



PLANO DE IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO PARA RESULTADOS COM O RESPECTIVO MODELO DE INCENTIVOS

23/12/2016 – Versão Final

Apresentação

Os governos estaduais enfrentam enormes desafios. A busca por maior eficiência, eficácia e efetividade da gestão não é recente, mas se tornou absolutamente urgente no momento de crise econômica e fiscal atual.

É neste contexto que se apresenta este documento, com o objetivo de fortalecer o modelo de Gestão para Resultados (GpR) no Governo do Ceará e contribuir para que seja possível entregar melhores serviços à população de forma mais eficiente.

Este relatório constitui o sétimo produto dentro do programa de trabalho de **Fortalecimento do Modelo de Gestão Pública para Resultados no Estado do Ceará**, contrato 23/2015, que compreende seis etapas interligadas, do levantamento de experiências nacionais e internacionais até a elaboração de termo de referência para avaliação futura do modelo de GpR.

O presente relatório consolida o **Plano de Implantação do Modelo de Gestão para Resultados (GpR)** e está organizado em cinco capítulos, além desta apresentação.

O primeiro capítulo traça a **estratégia de implantação**, abordando o faseamento da implantação, a gestão da resistência à mudança e a necessidade de sustentar um clima favorável e foco no modelo de gestão proposto.

O segundo desenha o **processo de implementação** e tem como enfoque o detalhamento dos papéis e atribuições de cada instância e órgão de decisão da Administração Estadual envolvida na implantação do modelo de GpR. Para cada macroprocesso da cadeia de entregas do ciclo de gestão estratégica – planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação – são detalhados seus respectivos processos, atores e atividades.

O terceiro capítulo propõe um conjunto de diretrizes para implantação de um **plano de capacitação continuada**, descrevendo seu objetivo, públicos-alvo, conteúdo-base, periodicidade e aspectos metodológicos.

O quarto capítulo apresenta um **plano de comunicação**. Partindo da definição de diretrizes quanto a evolução do conteúdo das mensagens e da segmentação do público-alvo, são detalhados os principais objetivos, mensagem e canais de comunicação.

Por fim, é apresentada a matriz de responsabilidade visando a efetiva institucionalização do modelo de GpR. A matriz visa explicitar as responsabilidades e atribuições de cada uma das etapas e atividades de implantação do modelo de gestão.

Boa leitura!

Sumário

Apresentação	2
1. Estratégia de Implantação.....	4
1.1.Faseamento da Implantação em Estágios	5
1.2.Gestão da Resistência à Mudança	6
1.3.Sustentação de Clima Favorável e Foco no modelo de GpR.....	9
2. O Desenho do Processo de Implantação	12
3. Diretrizes para o Plano de Capacitação	52
3.1.Objetivo do plano de capacitação	52
3.2.Públicos-alvo, conteúdo, periodicidade e aspectos metodológicos.....	52
4. Diretrizes para o Plano de Comunicação	57
4.1.Objetivos do plano de comunicação.....	57
4.2.Evolução do conteúdo das mensagens.....	57
4.3.Relação entre público-alvo, objetivos, mensagem e canais de comunicação	59
5. Institucionalização do Modelo de GpR.....	63

1. Estratégia de Implantação

O primeiro elemento que se propõe é a estratégia de implantação. Ela deve balizar a elaboração do plano, delineando diretrizes que devem ser seguidas para uma implantação exitosa. No caso do modelo de Gestão para Resultados (GpR) para ao Estado, foi elaborada uma estratégia de implantação à luz do conhecimento desenvolvido para a implantação de planos estratégicos.

Essa estratégia considera três aspectos chaves e parte do princípio de que modelos conceituais estruturados demandam uma concepção de estratégia de implantação para produzir os efeitos vislumbrados:

- **Faseamento da implantação**

A complexidade envolvida na implantação do modelo de GpR implica na necessidade de se segmentar essa implantação em fases distintas, com diferentes objetivos e escopos e com encadeamento sequencial entre elas.

- **Gestão da resistência à mudança**

A implantação do modelo de GpR resultará em alterações em processos, procedimentos e na cultura vigente. Por isso, é esperado que ocorra resistência à implantação, que deve ser tratada adequadamente, conforme orientações deste documento.

- **Sustentação de clima favorável e foco no modelo proposto**

A importância deste aspecto está relacionada ao fato de que, para a implantação do modelo, é necessária a conjunção de esforços de diversas setoriais e órgãos do governo em prol da implantação do modelo, ao longo de prazo extenso de tempo.

Para auxiliar no detalhamento destes três aspectos chaves, foram elaboradas três questões que devem ser respondidas pelas Estratégia de Implantação:

- (1) Uma vez definidas ações, responsáveis e resultados previstos, como deve ser faseada a implantação do modelo?
- (2) Quais mecanismos devem ser empregados para reduzir ou eliminar barreiras à mudança?
- (3) Que ações devem ser empreendidas para sustentar um clima favorável ao modelo e foco nas mudanças propostas?

A seguir, descreve-se cada um dos três aspectos chaves relacionados à estratégia de implementação.

1.1. FASEAMENTO DA IMPLANTAÇÃO EM ESTÁGIOS

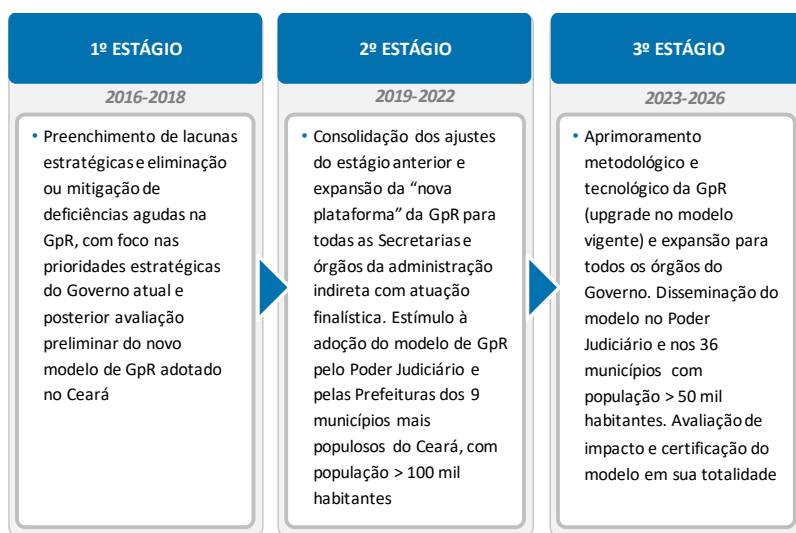
Para a implantação do modelo de GpR, sugere-se que o Governo do Estado do Ceará percorra três grandes estágios sequenciais e evolutivos ao longo dos próximos 11 anos. Os estágios propostos coincidem com os períodos dos mandatos dos Governos Estaduais, iniciando no presente ano, a partir do quadro atual delineado¹, e se encerrando no ano horizonte da Visão de Futuro, a qual foi projetada para 2026.

Portanto, o primeiro estágio corresponde aos anos 2016 a 2018 e tem como objetivo preencher lacunas estratégicas identificadas e eliminar ou mitigar deficiências agudas na GpR. O foco deve ser sobre a implantação do modelo de GpR nas primeiras setoriais selecionadas, sobre as ações relacionadas às prioridades estratégicas do atual Governo e deve contemplar também a avaliação preliminar da implantação.

O segundo estágio corresponde aos anos 2019 a 2022. Seu objetivo é consolidar os ajustes do primeiro estágio e expandir o modelo para todas as setoriais e órgãos da administração indireta com atuação finalística. Além disto, deve-se estimular a adoção do modelo de GpR pelo Poder Judiciário e pelas prefeituras dos nove municípios mais populosos do Ceará.

O terceiro estágio corresponde aos anos 2023 a 2026. O objetivo deve ser expandir o modelo para todos os órgãos do executivo, disseminar por todos órgãos do Poder Judiciário e ampliar a implantação do modelo para os demais 36 municípios, que têm (atualmente) população acima de 50 mil habitantes. Complementarmente neste estágio, deve ser realizado aprimoramento metodológico e técnico do modelo e avaliação de seu impacto.

Figura 1. Estágios de implantação do modelo de GpR.



Fonte: Macroplan – Prospectiva, Estratégia & Gestão.

Para cada um dos três estágios, propõe-se uma agenda de melhorias e medidas estratégicas de ajuste que estão descritas no “Produto 4: Metodologia que consolide o Modelo de GpR, com o Modelo de Incentivos alinhado ao alcance dos objetivos estratégicos, a ser adotado pelo

¹ Caracterizado amplamente em etapas anteriores deste projeto (Ver Relatório “Produto 2: avaliação do modelo de gestão para resultados em prática no Governo do Estado do Ceará” e resumo no Capítulo 2 deste relatório).

Estado do Ceará”. O intuito das ações propostas na agenda é garantir a execução do plano de implantação e o encadeamento sequencial e lógico entre os estágios, de forma que, ao final, o modelo de GpR esteja implantado no Governo do Estado do Ceará.

Estas ações estão formuladas em nível de detalhe e de precisão decrescentes: na medida em que se evolui no tempo reduz-se a precisão das ações e medidas estratégicas propostas. Isto ocorre porque em horizontes de curto e médio prazos é possível e necessário trabalhar com especificações mais concretas e detalhadas. Ao passo que ações e iniciativas específicas para horizontes mais distantes do tempo poderão sofrer muitas mudanças e ajustes em função da própria evolução das condições internas e externas ao Estado que hoje em dia ainda não se consegue antecipar.

1.2. GESTÃO DA RESISTÊNCIA À MUDANÇA

O processo de implantação do modelo de GpR no Governo do Estado do Ceará representará mudanças na forma de empreender a gestão pública, com impactos em projetos, processos, procedimentos e na cultura vigente. Para lidar eficazmente com a reestruturação e fortalecimento de um paradigma existente, como é o caso do modelo de GpR no Governo do Estado do Ceará, é essencial estar atento às manifestações de resistência às mudanças que se quer empreender, bem como conhecer e compreender suas principais instâncias e causas.

As principais instâncias que podem gerar resistência às mudanças são os indivíduos, pertencentes a grupos, e as organizações internas ou do ambiente externo ao Estado. As principais causas que podem gerar essa resistência são a desinformação dos envolvidos, incapacidade técnica ou gerencial, indecisão gerencial, atitudes fechadas, rigidez das estruturas e sistemas vigentes do Governo, ou movimentos defensivos dos indivíduos que se veem ameaçados pela mudança.

Ao longo do processo de implantação é possível que surjam focos de resistência às mudanças proporcionadas pelo modelo. Neste sentido, a literatura recomenda que seja avaliado o emprego de quatro métodos alternativos²:

- **Método Adaptativo:** Consiste na acumulação lenta e gradual de pequenas mudanças, que após um longo período de tempo efetivam as transformações na cultura, estrutura de poder e nas competências da organização. O método tem a vantagem de minimizar resistências, porém demanda consideração conjunta de aspectos técnico-econômicos e político-comportamentais, muito tempo e tenacidade para implementar a mudança dada a necessidade de interlocução ao longo do processo para promover o ajuste ao modelo que está sendo introduzido.

² Os métodos citados estão baseados em ANSOFF, H.I. & McDONNEL, E.J. – Implantando a Administração Estratégica, Ed. Atlas, São Paulo, 1993.

- **Método de “Administração de Crises”:** Esse método é indicado para tratar de situações emergenciais diante de crises já instaladas ou previstas, que exigem rápida atitude da alta administração para impedir danos potenciais à implantação. Tendo em vista que em situações de crise a resistência às mudanças reduz-se substancialmente, o método faz uso desta conjuntura para implementar as mudanças estratégicas desejadas. Observa-se nos momentos de crise uma exacerbação de pontos negativos (isolados das características positivas). A crise pode desestimular a equipe responsável pela implantação devido a sua impotência diante da restrição, mas também pode incentivar a busca de novos caminhos para que a crise seja superada.
- **Método de Administração de Resistências:** Trata-se de abordagem intermediária aos métodos coercitivo e adaptativo, empregada em situações de urgência moderada, na qual a duração da mudança é ajustada levando em consideração o tempo disponível para sua implantação, fazendo com que as práticas flutuem entre o método coercitivo e o método adaptativo. O método parte da premissa de que as mudanças estratégicas só serão implementadas com sucesso se forem tomadas por bases as resistências que as mudanças devem implicar. Nesse sentido, também é verificado se métodos coercitivos são necessários e em que implicariam, e se o método adaptativo pode ser empregado dado o tempo necessário para a implantação.
- **Método Coercitivo:** Esse método possui suas bases no apoio, influência e recursos do poder da Alta Administração para implantar as mudanças, removendo ou anulando seus opositores na medida em que resistências são identificadas. Ele é considerado um método caro e socialmente perturbador, mas necessário em casos de extrema urgência. Ademais, atenta-se para o risco de sucesso da implantação com a utilização desse método quando não se tem o poder necessário para efetivar as mudanças em sua plenitude e quando não é possível atacar as causas raízes das resistências, tendendo a cair na “paralisia por análise”.

A tabela a seguir resume as principais características de cada método de Gestão da Resistência à Mudança.

Tabela 2. Principais características de cada método de Gestão da Resistência à Mudança.

MÉTODO COERCITIVO	MÉTODO ADAPTATIVO (OU INCREMENTALISTA)
• Requer apoio, influência e recursos da alta administração • Baseado na remoção ou anulação das resistências identificadas • Método caro e socialmente perturbador • Necessário em casos de extrema urgência	• Acumulação lenta e gradual de pequenas mudanças • Tende a minimizar resistências • Demanda tenacidade para interlocução ao longo do processo • Requer longo período de tempo
MÉTODO DE “ADMINISTRAÇÃO DE CRISES”	MÉTODO DE ADMINISTRAÇÃO DE RESISTÊNCIAS
• Indicado para tratar de situações emergenciais diante de crises já instaladas ou previstas • Exige rápida atitude da alta administração • Faz uso da conjuntura (crise existente ou prevista) para implementar as mudanças estratégicas desejadas	• Abordagem intermediária aos métodos coercitivo e adaptativo • Verifica tempo disponível e nível de resistência esperado para determinar a aplicabilidade de cada método a cada caso

Fonte: Elaborado por Macroplan.

Dado que não se trata de crise iminente a ser administrada, nem de imposição da Alta Administração, e dado que se propõe a implantação do modelo de GpR no Governo do Estado do Ceará em três estágios, ao longo de 11 anos, sugere-se que seja adotado predominantemente o Método Adaptativo. O processo de mudança deve ser gradual, tanto para o Governo, quanto para a setorial, possibilitando tempo para a absorção do modelo pelas estruturas internas.

Cabe ressaltar que a ocorrência de focos de resistência à sua implantação, por parte dos servidores, deve ser tratada empregando-se instrumentos que aportem para estes servidores maior conhecimento sobre o modelo e sobre sua razão de ser perante a sociedade e suas expectativas por um Estado mais eficiente, eficaz e efetivo. Neste sentido, são de extrema importância, tanto o plano de capacitação, quanto o plano de comunicação previsto. O plano de capacitação destina-se aos servidores dos níveis estratégico ou operacional envolvidos, direta ou indiretamente, com o modelo e o plano de comunicação deve ser voltado para todos os *stakeholders* internos (incluindo os servidores) e externos.

A responsabilidade por monitorar, mapear, discutir e remediar eventuais resistências deve ser do Grupo Técnico de Resultados (GTR), cuja principal função será a de coordenar a medição, monitoramento e avaliação de resultados estratégicos e de políticas públicas, assumindo a responsabilidade de promover clima favorável e foco no modelo ao longo de todos os estágios da implantação. Em termos práticos, propõe-se que este tema seja permanente na pauta das reuniões do GTR, o qual decidirá como tratar a resistência identificada, se por meio de mais informação e conhecimento, ou por meio de negociação envolvendo aspectos técnico-econômicos e político-comportamentais, o que pode requerer envolvimento de instâncias superiores da SE-PLAG e da secretaria onde estiver ocorrendo o foco de resistência à implantação.

1.3. SUSTENTAÇÃO DE CLIMA FAVORÁVEL E FOCO NO MODELO DE GpR

Em geral, quando a mudança proposta é elaborada por meio de abordagem participativa, propicia-se o surgimento dentro da organização de clima de entusiasmo e comprometimento a respeito das decisões tomadas e de sua efetiva execução. Esse clima costuma perdurar nos primeiros meses após a proposição do novo paradigma. Por outro lado, costuma haver surgimento de forças que começam a atuar no enfraquecimento dos entusiasmos, com o objetivo de dissipar o entusiasmo com as mudanças propostas e comprometer o processo de mudança.

Via de regra, os esforços iniciais para implementar um modelo requerem atenção e disciplina para que coordenadores e técnicos saibam como seguir a nova metodologia e quais os benefícios da mesma. Contudo, devido às urgências do dia a dia e ao imperativo de prover celeridade aos processos internos, técnicos ou gestores podem “deixar de lado” a nova metodologia de GpR para atender às exigências e prazos operacionais, permanecendo na sua “zona de conforto”.

Portanto, caso não sejam tomadas medidas concretas para resolver os conflitos entre a disponibilidade de tempo dos servidores para as atividades requeridas para a implantação do modelo e a urgência das atividades do cotidiano operacional das setoriais, haverá, inevitavelmente, um fracasso no processo de implantação. Isso é ainda mais crítico no caso do modelo de GpR, pois seu processo de implantação é de longo prazo. Portanto, a questão crítica a ser respondida é: “como sustentar, ao longo da implantação, o clima e o foco nas questões de planejamento, que existiam no início?”

Para responder a esta questão crítica, evidenciam-se quatro meios disponíveis que podem gerar ações e comportamentos positivos duradouros ao longo da implantação:

- **Realização de medidas de sucesso imediatas**

Se o modelo de GpR puder produzir algum sucesso imediato nos primeiros meses de implantação, isto ajudará a manter o entusiasmo e os compromissos com sua implantação. É importantíssimo também que esse sucesso inicial seja amplamente divulgado para servir de referência a todos os envolvidos.



Por outro lado, dado que o processo é de longa duração e em três estágios que pressupõem o envolvimento gradativo das secretarias e órgãos do Estado, as medidas de sucesso devem ser perseguidas não somente quando se inicie a implantação, mas também ao longo do tempo após a implantação em cada uma das secretarias/órgãos. Um efeito colateral dessa iniciativa é a geração de conteúdo para a comunicação, ao longo do tempo, dos êxitos do processo de implantação do modelo.

- **Ampliação da base de envolvimento dos agentes políticos e dos servidores**

Outro meio para se fomentar um clima favorável e manter foco na implantação do modelo de GpR é ampliar a base de envolvimento dentre os líderes setoriais e servidores envolvidos na implantação.



O envolvimento desses atores, essenciais à implantação, criará base de sustentação que influenciará a compreensão da importância do modelo de GpR, assim como o maior comprometimento e crença de que o modelo será benéfico para o Estado e para a população do Ceará.

Nesse sentido, a capacitação de servidores e implantação do modelo são os principais instrumentos de ampliação dessa base de envolvimento. Deve-se atentar para a necessidade de se obter apoio formal dos secretários e dedicação dos servidores envolvidos. Além disso, deve ser reforçado o fato de que o modelo de GpR serve ao aprimoramento da eficiência, eficácia e efetividade do Estado e não somente de um Governo, ou de grupos políticos.

- **Desenvolvimento de programa sistemático de comunicação**

Uma forma de influenciar na obtenção de maior envolvimento dos servidores consiste em desenvolver uma comunicação específica relacionada à implantação do modelo de GpR, de forma que os públicos-alvo e demais envolvidos possam compreender seus benefícios e como será realizada a sua implantação.



Por esta razão, este plano de implantação incorpora também as diretrizes para um plano de comunicação, que tem como objetivo tornar público o processo de implantação do modelo e os resultados alcançados junto aos principais *stakeholders* do modelo de GpR.

- **Estabelecimento e manutenção de clima de responsabilidade**

É fundamental passar para os envolvidos nos processos de GpR que a implantação do modelo é um processo prioritário que deverá ser tratado com prioridade no âmbito da alta gestão governamental. A participação da alta gestão é essencial, transmitindo senso de prioridade aos líderes e técnicos setoriais. Essas interações entre líderes e técnicos devem ocorrer em reuniões específicas ao longo do processo de implantação.



O Grupo Técnico de Resultados (GTR), cuja principal função será a de coordenar a medição, monitoramento e avaliação de resultados estratégicos e de políticas públicas, deverá assumir o papel de “guardião do modelo de GpR”, assumindo a responsabilidade de promover clima favorável e foco no modelo. Para isto, ele deve ser responsável por buscar ativamente:

1. **Identificar medidas de sucesso imediatas:** tanto no nível das setoriais, quanto em nível de governo, quaisquer resultados concretos oriundos da implantação do modelo devem ser prontamente identificados e comunicados, de forma a tangibilizar os resultados que vão sendo alcançados ao longo do tempo.
2. **Envolver agentes políticos e servidores:** é necessário apoio político dos gestores de topo para ditar a importância da institucionalização do modelo nas secretarias/órgãos e disponibilizar/viabilizar recursos, alocação de pessoal e infraestrutura para implantação e operacionalização do modelo.

3. **Desenvolver plano de comunicação:** ferramenta essencial de uniformização e publicação de mensagens, fomento ao engajamento da alta gestão e dos servidores e de *accountability* perante a sociedade.
4. **Estabelecer e manter o clima de responsabilidade:** o papel do GTR é de agente da boa mudança e para isto acontecer, sua atuação precisa ser proativa e empreendedora junto aos *stakeholders* internos e externos.

2. O Desenho do Processo de Implantação

Uma vez aprovado o modelo de GpR, contendo medidas detalhadas de operacionalização, o desafio que se coloca é de transformar as intenções planejadas em ações e resultados concretos. Para tanto, faz-se necessário alinhar e complementar as atividades de planejamento, orçamentação, monitoramento e avaliação de resultados do Governo aos ajustes propostos no modelo, estabelecendo o elo entre a estrutura organizacional implementadora e o novo ciclo de gestão estratégica.

O alinhamento da estrutura implementadora ao novo ciclo de gestão estratégica é crítico, uma vez que impacta na reconfiguração do Sistema Estadual de Planejamento, constituído pelos sistemas de atividades corporativas da Administração Estadual, tendo a SEPLAG como órgão central, conforme Decreto nº 29.917/2009. O novo ciclo de gestão estratégica foi concebido com base na cadeia de entregas, de modo a condicionar o ciclo de gestão - planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação de resultados – à gestão por resultados.

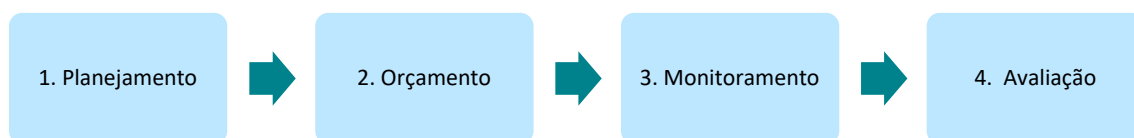


Figura 2. Ciclo de gestão estratégica do Governo do Estado do Ceará

Trata-se, portanto, de uma proposta de ajuste no modelo de gestão e, consequentemente, na matriz de responsabilidade organizacional associada³, com suas instâncias e órgãos de decisão, dentre elas as entidades e órgãos da Administração Estadual, conselhos e grupos técnicos. Vale destacar que a proposta leva em conta os mecanismos de coordenação da atuação intersetorial, de modo a promover a intersectorialidade e a transversalidade na elaboração e implementação das políticas públicas para a melhor interação possível entre as Secretarias de Governo no alcance de objetivos comuns.

O diagrama a seguir organiza as atividades que, juntas, devem constituir o ciclo de gestão estratégica do Governo Estado. O ciclo se estende desde a fase de formulação estratégica até a avaliação *ex-post* de políticas públicas, passando pelas fases de orçamentação e monitoramento físico e financeiro dos projetos e ações. Cada fase contém atividades já existentes e em funcionamento assim como novas atividades que estão sendo propostas como consequência dos aperfeiçoamentos no modelo de GpR em vigor.

³ Ver capítulo 5.

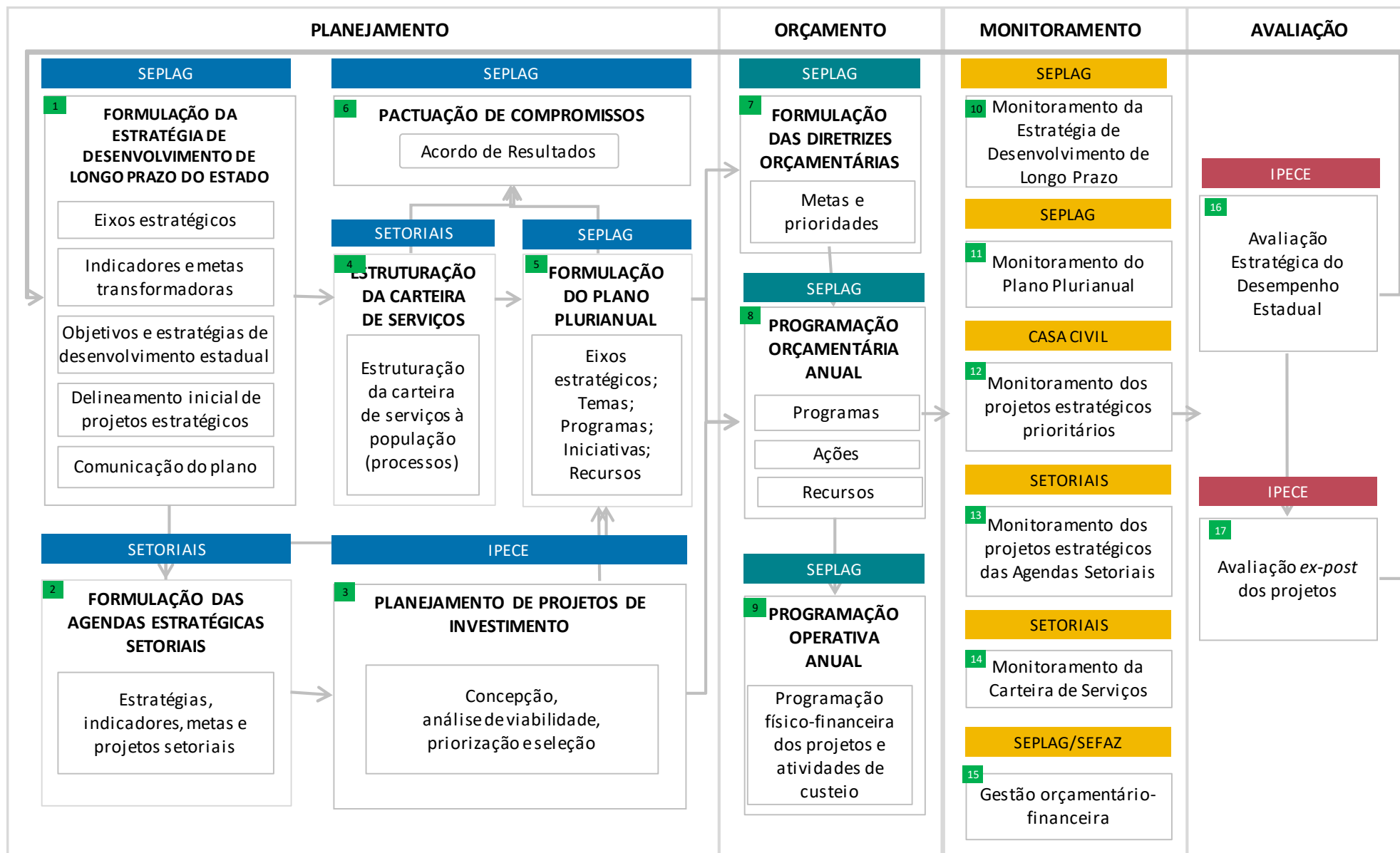


Figura 3. Ciclo de gestão estratégica do Governo do Estado do Ceará

Fonte: Macroplan – Prospectiva, Estratégia & Gestão.

A efetiva implementação do ciclo de gestão estratégica passará, inevitavelmente, por mudanças na configuração atual da estrutura organizacional. A figura abaixo sintetiza as principais propostas de mudança organizacional no Sistema Estadual de Planejamento.

Dentre as principais modificações merecem destaque a estruturação de uma competência interna e exclusiva para (i) o monitoramento e avaliação de resultados e para (ii) a gestão de investimentos públicos. Sugere-se, para tanto, fortalecer as competências e atribuições do Grupo Técnico de Resultados (GTR), cuja principal função será a de coordenar a medição, monitoramento e avaliação de resultados estratégicos e de políticas públicas.

De maneira complementar, sugere-se criar o Grupo Técnico de Investimentos (GTI), cuja responsabilidade principal será a de assessorar o COGERF em assuntos relacionados à viabilidade, priorização, seleção e avaliação dos projetos de investimento, além de garantir a implementação e operacionalização do modelo de gestão de investimentos públicos em todas as setoriais do Estado.⁴

Outra alteração importante é a criação de um núcleo de gestão das prioridades estratégicas. Vinculado à Casa Civil, caberá ao núcleo monitorar a evolução da carteira de projetos estratégicos prioritários, provocar decisões para superar restrições, dar suporte aos gerentes de projeto no encaminhamento das soluções, processar informações e apoiar a criação de soluções visando garantir as entregas e os resultados programados e acelerar a execução da carteira.

Cabe ressaltar que a execução dos projetos será de responsabilidade dos dirigentes das respectivas pastas, devidamente empoderados para exercerem a função. O núcleo será, portanto, uma importante instância de apoio e facilitação do processo decisório.

⁴ Ambos os grupos serão formados por membros da SEPLAG, do IPECE, da CGE, da SEFAZ e da Casa Civil, além de serem subordinados ao COGERF.

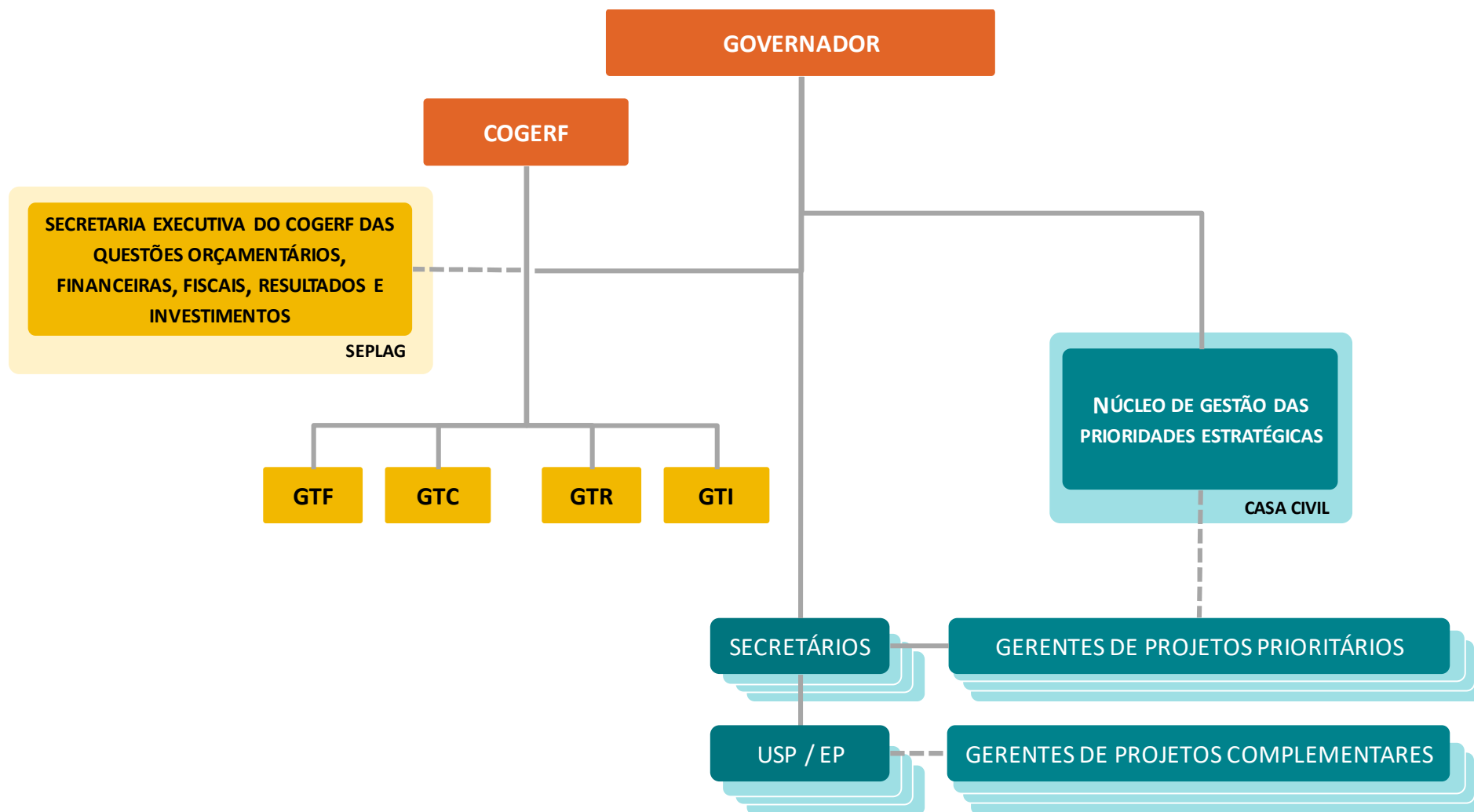


Figura 4. Estrutura organizacional

Fonte: Macroplan – Prospectiva, Estratégia & Gestão.

Este capítulo tem como enfoque o detalhamento dos papéis e atribuições de cada instância e órgão de decisão da Administração Estadual envolvida na implantação do modelo de GpR. De acordo com a cadeia de entregas do ciclo de gestão estratégica, foram detalhados quatro macroprocessos, seus respectivos processos e atividades.

O primeiro macroprocesso destacado é o de **planejamento**, no qual são abordados aspectos relativos à estratégia de longo prazo do Estado, que inclui as atividades de formulação e comunicação do plano e projetos estratégicos, seguido da delimitação das agendas setoriais, do planejamento de projetos de investimento e finalizado pela formulação do PPA.

O planejamento com visão sistêmica e de longo prazo deve ser um instrumento de governo, atualizado de forma periódica. Desdobrado em políticas públicas, programas, projetos e processos de médio e curto prazos, que levem em conta o Governo como uma totalidade organizada, composta de iniciativas múltiplas e diversificadas, articuladas e alinhadas para produzir resultados; e que considerem cenários, fatores e atores externos à organização.

O segundo processo abrange o **orçamento**, no qual são delimitadas as atividades de definição das diretrizes e programação orçamentárias, bem como a programação físico-financeira e de custeio de projetos de investimento.

Os macroprocessos de planejamento e orçamentação precisam estar integrados, mas devem ocorrer em momentos distintos e sucessivos. O planejamento deve anteceder e orientar a orçamentação, sendo relevante combinar o timing de preparação destes. A alocação de recursos deve ter estreito alinhamento com os resultados almejados. Além disso, a escolha das ações e a alocação de recursos deve ter forte senso de seletividade, além de incorporar a busca pela eficiência e pela melhoria da qualidade do gasto.

O macroprocesso de **monitoramento** engloba as atividades de monitoramento da estratégia de longo prazo, da carteira de projetos estratégicos e setoriais e da gestão orçamentário-financeira, com o objetivo de imprimir na gestão pública maior prontidão e capacidade de resposta de forma a antecipar restrições à execução de políticas, projetos e processos, gerindo riscos de toda ordem, sejam técnicos, políticos ou de limitações fiscais ou financeiras; além de resistências naturais da burocracia estabelecida à autonomia e descentralização requeridas da GpR. No rol de práticas utilizadas estão o patrocínio da liderança principal do governo, o “empoderamento” de gestores, a criação de comitês de tomada de decisão e o apoio de núcleos de gestão, dentre outros.

O quarto e último macroprocesso abordado é o de **avaliação**, no qual estão descritas as atividades de avaliação de indicadores e metas, programas do PPA e políticas públicas, além das orientações para realização de uma avaliação ex-post de projetos prioritários e complementares.

Mais que controlar custos ou assegurar a conformidade legal de procedimentos, a avaliação constitui um processo de análise e interpretação sistemática e objetiva do grau de obtenção dos resultados previstos, suas razões e consequências. O objetivo é determinar a pertinência e o alcance dos objetivos, assim como a eficiência, eficácia, o impacto e a sustentabilidade de tais projetos, processos ou políticas. O processo de avaliação, realizado de forma participativa e transparente de maneira *ex ante*, *in itinere* ou *ex post*, proporciona, além disso, a ampliação do

conhecimento dos gerentes e de suas equipes sobre a execução das ações, fortalecendo a sua capacidade de promover e articular a obtenção de resultados.

No conjunto de diagramas relacionados a seguir, são descritas também as atribuições/responsabilidades do coordenador de cada processo, a sequência de ações envolvidas em cada atividade e a relação dos demais atores envolvidos no respectivo processo.



IMPLANTAÇÃO DO CICLO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA GPR

MACROPROCESSO A: PLANEJAMENTO



LEGISLAÇÃO ESTADUAL

- Minuta de decreto que institui o modelo de Gestão para Resultados (GpR), contemplando arranjo organizacional e o modelo de governança
- Constituição Estadual
- Lei da Gestão N° 13.875 de 2007
- Decreto que define o Sistema Estadual de Planejamento e institui a Rede Estadual de Planejamento – N° 29.917 de 2009
- Decreto que dispõe sobre o Comitê de Gestão por Resultados e Gestão Fiscal – N° 30.457 de 2011



MACROPROCESSO A: PLANEJAMENTO

PROCESSO 1: FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DE LONGO PRAZO



OBJETIVO

Elaborar e manter atualizada a estratégia a ser seguida para o desenvolvimento do Estado do Ceará.

ATRIBUIÇÕES DE COORDENAÇÃO

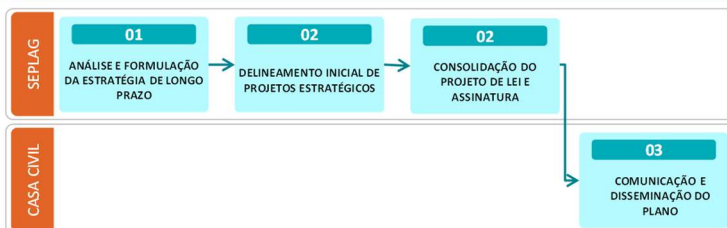
Secretaria do Planejamento e Gestão - Seplag:

- Coordenar os trabalhos, internos e externos ao governo, de análise e formulação estratégica de longo prazo;
- Definir eixos estratégicos e resultados com indicadores e metas transformadoras, associados a políticas públicas, projetos e processos estratégicos; e
- Coordenar o desdobramento da Visão de Futuro em objetivos e estratégias de desenvolvimento estadual;
- Realizar delineamento inicial da carteira de projetos estratégicos proveniente da estratégia; e
- Consolidar o projeto de lei e encaminhar para a PGE analisar e Governador assinar

Casa Civil:

- Coordenar todo esforço de comunicação e disseminação interna e externa do plano estratégico; e
- Coordenar, em conjunto com a SEPLAG, as discussões sobre a Formulação da Estratégia de Longo Prazo do Estado em um Conselho de Desenvolvimento do Estado, composto por diversos segmentos da sociedade civil, iniciativa privada, academia etc.

FLUXOGRAMA DE ATIVIDADES



ESTRATÉGIA DE IMPLANTAÇÃO SETORIAL

Trata-se de um processo que abrange todas as áreas e serve como balizador de longo prazo para o Governo, com enfoque estadual e reflexo na formulação das agendas estratégicas setoriais.

PERIODICIDADE

Plurianual, podendo sofrer atualizações em períodos mais curtos de acordo com a necessidade.

MACROPROCESSO A: PLANEJAMENTO

PROCESSO 1: FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DE LONGO PRAZO

ATIVIDADE 1: ANÁLISE E FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO

ATIVIDADE

01

ANÁLISE E FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO

02

DELINEAMENTO INICIAL DE PROJETOS ESTRATÉGICOS

03

CONSOLIDAÇÃO DO PROJETO DE LEI E ASSINATURA

04

COMUNICAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DO PLANO

QUEM COORDENA

Seplag

COMO FAZER

1. Preparar a elaboração do planejamento de longo prazo.

Definir metodologia, principais produtos, cronograma de execução, instituições participantes, responsáveis pela liderança, coordenação executiva e suporte técnico. Compor as equipes técnica, gerencial e de apoio. Adquirir ou contratar os recursos técnicos necessários. Comunicar à sociedade e às instituições do Estado. Mobilizar e motivar para o planejamento de longo prazo.

2. Iniciar pela análise estratégica dos ambientes externo e interno ao Estado.

Realizar nivelamento técnico-conceitual, estudos técnicos, pesquisas de opinião e qualitativas e envolver atores internos e externos ao Governo, para gerar os seguintes produtos: análise retrospectiva e situacional do Ceará, pesquisas qualitativa e de opinião, estudo prospectivo.

3. Formular, participativamente, a macroestratégia de desenvolvimento do estado.

Realizar estudos técnicos e oficinas de trabalho, envolvendo atores internos e externos ao Governo, para formular: Visão de Futuro, objetivos e resultados estratégicos, estratégias.

4. Desdobrar a macroestratégia de desenvolvimento do estado:

painel de indicadores e metas, modelo de governança e gestão da estratégia.

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

Análise prospectiva

Estratégia de desenvolvimento

Estatística

Políticas públicas

Finanças e orçamento público

Economia regional

Mediação de grupos

FERRAMENTAS E RECURSOS

Tecnologia de cenários prospectivos

Metodologia e técnicas de planejamento estratégico de desenvolvimento

Indicadores e metas

Bases de dados primários e secundários do governo e dos principais institutos

Pesquisa de campo (qualitativa e quantitativa), incluindo ferramenta de análise de conteúdo

Georeferenciamento

Benchmarking

MATRIZ DE RESPONSABILIDADE

SEPLAG	C	CGE	P	GOV	A	GTI	-	CGPPP	-	P: Participa C: Coordena A: Aprova D: Delibera R: Recebe informação
CASA CIVIL	P	GABGOV	P	COGERF	D	GTF	-	GTP	-	
SEFAZ	P	IPECE	P	GTR	P	GTC	-	USP	P	

MACROPROCESSO A: PLANEJAMENTO

PROCESSO 1: FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DE LONGO PRAZO

ATIVIDADE 2: DELINEAMENTO INICIAL DE PROJETOS ESTRATÉGICOS

ATIVIDADE

01

ANÁLISE E FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO

02

DELINEAMENTO INICIAL DE PROJETOS ESTRATÉGICOS

03

CONSOLIDAÇÃO DO PROJETO DE LEI E ASSINATURA

04

COMUNICAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DO PLANO

QUEM COORDENA

- Seplag

COMO FAZER

1. Realizar o delineamento inicial de uma carteira de projetos estratégicos públicos e privados, mediante a realização de estudos técnicos e oficinas de trabalho (presencial e virtual), envolvendo atores internos e externos ao Governo. Para tanto, será necessário definir os objetivos, o público-alvo, os resultados esperados e as diretrizes para a estruturação de cada um dos projetos.

Projetos estratégicos:

São os que possuem como principal característica a alta contribuição e aderência a estratégia do Governo e a estratégia de desenvolvimento do Estado. São iniciativas singulares, transformadoras e capazes de impactar diretamente os principais resultados almejados. Demandam monitoramento intensivo pelas altas instâncias do Governo, além do envolvimento e a atenção especial do Governador. A execução destes projetos envolve maior grau de incerteza, sendo necessária uma avaliação prévia mais extensiva.

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Políticas públicas
- Gestão de portfólio de projetos
- Hierarquização de projetos
- Mediação de grupos
- Finanças públicas

FERRAMENTAS E RECURSOS

- Tecnologia de cenários prospectivos
- Metodologia e técnicas de planejamento estratégico de desenvolvimento
- Indicadores e metas
- Bases de dados primários e secundários do governo e dos principais institutos
- Pesquisa de campo (qualitativa e quantitativa), incluindo ferramenta de análise de conteúdo
- Georeferenciamento
- Benchmarking

MATRIZ DE RESPONSABILIDADE

SEPLAG	C	CGE	-	GOV	A	GTI	P	CGPPP	D
CASA CIVIL	P	GABGOV	-	COGERF	D	GTF	P	GTP	P
SEFAZ	P	IPECE	P	GTR	P	GTC	P	USP	P

P: Participa

C: Coordena

A: Aprova

D: Delibera

R: Recebe informação

MACROPROCESSO A: PLANEJAMENTO

PROCESSO 1: FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DE LONGO PRAZO

ATIVIDADE 3: CONSOLIDAÇÃO DO PROJETO DE LEI E ASSINATURA



Macroplan®
Perspectiva, Estratégia & Gestão

ATIVIDADE		ESPECIFICAÇÃO DA ATIVIDADE																																	
		QUEM COORDENA - Seplag COMO FAZER Analisar e consolidar o Plano Estratégico de Desenvolvimento de Longo Prazo. Realizar análise final dos elementos do Plano. Promover os ajustes necessários. Elaborar e diagramar a versão final do Plano. Apresentar para o Cogarf e o Governador a versão final. Elaborar projeto de lei e encaminhar para a Assembleia Legislativa. Elaborar a mensagem do Projeto de Lei do Plano Estratégico de Desenvolvimento de Longo Prazo. Encaminhar para análise jurídica da PGE para posterior assinatura do Governador e encaminhamento para a Assembleia Legislativa. COMPETÊNCIAS REQUERIDAS - Políticas públicas - Finanças e orçamento público - Direito Administrativo e Constitucional FERRAMENTAS E RECURSOS - Sistema Integrado Orçamentário e Financeiro - Ferramenta de design gráfico																																	
MATRIZ DE RESPONSABILIDADE <table border="1"> <thead> <tr> <th>ÓRGÃO</th> <th>SEPLAG</th> <th>CASA CIVIL</th> <th>SEFAZ</th> <th>CGE</th> <th>PGE</th> <th>GABGOV</th> <th>GOV</th> <th>COGERF</th> <th>GTR</th> <th>GTI</th> <th>GTF</th> <th>GTC</th> <th>CGPPP</th> <th>GTP</th> <th>USP</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Participa</td> <td>C</td> <td>P</td> <td>P</td> <td>P</td> <td>P</td> <td>P</td> <td>P</td> <td>P</td> <td>P</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>P</td> </tr> </tbody> </table> P: Participa C: Coordena A: Aprova D: Delibera R: Recebe informação				ÓRGÃO	SEPLAG	CASA CIVIL	SEFAZ	CGE	PGE	GABGOV	GOV	COGERF	GTR	GTI	GTF	GTC	CGPPP	GTP	USP	Participa	C	P	P	P	P	P	P	P	P	-	-	-	-	-	P
ÓRGÃO	SEPLAG	CASA CIVIL	SEFAZ	CGE	PGE	GABGOV	GOV	COGERF	GTR	GTI	GTF	GTC	CGPPP	GTP	USP																				
Participa	C	P	P	P	P	P	P	P	P	-	-	-	-	-	P																				

MACROPROCESSO A: PLANEJAMENTO

PROCESSO 1: FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DE LONGO PRAZO

ATIVIDADE 4: COMUNICAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DO PLANO



Macroplan®
Perspectiva, Estratégia & Gestão

ATIVIDADE		ESPECIFICAÇÃO DA ATIVIDADE																																	
		QUEM COORDENA - Casa Civil COMO FAZER Planejar e preparar o trabalho de comunicação, identificando e segmentando os públicos-alvo e definindo o conteúdo, as mídias e canais de comunicação das mensagens mais adequados para cada público-alvo. Além disso, definir o cronograma e preparar as equipes de comunicação. Comunicar os avanços do planejamento de longo prazo ao longo de sua elaboração, disseminando a iniciativa junto aos públicos-alvo, tornando-o reconhecido como necessário e oportuno e preparando o terreno para a participação dos públicos de interesse. Comunicar e disseminar o plano estratégico, com objetivo de obter reconhecimento e legitimidade para as estratégias formuladas, preparando e mobilizando a sociedade para uma participação efetiva na implementação. Manter canais de intensa interação interna e externa nos primeiros anos de execução, sustentando o esforço de comunicação, visando a manutenção ou intensificação do apoio. Consolidar uma visão estratégica compartilhada das administrações públicas estadual, municipal e entidades federais, como referência básica de participação, cooperação e formalização de compromissos. COMPETÊNCIAS REQUERIDAS - Comunicação social - Mídia training - Jornalismo - Articulação institucional FERRAMENTAS E RECURSOS - Portal do Governo - Mídia impressa - Mídia Digital - Assessoria de imprensa																																	
MATRIZ DE RESPONSABILIDADE <table border="1"> <thead> <tr> <th>ÓRGÃO</th> <th>SEPLAG</th> <th>CASA CIVIL</th> <th>SEFAZ</th> <th>CGE</th> <th>PGE</th> <th>GABGOV</th> <th>GOV</th> <th>COGERF</th> <th>GTR</th> <th>GTI</th> <th>GTF</th> <th>GTC</th> <th>CGPPP</th> <th>GTP</th> <th>USP</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Participa</td> <td>P</td> <td>C</td> <td>P</td> <td>P</td> <td>P</td> <td>P</td> <td>P</td> <td>P</td> <td>P</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>P</td> </tr> </tbody> </table> P: Participa C: Coordena A: Aprova D: Delibera R: Recebe informação				ÓRGÃO	SEPLAG	CASA CIVIL	SEFAZ	CGE	PGE	GABGOV	GOV	COGERF	GTR	GTI	GTF	GTC	CGPPP	GTP	USP	Participa	P	C	P	P	P	P	P	P	P	-	-	-	-	-	P
ÓRGÃO	SEPLAG	CASA CIVIL	SEFAZ	CGE	PGE	GABGOV	GOV	COGERF	GTR	GTI	GTF	GTC	CGPPP	GTP	USP																				
Participa	P	C	P	P	P	P	P	P	P	-	-	-	-	-	P																				

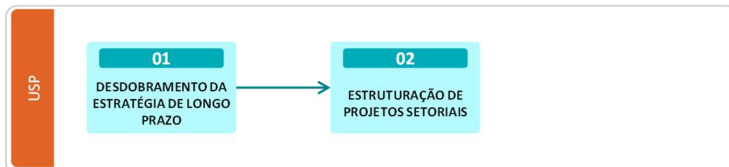
MACROPROCESSO A: PLANEJAMENTO

PROCESSO 2: FORMULAÇÃO DAS AGENDAS ESTRATÉGICAS SETORIAIS

OBJETIVO

Desdobrar e organizar a Estratégia de Desenvolvimento de Longo Prazo do Estado em agendas setoriais.

FLUXOGRAMA DE ATIVIDADES



ESTRATÉGIA DE IMPLANTAÇÃO SETORIAL

Unidades Finalísticas

- Devem ser priorizadas no primeiro momento de implantação do modelo
- Suas metas e estratégias devem garantir total aderência ao Plano de Longo Prazo
- Devem seguir o processo integralmente

Unidades Meio

- Grande porte: devem ser priorizadas no segundo momento de implantação do modelo
- Suas metas e estratégias devem suportar as áreas finalísticas em total alinhamento com as metas e estratégias finalísticas
- Pequeno porte: aderência voluntária a este processo

PERIODICIDADE

Plurianual, podendo sofrer atualizações em períodos mais curtos de acordo com a necessidade.

ATRIBUIÇÕES DE COORDENAÇÃO

Unidades Setoriais de Planejamento - USP:

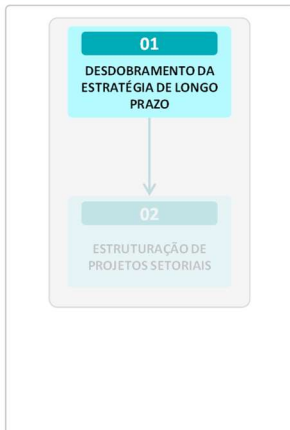
- Definir agenda estratégica setorial de médio prazo alinhada à estratégia de desenvolvimento de longo prazo do Estado
- Definir painel de indicadores e metas, associado aos objetivos e resultados da setorial
- Estruturar carteira de projetos setoriais

MACROPROCESSO A: PLANEJAMENTO

PROCESSO 2: FORMULAÇÃO DAS AGENDAS ESTRATÉGICAS SETORIAIS

ATIVIDADE 1: DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO

ATIVIDADE



ATIVIDADE 1. DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO

QUEM COORDENA

- USP

COMO FAZER

1. **Conduzir o processo de análise e formulação estratégica nas USP,** visando a definição de objetivos, estratégias, indicadores, metas, projetos e processos setoriais (agenda estratégica)
2. **Definir um painel de indicadores e metas,** associados aos objetivos e resultados da setorial, visando medir e avaliar o progresso da realidade frente aos objetivos e resultados almejados.

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Planejamento Estratégico
- Políticas públicas
- Finanças e orçamento público
- Mediação de grupos
- Estatística
- Análise de indicadores

FERRAMENTAS E RECURSOS

- Metodologia e técnicas de planejamento estratégico
- Árvore de problemas
- Análise de stakeholders
- Técnica de Brainstorming
- Matriz SWOT
- Indicadores e metas
- Georeferenciamento
- Benchmarking

MATRIZ DE RESPONSABILIDADE

SEPLAG	P	CGE	R	GOV	A	GTI	-	CGPPP	-	P: Participa C: Coordena A: Aprova D: Delibera R: Recebe informação
CASA CIVIL	-	GABGOV	-	COGERF	R	GTF	-	GTP	-	
SEFAZ	-	IPECE	-	GTR	P	GTC	-	USP	C	

MACROPROCESSO A: PLANEJAMENTO

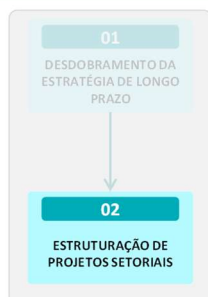
PROCESSO 2: FORMULAÇÃO DAS AGENDAS ESTRATÉGICAS SETORIAIS

ATIVIDADE 2: ESTRUTURAÇÃO DE PROJETOS SETORIAIS



Macroplan®
Perspectiva, Estratégia & Gestão

ATIVIDADE



ATIVIDADE 2. ESTRUTURAÇÃO DE PROJETOS SETORIAIS

QUEM COORDENA

- USP

COMO FAZER

1. **Estruturar a carteira de projetos das Agendas Estratégicas Setoriais.** Definir, para cada projeto, os principais elementos (objetivo, público-alvo, resultados esperados, ações, metas, recursos e suas fontes, programação física e financeira). Realizar análise preliminar de aderência, consistência, conformidade e financiabilidade da carteira.

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Gestão de projetos
- Hierarquização de projetos
- Mediação de grupos
- Finanças públicas

FERRAMENTAS E RECURSOS

- WebMapp
- GPR Web
- Ferramenta de AHP - Analytic Hierarchy Process
- Excel

MATRIZ DE RESPONSABILIDADE

SEPLAG	P	CGE	R	GOV	-	GTI	P	CGPPP	-	P: Participa
CASA CIVIL	-	GABGOV	-	COGERF	-	GTF	-	GTP	P	C: Coordena
SEFAZ	-	IPECE	-	GTR	P	GTC	R	USP	C	A: Aprova
										D: Delibera
										R: Recebe informação

MACROPROCESSO A: PLANEJAMENTO

PROCESSO 3: PLANEJAMENTO DE PROJETOS DE INVESTIMENTO

*Para maior detalhamento da estratégia de implantação, deve-se consultar as Diretrizes Gerais para Implementação do Modelo de GIP, junto à SEPLAG.

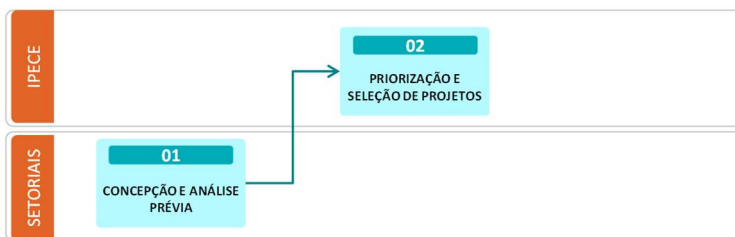


Macroplan®
Perspectiva, Estratégia & Gestão

OBJETIVO

Melhorar a qualidade das propostas de projetos de investimento do Estado para priorização e posterior aprovação pelas instâncias de decisão.

FLUXOGRAMA DE ATIVIDADES



ESTRATÉGIA DE IMPLANTAÇÃO SETORIAL*

Está prevista a implantação em nove secretarias finalísticas: Scidades, Seduc, Seinfra, Sesa, SRH, Setur, SDA, SSPDS e Sejus, e em duas secretarias meio: Casa Civil e Seplag. A implantação deve ser dividida em três fases em cada secretaria: (1) envolvimento da alta gestão, (2) capacitação dos servidores e implantação e (3) manutenção e aprimoramento do modelo.

PERIODICIDADE

A metodologia propõe que a Gestão do Investimento Público seja contínua, uma vez implementada. A concepção, a análise prévia e a priorização do projeto na carteira ocorrerá sob demanda.

ATRIBUIÇÕES DE COORDENAÇÃO

Setoriais:

- Conceber os projetos, incluindo sua classificação, priorização e análise prévia de viabilidade

Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará - Ipece:

- Coordenar e orientar, por meio do Grupo Técnico de Gestão de Investimento, o processo de concepção e de análise de viabilidade dos projetos
- Realizar e encaminhar para o Cogefr a priorização e a seleção de projetos de investimentos

MACROPROCESSO A: PLANEJAMENTO

PROCESSO 3: PLANEJAMENTO DE PROJETOS DE INVESTIMENTO

ATIVIDADE 1: CONCEPÇÃO E ANÁLISE PRÉVIA

ATIVIDADE



ATIVIDADE 1. CONCEPÇÃO E ANÁLISE PRÉVIA

QUEM COORDENA

- Setoriais

COMO FAZER

- Conceber o projeto:**
 - Identificar a demanda, ou necessidade, que motiva a elaboração de um projeto.
 - Elaborar uma proposta de projeto, incluindo todos elementos considerados obrigatórios.
- Classificar os projetos em estratégicos ou complementares,** com base dos critérios estabelecidos pela metodologia de GIP. Verificar se o projeto é de classificação especial em umas das vias rápidas que prevê celeridade à aprovação dos projetos.
- Priorizar na setorial:** sempre que houver mais de um projeto de investimento sendo proposto pelo órgão setorial, ordená-los por prioridade estratégica em relação à (1) sua contribuição para o desenvolvimento regional e (2) à sua capacidade de transformação.
- Avaliar a viabilidade:** conduzir ou contratar análise de consistência, estudos de pré-viabilidade, estudos de viabilidade ou estudos simplificados de viabilidade, conforme orientações do modelo de GIP.

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Estruturação de Projetos
- Análise técnica, econômica e ambiental de projetos
- Hierarquização de projetos

FERRAMENTAS E RECURSOS

- Banco de projetos
- Excel
- @Risk
- HDM-4
- CUBE
- GIP

MATRIZ DE RESPONSABILIDADE

SEPLAG	-	CGE	-	GOV	-	GTI	P	CGPPP	-	P: Participa
CASA CIVIL	-	GABGOV	-	COGERF	-	GTF	-	GTP	P	C: Coordena
SEFAZ	-	IPECE	p	GTR	P	GTC	-	SETORIAL	C	A: Aprova
										D: Delibera
										R: Recebe informação

MACROPROCESSO A: PLANEJAMENTO

PROCESSO 3: PLANEJAMENTO DE PROJETOS DE INVESTIMENTO

ATIVIDADE 2: PRIORIZAÇÃO E SELEÇÃO DE PROJETOS

ATIVIDADE



ATIVIDADE 2. PRIORIZAÇÃO E SELEÇÃO DE PROJETOS

QUEM COORDENA

- Ipece

COMO FAZER

- Priorizar as propostas de projetos:** conduzir a priorização dos projetos segundo os critérios do modelo de GIP e classificá-los nas cestas de alta, média e baixa prioridade para o Estado;
- Assessorar o Cogefem assuntos relacionados à viabilidade, priorização, seleção, avaliação de resultados alcançados e impacto dos projetos de investimento:** O GTF analisa a sustentabilidade financeira do investimento e da operação e indica as fontes de recursos disponíveis e a necessidade de complementação.
- Selecionar:** encaminhar para a relação de projetos viáveis, a indicação de prioridade e a indicação de orçamento disponível para o Governador selecionar aqueles que serão realizados.

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Hierarquização de projetos

FERRAMENTAS E RECURSOS

- Ferramenta de AHP - Analytic Hierarchy Process

MATRIZ DE RESPONSABILIDADE

SEPLAG	P	CGE	-	GOV	A	GTI	P	CGPPP	R	P: Participa
CASA CIVIL	P	GABGOV	-	COGERF	D	GTF	P	GTP	P	C: Coordena
SEFAZ	P	IPECE	C	GTR	P	GTC	P	SETORIAL	P	A: Aprova
										D: Delibera
										R: Recebe informação

MACROPROCESSO A: PLANEJAMENTO

PROCESSO 4: ESTRUTURAÇÃO DA CARTEIRA DE SERVIÇOS



OBJETIVO

Organizar e definir métricas para indução da melhoria contínua dos processos permanentes de prestação de serviços à população e promover o controle social.

ATRIBUIÇÕES DE COORDENAÇÃO

Unidades Setoriais de Planejamento - USP

- Estruturar a carteira de serviços à população

Secretaria do Planejamento e Gestão - Seplag:

- Promover a articulação do acesso ao cidadão em todos os órgão e entidades do estado

Casa Civil:

- Promover a divulgação da carteira de serviços à sociedade

Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado – CGE:

- Receber e fornecer informações sobre o desempenho dos processos (elogios e reclamações)

FLUXOGRAMA DE ATIVIDADES



ESTRATÉGIA DE IMPLANTAÇÃO SETORIAL

Unidades Finalísticas

- Devem ser priorizados no primeiro momento os órgãos e entidades públicas prestam serviços diretamente ao cidadão

Unidades Meio

- No segundo recomenda-se sua implantação em qualquer órgão entidade pública que exerçam atividades de prestação de serviços, direcionados à sociedade em geral ou a outros órgãos e entidades públicas

PERIODICIDADE

Anual, podendo sofrer atualizações em períodos mais curtos de acordo com a necessidade

MACROPROCESSO A: PLANEJAMENTO

PROCESSO 4: ESTRUTURAÇÃO DA CARTEIRA DE SERVIÇOS

ATIVIDADE 1: REALIZAÇÃO DE ATIVIDADES DE ORIENTAÇÃO E PREPARAÇÃO



ATIVIDADE



ATIVIDADE 1. REALIZAÇÃO DE ATIVIDADES DE ORIENTAÇÃO E PREPARAÇÃO

QUEM COORDENA

- Seplag

COMO FAZER

1. **Formação e capacitação da equipe de trabalho:** Capacitação acerca dos métodos e ferramentas inerentes às fases de estruturação, gerenciamento e monitoramento de processos.
2. **Desenvolver e aperfeiçoar sistema de informática** de suporte à estruturação da carteira de serviços. Capacitar as equipes técnicas setoriais no sistema.

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Políticas públicas
- Mediação de grupos
- Gestão de Processos
- Resolução de problemas

FERRAMENTAS E RECURSOS

- Acesso ao Cidadão (sistema online)
- Indicadores e metas
- PPA
- Metodologia e técnicas de modelagem de processos
- PDCA
- Benchmarking
- SIOF, SIMA, SIAP

MATRIZ DE RESPONSABILIDADE

SEPLAG	C	CGE	-	GOV	-	GTI	-	CGPP	-	P: Participa
CASACIVIL	-	GAB. GOV.	-	COGERF	-	GTF	-	GTP	-	C: Coordena
SEFAZ	-	IPECE	-	GTR	-	GTC	-	USP	P	A: Aprova
										D: Delibera
										R: Recebe informação

MACROPROCESSO A: PLANEJAMENTO

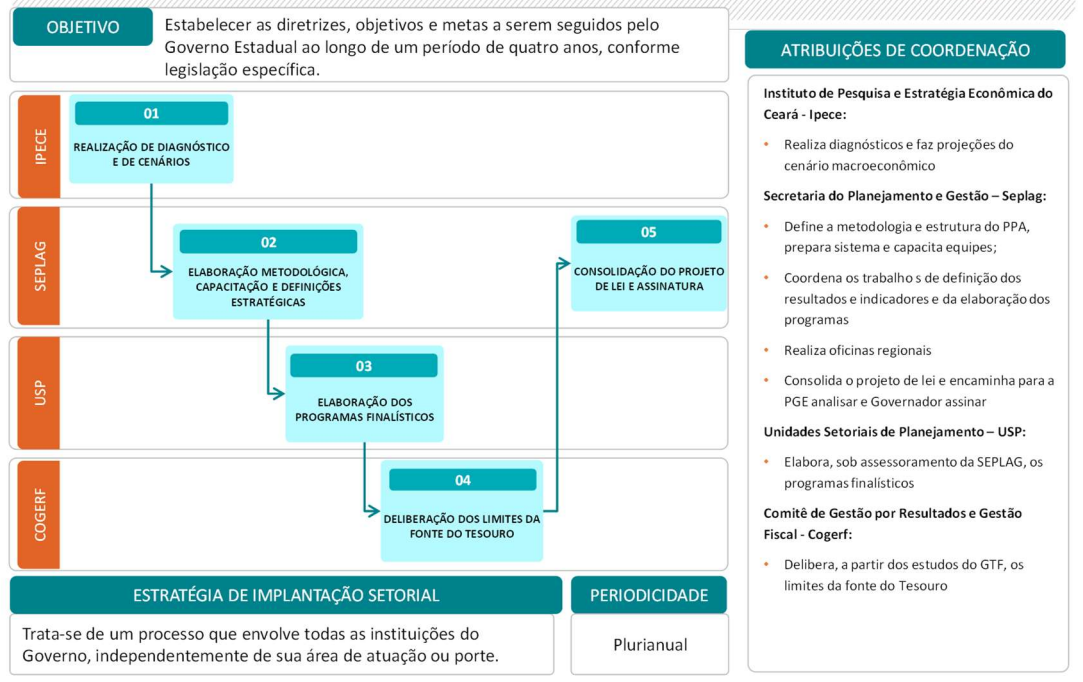
PROCESSO 4: ESTRUTURAÇÃO DA CARTEIRA DE SERVIÇOS

ATIVIDADE 2: ESTRUTURAÇÃO E PUBLICAÇÃO DA CARTEIRA DE SERVIÇOS À POPULAÇÃO



MACROPROCESSO A: PLANEJAMENTO

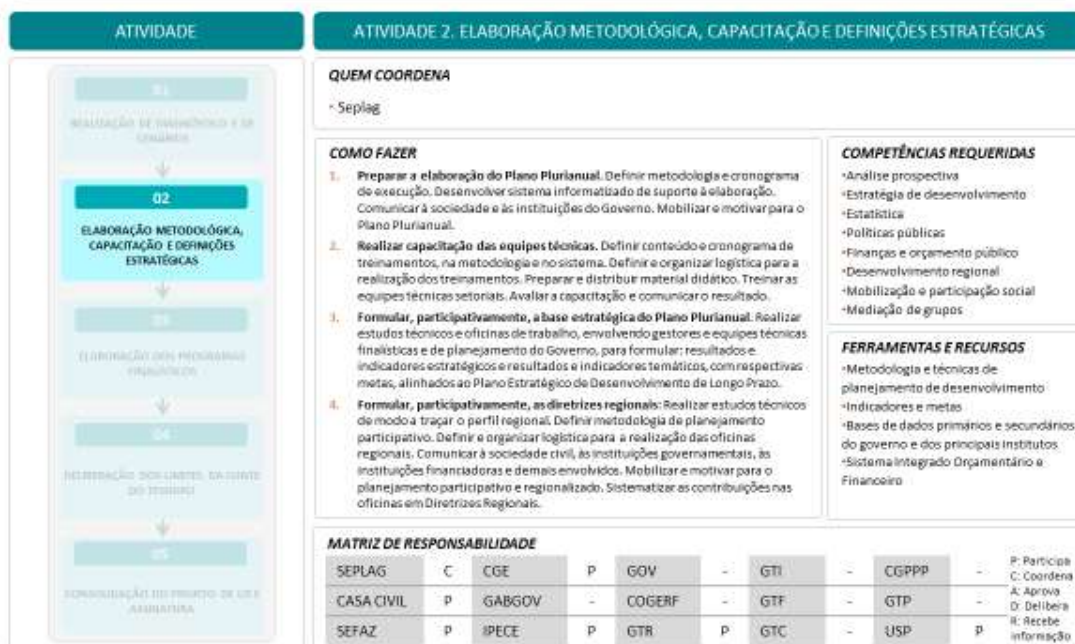
PROCESSO 5: FORMULAÇÃO DO PLANO PLURIANUAL



MACROPROCESSO A: PLANEJAMENTO
PROCESSO 5: FORMULAÇÃO DO PLANO PLURIANUAL
ATIVIDADE 1: REALIZAÇÃO DE DIAGNÓSTICO E DE CENÁRIOS



MACROPROCESSO A: PLANEJAMENTO
PROCESSO 5: FORMULAÇÃO DO PLANO PLURIANUAL
ATIVIDADE 2. ELABORAÇÃO METODOLÓGICA, CAPACITAÇÃO E DEFINIÇÕES ESTRATÉGICAS



MACROPROCESSO A: PLANEJAMENTO
PROCESSO 5: FORMULAÇÃO DO PLANO PLURIANUAL
ATIVIDADE 3: ELABORAÇÃO DOS PROGRAMAS FINALÍSTICOS



ATIVIDADE	ATIVIDADE 3. ELABORAÇÃO DOS PROGRAMAS FINALÍSTICOS																																			
	QUEM COORDENA • USP	COMO FAZER 1. Identificar os principais problemas e oportunidades da atividade fim da secretaria. Realizar o exercício da árvore de problemas. Fazer uma releitura dos programas e iniciativas existentes. Identificar as principais entregas propostas no plano de governo. Identificar as principais entregas previstas nos planos setoriais e estratégicos. Elencar e definir as prioridades da política setorial. Validar com os gestores as prioridades. 2. Desenho dos programas. Definir o público alvo, a justificativa, o objetivo, as principais entregas do programa, com metas regionalizadas, e alinhar aos resultados esperados. Identificar as interseccionalidades das ofertas, redimensionando-as. Validar com os secretários a proposta de programas. 3. Vincular as iniciativas às diretrizes regionais. Identificar as iniciativas que irão atender às diretrizes regionais. Criar outras iniciativas, para os casos da existência de diretrizes regionais com validação técnica, sem o devido atendimento pelas iniciativas dos programas existentes. 4. Consolidar a proposta setorial de programas. Adequar a oferta aos valores orçamentários deliberados. Encaminhar para análise final da Seplag.	COMPETÊNCIAS REQUERIDAS • Elaboração de diagnóstico • Análise prospectiva • Planejamento estratégico participativo • Estratégia de desenvolvimento • Políticas públicas • Finanças e orçamento público • Mediação de grupos																																	
		FERRAMENTAS E RECURSOS • Metodologia e técnicas de planejamento de desenvolvimento • Indicadores e metas • Bases de dados primários e secundários do governo e dos principais institutos • Reuniões sistemáticas com o corpo técnico da setorial																																		
		MATRIZ DE RESPONSABILIDADE <table border="1"> <tr> <td>SEPLAG</td> <td>P</td> <td>CGE</td> <td>-</td> <td>GOV</td> <td>-</td> <td>GTI</td> <td>-</td> <td>CGPPP</td> <td>-</td> <td>P: Participa</td> </tr> <tr> <td>CASA CIVIL</td> <td>-</td> <td>GABGOV</td> <td>-</td> <td>COGERF</td> <td>-</td> <td>GTF</td> <td>-</td> <td>GTP</td> <td>-</td> <td>C: Coordena</td> </tr> <tr> <td>SEFAZ</td> <td>-</td> <td>IPECE</td> <td>-</td> <td>GTR</td> <td>-</td> <td>GTC</td> <td>-</td> <td>USP</td> <td>C</td> <td>A: Aprova</td> </tr> </table>		SEPLAG	P	CGE	-	GOV	-	GTI	-	CGPPP	-	P: Participa	CASA CIVIL	-	GABGOV	-	COGERF	-	GTF	-	GTP	-	C: Coordena	SEFAZ	-	IPECE	-	GTR	-	GTC	-	USP	C	A: Aprova
	SEPLAG	P	CGE	-	GOV	-	GTI	-	CGPPP	-	P: Participa																									
CASA CIVIL	-	GABGOV	-	COGERF	-	GTF	-	GTP	-	C: Coordena																										
SEFAZ	-	IPECE	-	GTR	-	GTC	-	USP	C	A: Aprova																										
										D: Delibera																										

MACROPROCESSO A: PLANEJAMENTO
PROCESSO 5: FORMULAÇÃO DO PLANO PLURIANUAL
ATIVIDADE 4: DEFINIÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DOS LIMITES DAS FONTES CONTROLADAS PELO COGERF

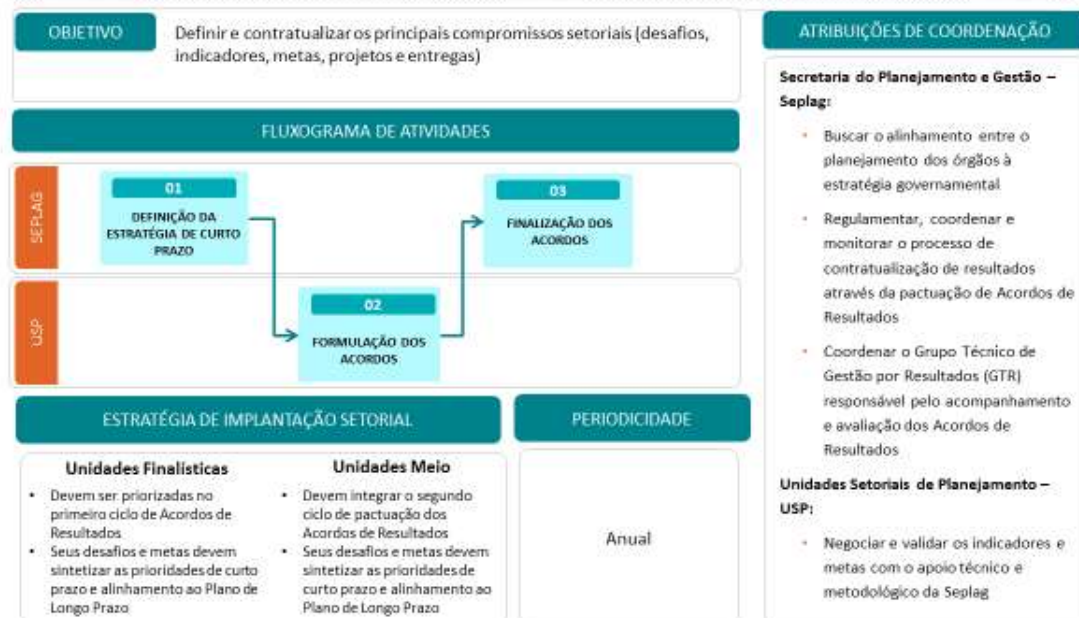


ATIVIDADE	ATIVIDADE 4. DEFINIÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DOS LIMITES DAS FONTES CONTROLADAS PELO COGERF																																			
	QUEM COORDENA • Cog erf	COMO FAZER 1. Estimar as receitas orçamentárias. Realizar estudos de projeção de receita orçamentária, nas fontes de recursos controladas pelo Cog erf. Projetar para os quatro anos seguintes os valores das receitas orçamentárias. 2. Deliberar limites orçamentários. Identificar os valores orçamentários para fixação das despesas. Apresentar para deliberação do Cog erf. Distribuir os valores orçamentários nas fontes controladas por grupos de despesa: Pessoal, Manutenção, Finalístico e MAPP.	COMPETÊNCIAS REQUERIDAS • Análise prospectiva • Análise econométrica • Estatística • Políticas públicas • Finanças e orçamento público																																	
		FERRAMENTAS E RECURSOS • Sistema de Limites Cog erf • Sistema Integrado Orçamentário e Financeiro • Ferramenta de análise econométrica																																		
		MATRIZ DE RESPONSABILIDADE <table border="1"> <tr> <td>SEPLAG</td> <td>C</td> <td>CGE</td> <td>P</td> <td>GOV</td> <td>-</td> <td>GTI</td> <td>-</td> <td>CGPPP</td> <td>-</td> <td>P: Participa</td> </tr> <tr> <td>CASA CIVIL</td> <td>-</td> <td>GABGOV</td> <td>-</td> <td>COGERF</td> <td>D</td> <td>GTF</td> <td>P</td> <td>GTP</td> <td>-</td> <td>C: Coordena</td> </tr> <tr> <td>SEFAZ</td> <td>P</td> <td>IPECE</td> <td>-</td> <td>GTR</td> <td>P</td> <td>GTC</td> <td>-</td> <td>USP</td> <td>P</td> <td>A: Aprova</td> </tr> </table>		SEPLAG	C	CGE	P	GOV	-	GTI	-	CGPPP	-	P: Participa	CASA CIVIL	-	GABGOV	-	COGERF	D	GTF	P	GTP	-	C: Coordena	SEFAZ	P	IPECE	-	GTR	P	GTC	-	USP	P	A: Aprova
	SEPLAG	C	CGE	P	GOV	-	GTI	-	CGPPP	-	P: Participa																									
CASA CIVIL	-	GABGOV	-	COGERF	D	GTF	P	GTP	-	C: Coordena																										
SEFAZ	P	IPECE	-	GTR	P	GTC	-	USP	P	A: Aprova																										
										D: Delibera																										

MACROPROCESSO A: PLANEJAMENTO
PROCESSO 5: FORMULAÇÃO DO PLANO PLURIANUAL
ATIVIDADE 5: CONSOLIDAÇÃO DO PROJETO DE LEI E ASSINATURA



MACROPROCESSO A: PLANEJAMENTO
PROCESSO 6: PACTUAÇÃO DE COMPROMISSOS



MACROPROCESSO A: PLANEJAMENTO
PROCESSO 6: PACTUAÇÃO DE COMPROMISSOS
ATIVIDADE 1: DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE CURTO PRAZO



MACROPROCESSO A: PLANEJAMENTO
PROCESSO 6: PACTUAÇÃO DE COMPROMISSOS
ATIVIDADE 2: FORMULAÇÃO DOS ACORDOS



MACROPROCESSO A: PLANEJAMENTO

PROCESSO 6: PACTUAÇÃO DE COMPROMISSOS

ATIVIDADE 3: FINALIZAÇÃO DOS ACORDOS



Macroplan®
Projetos, Estratégias & Dados

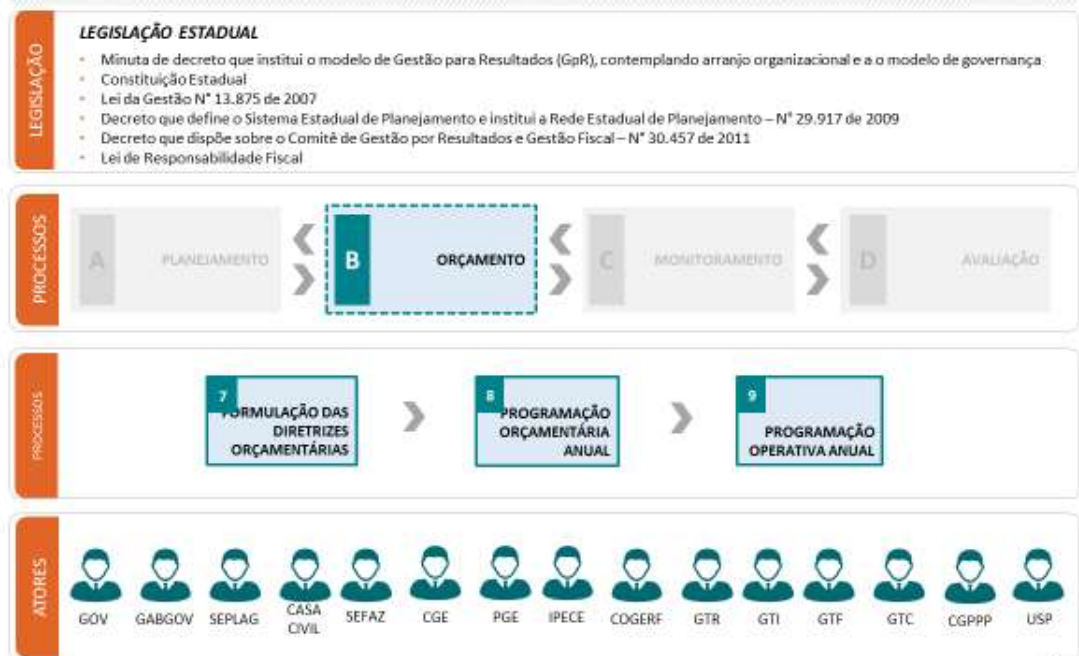


IMPLANTAÇÃO DO CICLO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA GPR

MACROPROCESSO B: ORÇAMENTO



Macroplan®
Projetos, Estratégias & Dados



MACROPROCESSO B: ORÇAMENTO

PROCESSO 7: FORMULAÇÃO DAS DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS

OBJETIVO

Orientar a elaboração dos orçamentos fiscais e da seguridade social e de investimento do Poder Público, incluindo os poderes Executivo, Legislativo, Judiciário e as empresas públicas e autarquias, conforme legislação específica.

ATRIBUIÇÕES DE COORDENAÇÃO

Secretaria do Planejamento e Gestão –

Seplag:

- Coordenar o processo de elaboração e gestão da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), visando garantir seu papel enquanto instrumento norteador da Lei Orçamentária Anual (LOA)

SEPLAG

01

PREVISÃO DE RECEITAS E
DESPESAS

02

ELABORAÇÃO DOS ANEXOS
DA LDO

03

CONSOLIDAÇÃO DO PROJETO
DE LEI E ASSINATURA

ESTRATÉGIA DE IMPLANTAÇÃO SETORIAL

Trata-se de um processo que envolve todas as instituições do Governo do Ceará, independentemente de sua área de atuação ou porte.

PERIODICIDADE

Anual

MACROPROCESSO B: ORÇAMENTO

PROCESSO 7: FORMULAÇÃO DAS DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS

ATIVIDADE 1: PREVISÃO DE RECEITAS E DESPESAS

ATIVIDADE

ATIVIDADE 1: DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE CURTO PRAZO

01

PREVISÃO DE RECEITAS E
DESPESAS

02

ELABORAÇÃO DOS
ANEXOS DA LDO

03

CONSOLIDAÇÃO DO
PROJETO DE LEI E
ASSINATURA

QUEM COORDENA

- Seplag

COMO FAZER

- Definir os parâmetros macroeconômicos.** Analisar conjuntura econômica e consultar dados do Banco Central para previsão das taxas de inflação. Definir, a partir de estudos internos, taxas de PIB estadual, PIB nacional e taxas de câmbio para os três exercícios seguintes.
- Definir estimativas para a receita.** Definir as taxas de variação das principais receitas do Tesouro Estadual. Analisar as previsões de receitas de operações de crédito e estimar receitas de convênios.
- Definir estimativas para a despesa.** Estimar as despesas, seguindo os regramentos estabelecidos no texto da LDO em relação a despesa de pessoal e custeio. Estimar o serviço da dívida. Prever os investimentos de acordo com as prioridades do Estado e disponibilidade residual orçamentária.

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Análise econométrica
- Análise prospectiva
- Economia
- Estatística
- Finanças e orçamento público
- Conhecimento avançado de planilhas

FERRAMENTAS E RECURSOS

- Excel
- Metodologia e técnicas de orçamento público
- Indicadores e metas
- Bases de dados primários e secundários do governo e dos principais institutos

MATRIZ DE RESPONSABILIDADE

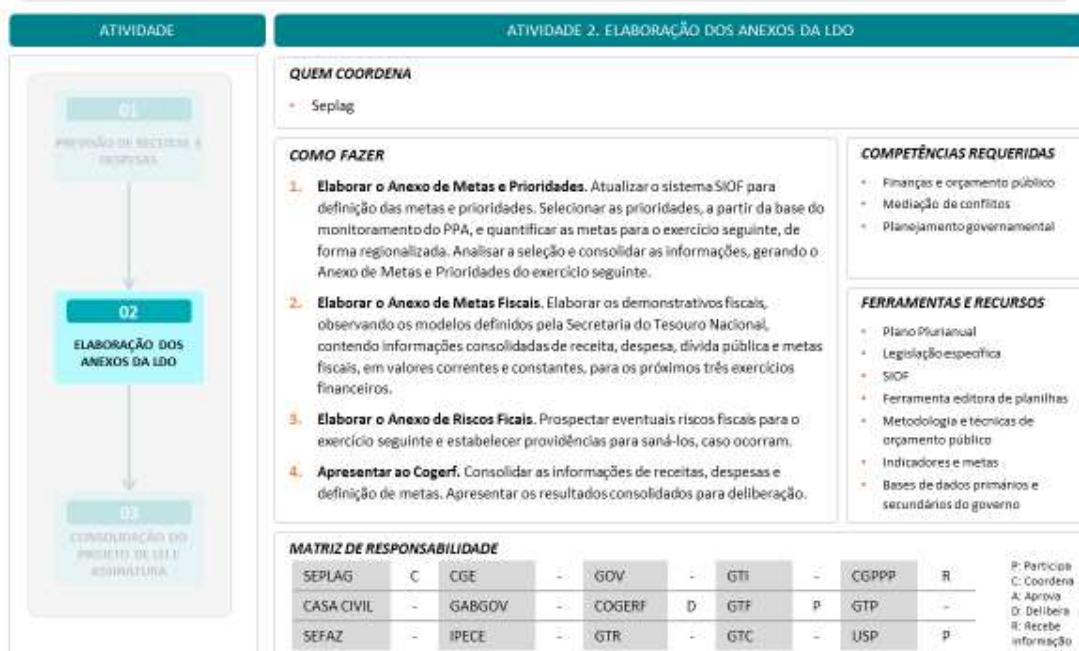
SEPLAG	C	CGE	-	GOV	-	GTI	-	CGPPP	-
CASA CIVIL	-	GABGOV	-	COGERF	-	GTF	P	GTP	-
SEFAZ	P	IPECE	P	GTR	-	GTC	-	USP	-

P: Participa
C: Coordena
A: Aprova
D: Delibera
R: Recebe
informação

MACROPROCESSO B: ORÇAMENTO

PROCESSO 7: FORMULAÇÃO DAS DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS

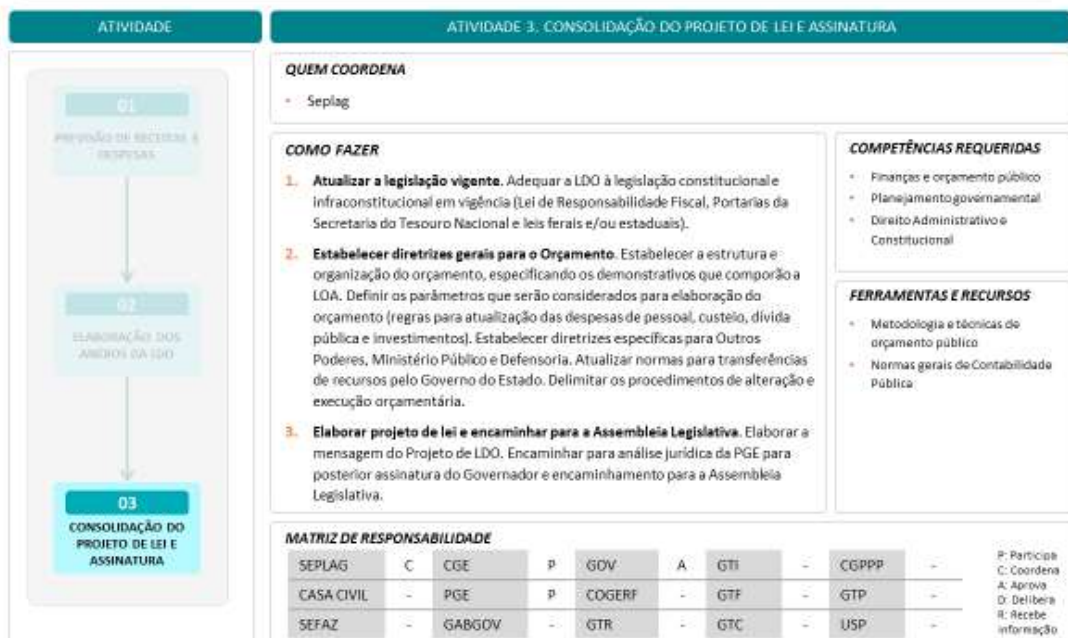
ATIVIDADE 2: ELABORAÇÃO DOS ANEXOS DA LDO



MACROPROCESSO B: ORÇAMENTO

PROCESSO 7: FORMULAÇÃO DAS DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS

ATIVIDADE 3: CONSOLIDAÇÃO DO PROJETO DE LEI E ASSINATURA



MACROPROCESSO B: ORÇAMENTO

PROCESSO 8: PROGRAMAÇÃO ORÇAMENTÁRIA ANUAL

OBJETIVO

Estimar a receita e fixar a despesa do Estado, assegurando os gastos com o funcionalismo, com a manutenção e o funcionamento da administração pública, com o pagamento da dívida e recursos para programas e investimentos prioritários.

ATRIBUIÇÕES DE COORDENAÇÃO

Secretaria de Planejamento e Gestão -

SEPLAG:

- Coordenar o processo de elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA).



ESTRATÉGIA DE IMPLANTAÇÃO SETORIAL

Trata-se de um processo que envolve todas as instituições do Governo do Ceará, independentemente de sua área de atuação ou porte.

PERIODICIDADE

Anual

MACROPROCESSO B: ORÇAMENTO

PROCESSO 8: PROGRAMAÇÃO ORÇAMENTÁRIA ANUAL

ATIVIDADE 1: REALIZAÇÃO DE ATIVIDADES DE ORIENTAÇÃO E PREPARAÇÃO

ATIVIDADE

ATIVIDADE 1. REALIZAÇÃO DE ATIVIDADES DE ORIENTAÇÃO E PREPARAÇÃO



QUEM COORDENA

- Seplag

COMO FAZER

- Atualizar Manual do Orçamento.** Verificar alterações na legislação que tenham impacto no Orçamento. Evidenciar as inovações do processo orçamentário adotado pelo Estado. Orientar as setoriais na elaboração da proposta orçamentária.
- Atualizar Sistema SIOF.** Revisar as regras do sistema. Inserir novas regras decorrentes de alterações de legislação ou metodologia. Realizar testes de consistência.
- Orientar as equipes setoriais na elaboração da proposta orçamentária (reunião geral).** Evidenciar os parâmetros macroeconômicos. Pontuar inovações existentes. Explicar os limites por tipo de despesa. Estabelecer os prazos de preenchimento da proposta orçamentária.

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Legislação
- Finanças e orçamento público

FERRAMENTAS E RECURSOS

- Metodologia e técnicas de orçamento público
- Normas gerais de Contabilidade Pública

MATRIZ DE RESPONSABILIDADE

SEPLAG	C	CGE	-	GOV	-	GTI	P	CGPPP	-	P: Participa
CASA CIVIL	-	GABGOV	-	COGERF	-	GTF	-	GTP	-	C: Coordena
SEFAZ	-	IPECE	-	GTR	P	GTC	-	SETORIAIS	P	A: Aprova
										D: Delibera
										R: Recebe informação

MACROPROCESSO B: ORÇAMENTO

PROCESSO 8: PROGRAMAÇÃO ORÇAMENTÁRIA ANUAL

ATIVIDADE 2: DEFINIÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DOS LIMITES ORÇAMENTÁRIOS



Macroplan®
Projetos, Soluções & Dados

ATIVIDADE



ATIVIDADE 2: DEFINIÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DOS LIMITES ORÇAMENTÁRIOS

QUEM COORDENA

- Seplag

COMO FAZER

1. **Atualizar a estimativa das receitas orçamentárias.** Revisar as estimativas de receita orçamentária, definidas na LDO.
2. **Deliberar e distribuir limites orçamentários.** Identificar os valores orçamentários para fixação das despesas, nas fontes de recursos do Tesouro. Apresentar para deliberação do Cogerf. Distribuir os valores orçamentários por Poder, órgão e tipo de despesa: Pessoal, Manutenção, Finalístico e Mapp, considerando os limites definidos e as regras da LDO.

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Análise prospectiva
- Análise econométrica
- Estatística
- Conhecimento da legislação específica
- Finanças e orçamento público

FERRAMENTAS E RECURSOS

- Excel
- SIOF
- Metodologia e técnicas de orçamento público
- Ferramenta de análise econométrica
- Leis e portarias específicas

MATRIZ DE RESPONSABILIDADE

SEPLAG	C	CGE	P	GOV	-	GTI	-	CGPPP	-	P: Participa
CASA CIVIL	-	GABGOV	-	COGERF	D	GTF	P	GTP	-	C: Coordena
SEFAZ	P	IPECE	-	GTR	-	GTC	-	SETORIAIS	P	A: Aprova
										D: Delibera
										R: Recebe informação

MACROPROCESSO B: ORÇAMENTO

PROCESSO 8: PROGRAMAÇÃO ORÇAMENTÁRIA ANUAL

ATIVIDADE 3: ELABORAÇÃO E VALIDAÇÃO DA PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA



Macroplan®
Projetos, Soluções & Dados

ATIVIDADE



ATIVIDADE 3: ELABORAÇÃO E VALIDAÇÃO DA PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA

QUEM COORDENA

- Setoriais

COMO FAZER

1. **Elaborar novas ações orçamentárias.** Analisar a oferta declarada nos programas (iniciativas). Identificar o detalhamento desta oferta na figura de projetos ou atividades. Cadastrar as ações orçamentárias necessárias à consecução do objetivo do programa.
2. **Analisar ações orçamentárias existentes.** Verificar a continuidade das ações orçamentárias existentes para o exercício seguinte, utilizando como critérios projetos e/ou contratos em andamento.
3. **Detalhar a proposta orçamentária.** Construir a proposta de orçamento, tendo por base os recursos orçamentários disponibilizados para alcançar as metas, detalhando-os até o nível de elemento de despesa.
4. **Consolidar a proposta orçamentária.** Validar junto ao gestor máximo da pasta a proposta orçamentária. Encaminhar para análise final da Seplag.

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Finanças e orçamento público
- Planejamento orçamentário

FERRAMENTAS E RECURSOS

- Metodologia e técnicas de orçamento público
- SIOF
- Manual Técnico de Orçamento

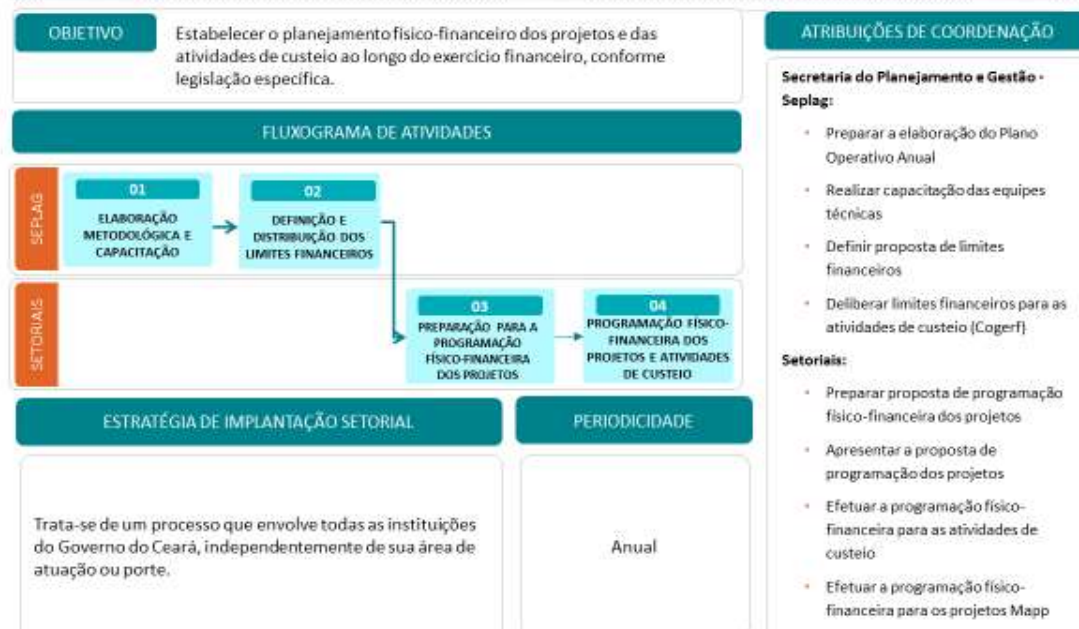
MATRIZ DE RESPONSABILIDADE

SEPLAG	P	CGE	-	GOV	-	GTI	P	CGPPP	-	P: Participa
CASA CIVIL	-	GABGOV	-	COGERF	-	GTF	-	GTP	-	C: Coordena
SEFAZ	-	IPECE	-	GTR	P	GTC	-	SETORIAIS	C	A: Aprova
										D: Delibera
										R: Recebe informação

MACROPROCESSO B: ORÇAMENTO
PROCESSO 8: PROGRAMAÇÃO ORÇAMENTÁRIA ANUAL
ATIVIDADE 4: CONSOLIDAÇÃO DA PROPOSTA DE LEI ORÇAMENTÁRIA



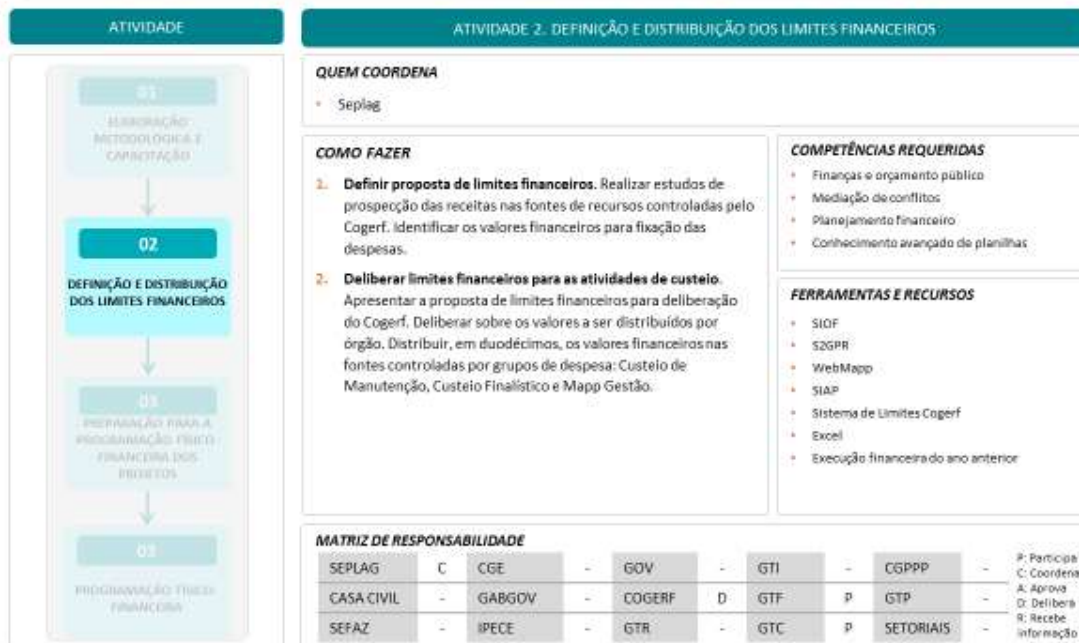
MACROPROCESSO B: ORÇAMENTO
PROCESSO 9: PROGRAMAÇÃO ORÇAMENTÁRIA ANUAL



MACROPROCESSO B: ORÇAMENTO
PROCESSO 9: PROGRAMAÇÃO OPERATIVA ANUAL
ATIVIDADE 1: ELABORAÇÃO METODOLÓGICA E CAPACITAÇÃO



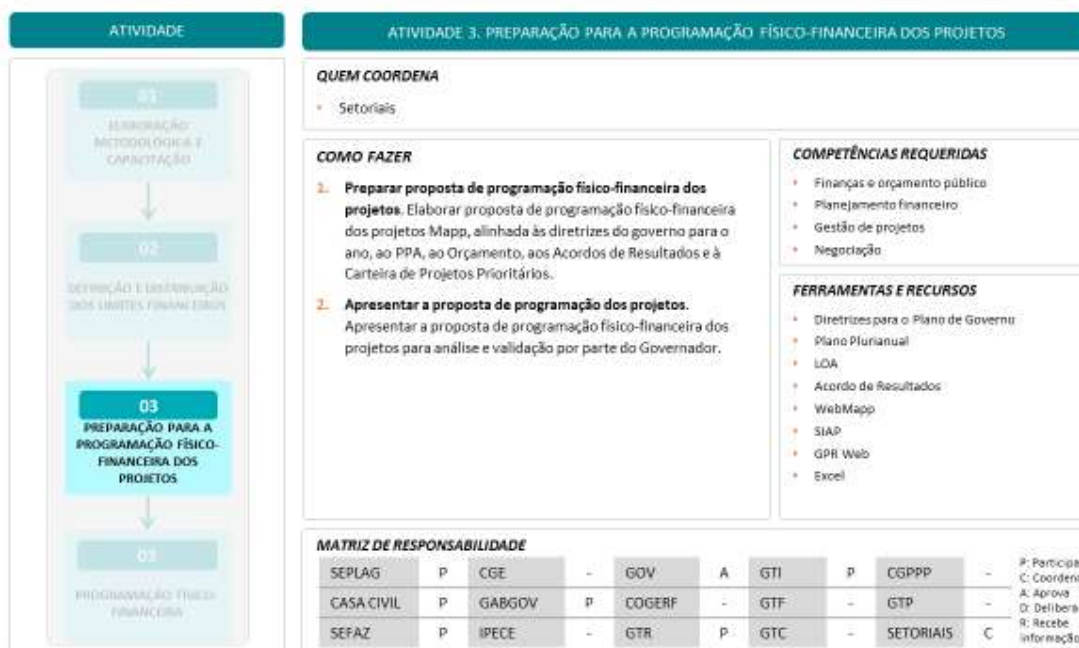
MACROPROCESSO B: ORÇAMENTO
PROCESSO 9: PROGRAMAÇÃO OPERATIVA ANUAL
ATIVIDADE 2: DEFINIÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DOS LIMITES FINANCEIROS



MACROPROCESSO B: ORÇAMENTO

PROCESSO 9: PROGRAMAÇÃO OPERATIVA ANUAL

ATIVIDADE 3: PREPARAÇÃO PARA A PROGRAMAÇÃO FÍSICO-FINANCEIRA DOS PROJETOS



MACROPROCESSO B: ORÇAMENTO

PROCESSO 9: PROGRAMAÇÃO OPERATIVA ANUAL

ATIVIDADE 4: PROGRAMAÇÃO FÍSICO-FINANCEIRA DOS PROJETOS E ATIVIDADES DE CUSTEIO



IMPLANTAÇÃO DO CICLO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA GPR

MACROPROCESSO C: MONITORAMENTO



MACROPROCESSO C: MONITORAMENTO

PROCESSO 10: MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DE LONGO PRAZO



MACROPROCESSO C: MONITORAMENTO

PROCESSO 10: MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DE LONGO PRAZO

ATIVIDADE 1: ELABORAÇÃO METODOLÓGICA E CAPACITAÇÃO

ATIVIDADE		ATIVIDADE 1. ELABORAÇÃO METODOLÓGICA E CAPACITAÇÃO																															
		QUEM COORDENA Seplag																															
		COMO FAZER Preparar o processo de monitoramento. Definir a metodologia com a contribuição das equipes técnicas setoriais e do Ipece. Estabelecer cronograma de execução. Desenvolver sistema informatizado de suporte à execução do processo. Mobilizar e sensibilizar as equipes sobre a relevância do processo de monitoramento do Plano Estratégico de Desenvolvimento de Longo Prazo. Realizar capacitação das equipes técnicas. Definir conteúdo e cronograma de treinamentos, na metodologia e no sistema. Definir e organizar logística para a realização dos treinamentos. Preparar e distribuir material didático. Treinar as equipes técnicas setoriais. Avaliar a capacitação e comunicar o resultado.																															
		COMPETÊNCIAS REQUERIDAS - Estratégia de desenvolvimento - Gestão de programas e projetos - Análise prospectiva - Avaliação e monitoramento de programas e políticas públicas - Políticas públicas - Economia regional - Análise de indicadores - Identificação e análise de sinais - Mediação de grupos																															
		FERRAMENTAS E RECURSOS - Plano Estratégico de Desenvolvimento de Longo Prazo - Metodologia e técnicas de monitoramento - SIMA																															
MATRIZ DE RESPONSABILIDADE <table border="1"> <thead> <tr> <th>SEPLAG</th> <th>C</th> <th>CGE</th> <th>-</th> <th>GOV</th> <th>-</th> <th>GTI</th> <th>-</th> <th>CGPPP</th> <th>-</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CASA CIVIL</td> <td>-</td> <td>GABGOV</td> <td>-</td> <td>COGERF</td> <td>-</td> <td>GTF</td> <td>-</td> <td>GTP</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>SEFAZ</td> <td>-</td> <td>IPECE</td> <td>P</td> <td>GTR</td> <td>P</td> <td>GTC</td> <td>-</td> <td>USP</td> <td>P</td> </tr> </tbody> </table> P: Participa C: Coordena A: Aprova D: Delibera R: Recebe informação				SEPLAG	C	CGE	-	GOV	-	GTI	-	CGPPP	-	CASA CIVIL	-	GABGOV	-	COGERF	-	GTF	-	GTP	-	SEFAZ	-	IPECE	P	GTR	P	GTC	-	USP	P
SEPLAG	C	CGE	-	GOV	-	GTI	-	CGPPP	-																								
CASA CIVIL	-	GABGOV	-	COGERF	-	GTF	-	GTP	-																								
SEFAZ	-	IPECE	P	GTR	P	GTC	-	USP	P																								

MACROPROCESSO C: MONITORAMENTO

PROCESSO 10: MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DE LONGO PRAZO

ATIVIDADE 2: ACOMPANHAMENTO DA ESTRATÉGIA

ATIVIDADE		ATIVIDADE 2. ACOMPANHAMENTO DA ESTRATÉGIA																															
		QUEM COORDENA USP																															
		COMO FAZER Coletar as informações da execução da estratégia. Coletar, de forma sistemática, informações relevantes e confiáveis acerca da execução das estratégias. Registrar no sistema de informática as informações da execução, com orientação para o alcance dos resultados e os impactos produzidos na sociedade.																															
		COMPETÊNCIAS REQUERIDAS - Estratégia de desenvolvimento - Gestão de programas e projetos - Análise prospectiva - Avaliação e monitoramento de programas e políticas públicas - Políticas públicas - Economia regional - Análise de indicadores - Identificação e análise de sinais																															
		FERRAMENTAS E RECURSOS - Plano Estratégico de Desenvolvimento de Longo Prazo - Metodologia e técnicas de monitoramento - SIMA																															
MATRIZ DE RESPONSABILIDADE <table border="1"> <thead> <tr> <th>SEPLAG</th> <th>P</th> <th>CGE</th> <th>-</th> <th>GOV</th> <th>-</th> <th>GTI</th> <th>-</th> <th>CGPPP</th> <th>-</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CASA CIVIL</td> <td>-</td> <td>GABGOV</td> <td>-</td> <td>COGERF</td> <td>-</td> <td>GTF</td> <td>-</td> <td>GTP</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>SEFAZ</td> <td>-</td> <td>IPECE</td> <td>P</td> <td>GTR</td> <td>P</td> <td>GTC</td> <td>-</td> <td>USP</td> <td>C</td> </tr> </tbody> </table> P: Participa C: Coordena A: Aprova D: Delibera R: Recebe informação				SEPLAG	P	CGE	-	GOV	-	GTI	-	CGPPP	-	CASA CIVIL	-	GABGOV	-	COGERF	-	GTF	-	GTP	-	SEFAZ	-	IPECE	P	GTR	P	GTC	-	USP	C
SEPLAG	P	CGE	-	GOV	-	GTI	-	CGPPP	-																								
CASA CIVIL	-	GABGOV	-	COGERF	-	GTF	-	GTP	-																								
SEFAZ	-	IPECE	P	GTR	P	GTC	-	USP	C																								

MACROPROCESSO C: MONITORAMENTO

PROCESSO 10: MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DE LONGO PRAZO

ATIVIDADE 3: MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA



MACROPROCESSO C: MONITORAMENTO

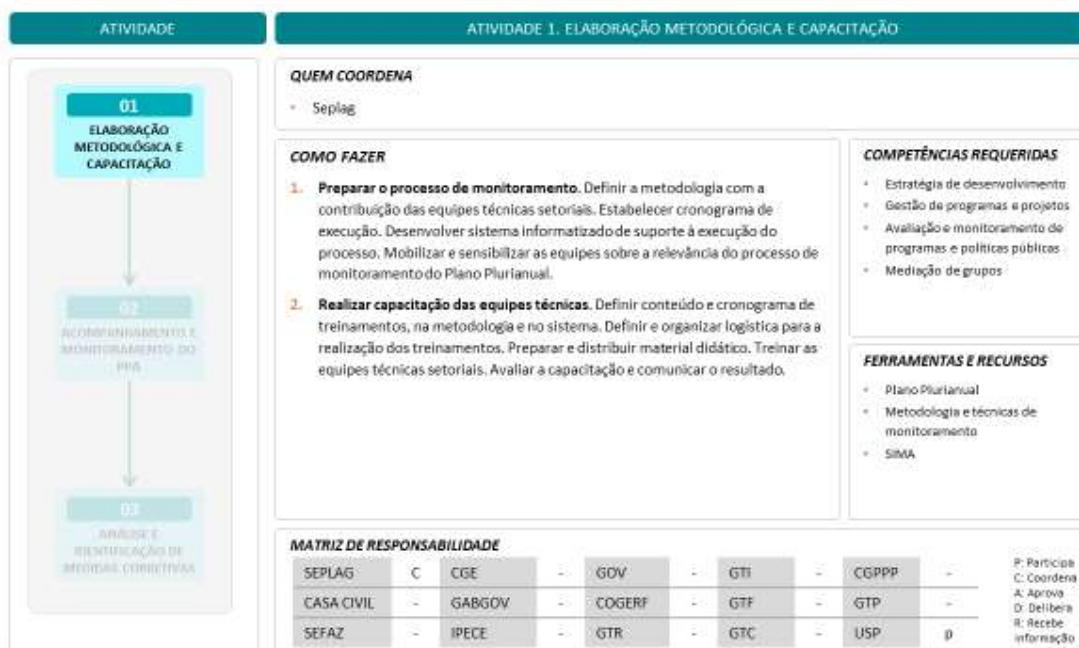
PROCESSO 11: MONITORAMENTO DO PLANO PLURIANUAL



MACROPROCESSO C: MONITORAMENTO

PROCESSO 11: MONITORAMENTO DO PLANO PLURIANUAL

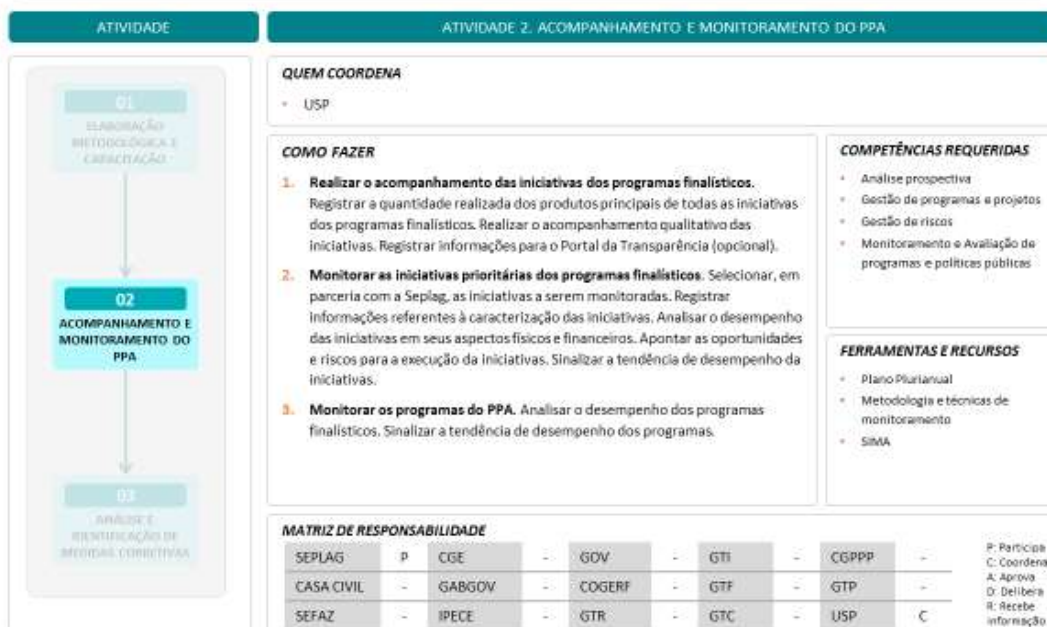
ATIVIDADE 1: ELABORAÇÃO METODOLÓGICA E CAPACITAÇÃO



MACROPROCESSO C: MONITORAMENTO

PROCESSO 11: MONITORAMENTO DO PLANO PLURIANUAL

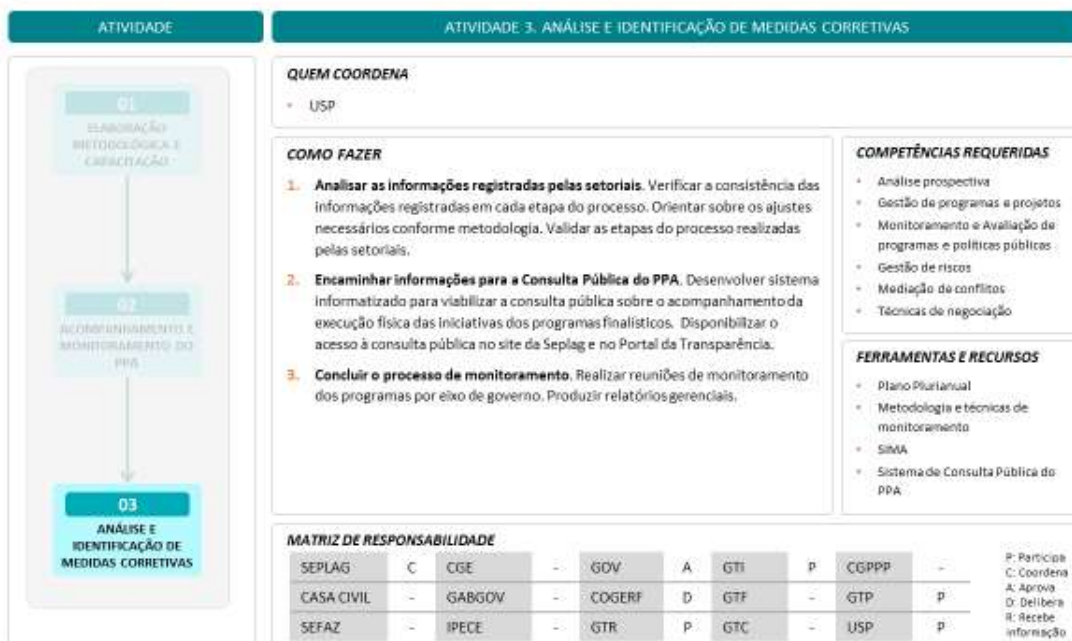
ATIVIDADE 2: ACOMPANHAMENTO E MONITORAMENTO DO PPA



MACROPROCESSO C: MONITORAMENTO

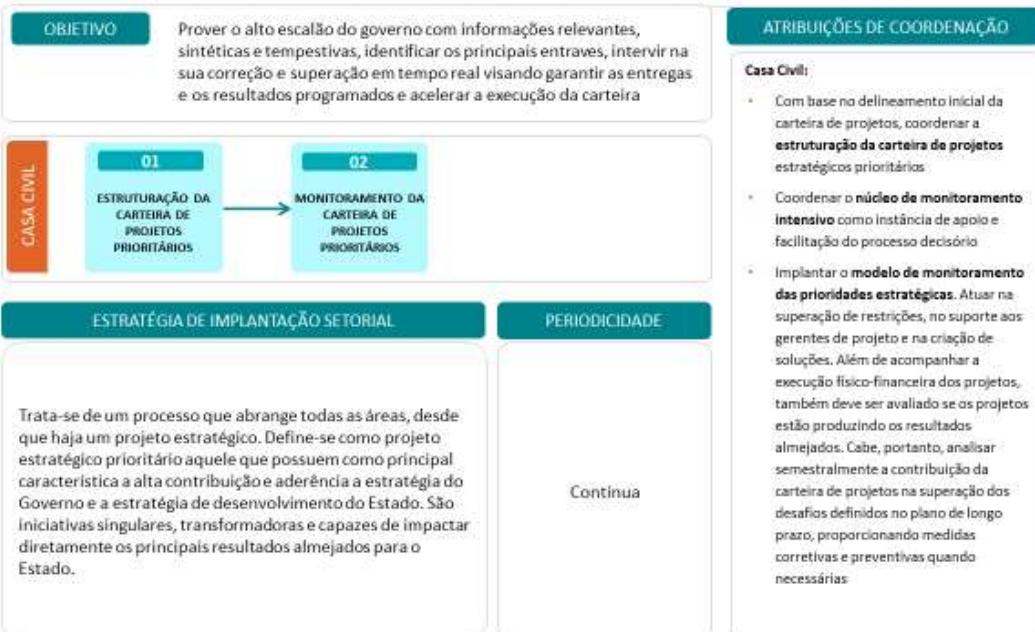
PROCESSO 11: MONITORAMENTO DO PLANO PLURIANUAL

ATIVIDADE 3: ANÁLISE E IDENTIFICAÇÃO DE MEDIDAS CORRETIVAS



MACROPROCESSO C: MONITORAMENTO

PROCESSO 12: MONITORAMENTO DA CARTEIRA DE PROJETOS ESTRATÉGICOS PRIORITÁRIOS



MACROPROCESSO C: MONITORAMENTO

PROCESSO 12: MONITORAMENTO DA CARTEIRA DE PROJETOS ESTRATÉGICOS PRIORITÁRIOS

ATIVIDADE 1: ESTRUTURAÇÃO DA CARTEIRA DE PROJETOS ESTRATÉGICOS PRIORITÁRIOS

ATIVIDADE

ATIVIDADE 1. ESTRUTURAÇÃO DA CARTEIRA DE PROJETOS ESTRATÉGICOS PRIORITÁRIOS

QUEM COORDENA

- Casa Civil

COMO FAZER

- Estruturar carteira de projetos prioritários, com base em nucleação e organização dos projetos MAPP em uma lógica de gestão de projetos. Definir, para cada projeto, os principais elementos, tais como público-alvo, objetivos, resultados e metas, foco territorial, entregas prioritárias, ações, marcos críticos de execução física, responsáveis, prazos, programação financeira e estrutura de governança. Realizar análise de aderência, consistência e conformidade metodológica da carteira de projetos. Realizar análise de financiabilidade da carteira.
- Pactuar formalmente os compromissos de execução entre o Governador, gerentes, linha decisória e stakeholders de cada projeto estratégico prioritário.

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Finanças e orçamento público (PPA, LDO e LOA)
- Resolução de problemas estratégicos
- Gestão e monitoramento de portfólio
- Planejamento, gestão e monitoramento de projetos
- Mediação de grupos
- Análise de indicadores

FERRAMENTAS E RECURSOS

- WebMapp
- GPR Web
- Ferramenta de AHP - Analytic Hierarchy Process
- Manual de monitoramento de projetos estratégicos prioritários
- Técnica de análise e solução de problemas estratégicos
- Gestão a vista
- Gestão de restrições
- Excel

MATRIZ DE RESPONSABILIDADE

SEPLAG	P	CGE	P	GOV	A	GTI	P	CGPPP	D
CASA CIVIL	C	GABGOV	-	COGERF	D	GTF	-	GTP	P
SEFAZ	-	IPECE	-	GTR	P	GTC	R	SETORIAIS	P

P: Participa
C: Coordena
A: Aprova
D: Delibera
R: Recebe informação

MACROPROCESSO C: MONITORAMENTO

PROCESSO 12: MONITORAMENTO DA CARTEIRA DE PROJETOS ESTRATÉGICOS PRIORITÁRIOS

ATIVIDADE 2: MONITORAMENTO DA CARTEIRA DE PROJETOS ESTRATÉGICOS PRIORITÁRIOS

ATIVIDADE

ATIVIDADE 2. MONITORAMENTO DA CARTEIRA DE PROJETOS ESTRATÉGICOS PRIORITÁRIOS

QUEM COORDENA

- Casa Civil

COMO FAZER

- Implementar núcleo de gestão das prioridades estratégicas. Treinar o núcleo de gestão e os gerentes de projeto em estruturação e gerenciamento de projetos. É atribuição da equipe de monitores acompanhar a evolução da carteira, provocar decisões para superar restrições, dar suporte aos gerentes de projeto no encaminhamento das soluções, processar informações e apoiar a criação de soluções.
- Implantar e aprimorar formato e dinâmica das reuniões de monitoramento das prioridades estratégicas com o Governador. Providenciar cuidadosa preparação prévia de informações relevantes para decisão e propor medidas de gestão para superação ou prevenção de gargalos e aceleração da execução dos projetos prioritários.
- Prover o alto escalão com informações relevantes, sintéticas e tempestivas. Identificar os principais entraves, intervir na sua correção e superação em tempo real visando garantir as entregas e os resultados programados e acelerar a execução da carteira. Monitorar a execução físico-financeira dos projetos e também se os projetos estão produzindo os resultados almejados (contribuição da carteira na superação dos desafios definidos no plano de longo prazo).

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Finanças e orçamento público (PPA, LDO e LOA)
- Resolução de problemas estratégicos
- Gestão e monitoramento de portfólio
- Planejamento, gestão e monitoramento de projetos
- Mediação de grupos
- Análise de indicadores

FERRAMENTAS E RECURSOS

- WebMapp
- GPR Web
- Ferramenta de AHP - Analytic Hierarchy Process
- Manual de monitoramento de projetos estratégicos prioritários
- Técnica de análise e solução de problemas estratégicos
- Gestão a vista
- Gestão de restrições
- Excel

MATRIZ DE RESPONSABILIDADE

SEPLAG	P	CGE	P	GOV	A	GTI	P	CGPPP	D
CASA CIVIL	C	GABGOV	-	COGERF	D	GTF	-	GTP	P
SEFAZ	-	IPECE	P	GTR	P	GTC	R	SETORIAIS	P

P: Participa
C: Coordena
A: Aprova
D: Delibera
R: Recebe informação

MACROPROCESSO C: MONITORAMENTO

PROCESSO 13: MONITORAMENTO DA CARTEIRA DE PROJETOS ESTRATÉGICOS SETORIAIS

OBJETIVO

Prover o alto escalão das setoriais com informações relevantes, sintéticas e tempestivas, identificar os principais entraves, intervir na sua correção e superação em tempo real visando garantir as entregas e os resultados programados e acelerar a execução da carteira.



ESTRATÉGIA DE IMPLANTAÇÃO SETORIAL

Trata-se de um processo que abrange todas as áreas, desde que haja um projeto estratégico setorial. Projetos estratégicos setoriais possuem como principal característica a alta contribuição e aderência a estratégia do Governo e a estratégia de desenvolvimento do Estado. São iniciativas singulares, transformadoras e capazes de impactar diretamente os principais resultados almejados para o Estado.

PERIODICIDADE

Contínua

ATRIBUIÇÕES DE COORDENAÇÃO

Unidades Setoriais de Planejamento – USP:

- Com base no delineamento inicial da carteira de projetos, coordenar a **estruturação da carteira de projetos** estratégicos setoriais
- Coordenar o monitoramento intensivo setorial como instância de apoio e facilitação do processo decisório;
- Atuar no suporte aos gerentes de projeto e na identificação de soluções; e
- Prover o alto escalão com informações relevantes, sintéticas e tempestivas sobre os projetos.

Secretaria do Planejamento e Gestão – Seplag:

- Orientar e assessorar as USPs na aplicação da metodologia.
- Atuar na superação de restrições localizadas e sistêmicas, no âmbito de suas atribuições, e na identificação de soluções.
- Subsidiar o alto escalão de informações relevantes, sintéticas e tempestivas sobre os projetos.

MACROPROCESSO C: MONITORAMENTO

PROCESSO 13: MONITORAMENTO DA CARTEIRA DE PROJETOS ESTRATÉGICOS SETORIAIS

ATIVIDADE 1: ESTRUTURAÇÃO DA CARTEIRA DE PROJETOS SETORIAIS

ATIVIDADE



ATIVIDADE 1. ESTRUTURAÇÃO DA CARTEIRA DE PROJETOS SETORIAIS

QUEM COORDENA

- USP

COMO FAZER

- Estruturar carteira de projetos setoriais para o monitoramento, com base em nucleação e organização dos projetos MAPP em uma lógica de gestão de projetos. Consolidar a definição realizada no processo de Formulação das Agendas Estratégicas Setoriais, para cada projeto, os principais elementos, tais como público-alvo, objetivos, resultados e metas, foco territorial, entregas prioritárias, ações, marcos críticos de execução física, responsáveis, prazos, programação financeira e estrutura de governança. Realizar análise de aderência, consistência e conformidade metodológica da carteira de projetos. Realizar análise de viabilidade da carteira.
- Pactuar formalmente os compromissos de execução entre o Secretário, gerentes, linha decisória e stakeholders de cada projeto estratégico setorial.

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Finanças e orçamento público
- Resolução de problemas estratégicos
- Gestão e monitoramento de portfólio
- Planejamento, gestão e monitoramento de projetos
- Mediação de grupos
- Análise de indicadores

FERRAMENTAS E RECURSOS

- WebApp
- GPR Web
- Ferramenta de AHP - Analytic Hierarchy Process
- Manual de monitoramento de projetos estratégicos prioritários
- Técnica de análise e solução de problemas estratégicos
- Gestão a vista
- Gestão de restrições
- Excel

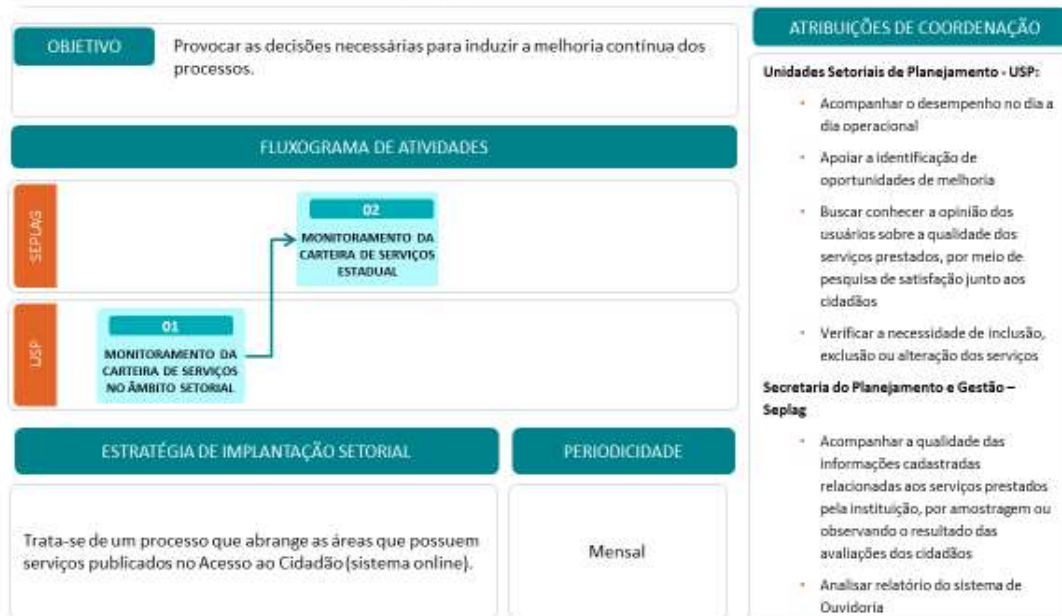
MATRIZ DE RESPONSABILIDADE

SEPLAG	P	CGE	P	GOV	A	GTI	P	CGPPP	-	P: Participa
CASA CIVIL	-	GABGOV	-	COGERF	D	GTF	-	GTP	-	C: Coordena
SEFAZ	-	IPECE	-	GTR	P	GTC	R	USP	C	A: Aprova
										D: Delibera
										R: Recebe
										Informação

MACROPROCESSO C: MONITORAMENTO
PROCESSO 13: MONITORAMENTO DA CARTEIRA DE PROJETOS ESTRATÉGICOS
SETORIAIS
ATIVIDADE 2: MONITORAMENTO DA CARTEIRA DE PROJETOS



MACROPROCESSO C: MONITORAMENTO
PROCESSO 14: MONITORAMENTO DA CARTEIRA DE SERVIÇOS



MACROPROCESSO C: MONITORAMENTO

PROCESSO 14: MONITORAMENTO DA CARTEIRA DE SERVIÇOS

ATIVIDADE 1: MONITORAMENTO DA CARTEIRA DE SERVIÇOS NO ÂMBITO SETORIAL

ATIVIDADE



ATIVIDADE 1. MONITORAMENTO DA CARTEIRA DE SERVIÇOS NO ÂMBITO SETORIAL

QUEM COORDENA

- USP

COMO FAZER

1. **Análise do desempenho institucional:** Acompanhar o desempenho dos processos no dia a dia. Analisar os relatórios da Ouvidoria referentes à sua instituição. Realizar pesquisa de satisfação junto aos cidadãos.
2. **Implantação de melhorias:** Implantar as melhorias desejadas pelos usuários (qualidade, prazos etc.)

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Mediação de grupos
- Gestão de Processos
- Resolução de problemas
- Ouvidoria

FERRAMENTAS E RECURSOS

- Ouvidoria
- PPA – Plano Plurianual
- Metodologia e técnicas de modelagem de processos
- Técnica de análise e solução de problemas estratégicos
- Gestão de restrições
- Gestão a vista
- PDCA

MATRIZ DE RESPONSABILIDADE

SEPLAG	P	CGE	P	GOV	-	GTI	-	CGPP	-	P. Participa
CASACIVIL	-	GAB. GOV.	-	COGERF	D	GTF	-	GTP	-	C. Coordena
SEFAZ	-	IPECE	-	GTR	-	GTC	R	USP	C	A. Aprova

MACROPROCESSO C: MONITORAMENTO

PROCESSO 14: MONITORAMENTO DA CARTEIRA DE SERVIÇOS

ATIVIDADE 2: MONITORAMENTO DA CARTEIRA DE SERVIÇOS ESTADUAL

ATIVIDADE



ATIVIDADE 2. MONITORAMENTO DA CARTEIRA DE SERVIÇOS ESTADUAL

QUEM COORDENA

- Seplag

COMO FAZER

1. **Indicação de correções e sugestões de melhorias para os órgãos setoriais:** Analisar os relatórios da CGE de reclamações e elogios aos órgãos e entidades públicas estaduais. Atuar conjuntamente com os órgãos nas correções e melhoria dos serviços.

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Mediação de grupos
- Gestão de Processos
- Resolução de problemas

FERRAMENTAS E RECURSOS

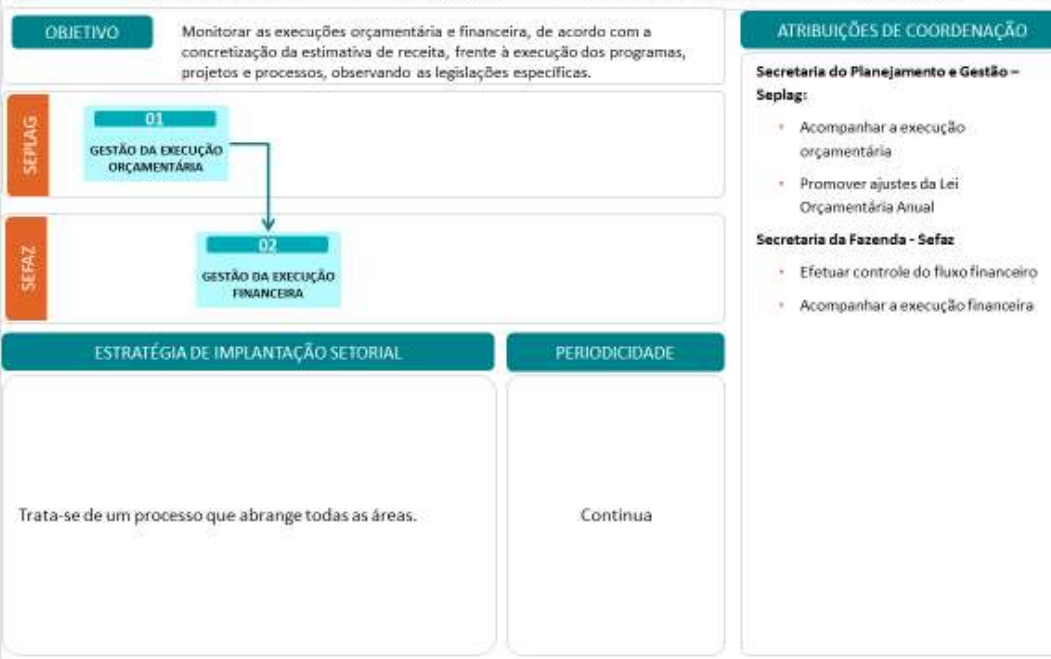
- Ouvidoria
- PPA – Plano Plurianual
- Metodologia e técnicas de modelagem de processos
- Técnica de análise e solução de problemas estratégicos
- Gestão de restrições
- Gestão a vista
- PDCA

MATRIZ DE RESPONSABILIDADE

SEPLAG	C	CGE	P	GOV	-	GTI	-	CGPP	-	P. Participa
CASACIVIL	-	GAB. GOV.	-	COGERF	D	GTF	-	GTP	-	C. Coordena
SEFAZ	-	IPECE	-	GTR	-	GTC	R	USP	P	A. Aprova

MACROPROCESSO C: MONITORAMENTO

PROCESSO 15: GESTÃO ORÇAMENTÁRIO-FINANCEIRA



MACROPROCESSO C: MONITORAMENTO

PROCESSO 15: GESTÃO ORÇAMENTÁRIO-FINANCEIRA

ATIVIDADE 1: GESTÃO DA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA



MACROPROCESSO C: MONITORAMENTO

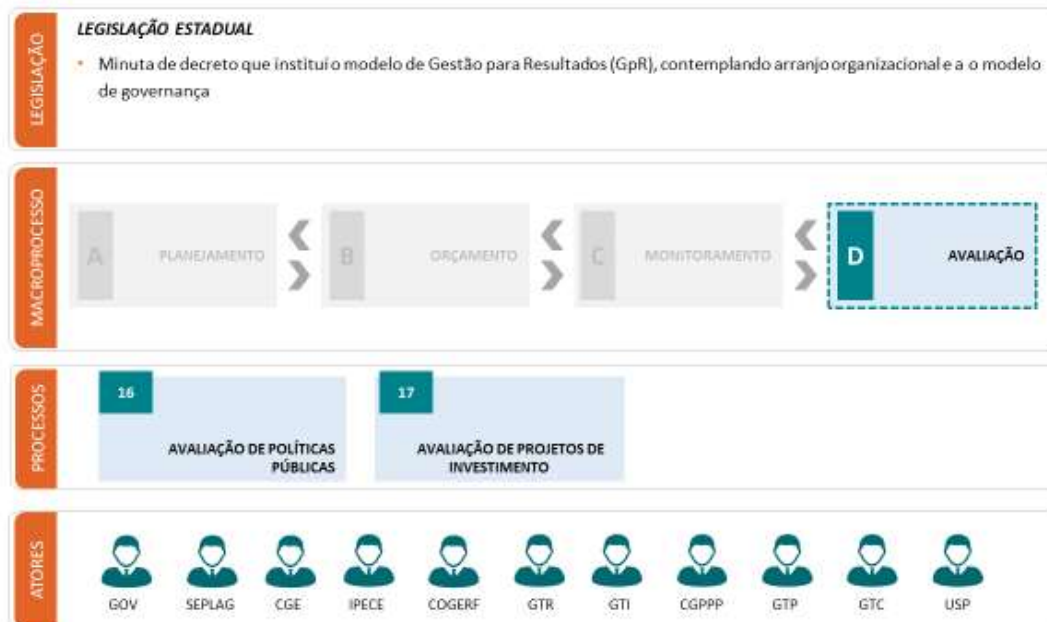
PROCESSO 15: GESTÃO ORÇAMENTÁRIO-FINANCEIRA

ATIVIDADE 2: GESTÃO DA EXECUÇÃO FINANCEIRA



IMPLANTAÇÃO DO CICLO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA GPR

MACROPROCESSO D: AVALIAÇÃO



MACROPROCESSO D: AVALIAÇÃO

PROCESSO 16: AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA DO DESEMPENHO ESTADUAL

OBJETIVO

Medir o desempenho, promover o aprendizado e indicar aos decisores se o que foi planejado no Plano Estratégico de Desenvolvimento de Longo Prazo, nas Agendas Estratégicas Setoriais, no PPA e nas políticas públicas foi alcançado.

ATRIBUIÇÕES DE COORDENAÇÃO

Instituto de Pesquisa e Estratégia
Econômica do Ceará – Ipece:

- Coordenar o processo de avaliação de indicadores e metas transformadoras, de programas selecionados do PPA e de políticas públicas.



ESTRATÉGIA DE IMPLANTAÇÃO SETORIAL

Trata-se de um processo que abrange todas as áreas. Deve-se, entretanto, priorizar áreas com elevado impacto da ação estatal na qualidade de vida do cidadão, tais como saúde, educação, segurança, etc.

PERIODICIDADE

A avaliação de políticas públicas (programas, projetos e processos) é episódica e pode ocorrer antes (ex ante), durante (in itinere) ou depois (ex post) da intervenção governamental.

MACROPROCESSO D: AVALIAÇÃO

PROCESSO 16: AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA DO DESEMPENHO ESTADUAL

ATIVIDADE 1: PREPARAÇÃO PARA OPERACIONALIZAÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO

ATIVIDADE



ATIVIDADE 1. PREPARAÇÃO PARA OPERACIONALIZAÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO

QUEM COORDENA

- Ipece

COMO FAZER

- Preparação:** Definir os objetivos e o escopo da avaliação. Escolher os programas, projetos ou processos a serem avaliados. Escolher a metodologia de avaliação. Capacitar as equipes setoriais. Mapear a sequência de insumos, atividades e produtos que impactam direta ou indiretamente nos resultados intermediários e finalísticos e desenvolver as hipóteses a serem testadas mediante evidências confiáveis. Determinar um conjunto de indicadores de desempenho ao longo da cadeia de resultados. Considerar na modelagem, no mínimo, quatro eixos interligados: concepção, planejamento, execução e resultados.
- Operacionalizar o modelo de avaliação:** Definir o cronograma de execução, as instituições participantes, os responsáveis pela liderança, coordenação executiva e suporte técnico. Adquirir ou contratar os recursos técnicos necessários e que não estejam disponíveis no Poder Executivo Estadual.

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Avaliação de impacto
- Avaliação e monitoramento de cenários
- Estratégia de desenvolvimento
- Estatística
- Políticas públicas
- Economia regional
- Análise de indicadores

FERRAMENTAS E RECURSOS

- Tecnologia de cenários prospectivos
- Metodologia e técnicas de planejamento estratégico de desenvolvimento
- Indicadores e metas
- Bases de dados primários e secundários do governo e dos principais institutos

MATRIZ DE RESPONSABILIDADE

SEPLAG	P	CGE	-	GOV	-	GTI	P	CGPPP	-	P: Participa
CASA CIVIL	-	GABGOV	-	COGERF	-	GTF	-	GTP	-	C: Coordena
SEFAZ	-	IPECE	C	GTR	P	GTC	-	SETORIAL	P	A: Aprova
										D: Delibera
										R: Recebe informação

ATIVIDADE 2: AVALIAÇÃO DE INDICADORES E METAS, DE PROGRAMAS SELECIONADOS DO PPA E DE POLÍTICAS PÚBLICAS



ATIVIDADE 2: AVALIAÇÃO DE INDICADORES E METAS, DE PROGRAMAS SELECIONADOS DO PPA E DE POLÍTICAS PÚBLICAS



* 1piece

- 1. Realizar as análises:** Definir o tamanho da amostra e a estratégia de amostragem. Decidir que tipos de dados precisam ser coletados. Desenvolver os questionários e realizar o teste-piloto. Realizar trabalho de campo. Estabelecer relações de causa-efeito específicas e exclusivas entre os esforços empreendidos e os resultados observados mediante utilização de instrumentos contra factuais ou de grupos de controle. Processar e validar os dados.
- 2. Divulgar os resultados:** Disponibilizar os dados e divulgar os resultados de forma clara e transparente com todas as partes interessadas, inclusive imprensa e sociedade civil.

- Avaliação de impacto
- Avaliação e monitoramento de cenários
- Estratégia de desenvolvimento
- Estatística
- Políticas públicas
- Economia regional
- Análise de indicadores

- Tecnologia de cenários prospectivos
- Metodologia e técnicas de planejamento estratégico de desenvolvimento
- Indicadores e metas
- Bases de dados primários e secundários do governo e dos principais institutos

SEPLAG	P	CGE	-	GOV	R	GTI	P	CGPPP	-	P: Participa C: Coordena
CASA CIVIL	-	GABGOV	-	COGERF	R	GTF	-	GTP	-	A: Aprova D: Delibera
SEFAZ	-	IPECE	C	GTR	P	GTC	R	SETORIAL	P	R: Recebe informações

GOVERNO DO
ESTADO DO CEARÁ

Macroplan®

Aferir e comparar os resultados e entregas realizadas pelos projetos com os previstos, promover o aprendizado e apoiar a decisão dos executivos quanto a futuras implantações de projetos semelhantes.

Instituto de Pesquisa e Estratégia
Econômica do Ceará – Ipece:

- Na coordenação do Grupo Técnico de Gestão de Investimento (GTI), coordenar o processo de avaliação *ex post* dos projetos, conforme orientações do modelo de GIP.
- Executar a avaliação *ex post* aprofundada dos projetos estratégicos de investimento e de amostra aleatória de 5% dos projetos complementares.

- Executar a avaliação *ex post* simplificada de todos os projetos de investimento

```

graph LR
    subgraph "SECTORIAIS"
        01[01  
AVALIAÇÃO EX POST  
SIMPLIFICADA DE PROJETOS  
DE INVESTIMENTO]
    end
    subgraph "IPECE"
        02[02  
AVALIAÇÃO EX POST  
APROFUNDADA DE PROJETOS DE  
INVESTIMENTO]
    end
    01 --> 02
  
```

PERIODICIDADE

Está prevista a implantação em nove secretarias finalísticas: Saúde, Seduc, Seinfra, Sesa, SRH, Setur, SDA, SSPDS e Sejus, e em duas secretarias meio: Casa Civil e Sepag. A implantação deve ser dividida em três fases em cada secretaria: (1) envolvimento da alta gestão, (2) capacitação dos servidores e implantação e (3) manutenção e aprimoramento do modelo.

A metodologia propõe que a avaliação *ex post* seja um processo contínuo. A avaliação *ex post* simplificada deve ser realizada até um ano após o término do projeto. A avaliação *ex post* aprofundada deve ser realizada até três anos após o término do projeto.

MACROPROCESSO D: AVALIAÇÃO

PROCESSO 17: AVALIAÇÃO EX POST DE PROJETOS

ATIVIDADE 1: AVALIAÇÃO EX POST SIMPLIFICADA DE PROJETOS DE INVESTIMENTO

*Para maior detalhamento da estratégia de implantação, deve-se consultar as Orientações Gerais para Implementação do Modelo de GIP, junto à SEPLAG.

ATIVIDADE		ATIVIDADE 1. AVALIAÇÃO EX POST SIMPLIFICADA DE PROJETOS DE INVESTIMENTO								
		QUEM COORDENA • Setoriais	COMPETÊNCIAS REQUERIDAS • Análise técnica, econômica e ambiental de projetos • Análise de resultados							
		COMO FAZER 1. Realizar, sob orientação técnica do GTI, a avaliação ex post simplificada dos projetos de investimento , visando comparar orçamento, especificações técnicas e cronograma planejados com os efetivamente realizados. 2. Efetuar o registro formal das lições aprendidas com o projeto ao longo de todo seu ciclo de vida.	FERRAMENTAS E RECURSOS • Sistema de apoio à GIP • Banco de projetos • Indicadores e metas • Excel							
MATRIZ DE RESPONSABILIDADE										
SEPLAG	P	CGE	P	GOV	R	GTI	P	CGPPP	R	P: Participe C: Coordena A: Aprova D: Delibera R: Recebe I: Informação
CASA CIVIL	-	GABGOV	-	COGERF	R	GTF	-	GTP	P	
SEFAZ	-	IPECE	P	GTR	P	GTC	-	SETORIAIS	C	

MACROPROCESSO D: AVALIAÇÃO

PROCESSO 17: AVALIAÇÃO EX POST DE PROJETOS

ATIVIDADE 2: AVALIAÇÃO EX POST APROFUNDADA DE PROJETOS DE INVESTIMENTO

*Para maior detalhamento da estratégia de implantação, deve-se consultar as Orientações Gerais para Implementação do Modelo de GIP, junto à SEPLAG.

ATIVIDADE		ATIVIDADE 2. AVALIAÇÃO EX POST APROFUNDADA DE PROJETOS DE INVESTIMENTO								
		QUEM COORDENA • Ipece	COMPETÊNCIAS REQUERIDAS • Análise técnica, econômica e ambiental de projetos • Análise de resultados							
		COMO FAZER 1. Analisar e validar a avaliação ex post simplificada , realizada pela setorial. 2. Realizar a avaliação ex post aprofundada nos projetos estratégicos e em amostra aleatória de 5% dos projetos complementares , levando em consideração, além dos elementos da avaliação simplificada, os resultados e impactos previstos no planejamento do projeto com os resultados e impactos que estão sendo alcançados por meio da operacionalização do equipamento público, bem como, verificar a capacidade instalada, nível de utilização, benefícios a população assistida e contribuição para indicadores socioeconômicos. 3. Efetuar o registro formal das lições aprendidas com o projeto ao longo de todo seu ciclo de vida.	FERRAMENTAS E RECURSOS • Sistema de apoio à GIP • Banco de projetos • Indicadores e metas • Excel							
MATRIZ DE RESPONSABILIDADE										
SEPLAG	P	CGE	P	GOV	R	GTI	P	CGPPP	R	P: Participe C: Coordena A: Aprova D: Delibera R: Recebe I: Informação
CASA CIVIL	-	GABGOV	-	COGERF	R	GTF	-	GTP	P	
SEFAZ	-	IPECE	C	GTR	P	GTC	-	SETORIAIS	P	

3. Diretrizes para o Plano de Capacitação

Tanto a implantação, quanto a operação continuada do modelo de GpR (ao longo dos próximos 11 anos previstos) demanda servidores conhecedores e capacitados nos conceitos, modelos, métodos e técnicas relacionados. No caso do Governo do Estado do Ceará, essa necessidade foi evidenciada em pesquisa de levantamento realizada junto a servidores integrantes da Rede Estadual de Planejamento.

Esse levantamento encontrou que cerca de 47% dos integrantes da rede considera não ter e/ou ter conhecimento apenas básico em áreas de conhecimento especificamente relacionados às atividades pertinentes da rede de planejamento, enquanto que 39% considera ter conhecimento intermediário. Apenas 14% considera ter conhecimento avançado. Duas das principais carências mencionadas estão ligadas à GpR: “Planejamento estratégico e desenvolvimento” e “Avaliação de projetos, programas e políticas públicas”.

Conclui-se, portanto que apesar da maioria ter extensa experiência profissional no setor público – 53% dos integrantes da rede tem mais de 10 anos no setor público – e do elevado nível de formação – 88% dos integrantes da rede possui Ensino Superior completo, sendo que a maioria possui cursos de especialização e/ou pós-graduação –, é necessário formular e executar um plano de capacitação continuada que permita formar os servidores nos conceitos, modelos, métodos e técnicas relacionados à GpR.

Com consequência desta conclusão, este capítulo propõe as diretrizes gerais para implantação de Plano de Capacitação Continuada, descrevendo seu objetivo, públicos-alvo, conteúdo-base, periodicidade e aspectos metodológicos.

3.1. OBJETIVO DO PLANO DE CAPACITAÇÃO

O objetivo geral a ser alcançado pelo Plano de Capacitação deve ser a difusão ampla dos conceitos, modelos, métodos e técnicas relacionados da Gestão para Resultados junto a todos os servidores e a capacitação efetiva dos envolvidos diretamente com a GpR.

Esse segundo grupo também deve ser capaz de implantar e operacionalizar o modelo na íntegra, atuar como vetor de promoção do modelo junto aos demais servidores e trabalhar esclarecendo dúvidas e fornecendo orientações no dia a dia.

3.2. PÚBLICOS-ALVO, CONTEÚDO, PERIODICIDADE E ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para se alcançar o objetivo de difusão e de capacitação nos conceitos, modelos, métodos e técnicas relacionados a GpR o Plano de Capacitação a ser implantado deve ter como conteúdo base a abordagem dos seguintes temas:

1. Introdução à Gestão para Resultados;
2. Planejamento estratégico no setor público;

3. Gestão Estratégica Orientada para Resultados;
4. Enfoques do monitoramento estratégico; e
5. Métodos de avaliação de políticas públicas.

Não obstante, ressalta-se que a abordagem desses temas deve ser flexibilizada e customizada conforme o público. É fato mencionado que o objetivo do plano de capacitação subentende a existência de duas segmentações básicas: difundir/informar e capacitar/formar. Porém, por haver diversidade de envolvimento funcional dos servidores com a GpR, propõe-se uma segmentação adicional da capacitação/formação em dois níveis: estratégico e operacional.

Em face dessa diretriz, o Plano de Capacitação Continuada deve ser segmentado em três conjuntos de programas, direcionado à três públicos-alvo distintos, com objetivos, conteúdo e periodicidade distintas.

3.2.1. *Nível Estratégico do Governo Estadual*

Esse segmento envolve o Governador, Secretários e demais atores e designados por estes, que possuam poder de decisão e/ou julgamento, podendo interferir diretamente na execução das etapas importantes da Gestão para Resultados.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS
• Formar o nível estratégico em questões conceituais relacionadas ao planejamento estratégico e à gestão para resultados; e • Informar o nível estratégico sobre as fases e atividades que compõem o modelo de GpR; • Obter a adesão, comprometimento e patrocínio do modelo de GPR.
CONTEÚDO BASE
• Gestão estratégica orientada para resultados ○ Paradigmas e desafios da gestão pública ○ Análise e formulação estratégica ○ Gestão do investimento público (método GIP) • Modelo de Gestão para Resultados do Estado do Ceará ○ Visão geral sintética das fases e atividades ○ Princípios ○ Dimensões e elementos constituintes
PERIODICIDADE
• O programa deve ser ministrado em todo início de um novo governo para alinhamento do nível estratégico

- Caso ocorram alterações de pessoal no nível estratégico, com ingresso de novos servidores/executivos, o programa deve ser realizado no final do respectivo semestre

ASPECTOS METODOLÓGICOS

- Os programas previstos devem ser organizados apenas em módulos teóricos
- Deve ser entregue previamente material impresso para servir de acompanhamento da exposição oral e posterior estudo das questões aprendidas
- Os programas de capacitação devem ser permanentes, seja para promover a capacitação de novos dirigentes/servidores, seja para promover a reciclagem e o intercâmbio de informações

3.2.2. *Equipes técnicas envolvidas com a GpR*

Fazem parte deste público-alvo os integrantes da Rede Estadual de Planejamento e demais técnicos que tenham papel relevante, em suas setoriais, na execução das atividades planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação do modelo de GpR.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Formar as equipes técnicas nos conceitos, modelos, métodos e técnicas de GpR
- Motivar os atores para engajamento no processo de sustentação do modelo de GpR

CONTEÚDO BASE

- Planejamento estratégico no setor público
 - Análise e formulação estratégica
 - Desdobramentos da estratégia em projetos e processos
- Introdução à Gestão para Resultados (GpR)
 - Paradigmas e desafios da gestão pública
 - Evolução do modelo de GpR do Ceará
 - Modelo de GpR do Estado do Ceará: princípios, dimensões e elementos constituintes
- Gestão estratégica orientada para resultados
 - Indicadores e metas
 - Estruturação e gestão de projetos
 - Mapeamento e redesenho de processos
 - Gestão do investimento público (método GIP)
- Aspectos envolvidos no Monitoramento estratégico

○ Monitoramento da estratégia ○ Monitoramento de projetos ○ Monitoramento do PPA ● Principais métodos de avaliação de políticas públicas
PERIODICIDADE
● No final de cada semestre, deve ser ministrado para os servidores (novos e antigos) que passaram a se envolver diretamente com a GpR e para aqueles que necessitem de reciclagem
ASPECTOS METODOLÓGICOS
● Para as equipes técnicas envolvidos com a GpR, o programa deve ser organizado em módulos temáticos compostos por exposições teóricas, seguidas por aplicação prática em casos reais que reflitam a realidade do Governo do Ceará ● Deve ser entregue previamente material impresso para servir de acompanhamento da exposição oral e posterior estudo das questões aprendidas, devendo incorporar também os insumos que serão utilizados na aplicação prática ● Os programas de capacitação devem ser permanentes, seja para promover a capacitação de novos servidores contratados, seja para promover a reciclagem e o intercâmbio de informações

3.2.3. *Servidores não envolvidos diretamente com as atividades da GpR*

Esse público-alvo envolve todos os demais servidores do Estado, que invariavelmente são afetados, direta ou indiretamente, pela implantação do modelo de GpR.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS
● Tornar conhecido e disseminar a importância do modelo de GpR ● Desenvolver postura de parceria e cooperação para sustentação do modelo de GpR ao longo do tempo e para alcance dos resultados esperados
CONTEÚDO BASE
● Introdução à Gestão para Resultados (GpR) ○ Evolução do modelo de GpR do Ceará ○ Modelo de GpR do Estado do Ceará: princípios, dimensões e elementos constituintes ● Gestão estratégica orientada para resultados ○ Indicadores e metas ○ Estruturação e gestão de projetos

○ Gestão do investimento público (método GIP)
PERIODICIDADE
• Deve ser ministrado para todos os servidores da setorial (não envolvidos diretamente com as atividades da GpR), quando o modelo estiver sendo implantado • No final de cada ano, deve ser ministrado para os novos servidores e para aqueles que necessitem de reciclagem
ASPECTOS METODOLÓGICOS
• Os programas previstos devem ser organizados apenas em módulos teóricos • Deve ser entregue previamente material impresso para servir de acompanhamento da exposição oral e posterior estudo das questões aprendidas • Os programas de capacitação devem ser permanentes, seja para promover a capacitação de novos servidores contratados, seja para promover a reciclagem e o intercâmbio de informações

4. Diretrizes para o Plano de Comunicação

O fortalecimento do modelo de gestão pública para resultados (GpR) pressupõe a consolidação da cultura orientada para resultados, que é acompanhada de grandes mudanças nas percepções, valores, crenças e distribuição de poder, bem como nas capacidades e competências internas dos órgãos do Estado.

Para compreensão e adesão dessas mudanças da melhor forma possível, deve ser elaborado um plano de comunicação que transmita as mensagens relevantes a todos os atores envolvidos e à população, que será impactada por essas mudanças e espera um Estado mais eficiente e eficaz na busca por resultados.

A definição dos canais de comunicação e o detalhamento de cada uma das peças do plano deverão ser contratados pela SEPLAG com bases nas diretrizes a seguir apresentadas.

4.1. OBJETIVOS DO PLANO DE COMUNICAÇÃO

De forma a criar um ambiente favorável à sua implantação, o principal objetivo do plano de comunicação é tornar o modelo de Gestão para Resultados conhecido por todos os envolvidos, e pela sociedade como um todo, sensibilizando os agentes mais representativos, afim de construir apoio e legitimidade.

Além deste, outros objetivos secundários podem ser listados:

- Mobilizar os atores públicos visando a sustentação do modelo de GpR através de capacitação, engajamento e coparticipação;
- Servir como meio de transmissão, uniforme e eficiente, das mensagens que precisam ser difundidas nos órgãos do governo;
- Apoiar o gerenciamento de atores das setoriais, criando um ambiente favorável para a implantação e funcionamento do modelo, em apoio à ação dos gerentes;
- Manter o apoio e a mobilização dos atores durante todo o processo de implantação, e garantir o envolvimento com o funcionamento do modelo;
- Orientar a divulgação, para a sociedade, dos resultados obtidos com a implantação do Modelo de Gestão para resultados adotado pelo estado do Ceará.

4.2. EVOLUÇÃO DO CONTEÚDO DAS MENSAGENS

É essencial um esforço específico de comunicação para construir um ambiente de comprometimento técnico e político ao processo de mudança. Este esforço, para ter chances de êxito, exigirá um duplo alinhamento: (1) com as lideranças do Governo do Estado; e (2) com as unidades de comunicação nas setoriais.

O conteúdo das mensagens deve evoluir seguindo dois direcionamentos principais: a etapa inicial de divulgação e mobilização seguida gradualmente da etapa de sustentação do processo de implantação e operação do modelo ao longo dos três estágios.

I. Divulgação e mobilização

A primeira fase de divulgação e mobilização terá como foco prioritário a disseminação desta iniciativa como um todo - o “aonde queremos chegar” - junto aos públicos-alvo definidos. Trata-se, essencialmente não só de tornar o modelo de GpR conhecido, mas também reconhecido como necessário e oportuno e assim preparar o terreno para a participação dos diversos públicos de interesse (dirigentes, servidores e demais partes interessadas, inclusive atores relevantes do ambiente externo).

Consiste, portanto, na ampla divulgação aos envolvidos, ressaltando as necessidades, princípios, bases e benefícios do modelo a ser implantado. O objetivo do conteúdo deve ser buscar a adesão e engajamento da alta gestão e do corpo técnico envolvido no processo de implantação, para que sejam disponibilizados recursos necessários à implantação e seja mantido o foco nas metas e objetivos traçados. Além disso, deve buscar a legitimação e concretização das mudanças a serem implantadas junto à sociedade e os atores do Estado.

II. Sustentação

A segunda fase de sustentação terá como finalidade principal a manutenção ou intensificação do apoio ao processo de implantação do modelo de GpR, notadamente na implementação dos processos que constituem o ciclo de gestão. Ou seja, nesta fase se trabalhará sobretudo com a questão do “como vamos chegar lá”.

Consiste, portanto, na comunicação constante dos resultados obtidos com a implantação do modelo em cada setorial. Os resultados podem ser tanto aqueles que produzem reflexos internos como aqueles que resultaram em benefícios para a sociedade cearense. O objetivo deve ser influenciar positivamente para que a implementação do modelo de gestão seja continuamente bem-sucedida ao longo dos onze anos e que as mudanças a serem implantadas em cada setorial/órgão sejam de fato mantidas. Além disso, devem ser comunicados também os problemas e entraves que possam surgir, bem como as adaptações realizadas com a finalidade de aperfeiçoamento do modelo.⁵

As duas fases ocorrerão concomitantemente, mas com diferença de ênfases ao longo da implantação do modelo de GpR, conforme figura a seguir.

⁵ Estes problemas/entraves podem ser comuns à mais de uma setorial e a divulgação das adaptações realizadas consiste em compartilhamento de aprendizado organizacional.

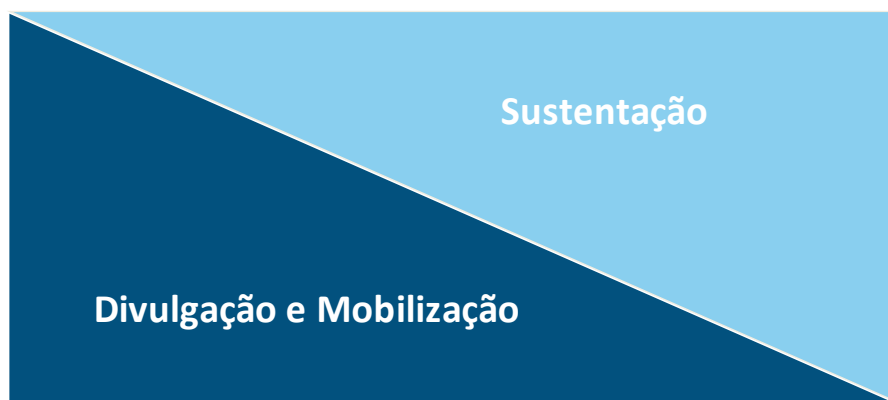


Figura 5: Ênfases da comunicação ao longo do projeto

Fonte: Macroplan, Prospectiva, Estratégia e Gestão.

4.3. RELAÇÃO ENTRE PÚBLICO-ALVO, OBJETIVOS, MENSAGEM E CANAIS DE COMUNICAÇÃO

Público-alvo compreende o segmento de pessoas com determinadas características em comum, selecionados para serem alvo de uma ação estratégica de comunicação. Essas características podem ser derivadas de interesses, posicionamento político, composição, etc. No caso da implantação do modelo de GpR o grau de influência sobre a implantação (para os resultados, sobre os “autorizadores dos recursos”, sobre os “coprodutores”, potencialidade de parcerias etc.) também foi utilizada para segmentar os públicos-alvo.

Destaca-se que a identificação clara de cada público-alvo e das suas características e especificidades são fundamentais para orientar o conteúdo das mensagens e a forma de comunicação com cada um dos grupos. Ressalta-se também que, em um plano de comunicação, o enfoque se dá sobre a definição dos públicos-alvo prioritários, ou seja, aqueles sobre os quais se dará o maior esforço de comunicação e para os quais serão direcionadas as mensagens.

Em face do exposto, para efeito de divulgação do modelo de Gestão para Resultados do Ceará, são propostos quatro públicos-alvo prioritários: (I) Nível estratégico do Governo Estadual, (II) Conselho de Desenvolvimento do Estado, (III) Equipes técnicas do Governo Estadual e (IV) Sociedade Civil.

Para cada um desses segmentos de público-alvo são descritos sua composição, os objetivos de comunicação a serem alcançados, a essência da mensagem a ser transmitida e os canais de comunicação propostos.

4.3.1. Nível estratégico do Governo Estadual

Esse segmento de público-alvo envolve o Governador, Secretários e demais atores e designados por estes, que possuam poder de decisão e/ou julgamento, podendo interferir diretamente na execução das etapas importantes do projeto.

OBJETIVOS DE COMUNICAÇÃO	
Dar ciência da execução das atividades do projeto, a fim de tornar possível o processo de monitoramento e avaliação, contribuindo para o aumento do grau de alinhamento e celeridade na tomada de decisão Promover o conhecimento do modelo de GpR e a adesão e comprometimento com implantação Desenvolver postura de parceria e cooperação dos atores com a implantação do modelo, viabilizando o processo de intercâmbio e cooperação entre as partes envolvidas Promover a consciência da importância de avanços constantes na melhoria do desempenho da gestão pública Disseminar a importância de motivar os servidores para engajamento no processo de mudança e sustentação do modelo de GpR	
ESSÊNCIA DA MENSAGEM	CANAIS DE COMUNICAÇÃO
Demonstrar a esses grupos que o modelo de Gestão para Resultados agrega valores públicos importantes Enfatizar a importância da adesão, participação, parceria e cooperação de cada grupo para as condições de governança e sustentabilidade do modelo, bem como alcance dos benefícios decorrentes	• Reuniões com todos os atores do alto escalão do Governo • Reuniões entre secretários e coordenadores nas setoriais • E-mails personalizados

4.3.2. Servidores e demais colaboradores do Governo Estadual

Fazem parte deste público-alvo os integrantes da Rede Estadual de Planejamento e demais servidores e colaboradores do Governo Estadual que tenham papel relevante, em suas setoriais, na execução das atividades propostas pelo modelo de GpR.

OBJETIVOS DE COMUNICAÇÃO	
Promover o conhecimento, a adesão e comprometimento com o modelo proposto de GpR; Suscitar engajamento desse público na implantação, na gestão e melhoria do modelo; Motivar para engajamento e coparticipação no processo de mudança; Garantir a sustentação da implantação do modelo no longo prazo.	
ESSÊNCIA DA MENSAGEM	CANAIS DE COMUNICAÇÃO
Informar as atividades do plano de implantação, o modelo de gestão, os resultados almejados e transformações propostas pelo modelo de GpR Valorizar o relevante papel dos gerentes e técnicos do Governo na sua implantação e operacionalização	• Palestras informativas • Reuniões nas setoriais • Reuniões intersetoriais • Mensagens nos sistemas de informação • Folhetos e cartazes afixados em quadros de aviso • E-mail de marketing interno • Divulgação no Portal do Servidor

4.3.3. *Sociedade Civil*

Trata-se de um público-alvo abrangente e heterogêneo que é afetado, direta ou indiretamente, pela implantação do modelo de GpR e que, por isso, devem estar cientes do processo de implantação e dos resultados proporcionados pelo modelo. A abordagem desse público-alvo deve ser feita observando critérios e métodos usuais de segmentação, de forma a orientar a comunicação com cada um dos subconjuntos homogêneos. Além de extratos da população cearense, deve-se considerar setores empresariais e instituições não governamentais do Estado.

OBJETIVOS DE COMUNICAÇÃO	
Tornar conhecido o modelo de GpR, alinhando expectativas da sociedade civil com os entregáveis do projeto, obtendo apoio (direto e indireto) e criando um ambiente favorável à sua execução	
ESSÊNCIA DA MENSAGEM	CANAIS DE COMUNICAÇÃO
Publicizar a execução e os resultados das principais etapas do projeto Ressaltar a abrangência e os efeitos positivos e sensibilizar a sociedade para participar do esforço coletivo de construção, sempre que requisitados	• Divulgação no Portal da Transparência do governo do estado do Ceará • Postagens em sites e redes sociais de órgãos do governo • Elaborar proativamente releases para a imprensa

5. Institucionalização do Modelo de GpR

A matriz de responsabilidade foi desenvolvida com o objetivo de explicitar as responsabilidades e atribuições de cada uma das etapas e atividades de implantação do modelo de gestão.

Na matriz estão listadas as atividades do processo e sua correlação com os principais agentes e unidades responsáveis. Em cada um dos casos em que há envolvimento do agente com a atividade, é especificado o tipo de envolvimento: aprovação, coordenação, deliberação, participação ou recepção de informações.

Também está sinalizada, por meio de cores, a periodicidade na qual devem ser realizadas as atividades: plurianual, anual, trimestral, mensal ou se é atividade rotineira.

#	ETAPAS E ATIVIDADES DO CICLO DE GESTÃO	GOVERNADOR	SEPLAG	CASA CIVIL	SEFAZ	CGE	PGE	GABGOV	IPECE	COGERF	GTR	GPI	GTF	GTC	CGPPP*	GTP*	USP / SETORIAL
A	PLANEJAMENTO																
1	Formulação da Estratégia de Desenvolvimento de Longo Prazo do Estado																
1.1	Análise e formulação da estratégia de longo prazo	A	C	P	P	P		P	P	D	P						P
1.2	Delimitação inicial de projetos estratégicos	A	C	P	P				P	D	P	P	P	P	D	P	P
1.3	Consolidação do projeto de lei e assinatura	A	C	P	P	P	P	P		D							P
1.4	Comunicação e disseminação do plano		P	C	P	P		P			P						P
2	Formulação das Agendas Estratégicas Setoriais																
2.1	Desdobramento da estratégia de longo prazo	A	P			R				R	P			R		P	C
2.2	Estruturação de projetos setoriais		P			R					P	P				P	C
3	Planejamento de Projetos de Investimento																
3.1	Concepção e análise prévia								P		P	P				P	C
3.2	Priorização e seleção de projetos	A	P	P	P				C	D	P	P	P	P	R	P	P
4	Estruturação da Carteira de Serviços																
4.1	Realização de atividades de orientação e preparação		C			P		P		D	P			R			P
4.2	Estruturação e publicação da carteira de serviços à população		P	P		P		P									C
5	Formulação do Plano Plurianual																
5.1	Realização de diagnóstico e de cenários		P		P				C		P	P	P				
5.2	Elaboração metodológica, capacitação e definições estratégicas		C	P	P	P			P		P						P
5.3	Elaboração dos programas finalísticos		C														C
5.4	Deliberação dos limites da fonte do Tesouro		C		P	P	P			D	P		P				P
5.5	Consolidação do projeto de lei e assinatura	A	C	P	P	P	P	P		D							P
6	Pactuação de compromissos																
6.1	Definição da estratégia de curto prazo	A	C							D	P						P
6.2	Formulação dos Acordos		P	P							P						C
6.3	Finalização dos Acordos	A	C	P	P	R		P		D	P	P					P
B	ORÇAMENTO																
7	Formulação das Diretrizes Orçamentárias																
7.1	Previsão de receitas e despesas		C		P				P				P				
7.2	Elaboração dos Anexos da LDO		C							D			P		R		P
7.3	Consolidação do projeto de lei e assinatura	A	C			P	P										
8	Programação Orçamentária Anual																
8.1	Realização de atividades de orientação e preparação		C			P					P	P					P
8.2	Definição e distribuição dos limites orçamentários		C		P	P				D			P				P
8.3	Elaboração e validação da proposta orçamentária		P								P	P					C
8.4	Consolidação da proposta de lei orçamentária	A	C				P			D							P
9	Programação Operativa Anual																
9.1	Elaboração metodológica e capacitação		C														P
9.2	Definição e distribuição dos limites financeiros		C							D			P	P			
9.3	Preparação para a Programação físico-financeira dos projetos	A	P	P	P			P			P	P					C
9.4	Programação físico-financeira dos projetos e atividades de custeio		P		P	P								P			C
C	MONITORAMENTO																
10	Monitoramento da Estratégia de Desenvolvimento de Longo Prazo																
10.1	Elaboração metodológica e capacitação		C						P		P						P
10.2	Acompanhamento da estratégia		P						P								C
10.3	Monitoramento da estratégia	A	C		P	P			P	D	P	P		R	D	P	P
11	Monitoramento do Plano Plurianual																
11.1	Elaboração metodológica e capacitação		C														P
11.2	Acompanhamento e Monitoramento do PPA		P														C
11.3	Análise e identificação de medidas corretivas	A	C							D	P	P				P	P
12	Monitoramento dos Projetos Estratégicos Prioritários																
12.1	Estruturação da carteira de projetos estratégicos prioritários	A	P	C		P				D	P	P		R	D	P	P
12.2	Monitoramento da carteira de projetos estratégicos prioritários	A	P	C		P			P	D	P	P				P	P
13	Monitoramento dos Projetos Estratégicos das Agendas Setoriais																
13.1	Estruturação da carteira de projetos setoriais	A	P			P				D	P	P		R			C
13.2	Monitoramento da carteira de projetos	A	P			P				D	P	P		R			C
14	Monitoramento da Carteira de Serviços																
14.1	Monitoramento da carteira de serviços no âmbito setorial		C			P				D				R			C
14.2	Monitoramento da carteira de serviços no âmbito estadual		C			P				D				R			P
15	Gestão orçamentária financeira																
15.1	Gestão da execução orçamentária	A	C			R	P				R						P
15.2	Gestão da execução financeira		P		C	P				D			R	R			P
D	AVALIAÇÃO																
16	Avaliação Estratégica do Desempenho Estadual																
16.1	Preparação para operacionalização do modelo de avaliação		P						C		P	P					P
16.2	Avaliação de indicadores e metas, de programas selecionados do PPA e de	R	P						C	R	P	P		R			P
17	Avaliação ex-post de projetos																
17.1	Avaliação ex-post simplificada de projetos de investimento	R	P			P			P	R	P	P			R	P	C
17.2	Avaliação ex-post profunda de projetos de investimento	R	P			P			C	R	P	P				P	P

A - Aprova; C - Coordena; D - Delibera; P - Participa; R - Recebe informações

* Para o caso de atividades que envolvam parcerias com o privado.

■ Periodicidade Plurianual
■ Periodicidade Anual
■ Periodicidade Trimestral
■ Periodicidade Mensal
■ Atividade de rotina

Tabela 3: Matriz de responsabilidade

Fonte: Macroplan, Prospectiva, Estratégia e Gestão.



Macroplan®
Prospectiva, Estratégia & Gestão