múltiplos orçamentos dentro da mesma pessoa política. Dessa forma, todas as receitas previstas e despesas fixadas, em cada exercício financeiro, devem integrar um único documento legal dentro de cada nível federativo: LOA;
- **Universalidade:** Segundo este princípio, a LOA de cada ente federado deverá conter todas as receitas e as despesas de todos os Poderes, órgãos, entidades, fundos e fundações instituídas e mantidas pelo poder público;
- **Anualidade:** Conforme este princípio, o exercício financeiro é o período de tempo ao qual se referem a previsão das receitas e a fixação das despesas registradas na LOA;
- **Exclusividade:** O princípio da exclusividade, previsto no § 8º do art. 165 da CF, estabelece que a LOA não conterá dispositivo estranho à previsão da receita e à fixação da despesa. Ressalvam-se dessa proibição a autorização para abertura de créditos suplementares e a contratação de operações de crédito, ainda que por Antecipação de Receitas Orçamentárias - ARO, nos termos da lei;

- **Orçamento Bruto:** O princípio do orçamento bruto, previsto no art. 6º da Lei nº 4.320, de 1964, preconiza o registro das receitas e despesas na LOA pelo valor total e bruto, vedadas quaisquer deduções;
- **Não Vinculação da Receita de Impostos:** Estabelecido pelo inciso IV do art. 167 da CF, este princípio veda a vinculação da receita de impostos a órgão, fundo ou despesa, salvo exceções estabelecidas pela própria CF.

Assim, com base nesse exposto, o elaborador deverá confeccionar uma PLOA sempre atendendo tais princípios orçamentários sob pena de cometimento de ilegalidade.

Dessa forma, cada Estado terá seu próprio instrumento de planejamento e gestão, LOA, para aplicar seus recursos de acordo com dinâmica das necessidades públicas regionais. Porém, há de se compreender também como foi feita essa elaboração do orçamento público de sorte que importa em conhecer as melhores práticas de gestão orçamentárias que normalmente ficam sob o encargo das secretarias estaduais de planejamento, ou de administração ou de fazenda e planejamento.

Conforme a Secretaria de Orçamento Federal do Ministério da Economia (2023), o Manual Técnico de Orçamento - MTO é um documento de referência para auxiliar os processos orçamentários e é editado anualmente todo início de proposta orçamentária e, desde 2006, é disponibilizado por meio eletrônico para permitir maior agilidade nas atualizações sobre o processo orçamentário.

Destaque-se que as secretarias estaduais de planejamento/administração envidam esforços de maneira a aprimorar a gestão orçamentária ao elaborar suas MTOs, estabelecendo em um documento único as informações sobre sistema de planejamento e orçamento, conceitos orçamentários, classificação das receitas e despesas, forma de elaboração da proposta de elaboração da LDO e LOA, estimativas de receitas, alterações orçamentárias, acompanhamentos de execução, tabelas de classificações e legislações aplicáveis. Entretanto, diversas secretarias não possuem nenhum informativo manualizado sobre orçamento, como é o caso da SEPLAG/RJ.

Podem-se ser enumeradas algumas consequências negativas quanto à ausência de manuais técnicos de orçamento no âmbito da gestão do conhecimento:

- **Perda de conhecimento:** Quando o conhecimento está apenas na mente das pessoas, ele pode ser perdido quando essas pessoas deixam a organização ou se aposentam. Isso pode resultar em uma perda significativa de conhecimento para a organização, especialmente se essas pessoas tiverem conhecimentos específicos ou expertise que são importantes para a organização.
- **Dificuldade de compartilhamento do conhecimento:** Quando o conhecimento está apenas na mente das pessoas, é difícil compartilhá-lo com outras pessoas na organização. Isso pode resultar em silos de conhecimento, onde o conhecimento fica restrito a algumas pessoas ou departamentos específicos, dificultando o compartilhamento de informações valiosas e a colaboração entre as equipes.
- **Dificuldade de treinamento de novos colaboradores:** Quando não há manuais ou documentação para guiar os novos colaboradores em seus processos de aprendizagem, pode ser difícil para eles entenderem como realizar suas tarefas e se adaptarem à cultura organizacional.
- **Dificuldade na padronização de processos:** Sem manuais e documentação, pode ser difícil padronizar os processos na organização. Isso pode levar a inconsistências nos produtos e serviços, bem como a uma falta de eficiência em termos de tempo e custo.
- **Perda de oportunidades de inovação:** Sem manuais e documentação, as organizações podem perder oportunidades de inovação, já que as ideias e experiências dos colaboradores não são capturadas e compartilhadas de forma eficaz.

1.6 Gestão do Conhecimento

Quanto as origens da gestão do conhecimento, é importante salientar que de acordo com Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2009), há uma linha tênue entre economia e administração (economia das organizações). Nesse ínterim, ele cita

Barney e Hesterley (1996) como fonte e caracteriza como diferença entre ambas os pressupostos de equilíbrio e maximização da teoria econômica neoclássica.

No que tange ao contexto atual, o conhecimento transformou-se em fonte de inovação e de vantagem competitiva. Repita-se que o conhecimento inicial é humano e dentro da organização torna-se uma construção social permanente resultado das trocas por meio de processos dinâmicos de aprendizagem focada na solução de problemas e que o surgimento das gestões por competências e de conhecimento decorre do potencial permanente de compatibilizar competências adquiridas e conceber novas.

A expressão “gestão do conhecimento” ainda provoca um intenso debate sobre o seu significado, aplicação e abrangência. Entretanto, todos os estudiosos dos sistemas, práticas e modelos associados à gestão organizacional reconhecem o seu potencial e, simultaneamente, a sua natureza complexa, multidimensional e evolutiva.

Dessa forma, compreende-se que os processos de GC são atividades recentes, mas veremos que não o são. Segundo Klein (1998, p. 187), “o processo de aprendizagem organizacional” pode ser identificado como “um modelo de três estágios”:

- a) aquisição;
- b) compartilhamento;
- c) utilização do conhecimento.

Estes estágios ou fases, mesmo que de formas distintas, já são praticados desde o início da humanidade, tanto pelas organizações civis, religiosas ou militares quanto pelas sociedades, mesmo antes do surgimento da escrita.

Segundo Terra (2001), a GC em seu sentido atual é um esforço para capacitar aqueles que dela necessitam dentro de uma organização para melhorar o desempenho humano e organizacional por meio do objetivo.

Ainda de acordo com os autores acima, a GC da RSP pode ser pensada como um esforço para melhorar o desempenho das pessoas e organizações, facilitando conexões significativas”, também pode ser entendida como “um processo social dinâmico que envolve mudança contínua na aquisição de habilidades e conhecimentos.

Pioneiro na discussão desse tema, Klein (1998) propôs o conceito de "gestão do capital intelectual" e o axioma de que "as organizações competem cada vez mais com base em seus ativos intelectuais", onde o conhecimento passou a ser o principal fator de produção de a organização. As economias modernas e a competitividade dependem do "capital intelectual das empresas - seu conhecimento, experiência, especialização e ativos intangíveis de todos os tipos, em vez de capital físico, tangível e financeiro" - e da inovação e difusão possibilitadas pelas organizações. Como uma "fonte importante de vantagem competitiva", o capital intelectual "deve ser gerenciado de forma mais sistemática" para que "a estratégia de uma empresa para administrar o capital intelectual (torne-se) incorporada ao portfólio de iniciativas de gerenciamento e tecnologia da empresa no nível operacional."

Semelhante à definição acima, Davenport e Prusak (1998, p. 16) apontam que, em 1994, "Peter Drucker havia identificado o conhecimento como a nova base de competição nas sociedades pós-capitalistas, e o economista de Stanford, Paul Bromer, o conhecimento é chamado de único recurso ilimitado de conhecimento, um bem que cresce com o uso". Quando descobriram que cada vez mais pessoas falavam sobre "o conhecimento é o principal ativo da organização e a chave para a vantagem competitiva sustentável", eles propuseram que "a única vantagem sustentável que uma empresa tem é o que ela sabe coletivamente, e a eficiência é relacionado a ela. Use o que ela sabe e como ela está pronta para adquirir e usar novos conhecimentos."

Davenport e Prusak (1998, p. 61), de forma similar a Klein (1998), também afirmam que o processo de GC pode ser gerenciado e é composto por três etapas:

- a) geração;
- b) codificação;
- c) transferência do conhecimento, sendo que na etapa de geração, podem existir "cinco modos de se gerar o conhecimento, como aquisição, recursos dedicados, fusão, adaptação e rede de conhecimento".

Segundo os autores supracitados, a fase de codificação e harmonização do conhecimento tem como objetivo transformar o conhecimento em um formato aplicável e acessível à organização, permitindo a sua permanência e transferência. Embora o termo GC esteja associado à transferência formal, a estratégia também

incentiva a troca espontânea de conhecimentos não estruturados. Os autores argumentam que alcançar uma organização de aprendizagem contínua, meritocracia e organização do conhecimento exige uma ampla mudança comportamental, cultural e organizacional. Ainda destaca que a simples presença da tecnologia não é suficiente para criar essas características, pois apenas cria uma empresa.

No que tange a definição da GC, Nonaka e Takeuchi (1997) conceituam como um processo moderno e sistemático de aprendizagem organizacional, que envolve a partilha do saber coletivo, a geração, codificação, disseminação e apropriação do conhecimento e habilidades individuais. Esse processo é baseado em uma inovação contínua, permitindo que a informação correta chegue à pessoa certa, no momento certo, com o objetivo de alcançar a excelência organizacional e valorização humana.

Nesse contexto, a Espiral do Conhecimento de autoria de Nonaka e Takeuchi (1997) foi concebida e composta em quatro fases, a saber:

- **Socialização:** é a primeira fase da Espiral do Conhecimento, em que o conhecimento tácito (ou seja, aquele que não pode ser facilmente expresso em palavras) é compartilhado entre indivíduos por meio de interações sociais, como conversas informais, observação e imitação.
- **Externalização:** nessa fase, o conhecimento tácito é convertido em conhecimento explícito (ou seja, aquele que pode ser facilmente expresso em palavras), por meio de reflexão e articulação de ideias. Isso pode ser feito por meio de processos como criação de relatórios, documentos, manuais e outros tipos de registro.
- **Combinação:** nessa fase, diferentes tipos de conhecimento explícito são combinados para criar novos conhecimentos. Isso pode ser feito por meio de reuniões, discussões em grupo ou por meio de processos de integração de informações.
- **Internalização:** finalmente, o conhecimento criado é internalizado pelos indivíduos e organizações, tornando-se parte de sua base de conhecimento tácito. Isso pode ser feito por meio de práticas como treinamento, experimentação e aprendizagem pela prática.

A dinâmica da espiral inicia com a socialização, que tem como objetivo compartilhar conhecimento tácito e é geralmente iniciado por uma interação que facilita o compartilhamento de experiências e modelos mentais entre os membros.

Em seguida, a "externalização" é desencadeada por meio de diálogos ou reflexões coletivas, usando metáforas e analogias para articular o conhecimento tácito oculto. A "combinação" é acionada por uma rede de conhecimentos recém-criados, combinados com os conhecimentos existentes em outras unidades organizacionais, que são cristalizados em um novo produto, serviço ou sistema administrativo. Por fim, a "internalização" ocorre quando o conhecimento é assimilado por meio da prática. (MOURA; ROCHA; LOPES, 2018).

Como objeto, a pesquisa focará na externalização, dado que, além de ser um roteiro para as decisões tomadas em cada processo, auxiliará a construir confiança e legitimidade na instituição pública, o que é fundamental para uma secretaria-meio com atribuições que tocam várias outras unidades gestoras, melhorar a comunicação interna e a colaboração dentro da organização, permitindo que os membros compartilhem suas perspectivas e aprendam uns com os outros.

Dentre as técnicas e os instrumentos mais frequentemente utilizados de gestão do conhecimento estão aqueles citados abaixo.

As **Comunidades de prática** são grupos informais de pessoas que compartilham interesses e conhecimentos em comum. Elas podem ser formadas por colaboradores da mesma organização ou por membros de diferentes organizações que desejam compartilhar conhecimentos e experiências. A comunidade de prática é um dos principais instrumentos propostos por Etienne Wenger e Jean Lave em seu livro "Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation" (1991). As comunidades de prática podem ser um meio eficaz para compartilhar conhecimento tácito e promover a aprendizagem.

Os **mapas de conhecimento** são ferramentas que ajudam as organizações a visualizar e organizar o conhecimento de forma clara e estruturada. Eles podem ser usados para mapear o conhecimento tácito e explícito da organização, identificar lacunas de conhecimento e promover a colaboração entre os membros da organização. Os mapas de conhecimento foram propostos por Karl Wiig em seu livro "Knowledge Management Foundations" (1997).

Os **bancos de dados de conhecimento** são sistemas que permitem a armazenagem e o acesso a informações e conhecimentos relevantes para a organização. Eles podem incluir documentos, relatórios, manuais, bases de dados, entre outros tipos de informações. Os bancos de dados de conhecimento são um

dos instrumentos de gestão do conhecimento mais utilizados nas organizações. Segundo Thomas Davenport em seu livro "Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know" (1998), os bancos de dados de conhecimento podem ser uma fonte importante de informações para a tomada de decisão.

Existem ainda os **programas de mentoria** que são iniciativas que permitem a transferência de conhecimento entre membros mais experientes da organização e membros menos experientes. Eles podem ajudar a promover a aprendizagem e o desenvolvimento de habilidades e competências na organização. Os programas de mentoria são um dos instrumentos de gestão do conhecimento mais utilizados nas organizações. Segundo David A. Garvin e Amy C. Edmondson em seu artigo "Building a Learning Organization" (2008), os programas de mentoria podem ajudar a criar uma cultura de aprendizagem na organização.

Por último, temos o **processo de manualização**, mencionado na introdução e objetivo deste trabalho. Davenport (1998) destaca que a manualização é uma forma de preservar e disseminar o conhecimento em uma organização. Ele argumenta que a documentação e a padronização de práticas e procedimentos permitem que o conhecimento seja compartilhado de forma mais fácil e eficiente.

1.7 Gestão do Conhecimento na Administração Pública

Vários autores e instituições, ao definir gestão do conhecimento, destacam os resultados esperados com a implementação dessa abordagem (BENNET; BENNET, 2004). Entre outros resultados, são citados: i) melhorar a capacidade da organização e aumentar o desempenho (KPMG, 2003); resultados positivos (BARCLAY; MURRAY, 1997); criar valor (SVEIBY, 2001); gerar riqueza (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002); vantagem competitiva sustentável e desempenho elevado e duradouro (BENNET; BENNET, 2004); aumentar a competitividade (COMITÉ EUROPEÉN DE NOMALIZACION, 2004).

E no caso da implementação da gestão do conhecimento na administração pública, quais devem ser os resultados esperados? Para responder a essa pergunta, relacionaremos neste capítulo a GC aos princípios básicos da administração pública,

a saber: eficiência, qualidade, efetividade social e aos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

No setor público, a GC é uma estratégia para melhor relacionamento entre público interno e externo (FRESNEDA; GONÇALVES, 2007).

A melhoria da eficiência, isto é, a otimização dos recursos disponíveis estará sempre na agenda das organizações públicas, pois, como se sabe, os recursos gastos pelo Estado são extraídos da sociedade civil por meio de impostos. Por isso, no Estado Democrático de Direito, os cidadãos exigem eficiência, qualidade e transparência no gasto público. Eficiência significa fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade e com o menor custo e não, como alguém poderia imaginar, redução do custo de qualquer maneira. Pelo contrário, é responsabilidade do gestor público buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e qualidade do gasto (BRASIL, 2007).

Outro princípio fundamental da administração pública e que também estará sempre presente na agenda dos gestores públicos é a qualidade. O primeiro aspecto do conceito de qualidade é a adequação ao uso. Um serviço público de qualidade é aquele que é adequado às necessidades da população. Outro aspecto é “fazer a coisa certa da primeira vez, com excelência no atendimento”. A sociedade exige que haja excelência, isto é, que as melhores práticas de atendimento sejam adotadas na AP. Finalmente, qualidade é a totalidade de características que capacita uma organização a satisfazer as necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos (BRASIL, 2007).

Além da eficiência e qualidade, há o princípio da efetividade social que também é muito relevante e estará sempre presente na agenda da administração pública. As organizações públicas devem prestar contas dos resultados sociais e econômicos das políticas públicas. A efetividade social diz respeito aos resultados objetivos e práticos a serem alcançados, ao público-alvo, isto é, os setores sociais beneficiados e aos macroindicadores para monitorar os resultados das políticas públicas. Existe efetividade social também quando há interação entre uma política pública com outras políticas que buscam atender ao mesmo conjunto de cidadãos usuários ou com objetivos macrossociais convergentes (BRASIL, 2007).

Os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência são também resultados esperados pela sociedade da

atuação dos órgãos e entidades da administração pública. Não basta que o serviço público prestado por uma organização tenha qualidade. É preciso que respeite o quesito da legalidade, isto é, que haja a estrita obediência à lei. Não há resultado bom ou gestão excelente à revelia da lei (BRASIL, 2007).

A administração pública deve também pautar sua atuação com base na impessoalidade, isto é, não deve haver acepção de pessoas. Os atributos de qualidade do serviço público (cortesia, rapidez no atendimento, a confiabilidade e o conforto) devem ser prestados a todos os usuários de maneira indistinta. O tratamento diferenciado só é permitido nos casos previstos na legislação (BRASIL, 2007).

Sob esse prisma, a GC nas organizações públicas aparece para mobilizar o melhor conhecimento disponível com objetivo de melhorar a qualidade, aumentar eficiência e efetividade social e, assim, transformar instituições com foco no conhecimento, por exemplo, Petrobras (maior conhecimento em exploração de petróleo), INCA (maior conhecimento sobre a prevenção e o controle do câncer no Brasil), IPEA (maior conhecimento sobre a temática do desenvolvimento) (REPOSITÓRIO, 2014). Cite-se também o exemplo da Embrapa como instituições com foco no conhecimento.

De acordo com site da Embrapa, um dos seus pilares é a inovação. A empresa tem um histórico de desenvolvimento de tecnologias e soluções que têm contribuído para a melhoria da produtividade, redução de custos, aumento da competitividade e minimização dos impactos ambientais na produção agropecuária brasileira. A inovação na Embrapa ocorre de diversas formas, como por meio de pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias e práticas agrícolas, desenvolvimento de novos produtos e processos, melhoria da qualidade dos produtos e serviços oferecidos, entre outras. A Embrapa também possui parcerias com outras instituições de pesquisa, empresas, universidades e órgãos governamentais, o que possibilita o compartilhamento de conhecimentos e recursos para a realização de projetos de inovação. A instituição também possui programas e iniciativas voltados à inovação, como a Embrapa Agroindústria Tropical, que busca promover a agregação de valor a produtos agroindustriais por meio do desenvolvimento de tecnologias e inovações. Além disso, a Embrapa tem investido em pesquisas relacionadas à agricultura de precisão, biotecnologia, manejo

integrado de pragas e doenças, melhoramento genético, entre outras áreas, com o objetivo de criar soluções inovadoras que possam ser aplicadas na produção agropecuária brasileira e contribuir para o desenvolvimento sustentável do setor. Ainda no site, a Embrapa trabalha a gestão do conhecimento de diversas formas. A instituição tem uma cultura forte de compartilhamento de informações e conhecimentos entre seus colaboradores, e possui diversas iniciativas para capturar, armazenar, disseminar e aplicar o conhecimento produzido em suas atividades de pesquisa e desenvolvimento.

No mesmo sentido, de acordo com Batista, Pacheco, Duarte e Seel (2017), no âmbito da administração pública, a GC auxilia os entes públicos a enfrentar novos desafios, introduzir práticas inovadoras de gestão e aprimorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos, em prol do cidadão-usuário e da sociedade em geral. Além disso, este autor conclui que a implementação da GC na administração pública é plenamente justificada, uma vez que contribui para o aumento da capacidade de realização de indivíduos, equipes de trabalho, da organização pública e da sociedade em geral, bem como impacta positivamente na melhoria de processos, produtos e serviços públicos oferecidos à população.

Uma das aplicações da espiral do conhecimento de Nonaka e Takeushi para as organizações públicas, especificamente na SEPLAG/RJ, seria a manualização dos procedimentos, na medida em que esta permitiria transformar o conhecimento tácito, que está na mente das pessoas, em conhecimentos explícitos na forma de documentos tais como: manuais, mapas de processos, entre outros, que, assim, podem ser compartilhados e utilizados por todos.

Assim, como uma das atribuições da SEPLAG/RJ é a de consolidação de toda peça orçamentária de todos os poderes a ser encaminhada para Assembleia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro (ALERJ), é razoável que uma instituição pública estadual dessa relevância com incumbências transversais a outras unidades gestoras tenha um manual de elaboração de projeto de lei orçamentária anual.

1.8 Manualização como instrumento da Gestão do Conhecimento

A Manualização, também denominada padronização, normatização ou normalização define os manuais como documentos elaborados dentro de uma organização, pública ou privada, com o intuito de uniformizar os procedimentos, representando também uma significativa ferramenta de racionalização de métodos e aperfeiçoamento dos sistemas de comunicação, possibilitando a integração dos variados subsistemas de uma empresa (CURY, 2005).

De acordo com Cury (2005), os manuais de organização têm como objetivo padronizar os procedimentos em todas as áreas e atividades, tornando-se um instrumento valioso para racionalizar métodos e melhorar a comunicação, integrando os diversos subsistemas organizacionais. No entanto, é essencial que esses manuais sejam elaborados com cuidado, levando em consideração a cultura organizacional. Eles são instrumentos de gerenciamento de média duração, agrupados em uma capa característica, de fácil identificação, classificação, codificação e organização para maximizar seu valor como referência. É importante ressaltar que a inclusão de documentos nos manuais não os torna eternos.

Para que os manuais continuem a ser úteis para a efetividade da organização, é fundamental que sejam submetidos continuamente a análises críticas e avaliações, tanto pelos responsáveis pelo gerenciamento quanto pelos usuários em geral (CURY, 2005).

Segundo Oliveira (2006), também pode representar todo e qualquer grupo de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, instruções, orientações, finalidades e objetivos que deverão ser respeitados e cumpridos pelos funcionários de uma empresa, conforme as metodologias especificadas, tanto de maneira individual como no coletivo.

Ademais, a finalidade do manual é possibilitar que a reunião de informações dispostas de maneira sistematizada, criteriosa e segmentada possa atuar como uma ferramenta facilitadora do funcionamento de uma empresa, pública ou privada (ARAÚJO, 2011).

No mesmo sentido, a estratégia para elaboração e compilação de um manual requer a observância de quatro etapas: itemizar os modelos já manualizados, qualificar a manualização, elaborar o manual e distribuí-lo (ARAÚJO, 2011).

Embora a manualização tenha sido amplamente discutida por autores clássicos como Taylor, Fayol e Juran, também há autores mais recentes que

contribuíram para o desenvolvimento de estratégias de manualização. Algumas dessas estratégias incluem:

- **Utilização de modelos mentais:** essa abordagem, proposta por Peter Senge (2013), envolve a criação de representações mentais do conhecimento, que podem ser utilizadas para orientar a tomada de decisões e a ação.
- **Criação de manuais de design thinking:** Tim Brown (2020) propõe a utilização de manuais de design thinking, que fornecem uma estrutura e um processo para a inovação e a resolução de problemas.
- **Desenvolvimento de manuais de estratégia:** autores como Richard Rumelt (2011) e Michael Porter (2005) propõem a utilização de manuais de estratégia, que ajudam as empresas a identificar seus pontos fortes e fracos, e a desenvolver planos de ação para alcançar seus objetivos.
- **Utilização de manuais de práticas ágeis:** Jeff Sutherland (2019) propõe a utilização de manuais de práticas ágeis, que fornecem uma estrutura para a gestão de projetos, permitindo que as equipes de desenvolvimento de software respondam rapidamente às mudanças de requisitos do cliente.
- **Utilização de manuais de gestão do conhecimento:** autores como Thomas Davenport e Laurence Prusak (1998) propõem a utilização de manuais de gestão do conhecimento, que fornecem orientações para a criação, armazenamento e compartilhamento de conhecimento dentro das organizações.

Segundo Oliveira (2006) a manualização apresenta vantagens e desvantagens. Sendo as vantagens, descritas abaixo:

- Fornecer uma fonte de informação contínua e significativa sobre as atividades realizadas na empresa;
- Simplificar o processo de implementação de normas, procedimentos e funções administrativas;
- Contribuir para o estabelecimento de critérios e padrões, além de uniformizar a terminologia técnica básica de um processo administrativo;

- Permitir o treinamento dos funcionários da organização;
- Melhorar a eficiência das atividades realizadas;
- Representar uma ferramenta eficaz para consulta, orientação e treinamento na organização.

E, as desvantagens são:

- Embora representem um ponto de partida, eles não são a solução para os problemas administrativos que possam ocorrer na empresa;
- Quando elaborados de maneira inadequada, podem gerar problemas que afetam o desenvolvimento normal das atividades das equipes da administração pública;
- Os manuais geralmente incluem apenas aspectos formais da organização, o que pode desconsiderar aspectos informais que são significativos para o cotidiano;
- A utilização de manuais pode reduzir a ocorrência de julgamento pessoal, o que pode limitar a iniciativa e criatividade de cada indivíduo;
- A utilização de manuais pode se tornar prejudicada e complexa se o texto não for claro e adequado.

Vale lembrar que os manuais precisam cumprir requisitos fundamentais que os manuais para que seja bem aproveitado e venha impactar a realidade organizacional positivamente (OLIVEIRA, 2006), sendo:

- As necessidades reais da organização;
- Diagramação com estrutura adequada para seus objetivos finais;
- Redação simplificada, eficiente e transparente;
- Instruções necessárias e suficientes;
- Fácil acesso para todos os funcionários da organização;
- Uso correto pelos usuários dos sistemas abordados;
- Flexibilidade;
- Atualização constante.

Oliveira (2006) apresenta que, entre os principais objetivos, destacam-se:

- Veicular instruções corretas aos preparadores das informações para serem processadas por um centro de serviços;
- Possibilitar, através de uma ou mais unidades, metodologias que permitam a execução uniforme dos serviços;

- Atribuir às unidades da empresa competência para definição das informações apresentadas no manual;
- Coordenar as atividades das unidades organizacionais, possibilitando a consecução racional dos propósitos da organização.

Entre os tipos fundamentais que fazem parte da elaboração de um projeto de manualização, é apresentado (ARAÚJO, 2011; OLIVEIRA, 2006):

- **Manual de Normas:** representa a indicação de quem executa ou executará, podendo ser pessoas ou unidades organizacionais;
- **Manual de Procedimentos:** representa a indicação de que forma serão executadas as atividades dentro de um processo administrativo;
- **Manual de Formulários:** representa a indicação dos documentos que circulam no processo administrativo, assim como a forma de manipulação;
- **Fluxogramas:** representa a indicação dos gráficos representativos dos diversos procedimentos descritos.

Pode-se afirmar que o manual é uma ferramenta de grande relevância no que se refere à transferência do conhecimento, possibilitando, dessa forma, um aprendizado contínuo, tanto individual quanto organizacional.

Diante do apresentado, afirma-se que a transferência do conhecimento é responsável pela elaboração do conhecimento organizacional, que por sua vez, é o responsável pelo processo de aprendizagem em uma organização, através do qual os colaboradores da empresa podem compartilhar experiências, informações e também conhecimento.

1.9 Manualização como Instrumento de Governança

O Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 define a governança pública como um “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (BRASIL, 2017).

No Guia Política de Governança Pública, o Banco Mundial, em seu “Relatório de Desenvolvimento Mundial 2017: Governança e a Lei”, descreve governança como sendo um “processo por meio do qual atores estatais e não-estatais interagem para formular e implementar políticas dentro de um conjunto predefinido de regras formais e informais que moldam e são moldadas pelo poder” (BANCO MUNDIAL, 2017, tradução nossa).¹ De forma semelhante, destaque-se a definição da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2017) que a boa governança é um meio para alcançar um objetivo específico, que é identificar as necessidades dos cidadãos e maximizar os resultados pretendidos.

Portanto, estabelecer uma governança significa possuir um conjunto de normas bem definidas que permitam a criação e implementação de políticas e serviços públicos que atendam verdadeiramente às demandas da sociedade. Em outras palavras, isso se traduz em adotar práticas de governança adequadas e efetivas.

É importante citar na coleção de texto compilada pela International Federation of Accountants – IFAC que os frutos da boa governança no setor público, tais como:

- a) garantir a entrega de benefícios econômicos, sociais e ambientais para os cidadãos;
- b) garantir que a organização seja, e pareça, responsável para com os cidadãos;
- c) ter clareza acerca de quais são os produtos e serviços efetivamente prestados para cidadãos e usuários, e manter o foco nesse propósito;
- d) ser transparente, mantendo a sociedade informada acerca das decisões tomadas e dos riscos envolvidos;
- e) possuir e utilizar informações de qualidade e mecanismos robustos de apoio às tomadas de decisão;
- f) dialogar com e prestar contas à sociedade;
- g) garantir a qualidade e a efetividade dos serviços prestados aos cidadãos;
- h) promover o desenvolvimento contínuo da liderança e dos colaboradores;
- i) definir claramente processos, papéis, responsabilidades e limites de poder e de autoridade;
- j) institucionalizar estruturas adequadas de governança;
- k) selecionar a liderança tendo por base aspectos como conhecimento, habilidades e atitudes (competências individuais);
- l) avaliar o desempenho e a conformidade da organização e da liderança, mantendo um balanceamento adequado entre eles;
- m) garantir a existência de um sistema efetivo de gestão de riscos;
- n) utilizar-se de controles internos para manter os riscos em níveis adequados e aceitáveis;
- o) controlar as finanças de forma atenta, robusta e responsável; e

¹ “[...] governance is the process through which state and nonstate actors interact to design and implement policies within a given set of formal and informal rules that shape and are shaped by power”

- p) prover aos cidadãos dados e informações de qualidade (confiáveis, tempestivas, relevantes e compreensíveis) (IFAC, 2013).

A orçamentação e planificação públicas são caracterizadas como arenas políticas, essenciais para a gestão pública e frequentemente palco de conflitos envolvendo a distribuição de recursos para diversas áreas do Estado (CASTRO, 2014; PERES; MATTOS, 2016). Nesse contexto de disputas entre forças políticas na elaboração e na consolidação de um orçamento público, é necessário evidenciar outro conceito relacionados com as boas práticas de governança: Teoria da Agência ou do Conflito de Agência.

A Teoria da Agência está centrada na relação de agência ambígua, na qual uma parte (o principal) delega tarefas para outra (o agente), que as executa. A teoria se preocupa em resolver dois problemas que podem surgir nesse tipo de relação: o problema de agência, que surge quando os objetivos do principal e do agente divergem, tornando difícil ou caro para o principal verificar se o agente está se comportando adequadamente; e o problema de compartilhamento de risco, que surge quando o principal e o agente têm atitudes diferentes em relação ao risco, levando-os a escolher ações diferentes devido às suas preferências de risco (EISENHARDT, 2015).

A adoção adequada dos princípios fundamentais da governança corporativa resultaria no aumento da confiança interna e externa nas práticas empresariais (ALMEIDA, 2018).

As práticas de governança corporativa e governança pública possuem procedimentos similares. Como evidenciado nas definições apresentadas anteriormente, a principal, mas não exclusiva, diferença reside no fato de que

a governança pública aborda a aquisição e distribuição de poder na sociedade, envolvendo o Estado e atores privados, enquanto a governança corporativa diz respeito à forma como as organizações públicas e privadas são governadas e gerenciadas. (OLIVIERI; NETLEHNER; PAIVA, 2018, p. 245).

De acordo com José Matias-Pereira (2010), há uma distinção importante entre o foco da governança no setor privado e na Administração Pública direta. Enquanto no setor privado o foco está nas prioridades dos dirigentes, na Administração Pública direta, que possui estruturas e modelos de gestão diferentes e uma hierarquia mais rígida, a identificação dessas prioridades não é tão clara. Assim, é necessário que a

governança na Administração Pública direta seja explícita quanto ao papel de cada ator, definindo seus objetivos, responsabilidades, modelos de decisão, rotinas, entre outros.

No âmbito da administração pública, os conceitos de teoria da agência enfatizam os aspectos ligados ao monitoramento e controle (TCU, 2020, p. 38). De fato, a governança corporativa e a governança pública compartilham certos princípios básicos, como a transparência, a prestação de contas e a responsabilização. A sociedade espera que tanto as empresas quanto o Estado atuem de forma ética e responsável, garantindo a eficácia e a efetividade de suas ações e prestando contas de seus resultados. Nesse sentido, a adoção de práticas de governança é essencial para aumentar a confiança dos stakeholders e para garantir a legitimidade das instituições. No caso do setor público, a transparência e a prestação de contas são ainda mais importantes, uma vez que o Estado tem o dever de agir em nome da sociedade e de utilizar os recursos públicos de forma responsável e eficiente. Além disso, a adoção de práticas de governança no setor público pode contribuir para a redução da corrupção, da burocracia e do desperdício de recursos, aumentando a eficiência e a eficácia da gestão pública (BERGAMINI; SOUZA, 2022).

O mecanismo de mitigação da assimetria da informação é a transparência e o dever de prestar contas.

Como a governança pública é um sistema de atuação administrativa de controle e monitoramento para evitar ocorrência de desvios de conduta pelos seus servidores e permitir que os principais atores possam concorrer a parcelas do orçamento público sob regras claras, é fundamental que se tenha um manual de elaboração de orçamento que dite os modelos, rotinas, objetivos e responsabilidades de cada integrante do governo (TEIXEIRA; GOMES, 2019).

Entretanto, é necessário dizer que os pressupostos da governança pública como regras de jogo e institucionalização podem restringir diretamente na capacidade de inovação do manual quando fortemente regulamentadas (KISSLER, 2006).

Há de se deixar claro que, embora seja uma ferramenta de transparência de informação construída para gestão e para governança pública, o manual é um meio de trabalho, de compartilhamento do conhecimento para a sociedade de tal forma

que não pode ser simplesmente imposta, mas sim deve surgir a partir de um processo de troca constante entre a liderança e a base em toda a organização (KISSLER, 2006). Portanto, é suposto que a nova cultura, estimulada por um código de conduta atualizado dos atores envolvidos na governança (órgãos públicos de gestão, os de controle e a sociedade), não se restrinja apenas à estrutura da governança, mas também permeie as próprias organizações participantes.

Sob enfoque político, como as relações na governança pública são guiadas por uma abordagem pluralista, passando pela aliança, formação de redes, consenso, cooperação, troca e acordo, o manual necessita de uma liderança ou uma coordenação de maneira que reúna e acomode permanentemente todos os interesses de cada grupo (KISSLER, 2006).

1.10 Barreiras à construção e ao uso dos manuais

1.10.1 Barreiras à Construção

A construção do manual enfrenta algumas barreiras ao compartilhamento do conhecimento. Dentre as principais barreiras, destacam-se a cultura organizacional resistente à mudança e ao compartilhamento de informações, a falta de incentivos e reconhecimento para quem compartilha o conhecimento, a falta de confiança entre os servidores, a falta de tempo e recursos para a elaboração e disseminação dos manuais, a falta de habilidades para produzir materiais didáticos e a falta de uma estrutura organizacional que estimule e facilite o compartilhamento do conhecimento.

Uma das principais barreiras ao compartilhamento de conhecimento é a cultura organizacional. Em muitas organizações, a cultura de competição e individualismo prevalece sobre a colaboração e compartilhamento de informações. Além disso, a falta de incentivos para o compartilhamento de conhecimento também pode ser uma barreira, pois muitas vezes os indivíduos não são incentivados a compartilhar suas informações, seja por falta de reconhecimento ou por medo de perder sua vantagem competitiva (ALVES; BARBOSA, 2010).

Outra barreira comum em projetos de manualização é a falta de confiança e de uma comunicação aberta e transparente. Quando os membros da equipe não confiam uns nos outros, eles são menos propensos a compartilhar informações importantes. Além disso, quando a comunicação não é aberta e transparente, informações importantes podem ser perdidas ou mal interpretadas (ALBERTIN; AMARAL, 2010).

A gestão de tempo e recursos também é uma barreira comum. Muitas vezes, os membros da equipe estão tão ocupados com suas tarefas diárias que não têm tempo para compartilhar informações com os outros. Além disso, a falta de recursos, como ferramentas e tecnologia, pode dificultar a transferência eficiente de informações (SALGE; VERA, 2012).

Outro fator de insucesso em projetos de manualização é a falta de envolvimento dos membros da equipe no processo. Se eles não se sentirem parte do processo de criação do manual, é possível que não o usem ou que o ignorem completamente, tornando a manualização inútil. Além disso, se o manual for visto como uma tarefa extra, em vez de uma ferramenta útil, ele pode ser ignorado ou não atualizado, o que pode levar a erros e desatualizações (MORAES; LAURINDO, 2003).

Segundo Escrivão e Nagano (2014), igualmente importante mencionar a alta rotatividade de servidores. Sendo prejudicial para a gestão do conhecimento dentro de uma instituição, ao deixar seus cargos, os servidores levam consigo o conhecimento tácito que possuíam sobre as atividades e processos que desenvolviam, tornando mais difícil para os novos compreenderem as particularidades da concepção do trabalho de manualização, dado que existe uma curva de aprendizagem inicial que demanda tempo e recursos. Mais ainda o processo de concepção e desenvolvimento do manual envolve a contribuição de diversos profissionais com conhecimentos e habilidades específicas. Se esses profissionais deixam a instituição antes da conclusão do manual, pode haver uma perda significativa de conhecimento e expertise.

1.10.2 Barreiras ao Uso do Manual

Como em todo novo projeto, além dessas barreiras que afetam a coleta de informações e construção dos manuais, a manualização como instrumento de governança também enfrenta riscos de não ser bem-sucedida em sua implementação.

Um dos principais riscos é a falta de interesse dos gestores em utilizar os manuais, o que pode comprometer a eficácia. Além disso, a falta de uma cultura de compartilhamento de conhecimento pode levar à resistência ao uso dos manuais, ou mesmo à disponibilização dos mesmos e à comunicação de que devem ser utilizados (MELITSKI; CARRIZALES; MANOHARAN; HOLZER, 2011).

Outro risco de insucesso no uso é a falta de clareza e objetividade na elaboração do manual. Se o manual não for claro e objetivo, os membros da equipe podem ficar confusos sobre como executar as tarefas descritas, o que pode levar a erros e retrabalho. Por isso, é importante que a linguagem utilizada seja simples e objetiva, e que as informações sejam organizadas de forma lógica e fácil de entender. Além disso, há possibilidade da falta de treinamento adequado para o uso do manual. Se a equipe não for treinada adequadamente sobre como usar o manual, eles podem não entender como ele funciona ou como as informações devem ser utilizadas. É importante que o treinamento seja parte integrante do processo de implementação do manual, para garantir que todos os membros da equipe estejam preparados para usá-lo corretamente (MELITSKI; CARRIZALES; MANOHARAN; HOLZER, 2011).

Mais uma ameaça adicional é a falta de atualização do manual. Os processos de uma organização estão sempre mudando e evoluindo, e se o manual não for atualizado regularmente, pode se tornar obsoleto e inútil. Por isso, é importante estabelecer um processo de revisão e atualização periódica do manual, para garantir que ele continue sendo uma ferramenta útil para a equipe (FUJITA; RUBI, 2006).

Portanto, para garantir que a manualização seja bem sucedida é importante que os riscos que lhe são associados sejam identificados e gerenciados. O envolvimento dos membros da equipe, a clareza e objetividade do manual, a atualização regular e o treinamento adequado são fatores críticos para o sucesso da manualização (CORRÊA, 2018).

1.10.3 Barreiras à Governança Pública

A manualização também enfrenta ameaças que também afetam os instrumentos de governança de forma mais ampla, como a falta de transparência e de comprometimento dos gestores públicos com a implementação e utilização dos manuais. Quando os gestores não fornecem informações claras e precisas sobre suas ações, é difícil para a população avaliar a eficácia dessas ações. Além disso, a falta de transparência pode abrir espaço para a manipulação de informações.

A falta de recursos e orçamento para produção e disseminação dos manuais, e a falta de uma legislação clara e consistente que regulamente o uso dos mesmos também podem ser prejudiciais (SAVOLDELLI; CODAGNONE; MISURACA, 2014).

Outro desafio é a falta de interesse político em manter a transparência e a *accountability* na Administração Pública, o que pode comprometer a eficácia dos manuais como instrumento de controle. A fraca participação e engajamento é uma falha importante na elaboração do manual como instrumento de governança pública. Quando a população não participa ativamente das decisões do governo, os processos de tomada de decisão podem não levar em conta as necessidades e demandas da sociedade. Isso pode levar a políticas públicas ineficazes e a uma perda de confiança na capacidade do governo de resolver problemas (MELITSKI; CARRIZALES; MANOHARAN; HOLZER, 2011).

A capacidade institucional precisa ser relevante na manualização como ferramenta não só da gestão do conhecimento como da governança pública. Quando os órgãos públicos não têm recursos ou capacidade para implementar e monitorar políticas públicas, as ações do governo podem não ter o impacto desejado. Além disso, a falta de capacidade institucional pode abrir espaço para a corrupção e para a manipulação de informações. Adicionalmente, a falta de alinhamento entre os instrumentos de governança pública pode comprometer a eficácia desses instrumentos. Quando as leis, regulamentos e políticas não estão alinhados entre si, pode haver contradições e lacunas que prejudicam a implementação de políticas públicas (MELITSKI; CARRIZALES; MANOHARAN; HOLZER, 2011).

1.10.4 Assimetria da Informação como Barreira à GC

A assimetria da informação é outra barreira importante ao compartilhamento do conhecimento na Administração Pública. Muitas vezes, o conhecimento necessário para a elaboração dos manuais está concentrado em poucos servidores ou áreas específicas, o que dificulta o compartilhamento de informações e o acesso ao conhecimento necessário para a elaboração dos manuais. Além disso, a falta de transparência e a cultura de sigilo na Administração Pública podem dificultar a obtenção das informações necessárias para a elaboração dos manuais (ZORZAL, 2015).

Quando se trata da gestão pública, a assimetria da informação pode ser um grande obstáculo para a manualização. Por exemplo, se um funcionário possui informações importantes sobre um determinado processo ou política, mas não as compartilha com a equipe responsável por manualizar esses processos, isso pode levar a falhas na documentação e, conseqüentemente, a erros na execução desses processos, o que configura uma assimetria informacional interna (ZORZAL, 2015).

Além disso, a assimetria da informação também pode levar a situações de corrupção e favorecimento, quando determinadas informações são usadas para benefício próprio em detrimento do interesse público. Por exemplo, um gestor que possui informações privilegiadas sobre licitações pode usá-las para favorecer empresas de sua escolha, em vez de escolher a melhor opção para o órgão público.

De acordo com Zorzal (2015), se assimetria for reduzida por meio da *disclosure*, da transparência e da abertura, é possível aumentar o impacto positivo das políticas públicas, dado que o cidadão poderá participar de forma mais efetiva e agir com maior segurança.

Além disso, a implementação de medidas de controle, tais como auditoria de governamental, pode contribuir para detectar situações de assimetria de informação no sentido de capacitar tanto os órgãos de auditoria quanto cidadão comum para exercício da *accountability* vertical quanto horizontal (AZEVEDO; LINO, 2018). É importante que os órgãos de controle e fiscalização tenham acesso às informações necessárias para realizar suas atividades e que as informações sejam disponibilizadas de forma clara, objetiva e bem definida.

Portanto, é fundamental que a gestão pública esteja comprometida com a redução da assimetria da informação para garantir o sucesso da manualização e, conseqüentemente, a melhoria na gestão dos processos e na prestação de serviços públicos.

É importante identificar esses pontos de resistência para que se possa lidar com eles e minimizar seu impacto na implementação do manual.

De acordo com Marques, Borges e Reis (2016), os pontos de resistência podem ser identificados em diferentes níveis da organização, desde os funcionários de baixo escalão até os cargos de níveis estratégicos. As causas da resistência podem variar, desde medo de mudanças até a falta de confiança na equipe que está implementando o manual.

A resistência também pode ser resultado de uma cultura organizacional arraigada, onde os funcionários estão acostumados com um determinado modo de trabalho e se sentem desconfortáveis com a mudança. Nesses casos, a sensibilização sobre os benefícios da manualização pode ajudar a minimizar a resistência (MARQUES; BORGES; REIS, 2016).

Outro fator importante a ser considerado são as barganhas que podem ocorrer durante o processo de manualização. Funcionários podem se sentir ameaçados com a mudança e tentar negociar condições que os favoreçam. É importante que a equipe responsável pela implementação do manual esteja ciente dessas possíveis barganhas e que saiba como lidar com elas sem comprometer a integridade do processo (MARQUES; BORGES; REIS, 2016).

Por fim, para lidar com esses pontos de resistência, é relevante que a equipe responsável pela implementação do manual esteja preparada e tenha um plano efetivo de comunicação interno e sensibilização e construa sistema de acompanhamento para avaliar a efetividade da manualização e identificar possíveis problemas de implementação para lidar com essas situações.

2 METODOLOGIA

2.1 Pesquisa quanto aos fins

A presente pesquisa realizada tem por finalidade o desenvolvimento de um produto técnico-tecnológico (PTT) visando intervir no contexto orçamentário estadual, a fim de promover mudanças, melhorias e contribuir para uma solução de um problema prático que tenha impacto na realidade organizacional, contribuindo para a GC na SEPLAG/RJ. Dessa forma, pode ser caracterizada como pesquisa aplicada e intervencionista, segundo a classificação de Vergara (2010), pois visa resolver problemas e interferir na realidade estudada para modificá-la.

2.2 Pesquisa quanto aos meios

A metodologia a ser utilizada para a construção desse estudo se trata de uma pesquisa documental e qualitativa. Serão coletadas e selecionadas informações disponíveis em sites, banco de dados e documentos produzidos pelas secretarias de Planejamento, de Administração, de Fazenda e afins das 27 unidades da federação (UF) e o Distrito Federal (DF), bem como documentos que regulamentam as atividades da SEPLAG/RJ.

Adicionalmente, utilizamos as informações obtidas por meio da observação e participação direta do pesquisador realizada por mais de 10 anos na elaboração de PLOA dentro da SEPLAG/RJ.

A observação direta é uma técnica de coleta de dados em que o pesquisador registra diretamente as ações, comportamentos e interações de indivíduos ou grupos em um ambiente específico. A experiência prévia do pesquisador no contexto pode influenciar a interpretação dos dados, assim como a forma como ele interage com os participantes.

A observação direta foi crucial para a pesquisa em questão, pois o pesquisador possui vasta experiência como servidor de carreira na área de políticas

públicas, planejamento e orçamento por mais de 10 anos. Durante esse período, ele vivenciou diversas situações relacionadas à elaboração de PLOA entre 2011 e 2022, o que lhe proporcionou um amplo e detalhado conhecimento não só dos processos envolvidos, mas também de outros aspectos da realidade acadêmica e administrativa da SEPLAG/RJ. O foco da observação está nas ocorrências nos setores de Superintendência de Orçamento e Coordenadoria de Movimentação de Empenho.

2.3 Procedimentos

Inicialmente, verificamos quais secretarias de planejamento possuíam algum documento orientador das ações relacionadas a elaboração da LOA da sua UF. Em seguida, analisamos o conteúdo desses documentos, dado que, embora cada UF tenha seu prazo de elaboração e encaminhamento disciplinado por suas constituições estaduais, a estrutura, informações e codificação contidas na lei orçamentária são padronizadas pela Secretaria do Tesouro Nacional via portarias STNs.

O objetivo foi analisar e compreender os processos e, sempre que possível, aprimorá-los por meio da sistematização e organização das informações coletadas durante o processo de elaboração.

3 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES E CONSTRUÇÃO DO MANUAL

Foram identificados em sítios das 27 unidades federativas, inclusive o Distrito Federal, que 16 (60%) estados publicam seus manuais, enquanto 11 (40%) não possuem nenhum informativo manualizado sobre orçamento.

Quadro 1 - Unidades da Federação que possuem manual de orçamento

#	Unidade da Federação	Possui Manual	Não Possui Manual
1	Amapá	X	
2	Amazonas	X	
3	Pará		X
4	Acre		X
5	Rondônia	X	
6	Roraima		X
7	Maranhão	X	
8	Ceará	X	
9	Rio Grande do Norte		X
10	Alagoas	X	
11	Paraíba		X
12	Sergipe	X	
13	Bahia	X	
14	Piauí (*)	X	
15	Pernambuco		X
16	Mato Grosso	X	
17	Mato Grosso do Sul	X	
18	Goiás		X
19	Tocantins	X	
20	Distrito Federal		X
21	Minas Gerais		X
22	Rio de Janeiro		X
23	Espírito Santo	X	
24	São Paulo		X
25	Paraná	X	
26	Santa Catarina	X	
27	Rio Grande do Sul	X	
	Total	16	11

Fonte: O autor, 2023.

Os documentos acessados foram relacionados aos manuais de orçamento disponíveis nos endereços eletrônicos disponibilizados em cada UF conforme o quadro 2.

Quadro 2 - Principais Manuais Identificados nos Estados

#	Unidade da Federação	Título	Endereço Eletrônico
1	Amapá	Manual Técnico do Orçamento	https://editor.amapa.gov.br/not_anexos/SEPLAN_0c972dbdb02851b6c9089dbe85061ae4.pdf
2	Amazonas	Manual Técnico do Orçamento	http://www.sefaz.am.gov.br/arquivoFisico.asp?codigo=2e2992d94a06495495a1a0f62ecd9f58
3	Rondônia	Manual Técnico do Orçamento	https://www.sepog.ro.gov.br/Conteudo/DownloadDocumento?idMidia=1039
4	Maranhão	Manual Técnico do Orçamento	https://seplan.ma.gov.br/uploads/seplan/docs/MTO_2023_-_Final_-_29-08-2022.pdf
5	Ceará	Manual Técnico do Orçamento	https://www.seplag.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/14/2022/08/Manual-Tecnico-do-Orcamento-MTO-2023.pdf
6	Alagoas	Manual Técnico de Elaboração da Lei Orçamentária Anual	https://dados.al.gov.br/catalogo/pt_PT/dataset/manual-de-elaboracao-da-lei-orcamentaria-anual-loa/resource/f903b3c7-68c4-4fa9-b265-3e39326eb9ec
7	Sergipe	Manual de Elaboração Orçamento	http://arquivos.setc.se.gov.br/LOA/2022/Manual%20de%20Elaboracao%20do%20Orçamento%202022.pdf
8	Bahia	Manual de Elaborar Orçamento Anual Volume 1 e 2	https://www.seplan.ba.gov.br/orcamento/manuais-de-processo/
9	Piauí	Manual Técnico de Orçamento	http://www.antigoseplan.pi.gov.br/upe/Orcamento/Orcamento_2016/mto_2016.pdf
10	Mato Grosso	Manual Técnico de Planejamento e Orçamento	https://www5.sefaz.mt.gov.br/documents/6071037/11462153/MTPO+2023.pdf/31dbe038-31a7-68f1-f707-cfd575d6b9d0
11	Mato Grosso do Sul	Manual Técnico de Orçamento	http://www.sefaz.ms.gov.br/wp-content/uploads/2019/09/MTO-2020-MS.pdf
12	Tocantins	Manual Técnico do Orçamento	https://www.to.gov.br/seplan/manual-tecnico-do-orcamento-mto/2dvsf45p3uuw
13	Espírito Santo	Manual SIGEFES Elaboração Orçamentária	https://planejamento.es.gov.br/Media/Sep/Or%C3%A7amento/Or%C3%A7amentos/Or%C3%A7amento_Anuual_2023/Elaboracao/Manual%20PLOA%202023%20-%20Poder%20Executivo.pdf
14	Paraná	Manual Técnico do Orçamento	https://www.documentador.pr.gov.br/documentador/pub.do?action=d&uuid=@gtf-escruba-sefa@d9c1617e-1f33-4310-8473-36ae0c9305fa
15	Santa Catarina	Manual Técnico de Orientações para a proposta orçamentária do Estado de Santa Catarina	https://www.sef.sc.gov.br/arquivos_portal/orientacoes/303/Manual_Tecnico_001_Elaboracao_da_LOA_2023.pdf
16	Rio Grande do Sul	Manual Técnico de Orçamento da Administração Direta e Indireta	https://admin.planejamento.rs.gov.br/upload/arquivos/202207/11094015-mto-2023-adm-d-e-i-11-07-22.pdf

Fonte: O autor, 2023.

Os procedimentos executados para realizar a comparação entre os manuais técnicos de orçamento de cada UF foram:

- Coletar os manuais que serão comparados em sites oficiais do governo, publicações especializadas;
- Identificar as seções e tópicos dos manuais - para que a comparação seja precisa, é importante identificar as seções e tópicos dos manuais que serão comparados. Isso permitirá uma análise ponto a ponto das informações contidas em cada manual.
- Verificar a estrutura e o formato dos manuais - é relevante verificar se os manuais possuem a mesma estrutura e formato, para que a comparação possa ser feita de maneira coerente. Por exemplo, se um manual possui um glossário de termos e outro não, isso pode afetar a análise comparativa.
- Identificar as diferenças e semelhanças entre os manuais - com base nas seções e tópicos identificados, é possível comparar as informações contidas em cada manual e identificar as diferenças e semelhanças entre eles.
- Considerar as particularidades entre os manuais - é relevante levar em conta as particularidades de cada manual, como a origem, o propósito e o público-alvo. Por exemplo, um manual produzido pela União pode ter uma linguagem mais técnica e detalhada do que um manual produzido em outra unidade da federação.

No acervo de Manuais Técnicos de Orçamento (MTO), para uma análise comparativa regionalmente equilibrada, foi selecionada um representante de cada região do território nacional adicionalmente à União por ser ente federativo responsável pela proposição de diretrizes e padronização no que tange ao assunto Orçamento Público.

Assim, as UF selecionadas foram:

- União
- Espírito Santo
- Paraná
- Amazonas
- Mato Grosso

- Bahia
- Ceará

Quadro 3 - Principais tópicos identificados nos manuais das secretarias

Tópicos	União	ES	PR	AM	MT	BA	CE
Conceitos Básicos de Orçamento Público	X		X	X	X	X	X
Prazos			X	X			X
Sistema Orçamentário	X		X			X	X
Classificação de Receita	X		X	X	X		X
Classificação de Despesa	X		X	X	X	X	X
Processo de Elaboração da Orçamentária	X		X	X	X	X	X
Legislação Aplicada	X	X			X		X
Tabelas de Apoio	X		X	X	X		X

Fonte: O autor, 2023.

Através do quadro comparativo da estrutura de tópicos entre o de cada UF e da União, pode-se verificar que, embora os MTOs tenham alguma padronização de tópicos, cada um possui uma particularidade em razão da necessidade de elaborar uma LOA.

Inicialmente, é relevante registrar que o MTO referente do Espírito Santo, entende o manual como um documento de procedimentos para o sistema próprio de elaboração, fugindo ao escopo da análise comparativa. Nele, tem-se uma sequência de comandos para realização de atividades específicas dentro do sistema de planejamento e orçamento capixaba.

No tópico relacionado ao “Conceitos Básicos de Orçamento Público”, exceto o ES, todos os UFs e a União trouxeram temas preliminares referente ao Orçamento.

Em relação ao “Prazos”, apenas PR, AM e CE registraram em seus MTOs os prazos de encaminhamento da PLOA para o Poder Legislativo. Considera-se relevante essa informação para todo fluxo do processo de elaboração para que cada integrante do sistema de planejamento e orçamento possa mensurar o tempo de cada atividade e evitar o não cumprimento do prazo.

No “Sistema Orçamentário”, a União e os Estados do PR, BA e CE consignaram o tópico nos seus manuais. É essencial constar no manual tal tema,

dado que será definido o sistema, serão descritos os atores e suas competências, delimitando responsabilidades.

Em “Classificação de Receita”, excetuando ES e BA, tanto União como os restantes das UF registraram a matéria em seu manual, o que é julgado pertinente uma vez que, para estimar a receita, é fundamental conhecer a classificação de cada rubrica.

No tópico referente a “Classificação de Despesa”, apenas o ES não optou por classificar as despesas orçamentárias, porém o mesmo entendimento da classificação da receita é aplicável à despesa.

No ponto “Processo de Elaboração da Orçamentária”, é avaliado como questão central para um MTO, sendo acompanhado por todas as UFs e União, excetuando o ES.

Em “Legislação Aplicada”, PR e AM optaram em não inserir tal tópico, como é avaliado apenas como informativo. Considera-se de relevância facultativa.

Finalmente, no tópico “Tabelas de Apoio”, apenas BA e ES não registraram o conteúdo em seus MTOs. Entretanto, entende-se que em todo manual é indispensável ter uma tabela de apoio para compreensão da sequência de atividades.

Consoante a observação no exame empreendido acima e a minha experiência, para construção de uma PLOA no âmbito do Estado do Rio de Janeiro, é essencial que selecionar os conteúdos comuns a maioria dos MTOs da União e das UFs como forma de padronização dado que, quando há um padrão estabelecido, todos os envolvidos em uma determinada atividade sabem o que esperar e podem trabalhar de maneira eficiente e efetiva.

Adicionalmente, ajuda a facilitar a comunicação e a compreensão entre diferentes atores do sistema de planejamento e orçamento. Ao usar um conjunto comum de termos, processos e diretrizes, é possível evitar mal-entendidos e melhorar a colaboração.

Assim, o MTO do Estado do Rio de Janeiro será inspirado nos manuais da União por ser ente responsável pelas diretrizes e padronizações dos temas orçamentários por meio da Secretaria do Tesouro Nacional (STN) e do Estado do Paraná, tendo em vista que estrutura de tópicos e processo da atividade de elaborar a LOA possui mais proximidade procedimental com o estado fluminense.

Sendo as tabelas e dados a serem utilizados são:

- TABELA DE ÓRGÃOS E UNIDADES ORÇAMENTÁRIAS;
- TABELA DE GRUPO DE GASTOS;
- TABELA DE FONTES DE RECURSOS;
- TABELA DE FUNCIONAL PROGRAMÁTICA (NÍVEL NACIONAL) FUNÇÕES E SUBFUNÇÕES (Portaria SOF/SETO/ME nº 42, de 14 de abril de 1999, ATUALIZADA);
- TABELA DE PROGRAMAS;
- TABELA DE AÇÃO ORÇAMENTÁRIA - PROJETOS, ATIVIDADES E OPERAÇÕES ESPECIAIS; E
- TABELA DE AÇÃO NÃO ORÇAMENTÁRIA

A partir de todo exposto, a proposta de estrutura de tópicos do MTOs do Estado do Rio de Janeiro deverá conter as seguintes seções:

- Seção “Conceitos Básicos de Orçamento Público” – Objetivo: apresentar e discutir os principais conceitos e fundamentos que norteiam a elaboração e execução do orçamento público, como as etapas do processo orçamentário, as categorias de despesas e receitas, as fontes de recursos, os princípios orçamentários, entre outros. O tópico visa fornecer ao usuário uma compreensão geral sobre o orçamento público, suas finalidades e importância para o planejamento e gestão das finanças públicas;
- Seção “Prazos” – Objetivo: evidenciar o prazo estabelecido para o envio da Proposta de Lei Orçamentária Anual (PLOA) pelo Poder Executivo ao Poder Legislativo;
- Seção “Sistema Orçamentário” – Objetivo: definir e difundir normas e responsáveis, padronizar os procedimentos, delimitar competências aos atores do sistema;
- Seções “Classificação de Receita e de Despesa” – Objetivo: apresentar a classificação utilizados para categorizar as receitas e despesas públicas, a fim de facilitar a análise e gestão das finanças públicas. O tópico visa fornecer ao usuário uma compreensão sobre a importância da classificação de receitas e despesas, tanto para o processo de elaboração e execução do orçamento público quanto para a avaliação

do desempenho financeiro do setor público. Além disso, o tópico aborda as principais categorias e subcategorias utilizadas nos sistemas de classificação, bem como suas respectivas finalidades e critérios de inclusão;

- Seção “Processo de Elaboração da Orçamentária” – Objetivo: apresentar as etapas e procedimentos envolvidos na elaboração do orçamento público, desde a definição das diretrizes orçamentárias até a aprovação da lei orçamentária. O tópico visa fornecer ao usuário uma compreensão geral sobre o processo orçamentário, suas finalidades e importância para o planejamento e gestão das finanças públicas. Além disso, o tópico aborda as principais etapas do processo, como a elaboração do Plano Plurianual (PPA), da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e da Proposta de Lei Orçamentária Anual (PLOA), bem como as principais questões envolvidas em cada etapa, como a participação da sociedade, a definição de prioridades e a alocação de recursos.
- Seção “Tabelas de Apoio” – Objetivo: apresentar importância das tabelas de apoio como suas características, estrutura e forma de apresentação para a organização e análise de dados, informações e no sentido de auxiliar a tomada de decisões e gestão de informações.

Para que o processo de manualização seja bem-sucedido, é importante identificar as barreiras à sua construção, bem como à sua utilização, e buscar meios de contorná-las. Assim, ao longo da pesquisa, experiência do pesquisador e do processo de construção do manual, algumas barreiras ao compartilhamento do conhecimento tendentes a comprometer o sucesso da manualização foram identificadas e outras não no âmbito da SEPLAG/RJ, a saber:

Quadro 4 – Barreiras à Construção e ao Uso dos Manuais na SEPLAG/RJ Identificadas com base na experiência do Autor (continua)

Barreiras à Construção	
Cultura Organizacional	Identificada
Ausência de incentivos	Identificada
Falta de confiança	Identificada

Quadro 4 – Barreiras à Construção e ao Uso dos Manuais na SEPLAG/RJ Identificadas com base na experiência do Autor (conclusão)

Barreiras à Construção	
Carência de habilidades e capacitação	Identificada
Pouco envolvimento dos membros	Identificada
Alta rotatividade de servidores	Identificada
Barreiras ao Uso	
Falta de clareza e objetividade na elaboração do manual.	Identificada
Falta de atualização do manual	Identificada
Barreiras à Governança Pública	
Insuficiência de recursos orçamentários	Identificada
Falta de interesse político	Não Identificada
Ausência de gestão do conhecimento	Identificada
Falta de alinhamento entre os instrumentos de governança	Não Identificada
Falta de comunicação	Identificada
Falta de Transparência Pública	Não Identificada

Fonte: O autor, 2023

A seguir, detalhamos cada uma das barreiras do Quadro 4, buscando apontar caminhos para mitigar ou contornar as que foram identificadas no âmbito da SEPLAG/RJ, sempre que possível:

- **Cultura organizacional (identificada):** Embora se tenha a necessidade de se ter uma cultura mais aberta, menos burocratizada e alguns avanços relacionados notadamente com a implantação do sistema de processo eletrônico, a SEPLAG/RJ tem ainda cultura fechada, porém menos em relação ao Estado como todo, em relação a todo e menos burocratizada em relação aos outros órgãos públicos do Estado do RJ, o que dificulta a troca de informações e o compartilhamento de conhecimentos entre as áreas e os servidores. Contudo, já se percebe que alguns avanços de tornar mais aberta com a promoção de seminários internos e reuniões de sensibilização. Dessa

forma, considera-se que a cultura organizacional representa ainda uma barreira potencial ao processo de manualização.

- **Ausência de incentivos (identificada):** No âmbito da secretaria, a ausência de incentivos e reconhecimento para aqueles que compartilham conhecimentos e experiências podem desencorajar ou, ao menos, não encorajar a disseminação de boas práticas. Assim, a implementação de de incentivos, monetários ou não, para os servidores tornarem-se multiplicadores de conhecimento poderia favorecer o processo de gestão do conhecimento, incluindo o processo de manualização.
- **Carência de habilidades e capacitação (identificada):** Embora a SEPLAG/RJ tenha carreira própria especializada e altamente qualificada na área, ainda são poucos perto de muitos servidores extra-quadros e cedidos por não possuir as habilidades necessárias para compartilhar conhecimentos de forma eficaz. Tampouco nos últimos anos houve um investimento consistente e contínuo do órgão no sentido de desenvolver essas habilidades por meio de capacitações. Isso seria altamente desejável a fim de tornar mais efetiva a utilização e desenvolvimento de instrumentos de gestão do conhecimento.
- **Pouco envolvimento dos membros (identificada):** nesse ponto, entende-se que para os servidores de nível operacional essa tarefa de elaboração de manuais é possivelmente considerada extra e, como há incentivos específicos, não há comprometimento das equipes, que priorizam tarefas consideradas prioritárias e urgentes. Aqui, novamente, torna-se importante o planejamento de incentivos ao desenvolvimento e uso de instrumentos de gestão de conhecimento.
- **Alta rotatividade de servidores (identificada):** Cabe destacar que muitos servidores, mesmo concursados, preferem se aventurar em outras instituições a permanecer na SEPLAG/RJ em razão de um horizonte de poucos incentivos e de oportunidades de capacitação. Somado a isso, a política de retenção de pessoal é quase inexistente. Dessa forma, a rotatividade não contribui para o uso e aprimoramento dos instrumentos de gestão de conhecimento, que podem acabar sendo esquecidos na medida em que os profissionais que os criaram ou utilizaram deixam o órgão. Aqui, novamente,

um processo de capacitação recorrente pode contribuir para minimizar o problema.

- **Falta de clareza e objetividade na elaboração (identificada):** Nas equipes ainda é pouco difundido o uso de manuais para execução das tarefas de elaborar, baseando principalmente nos conhecimentos tácitos de poucos servidores da casa. Aqui a capacitação também é desejável para difundir o uso e aprimoramento das ferramentas de gestão de conhecimento.
- **Falta de atualização do manual (identificada):** Como não havia um manual, tampouco foi criada uma rotina de atualização. É preciso, então, reforçar não só a necessidade de uso desse instrumento, mas também planejar sua atualização regular.
- **Falta de confiança (identificada):** é possível identificar a falta de confiança entre as áreas e os servidores, levando à resistência em compartilhar informações e conhecimentos.
- **Insuficiência de recursos orçamentários (identificada):** mesmo tendo recursos tecnológicos acima da média de outros órgãos estaduais, verifica-se a falta de recursos financeiros dificultando o acesso e a disseminação de informações e conhecimentos bem como participação em congressos e oficinas em outros estados.
- **Falta de interesse político (não identificada):** O nível estratégico da SEPLAG/RJ apoia o manual e estimula informalmente o desenvolvimento de atividades de conhecimento. Todavia, percebe-se a necessidade de uma estruturação formal, regulamentar, financeira e humana da área de GC em todas as subsecretarias.
- **Ausência de gestão do conhecimento (identificada):** embora seja informalmente estimulada, há uma ausência de uma política clara de gestão do conhecimento capitaneada pela alta gestão da SEPLAG/RJ na identificação, registro, organização e compartilhamento de informações e conhecimentos relevantes. Contudo, o processo de manualização pode ser um embrião de uma política e de ações e desenvolvimento de instrumentos mais amplos.

- **Falta de alinhamento entre os instrumentos de governança (não identificada):** Considera-se que o manual aqui proposto está alinhado com instrumentos de governança.
- **Falta de comunicação (identificada):** a falta de uma comunicação clara e eficaz é uma barreira que prejudica o processo de manualização e a disseminação de conhecimentos entre as áreas. Assim, recomenda-se a definição de uma estratégia de comunicação clara e abrangente, escolha de canais de comunicação certo para cada situação (de trabalho remoto ou presencial), promoção de cultura de comunicação aberta (incentivar enquetes, feedbacks e sugestões), estímulo ao treinamento em comunicação para desenvolver tais habilidades dos servidores e avaliação contínua e regular
- **Falta de Transparência Pública (não identificada):** A SEPLAG/RJ é um órgão da administração direta caracterizado pela transparência pública, utilizando-se de ouvidorias e transparência sobre orçamento.

A partir da análise acima, é possível traçar alguns parâmetros para uma política eficaz de desenvolvimento e implementação da manualização, com vistas a implantação de um processo mais amplo de gestão do conhecimento dentro da SEPLAG/RJ. Essa proposta será esboçada na seção seguinte, de considerações finais deste trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A manualização é uma ferramenta importante para a gestão do conhecimento na administração pública, pois possibilita a sistematização e a disseminação do conhecimento tácito e explícito entre os servidores, contribuindo para a melhoria da eficiência, eficácia e efetividade das políticas públicas. Além disso, serve como instrumento de governança na medida em que traz maior transparência das informações para a gestão do próprio órgão público, para outros órgãos públicos e de controle e para a sociedade.

No processo de construção do manual técnico de orçamento, é comum que surjam algumas barreiras que dificultem a sua elaboração.

Quanto às essas barreiras referentes à construção do manual, inclui-se a cultura organizacional resistente à mudança e ao compartilhamento de informações, a falta de incentivos e reconhecimento para quem compartilha o conhecimento, a falta de confiança entre os servidores, a falta de tempo e recursos para a elaboração e disseminação dos manuais, a falta de habilidades para produzir materiais didáticos e a falta de uma estrutura organizacional.

A fim de contorná-las, a adoção de algumas estratégias no âmbito da SEPLAG/RJ pode ser fundamental, tais como:

- **Identificar e engajar os principais servidores interessados:** Identificar os principais interessados no manual técnico de orçamento e envolvê-los no processo de construção pode ajudar a criar um senso de responsabilidade compartilhada e colaboração, incentivando a mudança da cultura organizacional.
- **Estabelecer incentivos financeiros/não financeiros:** Oferecer incentivos para aqueles que compartilham conhecimentos pode ajudar a motivar os servidores e tornar mais atraentes àqueles mais preparados ou engajados a compartilharem informações e experiências, fomentando uma cultura de compartilhamento e colaboração.
- **Estimular o reconhecimento:** Reconhecer e valorizar o trabalho dos servidores que compartilham informações e contribuem para a construção do manual técnico de orçamento pode ajudar a criar um

ambiente de confiança e segurança, incentivando a disseminação do conhecimento.

- **Buscar e disponibilizar recursos orçamentários:** Disponibilizar recursos para a elaboração e disseminação do manual técnico de orçamento, como tempo, orçamento e tecnologia, pode ajudar a superar as limitações de recursos e habilidades.
- **Desenvolver habilidades do quadro de servidores da Secretaria:** Oferecer treinamentos e capacitações para o desenvolvimento de habilidades em produção de materiais didáticos e na elaboração de manuais pode ajudar a superar as limitações de habilidades.
- **Estabelecer uma estrutura organizacional formal, regulamentar, financeira e humana dedicada à área da gestão do conhecimento:** Estabelecer uma estrutura organizacional através de decreto com regras claras e eficientes para a GC dentro da Secretaria no sentido de criar um espaço de referência para todo Estado dada a sua atribuição transversal e propícia ao compartilhamento de informações e colaboração.

No que tange às barreiras ao uso do manual, identifica-se a pouca clareza e objetividade na elaboração e a ausência de atualização do manual. Assim, algumas sugestões para contornar tais problemas são imperativos adotar:

- **Realizar revisões periódicas:** Estabelecer um cronograma para revisões periódicas do manual técnico de orçamento pode ajudar a garantir a sua atualização e correção de eventuais problemas de clareza e objetividade.
- **Envolver os usuários na revisão:** Envolvendo os usuários do manual na revisão, através de pesquisas, questionários e grupos de discussão, é possível obter feedback valioso para melhorar a clareza e objetividade do conteúdo.
- **Utilizar linguagem clara e objetiva:** Utilizar uma linguagem clara, objetiva e acessível para os usuários do manual pode ajudar a garantir que as informações sejam compreendidas e aplicadas corretamente.
- **Oferecer treinamentos e capacitações:** Oferecer treinamentos e capacitações sobre o uso do manual técnico de orçamento pode ajudar

a garantir que os usuários entendam o conteúdo e saibam como aplicá-lo na prática.

- **Disponibilizar suporte técnico:** Disponibilizar um canal de suporte técnico para os usuários do manual técnico de orçamento pode ajudar a esclarecer dúvidas e resolver eventuais problemas relacionados à clareza e objetividade do conteúdo.
- **Estabelecer um processo formal de atualização:** Estabelecer um processo formal de atualização do manual técnico de orçamento, que envolva todas as partes interessadas e estabeleça prazos e responsabilidades claras, pode ajudar a garantir a sua atualização regular.

Do mesmo modo, como o processo de elaboração de uma lei orçamentária é uma atividade anual dentro da SEPLAG/RJ, um cronograma anual de atualização do MTO pode ser elaborado com base nas necessidades e prioridades da instituição responsável pelo documento. Lembrando que a elaboração só tem prazo final de encaminhamento para ALERJ em trinta de setembro de cada exercício financeiro e que o ideal seria que o MTO deveria estar atualizado até entrega do PLDO em quinze de abril, algumas sugestões de etapas e prazos que podem ser considerados para atualização do manual são:

- **Janeiro** - Levantamento das demandas e necessidades de atualização do manual técnico de orçamento;
- **Janeiro a Fevereiro** - Elaboração de um plano de trabalho detalhado, com definição de prazos e responsabilidades;
- **Fevereiro a Março** - Atualização das informações do manual, levando em conta as demandas identificadas no levantamento;
- **Março** - Revisão técnica do manual, com avaliação crítica e análise de especialistas em orçamento e finanças públicas (30 a 60 dias);
- **Março a Abril** - Submissão do manual à avaliação dos pares e das chefias da SEPLAG, permitindo a detecção de eventuais erros ou imprecisões e o aprimoramento da forma e do conteúdo do documento (30 a 60 dias);
- **Abril** - Incorporação das sugestões e correções apontadas na revisão técnica e na avaliação dos pares e das chefias (30 dias);

- **Maio** - Publicação e divulgação do manual atualizado, em plataforma digital e impressa, disponibilizando-o para os profissionais, gestores públicos e sociedade em geral (30 dias).

Especialmente quanto à barreira de elevada rotatividade, prejudicial a toda cadeia de gestão do conhecimento, é importante que a SEPLAG/RJ adote medidas para minimizar os efeitos negativos.

Nesse sentido, certas medidas podem ser adotadas incluem:

- Documentar os processos e procedimentos em manuais e outros documentos que possam ser acessados e atualizados pelos servidores;
- Promover a capacitação e treinamento constante dos servidores, permitindo que desenvolvam suas habilidades e conhecimentos;
- Estimular a troca de conhecimento entre os servidores, promovendo a interação e colaboração entre as diferentes áreas e equipes da instituição;
- Estabelecer programas de mentoria, em que os servidores mais experientes possam orientar e compartilhar conhecimentos com os mais novos.

Assim como acontece em toda pesquisa científica, este estudo apresenta algumas restrições ou limitações.

Dentre as limitações deste trabalho, é importante destacar que não houve tempo hábil para submeter o manual técnico de orçamento à avaliação dos pares e das chefias da SEPLAG/RJ, o que poderia ter permitido a detecção e mitigação de eventuais erros ou imprecisões, bem como o aprimoramento da forma e do conteúdo do documento.

É indispensável frisar que esse processo de revisão por pares é fundamental para garantir a qualidade e a precisão das informações apresentadas no manual, e sua ausência pode ter implicações para sua eficácia e utilidade. É recomendável, portanto, que essa avaliação seja realizada em trabalhos futuros, visando sempre o aprimoramento constante do MTO.

Igualmente relevante que para potencializar a utilidade do MTO, certas orientações para seu uso, bem como sugestões para sua divulgação, disponibilização, capacitação e orientações para as chefias podem ser apontadas.

Algumas dessas orientações e sugestões incluem:

- Disponibilização do manual em formato digital, em plataforma de fácil acesso, permitindo que os usuários possam acessar as informações em qualquer lugar e a qualquer momento;
- Realização de capacitações e treinamentos para os profissionais que trabalham com orçamento, de forma a garantir que todos estejam aptos a utilizar as informações contidas no manual;
- Estabelecimento de canais de comunicação para receber feedbacks e sugestões de melhoria, permitindo que os usuários possam contribuir para o aprimoramento do manual;
- Divulgação do manual para a sociedade em geral, de forma clara e acessível, permitindo que todos possam compreender as informações apresentadas e utilizá-las em suas atividades cotidianas;
- Orientações para as chefias quanto à importância do manual técnico de orçamento e sua utilização pelos profissionais sob sua responsabilidade, bem como sua divulgação e disponibilização para todos os interessados.

Por fim, acrescenta-se que a elaboração de um MTO pode ser complementada por outros manuais de processos que tratem de temas relacionados, como por exemplo, manuais para estimar receita orçamentária, de modificação de orçamento anual, de gerir orçamento anual, de elaboração de lei de diretrizes orçamentárias. Além disso, é importante estar sempre atento a possíveis mudanças na legislação e nas políticas públicas, que podem impactar diretamente o processo de elaboração e execução do orçamento, e que podem requerer a atualização e inclusão de novas informações no manual.

Nesse sentido, ter uma equipe de gestão do conhecimento na SEPLAG é extremamente importante para garantir que o conhecimento gerado pelos servidores e colaboradores seja compartilhado e preservado ao longo do tempo. Essa equipe seria responsável por implementar políticas e práticas que facilitem o compartilhamento de informações e experiências, além de identificar e gerenciar o conhecimento crítico para a organização.

A gestão do conhecimento pode ajudar a evitar a perda de informações importantes quando ocorrem mudanças na equipe, seja por aposentadorias,

transferências ou outras razões, além de garantir que novos colaboradores tenham acesso às informações e experiências acumuladas pela organização ao longo do tempo. Também pode ajudar a melhorar a eficiência e eficácia das atividades, permitindo a criação de soluções inovadoras e a identificação de melhores práticas.

Além disso, uma equipe de gestão do conhecimento pode auxiliar na elaboração de manuais e outros materiais didáticos, ajudando a garantir que as informações estejam claras e objetivas, e que o conteúdo seja atualizado e revisado regularmente.

Portanto, ter uma equipe de gestão do conhecimento é fundamental para promover uma cultura de aprendizado contínuo e de compartilhamento de conhecimento dentro da SEPLAG, o que pode contribuir significativamente para o sucesso da organização em longo prazo.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**. Brasília: ENAP, 1997.
- ALBERTIN, E. V.; AMARAL, D. C. Contexto da parceria como qualificador da gestão de projetos universidade-empresa. **Production**, v. 20, n. 2, p. 224–236, 2010.
- ALMEIDA, L. E. de. Governança corporativa. *In*: CARVALHO, A. C.; BERTOCELLI, R. de P.; ALVIM, T. C.; VENTURINI, O. (org.). **Manual de compliance**. Rio de Janeiro: Forense, p. 15, 2018.
- ALVES, A.; BARBOSA, R. R. Influências e barreiras ao compartilhamento da informação: uma perspectiva teórica. **Ciência da Informação**, v. 39, n. 2, p. 115–128, maio 2010.
- ARAÚJO, L. C. G. Manualização: sua relevância na gestão de processos. *In*: ARAÚJO, L. C. G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**, volume 1. 5.ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2011. cap.6.
- AZEVEDO, R. R.; LINO, A. F. O Distanciamento entre as Normas de Auditoria e as Práticas nos Tribunais de Contas. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 13, n. 2, p. 9-27, 2018.
- BANCO MUNDIAL. **World Development Report 2017: governance and the law**. Washington: The World Bank, 2017. Disponível em: <http://www.worldbank.org/en/publication/wdr2017>. Acesso em: 11 dez. 2022.
- BARCLAY, R. O.; MURRAY, P. **What is knowledge management?** A knowledge praxis, 1997. Disponível em: http://www.providersedge.com/docs/km_articles/what_is_knowledge_management.pdf. Acesso em: 13 nov. 2022.
- BARNEY, J.B.; HESTERLEY, W. Organizational Economics: Understanding the Relationship Between Organizations and Economic Analysis. *In*: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (ed.). **Handbook of Organization Studies**. Thousand Oaks: Sage, 1996.
- REPOSITÓRIO do Conhecimento do Ipea (RCIpea). F. F. Batista; V. da S. Costa. Rio de Janeiro: IPEA, 2014. 1 vídeo em 11 partes (ca. entre 2 a 9 min cada). Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/3002?mode=full>. Acesso em: 11 mar. 2023.
- BATISTA, A. D.; PACHECO, R. C. S.; DUARTE, K. B.; SEEL, D. Observatórios de Conhecimento: Conceitualização e perspectivas de aplicação na Gestão do Conhecimento. **Produção em Foco**, v. 7, n. 1, 2017. DOI 10.14521/P2237-5163.2017.0001.0004. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/321984996_Observatorios_de_Conhecime

nto_conceitualizacao_e_perspectivas_de_aplicacao_na_Gestao_do_Conhecimento. Acesso em: 14 dez. 2022.

BENNET, A.; BENNET, D. **Organizational survival in the new world: the intelligent complex adaptive system: a new theory of the firm**. Burlington: Elsevier, 2004.

BERGAMINI, J. C. L.; SOUZA, J. A. de. Governança no ambiente público: análise dos reflexos na administração pública. **Inclusão Social**, [s. l.], v. 15, n. 2, 2022. Disponível em: <https://revista.ibict.br/inclusao/article/view/5888>. Acesso em: 6 abr. 2023.

BOISVERT, H. **Contabilidade por atividades: contabilidade de gestão: práticas avançadas**. São Paulo: Atlas, 1999.

BRASIL. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Relatório de avaliação 2017- 2020 Quadrienal 2021 - Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo**. Brasília: CAPES, 2021.

BRASIL. [Constituição(1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. ed. atual. e ampl.** São Paulo: Saraiva, 2008.

BRASIL. **Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964**. Estitui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Brasília: IN, 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial da Fazenda. Secretaria de Orçamento Federal. **Manual técnico de orçamento: instruções para a elaboração da proposta orçamentária da União para 2022**. Brasília: IN, 2022.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA; **Prêmio Nacional da Gestão Pública - PQGF: Instrumento para Avaliação da Gestão Pública 250 PONTOS – Ciclo 2007 – Brasília: MP, GESPÚBLICA, SEGES, Versão 1/2007**.

BRASIL. **Decreto n. 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, 2017a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm. Acesso em: 24 nov. 2022.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Guia da política de governança pública**. Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018. 86 p.: il., color.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. Tribunal de Contas da União. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. p. 80.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. Brasília: TCU, 2020. p.38.

BROWN, T. **Design Thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J.B.; VILHENA, R.M. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CASTRO, J. A. D. Dilemas para o financiamento da educação. *In*: CUNHA, C.; GADOTTI, M.; BORDIGNON, G.; NOGUEIRA, F. (org.).

O Sistema Nacional de Educação: Diversos olhares 80 anos após o Manifesto. Brasília: MEC, 2014. p. 178-196.

COMITÉ EUROPÉEN DE NORMALIZATION. European guide to good practice in Knowledge management. Part 5: **KM Terminology**. mar. 2004. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/gim/resource/en/lis-11320>. Acesso em: 13 nov. 2022.

CORRÊA, D. P. **Manual de gestão de pessoas**: uma forma de auxiliar o servidor do Ifes. 2018. 141 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública). Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2018. Disponível em:

<https://repositorio.ifes.edu.br/handle/123456789/457>. Acesso em: 10 nov. 2022.

CORRÊA, I. M. Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**. v. 41, n. 3, p. 487-504, 2007. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rap/a/HMcyfYKy48kD7YsmXHT7rhD/?lang=pt>. Acesso em: 11 nov. 2022.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.

CUNHA, A. S. M. da; REZENDE, F. O orçamento dos brasileiros: por que ele não desperta maior interesse? **FGV Projetos**, n. 20, 2014. Disponível em:

<http://hdl.handle.net/10438/11880>. Acesso em: 06 abr. 2023.

CURY, A. **Organização e métodos**: uma visão holística. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, P. **A sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

DIXON, N. M. **The organizational learning cycle**: how we can learn collectively. Cambridge, 1999.

EISENHARDT, K. M. Teoria da agência: uma avaliação e revisão. **Revista de Governança Corporativa**, v. 2, n. 1, 2015.

ESCRIVÃO, G.; NAGANO, M. Gestão do conhecimento na educação ambiental: estudo de casos em programas de educação ambiental em universidades brasileiras. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 19, n. 4, p. 136–159, out. 2014.

FAIRHOLM, M. R. Leadership and organizational strategy. **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal**, [s.l.], v. 14, n. 1, p. 1-16, 2009.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação**. Belo Horizonte: Amgh Editora, 2014.

FRANGIOTTI, Anderson Tadeu. **Elaboração do orçamento empresarial com base na geração de valor**. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2011.

FRESNEDA, P. S. V.; GONÇALVES, S. M. G. A Experiência Brasileira na Formulação de uma Proposta de Política de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Federal. **Centro de Documentação e Informação**, Câmara Federal. Brasília. 2007.

FUJITA, M. S. L.; RUBI, M. P. O ensino de procedimentos de política de indexação na perspectiva do conhecimento organizacional: uma proposta de programa para a educação à distância do bibliotecário. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 11, n. 1, p. 48–67, jan. 2006.

GAETANI, F. **Public management constitutional reforms in modern Brazil 1930-1998**. 2005. 527 f. Tese. (Doutorado em Economia e Política Social) — London School of Economics and Political Science, University of London, London. 2005.

GARVIN, D. A.; EDMONDSON, A. C.; GINO, F. Is yours a learning organization? **Harvard business review**, v. 86, n. 3, p. 109, 2008.

KISSLER, L.; HEIDEMANN, F. G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 3, p. 479–499, maio 2006.

KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseado em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

KPMG. **Insights from KPMG's European Knowledge Management Survey 2002/2003**. 2003. Disponível em: https://issuu.com/raviii/docs/kpmg_europe-km_survey-2002-2003. Acesso em: 13 nov. 2022.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS. **Good governance in the public sector: consultation draft for an international framework**, 2013. Disponível em:

https://www.ifac.org/_flysystem/azure-private/publications/files/Good-Governance-in-the-Public-Sector.pdf. Acesso em: 6 abr. 2023.

IPEA. Considerações sobre a integração das instituições participativas ao ciclo de gestão de políticas públicas: Subsídios à formulação de um sistema de participação. **Nota técnica**, n. 3, 2012. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/5681/1/NT_n03_Consideracoes-integracao-institui-coes-participais_Diest_2012-nov.pdf. Acesso em: 21 nov. 2022.

LOPES, R. L.; CAIXETA FILHO, J. V. Suinocultura no Estado de Goiás: aplicação de um modelo de localização. **Pesquisa Operacional**, v. 20, p. 213-232, 2000.

LYRIO, A. T. **Elaboração do orçamento empresarial com base na geração de valor**. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2013.

LYRIO, M. L.; DELLAGNELO, E. H. L.; LUNKES, R. J. O perfil metodológico da produção científica em orçamento público: uma análise do cenário brasileiro na primeira década do século XXI. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 3, n. 1, p. 90-106, 2013.

MACHADO JR., J. T. A experiência brasileira em orçamento-programa: uma primeira visão. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 4, p. 1157–1175, 2012.

MARQUES, A. L., BORGES, R.; REIS, I. do C. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**. v. 50, n. 1, p. 41-58, 2016. ISSN 0034-7612 versão *online*. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-7612131034>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/Ry4J6bhBFgwghMGQDYSjnFn/abstract/?lang=pt> Acesso em: 22 abr. 2023.

MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, [s. l.], v. 2, n. 1, p. 109–134, 2010. DOI: 10.21118/apgs.v2i1.4015. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4015>. Acesso em: 6 abr. 2023.

MATUS, C. O plano como aposta. *In*: Giacomoni, J.; Pagnussat, J. L. (ed.). **Planejamento e orçamento governamental**. Brasília, DF: Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), 2006. (Coletânea, v.1).

MELITSKI, J.; CARRIZALES, T.J.; MANOHARAN, A.; HOLZER, M. Digital governance success factors and barriers to success in Prague. **International Journal of Organization Theory and Behavior**, v. 14, n. 4, p. 451–472, 2011.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Tradução Maria Adelaide Carpigiane. Porto Alegre: Bookman, 2004. 360p.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução: Lene Belon Ribeiro. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 392 p.

MORAES, R. de O.; LAURINDO, F. J. B. Um estudo de caso de gestão de portfolio de projetos de tecnologia da informação. **Gestão & Produção**, v. 10, n. 3, p. 311-328, dez. 2003.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Recomendação do conselho da OCDE sobre integridade pública**. Paris: OECD Publishing, 2017. Disponível em: <http://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilianportuguese.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2022.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, C. L. de.; FERREIRA, F. G. B. de C. O Orçamento Público no Estado Constitucional Democrático e a Deficiência Crônica na Gestão das Finanças Públicas no Brasil. **Sequência**, Florianópolis, n. 76, maio 2017.

OLIVIERI, C.; NETLEHNER, J.; PAIVA, P. C. de A. Governança, governança corporativa e governança pública: os diferentes debates de um conceito em construção. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, n. 2, 2018, p. 230-247.

PALUDO, A. V. **Orçamento Público, AFO e LRF**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus. 2013.

PEREIRA, L. C. B. Reforma da nova gestão pública: agora na agenda da América Latina, no entanto. **Revista do Serviço Público**, v. 53, n. 1, p. 5-27, 2002.

PEREIRA, L. C. B.; SPINK, P. K. **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2019.

PERES, U. D.; MATTOS, Bruna Barcellos. Financiamento e políticas públicas educacionais: Perspectiva normativa, dilemas e mudanças recentes. **Revista Parlamento e Sociedade**, v. 4, n. 7, p. 65-101, 2016.

PORTER, M. E.; RIVKIN, J. W. The looming challenge to US competitiveness. **Harvard Business Review**, v. 90, n. 3, p. 54-61, 2012.

REIS, S. R. G. Modelo de integração de agendas: Proposta para o desenho de programas governamentais a partir do paradigma de governo aberto. *In*: CARDOSO JR., J. C. (ed.), **Planejamento Brasil século XXI**: Inovação institucional e refundação administrativa: Elementos para o pensar e o agir. Brasília, DF: IPEA, 2015. cap. 10.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. **Fundamentos da administração**: conceitos essenciais e aplicações. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

RUMELT, R. **Good Strategy/Bad Strategy: The difference and why it matters** (English Edition). London: Profile Books LTD, 2011.

SALGE, T. O.; VERA, A. Benefiting from public sector innovation: the moderating role of customer and learning orientation. **Public Administration Review**, v. 72, n. 4, p. 550-560, 2012.

SAVOLDELLI, A.; CODAGNONE, C.; MISURACA, G. Understanding the e-government paradox: learning from literature and practice on barriers to adoption. **Government Information Quarterly**, v. 31, supl.1, 2014.

SENGE, P. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. RSP

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 1998.

SOBRAL, F.; PECL, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SUTHERLAND, J. **Scrum: A arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo**. Rio de Janeiro: GMT Editores Ltda, 2019.

SVEIBY, K. E. **A knowledge-based approach to performance excellence**. 2001. Disponível em: <http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/kbasedbalrige.html>. Acesso em: 13 nov. 2022.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

TEIXEIRA, A. F.; GOMES, R. C. Governança pública: uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público**, [s. l.], v. 70, n. 4, p. 519-550, 2019. DOI: 10.21874/rsp.v70i4.3089. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3089>. Acesso em: 7 out. 2022.

TEIXEIRA, A. C. C.; ALBUQUERQUE, M. do C. Orçamentos participativos: Projetos políticos, partilha de poder e alcance demo-crático. *In*: DAGNINO, E.; OLVERA, A. J. ; PANFICHI, A. (ed.). **A disputa pela construção democrática na América Latina**. São Paulo, SP: Paz e Terra; Campinas, SP: Unicamp, 2006. p. 179-227.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

ZORZAL, L. **Transparência das informações das universidades federais: estudo dos relatórios de gestão à luz dos princípios de boa governança na Administração Pública Federal**. 2015. 197 f., il. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) — Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

WIIG, K. M. Knowledge management: an introduction and perspective. **The Journal of Knowledge Management**, v. 1, n. 1, p. 6-14, set. 1997.

APÊNDICE - Manual de elaboração de projeto de lei orçamentária anual da secretaria de estado de planejamento e gestão do Estado do Rio de Janeiro – SEPLAG/RJ

**MANUAL DE ELABORAÇÃO DE PROJETO DE LEI ORÇAMENTÁRIA ANUAL DA
SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DO ESTADO DO
RIO DE JANEIRO – SEPLAG/RJ**

THIAGO DOS SANTOS SALGADO

Rio de Janeiro

2023

SUMÁRIO

1	INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO	82
1.1	Prazos	83
1.1.1	<u>Encaminhamento à ALERJ</u>	83
2	SISTEMA DE PLANEJAMENTO E DE ORÇAMENTO (SPO)	84
2.1	Objetivo da SPO	84
2.2	Unidades da SPO	84
2.3	Atribuições da SPO	85
2.4	Princípios orçamentários	88
2.4.1	<u>Unidade ou Totalidade</u>	88
2.4.2	<u>Universalidade</u>	89
2.4.3	<u>Anualidade ou Periodicidade</u>	89
2.4.4	<u>Exclusividade</u>	89
2.4.5	<u>Orçamento Bruto</u>	90
2.4.6	<u>Não Vinculação da Receita de Impostos</u>	90
3	CLASSIFICAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS	91
3.1	Conceitos	91
3.2	Classificação da receita	91
3.2.1	<u>Classificação por Natureza de Receita (NR)</u>	92
3.2.1.1	Categoria Econômica.....	92
3.2.1.2	Origem.....	93
3.2.1.3	Espécie.....	94
3.2.1.4	Desdobramentos para identificação de peculiaridades da receita.....	94
3.2.1.5	Tipo.....	95
3.2.2	<u>Classificação da Receita por Fonte de Recursos (FR)</u>	95
3.3	Classificação da despesa	98
3.3.1	<u>Classificação Qualitativa</u>	98
3.3.2	<u>Classificação Quantitativa</u>	99
3.3.3	<u>Classificação por Esfera</u>	100
3.3.4	<u>Classificação Institucional</u>	101

3.3.5	<u>Classificação Funcional Programática</u>	102
3.3.5.1	Função e Subfunção.....	102
3.3.5.2	Programas.....	103
3.3.5.3	Ações Orçamentárias.....	104
3.3.6	<u>Classificação Econômica ou por Natureza da Despesa</u>	106
3.3.6.1	Modalidade de Aplicação.....	106
3.3.6.2	Elemento de Despesa.....	107
3.3.7	<u>Classificação por Grupo de Gastos (GG)</u>	109
4	PROCESSO DE ELABORAÇÃO ORÇAMENTÁRIA	111
4.1	Fases do processo de elaboração orçamentária	112
4.2	Fluxo do processo de elaboração das propostas orçamentárias	114
4.2.1	<u>Fluxo do Processo para Órgão Central (SEPLAG/RJ)</u>	114
4.2.2	<u>Fluxo do Processo para Órgão Setorial</u>	114
4.2.3	<u>Fluxo do Processo Institucional</u>	115
4.3	Evolução do processo de elaboração	115
4.3.1	<u>Levantamento de Informações</u>	115
4.3.2	<u>Providências sobre a situação de Receita e Despesa</u>	117
4.3.3	<u>Definição de Tetos Orçamentários</u>	118
4.4	Distribuição dos tetos orçamentários	118
4.5	Proposta orçamentária	119
5	TABELAS DE APOIO	121
5.1	Tabela de órgãos e unidades orçamentárias	121
5.2	Tabela de grupos de gastos (GG)	124
5.3	Tabela de fontes de recursos	125
5.4	Tabela funcional programática de funções e subfunções (portaria sof/seto/me nº 42, de 14 de abril de 1999, atualizada)	129
5.5	Tabela de programas	131
5.6	Tabela de ações orçamentárias	133
5.7	Tabela de ações não orçamentárias	150

1 INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO

Os instrumentos de planejamento são de iniciativa do Poder Executivo e estão previstos no art. 209 da Constituição Estadual do Rio de Janeiro, a saber:

- **Plano Plurianual (PPA):** instrumento de planejamento de médio prazo, que tem como objetivo estabelecer as diretrizes, objetivos e metas da administração pública para um período de quatro anos, visando orientar as ações governamentais e a alocação de recursos para atender às prioridades estabelecidas.
- **Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO):** A lei de diretrizes orçamentárias compreenderá as metas e prioridades da administração pública estadual, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente, orientará a elaboração da lei orçamentária anual, disporá sobre as alterações na legislação tributária e estabelecerá a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento.
- **Lei Orçamentária Anual (LOA):** instrumento de planejamento e gestão financeira anual, que estabelece as receitas e despesas do governo federal para o exercício financeiro seguinte, orientando a execução das políticas públicas e compreenderá:
 - orçamento fiscal referente aos Poderes do Estado, seus fundos, órgãos e entidades da administração direta e indireta, inclusive fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público;
 - orçamento de investimento das empresas em que o Estado, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto;
 - orçamento da seguridade social, abrangendo todas as entidades e órgãos a ela vinculados, da administração direta ou indireta, bem como os fundos e fundações instituídos e mantidos pelo Poder Público.

1.1 Prazos

1.1.1 Encaminhamento à ALERJ

- **PLANO PLURIANUAL – PPA:** Deverá ser encaminhado para apreciação da Assembleia Legislativa até três meses antes do encerramento do primeiro exercício financeiro do mandato do Governador, ou seja, até 30 de setembro, a cada quatro anos.
- **LEI DE DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS – LDO:** Encaminhada anualmente para apreciação da Assembleia Legislativa até oito meses e meio antes do encerramento do exercício financeiro, ou seja, até 15 de abril.
- **LEI ORÇAMENTÁRIA ANUAL – LOA:** Encaminhada anualmente para apreciação da Assembleia Legislativa até três meses antes do encerramento do exercício financeiro, ou seja, até 30 de setembro.

2 SISTEMA DE PLANEJAMENTO E DE ORÇAMENTO (SPO)

De acordo com Decreto nº 48.413 de 21 de março de 2023, o Sistema de Planejamento e Orçamento consiste no conjunto de órgãos e entidades da Administração Pública Estadual, seus sistemas informatizados, processos, pessoas e recursos de toda natureza, interligados e interdependentes, relacionados com as atividades de planejamento e de orçamento.

2.1 Objetivo da SPO

Os objetivos da SPO estão previstos no art. 3, como segue abaixo:

- I - tratar de forma integrada os processos pertinentes às funções de planejamento e orçamento, para que sejam eficientes, eficazes e efetivos;
- II – definir e difundir normas e padronizar os procedimentos pertinentes a execução dos processos de planejamento e de orçamento.
- III - dotar de maior transparência e agilidade os processos de planejamento e orçamento;

2.2 Unidades da SPO

No que tange as unidades da SPO estão previstos no art. 4, como segue abaixo:

- I - Órgão central;
- II - Secretarias de Estado e órgãos congêneres;
- III - Órgãos e entidades da administração indireta.

O órgão central do Sistema de Planejamento e Orçamento do Estado do Rio de Janeiro (SPO-RJ) é a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão

(SEPLAG/RJ), representada pela Subsecretaria de Planejamento e Orçamento (SUBPLO), ou por outro órgão que vier a sucedê-la. Quando a Lei Orçamentária Anual prevê dotações específicas para a manutenção e execução de determinado programa de trabalho, as unidades do SPO mencionadas acima são configuradas como Unidades Orçamentárias - UOs. As Assessorias Setoriais de Planejamento e Orçamento (ASPLOs) representam tecnicamente as Secretarias de Estado vinculadas ao Órgão Central do Sistema. Quando a Lei Orçamentária Anual prevê dotações específicas para a manutenção e execução de determinado programa de trabalho, as unidades do SPO mencionadas acima são configuradas como Unidades Orçamentárias - UOs.

2.3 Atribuições da SPO e das unidades

São atribuições da SPO de acordo com art. 11:

I - subsidiar o órgão central com dados e informações pertinentes aos instrumentos institucionais de planejamento e orçamento, buscando garantir a efetiva integração destes instrumentos com as diretrizes prioritárias de Governo;

II - elaborar, monitorar, avaliar e revisar:

- a) o plano plurianual;
- b) as diretrizes orçamentárias;
- c) o planejamento orçamentário detalhado;
- d) os orçamentos anuais; e
- e) o Plano de Investimentos do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro.

III - garantir coerência entre os instrumentos institucionais de planejamento e orçamento e os planos setoriais de desenvolvimento;

IV - gerenciar os processos de planejamento e de orçamento estadual.

São atribuições do Órgão Central representado pela SUBPLO:

- a) estabelecer as diretrizes e propor a política orçamentária para o Estado;
- b) orientar e coordenar os processos de elaboração e de monitoramento da execução dos orçamentos fiscal, da seguridade social e de investimentos dos órgãos e entidades da Administração Pública Estadual;
- c) elaborar os projetos de Lei das Diretrizes Orçamentárias - PLDO e da Lei Orçamentária Anual - PLOA a serem encaminhados, anualmente, pelo Poder Executivo Estadual à Assembleia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro - ALERJ;
- d) consolidar o Planejamento Orçamentário Detalhado - POD;
- e) elaborar o Plano de Investimentos do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro - PIERJ;
- f) realizar estudos e pesquisas concernentes ao desenvolvimento e ao aperfeiçoamento do processo orçamentário;
- g) monitorar e avaliar a execução orçamentária, sem prejuízo da competência atribuída a outros órgãos e entidades;
- h) estabelecer classificações de orçamento, considerando a necessidade de seu alinhamento com as classificações de planejamento;
- i) contribuir para o aperfeiçoamento contínuo dos sistemas de informações em planejamento e gestão;
- j) monitorar o cumprimento dos índices constitucionais e legais estabelecidos;
- k) analisar indicações de integrantes da REDOR e zelar para que os indicados tenham perfil adequado, compatível com as atividades da rede;
- l) organizar e manter atualizada a base de contatos, formação e perfil dos integrantes da REDOR

m) desenvolver atividades de alinhamento, integração e formação voltadas para os integrantes centrais e setoriais da REDOR

n) promover mecanismos eficazes de comunicação integrada da REDOR, incluindo a divulgação de materiais e eventos da rede.

São atribuições Secretarias de Estado, representadas pelas ASPLOs:

a) realizar a gestão orçamentária e o monitoramento de receitas e despesas sob sua responsabilidade;

b) elaborar Planos Setoriais de Orçamento para as UOs que lhe são subordinadas ou vinculadas;

c) consolidar e coordenar os processos orçamentários das UOs que lhe são subordinadas ou vinculadas;

d) fornecer dados e subsídios ao órgão central, propor melhorias dos processos orçamentários, cumprir e fazer cumprir as normas do órgão central e adotar todas as iniciativas necessárias ao seu bom funcionamento;

e) desenvolver articulações junto às UOs para captação de dados e informações de forma permanente e sistematizada;

f) participar, sempre que necessário, de atividades de alinhamento, integração, capacitação e demais atividades formativas da REDOR promovidas pelo órgão central.

São atribuições das Secretarias de Estado e órgãos e entidades da Administração Indireta quando configuradas como Unidades Orçamentárias, conforme Art. 8º § 4º:

a) realizar a gestão orçamentária e o monitoramento de receitas e despesas sob sua responsabilidade;

b) executar a rotina diária de atendimento às necessidades orçamentárias;

- c) fornecer dados e subsídios ao órgão central e setorial, propor melhorias dos processos orçamentários, cumprir e fazer cumprir as normas do órgão central e setorial e adotar todas as iniciativas necessárias ao seu bom funcionamento;
- d) ser responsável pelo lançamento de informações nos sistemas de informações de dados relativos aos instrumentos de planejamento;
- e) participar, sempre que necessário, de atividades de alinhamento, integração, capacitação e demais atividades formativas da REDOR promovidas pelo órgão central.

2.4 Princípios orçamentários

Os princípios orçamentários têm como objetivo estabelecer regras fundamentais para garantir a racionalidade, eficiência e transparência dos processos de elaboração, execução e controle do orçamento público. Esses princípios são aplicáveis a todos os Poderes e entes federativos - União, Estados, Distrito Federal e Municípios -, e são estabelecidos e disciplinados tanto por normas constitucionais e infraconstitucionais quanto pela doutrina.

2.4.1 Unidade ou Totalidade

O princípio da unidade orçamentária estabelece que cada ente governamental deve elaborar um único orçamento, ou seja, todas as receitas previstas e despesas fixadas em cada exercício financeiro devem integrar um único documento legal dentro de cada nível federativo. Esse princípio é mencionado no caput do art. 2º da Lei nº 4.320/1964 e tem como objetivo evitar a existência de múltiplos orçamentos dentro da mesma pessoa política, conferindo maior transparência e eficiência aos processos de elaboração, execução e controle do orçamento público.

Cada ente da Federação é responsável por elaborar a sua própria LOA.

2.4.2 Universalidade

De acordo com este princípio, a Lei Orçamentária Anual (LOA) de cada ente federado deve abranger todas as receitas e despesas dos Poderes, órgãos, entidades, fundos e fundações instituídas e mantidas pelo poder público. O princípio é previsto no caput do artigo 2º da Lei nº 4.320/1964 e normatizado pelo parágrafo 5º do artigo 165 da Constituição Federal.

2.4.3 Anualidade ou Periodicidade

Tal princípio é mencionado no artigo 2º da Lei nº 4.320/1964, que estabelece que o exercício financeiro coincidirá com o ano civil, ou seja, será de 1º de janeiro a 31 de dezembro de cada ano.

2.4.4 Exclusividade

O princípio da exclusividade, conforme estabelecido no § 8º do art. 165 da Constituição Federal, determina que a Lei Orçamentária Anual deve se limitar à previsão de receitas e fixação de despesas, não podendo conter dispositivos estranhos a essas finalidades. No entanto, é possível autorizar a abertura de créditos suplementares e a contratação de operações de crédito, incluindo a Antecipação de Receitas Orçamentárias (ARO), desde que atendam aos requisitos previstos em lei.

2.4.5 Orçamento Bruto

O princípio do orçamento bruto, conforme estabelecido pelo artigo 6º da Lei nº 4.320/1964, determina que as receitas e despesas sejam registradas na LOA pelo seu valor total e bruto, não sendo permitidas quaisquer deduções.

2.4.6 Não vinculação da Receita de Impostos

Este princípio, estabelecido pelo inciso IV do art. 167 da Constituição Federal, proíbe a vinculação da receita de impostos a órgão, fundo ou despesa, exceto nos casos previstos na própria Constituição.

3 CLASSIFICAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS

3.1 Conceitos

A classificação orçamentária é um sistema utilizado para agrupar e categorizar as receitas e despesas públicas em diferentes categorias, de acordo com suas características e finalidades. Essa classificação é importante para que haja uma melhor compreensão e controle das finanças públicas, permitindo uma gestão mais eficiente e transparente dos recursos.

No Estado do Rio de Janeiro, a classificação orçamentária é regulamentada pela SEPLAG/RJ, que define as normas e os padrões a serem seguidos pelos órgãos e entidades públicas.

3.2 Classificação da receita

As receitas públicas são entradas de recursos financeiros nos cofres do Estado, as quais podem ser classificadas como receitas orçamentárias, quando disponibilizam recursos financeiros para o erário, ou ingressos extraorçamentários, quando se tratam apenas de entradas compensatórias.

A utilização da classificação da receita orçamentária é obrigatória para todos os entes da Federação, seguindo o mesmo padrão utilizado para a despesa.

É permitido desdobrar a classificação para atender às necessidades específicas de cada ente.

Os critérios de classificação são:

- Natureza da receita;
- Indicador de resultado primário;
- Fonte/destinação de recursos;
- Esfera orçamentária.

3.2.1 Classificação por Natureza de Receita (NR)

A Codificação da NR é composta por um conjunto numérico de oito dígitos com a seguinte estrutura:

A.B.C.D.EE.F.G

A – Categoria Econômica;

B – Origem da Receita;

C – Espécie da Receita;

D, E e F – Desdobramentos para identificação de peculiaridades da receita; e

G – Tipo de Receita.

De acordo com a Portaria Conjunta STN/SOF nº 650 de 24 de setembro de 2019, foi alterado o código de natureza de receita a ser utilizada por todos os entes da federação de forma obrigatória a partir de 2023 no item de desdobramentos da receita.

3.2.1.1 Categoria Econômica

Segundo a MTO 2023, acerca da categoria econômica, classificam as receitas orçamentárias em Receitas Correntes (código 1) e Receitas de Capital (código 2):

1 - Receitas Correntes: aumentam as disponibilidades financeiras do Estado, em geral com efeito positivo sobre o Patrimônio Líquido.

2 - Receitas de Capital: aumentam as disponibilidades financeiras do Estado. Porém, de forma diversa das Receitas Correntes, as Receitas de Capital não provocam efeito sobre o Patrimônio Líquido.

Observação:

As receitas de operações intraorçamentárias ocorrem entre órgãos e entidades da Administração Pública que pertencem aos Orçamentos Fiscal e

da Seguridade Social de um mesmo ente federativo. Tais operações não geram novas receitas para o ente, mas sim uma realocação de recursos entre seus órgãos. As receitas intraorçamentárias surgem como contrapartida de despesas classificadas na modalidade de aplicação 91 - Aplicação Direta Decorrente de Operação entre Órgãos, Fundos e Entidades Integrantes do Orçamento Fiscal e do Orçamento da Seguridade Social. Quando devidamente identificadas, essas receitas evitam a dupla contagem na consolidação das contas públicas.

3.2.1.2 Origem

A origem das receitas públicas refere-se à identificação da procedência dos recursos que ingressam nos cofres públicos, por meio do detalhamento das categorias econômicas Receitas Correntes e Receitas de Capital.

Composição da origem da Receitas Correntes (e Intraorçamentárias):

1. Impostos, Taxas e Contribuições de Melhoria
2. Contribuições
3. Receita Patrimonial
4. Receita Agropecuária
5. Receita Industrial
6. Receita de Serviços
7. Transferências Correntes
9. Outras Receitas Correntes

Composição da origem da Receitas de Capital (e Intraorçamentárias):

1. Operações de Crédito
2. Alienação de Bens
3. Amortização de Empréstimos
4. Transferências de Capital
9. Outras Receitas de Capital

3.2.1.3 Espécie

A espécie é um nível de classificação que se relaciona à origem e permite uma qualificação mais detalhada do fato gerador das receitas. Por exemplo, na origem "Contribuições", é possível identificar as espécies "Contribuições Sociais", "Contribuições Econômicas" e "Contribuições para Entidades Privadas de Serviço Social e de Formação Profissional".

3.2.1.4 Desdobramentos para identificação de peculiaridades da receita

Foram alocados quatro dígitos para detalhamentos com o objetivo de identificar particularidades de cada receita, se necessário. Assim, esses dígitos podem ou não ser utilizados, dependendo da necessidade de especificação dos recursos.

A partir de 2022, os códigos da receita terão uma estrutura lógica com cinco ou seis dígitos. Os quatro primeiros dígitos identificarão a origem e a espécie da receita, enquanto o quinto e sexto dígitos serão usados para separar os códigos da União dos códigos dos Estados, Distrito Federal e Municípios.

Mais especificamente, os códigos da União serão identificados pelos dígitos "00" a "49", que poderão ser utilizados pelos demais entes federados, se aplicável. Os códigos reservados para uso específico de Estados, DF e Municípios serão identificados pelos dígitos "50" a "98". O dígito "99" será utilizado para registrar "outras receitas" que não possuem um código identificador específico, desde que atendam as normas contábeis aplicáveis.

No entanto, em 2021, as receitas exclusivas de Estados e Municípios serão identificadas pelo número "8" no quarto dígito da codificação (por exemplo, 1.9.0.8.xx.x.x para Outras Receitas Correntes exclusivas de Estados e Municípios).

3.2.1.5 Tipo

O objetivo do último dígito presente na natureza da receita é identificar o tipo de arrecadação a que se refere aquela natureza.

Esse dígito é representado por:

- "0", quando a natureza da receita não é valorizável ou agregadora;
- "1", quando se trata da arrecadação principal da receita;
- "2", quando se trata de multas e juros de mora da respectiva receita;
- "3", quando se trata de dívida ativa da respectiva receita; e
- "4", quando se trata de multas e juros de mora da dívida ativa da respectiva receita.

Dessa forma, cada código de natureza de receita será finalizado com um desses dígitos, e as arrecadações de cada recurso - incluindo a receita propriamente dita e seus acréscimos legais - serão agrupadas sob um mesmo código, sendo diferenciadas apenas no último dígito.

Quadro 5 – Quadro de natureza de receita

Dígito:	1º	2º	3º	4º a 7º	8º	Descrição-Padrão dos Códigos de Tipo:
Significado:	Cat. Econ.	Origem	Espécie	Desdobramentos	Tipo	
Código:					0	Natureza Agregadora
					1	Receita Principal
	x	x	x	x . xx . x	2	Multa e Juros da Receita Principal
					3	Dívida Ativa da Receita Principal
					4	Multa e Juros da Dívida Ativa da Receita Principal

Fonte: MTO, 2023.

3.2.2 Classificação da Receita por Fonte de Recursos (FR)

Através da Portaria Conjunta STN/SOF Nº 20/2021, foi estabelecida uma estrutura padronizada para a classificação por fonte ou destinação de recursos com o objetivo de consolidar as Contas Públicas Nacionais, cumprindo o que determina o art. 51 da Lei de Responsabilidade Fiscal. Essas regras devem ser observadas pelos entes da Federação no momento de elaborar o orçamento e executar a contabilidade e orçamento.

De acordo com os parágrafos §1º, §2º e §4º do artigo 1º da Portaria Conjunta STN/SOF Nº 20/2021, a nova estrutura de codificação para a classificação por fonte deve seguir as seguintes regras: a fonte ou destinação de recursos é o agrupamento de receitas que possuem as mesmas normas de aplicação na despesa; a estrutura de codificação será composta de 3 dígitos; e as fontes ou destinações de recursos a serem usadas por Estados, Distrito Federal e Municípios serão definidas por meio de uma Portaria específica publicada pela Secretaria do Tesouro Nacional, no intervalo de 500 a 999, conforme segue abaixo:

§ 1º Denomina-se fonte ou destinação de recursos o agrupamento de receitas que possuem as mesmas normas de aplicação na despesa.

§ 2º A estrutura de codificação da classificação por fonte ou destinação de recursos será composta de 3 dígitos.

§ 4º As fontes ou destinações de recursos a serem utilizadas por Estados, Distrito Federal e Municípios serão definidas por meio de Portaria específica publicada pela Secretaria do Tesouro Nacional, no intervalo de 500 a 999.

É importante transcrever o art. 2º Portaria Conjunta STN/SOF Nº 20/2021, em quais os requisitos a serem respeitados pelos entes sobre informações complementares à estrutura de codificação por fonte ou destinação de recursos:

I- identificar se os recursos disponíveis foram arrecadados no exercício atual ou em exercícios anteriores; e

II- identificar informações adicionais referentes à execução da receita e/ou despesa orçamentária, nos casos estabelecidos pela Secretaria do Tesouro Nacional.

§ 1º As informações de que trata o caput não serão objeto de padronização quanto à forma de identificação.

§ 2º A Secretaria do Tesouro Nacional definirá em instrumento próprio o formato de envio dessas informações ao Sistema de Informações Contábeis e

Fiscais do Setor Público Brasileiro - Siconfi, ou sistema que vier substituí-lo, para fins de consolidação das contas públicas.

§ 3º Os entes poderão estabelecer detalhamentos adicionais aos códigos padronizados, não sendo necessário o envio desses detalhamentos à STN.

As Fontes de Recursos atuam como um mecanismo integrador entre a receita e a despesa, tendo um papel duplo no processo orçamentário.

Em relação à receita, elas mostram para onde os recursos serão destinados para financiar determinadas despesas, enquanto na despesa, elas identificam a origem dos recursos utilizados. Por isso, o código de controle das destinações da receita é o mesmo que é usado para controlar as fontes de financiamento na despesa.

Conforme determinado pela PORTARIA CONJUNTA STN/SOF Nº 20, DE 23 DE FEVEREIRO DE 2021, a partir de 01/01/2023, o código das Fontes de Recursos (FR) passou a ser composto por sete dígitos, conforme codificação abaixo:

A.BBB.CDD

A: codificação do Exercício de Arrecadação dos Recursos:

- 1 - Recursos do Exercício Corrente;
- 2 - Recursos de Exercícios Anteriores; e
- 9 - Recursos Condicionados.

BBB: codificação das novas FRs definidas pela STN, variando de 500 a 999 para os estados e municípios

C: codificação do Grupo de Fontes de Recursos da LOA e identifica as receitas arrecadadas pelo Tesouro (Grupo 1) e pelas demais unidades - receitas diretamente arrecadadas (Grupo 2); e

DD: Sequências numéricas não relevantes que identificam as Fontes de Recursos utilizadas até o final de 2022, preservadas para garantir a continuidade das séries históricas, dentre outras justificativas.

Seguem alguns exemplos de algumas codificações de FRs abaixo:

1.500.100 – Recursos não Vinculados de Impostos;

1.501.101 – Outros Recursos não Vinculados;

1.550.105 – Transferência do Salário-Educação; e

1.704.104 – Transferência da União Referente a Royalties do Petróleo e Gás Natural.

3.3 Classificação da despesa

No modelo vigente, o orçamento governamental é estruturado em programas de trabalho que englobam dados tanto qualitativos quanto quantitativos, que podem se referir tanto a aspectos físicos quanto financeiros.

3.3.1 Classificação Qualitativa

A classificação qualitativa da programação orçamentária é uma forma de organização das informações contidas no orçamento público que busca responder a perguntas sobre a natureza e o propósito das despesas governamentais. Essa classificação considera aspectos como a esfera governamental responsável, a instituição que executará as despesas, a área de atuação governamental, a estrutura programática e informações específicas sobre o programa e a ação a serem executados.

A classificação por esfera governamental diz respeito à separação das despesas por nível de governo: federal, estadual, municipal ou distrital. A classificação institucional, por sua vez, identifica a instituição que executará as despesas, como ministérios, secretarias, fundações, autarquias, entre outras.

A classificação funcional busca responder em que área de atuação governamental a despesa será realizada. Essa classificação é composta por funções e subfunções prefixadas, que servem como agregador dos gastos públicos por área de ação governamental nas três esferas de governo.

A estrutura programática é um bloco de informação que descreve o conjunto de programas, projetos e atividades que compõem o orçamento público. Os programas são definidos a nível estadual e representam as propostas mencionadas no Plano de

Governo, enquanto projetos, atividades e operações especiais são elementos que complementam a estrutura programática.

No excerto do MTO 2023 a seguir, a classificação qualitativa é ilustrada com quadro-resumo sobre cada classificação, item da estrutura e o que cada item responde sobre a programação orçamentária:

Quadro 6 - Quadro de classificação qualitativa de despesa

BLOCOS DA ESTRUTURA	ITEM DA ESTRUTURA	PERGUNTA A SER RESPONDIDA
Classificação por Esfera	Esfera Orçamentária	Em qual Orçamento?
Classificação Institucional	Órgão	Quem é o responsável por fazer?
	Unidade Orçamentária	
Classificação Funcional	Função	Em que áreas de despesa a ação governamental será realizada?
	Subfunção	
Estrutura Programática	Programa	O que se pretende alcançar com a implementação da Política Pública?
Informações Principais da Ação	Ação	O que será desenvolvido para alcançar o objetivo do programa?
	Descrição	O que é feito? Para que é feito?
	Forma de Implementação	Como é feito?
	Produto	O que será produzido ou prestado?
	Unidade de Medida	Como é mensurado?
	Subtítulo	Onde é feito? ou
		Onde está o beneficiário do gasto?

Fonte: MTO, 2023.

3.3.2 Classificação Quantitativa

A classificação quantitativa da programação orçamentária consiste em definir as metas físicas e financeiras que serão alcançadas em cada programa de trabalho. É importante que as metas sejam quantificáveis e mensuráveis, a fim de facilitar o acompanhamento e avaliação da execução orçamentária.

A classificação quantitativa é essencial para que se possa definir os recursos necessários para atingir as metas estabelecidas, bem como para monitorar e controlar o desempenho da gestão pública. Dessa forma, a partir das metas físicas e

financeiras, é possível identificar as fontes de recursos necessárias para a execução das ações previstas, bem como estabelecer prazos e responsabilidades para a sua realização.

Além disso, a classificação quantitativa da programação orçamentária permite a definição de indicadores de desempenho para avaliar a efetividade das políticas públicas e identificar oportunidades de melhoria na gestão dos recursos públicos.

Nessa classificação, tem-se duas dimensões: física e financeira.

Na dimensão física, busca-se mensurar quantidade de bens e serviços a serem entregues

Na dimensão financeira, o montante suficiente para desenvolvimento da ação orçamentária é destacado na programação.

No excerto do MTO 2023 a seguir, a classificação quantitativa é ilustrada com quadro-resumo sobre cada item da estrutura e o que cada item responde sobre a programação orçamentária:

Quadro 7 - Quadro de classificação quantitativa de despesa

ITEM DA ESTRUTURA	PERGUNTA A SER RESPONDIDA
Natureza da Despesa	
Categoria Econômica da Despesa	Qual o efeito econômico da realização da despesa?
Grupo de Natureza de Despesa (GND)	Em qual classe de gasto será realizada a despesa?
Modalidade de Aplicação	De que forma serão aplicados os recursos?
Elemento de Despesa	Quais os insumos que se pretende utilizar ou adquirir?
Identificador de Uso (IDUSO)	Os recursos são destinados para contrapartida?
Fonte de Recursos	De onde virão os recursos para realizar a despesa?
Identificador de Doação e de Operação de Crédito (IDOC)	A que operação de crédito ou doação os recursos se relacionam?
Identificador de Resultado Primário	Qual o efeito da despesa sobre o Resultado Primário da União?
Dotação	Qual o montante alocado?

Fonte: MTO, 2023.

3.3.3 Classificação por Esfera

No orçamento público, a classificação por esfera é utilizada para identificar se uma despesa pertence ao Orçamento Fiscal, à Seguridade Social ou ao Investimento das Empresas Estatais. Essa classificação é representada por meio das letras "F", "S" ou "I", que são atribuídas aos respectivos orçamentos.

Na LOA, o classificador de esfera é identificado com uma dessas letras e, na base de dados do SIOP, o campo correspondente é composto por dois dígitos e está associado à ação orçamentária, conforme segue as definições abaixo:

- **Orçamento Fiscal - F (código 10):** referente aos Poderes da União, seus fundos, órgãos e entidades da administração direta e indireta, inclusive fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público;
- **Orçamento da Seguridade Social - S (código 20):** abrange todas as entidades e órgãos a ela vinculados, da administração direta ou indireta, bem como os fundos e fundações instituídos e mantidos pelo Poder Público; e
- **Orçamento de Investimento - I (código 30):** orçamento das empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto.

O segundo parágrafo do artigo 195 da Constituição Federal determina que a proposta orçamentária da Seguridade Social será desenvolvida em conjunto pelos órgãos responsáveis pela saúde, previdência social e assistência social, com base nas metas e prioridades estabelecidas na LDO, garantindo a gestão independente dos recursos de cada área.

3.3.4 Classificação Institucional

A classificação da despesa que indica o programa de trabalho de acordo com os órgãos e unidades orçamentárias encarregados de executá-lo é expressa em documentos orçamentários por meio de um código de 5 dígitos.

Os dois primeiros dígitos referem-se ao órgão orçamentário e os três últimos dígitos referem-se à unidade orçamentária.

Na seção “Tabelas”, serão informados os órgãos, as unidades orçamentárias, as siglas e os nomes oficiais juntamente com suas unidades gestoras.

3.3.5 Classificação Funcional e Programática

3.3.5.1 Função e Subfunção

A classificação funcional é utilizada para determinar em que área de atuação governamental serão realizadas as despesas.

Cada atividade, projeto e operação especial identificará a função e subfunção à qual se vinculam. Instituída pela Portaria nº 42, de 14 de abril de 1999, do então Ministério do Orçamento e Gestão, ela é composta de um conjunto de funções e subfunções prefixadas que agregam os gastos públicos por área de atuação governamental nas três esferas de governo.

Essa classificação é independente dos programas, é de aplicação obrigatória e comum a todos os municípios, estados, Distrito Federal e União, permitindo a consolidação nacional dos gastos do setor público.

Além das funções e subfunções, a classificação funcional inclui programas definidos em nível estadual e que representam as propostas mencionadas no Plano de Governo, bem como projetos, atividades e operações especiais.

Nos documentos orçamentários, a classificação funcional é expressa por cinco dígitos:

FF.SSS

FF – Função

SSS – Subfunção

A função orçamentária é o maior nível de agregação das diferentes áreas de atuação do setor público.

Ela reflete a competência institucional dos órgãos governamentais, como por exemplo, cultura, educação, saúde e defesa, que estão diretamente relacionados com os respectivos ministérios. Em algumas situações, um órgão pode ter mais de uma competência institucional, o que pode envolver diferentes áreas de despesas.

Nesses casos, é necessário selecionar a competência institucional que está mais relacionada à ação em questão.

A subfunção é um nível de categorização abaixo da função e tem como objetivo mostrar a natureza da atuação do governo. Conforme a Portaria SOF/SETO/ME nº 42 de 14 de abril de 1999, que foi atualizada pela Portaria SOF/ME nº 2.520 de 21 de março de 2022, é possível que as subfunções sejam associadas a funções diferentes das que estão diretamente relacionadas, o que é chamado de matricialidade.

3.3.5.2 Programas

A metodologia do PPA 2020-2023 compreende 3 eixos:

- Dimensão Estratégica, composta pelos eixos da Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (Endes), as diretrizes do PPA e os Temas;
- Dimensão Tática, composta pelos Programas e seus objetivos, meta e indicador de resultado; e
- Dimensão Operacional, onde estão as ações orçamentárias e não-orçamentárias.

De acordo com a metodologia utilizada na elaboração do PPA 2020-2023, foram adotados os seguintes conceitos:

- Diretrizes: essas declarações refletem as preferências políticas dos governantes eleitos e servem para guiar as ações do governo;
- Temas: refletem a estrutura institucional adotada pela administração federal e são utilizados para agrupar programas e ações afins;
- Programas: são conjuntos de ações, tanto orçamentárias como não-orçamentárias, que visam enfrentar um problema específico. É importante que o desempenho dos programas possa ser mensurado para avaliação e aprimoramento.

Dessa forma, a perspectiva de organização governamental que integra Planejamento e Orçamento está fundamentada na conexão das ações, tanto

orçamentárias quanto não-orçamentárias, diretamente aos novos programas.

Por conseguinte, o produto de uma ação deve ter como foco a realização dos objetivos estipulados nos programas.

O conjunto dos produtos de determinadas ações possibilitará a execução do objetivo e o alcance da meta global definida para um programa finalístico, avaliada por um indicador de resultado.

Ao adotar o modelo lógico como organizador dos elementos que compõem os programas do novo PPA, a metodologia busca contribuir para uma concepção adequada dos programas, o que, por sua vez, auxilia na avaliação das políticas públicas ao identificar claramente os objetivos e resultados esperados do programa, bem como os indicadores de resultado.

3.3.5.3 Ações Orçamentárias

As ações orçamentárias compreendem um conjunto de operações que produzem bens ou serviços para atingir o objetivo de um programa, incluindo transferências, subsídios, financiamentos e reservas de contingência. Essas ações podem ser categorizadas como "projetos", "atividades" ou "operações especiais", de acordo com sua operação e produção, seguindo as orientações da Portaria SOF/SETO/ME nº 42/1999, atualizada pela Portaria SOF/ME nº 2.520 de 21 de março de 2022, e da LDO.

Vale ressaltar que a LDO estabelece um conjunto de ações governamentais que exigem que o PLOA, a LOA e seus créditos adicionais discriminem as dotações orçamentárias em categorias de programação específicas, como as ações de alimentação escolar mencionadas no inciso II, exigindo a criação de uma ação orçamentária específica para cada operação listada.

No sistema orçamentário, a ação é identificada por um código composto por quatro dígitos, de acordo com a codificação abaixo:

ABCD

A – refere-se ao 1º dígito e identifica o tipo de ação:

- **1, 3, 5, 7 – Projeto**

- **2, 4 ,6 ou 8 – Atividade**
- **0 – Operação Especial**

Segundo MTO 2023, temos as seguintes definições para cada tipo de ação orçamentária:

Atividade: Um instrumento de programação utilizado para atingir o objetivo de um programa através de um conjunto de operações contínuas e permanentes, que resultam em um produto ou serviço necessário para manter a ação governamental. As ações do tipo atividade são responsáveis por manter o nível de produção pública, sem contribuir para o patrimônio da União ou aprimoramento da ação governamental no âmbito federal, diferentemente das ações do tipo projeto.

Projeto: Uma ferramenta de planejamento utilizada para alcançar o objetivo de um programa, que consiste em um conjunto de atividades limitadas no tempo, que resultam em um produto que contribui para o desenvolvimento ou aprimoramento da ação de governo da União. As ações do tipo Projeto aumentam a produção pública, criam infraestrutura para novas atividades ou implementam ações inéditas dentro de um prazo determinado.

Observação sobre Projeto:

As condições cumulativas de uma ação para ser considerada um projeto são:

- Suas operações devem ser delimitadas no tempo; e
- Sua produção deve incorporar ao patrimônio da Estado do Rio de Janeiro ou aprimorar ou expandir a ação de governo no âmbito estadual.

Operação Especial: Despesas que não estão relacionadas com a manutenção, expansão ou aprimoramento das atividades governamentais na esfera da União e não geram produtos ou serviços diretamente compensatórios.

Reservas de Contingências: Trata-se de uma alocação de recursos geralmente destinada a cobrir possíveis contingências fiscais ou outras necessidades específicas. Essas alocações, chamadas de reservas de contingência, podem ser compostas por recursos financeiros ou primários. É possível que as reservas sejam criadas para atender a dispositivos legais e constitucionais que estabelecem limites de despesas ou metas fiscais, bem como para atender a programas ou necessidades específicas. Além disso, elas podem ser constituídas a partir de receitas próprias e vinculadas ou para cumprir emendas individuais e de

bancadas estaduais.

3.3.6 Classificação Econômica ou por Natureza da Despesa (ND)

A categorização da despesa em termos de sua natureza econômica e elementos é fundamentada pelo art 12 e 13 da Lei nº 4.320/1964.

Assim como a receita, o artigo 8º da referida lei determina que a discriminação da despesa deve ser codificada por meio de números decimais, conforme o Anexo IV correspondente, atualmente apresentado no Anexo II da Portaria Conjunta STN/SOF nº 163/2001, consolidada pela Portaria Conjunta STN/SOF/ME nº 103/2021.

Esse conjunto de informações é conhecido como a classificação por natureza da despesa e indica a categoria econômica da despesa, o grupo ao qual ela pertence, a modalidade de aplicação e o elemento.

Assim a ND composta por 8 dígitos possui o seguinte esquema:

A.B.CD.EF.GH

A – Categoria Econômica

B – Grupo de Natureza de Despesa

CD – Modalidade de Aplicação

EF – Elemento de Despesa

GH – Subelemento de Despesa

3.3.6.1 Categoria econômica

A despesa pode ser codificada em duas categorias:

3 – Despesas Correntes: não contribuem, diretamente, para a formação ou aquisição de um bem de capital.

4 – Despesas de Capital: contribuem, diretamente, para a formação ou aquisição de um bem de capital.

3.3.6.2 Grupo de Natureza de Despesa (GND)

O GND possui a seguinte codificação de acordo com MTO 2023:

1- Pessoal e Encargos Sociais: pessoal ativo, inativo e pensionistas, relativas a mandatos eletivos, cargos, funções ou empregos, civis, militares e de membros de Poder, com quaisquer espécies remuneratórias, tais como vencimentos e vantagens, fixas e variáveis, subsídios, proventos da aposentadoria, reformas e pensões, inclusive adicionais, gratificações, horas extras e vantagens pessoais de qualquer natureza, bem como encargos sociais e contribuições recolhidas pelo ente às entidades de previdência, conforme estabelece o caput do art. 18 da Lei Complementar 101, de 2000.

2 - Juros e Encargos da Dívida: juros, comissões e outros encargos de operações de crédito internas e externas contratadas, bem como da dívida pública mobiliária.

3 - Outras Despesas Correntes: aquisição de material de consumo, pagamento de diárias, contribuições, subvenções, auxílio-alimentação, auxílio-transporte, além de outras despesas da categoria econômica “Despesas Correntes” não classificáveis nos demais grupos de natureza de despesa.

4 - Investimentos: softwares e com o planejamento e a execução de obras, inclusive com a aquisição de imóveis considerados necessários à realização destas últimas, e com a aquisição de instalações, equipamentos e material permanente.

5-Inversões financeiras: aquisição de imóveis ou bens de capital já em utilização; aquisição de títulos representativos do capital de empresas ou entidades de qualquer espécie, já constituídas, quando a operação não importe aumento do capital; e com a constituição ou aumento do capital de empresas, além

de outras despesas classificáveis neste grupo.

6-Amortização da Dívida: pagamento e/ou refinanciamento do principal e da atualização monetária ou cambial da dívida pública interna e externa, contratual ou mobiliária.

9-Reserva de Contingência: classificada no GND 9, podendo conter outra classificação conforme disposto na LDO.

Quadro 8 - Quadro de natureza de despesa

CÓDIGO	GRUPOS DE NATUREZA DA DESPESA
1	Pessoal e Encargos Sociais
2	Juros e Encargos da Dívida
3	Outras Despesas Correntes
4	Investimentos
5	Inversões financeiras
6	Amortização da Dívida
9	Reserva de Contingência

Fonte: O autor, 2023.

3.3.6.1 Modalidade de Aplicação

A modalidade de aplicação refere-se à forma como os recursos serão utilizados, podendo ser por meio de transferências financeiras para outros níveis de governo, seus órgãos ou entidades, ou para entidades privadas sem fins lucrativos e outras instituições. Além disso, os recursos podem ser aplicados diretamente pela unidade responsável pelo crédito orçamentário, ou por outro órgão ou entidade no mesmo nível de governo.

A finalidade da modalidade de aplicação é, principalmente, evitar a contagem duplicada dos recursos transferidos ou descentralizados.

3.3.6.2 Elemento de Despesa

A finalidade do elemento de despesa é identificar as diversas categorias de gastos, como salários e benefícios, despesas com juros, gastos com materiais de

consumo, serviços prestados por terceiros, subsídios sociais, construções e instalações, equipamentos e ativos permanentes, auxílios diversos, pagamentos de empréstimos e outras despesas necessárias para que a Administração Pública possa atingir seus objetivos.

A lista de códigos correspondentes aos elementos de despesa pode ser encontrada no Anexo II da Portaria Conjunta STN/SOF nº 163, de 2001, consolidada pela Portaria Conjunta STN/SOF/ME nº 103, de 5 de outubro de 2021.

É importante destacar que a descrição dos elementos pode não abranger todas as despesas relacionadas a eles e, em alguns casos, pode ser apenas uma lista exemplificativa.

O conteúdo e a forma das descrições dos elementos de despesa foram mantidos tal como constam do texto da Portaria Conjunta STN/SOF nº 163, de 2001, consolidada pela Portaria Conjunta STN/SOF/ME nº 103, de 5 de outubro de 2021).

3.3.7 Classificação por Grupo de Gastos (GG)

Singularidade do Estado do Rio de Janeiro, a codificação é composto por um único grupo de gastos que se relaciona com cada ação e tem objetivo de auxiliar cálculos para análise de séries históricas, previsão de tendências e gestão orçamentária.

No Plano Plurianual (PPA), somente ações vinculadas aos Grupos de Gastos L4 - Atividades Finalísticas e L5 - Projetos são utilizadas.

Quadro 9 - Quadro de grupo de gastos (continua)

Código do Grupo de Gastos	Descrição
L1	Atividades de pessoal e encargos sociais
L2	Atividades de manutenção administrativa
L3	Outras atividades de caráter obrigatório
L4	Atividades finalísticas
L5	Projetos
L6	Atividades de Utilidade Pública
L7	Despesas não orçamentárias

Quadro 9 - Quadro de grupo de gastos (conclusão)

Código do Grupo de Gastos	Descrição
L8	Projetos e Atividades do Orçamento de Investimento
L9	Reserva de Contingência

Fonte: O autor, 2023.

4 PROCESSO DE ELABORAÇÃO ORÇAMENTÁRIA

A elaboração do Projeto da Lei Orçamentária é um processo que requer a coordenação de várias atividades entre o órgão central e os órgãos setoriais de orçamento, além das unidades orçamentárias do sistema estadual.

O processo de elaboração do Projeto da Lei Orçamentária deve seguir um conjunto de princípios fundamentais, que incluem:

O Plano Plurianual estabelece os programas que serão incluídos nos orçamentos estaduais para o período em questão.

A LDO fornece diretrizes para a elaboração da Proposta Orçamentária para o exercício;

A LDO revisa o Plano Plurianual;

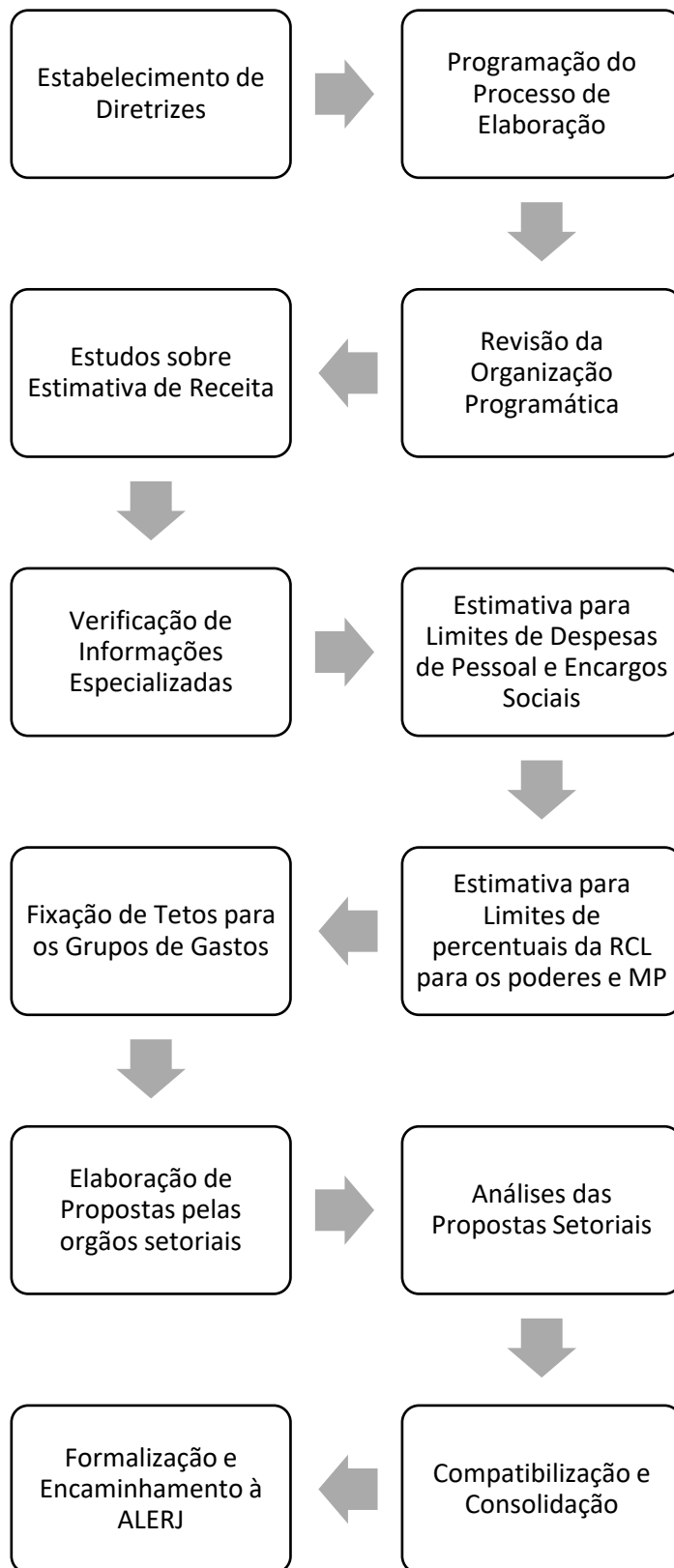
A Lei Orçamentária Anual viabiliza anualmente a execução dos programas definidos no Plano Plurianual, por meio da destinação de recursos para as ações programáticas, incluindo projetos, atividades e operações especiais, e a definição das respectivas metas.

A elaboração dos orçamentos estaduais é uma responsabilidade conjunta, envolvendo o órgão central, os órgãos setoriais e as unidades orçamentárias do sistema.

A consolidação de toda PLOA é de responsabilidade da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Estado do Rio de Janeiro.

4.1 Fases do processo de elaboração orçamentária

Figura 1 – Etapas de elaboração orçamentária



Fonte: O autor, 2023.

1ª Fase - Estabelecimento de Diretrizes: são definidas as diretrizes estabelecidas pela LDO do exercício em que será elaborada a PLOA.

2ª Fase - Programação do Processo de Elaboração: são estipulados as metodologias, prazos, instruções, cronograma;

3ª Fase – Revisão da Organização Programática: são reavaliadas as estruturas a dos programas, projetos, atividades e operações especiais;

4ª Fase - Estudos sobre Estimativa de Receita: são elaboradas e estabelecidas as estimativas de receitas para exercício seguinte;

5ª Fase - Verificação de Informações Especializadas: nesta fase há centralização de informações sobre serviço da dívida, precatórios, financiamento de programas e investigação de despesas relacionadas com manutenção, combustíveis e serviços de utilidade pública dos órgãos setoriais;

6ª Fase - Estimativa para Limites de Despesas de Pessoal e Encargos Sociais: fase em que são agrupadas as informações sobre despesas com pessoal ativo e inativos e encargos sociais;

7ª Fase - Estimativa para Limites de percentuais da RCL para os poderes e MP: Definição de duodécimos e percentuais da RCL de acordo Lei de Responsabilidade Fiscal;

8ª Fase - Fixação de Tetos para os Grupos de Gastos: Estabelecimento de tetos orçamentários máximos para cada órgão setorial para execução de despesas relacionadas com Atividades de pessoal e encargos sociais, manutenção administrativa, outras atividades de caráter obrigatório, finalísticas, Projetos, Utilidade Pública, Orçamento Investimento e Reserva de Contingência;

9ª Fase - Elaboração de Propostas pelos órgãos setoriais: Detalhamento dos tetos orçamentários pelos órgãos de acordo com cada limite liberado;

10ª Fase - Análises das Propostas Setoriais: Exame de todo detalhamento elaborado pelos órgãos setoriais;

11ª Fase - Compatibilização e Consolidação: Adequação das propostas aos limites legais e constitucionais sobre manutenção e desenvolvimento de ensino (MDE), Fundeb, ações e serviços de saúde, regime de recuperação fiscal (RRF), lei de responsabilidade fiscal e outros;

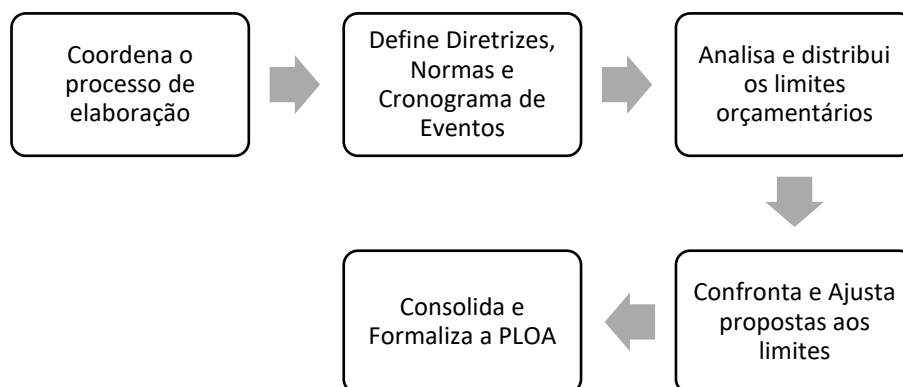
12ª Fase - Formalização e Encaminhamento à ALERJ: Elaboração do texto da lei, Mensagem, Anexo e Exposição de Motivos e Entrega na ALERJ no prazo

constitucional.

4.2 Fluxo do processo de elaboração das propostas orçamentárias

4.2.1 Fluxo do Processo para Órgão Central (SEPLAG/RJ)

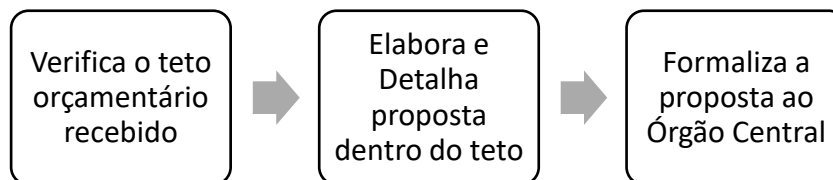
Figura 2 – Etapas no órgão central



Fonte: O autor, 2023.

4.2.2 Fluxo do Processo para Órgão Setorial

Figura 3 – Etapas no órgão setorial



Fonte: O autor, 2023.

4.2.3 Fluxo do Processo Institucional

Figura 4 – Fluxo nos órgãos responsáveis pela PLOA



Fonte: O autor, 2023.

4.3 **Evolução do processo de elaboração**

4.3.1 Levantamento de Informações

O êxito do processo depende da existência de informações precisas e confiáveis que possibilitem uma estimativa adequada dos recursos a serem utilizados.

Dessa forma, deve-se ter atenção às seguintes etapas no levantamento de dados e informações:

- **Identificar os responsáveis pela coleta de informações:** Superintendência de Orçamento, juntamente com as Coordenadorias de Receita e Despesa, deve definir quais informações são necessárias para coleta de dados e informações orçamentárias
- **Identificar as fontes de dados:** as informações necessárias podem ser obtidas de diferentes fontes, como SIPLAG, SIAFE-Rio, Relatório Resumido de Execução Orçamentária, Relatório de Gestão Fiscal, relatórios de acompanhamento de arrecadação financeira, planilhas de controle de gastos, sistemas de gestão orçamentária e financeira,

bancos de dados públicos, entre outros. É importante serem as fontes mais confiáveis e atualizadas.

- **Defina os critérios de seleção das informações:** nem todas as informações disponíveis são relevantes para o processo de elaboração do orçamento. É necessário definir quais são as informações mais importantes e estabelecer critérios de seleção e priorização conforma diretrizes estabelecidas pela Subsecretaria de Planejamento e Orçamento da SEPLAG/RJ.
- **Coleta das informações:** a coleta pode ser feita por meio de formulários e reuniões de trabalho, entre outras formas de interação com os responsáveis pelas áreas envolvidas.
- **Organização e análise dos dados:** as informações coletadas devem ser organizadas e analisadas para permitir a identificação das tendências e dos padrões de gastos e receitas, bem como para subsidiar a definição das prioridades e dos objetivos do orçamento pelas Coordenadorias de Receita, de Despesa e de Limites.
- **Elaboração do relatório de informações:** o relatório deve apresentar os dados coletados, as análises realizadas, as conclusões e as recomendações para o bom andamento do processo de elaboração do orçamento.
- **Revisão e validação das informações:** as informações coletadas devem ser revisadas e validadas pelas áreas responsáveis, a fim de garantir sua precisão e confiabilidade.
- **Uso das informações na elaboração do orçamento:** as informações coletadas e analisadas devem ser utilizadas como base para a elaboração do orçamento, permitindo a definição de metas, prioridades e estratégias de alocação de recursos.

4.3.2 Providências sobre a situação de Receita e Despesa

Com todas informações coletadas e organizadas, são realizadas cautelosamente as seguintes ações:

- Calcular os valores correspondentes às Vinculações Constitucionais e Legais abaixo:
 - Poderes Legislativo e Judiciário, Ministério Público, Defensoria Pública
 - Manutenção e Desenvolvimento de Ensino
 - Ações e Serviços Públicos de Saúde
- Calcular as receitas vinculadas por Fonte com a especificação da sua alocação;
- Calcular o PASEP;
- Calcular a Receita Corrente Líquida, para apropriação dos limites com gastos de pessoal e encargos sociais de cada Poder, do Ministério Público, bem como para demais limites impostos pela Lei de Responsabilidade Fiscal;
- Calcular os recursos para precatórios;
- Calcular os recursos disponíveis para serem distribuídos a cada Órgão/Unidade, que são obtidos após a dedução de recursos destinados:
 - À transferência das parcelas de Fundo de Participação dos Municípios;
 - Aos orçamentos dos Poderes Legislativo e Judiciário, e do Ministério Público;

- Ao pagamento de despesas com pessoal e encargos sociais do Poder Executivo;
- Ao pagamento do serviço da dívida;
- À manutenção e desenvolvimento do ensino;
- Às despesas destinadas à manutenção mínima dos órgãos e unidades;
- Ao pagamento de ações e serviços públicos de saúde, de acordo com a legislação em vigor;
- Aos empréstimos e contrapartidas de programas oriundos de financiamentos nacionais e internacionais;
- Às contribuições aos programas de previdência social (Rioprevidência) e de serviços médico-hospitalares;
- Ao pagamento de precatórios.

4.3.3 Definição de Tetos Orçamentários

A partir das pesquisas e cálculos realizados, são definidos os limites orçamentários para os órgãos da administração direta e unidades da administração indireta.

Esses limites são estabelecidos por tipo e origem de receita, garantindo que a soma de todos seja igual ao limite de receita estabelecido em cada FR.

4.4 **Distribuição dos tetos orçamentários**

Os limites orçamentários são remetidos às respectivas órgãos setoriais e

poderes através do SIPLAG em ambiente de produção de acordo com cronograma de eventos estabelecidos no início do processo de elaboração pela SEPLAG/RJ.

Cada órgão setorial terá o período determinado para preenchimentos das informações de receita relacionadas àquelas de arrecadação próprias e convênios previstos para exercício seguinte.

Após o preenchimento das informações e valores de receitas acima, a SEPLAG/RJ avalia os recursos consignados e os ratifica.

O acesso ao sistema informatizado para o registro das Propostas Orçamentárias pelos Órgãos e Unidades Orçamentárias somente será permitido após a inclusão desses limites no sistema pela Superintendência de Orçamento da SEPLAG/RJ.

Os limites serão introduzidos para cada órgão por meio de Grupos de Despesas e Fontes de Recursos.

4.5 Proposta orçamentária

Depois de conferir as etapas habituais de finalização das Propostas, é criada a Justificativa Explicativa, que incluem detalhes sobre a situação financeira do Estado.

Nessa exposição, são fornecidos números de exercícios anteriores, estimativas ajustadas para o ano atual e projeções para o período financeiro correspondente à Proposta.

Esses dados constituem um documento de considerável relevância para a avaliação da proposta pelo Poder Legislativo.

O Anteprojeto de Lei é elaborado com uma estrutura de apresentação contendo:

- Estimativa da Receita;
- Orçamentos Componentes;
- Disposições sobre o Orçamento Fiscal e de Investimento,

especificação de dotações da Dívida

- Pública Externa e Interna e da Reserva de Contingência, Programa de Obras e Anexo de
- Vinculações;
- Autorizações para abertura de créditos e ajustes de grupos de fontes, de modalidade de aplicação e alteração do programa de obras;
- Centralizações de Recursos;
- Execução e Manutenção do Equilíbrio Orçamentário;
- Demais disposições.

Além disso, são estabelecidos recursos para:

- Poder Legislativo;
- Poder Judiciário;
- Ministério Público;
- MDE; e
- Ações e Serviços Públicos de Saúde.

Também é produzida uma exposição que descreve as obrigações constitucionais e legais que devem ser atendidas, indicando a base de cálculo utilizada para determinar os recursos destinados a cada uma delas.

5 TABELAS DE APOIO

5.1 Tabela de órgãos e unidades orçamentárias

Tabela 1 – Tabela de órgãos e unidades orçamentárias (continua)

Órgão	Código	Sigla	Título Oficial	UGE	LOA
01000	01010	ALERJ	Assembleia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro	010100	Sim
-	01610	FUNDO ALERJ	Fundo Especial da Assembléia Legislativa	016100	Sim
02000	02010	TCE-RJ	Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro	020100	Sim
-	02610	FEM/TCE-RJ	Fundo Especial de Modernização do Controle Externo do Tribunal de Contas do ERJ	026100	Sim
03000	03010	TJ	Tribunal de Justiça	030100	Sim
-	03610	FETJ	Fundo Especial do Tribunal de Justiça	036100	Sim
-	03620	EMERJ	Fundo Especial da Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro	036200	Sim
-	03630	FUNARPEN/RJ	Fundo de Apoio aos Registradores Cíveis das Pessoas Naturais do ERJ	036300	Sim
06000	06010	GSI	Gabinete de Segurança Institucional do Estado do Rio de Janeiro	060100	Sim
-	06020	SSM	Subsecretaria Militar	210600	Sim
07000	07010	SEINFRA	Secretaria de Estado de Infraestrutura e Obras	070100	Sim
-	07720	CEHAB-RJ	Companhia Estadual de Habitação do Rio de Janeiro	197100	Sim
-	07310	IEEA	Instituto Estadual de Engenharia e Arquitetura	243100	Sim
-	07510	EMOP	Empresa de Obras Públicas do Estado do Rio de Janeiro	045200	Sim
08000	08010	VICE-GOV	Vice-Governadoria	080100	Sim
09000	09010	PGE	Procuradoria Geral do Estado	090100	Sim
-	09610	FUNPERJ	Fundo Especial da Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro	096100	Sim
10000	10010	MP	Ministério Público	100100	Sim
-	10020	CEJUR	Centro de Estudos Jurídicos	100200	Não
-	10610	FEMP	Fundo Especial do Ministério Público	106100	Sim
11000	11010	DPGE	Defensoria Pública Geral do Estado	110100	Sim
-	11610	FUNDPERJ	Fundo Especial da Defensoria Pública do Estado do Rio de Janeiro	116100	Sim
13000	13010	SEAPPA	Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária, Pesca e Abastecimento	130100	Sim
-	13410	FIPERJ	Fundação Instituto de Pesca do Estado do Rio de Janeiro	134100	Sim
-	13530	EMATER	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado do Rio de Janeiro	135300	Sim
-	13540	PESAGRO	Empresa de Pesquisa Agropecuária do Estado do Rio de Janeiro	135400	Sim
-	13620	FUNDEAGRO	Fundo Estadual de Defesa Agropecuária	136200	Sim
-	13710	CASERJ	Companhia de Armazéns e Silos do Estado do Rio de Janeiro	137100	Sim
-	13720	CEASA	Centrais de Abastecimento do Estado do Rio de Janeiro	137200	Sim
14000	14010	SECC	Secretaria de Estado da Casa Civil	140100	Sim
-	14020	SUBCOM	Subsecretaria de Comunicação Social	390100	Sim
-	14320	RIOSEGURANCA	Instituto de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro	263200	Sim
-	14322	RIOMETROPOLE	Instituto da Região Metropolitana do Rio de Janeiro	213200	Sim
-	14330	DETRAN-RJ	Departamento de Trânsito do Estado do Rio de Janeiro	263100	Sim
-	14340	LOTERRJ	Loteria do Estado do Rio de Janeiro	203100	Sim
-	14380	IPEM-RJ	Instituto de Pesos e Medidas do Estado do Rio de Janeiro	053100	Sim
-	14510	IO	Imprensa Oficial do Estado do Rio de Janeiro	215100	Sim
-	14630	FDRM	Fundo de Desenvolvimento da Região Metropolitana	216500	Sim
-	14710	CEDAE	Companhia Estadual de Águas e Esgotos	247100	Sim
-	14751	METRO	Companhia do Metropolitano do Rio de Janeiro - Em liquidação	217100	Sim

Tabela 1 – Tabela de órgãos e unidades orçamentárias (continuação)

Órgão	Código	Sigla	Título Oficial	UGE	LOA
-	14752	CTC-RJ	Companhia de Transportes Coletivos do Estado do Rio de Janeiro - Em Liquidação	217200	Sim
-	14753	FLUMITRENS	Companhia Fluminense de Trens Urbanos - Em liquidação	217300	Sim
-	14759	CFSEC	Companhia Fluminense de Securitização S.A.	207100	Sim
15000	15010	SECEC	Secretaria de Estado de Cultura e Economia Criativa	150100	Sim
-	15410	FUNARJ	Fundação Anita Mantuano de Artes do Estado do Rio de Janeiro	154100	Sim
-	15430	FTMRJ	Fundação Teatro Municipal do Rio de Janeiro	154300	Sim
-	15440	FMIS	Fundação Museu da Imagem e do Som	154400	Sim
-	15610	FEC	Fundo Estadual da Cultura	156100	Sim
16000	16010	SEDEC	Secretaria de Estado de Defesa Civil	160100	Sim
-	16610	FUNESBOM	Fundo Especial do Corpo de Bombeiros	166100	Sim
17000	17010	SEEL	Secretaria de Estado de Esporte e Lazer	170100	Sim
-	17310	SUDERJ	Superintendência de Desportos do Estado do Rio de Janeiro	173100	Sim
18000	18010	SEEDUC	Secretaria de Estado de Educação	180100	Sim
-	18020	DEGASE	Departamento Geral de Ações Sócio-Educativas	210700	Sim
-	18030	CEE	Conselho Estadual de Educação	180300	Sim
20000	20010	SEFAZ	Secretaria de Estado de Fazenda	200100	Sim
-	20340	RIOPREVIDENCIA	Fundo Único de Previdência Social do Estado do Rio de Janeiro	123400	Sim
-	20420	RJPREV	Fundação de Previdência Complementar do Estado do Rio de Janeiro	124200	Não
-	20610	FAF	Fundo Especial de Administração Fazendária	206100	Sim
21000	21010	SEPLAG	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão	210100	Sim
-	21011	SUBPLO	Subsecretaria de Planejamento e Orçamento	210110	Sim
-	21090	SUPOR	Superintendência de Orçamento	120900	Não
-	21530	SERVE	Empresa Estadual de Viação - Em Liquidação	215300	Sim
-	21610	FUNDEP	Fundo Especial do Depósito Público	216100	Sim
-	21640	FUSPRJ	Fundo Estadual de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro	216400	Não
22000	22010	SEDEERI	Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais	220100	Sim
-	22350	DRM	Departamento de Recursos Minerais do Estado do Rio de Janeiro	353100	Sim
-	22310	AGETRANSP	Agência Regul Serv Púb Conc Transp Aquav, Ferrov e Metrov e de Rodov do Est RJ	043400	Sim
-	22330	AGENERSA	Agência Reguladora de Energia e Saneamento Básico do Estado do Rio de Janeiro	043500	Sim
-	22320	JUCERJA	Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro	223200	Sim
-	22610	FREMF	Fundo de Recuperação Econômica de Municípios Fluminenses	226100	Sim
-	22620	FEMPO	Fundo de Microcrédito para Empreendedores das Comunidades Pacificadas no ERJ	226200	Sim
-	22650	FUNDES	Fundo de Desenvolvimento do Estado do Rio de Janeiro	220200	Não
-	22720	AGERIO	Agência de Fomento do Estado do Rio de Janeiro S.A.	227200	Sim
-	22710	CODIN	Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro	227100	Sim
24000	24010	SEAS	Secretaria de Estado do Ambiente	240100	Sim
-	24020	UEPSAM	Unidade Executora de Programa - UEPSAM	240200	Sim
-	24320	INEA	Instituto Estadual do Ambiente - INEA	243200	Sim
-	24630	FUNDRHI	Fundo Estadual de Recursos Hídricos	246300	Sim
25000	25010	SEAP	Secretaria de Estado de Administração Penitenciária	250100	Sim
-	25410	FSCABRINI	Fundação Santa Cabrini	254100	Sim
-	25610	FUESP	Fundo Especial Penitenciário	256100	Sim
29000	29010	SES	Secretaria de Estado de Saúde	290100	Sim
-	29310	IASERJ	Instituto de Assistência dos Servidores do Estado do Rio de Janeiro	293100	Sim
-	29420	FSERJ	Fundação Saúde do Estado do Rio de Janeiro	294200	Sim
-	29610	FES	Fundo Estadual de Saúde	296100	Sim
-	29710	IVB	Instituto Vital Brazil	297100	Sim
30000	30010	SETRAB	Secretaria de Estado do Trabalho e Renda	300100	Sim

Tabela 1 – Tabela de órgãos e unidades orçamentárias (conclusão)

Órgão	Código	Sigla	Título Oficial	UGE	LOA
-	30610	FEFEPS	Fundo Estadual de Fomento à Economia Popular Solidária	306100	Sim
-	30620	FTRJ	Fundo do Trabalho do Estado do Rio de Janeiro	306200	Sim
31000	31010	SETRANS	Secretaria de Estado de Transportes	310100	Sim
-	31330	DETRO-RJ	Departamento de Transportes Rodoviários do Estado do Rio de Janeiro	313300	Sim
-	31610	FET	Fundo Estadual de Transportes	316100	Sim
-	31710	CODERTE	Companhia de Desenvolvimento Rodoviário e Terminais do Estado do Rio de Janeiro	317100	Sim
-	31720	CENTRAL	Companhia Estadual de Engenharia de Transportes e Logística	317200	Sim
-	31730	RIOTRILHOS	Companhia de Transportes sobre Trilhos do Estado do Rio de Janeiro	317300	Sim
37000	37010	EGE-SEPLAG	Encargos Gerais do Estado sob a Supervisão da SEPLAG	370100	Sim
-	37020	EGE/SEFAZ	Encargos Gerais do Estado sob a Supervisão da SEFAZ	370200	Sim
-	37030	PRECATORIO_RPV	Condenações Judiciais Definitivas - Precatórios e RPV	370300	Não
-	37050	DIVIDAPUBLICA	Dívida Pública do Estado	370500	Não
40000	40010	SECTI	Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação	400100	Sim
-	40401	CEPERJ	Fundação Centro Estadual de Estatística, Pesquisa e Formação de Servidores Públicos do RJ	124100	Sim
-	40410	FAPERJ	Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro	404100	Sim
-	40430	UERJ	Fundação Universidade do Estado do Rio de Janeiro	404300	Sim
-	40440	FAETEC	Fundação de Apoio à Escola Técnica do Estado do Rio de Janeiro	404400	Sim
-	40450	UENF	Fundação Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro	404500	Sim
-	40460	CECIERJ	Fundação Centro de Ciências e Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro	404600	Sim
-	40470	UEZO	Centro Universitário Estadual da Zona Oeste	404700	Sim
-	40610	FATEC	Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico	406100	Sim
-	40621	FUNCIERJ	Fundo para as Ciências do Estado do RJ	406200	Sim

Fonte: O autor, 2023.

5.2 TABELA DE GRUPOS DE GASTOS

Tabela 2 – Grupos de gastos

Código	Título Oficial	Descrição
L1	Atividades de pessoal e encargos sociais	Compreende ações orçamentárias, do tipo ATIVIDADE, que dotam exclusivamente despesas com folha de pagamento de pessoal bruto e as obrigações patronais de ativos, inativos e pensionistas, inclusive as decorrentes de contratações por tempo determinado.
L2	Atividades de manutenção administrativa	Compreende ações orçamentárias, do tipo ATIVIDADE, com dotação destinada ao pagamento de despesas de custeio previsíveis, envolvendo um conjunto de operações que se realizam de modo contínuo e permanente, das quais resulta um produto ou serviço necessário à manutenção da ação de Governo.
L3	Outras atividades de caráter obrigatório	Compreende todas as ações orçamentárias, do tipo OPERAÇÃO ESPECIAL, com dotação destinada ao pagamento de despesas que não contribuem para a manutenção, expansão ou aperfeiçoamento das ações de governo, das quais não resulta um produto e não geram contraprestação direta sob a forma de bens ou serviços. São exemplos, dentre outras, as despesas relativas a amortização e encargos da dívida, tributos e contribuições, indenizações e restituições, sentenças, custas e precatórios judiciais, serviços financeiros e despesas bancárias.
L4	Atividades finalísticas	Compreende todas as ações orçamentárias, do tipo ATIVIDADE, que envolvem um conjunto de operações que se realizam de modo contínuo e permanente, e que proporcionam bens ou serviços para atendimento direto a demandas da sociedade ou do próprio Estado.
L5	Projetos	Compreende todas as ações orçamentárias, do tipo PROJETO, que envolvem um conjunto de operações, limitadas no tempo, expandem a produção pública ou criam infraestrutura para novas atividades, ou, ainda, implementam ações inéditas num prazo determinado. Seus produtos concorrem para a expansão ou para o aperfeiçoamento da ação de governo.
L6	Serviços de Utilidade Pública	Compreende ações orçamentárias, do tipo ATIVIDADE, com dotação destinada ao pagamento de despesas com Serviços de Utilidade Pública fornecidos por concessionárias.
L7	Despesas não orçamentárias	Compreende todas as ações não orçamentárias dos tipos AÇÃO ESTADUAL SEM DESPESA ASSOCIADA e AÇÃO EXECUTADA POR TERCEIROS, esta com a dotação informada pelas instituições parceiras executoras públicas, de outros entes, ou privadas, de uso exclusivo do PPA.
L8	Projetos e Atividades do Orçamento de Investimento	Grupo de ações de Projetos e Atividades das unidades pertencentes ao Orçamento de Investimento. Criada a partir da implantação da fase da qualidade da despesa na elaboração da LOA.
L9	Reserva de Contingência	Compreende duas ações orçamentárias do tipo RESERVA DE CONTINGÊNCIA: uma, denominada “Reserva de Contingência”, permitida no art. 91 do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, é destinada ao atendimento ao disposto no art. 5º, inciso III, da Lei Complementar nº 101, de 2000; e, outra, é destinada ao atendimento da Reserva do Regime Próprio de Previdência do Servidor - RPPS, quando houver. Suas dotações globais serão utilizadas como fonte de recursos para abertura de créditos adicionais sob coordenação do órgão responsável pelas suas destinações.

Fonte: O autor, 2023.

5.3 Tabela de fonte de recursos

Tabela 3 – Tabela de fonte de recursos (continua)

Código	Título Completo (400)	Descrição
1.500.100	Recursos não Vinculados de Impostos - Ordinários Provenientes de Impostos	Recursos de impostos do Estado, incluindo multas, juros e dívida ativa, e transferências de impostos de livre aplicação, após cumpridas as vinculações constitucionais estabelecidas. Em atendimento ao disposto no inciso X do art. 4º da Lei Complementar nº 141, de 13 de janeiro de 2012, para identificação do percentual mínimo aplicado em ASPs, essa fonte de recursos deverá ser associada ao marcador que identifica as despesas que podem ser consideradas para esse limite. A mesma lógica será utilizada para a identificação do percentual mínimo de aplicação em MDE.
1.500.107	Recursos não Vinculados de Impostos - Transferências Constitucionais Provenientes de Impostos	Receitas das transferências da União aos Estados das seguintes parcelas provenientes de impostos federais: Fundo de Participação dos Estados - FPE, Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI-Exportação), Transferências da Lei Complementar nº 86/1997 e Imposto sobre Operações Financeiras-IOF/Ouro. Porém, no cumprimento dos limites mínimos, na função Educação e Saúde, devem ser associados, na execução da despesa, ao marcador de execução orçamentária (CO).
1.500.194	Recursos de Emendas ALERJ	Recursos de Emendas ALERJ. Código de FR de uso exclusivo da ALERJ e da Equipe de Negócios do SIPLAG para o processo de Emendas no SIS-ALERJ e no SIPLAG.
1.501.101	Outros Recursos não Vinculados - Ordinários Não Provenientes de Impostos - Tesouro	Receitas do Tesouro, de natureza não tributária, sem destinação específica
1.501.108	Outros Recursos não Vinculados - Receita Desvinculada Tesouro – EC 93/2016	Recursos provenientes da desvinculação de receitas a que se refere o art. 76-A da ADCT da incluído pela Emenda Constitucional nº 93/2016.. E com aplicação de livre programação.
1.501.120	Outros Recursos não Vinculados - Ressarcimento de Pessoal	Recursos provenientes do ressarcimento das despesas de pessoal pagas pela cessão de servidores aos órgãos dos outros Poderes do Estado do Rio de Janeiro, ou à União e outros Estados, e destinados aos órgãos e entidades cedentes.
1.501.145	Outros Recursos não Vinculados - Recursos da Concessão de Serviços Públicos de Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário - Tesouro	Recursos provenientes do contrato de concessão referente à delegação da prestação regionalizada dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário nos Municípios do Estado do Rio de Janeiro, o qual será regido pela Lei Federal nº 8987/1995.
1.501.230	Outros Recursos não Vinculados - Recursos Próprios	Recursos provenientes da exploração do patrimônio próprio, do exercício de atividade econômica e de outras receitas oriundas do esforço de arrecadação dos órgãos e entidades da administração direta e indireta do estado: receitas patrimoniais, de serviços, agropecuárias, industriais e outras receitas correntes obtidas diretamente pelos órgãos e entidades. Incluem-se nesta fonte as receitas cuja classificação não seja mais específica em outra fonte de recursos. E com aplicação livre dos órgãos e entidades da administração direta e indireta do estado.
1.540.215	Transferências do FUNDEB - Impostos e Transferências de Impostos	Controle de recursos recebidos do FUNDEB, que é um fundo multigovernamental, formado por estados e municípios através da transferência de 20% de suas arrecadações de impostos. Estes recursos retornam aplicando-se um fator de redistribuição baseado no censo escolar. Esta fonte de recursos registra o valor deste retorno do FUNDEB ao Estado do Rio de Janeiro. Esses recursos devem ser aplicados na manutenção e desenvolvimento do ensino fundamental e médio.
1.550.105	Transferência do Salário-Educação	Controle de recurso originários de receita das transferências do Fundo Nacional do Desenvolvimento do Ensino - FNDE da contribuição social do salário-educação, prevista no art. 212, §§ e 6º 5º da CF. E aplicada em programas voltados ao ensino público fundamental.
1.551.224	Transferências de Recursos do FNDE Referentes ao Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE)	Controle dos recursos originários de transferências do Fundo Nacional do Desenvolvimento da Educação – FNDE, destinados ao Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE).
1.552.224	Transferências de Recursos do FNDE Referentes ao Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE)	Controle dos recursos originários de transferências do Fundo Nacional do Desenvolvimento da Educação – FNDE, destinados ao Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE).
1.553.224	Transferências de Recursos do FNDE Referentes ao Programa Nacional de Apoio ao Transporte Escolar (PNATE)	Controle dos recursos originários de transferências do Fundo Nacional do Desenvolvimento da Educação – FNDE, destinados ao Programa Nacional de Apoio ao Transporte Escolar (PNATE).
1.569.224	Outras Transferências de Recursos do FNDE	Controle dos demais recursos originários de transferências do Fundo Nacional do Desenvolvimento da Educação – FNDE.
1.570.212	Transferências do Governo Federal Referentes a Convênios e Instrumentos Congêneres Vinculados à Educação	Controle dos recursos originários de transferências em decorrência da celebração de convênios, contratos de repasse e termos de parceria com a União, cuja destinação encontra-se vinculada a programas da educação.
1.571.212	Transferências do Estado Referentes a Convênios e Instrumentos Congêneres Vinculados à Educação	Controle dos recursos originários de transferências em decorrência da celebração de convênios, contratos de repasse e termos de parceria com os Estados, cuja destinação encontra-se vinculada a programas da educação.
1.572.212	Transferências de Municípios Referentes a Convênios e Instrumentos Congêneres Vinculados à Educação	Controle dos recursos originários de transferências em decorrência da celebração de convênios, contratos de repasse e termos de parceria com outros municípios, cuja destinação encontra-se vinculada a programas da educação.
1.573.109	Royalties do Petróleo e Gás Natural Vinculados à Educação	Controle de recursos originários de receita proveniente da participação dos royalties e da participação especial, relativas a contratos celebrados a partir de 03 de dezembro de 2012, sob os regimes de concessão, de cessão onerosa e de partilha de produção, quando a lavra ocorrer na plataforma continental, no mar territorial ou na zona econômica exclusiva do Estado do Rio de Janeiro, a ser calculada e divulgada mensalmente pela SEFAZ, observando a destinação do percentual de 75% para Educação conforme artigo 2º, § 3º da Lei Federal nº 12.858, de 09/09/2013.
1.574.111	Operações de Crédito Vinculadas à Educação	Controle de recursos originários de operações de crédito realizadas pelo Tesouro Estadual, em moeda, cuja destinação encontra-se vinculada a programas da educação.
1.575.212	Outras Transferências de Convênios e Instrumentos Congêneres Vinculados à Educação	Controle dos recursos originários de transferências de entidades privadas, estrangeiras ou multigovernamentais em virtude de assinatura de convênios e instrumentos congêneres, cuja destinação encontra-se vinculada a programas de educação.

Tabela 3 – Tabela de fonte de recursos (continuação)

Código	Título Completo (400)	Descrição
1.600.225	Transferências Fundo a Fundo de Recursos do SUS Provenientes do Governo Federal - Bloco de Manutenção das Ações e Serviços Públicos de Saúde	Controle dos recursos originários de transferências do Fundo Nacional de Saúde, referentes ao Sistema Único de Saúde (SUS) e relacionados ao Bloco de Manutenção das Ações e Serviços Públicos de Saúde. Também incluem os recursos referentes ao pagamento por serviços prestados ao SUS.
1.601.225	Transferências Fundo a Fundo de Recursos do SUS Provenientes do Governo Federal - Bloco de Estruturação da Rede de Serviços Públicos de Saúde	Controle dos recursos originários de transferências do Fundo Nacional de Saúde, referentes ao Sistema Único de Saúde (SUS) e relacionados ao Bloco de Estruturação na Rede de Serviços Públicos de Saúde.
1.602.225	Transferências Fundo a Fundo de Recursos do SUS Provenientes do Governo Federal - Bloco de Manutenção das Ações e Serviços Públicos de Saúde - Recursos destinados ao enfrentamento da COVID-19 no bojo da ação 21C0.	Controle dos recursos originários de transferências do Fundo Nacional de Saúde, referentes ao Sistema Único de Saúde (SUS), relacionados ao Bloco de Manutenção das Ações e Serviços Públicos de Saúde, e destinados ao enfrentamento da COVID-19 no bojo da ação 21C0 do orçamento da União.
1.603.225	Transferências Fundo a Fundo de Recursos do SUS Provenientes do Governo Federal - Bloco de Estruturação da Rede de Serviços Públicos de Saúde - Recursos destinados ao enfrentamento da COVID-19 no bojo da ação 21C0	Controle dos recursos originários de transferências do Fundo Nacional de Saúde, referentes ao Sistema Único de Saúde (SUS), relacionados ao Bloco de Estruturação na Rede de Serviços Públicos de Saúde e destinados ao enfrentamento da COVID-19 no bojo da ação 21C0 do orçamento da União.
1.621.225	Transferências Fundo a Fundo de Recursos do SUS Provenientes do Governo Estadual	Controle dos recursos originários de transferências do Fundo Estadual de Saúde, referentes ao Sistema Único de Saúde (SUS).
1.622.225	Transferências Fundo a Fundo de Recursos do SUS Provenientes dos Governos Municipais	Controle dos recursos originários de transferências dos Fundos de saúde de outros municípios, referentes ao Sistema Único de Saúde (SUS).
1.631.212	Transferências do Governo Federal Referentes a Convênios e Instrumentos Congêneres Vinculados à Saúde	Transferências do Governo Federal referentes a Convênios e Instrumentos Congêneres vinculados à Saúde
1.632.212	Transferências do Estado Referentes a Convênios e Instrumentos Congêneres Vinculados à Saúde	Controle dos recursos originários de transferências em decorrência da celebração de convênios, contratos de repasse e termos de parceria com os Estados, cuja destinação encontra-se vinculada a programas da saúde.
1.633.212	Transferências de Municípios Referentes a Convênios e Instrumentos Congêneres Vinculados à Saúde	Controle dos recursos originários de transferências em decorrência da celebração de convênios, contratos de repasse e termos de parceria com outros Municípios, cuja destinação encontra-se vinculada a programas da saúde.
1.634.111	Operações de Crédito Vinculadas à Saúde	Controle de recursos provenientes de operações de crédito realizadas pelo Tesouro Estadual, em moeda, cuja destinação encontra-se vinculada a programas da Saúde.
1.635.109	Royalties do Petróleo e Gás Natural Vinculados à Saúde	Controle de receita proveniente da participação dos royalties e da participação especial, relativas a contratos celebrados a partir de 03 de dezembro de 2012, sob os regimes de concessão, de cessão onerosa e de partilha de produção, quando a lavra ocorrer na plataforma continental, no mar territorial ou na zona econômica exclusiva do Estado do Rio de Janeiro, a ser calculada e divulgada mensalmente pela SEFAZ, observando a destinação do percentual de 25% para Saúde conforme artigo 2º, § 3º da Lei Federal nº 12.858, de 09/09/2013.
1.636.212	Outras Transferências de Convênios e Instrumentos Congêneres Vinculados à Saúde	Controle dos recursos originários de transferências de entidades privadas, estrangeiras ou multigovernamentais em virtude de assinatura de convênios e instrumentos congêneres, cuja destinação encontra-se vinculada a programas de saúde.
1.660.224	Transferência de Recursos do Fundo Nacional de Assistência Social - FNAS	Controle dos recursos originários de transferências do Fundo Nacional de Assistência Social - Lei Federal nº 8.742, 07/12/1993.
1.661.224	Transferência de Recursos dos Fundos Estaduais de Assistência Social	Controle dos recursos originários de transferências dos fundos estaduais de assistência social.
1.665.212	Transferências de Convênios e Instrumentos Congêneres Vinculados à Assistência Social	Controle dos recursos originários de transferências em decorrência da celebração de convênios, contratos de repasse e termos de parceria, cuja destinação encontra-se vinculada a programas da assistência social.
1.700.212	Outras Transferências de Convênios ou Instrumentos Congêneres da União	Controle dos recursos originários de transferências federais em decorrência da celebração de convênios, contratos de repasse e termos de parceria, cuja destinação encontra-se vinculada aos seus objetos. Não serão controlados por esta fonte os recursos de convênios vinculados a programas da educação, da saúde e da assistência social.
1.700.214	Outras Transferências de Convênios ou Instrumentos Congêneres da União - Programa de Aceleração do Crescimento - PAC	Controle de recursos provenientes de convênios realizados com União com recursos do Programa de Aceleração do Crescimento - PAC, para consecução de objetivos de interesse comum dos partícipes, mas não destinados a programas na área de educação, saúde e assistência social.
1.701.212	Outras Transferências de Convênios ou Instrumentos Congêneres dos Estados	Controle dos recursos originários de transferências estaduais em decorrência da celebração de convênios, contratos de repasse e termos de parceria, cuja destinação encontra-se vinculada aos seus objetos. Não serão controlados por esta fonte os recursos de convênios ou contratos de repasse vinculados a programas da educação, da saúde e da assistência social.
1.702.212	Outras Transferências de Convênios ou Instrumentos Congêneres dos Municípios	Controle dos recursos originários de transferências de municípios em decorrência da celebração de convênios, contratos de repasse e termos de parceria, cuja destinação encontra-se vinculada aos seus objetos. Não serão controlados por esta fonte os recursos de convênios ou contratos de repasse vinculados a programas da educação, da saúde e da assistência social.
1.703.212	Outras Transferências de Convênios ou Instrumentos Congêneres de outras Entidades	Controle dos recursos originários de transferências de entidades privadas, estrangeiras ou multigovernamentais em virtude de assinatura de convênios, contratos de repasse ou legislações específicas, cuja destinação encontra-se vinculada aos seus objetos. Não serão controlados por esta fonte os recursos de convênios ou contratos de repasse vinculados a programas da educação, da saúde e da assistência social.

Tabela 3 – Tabela de fonte de recursos (continuação)

Código	Título Completo (400)	Descrição
1.704.104	Transferência da União Referente a Royalties do Petróleo e Gás Natural	Controle de recursos provenientes das compensações financeiras pela exploração de petróleo e gás natural previstos no § 1º do art. 20 da CF (Royalties, Participação Especial e Fundo Especial do Petróleo) a serem aplicados no Fundo Estadual de Conservação Ambiental e Desenvolvimento Urbano - FECAM, na amortização de dívidas com a União e no aporte de recursos ao Rioprevidência.
1.704.193	Transferência da União Referente a Royalties do Petróleo e Gás Natural - Bônus de Assinatura do Excedente da Cessão Onerosa	Controle dos recursos provenientes do leilão de bônus de assinatura pelo excedente da cessão onerosa, conforme a Lei nº 12.276/2010 e distribuídos entre União, estados, DF e municípios, a serem aplicados em despesas previdenciárias e investimento, conforme a Lei nº 13.885/2019
1.707.198	Transferências da União - inciso I do art. 5º da Lei Complementar 173/2020	Auxílio financeiro da União aos Estados, conforme Lei Complementar Federal nº 173, de 27 de maio de 2020, art. 5º, inciso I, alínea a, para financiar ações nas áreas de saúde e assistência social para o enfrentamento à Covid-19.
1.708.101	Transferência da União Referente à Compensação Financeira de Recursos Minerais	Controle dos recursos transferidos pela União, de natureza não tributária, referentes à compensação financeira pela exploração de recursos minerais em atendimento às destinações e vedações previstas na legislação, sem destinação específica.
1.709.101	Transferência da União Referente à Compensação Financeira de Recursos Hídricos	Controle dos recursos transferidos pela União, de natureza não tributária, referentes à compensação financeira de recursos hídricos em atendimento às destinações e vedações previstas na legislação, sem destinação específica.
1.712.224	Transferências Fundo a Fundo de Recursos do Fundo Penitenciário - FUNPEN	Controle de recursos de transferências obrigatórias do Fundo Penitenciário Nacional - FUNPEN
1.713.224	Transferências Fundo a Fundo de Recursos do Fundo de Segurança Pública - FSP	Controle de recursos de transferências obrigatórias do Fundo de Segurança Pública - FSP
1.714.224	Transferências Fundo a Fundo de Recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador - FAT	Controle de recursos de transferências obrigatórias do Fundo de Amparo ao Trabalhador - FAT
1.717.217	Assistência Financeira ao Transporte Coletivo	Controla os recursos provenientes das transferências da União a título de assistência financeira a serem utilizados no custeio da garantia prevista no § 2º do art. 230 da CF, de gratuidade dos transportes coletivos urbanos aos maiores de 65 anos, conforme prevê o inciso IV, art. 5º, da Emenda Constitucional nº 123/2022.
1.719.228	Transferências da Política Nacional Aldir Blanc de Fomento à Cultura - Lei nº 14.399/2022	Controla os recursos provenientes de transferências efetuadas pela União em decorrência da Política Nacional Aldir Blanc de Fomento à Cultura previstas no art. 6º da Lei nº 14.399, de 8 de julho de 2022
1.749.193	Outras Vinculações de Transferências - Bônus de Assinatura do Excedente da Cessão Onerosa	Controle dos recursos provenientes do leilão de bônus de assinatura pelo excedente da cessão onerosa, conforme a Lei nº 12.276/2010 e distribuídos entre União, estados, DF e municípios, a serem aplicados em despesas previdenciárias e investimento, conforme a Lei nº 13.885/2019
1.749.224	Outras Vinculações de Transferências - Transferências Legais Recebidas da União	Controle dos recursos de outras transferências vinculadas, não especificadas anteriormente.
1.749.227	Outras Vinculações de Transferências - Auxílio Financeiro da União para Ações Emergenciais ao Setor Cultural	Controle dos recursos provenientes do Auxílio Financeiro da União aos Estados, conforme art. 2º da Lei Ordinária Federal nº 14.017, de 14 de junho de 2020, repassados fundo a fundo, para ações emergenciais destinadas ao setor cultural a serem adotadas durante o estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020.
1.750.126	Recursos da Contribuição de Intervenção no Domínio Econômico - CIDE	Controle dos recursos decorrentes da distribuição da arrecadação da União com a Contribuição de Intervenção no Domínio Econômico - CIDE Combustíveis, conforme o inciso III do art. 159 da CF/88. Os recursos devem ser destinados a investimentos em infraestrutura de transporte conforme a Lei 10.336/2001.
1.752.230	Recursos Vinculados ao Trânsito - Recursos Próprios	Controle dos recursos com a cobrança das multas de trânsito nos termos do artigo nº. 320 da Lei nº 9.503/1997 - Código de Trânsito Brasileiro.
1.753.132	Recursos Provenientes de Taxas e Contribuições - Tesouro	Controle dos recursos de taxas e contribuições devidas ao Tesouro estadual, no âmbito de suas respectivas atribuições, vinculadas conforme legislações específicas.
1.753.232	Recursos Provenientes de Taxas e Contribuições - Poder de Polícia e Serviços Públicos - Diretamente Arrecadadas	Controle dos recursos provenientes de taxas e contribuições diretamente arrecadadas pelos órgãos e entidades da administração direta e indireta do estado, no âmbito de suas respectivas atribuições, pelo exercício regular do poder de polícia, ou a utilização, efetiva ou potencial, de serviço público específico e divisível, prestado ao contribuinte ou posto à sua disposição. E com aplicações vinculadas às despesas determinadas nas leis específicas de cada taxa ou contribuição.
1.754.111	Recursos de Operações de Crédito - Tesouro	Controle dos recursos originários de operações de crédito, realizadas através do Tesouro, com aplicação vinculada aos programas, projetos ou atividades específicas que foram objeto das operações, exceto aquelas cuja aplicação esteja destinada a programas de educação e saúde.
1.754.211	Recursos de Operações de Crédito - Diretamente Arrecadadas	Controle dos recursos originários de operações de crédito, exceto as realizadas pelo Tesouro, com aplicação vinculada aos programas, projetos ou atividades específicas que foram objeto das operações, exceto aquelas cuja aplicação esteja destinada a programas de educação e saúde.
1.755.133	Recursos de Alienação de Bens/Ativos - Administração Direta - Tesouro	Controle dos recursos oriundas da alienação de bens públicos, realizada pelo Tesouro estadual. E com aplicação nos termos do art.44 da LRF. que veda a aplicação dos recursos provenientes de alienação de bens em despesas correntes, salvo se destinada por lei aos regimes de previdência social, geral e próprio dos servidores públicos.
1.755.233	Recursos de Alienação de Bens/Ativos - Administração Direta - Diretamente Arrecadadas	Controle dos recursos oriundas da alienação de bens públicos, diretamente arrecadados pelos órgãos e entidades da administração direta do estado. E com aplicação nos termos do art.44 da LRF. que veda a aplicação dos recursos provenientes de alienação de bens em despesas correntes, salvo se destinada por lei aos regimes de previdência social, geral e próprio dos servidores públicos.
1.756.233	Recursos de Alienação de Bens/Ativos - Administração Indireta - Diretamente Arrecadadas	Controle dos recursos oriundas da alienação de bens públicos, diretamente arrecadados pelos órgãos e entidades da administração indireta do estado. E com aplicação nos termos do art.44 da LRF. que veda a aplicação dos recursos provenientes de alienação de bens em despesas correntes, salvo se destinada por lei aos regimes de previdência social, geral e próprio dos servidores públicos.
1.757.190	Recursos de Depósitos Judiciais - Lides das quais o Entefaz parte - Depósitos Judiciais Tributários	Receita do repasse de 70% dos valores depositados no Fundo de Depósitos Judiciais, referentes a tributos e seus acessórios, conforme L C nº 151, de 5 de agosto de 2015. E com aplicação no pagamento de precatórios judiciais de qualquer natureza e dívida fundada.

Tabela 3 – Tabela de fonte de recursos (conclusão)

Código	Título Completo (400)	Descrição
1.757.191	Recursos de Depósitos Judiciais - Lides das quais o Entefaz parte - Depósitos Judiciais Não Tributários	Controle dos recursos de depósitos judiciais e extrajudiciais, de natureza não tributária, apropriados pelo ente de lidesdas quais o ente faz parte, com base no art. 101 do ADCT da Constituição Federal e na IPC 15, publicada pela STN. E aplicação no pagamento de precatórios e de requisições judiciais de pequeno valor, observada a ordem prevista na Constituição Federal, e para a capitalização, pelo Estado, do Fundo Único de Previdência Social do Estado do Rio de Janeiro – RIOPREVIDÊNCIA.
1.759.102	Recursos Vinculados a Fundos - Fundo Orçamentário Temporário	Controle dos recursos vinculados ao retorno de benefícios fiscais concedidos e que possuem aplicação ordinária com objetivo de contribuir com o equilíbrio fiscal, de acordo com a Lei nº 8645/19 (Fundo Orçamentário Temporário). Obs.: Fonte de recursos similar à Lei 7.428/16, que instituiu o Fundo Estadual de Equilíbrio Fiscal do Estado (FEEF).
1.759.103	Recursos Vinculados a Fundos - Fundo Estadual de Investimento e Ações de Segurança Pública e Desenvolvimento Social - FISED	Controle dos recursos provenientes de 5% dos royalties do pré-sal e destinados à implementação de programas e projetos nas áreas de segurança pública e de desenvolvimento social, a cargo do FISED, nos termos dos §§ 6º e 7º do art. 183 da Constituição Estadual e do Art. 8º da Lei Complementar nº 178, de 20 de dezembro 2017.
1.759.150	Recursos Vinculados a Fundos - Fundo Estadual de Habitação de Interesse Social - FEHIS - Tesouro	Controle dos recursos provenientes do Sistema Nacional de Habitação de Interesse Social – SNHIS, do Fundo Estadual de Combate à Pobreza e às Desigualdades Sociais – FECP e de outras fontes, inclusive, federais e municipais, conforme o Art. 4º da Lei estadual nº 4.962, de 20 de dezembro de 2006, e destinados ao Fundo Estadual de Habitação de Interesse Social – FEHIS para aplicação.
1.759.151	Recursos Vinculados a Fundos - Fundo Especial de Controle Ambiental - FECAM - Tesouro	Controle dos recursos provenientes da Exploração do Petróleo e de outras fontes, conforme Art. 3º da Lei nº 1060, de 10 de novembro de 1986 e de valores arrecadados com a venda dos bens utilizados na prática da infração e multas, conforme Art. 4º da Lei nº 3.467, de 14 de setembro de 2000, e destinados ao Fundo Especial de Controle Ambiental – FECAM
1.759.152	Recursos Vinculados a Fundos - Fundo Soberano - Excedente de Arrecadação de Royalties do Petróleo e Gás Natural	Controle dos recursos destinados ao Fundo Soberano provenientes do inciso II do art. 2º da Lei Complementar Estadual 200/2022 derivados do excesso de arrecadação, tomado como parâmetro o exercício financeiro imediatamente anterior, com a compensação financeira pela exploração de petróleo e gás natural previstos no § 1º do art. 20 da Constituição Federal de 1988, inclusive as participações especiais.
1.759.245	Recursos Vinculados a Fundos - Recursos da Concessão Serviços Públicos de Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário – Outras Fontes	Controle dos recursos provenientes do contrato de concessão referente à delegação da prestação regionalizada dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário nos Municípios do Estado do Rio de Janeiro, o qual será regida pela Lei Federal nº 8.987/1995, destinados ao Fundo de Desenvolvimento Metropolitano.
1.759.251	Recursos Vinculados a Fundos - Fundo Especial de Controle Ambiental - Outras Fontes	Controle dos recursos provenientes da Exploração do Petróleo e de outras fontes, conforme Art. 3º da Lei nº 1060, de 10 de novembro de 1986 e de valores arrecadados com a venda dos bens utilizados na prática da infração e multas, conforme Art. 4º da Lei nº 3.467, de 14 de setembro de 2000, e destinados ao Fundo Especial de Controle Ambiental – FECAM
1.759.252	Recursos Vinculados a Fundos - Fundo Soberano - Outras Fontes	Controle dos recursos destinados ao Fundo Soberano provenientes principalmente do inciso I do art. 2º da Lei Complementar Estadual 200/2022, derivados de Termo de Ajustamento de Conduta, decisões administrativas, judiciais ou indiciamentos legislativos referentes as participações especiais devidas pelo concessionário de exploração e produção de petróleo e gás natural, e também dos incisos III, IV e V.
1.760.232	Recursos de Emolumentos e Taxas Judiciais - Diretamente Arrecadadas	Controle dos recursos de emolumentos e taxas diretamente arrecadadas pelo Poder Judiciário, observando o disposto em legislações específicas.
1.761.122	Recursos Vinculados ao Fundo de Combate e Erradicação da Pobreza - FECP - Adicional do ICMS	Controle dos recursos vinculados ao Fundo de Combate e Erradicação da Pobreza e às Desigualdades Sociais - FECP, na forma prevista nos arts. 79, 80, 81 e 82 do ADCT e da Lei Complementar nº 111, de 6 de julho de 2001. E com aplicação em programas de interesse social conforme o art. 3º da Lei Estadual nº 4056/2002.
1.799.140	Outras Vinculações Legais - Recursos Oriundos de Leis ou Acordos Anticorrupção	Controle dos recursos provenientes da responsabilização objetiva Administrativa e civil de pessoas físicas e jurídicas pela prática de atos contra a Administração Pública com destinação ordinária, respeitando os termos de cada acordo aprovado, e com seus recursos financeiros contabilizados na Conta Única do Tesouro Estadual.
1.799.195	Outras Vinculações Legais - Operações Oficiais de Fomento	Controle dos recursos do retorno das concessões de subvenção econômica a empresas que estejam executando Programas de Fomento Tecnológico e Agropecuário. E com aplicação nos Programas de Fomento Tecnológico e Agropecuário.
1.799.240	Outras Vinculações Legais - Recursos Oriundos de Leis ou Acordos Anticorrupção - Outras Fontes	Controle dos recursos provenientes da responsabilização objetiva administrativa e civil de pessoas físicas e jurídicas pela prática de atos contra a Administração Pública com destinação ordinária, respeitando os termos de cada acordo aprovado.
1.799.297	Outras Vinculações Legais - Conservação Ambiental	Controle dos recursos oriundas da cobrança de multas e indenizações ambientais. E com aplicação em programas, projetos e atividades da área ambiental.
1.800.234	Recursos Vinculados ao RPPS - Fundo em Capitalização (Plano Previdenciário)	Controle dos recursos vinculados ao fundo em capitalização do RPPS [Lei Estadual nº 6338, art. 2º, Inciso XX], sendo que o seu plano de custeio calculado atuarialmente segundo os conceitos dos regimes financeiros de Capitalização, Repartição de Capitais de Cobertura e Repartição Simples, observando-se o disposto na Portaria MF nº 464/2018. Nafase das despesas, será necessário associar esta fonte ao marcador que identifica a qual Poder ou Órgão se refere a despesa quando ela é executada no PO RPPS.
1.801.231	Recursos Vinculados ao RPPS - Fundo em Repartição (Plano Financeiro)	Controle dos recursos do Plano Financeiro, sistema estruturado somente no caso de segregação da massa dos segurados, observando-se o disposto na Portaria MF nº 464/2018, no qual as contribuições a serem pagas pelo ente federativo, pelos servidores ativos e inativos e pelos pensionistas vinculados são fixadas sem objetivo de acumulação de recursos, sendo as insuficiências aportadas pelo ente federativo, admitida a constituição de fundo financeiro [Lei Estadual 6338, art. 2º, Inciso XXI]. A receita da previdência de todos os militares fará parte do Plano Financeiro, independente da data do ingresso no serviço público [Lei Estadual 6338, art. 6º]. Na fase da despesa, será necessário associar esta fonte ao marcador que identifica a qual Poder ou Órgão se refere a despesa quando ela é executada no PO RPPS.
1.802.235	Recursos Vinculados ao RPPS - Taxa de Administração	Controle dos recursos destinados ao custeio das despesas necessárias à organização e ao funcionamento da unidade gestora do RPPS, observando-se o disposto na Portaria MPS nº 402/2008 e na Portaria MF nº 464/2018, ambas alteradas pela Portaria ME nº 19.451/2020
1.803.237	Recursos Vinculados ao Sistema de Proteção Social dos Militares (SPSM)	Controle dos recursos vinculados ao Sistema de Proteção Social dos Militares (SPSM), a serem aplicados no sistema de proteção social dos militares inativos e pensionistas do estado do Rio de Janeiro conforme a Lei Federal nº 6.880/1980 (Estatuto dos Militares), alterada pela Lei nº 13.954/2019.
1.899.218	Outros Recursos Vinculados - Transferências Intraorçamentárias	Controle dos recursos de transferências intraorçamentárias referentes aos termos de cooperação firmados entre órgão e entidades que participam do orçamento do estado. Com aplicação nos programas, projetos ou atividades específicas que foram objeto dos termos de cooperação.
1.899.223	Outros Recursos Vinculados - Contratos Intraorçamentários Gestão de Saúde	Controle dos recursos intraorçamentários oriundos da remuneração pela prestação de serviços ambulatoriais, radiológicos e laboratoriais. Com aplicação na Fundação Estadual de Saúde - FSERJ e tem livre programação.

Fonte: O autor, 2023.

5.4 **Tabela funcional programática de funções e subfunções (Portaria SOF/SETO/ME nº 42, de 14 de abril de 1999, atualizada)**

Tabela 4 - Tabela funcional programática de funções e subfunções (Portaria SOF/SETO/ME nº 42, de 14 de abril de 1999, atualizada) (continua)

FUNÇÕES	SUBFUNÇÕES
01 – Legislativa	031 – Ação Legislativa 032 – Controle Externo
02 – Judiciária	061 – Ação Judiciária 062 – Defesa do Interesse Público no Processo Judiciário
03 – Essencial à Justiça	091 – Defesa da Ordem Jurídica 092 – Representação Judicial e Extrajudicial
04 – Administração	121 – Planejamento e Orçamento 122 – Administração Geral 123 – Administração Financeira 124 – Controle Interno 125 – Normatização e Fiscalização 126 – Tecnologia da Informação 127 – Ordenamento Territorial 128 – Formação de Recursos Humanos 129 – Administração de Receitas 130 – Administração de Concessões 131 – Comunicação Social
05 – Defesa Nacional	151 – Defesa Aérea 152 – Defesa Naval 153 – Defesa Terrestre
06 – Segurança Pública	181 – Policiamento 182 – Defesa Civil 183 – Informação e Inteligência
07 – Relações Exteriores	211 – Relações Diplomáticas 212 – Cooperação Internacional
08 – Assistência Social	241 – Assistência ao Idoso 242 – Assistência ao Portador de Deficiência 243 – Assistência à Criança e ao Adolescente 244 – Assistência Comunitária
09 – Previdência Social	271 – Previdência Básica 272 – Previdência do Regime Estatutário 273 – Previdência Complementar 274 – Previdência Especial
10 – Saúde	301 – Atenção Básica 302 – Assistência Hospitalar e Ambulatorial 303 – Suporte Profilático e Terapêutico 304 – Vigilância Sanitária 305 – Vigilância Epidemiológica 306 – Alimentação e Nutrição
11 – Trabalho	331 – Proteção e Benefícios ao Trabalhador 332 – Relações de Trabalho 333 – Empregabilidade 334 – Fomento ao Trabalho
12 – Educação	361 – Ensino Fundamental 362 – Ensino Médio 363 – Ensino Profissional 364 – Ensino Superior 365 – Educação Infantil 366 – Educação de Jovens e Adultos 367 – Educação Especial 368 – Educação Básica (4)
13 – Cultura	391 – Patrimônio Histórico, Artístico e Arqueológico 392 – Difusão Cultural

Tabela 4 - Tabela funcional programática de funções e subfunções (Portaria SOF/SETO/ME nº 42, de 14 de abril de 1999, atualizada) (continuação)

FUNÇÕES	SUBFUNÇÕES
14 – Direitos da Cidadania	421 – Custódia e Reintegração Social 422 – Direitos Individuais, Coletivos e Difusos 423 – Assistência aos Povos Indígenas
15 – Urbanismo	451 – Infra-Estrutura Urbana 452 – Serviços Urbanos 453 – Transportes Coletivos Urbanos
16 – Habitação	481 – Habitação Rural 482 – Habitação Urbana
17 – Saneamento	511 – Saneamento Básico Rural 512 – Saneamento Básico Urbano
18 - Gestão Ambiental	541 – Preservação e Conservação Ambiental 542 – Controle Ambiental 543 – Recuperação de Áreas Degradadas 544 – Recursos Hídricos 545 – Meteorologia
19 – Ciência e Tecnologia	571 – Desenvolvimento Científico 572 – Desenvolvimento Tecnológico e Engenharia 573 – Difusão do Conhecimento Científico e Tecnológico
20 – Agricultura	601 – Promoção da Produção Vegetal 602 – Promoção da Produção Animal 603 – Defesa Sanitária Vegetal 604 – Defesa Sanitária Animal 605 – Abastecimento 606 – Extensão Rural 607 – Irrigação
21 – Organização Agrária	631 – Reforma Agrária 632 – Colonização
22 – Indústria	661 – Promoção Industrial 662 – Produção Industrial 663 – Mineração 664 – Propriedade Industrial 665 – Normalização e Qualidade
23 – Comércio e Serviços	691 – Promoção Comercial 692 – Comercialização 693 – Comércio Exterior 694 – Serviços Financeiros 695 – Turismo
24 – Comunicações	721 – Comunicações Postais 722 – Telecomunicações
25 – Energia	751 – Conservação de Energia 752 – Energia Elétrica 753 – Combustíveis Minerais 754 – Biocombustíveis
26 – Transporte	781 – Transporte Aéreo 782 – Transporte Rodoviário 783 – Transporte Ferroviário 784 – Transporte Hidroviário 785 – Transportes Especiais
27 – Desporto e Lazer	811 – Desporto de Rendimento 812 – Desporto Comunitário 813 – Lazer
28 – Encargos Especiais	841 – Refinanciamento da Dívida Interna 842 – Refinanciamento da Dívida Externa 843 – Serviço da Dívida Interna 844 – Serviço da Dívida Externa 845 – Outras Transferências (1)

Tabela 4 - Tabela funcional programática de funções e subfunções (Portaria SOF/SETO/ME nº 42, de 14 de abril de 1999, atualizada) (conclusão)

FUNÇÕES	SUBFUNÇÕES
	846 – Outros Encargos Especiais
	847 - Transferências para a Educação Básica

Fonte: O autor, 2023.

5.5 Tabela de programas

Tabela 5– Tabela de programas (continua)

Código	Título Oficial
0000	Encargos Especiais do Estado
0002	Gestão Administrativa
0005	Promoção e Fortalecimento da Cidadania
0022	Gestão Corporativa
0027	Defesa da Ordem Jurídica
0028	Gestão Administrativa do Ministério Público
0035	Previdência Social Servidores Estatutários do ERJ
0047	Promoção do Acesso à Justiça
0054	Modernização da Admin. das Receitas e da Gestão Fiscal, Financeira e Patrimonial
0059	Desenvolvimento das Atividades de Segurança Oficial
0098	Prevenção de Adversidades e Prestação de Socorro pela Defesa Civil e CBMERJ
0135	Gestão Administrativa do Poder Legislativo
0136	Gestão Legislativa
0137	Controle Externo
0139	Gestão Administrativa do Tribunal de Contas
0140	Gestão Administrativa do Poder Judiciário
0141	Efetividade da Prestação Jurisdicional
0142	Gestão Administrativa e Estratégica da EMERJ
0185	Planejamento e Desenvolvimento Institucional
0401	Fomento ao Desenvolvimento Econômico do Estado do Rio de Janeiro
0434	Gestão do Patrimônio Imóvel
0435	Modernização Tecnológica
0436	Defesa Jurídica do Estado
0437	Saneamento Ambiental e Resíduos Sólidos
0438	Preservação e Conservação Ambiental
0439	Gestão Integrada de Recursos Hídricos
0440	Desenvolvimento Científico, Tecnológico e Inovativo
0441	Infraestrutura das Unidades Educacionais
0442	Ensino Superior
0443	Educação Básica
0444	Prevenção e Resposta ao Risco e Recuperação de Áreas Atingidas por Catástrofes
0445	Geração de Emprego e Renda e Formação para o Mercado de Trabalho
0446	Rio Capital da Energia
0447	Empreendedorismo e Apoio às Empresas

Tabela 5 – Tabela de programas (conclusão)

Código	Título Oficial
0448	Promoção e Defesa dos Direitos Humanos
0449	Promoção e Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente
0450	Gestão do SUAS, Proteção Social e Redução da Pobreza
0451	Mobilidade Regional
0452	Desenvolvimento do Turismo
0453	Atração de Investimentos e Desenvolvimento Econômico
0454	Coordenação Federativa e Desenvolvimento Territorial
0455	Desenvolvimento Agropecuário, Pesqueiro e Aquícola Sustentável
0456	Defesa Agropecuária
0457	Fortalecimento da Participação Popular e do Controle Social
0458	Esporte, Cidadania e Desenvolvimento
0459	Gestão da Política Habitacional e Regularização Fundiária
0460	Estruturação das Unidades de Saúde
0461	Atenção à Saúde
0462	Assistência Farmacêutica
0463	Gestão dos Equipamentos Culturais
0464	Desenvolvimento Urbano e Rural
0465	Oferta de Bens Culturais e Fomento à Cultura
0466	Prevenção ao Uso de Drogas
0467	Segurança Alimentar e Nutricional
0468	Vigilância em Saúde
0469	Mobilidade Urbana na Região Metropolitana
0470	Fortalecimento da Gestão Pública
0471	Gestão das Unidades de Atendimento ao Cidadão
0472	Gestão Previdenciária
0473	Gestão Tributária
0474	Delegação e Regulação de Serviços Públicos
0475	Transparência, Controle Interno e Integridade na Gestão Pública
0476	Gestão de Pessoas no Setor Público
0477	Gestão do Sistema Prisional e Ressocialização dos Custodiados
0478	Prevenção à Violência e Combate à Criminalidade
0479	Segurança no Trânsito
0480	Direitos do Consumidor
0481	Estruturação e Gestão da Defensoria Pública
0482	Modernização da Gestão Fazendária, Orçamentária, Financeira e Contábil
0483	Promoção de Políticas, Defesa e Atendimento às Mulheres
0484	Economia Criativa
0490	Promoção E Defesa Dos Direitos Da Pessoa Com Deficiência
0491	Gestão Da Política Sobre Drogas
0492	Programa Criança Feliz
9999	Reserva de Contingência

Fonte: O autor, 2023.

5.6 Tabela de ações orçamentárias

Tabela 6 – Tabela de ações orçamentárias (continua)

Código	Título Oficial
0001	Encargos Com A União
0003	Gestão Da Dívida Interna-Refinanciada
0004	Gestão Da Dívida Interna-Serviços
0005	Gestão Da Dívida Externa-Serviços
0006	Encargos De Antecipação De Royalties
0007	Contribuições Obrigatórias
0008	Gestão Dos Recursos De Encargos Gerais
0009	Implementação De Políticas Institucionais
0011	Capitalização Do Regime Previdenciário Complementar Do Estado Do Rio De Janeiro
0012	Integralização Ao Capital Da Investe Rio
0014	Pagamento De Precatórios Judiciais – Lei 147/2013
0016	Despesas Financeiras De Caráter Obrigatório
0017	Obrigações Contraídas Antes Do Plano De Recuperação Fiscal
0018	Dívida Interna-Serviço BNPP-CEDAE
0019	Passivos De Empresas Em Extinção - SERVE
0020	Gestão De Empresas Em Extinção
0021	Gestão Dos Recursos Provenientes De Acordos De Leniência
0022	Triangulação - Índice FAPERJ - FR1.500.100
0023	Triangulação - Índice Faperj - Fr1.761.122
0024	Triangulação - Livre - Fr1.500.100
0025	Triangulação - Livre - Fr1.761.122
0026	Triangulação - Livre - Fr1.501.108
0027	Triangulação - Índice Faperj - Fr 1.759.102
0028	Triangulação - Índice Saúde (Fes) - Fr 1.759.102
0029	Triangulação - Índice Saúde (Fes) - Fr 1.761.122
0030	Triangulação - Livre - Fr 1.759.102
0031	Triangulação - Índice Faf - Fr 1.500.100
0032	Triangulação - Fehis - Fr 1.759.150
0033	Triangulação - Índice Educação - Fr 1.500.100
0034	Triangulação - Índice Educação - Fr 1.761.122
0035	Recomposição Da Conta B
0036	Pagamento De Precatórios Judiciais - Emenda Constitucional 62/2009
0037	Triangulação - Índice Educação - Fr 1.759.102
0038	Triangulação - Índice Educação Seeduc - Fr 1.540.215
0039	Triangulação - Índice Saúde (Fes) - Fr 1.500.100
0040	Triangulação - Índice Faf - Fr 1.759.102
0041	Taxas E Serviços - LC 147/163
0042	Recomposição Dos Depósitos Judiciais - LC 147/163
0043	Taxas E Serviços - LC 151
0044	Recomposição Do Fundo De Reserva - LC 151
0045	Integralização Ao Capital Da Companhia DOCAS Do Rio De Janeiro
0046	Triangulação - Fised - Fr 1.759.103
0047	Triangulação - Fecam - Fr 1.759.151
0048	Triangulação - Fundo Soberano - Fr 1.704.104
0049	Triangulação - Pasep - Fr 1.500.100
0050	Triangulação - Rio Previdência - Fr 1.704.104
0051	Triangulação - Pasep - Fr 1.704.104
0052	Triangulação - Rio Previdência - Fr 1.501.108

Tabela 6 – Tabela de ações orçamentárias (continuação)

Código	Título Oficial
0053	Despesas Obrigatórias - Lei Nº 9.537/2021
0173	Restituição De Indébitos
0181	Despesas Obrigatórias - Lei Nº 6.338/12
0294	Recursos Para Compensação
0467	Despesas Obrigatórias De Caráter Primário
0765	Restituições Recursos De Terceiros
0775	Pagamento De Precatórios Judiciais - Art. 86 ADCT Da CF/88
0909	Acesso À Cidadania – RCPN
0910	Acesso À Cidadania - Registro E 1ª Certidão - RCPN
0998	Despesas Obrigatórias De Caráter Primário - IVB
1002	Modernização Das Instalações Do TCE-RJ
1003	Modernização Das Unidades Da SEFAZ
1004	Implantação E Reforma De Terminais E Estacionamento
1011	Edificação, Implantação E Recuperação Física Do TCE-RJ
1018	Expansão, Modernização E Gestão Do Transporte Aeroviário
1022	Implantação De Cinema
1023	Descentralização Das Unidades De Atendimento Socioeducativo
1025	Reforma E Reequipamento Das Unidades Públicas
1027	Modernização Dos Equipamentos Culturais Da SECEC
1029	Implantação De Novas Linhas Metroviárias
1031	Capacitação E Treinamento De Policiais Civis
1033	Ampliação Do Programa Minha Casa Minha Vida No ERJ
1045	Expansão Da Infraestrutura Dos Campi Da UENF
1046	Ampliação E Modernização Da Infraestrutura
1052	Ampliação Da Educação Integral E Educação Em Tempo Integral
1053	Aprimoramento Do Sistema Dos Juizados Especiais
1065	Reestruturação Do Transporte Aquaviário
1079	Modernização Da Gestão Da FIA
1082	Reforma De Equipamentos Esportivos
1088	Modernização Das Unidades Culturais Da FUNARJ
1094	Construção, Reforma E Aparelhamento De Unidades De Saúde
1098	Modernização E Reestruturação Da EMATER-RIO
1102	Saneamento Ambiental Nos Municípios Do Entorno Da Baía De Guanabara
1104	Modernização Das Unidades Culturais Da FTMRJ
1110	Reconhecimento E Valorização Do Artesão E Da Atividade Artesanal
1115	Fiscalização E Educação No Trânsito - Operação Lei Seca
1150	Aprimoramento Da Estrutura Da Defesa Do Consumidor
1151	Premiação Do Programa Cidadania Fiscal
1153	Drenagem, Pavimentação, Iluminação E Sinalização
1166	Patrulhamento De Regiões Críticas Da Cidade - Operação Governo Presente
1203	Modernização Da Área De Tecnologia Da Informação
1293	Atualização Tecnológica Do Parque Computacional
1294	Atualização Tecnológica Dos Sistemas De Informações
1382	Modernização Da Polícia Civil
1528	Saneamento Ambiental Em Pequenas Localidades
1546	Ampliação Da Rede E Melhoria Da Infraestrutura
1557	Assentamento E Reassentamento De Famílias
1611	Construção Da Estação De Tratamento De Água Do Novo Guandu
1630	Melhoria No Sistema De Transporte - PET 2
1647	Construção, Reforma, Instalações E Segurança Das Edificações Do Poder Judiciário

Tabela 6 – Tabela de ações orçamentárias (continuação)

Código	Título Oficial
1648	Aprimoramento Da Gestão Corporativa Da Tecnologia Da Informação
1663	Ampliação E Melhoria Operacional Dos Sistemas Guandu E Imunana- Laranjal
1666	Fortalecimento Institucional Do Setor Turístico
1676	Reequipamento De Unidades Escolares
1830	Apoio À Urbanização De Comunidades - FEHIS
2000	Pessoal E Encargos Sociais Da ALERJ
2001	Modernização E Fortalecimento Do Sistema De Saúde Da Polícia Civil
2002	Atração E Apoio A Projetos Estruturantes E Estratégicos
2003	Controle Externo Da Gestão E Da Aplicação Dos Recursos Públicos
2004	Operacionalização Do Poder Judiciário
2005	Acompanhamento Dos Serviços Públicos Concedidos De Energia E Saneamento
2006	Pessoal E Encargos Sociais - TCE
2008	Pessoal E Encargos Sociais - TJ
2009	Pessoal E Encargos Sociais Do MP
2010	Prest Serv Entre Órg Est/ Aquis Comb E Lubrif
2015	Modernização Do Controle Externo Do TCE-RJ
2016	Manut Ativid Operacionais / Administrativas
2019	Pessoal E Encargos Sociais - Ensino Médio Técnico
2022	Pessoal E Encargos Sociais - Ensino Profissional
2024	Obrigações Com O Pagamento De Pension E Aposent Dos Ex Segurados Do Previ-BANERJ
2027	Formalização Da Atividade Turística No Rio De Janeiro
2028	Suporte À Autonomia Financeira De Unidades Escolares
2030	Pess E Enc Sociais Da Educ Básica - Ens Funda
2033	Apoio Suplementar À Educação Básica
2036	Manutenção E Recuperação De Estradas Vicinais
2038	Pessoal E Encargos Sociais Do Hospital Universitário Pedro Ernesto
2039	Operacionalização Das Aeronaves Da SSMGSI
2040	Operação E Manutenção Do Sistema De Radiodifusão
2042	Constituição Da Companhia Fluminense De Securitização – CFSEC
2046	Inteligência E Segurança Da Informação
2055	Operacionalização Da Polícia Civil
2061	Operação Especial E Especializada Da Polícia Militar
2062	Manutenção Da Polícia Pacificadora
2065	Participação No Programa Rio Poupa Tempo DETRAN
2070	Pessoal E Encargos Sociais Da Educação Básica - Ensino Médio
2085	Fomento Ao Desenvolvimento Da Prática Esportiva
2109	Defesa Dos Direitos E Interesses Da Sociedade
2116	Operacionalização Do Sistema Unificado De Defesa Agropecuária
2124	Operacionalização Do CEJUR
2138	Operacionalização De Tecnologia Da Informação E Comunicação
2140	Publicação Dos Atos Oficiais E Produção De Serviços Gráficos
2144	Centro De Estudos E Aperfeiçoamento Funcional
2151	Corregedoria-Geral Do Ministério Público
2153	Fomento Para Estudos E Pesquisas Da UERJ
2157	Fomento Para Estudos E Pesquisas Da UENF
2162	Manutenção, Reparelhamento E Expansão Do Ministério Público
2163	Proteção Integral A Crianças E Adolescentes Com Deficiência
2164	Suporte Aos Recursos Operacionais Do MP
2165	Desenvolvimento E Conservação Da Infraestrutura Do MP

Tabela 6 – Tabela de ações orçamentárias (continuação)

Código	Título Oficial
2175	Atividades De Assistência Técnica E Extensão Rural - EMATER-RIO
2179	Aperfeiçoamento E Manutenção Da Infraestrutura Tecnológica
2183	Apoio Do Corpo De Bombeiro Militar Do Estado Do Rio De Janeiro Ao SUS/RJ
2192	Apoio Aos Serviços Educacionais
2194	Gestão De Investimentos Do RIOPREVIDÊNCIA
2200	Promoção Da Igualdade Racial E Liberdade Religiosa
2207	Apoio À Residência Na UERJ
2218	Apoio Às Unidades De Saúde Do Sistema Penitenciário
2220	Desenvolvimento E Integração Social
2223	Fomento Para Estudos E Pesquisas Da UEZO
2224	Apoio À Pesquisa Na Administ Pública Estadual
2229	Oferta De Transporte Escolar
2230	Concessão De Vale Social
2232	Desenvolvimento De Estudos E Pesquisas Através Da FAPERJ
2252	Educação Continuada Na Administração Fazendária
2253	Nutrição Escolar
2254	Fundo Especial Do Ministério Público
2258	Integração UERJ E Sociedade
2265	Apoio Ao Pesquisador Na Empresa
2267	Incentivo À Permanência Discente
2268	Apoio À Formação Do Estudante - UERJ
2270	Apoio À Educação Básica
2281	Atividade De Segurança Da SSMGSI
2288	Concessão Do Vale Social
2295	Operacionalização Do Tribunal De Justiça
2296	Operacionalização Da EMERJ
2297	Fornecimento De Alimentação Ao Policial Militar
2298	Capacitação E Valorização Dos Servidores Da Justiça
2299	Serviços De Utilidade Pública Em Unid Escolar
2300	Fornecimento De Alimentação Ao Bombeiro Militar
2301	Capacitação E Valorização Dos Servidores Da ALERJ
2309	Política Institucional De Meio Ambiente Da CEDAE
2312	Realização De Atividades Extracurriculares
2313	Educação Para Públicos Especiais
2318	Aprimoramento E Efetividade Do Ensino Público
2339	Educação Para Pessoas Com Deficiência
2355	Serviço De Comunicação E Divulgação
2421	Oferta De Nutrição Escolar
2453	Apoio Ao Programa De Modernização Da SEFAZ
2462	Manutenção Das Atividades Administrativas E Legislativas Da ALERJ
2486	Modernização Operacional Da ALERJ
2581	Modelagem E Operacionalização Do Bilhete Único
2660	Pessoal E Encargos Sociais
2674	Operacionalização Do Sistema De Saúde Interno Do CBMERJ
2676	Operacionalização De Unidade Da Defesa Civil Estadual/CBMERJ
2682	Apoio Ao Hospital Universitário Pedro Ernesto
2691	Avaliação Do Sistema Educacional Do ERJ
2693	Correção Do Fluxo Escolar
2696	Valorização Do Desenvolvimento Profissional
2710	Regularização Fundiária De Interesse Social

Tabela 6 – Tabela de ações orçamentárias (continuação)

Código	Título Oficial
2714	Assistência Farmacêutica Básica
2716	Assistência Farmacêutica Especializada
2717	Apoio Aos Hospitais Do Interior - PAHI
2721	Realização De Tratamento Fora De Domicílio - TFD
2727	Apoio A Entes Para Ações De Saúde
2729	Fortalecimento Do Sistema Estadual De Vigilância Sanitária
2731	Vigilância Laboratorial De Interesse Da Saúde Pública
2732	Realização De Ações De Vigilância Epidemiológica
2733	Realização De Ações De Promoção Da Saúde E Prevenção De Doenças E Agravos
2742	Apoio Às UPAS 24 Horas Municipalizadas
2744	Assistência Pré-Hospitalar Móvel De Urgência E Emergência - SAMU 192
2751	Qualificação Do Planejamento Do SUS
2752	Fortalecimento Do Controle Social - Conselhos Estaduais De Saúde
2774	Pagamento De Benefícios Assistenciais
2781	Promoção Dos Direitos Das Pessoas Com Deficiência
2816	Prevenção À Evasão Discente
2817	Operacionalização Do Restaurante Universitário R.U.
2819	Apoio Ao Ensino, Pesquisa E Extensão Da UENF
2828	Operacionalização Do Curso Superior À Distância
2829	Suporte Para Acesso Ao Ensino Superior – Pré-Vestibular Social
2830	Divulgação E Popularização Da Ciência
2831	Apoio Ao Ensino, Pesquisa, Extensão E Inovação Na UEZO
2832	Incentivo À Permanência E Ao Desenvolvimento Discente
2834	Apoio À Infraestrutura E Gestão Na UEZO
2839	Monitoramento Da Pesca E Aquicultura
2840	Pesquisa Aplicada Em Pesca E Aquicultura
2846	Fomento Aos Arranjos Produtivos Locais
2850	Regularização Da Atividade Mineral
2855	Ampliação E Difusão Do Conhecimento Do Petróleo E Do Meio Físico
2856	Serviço De Registro Empresarial
2857	Operacionalização Das Unidades De Atendimento Do Rio Poupa Tempo
2858	Manutenção, Criação E Acreditação De Laboratórios
2861	Desenvolvimento Dos Distritos Industriais E Logísticos Da CODIN
2862	Atração De Investimentos Para Os Municípios Fluminenses
2863	Apoio Ao Investidor Na Identificação De Benefícios Fiscais E Tributários
2878	Gestão Da Frota Da Polícia Militar
2889	Contribuição Regime Previdência Servidores ALERJ-TCE-TJ-MP
2893	Elaboração Do Boletim De Custos/Catálogo EMOP
2894	Realização De Resgate Aéreo Para Urgência/Emergência Em Saúde
2899	Gestão Socioambiental Do TCE-RJ
2908	Promoção De Alimentação Saudável
2911	Execução Do Contrato De Gestão - FES
2912	Gestão E Apoio Às Unidades De Saúde Conforme Contrato De Gestão
2913	Capacitação Técnico-Profissional Do TCE-RJ, Dos Jurisdicionados E Da Sociedade
2916	Gestão E Fiscalização Do Transporte Rodoviário Intermunicipal
2920	Prevenção Ao Uso De Drogas Nas Escolas
2921	Fomento À Prevenção, Ao Acolhimento E À Reinserção Social Do Usuário De Drogas
2922	Pessoal E Encargos Sociais Do Instituto Vital Brasil - IVB
2923	Apoio À Operacionalização Do Instituto Vital Brasil - IVB
2924	Apoio À Produção Industrial E Distribuição De Medicamentos Do IVB

Tabela 6 – Tabela de ações orçamentárias (continuação)

Código	Título Oficial
2953	Operacionalização De Biblioteca
2954	Realização De Pesquisa E Controle Ambiental
2956	Realização De Teste De Triagem Neonatal
2958	Estruturação Da Assistência Farmacêutica Em Plantas Medicinais E Fitoterápicos
2959	Assistência A Pacientes Com Disfunções Miccionais
2960	Ações De Planejamento E Suporte Institucional
2964	Apoio À Pesquisa Na Administração Pública - TCE-RJ
2965	Fomento, Gestão E Monitoramento Da Atividade Turística Do Est Do Rio De Janeiro
2966	Participação, Promoção E Produção De Eventos Turísticos
2976	Encargos Com Inativos - LOTERJ
2977	Encargos Com Inativos - DETRAN
2978	Apoio À Operacionalização Da Saúde Do Policial Militar
2994	Fundo Estadual Dos Direitos Da Mulher
3047	Implantação, Restauração E Melhoria De Rodovias
3090	Contenção De Encostas E Taludes
3099	Renovação De Equipamento Rodoviário E Patrulha Mecanizada
3106	Ampliação E Reequipamento Da UERJ
3120	Planejamento, Estudos E Projetos Rodoviários
3122	Execução De Obras Civas E Urbanização
3124	Apoio À Realização De Obras Municipais De Infraestrutura
3409	Recuperação E Modernização Do Complexo Universitário De Saúde
3455	Recuperação Da Região Serrana
3461	Implantação De Projetos De Infraestrutura
3462	Apoio Ao Desenvolvimento Dos Municípios
3468	Implantação E Ampliação De Sistema De Abastecimento De Água Da RMRJ
3471	Gestão Estratégica Do Ministério Público
3511	Reequipamento Do CBMERJ
3512	Implantação E Reforma De Unidade Do CBMERJ
3526	Produção De Unidades Habitacionais
3529	Recuperação De Conjuntos Habitacionais
3530	Urbanização De Assentamentos Precários
3532	Titulação De Imóveis Dos Conjuntos Habitacionais Da CEHAB
3542	Construção E Aparelhamento De Unidades Básicas De Saúde
3575	Reativação Das Estradas De Ferro Turísticas
3583	Recuperação Do Sistema De Bondes De Santa Teresa
3586	Regularização Dos Imóveis Da Central
3618	Consolidação Do Campus UEZO
3638	Modernização E Reestruturação Da Nova JUCERJA
3639	Modernização Do Sistema De Registro Empresarial - SRE
3930	Gerenciamento De Equipamento Esportivo
3934	Aquisição De Embarcação
3964	Assessoramento Aos Municípios No Desenvolvimento De Projetos Habitacionais
3979	Cidades Sustentáveis
4007	Conservação E Operação De Rodovias
4028	Pagamento De Prêmios
4030	Subvenções Sociais
4045	Encargos Com Inativos - Tribunal De Contas Do Estado Do Rio De Janeiro
4047	Encargos Com Inativos - Assembléia Legislativa Do Est RJ
4048	Encargos Com Inativos - Ministério Público
4050	Encargos Com Inativos -Tribunal De Justiça

Tabela 6 – Tabela de ações orçamentárias (continuação)

Código	Título Oficial
4051	Encargos Com Inativos - Defensoria Pública
4052	Encargos Com Inativos - Procuradoria Geral Do Estado
4057	Identificação E Localização De Crianças E Adolescentes Desaparecidos
4070	Operacionalização De Equipamentos Rodoviários
4078	Proteção Social Especial À População De Rua
4110	Sinalização De Rodovias
4111	Atendimento Do Serviço De Registro De Veículos
4119	Atendimento Do Serviço De Identificação Civil
4120	Atendimento Do Serviço De Habilitação De Motoristas
4127	Encargos Com Inativos - Demais Áreas Da Administração Estadual
4133	Gerenciamento De Processamento De Dados
4134	Desenvolvimento Técnico E Científico
4135	Encargos Com Inativos - Área De Seg Pública
4137	Apoio A Estudantes E Pesquisadores
4141	Encargos Com Inativos - Área De Educação
4142	Normas De Verificação Da Conformidade De Produtos E Serviços
4146	Encargos Com Inativos - Área De Saúde
4176	Proteção A Crianças E Adolescentes Em Situação De Vulnerabilidade Social
4199	Encargos Com Inativos - Área De Saneamento
4200	Encargos Com Pensões E Outros Benefícios Previdenciários - Demais Poder Executiv
4348	Proteção Integral A Crianças E Adolescentes Vítimas De Violência
4408	Pessoal E Encargos Sociais - Ensino Superior
4409	Conservação E Mitigação De Riscos Nos Imóveis Estaduais
4410	Pessoal E Encargos Sociais - Instituto Assist. Dos Serv. Est. Do RJ - IASERJ
4411	Melhoria Da Estrutura, Organização E Fortalecimento Da CGE
4413	Pessoal E Encargos Sociais – Ações Sociais Preventivas
4438	Manutenção Das Atividades Do Mecanismo De Combate À Tortura
4440	Pessoal E Encargos Sociais - PCCS
4442	Fiscalização No Trânsito
4443	Proteção Social À População Em Situação De Vulnerabilidade
4446	Operacionalização Do Centro Integrado De Comando E Controle
4448	Fomento Ao Esporte Inclusivo
4449	Fortalecimento Da Defesa Agropecuária Do Estado Do RJ
4450	Serviços Laboratoriais E Estatísticos Para O Desenvolvimento Agropecuário
4451	Transferência De Tecnologia Através De Materiais Genéticos
4452	Educação Em Direitos
4453	Atuação Estratégica Da DPRJ
4454	Capacitação E Valorização Dos Servidores E Membros Da DPRJ
4455	Desenvolvimento Tecnológico E De Sistemas Da Informação
4456	Capacitação De Servidores - CECIERJ
4457	Implantação De Cursos De Nível Superior - EAD
4462	Implantação De Cursos À Distância
4463	Operacionalização Da Escola De Regulação Do Estado Do Rio De Janeiro
4464	Operacionalização Dos Equipamentos Culturais Do FMIS
4466	Metrologia De Produção De Óleo E Gás Na Jurisdição Do Estado Do Rio De Janeiro
4468	Operacionalização Do Complexo Universitário De Saúde
4469	Operacionalização Dos Equipamentos Culturais Da FUNARJ
4471	Promoção De Concurso Público E Processo Seletivo
4472	Formação E Valorização Do Servidor Público
4473	Desenvolvimento De Pessoas

Tabela 6 – Tabela de ações orçamentárias (continuação)

Código	Título Oficial
4474	Aprimoramento Mecanismos Controles Internos, Integridade E Gestão De Riscos
4475	Estruturação E Qualificação Das Instituições Públicas E Privadas
4476	Valorização E Capacitação De Setor Público
4477	Desenvolvimento E Inovação Em Tecnologia Digital
4480	Execução Do Programa Estadual De Educação Fiscal
4481	Destinação, Uso E Ocupação De Bens Imóveis Estaduais
4482	Modernização Da Gestão Do Patrimônio Imóvel
4489	Fomento, Promoção E Desenvolvimento Do Turismo No Estado Do Rio De Janeiro
4490	Apoio Técnico À Realização De Concessões E Ppps
4491	Operacionalização Do Teatro Municipal
4492	Operacionalização Da Nova Central Técnica De Produções
4493	Melhoria Do Ambiente De Negócios Nos Municípios Fluminenses - Projeto CRESCE RIO
4495	Valorização E Difusão De Bens, Serviços, Manifestações Artístico-Culturais
4496	Estímulo À Pesquisa E Aperfeiçoamento Dos Agentes Culturais
4498	Libertação De Livros
4499	Apoio Técnico E Institucional Às Micros, Pequenas Empresas E Indústrias
4500	Coordenação Do Sistema Estadual De Cultura
4502	Operacionalização Dos Equipamentos Culturais Da SECEC
4503	Operacionalização Novo MIS
4504	Fomento À Pesquisa E Inovação No Setor Cultural
4505	Fomento Socioproductivo Dos Assentamentos Rurais E Urbanos
4506	Gestão De Documentos, Preservação Da Memória Do ERJ E Acesso À Informação
4507	Reestruturação Dos Palácios Oficiais E Anexos
4508	Design De Serviços E Soluções Para O Fortalecimento Do Setor Público Fluminense
4510	Diversificação Da Matriz Energética
4513	Ambiente De Negócios Do Setor Energético E Naval
4514	Fomento À Economia Popular E Solidária
4517	Fortalecimento De Mecanismos De Prevenção, Detecção E Punição Anticorrupção
4520	Integração E Desenvolvimento Regional
4521	Implementação Das Ações Do Depósito Público
4522	Promoção Integridade Pública E Privada E Implementação Acordos De Leniência ERJ
4523	Resposta A Emergências E Desastres
4524	Recuperação Em Emergências E Desastres
4525	Apoio À Pesquisa E Inovação Em Saúde
4526	Apoio À Formação Profissional Em Saúde
4527	Suporte Às Atividades Finalísticas Penitenciárias
4528	Assistência Em Unidade De Tratamento Intensivo
4529	Apoio À Assistência Oftalmológica De Alta Complexidade
4530	Apoio À Qualificação Da Rede De Terapia Renal Substitutiva - RTRS
4531	Incentivo À Permanência E Conclusão Do Ensino Superior
4532	Desenvolvimento Do Ensino Profissional
4533	Apoio À Rede De Cuidado À Pessoa Com Deficiência - RCPD
4534	Incentivo À Permanência E Conclusão Escolar Do Ensino Médio/Técnico
4535	Intercâmbio E Internacionalização Da Educação Básica/Técnica
4536	Monitoramento Do Desempenho Acadêmico Da Educação Básica/Técnica
4537	Realização De Atividades De Integração Curricular Da Educação Básica/Técnica
4538	Aprimoramento E Efetividade Do Ensino Público Na Educação Básica/Técnica
4539	Alimentação, Vigilância, Promoção E Organização Da Atenção Nutricional
4540	Gestão Dos Programas Da Assistência Social
4541	Gestão Do Sistema Único De Assistência Social - SUAS

Tabela 6 – Tabela de ações orçamentárias (continuação)

Código	Título Oficial
4542	Proteção Social Especial De Média E Alta Complexidade
4543	Promoção De Ações De Enfrentamento À Violência Contra A Mulher
4544	Gestão Do Cadastro Único E Do Programa Bolsa Família
4545	Educação Inclusiva Na Rede FAETEC
4546	Formação Continuada Do Servidor Público
4547	Enfrentamento Ao Desaparecimento De Pessoas
4548	Apoio Às Vítimas De Violência, Catástrofes E Epidemias
4550	Encargos Com Pensões E Outros Benefícios Previdenciários - TCE-RJ
4551	Encargos Com Pensões E Outros Benefícios Previdenciários - ALERJ
4552	Encargos Com Pensões E Outros Benefícios Previdenciários - MPERJ
4553	Encargos Com Pensões E Outros Benefícios Previdenciários - TJ-RJ
4554	Encargos Com Pensões E Outros Benefícios Previdenciários - DPE-RJ
4555	Encargos Com Pensões E Outros Benefícios Previdenciários - PGE-RJ
4556	Encargos Com Pensões E Outros Benefícios Previdenciários - Segurança Pública
4557	Encargos Com Pensões E Outros Benefícios Previdenciários - Área De Educação
4558	Encargos Com Pensões E Outros Benefícios Previdenciários - Área De Saúde
4559	Enfrentamento Ao Tráfico De Pessoas E Erradicação Do Trabalho Escravo
4560	Promoção E Defesa Dos Direitos LGBTQIA+
4561	Valorização E Capacitação Dos Servidores Do GSI
4562	Aquisição De Recursos De Informática E Tecnologia Da Informação Para O GSI
4563	Reforma E Ampliação Da Estrutura Do GSI
4564	Operacionalização Das Lanchas Do GSI
4565	Valorização E Capacitação Dos Servidores Da SSMGSI
4566	Reequipamento Da SSMGSI
4567	Reforma E Ampliação Da Estrutura Física Da SSMGSI
4569	Capacitação E Valorização Do Servidor
4570	Fortalecimento Da Imagem Institucional Da Secretaria Da Polícia Civil
4571	Combate À Corrupção E À Lavagem De Dinheiro
4572	Apoio À Realização De Grandes Eventos
4573	Formação E Qualificação Dos Servidores Do IEAA
4574	Capacitação E Valorização Do Agente Penitenciário
4576	Fiscalização Dos Serviços De Distribuição De Energia Delegados Pela ANEEL
4577	Gestão De Equipamentos Públicos De Segurança Alimentar E Nutricional
4578	Gestão Do Sistema Nacional De Segurança Alimentar E Nutricional
4579	Reestruturação E Manutenção Das Unidades Da Polícia Civil
4580	Gestão Conselhos Vinculados
4581	Desenvolvimento Comunitário
4582	Fortalec Da Gestão E Do Contr Social Das Pol Pub Para Pessoas Com Deficiência
4583	Reaparelhamento Da Polícia Civil
4584	Estímulo À Captação De Recursos Para O Estado Do Rio De Janeiro
4585	Formação E Qualificação De Servidores
4586	Modernização E Reestruturação Do Parque Computacional E Softwares
4587	Fortalecimento Das Ações De Controle E Avaliação
4588	Suporte A Estudantes E Pesquisadores
4589	Pessoal E Encargos Sociais - Operação Governo Presente
4590	Pessoal E Encargos Sociais - Operação Rota Segura
4591	Pessoal E Encargos Sociais Operação Lei Seca
4592	Estímulo Ao Empreendedorismo Criativo
4593	Gestão E Ampliação Do Conhecimento De Águas Subterrâneas
4594	Apoio A Projetos De Desenvolvimento Social Associados À Segurança Pública

Tabela 6 – Tabela de ações orçamentárias (continuação)

Código	Título Oficial
4595	Pagamento De Despesas Com Serviços De Utilidade Pública Da Polícia Militar
4596	Pagamento De Despesas Com Serviços De Utilidade Pública Da Polícia Civil
4597	Pagamento De Despesas Com Serviços De Utilidade Pública - Administ Penitenciária
4602	Apoio E Atendimento À Mulher Gestante, No Pós Parto A Aos Recém-Nascidos
4603	Gestão De Processamento De Dados
4607	Promoção De Cuidados Com A Saúde E Demais Necessidades Da Pessoa Idosa
4608	Promover Os Cuidados Com A Saúde E Demais Necessidades Com Criança E Adolescente
4609	Feira Agroecológica Da UERJ
4610	Coordenação Do Conselho Estadual De Políticas Culturais
4617	Fórum Permanente De Diálogo Com Mulheres Negras Erj - Vereadora Marielle Franco
4620	ALERJ Para A Nossa Memória
4621	Fórum Permanente De Desenvolvimento Estratégico
4625	Transferência De Recursos Para Instituições Federais Ou Estaduais
4626	Gestão Financeira E Gasto Público
4627	Gestão Fazendária E Transparência Fiscal
4628	Promoção Da Defesa Sanitária Na Pesca E Aquicultura
4631	Gestão Do Legado Da Intervenção Federal
4633	Apoio A Programas E Projetos Da Infância E Adolescência
4634	Coordenação Dos Conselhos Comunitários De Segurança - CCS
4635	Elaboração E Disseminação De Análises E Conhecimento Sobre Segurança Pública ERJ
4637	Promoção Do Acesso Do Agricultor Ao Mercado Institucional
4638	Prevenção De Desastres Geológicos E Gestão De Risco Geológico
4639	Atração De Novas Empresas Do Setor Mineral
4640	Desenvolvimento Tecnológico E Inovação Digital
4641	Ações Emergenciais Destinadas Ao Setor Cultural
4642	Gestão Operacional Das Delegacias Especializadas No Atendimento À Mulher
4643	Gestão Operacional Do Programa De Prevenção À Violência Contra A Mulher
4644	Patrulhamento De Regiões Críticas Da Cidade
4651	Estímulo Ao Empreendedorismo Criativo De Mulheres Negras
4652	Promoção Da Igualdade E Visibilidade E Mulheres Negras E Suas Demandas
4654	Apoio À Cultura Popular, Afro-Brasileira, Indígena E Tradicional
4655	Apoio E Fomento À Cultura Nos Municípios
4657	Reparo Em Alojamento ISAPS
4658	Governança Metropolitana
4659	Promoção De Direitos Da Pessoa Idosa
4661	Campanha Permanente Importância Da Vacinação
4663	Operacionalização Do Programa Bairro Seguro
4664	Auditoria Contínua Das Folhas De Pagamento
4665	Fortalecimento Institucional CODIN
4666	Desenvolvimento De Engenharia E Reestruturação Do DETRAN
4667	Educação E Segurança No Trânsito
4668	Desenvolvimento Tecnológico Da Informação E Comunicação Do DETRAN
4669	Prevenção De Riscos E Desastres E Preparação Para Emergências E Desastres
4670	Qualificação Profissional Dos Servidores
4671	Apoio Às Políticas Públicas Para Apenados Portadores De Necessidades Especiais
4672	Fomento Ao Desenvolvimento Da Prática Esportiva Para Apenados
4673	Promoção De Serviços Públicos Assistenciais Para Apenados E Familiares
4674	Promoção De Serviços Públicos De Saúde Mental Para Apenados E Familiares
4675	Proteção Dos Sistemas Florestais E Da Biodiversidade

Tabela6 – Tabela de ações orçamentárias (continuação)

Código	Título Oficial
4676	Formação E Qualificação De Servidores E Da Sociedade Civil
4677	Modernização De Tecnologia Da Informação E Gerenciamento De Dados
4678	Promoção Cultural Do Esporte Suderj Memória
4679	Geração E Adaptação De Tecnologias Agropecuárias
4680	Gestão Da Barreira Fiscal
4681	Implementação Do Plano Desenvolvimento Institucional
4682	Modernização De Infraestrutura Da CGE
4683	Aproximação Entre Estado E Cidadão
4684	Fortalecimento De Atividade Da Auditoria Interna Na Administração Estadual
4685	Administração Da Receita Estadual
4686	Operacionalização Da Escola De Dança Maria Olenewa
4687	Desenvolvimento E Manutenção De Sistemas Corporativos De Apoio À Logística
4688	Urbanização Em Comunidades
4689	Revitalização De Áreas Estratégicas
4690	Desenvolvimento Das Atividades De Ensino, Pesquisa E Extensão
4691	Fomento A Agricultura Familiar-Programa De Aquisição De Alimentos
4692	Ampliação Do Acesso Ao Crédito
4693	Ampliação Do Acesso Ao Microcrédito
4694	Fortalecimento Da Rede De Inovação Do Setor Público
4695	Operacionalização Da Escola De Formação Técnica Em Saúde (ETIS)
4696	Sistema De Informação Geográfica E Gestão Territorial
4697	Incentivo A Eficiência Energética
4698	Apoio Ao Desenvolvimento De Parques, Polos E Clusters Tecnológicos
4699	Fomento Ao Programa Startup Rio
4700	Divulgação Do Conhecimento Científico E Tecnológico
4701	Incentivo Ao Desenvolvimento Na Área Tecnológica
4702	Promoção De Intercâmbio Para Estudantes E Pesquisadores
4703	Apoio A Projetos Literários
4704	Escola Da Cultura Operacionalizada
4705	Formação Técnica Continuada Dos Profissionais
4706	Fortalecimento Da Gestão Financeira Estadual
4710	Manutenção Dos Equipamentos De Gestão Da SEDSODH
4711	Operacionalização Da Política De Proteção E Valorização À Vida
4712	Formulação Da Política De Educação E Garantias Em Direitos Humanos
4713	Política De Prevenção Às Violações De Direitos Humanos
4714	PROMOÇÃO DE ACESSO À CIDADANIA E INCLUSÃO
4715	Garantia Dos Direitos Dos Povos E Comunidades Tradicionais
4716	Promoção, Defesa E Garantia Dos Direitos Da Criança E Do Adolescente
4717	Atendimento À População Em Situação De Vulnerabilidade
4718	Apoio À Manutenção Do Sistema Sifaferio
4719	Acesso À Moradia Para População Em Situação De Rua - Moradia Em Primeiro Lugar
4720	Conferências Setoriais Dos Conselhos De Direito
4722	Incentivo Do Melhoramento Genético E Nutrição Animal - Rio Genética
4723	Manutenção Das Cadeias Produtivas Do Setor Agropecuário
4724	Incentivo Financeiro A Projetos De Fomento
4725	Promoção E Fomento Sustentável Em Microbacias Hidrográficas - RIO RURAL
4726	Fomento Da Política Estadual De Agroecologia E Produção Orgânica - PEAPO
4727	Promoção Ao Bem Estar Animal
4728	Promoção Dos Sistemas Alimentares Sustentáveis
4729	Aporte De Capital Na Agerio

Tabela 6 – Tabela de ações orçamentárias (continuação)

Código	Título Oficial
4730	Subvenção Ao Transporte Público
4731	Assistência Aos Cidadãos Potenciais Vítimas De Violência
4732	Apoio Às Atividades Operacionais Da SEFAZ
4733	Promoção Do Esporte De Alto Rendimento
4739	Conselho Estadual Da Mulher - Cedim
4740	Promoção Do Acolhimento À Mulher Atividade
4743	Concessão Do Vale Social Universitário
4744	Gestão Do Sistema Estadual De Transporte Público E Mobilidade
4745	Ações De Combate E Enfrentamento À Pobreza Menstrual
4746	Geração De Emprego E Renda Para A População Negra
4747	Geração De Emprego E Renda Para As Mulheres
4749	Cispbaf - Centro De Monitoramento
4754	Promoção E Defesa Dos Direitos Da Pessoa Com Deficiência
4755	Promoção À Prevenção, Ao Acolhimento E À Reinserção Social Do Usuário De Drogas
4757	Operacionalização Dos Bombeiros Comunitários
4758	Fomento A Ações Que Promovam Os Direitos Da Pessoa Com Deficiência
4759	Capacitação, Treinamento E Valorização Do Policial Militar
4760	Proteção Em Situação De Calamidade Pública E De Emergência
4761	Desenvolvimento Socioeconômico, Bem Estar E Direitos Civis
4762	Policciamento De Proximidade E Atendimento Social
4763	Gestão E Difusão De Normativos
4764	Educação E Fiscalização No Trânsito - Operação Lei Seca
4765	Atualização Do Sistema De Registro Empresarial - SRE
4766	Educação Nas Unidades Prisionais
4767	Ampliação Da Educação Integral E Educação De Tempo Integral
4768	Combate E Enfrentamento A Situação De Pobreza
4769	Promoção De Políticas Públicas Comunitárias
4770	Promoção Da Política Pública De Juventude
4771	Apoio E Fortalecimento Das Atividades Da Polícia Civil
4772	Gestão Dos Bens Oriundos Da Intervenção Federal Na Segurança Pública
4773	Capacitação De Policiais Civis
4774	Desenvolvimento E Operacionalização Da Infraestrutura De Dados Espaciais
4775	Conservação Dos Palácios Oficiais E Anexos
4776	Programa Estadual De Cuidados Paliativos
4777	Guarda Subsidiada
4778	Fórum Perm Mulheres Negras
4779	Manutenção Atividade Mecanismo De Combate À Tortura
4780	Operacionalização Das Casas Do Torcedor
4781	Combate À Violência No Esporte
4782	Apoio E Estímulo Aos Guias De Turismo
4783	Apoio Às Creches E Ao Atendimento Infantil
4784	Agricultura Familiar E Segurança Alimentar
4785	Apoio À Gerência Estadual De Ist, Aids E Hepatites Virais
4786	Financiamento Da Política De Proteção A Dhs
4787	Financiamento Do Conselho Estadual De Dhs
4788	Fórum De Mulheres Negras Da Alerj
4789	Grupamento De Ações Rápidas
4790	Programa Escolas Técnicas Cívico-Militares Decreto 48003/22
4791	Encargos Com Inativos E Pensionistas - Previ - Banerj
4792	Operacionalização Do Museu Da Justiça

Tabela 6 – Tabela de ações orçamentárias (continuação)

Código	Título Oficial
4793	Atenção Integral À Saude Da População Negra
4794	Cursos De Capacitação
4795	Apoio A Equip Culturais De Base Comunitária
4796	Pol. De Prevenção Às Violações De Dh
4797	Ampliação Atividades Escola Do Legislativo
4798	Manutenção Ativ Mecanismo Combate À Tortura
4799	Política Estadual De Combate E Enfrentamento Ao Racismo Ambiental
4800	Convocação Concurso Pcerj
4801	Implantação Do Tribunal De Justiça Militar
5352	Implantação E Ampliação Dos Sistemas De Saneamento No Interior
5359	Padronização De Referências Arquitetônicas Da Polícia Militar
5366	Implantação Da Nova Central Técnica De Produções – Fábrica De Espetáculos
5375	Elaboração De Projetos De Engenharia E Arquitetura
5377	Reforma De Unidades De Atendimento Da FIA
5393	Construção E Reforma Do Sistema Prisional
5398	Modernização E Reestruturação Do DRM-RJ
5401	Gestão Da Informação No Âmbito Da CEHAB
5403	Ampliação, Reforma E Modernização Das Instalações Da ALERJ
5414	Racionalização Da Prestação Jurisdicional
5428	Modernização Da Infraestrutura CEPERJ
5439	Modernização Administrativa E Ampliação De Atendimento Ao Consumidor
5441	Edificação, Implantação E Recuperação Das Unidades Administrativas Da ALERJ
5443	Reestruturação Institucional
5446	Reestruturação E Desenvolvimento Dos Sistemas De Transporte
5447	Disseminação E Dinamização De Atividades Acadêmicas E Culturais
5457	Fortalecimento Da Gestão Participativa E Instrumentos De Gestão Das Águas
5467	Construção, Ampliação, Reforma E Manutenção Das Instalações Da DPRJ
5469	Regularização Do Patrimônio Imobiliário Da Riotrilhos
5509	Gestão De Unidade De Atendimento Da Casa Do Trabalhador
5511	Modernização Tecnológica Da PGE
5512	Revitalização Das Áreas De Interesse Turístico
5516	Modernização Fazendária De Processos, Aplicações, Infraestrutura E Serviços
5519	Gestão E Operacionalização Da Polícia Militar - TAC
5579	Apoio A Programas E Projetos De Assistência Social - FISED
5580	Construção, Reforma E Ampliação De Unidades Habitac E Obras De Infraestrutura
5611	Apoio A Programas E Projetos Socioeducativos - FISED
5612	Gestão Logística Da Polícia Militar
5613	Fiscalização Do Trânsito De Mercadorias E Combate Ao Tráfico-Operação Foco
5617	Gestão De Risco E Reparação De Acidentes E Catástrofes
5618	Gestão De Resíduos Sólidos E Saneamento Ambiental
5619	Infraestrutura Tecnológica Para O Desenvolvimento
5621	Educação Em Unidades Prisionais
5622	Educação Militar E Cívico-Militar
5623	Educação Profissional E Tecnológica
5625	Reestruturação Organizacional Da CEHAB E Habilitação De Créditos - FCVS Na CAIXA
5626	Apoio À Reorganização Da Rede De Transportes Públicos
5628	Modernização Tecnológica Da PESAGRO-RIO
5630	Gestão Estratégica Da DPRJ
5631	Fomento À Implantação Projetos Habitação Int Social Em Imóveis Públicos - RMMJ
5632	Apoio À Elaboração Projeto De Desenvolvimento Orientado Transporte Sustentável

Tabela 6 – Tabela de ações orçamentárias (continuação)

Código	Título Oficial
5633	Assessoramento Aos Municípios Da RMRJ Na Elaboração Planos De Mobilidade Urbana
5634	Elaboração Plano Metropolitano De Saneamento
5635	Elaboração Do Projeto De Operação Urbana Consorciada
5636	Fomento Ao Conhecimento Técnico-Científico Inovativo RMRJ
5638	Desenvolvimento Ambiental Sustentável
5639	Gerenciamento De Recursos Hídricos
5640	Modernização Educacional Tecnológica
5642	Promoção De Informações Estatísticas E Espaciais Do ERJ
5644	Gestão De Processos Tributários Integrados
5645	Gestão Dos Recursos Naturais
5646	Fortalecimento Do Mercado De Eventos No Estado Do Rio De Janeiro
5647	Implementação De Soluções Tecnológicas
5649	Gestão Das Unidades De Atendimento Da Casa Da Inclusão
5652	Financiamento De Projetos Pelo Fundo De Terras - FUNTERJ
5653	Fomento Socioprodutivo Dos Assentamentos Rurais E Urbanos-Cooperação BNDES
5654	Governança Do Saneamento Ambiental
5656	Modernização E Aparelhamento Do Arquivo Público
5659	Desenv. De Instrumentos Destinados À Gestão Eficiente Dos Recursos Humanos
5660	Modernização De Estrutura Tecnológica De TIC
5661	Desenvolvimento Dos Profissionais Da Tecnologia Da Informação E Comunicação
5663	Desenvolvimento De Ecossistemas Inovativos
5664	Fortalecimento Da Cidadania Digital
5670	Implantação E Gestão Do Posto Avançado De Trabalho E Inovação
5671	Geração De Emprego E Renda Para A Juventude - Geração Futuro
5672	Promoção Do Comércio Exterior - Marca Internacional RJ
5673	Implantação De Incubadora De Empreendimento Criativo - Lab RJ
5675	Desenvolvimento E Implantação De Projetos Habitacionais
5676	Implantação De Infraestrutura Habitacional
5679	Modernização E Restruturação Da FIPERJ
5682	Suplementação A Projetos Penitenciários
5683	Modernização E Manutenção Dos Processos De Tecnologia Da Informação
5684	Ações De Combate E Enfrentamento À Extrema Pobreza
5685	Ampliação Da Rede De Desenvolvimento Comunitário
5687	Implantação De Unidades Especializadas De Atendimento À Mulher
5689	Adequação Dos Equipamentos De Atendimento Social
5690	Implantação De Serviços Regionalizados De Proteção Social Especial
5696	Gestão Do Sistema Integrado De Metas/SEPOL
5698	Implantação De Equipamentos Públicos De Segurança Alimentar E Nutricional
5699	Educação Sobre Segurança Pública
5700	Implantação De Novas Unidades Da Polícia Civil
5701	Valorização Do Policial Civil
5702	Preservação De Equipamentos Públicos
5704	Plano De Apoio A Intervenções Em Caso De Catástrofes
5708	Valorização E Capacitação Dos Policiais Militares
5710	Aperfeiçoamento E Modernização Da Estrutura Tecnológica Da Agerio
5711	Modernização E Aperfeiçoamento Da Infraestrutura Da Agerio
5714	Desenvolvimento De Sistema De Custos Estaduais
5720	Implantação De Museu Da Memória, Verdade E Justiça
5725	Implantação De Unidade Prisional PCERJ
5752	Programa De Prevenção, Capacitação, Enfrentam Permanente Ao Racismo Institucional

Tabela 6 – Tabela de ações orçamentárias (continuação)

Código	Título Oficial
5757	Concessão De Aeroportos Regionais À Iniciativa Privada
5758	Apoio A Projetos E Atividades Da Polícia Militar
5759	Apoio A Projetos E Atividades Da Polícia Civil
5760	Apoio A Projetos E Atividades Da Defesa Civil
5761	Apoio A Projetos E Atividades Da Adm. Penitenciária
5762	Apoio A Projetos E Atividades Da Assistência Social
5767	Observatório De Políticas Para Mulheres
5769	CONSELHO ESTADUAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA
5770	Implantação De Unidade Prisional Para O Policial Civil
5774	Chamamento De Concursados - SEAP
5779	Implantação Do Laboratório - Estratégia BIM
5780	Reforma Da Sede E Das Unidades De Desenvolvimento Profissional Dos Apenados
5781	Implantação E Reforma De Unidade De Saúde Do CBMERJ
5782	Reequipamento Das Unidades De Saúde Do CBMERJ
5783	Estudos Em Políticas Públicas, Desenvolvimento Econômico E Sustentável Do ERJ
5784	Implantação Do Novo MIS
5785	Modernização E Ampliação Da Infraestrutura Da Receita Estadual
5786	Automatização Da Barreira Fiscal
5787	Modernização E Expansão Do Ambiente De Tecnologia Da Informação E Comunicação
5788	Modernização Tecnológica Da SEDEERI
5789	Modernização Da Área De TIC
5790	Reforma Das Unidades Da FLXIII
5791	Desenvolvimento Dos Municípios - Estado Presente
5792	Recuperação Dos Palácios Oficiais E Anexos
5795	Implantação De Centro Tecnológico Integrado De Pesquisa E Iniciação Científica
5796	Implantação De Núcleos De Esporte, Recreação E Lazer - SUDERJ Em Forma
5797	Promoção Da Qualidade De Vida, Bem Estar E Direitos Cívicos - RJ Para Todos
5798	Promoção Da Agenda 2030
5799	Alerj Pela Transparência
5800	Implantação Da Clínica Ampliada Da Saúde Da Mulher Angrense
5806	Acervo Bibliográfico Integrado
5810	Acervo Museológico Integrado
5813	Capacitação Profissional Manga Larga Marchador
5815	Gestão Da Frota De Aeronaves Da SSMGSI
5816	Apoio Aos Municípios Para Estruturação De Estabelecimentos De Saúde
5817	Implantação De Unidades De Atendimento À Casa Do Consumidor Superendividado
5818	Reforma De Equipamentos Urbanos
5819	Implantação De Projetos Do Programa Governo Presente Nas Cidades
5820	Implantação De Projetos De Mobilidade Urbana
5821	Geração E Comercialização De Créditos De Carbono E Outros Ativos Sustentáveis
5822	Apoio Aos Inspetores De Administração Penitenciária - Isaps
5823	Apoio Às Práticas Esportivas Do Estado Do Rio De Janeiro
5824	Desenvolvimento Munic Barra Do Pirai - Estado Presente
5825	Desenvolvimento Mun Vassouras - Estado Presente
5826	Desenvolvimento Munic Friburgo - Estado Presente
5827	Desenvolvimento Mun Mendes - Estado Presente
5828	Desenvolvimento Munic Nova Iguaçu - Estado Presente
5829	Desenvolvimento Munic Teresópolis - Estado Presente
5830	Casa Paul Singer Niterói
5831	Conselho Estadual De Direitos Humanos

Tabela 6 – Tabela de ações orçamentárias (continuação)

Código	Título Oficial
5832	Manutenção Da Matriz Insumo - Produto
5833	Programa Sou Jovem Sou Empreendedor
5834	Criança Feliz Fundo A Fundo
5835	Concurso E Cargos Orgaos Cultura
5836	Concurso Público Riotrilhos
5837	Concurso Público Seap
5838	Pesquisa E Estatísticas Sobre O Setor Cultural
5839	Ocupação Cultural Bens Imoveis Estadual - Poc
5840	Relatório Com Estatísticas Relacionadas Aos Refugiados
5841	Proteção Crian E Adol Ameaçados De Morte
5842	Incentivo Aos Cursos Sociais, Populares E Comunitários
5843	Incentivo Aos Eventos De Pequeno Porte Da Cultura Popular
5844	Desenvolvimento Tecnológico E De Sistemas Da Informação2
5845	Construção, Ampliação, Reforma E Manutenção Das Instalações Da Dprj2
5846	Implantação Do Centro De Excelência Em Fertilizantes
5847	Concurso Para O Instituto Estadual De Eng E Arq
5848	Convocação De Concursos - Lei 9650/22
5849	Posse Dos Concursados De 2003/2006/2012 Da Seap
5850	Elaboração Do Plano Estratégico Do Estado Orientado Ao Desenvolvimento2
6001	Encargos Com Inativos Da Polícia Militar
6002	Encargos Com Inativos Dos Bombeiros
6003	Encargos Com Pensionistas Da Polícia Militar
6004	Encargos Com Pensionistas Dos Bombeiros
6064	Operação De Sistemas De Água E Esgoto
6098	Operacionalização De Terminais E Estacionamentos
6099	Operacionalização Do Sistema De Bondes De Santa Teresa
7988	Ampliação Da Frota Da Defesa Civil Estadual
7989	Reequipamento Da Defesa Civil
7991	Ampliação Da Frota Do CBMERJ
7992	Implantação De Unidade De Defesa Civil
8019	Prevenção A Incêndios E Salvamentos
8021	Pagamento De Despesas Com Serviços De Utilidade Pública
8029	Acompanhamento Dos Serviços Públicos Consorciados De Gestão De Resíduos Sólidos
8034	Operacionalização De Núcleos Socio Esportivos
8038	Fomento À Formação Superior À Distância - CECIERJ
8040	Registro Da Memória Histórica Da Luta Pela Terra E Moradia No ERJ
8048	Operacionalização Da Corregedoria Geral Da Justiça
8055	Apoio As Ações Administrativas E De Policiamento Da PMERJ
8056	Encargos Com Inativos - Lei Nº 6.338
8060	Gestão Da Frota Da Polícia Civil
8063	Proteção Especial A Usuários De Drogas
8103	Gestão De Tecnologia Da Informação E Comunicação
8106	Apoio À Rede De Atenção Psicossocial Do Estado Do Rio De Janeiro - RAPS
8110	Operacionalização De Sistema De Teleférico
8111	Manutenção E Operacionalização Do Sistema De Saúde
8178	Pessoal E Encargos Sociais - FAF
8179	Encargos C/Pensões E Benef Previdenciários - Lei Nº 6.338/2012
8180	Manut Ativid Operacionais / Administrativas - Lei Nº 6.338/2012
8184	Fomento À Aquicultura E Pesca
8187	Coordenação Do Sistema Estadual De Museus

Tabela 6 – Tabela de ações orçamentárias (continuação)

Código	Título Oficial
8189	Promoção De Atividades Artísticas
8190	Reequipamento Das Unidades De Atendimento Socioeducativo
8191	Manutenção Das Unidades De Atendimento Socioeducativo
8193	Promoção E Difusão Cultural
8197	Gestão Do Sistema Integrado De Metas
8207	Pesquisa, Documentação, Educação E Difusão Do Patrimônio Histórico
8208	Desenvolvimento Do Setor Audiovisual
8209	Estímulo À Produção Cultural No Território Fluminense E Para A Juventude
8213	Gestão Do Fundo Estadual De Cultura
8214	Produções Culturais Nos Teatros
8216	Dinamização E Preservação Do Acervo Dos Museus
8227	Fornecimento De Alimentação Aos Custodiados
8228	Promoção E Defesa De Direitos Humanos E Oferta De Serv. Públicos Assistenciais
8231	Incentivos A Oportunidades Econômicas E Sociais
8232	Gestão Do Sistema Logístico Prisional
8250	Operacionalização Da Polícia Técnico-Científica
8251	Gestão Das Centrais De Abastecimento
8252	Manutenção Dos Bancos De Alimentos
8253	Monitoramento Da Qualidade Dos Alimentos Comercializados Na CEASA-RJ
8258	Articulação Das Políticas De Emprego, Trabalho E Renda
8260	Qualificação Social Profissional
8262	Gestão Operacional Dos Postos SINE/RJ
8263	Gestão Do Sistema Nacional De Empregos - SINE/RJ
8264	Financiamento A Microempreendedores No Estado Do Rio De Janeiro
8266	Financiamento A Micro, Pequenas, Médias E Grandes Empresas No ERJ
8269	Apoio E Fomento À Economia Popular E Solidária E Ao Comércio Justo
8271	Promoção, Fiscalização E Assistência Aos Direitos Do Consumidor
8273	Fomento À Comercialização Dos Produtos E Serviços Fluminenses - Compra Rio
8278	Observatório De Gestão E Informação Sobre Drogas
8281	Promoção Da Cidadania
8283	Promoção De Centros De Referência Da Juventude Do Estado Do Rio De Janeiro
8284	Gestão Da Tecnologia Da Informação Do TCE-RJ
8285	Regulação E Capacitação Em Concessões De Serviços De Transportes
8286	Apoio À Polícia Militar Para Segurança No Trânsito
8293	Operacionalização Dos Complexos Esportivos
8295	Capacitação E Valorização Do Corpo Funcional
8296	Qualificação Profissional De Apenados
8297	Incentivo Às Oportunidades Laborativas Do Apenado
8298	Gestão E Monitoramento Das Atividades Desenvolvidas Pelos Apenados
8301	Realização De Eventos Promocionais
8302	Fornecimento De Refeição Preparada
8303	Assistência À Saúde Integral Do Adolescente Em Conflito Com A Lei
8307	Manutenção De Unidades Educacionais E Tecnológicas FAETEC
8308	Segurança Nas Ações De Trânsito
8311	Qualificação Do Servidor Do Degase
8312	Oferta De Oportunidades Para Profissionalização
8313	Oferta De Atividades Culturais, Desportivas E De Lazer
8317	Operacionalização Do Museu Ciência E Vida
8319	Promoção De Eventos Científicos E Modernização De Espaços Científicos Culturais
8321	Promoção Da Educação Em Saúde

Tabela 6 – Tabela de ações orçamentárias (conclusão)

Código	Título Oficial
8322	Fortalecimento Da Política De Gestão Estratégica E Participativa
8323	Organização Do Acesso Aos Serviços De Saúde Pelas Centrais De Regulação
8324	Apoio Aos Consórcios De Saúde
8325	Melhoria Da Gestão Do Serviço De Saúde
8326	Fortalecimento Da Capacidade De Governança Regional E Estadual Do SUS
8327	Fomento À Expansão E À Qualificação Da Atenção Primária Nos Municípios
8328	Operacionalização De Farmácias Estaduais De Medicamento Especializado-RIOFARMES
8330	Apoio À Saúde Da Mulher, Materna E Infantil
8331	Operacionalização Das Upas 24h Estaduais
8332	Apoio À Assistência De Alta Complexidade Em Cardiologia
8333	Assistência À Obesidade Mórbida Por Cirurgia Bariátrica E Cirurgia Reparadora
8334	Apoio À Assistência Oncológica
8335	Assistência A Pacientes Com Anomalias Craniofaciais
8340	Atendimento A Litígios Em Saúde
8341	Assistência Ambulatorial E Hospitalar
8342	Assistência À Saúde Do Homem
8343	Realização De Exames De Imagem Para Apoio Diagnóstico E Qualificação Do Cuidado
8345	Desenvolvimento Tecnológico, Produção Industrial E Distribuição De Medicamentos
8346	Transferência De Recursos Ao Estado E Aos Municípios
8347	Fortalecimento Da Educação Básica - CEJA
8348	Serviço Metrológico
8349	Socioeducação Dos Integrantes Da Rede De Atendimento À Mulher
8350	Atendimento Especializado À Mulher
8351	Formulação E Implementação Da Política De Migrações
8355	Proteção Social Básica
8358	Apoio À Gestão E Às Instâncias De Pactuação E Deliberação Do SUAS
8364	Fortalecimento Do Programa Estadual De Transplantes - PET
8365	Formação E Valorização Do Servidor
8372	Loterj Já - Mais Autonomia
8373	Mobilidade Com Qualidade
8374	Gestão Integrada De Recursos Destinados A Políticas Públicas Estruturantes
8376	Manutenção Do Conselho Estadual De Educação
8448	Curso De Pós-Graduação Lato Sensu
8449	Realização De Curso De Pós-Graduação Stricto Sensu
9000	Reserva De Contingência
9996	Reserva A Cargo Do Fundo Soberano
9997	Reserva Do Regime Próprio De Previdência Social – Fundo Previdenciário

Fonte: O autor, 2023.

5.7 Tabela de ações não orçamentárias

Tabela 7 – Tabela de ações não orçamentárias (continua)

Código	Título Oficial
A438	Implementação do Sistema REGIN-RJ nos Municípios e Secretarias de Estado
A439	Implantação e Operacionalização das Delegacias Regionais e Protocolos Avançados
A451	Unificação da Gratuidade Intermunicipal e Intramunicipal
A514	Transparência e Controle das Informações

Tabela 7 – Tabela de ações não orçamentárias (continuação)

Código	Título Oficial
A516	Consultoria Jurídica
A517	Defesa Jurídica
A518	Melhoria e Ampliação da Malha Ferroviária para Cargas
A519	Melhoria dos Acessos e da Infraestrutura Complementar dos Portos
A520	Estudos e Intervenções em Rodovias Concessionadas
A523	Oferta de Educação Básica
A524	Oferta de Capacitação Profissional - CVT
A525	Implantação de Centro Rodoviário e Logístico
A527	Apoio à Rede de Atenção às Urgências e Emergências em Saúde - RUE
A529	Controle da Dívida Ativa
A535	Fomento ao Desenvolvimento da Prática Esportiva Via Lei de Incentivo
A545	Pró - Unidades de Conservações
A549	Incentivo à Atividade Audiovisual
A551	Monitoramento da Atividade Pesqueira
A557	Defesa de Direitos
A559	Formação de Profissionais para o Mercado de Trabalho
A560	Incentivo ao Empreendedorismo e a Inovação
A561	Humanização e Capacitação dos Servidores da UEZO - CapacitUEZO
A562	Apoio Financeiro à Projetos de Empresas Fluminenses
A563	Combate à Corrupção
A564	Promoção da Transparência Fiscal
A565	Aplicação das Normas Internacionais de Contabilidade
A567	Assistência Técnica, Extensão Rural e Assessoria para Desenvolvimento Sustentável
A568	Cooperação e Assessoria Técnica em Regularização Fundiária de Interesse Social
A569	Aperfeiçoamento da Gestão Estratégica de Suprimentos
A570	Sistematização do Planejamento e Captação de Recursos para Investimentos
A571	Incentivo à Leitura aos Apenados
A572	Promoção do Acesso à Cultura - Formação de Plateia
A574	Capacitação Técnica Profissional em Preservação de Patrimônio
A575	Divulgação e Acompanhamento dos Mecanismos de Incentivo Fiscal à Cultura
A576	Potencialização de Polo de Economia Criativa - Cidades Criativas RJ
A577	Fortalecimento da Transparência na Gestão Pública
A578	Aprimoramento da Gestão Pública na Área de Controle Interno
A580	Aprimoramento e Desenvolvimento de Instrumentos de Combate à Corrupção
A581	Fortalecimento Integridade Pública e Privada e Implementação Acordos Leniência
A583	Implantação da Gestão por Processos
A585	Aprimoramento e Difusão de Boas Práticas na Área de Auditoria Pública
A586	Gestão Estratégica de Pessoas
A588	Gestão Compartilhada dos Restaurantes Populares
A589	Elaboração de Projeto e Viabilização de Implantação de Equipamentos Modulares
A591	Estatística Pesqueira da Bacia de Campos
A592	Integração dos Instrumentos de Planejamento e Orçamento
A593	Reforma do Arcabouço Jurídico das Concessões e PPPs
A594	Gestão de Normativos e Acesso à Informação
A595	Fiscalização de Serviços de Distribuição de Energia Delegados pela ANEEL
A596	Inovação Administrativa e Ampliação de Atendimento ao Consumidor
A597	Fomento a Agricultura Familiar
A598	Fiscalização e Verificação da Metrologia de Produção de Óleo e Gás
A599	Fiscalização e verificação dos Serviços e Instrumentos Metrológico

Tabela 7 – Tabela de ações não orçamentárias (conclusão)

Código	Título Oficial
A600	Fortalecimento da Gestão Financeira do Tesouro Estadual
A601	Verificação das Normas da Conformidade de Produtos e Serviços
A602	Elaboração do Plano Estratégico do Estado Orientado ao desenvolvimento

Fonte: O autor, 2023.