

---

XVI CNEG \_ Congresso Nacional de Excelência em Gestão  
INOVARSE \_ Simpósio de Inovação e Responsabilidade Social  
World Symposium on Implementing the UN Sustainable Development Goals - Regional Perspectives

---

## **PLANO DE INVESTIMENTOS DO PODER EXECUTIVO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – TRABALHANDO EM REDE PARA PLANEJAR, PRIORIZAR E ACOMPANHAR OS INVESTIMENTOS PÚBLICOS.**

**Flávia Vastano Manso**

Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado do Rio de Janeiro;  
fvmanso@planejamento.rj.gov.br

**Luciano Bueno**

Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado do Rio de Janeiro;  
lbueno@planejamento.rj.gov.br

**Fernando Costa Rodrigues**

Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado do Rio de Janeiro;  
fernando.rodrigues@planejamento.rj.gov.br

**Fernanda Pinheiro Monteiro**

Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado do Rio de Janeiro;  
fpinheiro@planejamento.rj.gov.br

**Resumo:** Diante da necessidade cada vez maior de otimização do uso de recursos e priorização de investimentos com base em informações qualificadas e suporte para uma avaliação técnica, foi instituído o Plano de Investimentos do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro. Com a missão principal de se estabelecer como um instrumento de contribuição para o reequilíbrio e posterior sustentabilidade das despesas públicas, o plano tem como objetivos estimular e apoiar o planejamento detalhado dos órgãos setoriais, para majorar a efetividade dos investimentos estaduais.

*Palavras-chave: Plano de Investimentos, administração pública, rede, avaliação de riscos e Estado do Rio de Janeiro.*

---

XVI CNEG \_ Congresso Nacional de Excelência em Gestão  
INOVARSE \_ Simpósio de Inovação e Responsabilidade Social  
World Symposium on Implementing the UN Sustainable Development Goals - Regional Perspectives

---

## **RIO DE JANEIRO STATE EXECUTIVE POWER'S INVESTMENTS PLAN– WORKING IN NETWORK IN ORDER TO PLAN, PRIORITIZE AND MONITOR PUBLIC INVESTMENTS**

**Flávia Vastano Manso**

Rio de Janeiro State Secretariat for Planning and Management;  
fvmanso@planejamento.rj.gov.br

**Luciano Bueno**

Rio de Janeiro State Secretariat for Planning and Management;  
lbueno@planejamento.rj.gov.br

**Fernando Costa Rodrigues**

Rio de Janeiro State Secretariat for Planning and Management;  
fernando.rodrigues@planejamento.rj.gov.br

**Fernanda Pinheiro Monteiro**

Rio de Janeiro State Secretariat for Planning and Management;  
fpinheiro@planejamento.rj.gov.br

**ABSTRACT:** *Considering the need to optimize the resources and prioritize the investments based on qualified information and technical evaluation, Rio de Janeiro State Executive Power established the Investments Plan. Its mission is becoming an instrument able to contribute to rebalance the state finances and further assure the public expenditure sustainability. In order to accomplish it, the plan aims to stimulate and support the secretariats planning process and to improve the effectiveness of the state investments.*

**Keywords:** *Investments Plan, Public Administration, Work in Network, Risks Evaluation and State of Rio de Janeiro.*

## 1. Introdução

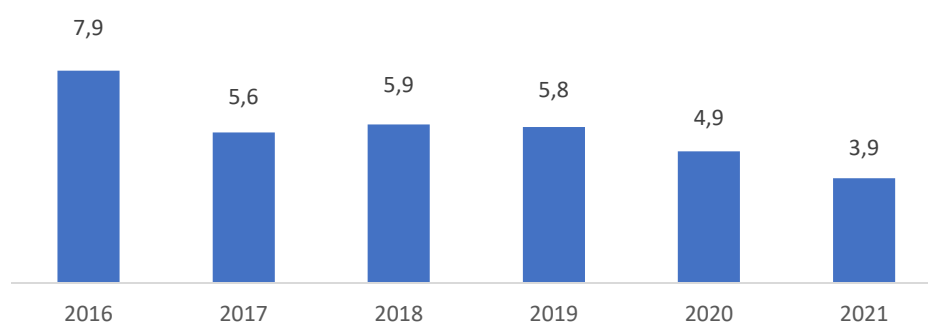
O investimento público, quando orientado pela lógica de romper gargalos estruturais e atingir resultados, exerce um papel estratégico na economia e no desenvolvimento social.

Como boa parte dos entes federativos brasileiros, o estado do Rio de Janeiro viveu um cenário de grave situação econômica e fiscal, decretando Estado de Calamidade Pública em junho de 2016. Na Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) do ano de 2021 – Lei nº 9.368/21, o déficit previsto era de R\$ 21,5 bilhões para o próximo ano, com receita líquida de R\$ 69,1 bilhões e despesas chegando aos R\$ 90,6 bilhões.

O setor público é um agente econômico que se defronta com uma restrição orçamentária cujo equilíbrio exige uma igualdade entre o fluxo de dispêndios e as entradas de recursos (Rezende 2021) e, portanto, quando há excedente (superávit) o governo acumula poupança e poderá utilizá-la para realizar investimentos. Do contrário, ou seja, na falta (déficit) de recursos, o governo necessitará aumentar sua dívida.

Recentemente, houve um processo de redução da previsão de despesas voltadas para os investimentos na Lei Orçamentária Anual (LOA), passando de R\$ 7,9 bilhões empenhados no grupo de gasto L5 em 2016 para aproximadamente 3,9 bilhões em 2021. Grupo de gasto L5, conforme definição estabelecida pelo Decreto, nº 46.930/2020 do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro, compreende todas as ações orçamentárias, do tipo projeto, que envolvem um conjunto de operações, limitadas no tempo, que expandem a produção pública ou criam infraestrutura para novas atividades, ou, ainda, implementam ações inéditas num prazo determinado.

Gráfico 1 – Valor planejado na LOA em despesas de L5 para o estado do Rio de Janeiro (em bilhões de reais)



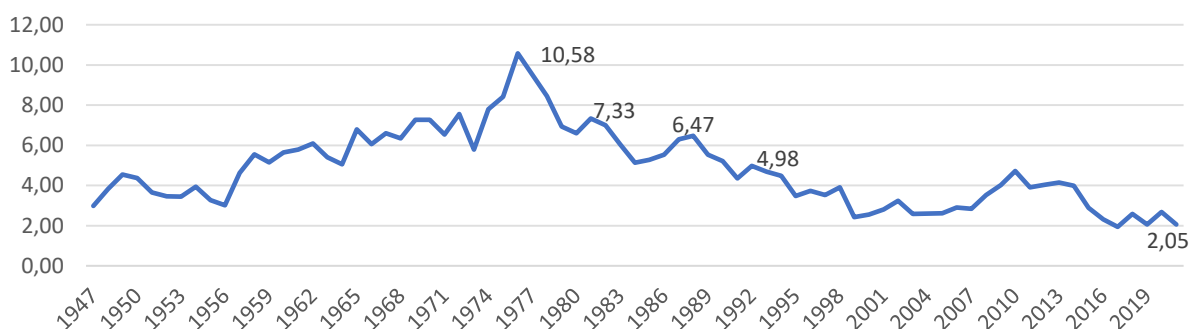
Fonte: Sistema de Inteligência em Planejamento e Gestão - SIPLAG.

Cabe destacar que não é exclusividade do estado do Rio de Janeiro a redução do gasto com investimentos públicos, trata-se de uma tendência nacional nos últimos anos. O Gráfico abaixo

XVI CNEG \_ Congresso Nacional de Excelência em Gestão  
INOVARSE \_ Simpósio de Inovação e Responsabilidade Social  
World Symposium on Implementing the UN Sustainable Development Goals - Regional Perspectives

mostra, em valores percentuais, a participação do investimento público em relação ao PIB brasileiro, englobando o governo federal, estados, municípios e empresas estatais federais desde 1947.

Gráfico 2 – Investimento público no Brasil (participação percentual do PIB)



Fonte: Observatório de Política Fiscal do Instituto Brasileiro de Economia da FGV.

Não só a redução dos recursos disponíveis para investimentos, mas também a baixa capacidade de planejamento, a desarticulação institucional e a alocação de recursos em investimentos de risco elevado contribuíram para baixos resultados nas entregas à população. Um bom exemplo disso foram as Olimpíadas de 2016, em que, segundo dados fornecidos pela Prefeitura do Rio de Janeiro, somados os investimentos públicos e privados, foram investidos 15 bilhões de dólares em obras.

Contudo, alguns desses investimentos não se reverteram como o tão propagado “legado” Olímpico para a população carioca. Conforme a matéria publicada no site da Revista Carta Capital do 14/08/2021, um exemplo emblemático é o teleférico do Complexo do Alemão. Construído no pacote de investimentos para a Copa de 2014 e a Olimpíada de 2016 com recursos do Programa de Aceleração do Crescimento, ao custo de 253 milhões de reais, o projeto com 3,5 quilômetros de cabos suspensos e seis estações prometia transformar a vida dos moradores do conjunto de favelas e ainda se tornar, segundo a prefeitura, “mais um ponto turístico da Cidade Maravilhosa”. Mas, um mês após o encerramento da Rio 2016, o teleférico acabou desligado para manutenção e nunca mais foi reaberto ao público.

Outro investimento muito aguardado pela população foi o sistema de ônibus de trânsito rápido BRT. Ainda segundo a referida matéria, as três linhas inauguradas em 2012 para os eventos esportivos e que prometiam reduzir o tempo do trajeto entre a casa e o trabalho para centenas de milhares de pessoas hoje acumulam problemas técnicos, ilegalidades diversas e superlotação. Uma quarta linha prevista no pacote olímpico até hoje não saiu do papel.

Assim, diante da necessidade cada vez maior de otimização do uso de recursos e priorização dos gastos públicos, visando o exercício orçamentário de 2020, foi estruturado em 2019 o Plano de Investimentos do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro - , com o objetivo de se estabelecer como instrumento de contribuição e o reequilíbrio e posterior sustentabilidade das despesas públicas,

além de estimular e apoiar o planejamento detalhado dos órgãos setoriais, para majorar a efetividade dos investimentos públicos estaduais.

## 2. Concepção e estrutura do Plano de Investimentos do Poder Executivo Estado do Rio de Janeiro

O Plano está calcado em três pilares: 1) o estímulo ao planejamento detalhado dos investimentos; 2) a redução dos riscos de desequilíbrio fiscal decorrentes dos investimentos; e 3) a geração de portfólio estadual de propostas de investimentos com baixo risco de inviabilidade e orçamentariamente sustentáveis.

O primeiro passo foi a criação de um modelo próprio de elaboração de projetos para os investimentos no setor público. Para tal, empregou-se uma gama de boas práticas no desenvolvimento dos trabalhos a partir do conhecimento de outras modelagens e guias (PMI, Prince2, BSC, SWOT, Bussines Cases), porém incorporando necessidades e etapas específicas às regras e normas da administração pública, tais como programação orçamentária, a necessidade de constar no planejamento plurianual - PPA e previsão dos trâmites licitatórios.

O segundo passo foi a criação da Rede de Gestores de Investimentos - REDINV, composta por gestores designados em todas as Unidades de Planejamento - UP do Executivo. Atualmente, a rede possui 136 gestores de investimentos - GIs cadastrados, entre titulares e suplentes. Mais do que a simples concepção de atuar junto a pontos focais nos órgãos, a Rede foi criada para que houvesse uma troca de informações, experiências e trabalhos mais estruturada e articulada com outras redes de gestores no estado. Este formato permitiu a criação e compartilhamento de ideias e experiências, além de proporcionar acesso a um conjunto maior e mais diversificado de atividades, colaboradores e habilidades.

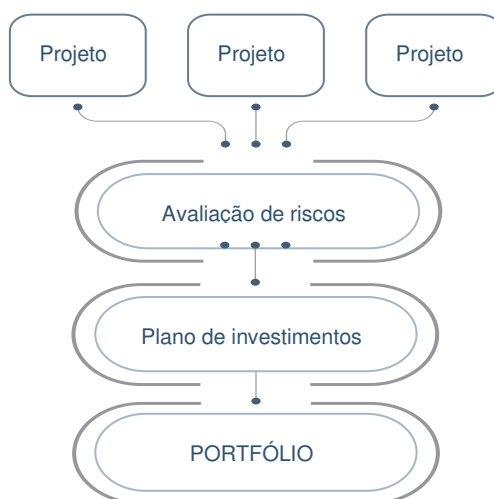
Cada gestor de investimento tem a responsabilidade de informar os investimentos de sua UP nos moldes estabelecidos pela equipe da Coordenadoria de Investimentos Setoriais - COOINS, contando com capacitações, treinamentos e suporte da Coordenadoria durante esse processo. O preenchimento e envio dos projetos de investimento - PIs ocorre dentro de um Portal Eletrônico desenvolvido pela equipe da COOINS em parceria com a equipe de técnica da Subsecretaria de Planejamento e Orçamento. Neste Portal é disponibilizado um formulário eletrônico que foi estruturado na forma de árvore de decisão para facilitar e agilizar o processo de elaboração do projeto, o que permite que se passe, durante o preenchimento, apenas pelos campos de pergunta cabíveis ao escopo do projeto em questão. Também dentro deste formulário eletrônico é realizada uma conferência automática de campos para evitar a submissão de projetos com erros materiais e/ou conflitos de informações.

As informações dos projetos são estruturadas dentro de um banco de dados, o que nos permitiu cálculos automáticos para a avaliação de riscos destes projetos e disponibilização das informações em um portfólio eletrônico. Todos os projetos de investimento encaminhados passam por uma avaliação de risco, sendo classificados em alto, médio ou baixo risco. Esta classificação



passou a ser utilizada como critério para priorização da alocação de recursos disponíveis em fonte do tesouro.

Figura 1 – Fluxo de informações do Pierj



Concluída a etapa de classificação da faixa de risco dos projetos, estes são disponibilizados em um portfólio eletrônico acessível para o Governador, Secretários e partes envolvidas nos projetos, para auxílio no processo de tomada de decisão, alocação de recursos e acompanhamento da execução dos investimentos.

O planejamento detalhado e a matriz de riscos também auxiliam os gestores de investimentos na avaliação sobre viabilidade e adequação dos Planos Setoriais no que tange ao impacto financeiro, ao custeio, às expertises necessárias para a sua implantação, bem como aos suprimentos, recursos tecnológicos, equipamentos, imóveis, entre outros.

O Pierj fornece, em alto grau de detalhamento, os insumos e recursos necessários para cada proposta de investimento e proporciona requisitos primordiais para análise de risco e viabilidade relativos ao desenvolvimento, a implementação e aos impactos diversos provenientes da sua implantação. Desta forma, o plano se apresenta, portanto, como instrumento inovador e fundamental para o planejamento na administração pública, propiciando um eficiente mecanismo de priorização dos recursos para investimentos calcado em critérios técnicos, orientando os recursos para aqueles que demonstrem viabilidade e sustentabilidade orçamentária, além de resultar em um qualificado portfólio de oportunidades tecnicamente trabalhadas, com riscos mitigados, para uma demonstração de maior maturidade e segurança institucional e consequente potencialização da captação de recursos de fontes externas.

### 3. Rede de gestores de investimentos

Trabalhar em rede envolve uma cultura e uma visão de transformação. Assim, não devemos falar de redes como entidades ou organismos, mas sim como formas de interação e intervenção.

Ainda nos anos 80, Fegurson propôs a ideia de rede como um instrumento para o próximo passo na evolução humana. É nesta polaridade que o mundo hoje se encontra: nunca o indivíduo foi tão autônomo, nunca o mundo esteve tão interligado e interdependente. E é nesta configuração de autonomia e interdependência que vive o fenômeno de atuação em rede.

No trabalho em rede as relações de poder apresentam-se não como um poder vertical, mas sim como a construção de relações democráticas, de diálogo e de confiança. Por isso, é fundamental que os processos de animação e coordenação sejam transparentes.

Diversos autores têm tentado explicar o que são características da atuação em rede. Segundo a definição de Castells,

“Redes são estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede, ou seja, desde que compartilhem os mesmos códigos de comunicação. Uma estrutura social com base em redes é um sistema aberto altamente dinâmico suscetível de inovação sem ameaças ao seu equilíbrio. [...] Mas a morfologia da rede também é uma fonte de drástica reorganização das relações de poder”.

(CASTELLS, 1999, p. 566)

Valendo-se desse prisma, o trabalho em rede é um processo amplo, de produção de ambientes de encontro e ação coletiva, que pressupõe cumplicidades, articulações e compromissos. Impõe-se que haja multiplicidade de pensamentos e opiniões e geração de processos de aprendizagem comuns, que se transformam em atividades para todos.

Segundo Oscar Jara Holliday, o trabalho em rede é uma forma de fazer as coisas, que supõe ir “tecendo” relações, aprendizagens, cumplicidades, ir avançando “de nó em nó” até termos construído um espaço comum, aberto e diversificado, onde se podem ir acrescentando novas iniciativas, propostas e empenhamentos. O trabalho em rede supõe dar ênfase ao processo de construção dos espaços de encontro e de ação comum e não à estrutura organizativa, a qual vem em segundo lugar e em função da dinâmica dos processos e das suas necessidades (que são dinâmicas, multidimensionais e complexas).

No caso do Governo do Estado do Rio de Janeiro, a REDINV, instituída pela Resolução SECCG nº 44 de 15 de julho de 2019, foi criada visando o desenvolvimento e acompanhamento dos projetos de investimentos e do Pierj.

Composta por gestores designados em todas as UPs, que atuarão na condição de pontos focais setoriais junto ao representante do órgão central, a Rede de Gestores de Investimentos tem a função

de gerar o conhecimento, a troca de experiências e o compartilhamento de soluções necessários à qualificação do planejamento dos investimentos públicos do poder Executivo Estadual.

A geração de novas ideias e conhecimentos são potencializadas pela atuação em rede, pois se busca sinergia a partir da utilização de conhecimentos e compartilhamento de informações que uma organização ou indivíduo isoladamente não conseguiria ou necessitaria de um esforço maior para conseguir.

A REDINV foi criada para possibilitar um maior fluxo de informações, experiências e trabalhos mais estruturados e articulados com outras redes de gestores no estado, além da concepção de atuação junto aos pontos focais nos órgãos setoriais. Este formato permite a criação e troca de ideias e experiências, além de proporcionar acesso a um conjunto maior e mais diversificado de atividades, colaboradores e habilidades.

O trabalho da rede pressupõe a elaboração, por parte dos GIs, das propostas setoriais no formato de Projetos de Investimentos. Cada gestor recebe apoio, treinamento e orientações técnicas para estruturar os PIs de sua setorial dentro da concepção metodológica do Pierj, fazendo com que seja disseminada a cultura de planejamento de investimentos nos mais diversos órgãos e entidades estaduais.

Nesse formato, os gestores organizados em rede proporcionam maior fluxo de conhecimento, troca de experiências e o compartilhamento de soluções necessárias à qualificação do planejamento dos investimentos públicos do Poder Executivo Estadual.

#### 4. Matriz de riscos

É farta a literatura sobre análise de riscos em projetos. Os principais institutos de gerenciamento de projetos: PMI, IPMA, APM, PMAJ, AIPM, etc. apresentam suas definições, técnicas de identificação e formas de aplicações dos conceitos e de operacionalização do risco (MGP4, 2022).

Invariavelmente a etapa inicial é a de mapeamento dos riscos, concebidos como um evento que tem uma probabilidade de ocorrência, geralmente associado a um impacto negativo e inversamente, quando o impacto é positivo, é entendido como uma oportunidade. Com a probabilidade e o impacto pode-se construir variadas formas de matrizes, todas com o objetivo de subsidiar o gestor em sua escolha entre projetos alternativos ou de viabilizar a priorização dos projetos pelo critério do risco inerente aos mesmos. Outra função da análise de risco é o do planejamento da mitigação dos riscos mapeados para os projetos escolhidos ou priorizados (TCU, 2022); (BARRETO, 2022, pp. 39-50); (FRANCO, 2022)

Embora tais técnicas já estejam consagradas nas empresas do setor privado, no setor público estão apenas iniciando, sendo variadas as condicionantes que dificultam a aplicabilidade (RORATO & DIAS, 2011), sendo objeto de cursos de aprimoramento funcional oferecidos por órgão governamentais (ENAP, 2022). O uso de uma Matriz de Risco estruturada pela equipe da COOINS para o Pierj é um caso concreto de aplicação.



XVI CNEG \_ Congresso Nacional de Excelência em Gestão  
INOVARSE \_ Simpósio de Inovação e Responsabilidade Social  
World Symposium on Implementing the UN Sustainable Development Goals - Regional Perspectives

Para fazer a análise de risco dos projetos de investimento do Poder Executivo Estado do Rio de Janeiro, a Matriz de Risco estruturada pela COOINS aplica fatores de risco que variam de 0 a 100 em cada um dos blocos estruturantes dos projetos, a saber: orçamentário financeiro; caminho crítico; recursos de implementação; custeio e viabilidade operacional. Este último se subdivide em: contratações, obras reformas e projetos de engenharia, imóvel e licenciamentos.

No bloco orçamentário financeiro atribuem-se riscos às seguintes situações: a) tem ou não produtos no PPA; b) tem ou não ação definida no PPA; c) tem ou não fonte de recurso definida; d) tem ou não contrapartida e quanto dessa pode ser composta por bens e serviços próprios. Nos demais blocos, os elementos de risco são: a) a situação da equipe para a elaboração de determinados trabalhos, por exemplo: edital, termo de referência, pesquisa de preços, anteprojeto, projeto executivo, licenciamentos, etc.; b) prazos de conclusão de trabalhos ou obtenção de imóvel em relação ao prazo total do projeto; c) situação do imóvel para uso pelo Estado; d) novo recurso orçamentário solicitado em relação ao mesmo tipo de recurso já executado, e) novo recurso de custeio em relação ao mesmo tipo de recurso de custeio já executado.

Todas as situações e elementos de risco são parametrizados e articulados em um sistema hierarquizado de pesos de forma a dar liberdade para recalibrá-los e fazer simulações que testem o impacto nos três componentes estruturais de risco: orçamentário-financeiro, implementação e custeio, esses últimos também com seus respectivos pesos considerados para se chegar ao fator de risco final dos projetos e que podem variar de 0 a 100. Dessa forma consegue-se hierarquizar todos os projetos de investimentos pelos respectivos fatores de risco dando ao gestor um critério técnico de priorização de alocação de recursos.

A figura abaixo sintetiza a parametrização e a divisão por blocos de aplicação de fatores de risco.

Tabela 1 – Parametrização dos fatores de risco

Blocos - Tipo	Peso	Blocos	Peso
<b>Orçamentário-Financeiro - Obrigatório</b>	<b>0,30</b>	<b>Orçamentário-Financeiro</b>	<b>0,30</b>
<b>Viabilidade Operacional - Obrigatório/Condicional</b>	<b>0,40</b>	<b>Bloco Geral de Implementação</b>	<b>0,65</b>
Contratações e Aquisições - Obrigatório	0,50*		
Obras, Reformas ou Projetos - Condicional	0,15*		
Licenciamentos - Condicional	0,10*		
Imóveis (prédio ou terreno) - Condicional	0,25*		
<b>Caminho Crítico dos Prazos Internos - Obrigatório</b>	<b>0,05</b>		
<b>Recursos de Implementação - Obrigatório</b>	<b>0,20</b>		
<b>Custeio - Obrigatório</b>	<b>0,05</b>	<b>Custeio</b>	<b>0,05</b>
<b>Peso Total</b>	<b>1,00</b>	<b>-</b>	<b>1,00</b>

Fonte: Coordenadoria de Investimentos Setoriais - COOINS/SEPLAG-RJ, 2022.

## 5. Portfólio eletrônico

Os planos de investimentos setoriais, combinados à aplicação da matriz de riscos, dão origem a um enorme banco de dados. Tal magnitude impôs à equipe da Coordenadoria de Investimentos Setoriais, no entanto, o desafio de organizá-lo e garantir que fosse apresentado a seus usuários de forma amigável. Mais ainda, era preciso assegurar que tivessem a oportunidade de segmentar a visualização a conjuntos de dados de seu interesse ou eleger o modo mais conveniente de analisá-los. Alcançado esse cenário, o usuário teria à disposição um instrumental propício à construção de interpretações, estabelecendo uma importante fonte de conhecimento capaz de suportar a tomada de decisão.

Diante dessa questão, a COOINS recorreu à Ciência de Dados. Definida por Provost & Fawcett como “(...) um conjunto de princípios fundamentais que suportam e guiam a extração de informações e conhecimento a partir dos dados”, a Ciência de Dados tem como objetivo principal aperfeiçoar o processo de tomada de decisão. Isso acontece, pois as decisões passam a ter como base os dados, e não mais a intuição. (PROVOST & FAWCETT, 2013)

A partir desse entendimento, o que se viu foi a aplicação dessa técnica em organizações de todo o mundo. Iniciativas desse tipo também surgiram na Administração Pública. Como observam Matheus, Janssen & Maheshwari, “a Ciência de Dados é uma área essencial para os governos, uma vez que coleta dados de diversas áreas (geografia, tráfego, segurança social, energia, etc.) que podem ser combinados ou enriquecidos com outros dados oriundos de dispositivos inteligentes e de outras fontes (...)”. (MATHEUS, JANSSEN & MAHESHWARI, 2020)

Reconhecida a contribuição de tal disciplina, o passo seguinte foi definir o instrumento que melhor iria auxiliar a sua aplicação. A opção escolhida foi o painel visual, também chamado de *dashboard*. Segundo Matheus, Janssen & Maheshwari (2020), o *dashboard* constitui um modo de visualização de determinado conjunto de dados consolidado para um certo propósito, possibilitando ao usuário perceber o que está acontecendo e, assim, dar início a ações.

Batizado com o nome de Portfólio Eletrônico, o *dashboard* do Pierj foi desenvolvido por meio da ferramenta *Power BI*. Ao acessá-lo, o usuário pode consultar a lista completa de projetos de investimentos. Para explorar melhor esse conteúdo, é possível aplicar filtros que irão garantir, por exemplo, que sejam exibidos apenas os projetos planejados por determinado órgão ou por um conjunto deles. Outros filtros possíveis são a seleção de projetos a serem implantados em uma região específica do Estado do Rio de Janeiro e a seleção de projetos por eixo de investimento.

Uma opção ainda mais refinada seria a seleção de projetos classificados em cada uma das três faixas de risco estabelecidas a partir da aplicação da matriz de riscos desenvolvida pela equipe da Coordenadoria. Após escolher os filtros pertinentes – que podem, inclusive, ser combinados –, o usuário será capaz de localizar um projeto de investimento para, em seguida, ter acesso às informações sobre seu escopo, os valores planejados, os cronogramas físico e financeiro e a análise de risco referente à proposta.

O Portfólio Eletrônico do Pierj fornece ainda um painel de indicadores e gráficos. Nessa tela, o usuário irá visualizar o número total de projetos, o valor total orçado para assegurar sua implantação e o número de órgãos que os tenham submetido. Para melhorar a experiência, estarão disponíveis gráficos dedicados a exibir a situação consolidada dos projetos quanto à avaliação de risco, os valores globais orçados para projetos classificados em cada um dos eixos de investimento, além da nota de risco média atribuída, por eixo de risco, aos projetos propostos por cada órgão setorial. Por último, vale destacar que também é apresentada, em forma de tabela, a relação entre o quantitativo de ações qualificadas como projetos no PPA e o quantitativo de projetos de investimento propostos no Pierj.

Exposta essa breve descrição do Portfólio Eletrônico do Pierj, torna-se evidente o esforço da equipe da COOINS no sentido de possibilitar ao usuário a análise de diversos aspectos referentes ao universo de dados coletados. O Portfólio é o resultado de uma empreitada pautada pelo objetivo de apresentar as informações de forma simples e moderna, facilitando a compreensão e, por conseguinte, a tomada de decisão. Neste ponto, cabe destacar que se trata de uma ferramenta apta a suportar deliberações do Governador e de secretários, mas também de partes envolvidas no acompanhamento da execução dos investimentos. Esse grau de abrangência confere, ao Portfólio Eletrônico, um papel central no processo de tomada de decisão e alocação de recursos no âmbito Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro.

## 6. Resultados do Pierj e considerações finais

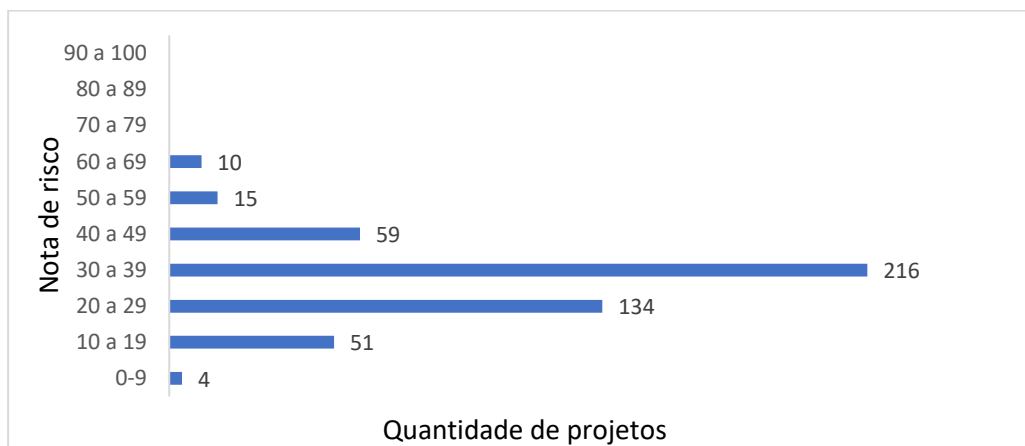
No ano de 2021, 538 projetos de investimento foram recebidos de 45 órgãos e entidades do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro, destes 489 foram validados e disponibilizados em um Portfólio eletrônico para acompanhamento e tomada de decisão, totalizando R\$ 37,86 bilhões de reais em investimentos públicos planejados dentro do Pierj.

Durante o processo de elaboração dos projetos foram realizados 425 atendimentos às setoriais para oferecer suporte metodológico e tirar dúvidas. Os projetos validados foram avaliados com a Matriz de riscos desenvolvida pela COOINS, em 2021, foram classificados em baixo risco (nota de risco de 0 a 29,9 pontos) 189 projetos de investimento.

Ressaltamos que incorporamos no planejamento dos projetos campos que indiquem ações de mitigação do risco previstos no projeto, o que contribui para redução da nota de risco do mesmo.

XVI CNEG \_ Congresso Nacional de Excelência em Gestão  
INOVARSE \_ Simpósio de Inovação e Responsabilidade Social  
World Symposium on Implementing the UN Sustainable Development Goals - Regional Perspectives

Gráfico 3 - Total de projetos de investimentos por intervalo de nota de risco



Fonte: Coordenadoria de Investimentos Setoriais - COOINS/SEPLAG-RJ, 2022.

Desde 2019 que disponibilizamos as informações dos projetos no Portifólio eletrônico, com inúmeros recursos de visualização e filtros, o que vem permitindo maior transparência, acompanhamento e subsídios a tomada de decisões no setor público no que diz respeito a condução dos investimentos do estado do Rio de Janeiro.

Cabe destacar, ainda, que a partir de 2021, a Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado do Rio de Janeiro passou a utilizar as informações do Pierj como um insumo para aprimoramento do orçamento do estado, a partir da reclassificação do grupo de gasto das ações orçamentárias, conforme previsão no Decreto 47.591/2021 que dispõe sobre a revisão 2022 do Plano Plurianual do Estado do Rio de Janeiro – PPA 2020 -2023. Esse trabalho permitiu que as metas financeiras das ações L5 (Projetos) fossem melhor projetadas e possibilitou a exclusão de ações orçamentárias que não tinham perspectivas reais de execução. A tabela abaixo apresenta quantitativamente o resultado deste trabalho.

Tabela 2 – Ações orçamentárias reclassificadas em 2021

Reclassificação do Grupo de Gasto	Quantidade de ações orçamentárias
De L5 para L4	43
De L4 para L5	2
De L5 para ação não orçamentária	1
Total	46

Fonte: Dados da Coordenadoria de Instrumentos de Planejamento da Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado do Rio de Janeiro.



O aprimoramento do planejamento dos projetos a partir do apoio especializado e o estreitamento das relações com os gestores de investimentos nas setoriais são passos essenciais para aumentar a capacidade do estado de formular projetos de menor risco, definir melhores critérios de priorização para alocação ou captação de recursos, gerando melhores resultados a população. Entende-se que o planejamento contínuo dos investimentos públicos de maneira mais articulada com os órgãos setoriais, promova otimização da despesa, mitigação dos riscos e melhor alocação e priorização dos recursos, que seja o caminho possível para alcançar de melhores resultados finais a sociedade.

Figura 2 – Nossa visão para o médio prazo



Fonte: Coordenadoria de Investimentos Setoriais - COOINS/SEPLAG-RJ, 2022.

## REFERÊNCIAS

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 6 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

BARRETO, Luísa Cardoso. **Gerenciamento de riscos em projetos da administração pública: características, requisitos e possibilidades de melhoria para o estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 2008. Monografia (Bacharelado) - Escola de Governo Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro. Disponível em: <<http://monografias.fjp.mg.gov.br/bitstream/123456789/2003/1/Gerenciamento%20de%20riscos%20em%20projetos%20da%20administração%20pública.pdf>>. Acesso em: 10 mai. 2022.

COOPER, Dale et al. **Project risk management guidelines: managing risk in large projects and complex procurements**. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd., 2004.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Gestão de Riscos no Setor Público**. Disponível em: <<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/127>>. Acesso em: 10 mai. 2022.

FERGUSON, Marilyn. **A conspiração aquariana**. 4 ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 1980.

FRANCO, Fernando. **Governança e Gestão de Riscos em Organizações Públicas**. Faculdade Presbiteriana Mackenzie Brasília, 2017. Disponível em:



<[http://brasil.mackenzie.br/apps/files/fpmb\\_governanca\\_e\\_gestao\\_de\\_riscos\\_em\\_organizacoes\\_publicas\\_apostila.pdf](http://brasil.mackenzie.br/apps/files/fpmb_governanca_e_gestao_de_riscos_em_organizacoes_publicas_apostila.pdf)>. Acesso em: 10 mai. 2022.

HOPKIN, Paul. **Fundamentals of Risk Management - Understanding, evaluating and implementing effective risk management**. Londres: Editora Kogan Page, 2017.

MATHEUS, Ricardo. Janssen, Marijn. MAHESHWARI, Devender. **Data science empowering the public: Data-driven dashboards for transparent and accountable decision-making in smart cities**. Government Information Quarterly, v. 37, n. 3, 2020. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X18300303>>. Acesso em: 09 mai. 2022.

MGP4. **As Referências em Gerenciamento de Projetos no Mundo**. Disponível em: <<https://www.mgp4.com.br/referencias-em-gerenciamento-de-projetos>>. Acesso em: 10 mai. 2022.

PROVOST, Foster. FAWCETT, Tom. **Data Science and its relationship to Big Data and Data-driven Decision Making**. Big Data, v. 1, n. 1, 2013. Disponível em: <<https://www.liebertpub.com/doi/epdf/10.1089/big.2013.1508>>. Acesso em: 09 mai. 2022.

REZENDE, Fernando Antônio. **Finanças Públicas**. 2a. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

RIO DE JANEIRO. Lei nº 9.368/21, de 20 de julho de 2021. Dispõe sobre as diretrizes para a elaboração da Lei do Orçamento Anual de 2022, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro**: Parte I, Rio de Janeiro, RJ, p. 2-5, 21 jul. 2021.

RIO DE JANEIRO. Decreto, nº 46.930/2020, de 07 de fevereiro de 2020. Aprova as classificações de planejamento e orçamento e delega competência para dispor sobre as classificações de planejamento e orçamento do estado. **Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro**: Parte I, Rio de Janeiro, RJ, p. 1-34, 10 fev. 2020.

RIO DE JANEIRO. Resolução SECCG nº 44 de 15 de julho de 2019, de 12 de julho de 2019. Regulamenta a elaboração dos Planos Setoriais de Investimento e da consolidação do Plano Anual de Investimentos do Poder Executivo Estadual para o exercício de 2020. **Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro**: Parte I, Rio de Janeiro, RJ, p. 3-4, 12 jul. 2019.

RIO DE JANEIRO. Decreto 47.591/2021, de 30 de abril de 2021. Dispõe sobre a revisão 2022 do Plano Plurianual do Estado do Rio de Janeiro – PPA 2020-2023, sobre a elaboração da proposta orçamentária para o exercício de 2022, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro**: Parte I, Rio de Janeiro, RJ, p. 1-2, 30 abr. 2021.

RORATO, Rodrigo. DIAS, Evandro Dotto. **Fatores de Risco no Gerenciamento de Projetos em Instituições Públicas**. VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, p. 1-9, 2011. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/28014249.pdf>>. Acesso em: 10 mai. 2022.

THUSWOHL, Maurício. **Cinco anos após a Olimpíada no Rio, o prometido legado não aconteceu.** Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/politica/cinco-anos-apos-a-olimpiada-no-rio-o-prometido-legado-olimpico-nao-aconteceu/>. Acesso em: 13 mai. 2022.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Manual de Gestão de Risco do TCU. Brasília, 2020. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/manual-de-gestao-de-riscos/>>. Acesso em: 10 mai. 2022.