



GOVERNO DO
ESTADO DO CEARÁ



PROJETO DE FORTALECIMENTO DO MODELO DE GPR DO GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ

Elaboração e pactuação de Acordos de Resultados - 10/11/2016



Macroplan®
Prospectiva, Estratégia & Gestão

1

APRESENTAR O **ANDAMENTO DO PROJETO DE FORTALECIMENTO DO MODELO DE GESTÃO PARA RESULTADOS**: PRINCIPAIS ETAPAS E RESULTADOS

2

APRESENTAR E DEBATER O **MÉTODO DE ELABORAÇÃO E PACTUAÇÃO DOS ACORDOS DE RESULTADOS**

3

INICIAR OS TRABALHOS EM GRUPOS: **IDENTIFICAÇÃO INICIAL DE FRAGILIDADES E OPORTUNIDADES** DE CADA SETORIAL

PROGRAMAÇÃO

08h30 – 09h00	Principais etapas e resultados do projeto de fortalecimento do modelo de GpR do Governo do Estado do Ceará
09h00 – 10h30	Etapas do processo de elaboração e pactuação dos Acordos de Resultados
10h30 – 10h45	Intervalo
10h45 – 11h45	Trabalho em grupos
11h45 - 12h00	Próximos passos



1

ANDAMENTO DO
PROJETO DE
FORTALECIMENTO DO
MODELO DE GESTÃO
PARA RESULTADOS

FORTALECIMENTO DO MODELO DE GPR NO CEARÁ

I.
LEVANTAMENTO DE
PRÁTICAS DE GESTÃO
PÚBLICA POR
RESULTADOS (GPR)



II.
AVALIAÇÃO DO
MODELO DE GPR EM
PRÁTICA NO
GOVERNO DO
ESTADO DO CEARÁ



III.
APRESENTAÇÃO E
DISCUSSÃO DO
MODELO DE GPR
ADOTADO NO CEARÁ
E DAS EXPERIÊNCIAS
APONTADAS NO
BENCHMARKING



IV.
ELABORAÇÃO DE
PROPOSTA DE MODELO
DE GPR, COM E SEM
MODELO DE
INCENTIVOS AO
ALCANÇE DE OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS

V.
DIRETRIZES E
IMPLANTAÇÃO DO
MODELO DE GPR E DO
MODELO DE
INCENTIVOS



VI.
ELABORAÇÃO DE
TERMO DE REFERÊNCIA
PARA AVALIAÇÃO DO
MODELO

VII. COMUNICAÇÃO



PRINCIPAIS ENTREGAS – O QUE FOI FEITO ATÉ O MOMENTO

1. LEVANTAMENTO DE PRÁTICAS DE GESTÃO PÚBLICA POR RESULTADOS (GPR)

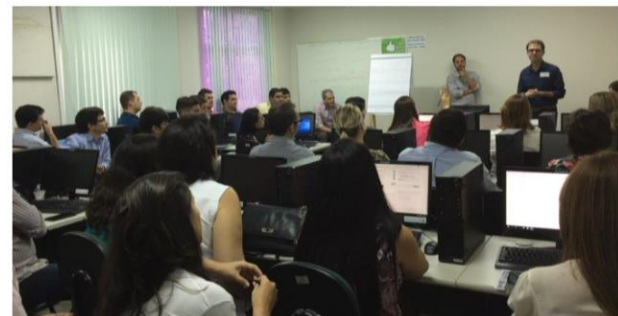
2. DIAGNÓSTICO DO ATUAL MODELO DE GPR PRATICADO NO GOVERNO DO ESTADO (INCLUINDO AVALIAÇÃO DE RESULTADOS)

3. RECOMENDAÇÕES PARA O AJUSTE DO ATUAL MODELO DE GPR NO GOVERNO DO ESTADO

4. DESENHO DO NOVO MODELO DE GESTÃO PARA RESULTADOS

5. FORMULAÇÃO DA CARTEIRA DE PROJETOS ESTRATÉGICOS PRIORITÁRIOS DO GOVERNO

6. IMPLANTAÇÃO DE MODELO DE MONITORAMENTO INTENSIVO NA CASA CIVIL



GPR: DO QUE ESTAMOS FALANDO?

BASEADO NO BENCHMARKING E MODELO MACROPLAN

1 VISÃO ESTRATÉGICA E ESCOLHA DE PRIORIDADES

- Planejamento de médio e longo prazos, com visão integrada dos desafios do Estado e do Governo
- Definição de indicadores e metas, associados a políticas públicas, projetos e processos estratégicos
- Integração Planejamento-Orçamento para racionalizar a alocação de recursos

2 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO SISTEMÁTICOS

- Estruturação das políticas, dos projetos e processos estratégico
- Pactuação de resultados e disciplina de execução
- Monitoramento e autonomia/descentralização das atividades
- Sistema de informações estratégicas em tempo real
- Sistemas de avaliação

4 GOVERNANÇA ORIENTADA PARA RESULTADOS

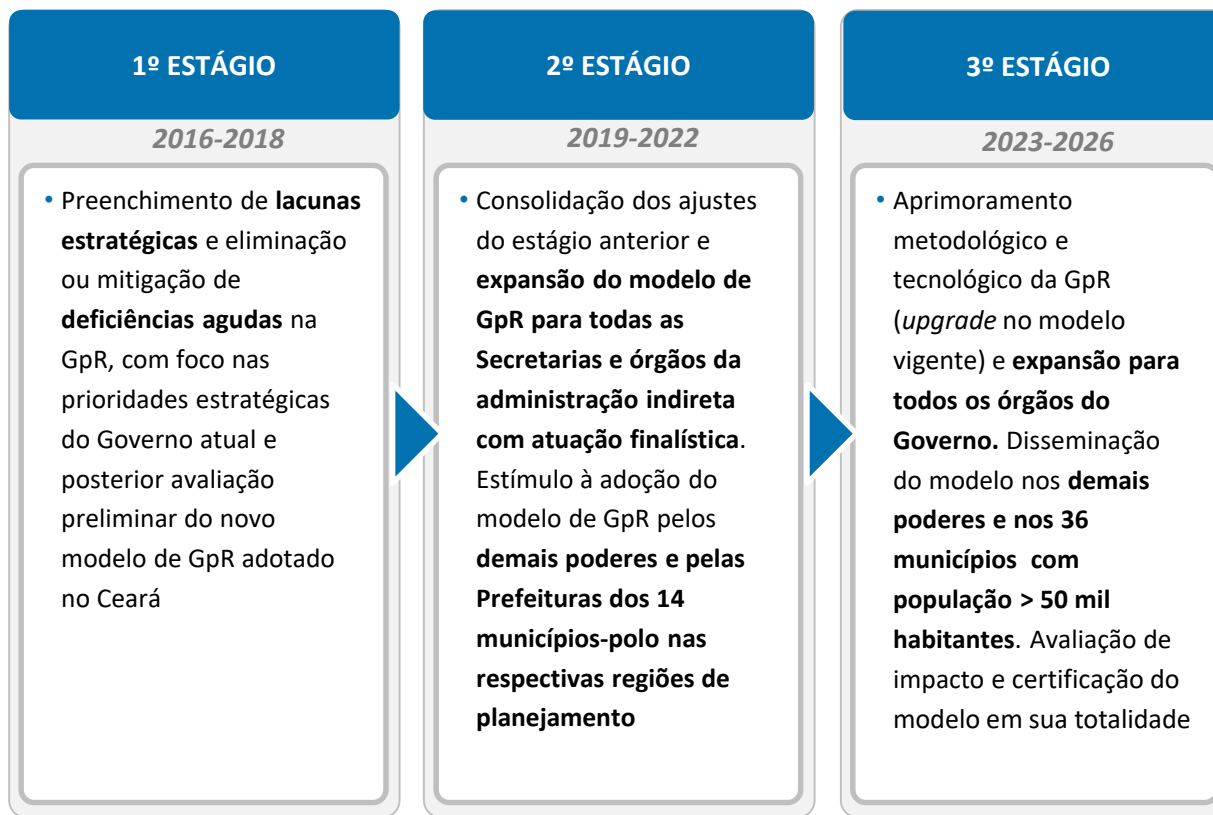
- Mecanismos de articulação e de decisão intragovernamental e interinstitucional
- Parceria com o setor privado e sociedade civil
- Negociação, envolvimento e comunicação permanente com os poderes formais constituídos
- Comunicação com a sociedade/transparência
- Participação e controle social


3 GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

- Formação continuada de gestores públicos e avaliações de desempenho
- Seleção, alocação estratégica e motivação de pessoas/mobilização de competências
- Mecanismos de incentivos financeiros e não financeiros
- Cultura de gestão orientada a resultados

MODELO COM BASE EM VISÃO DE FUTURO PROJETADA EM 2026

Visão de futuro: em 2026 a Gestão para Resultados estará disseminada como modelo de gestão predominante em todo o Governo do Estado do Ceará e praticada como rotina segundo sete princípios fundamentais e operacionalizada em quatro dimensões



DESAFIOS ESTRATÉGICOS	1º ESTÁGIO 2016 – 2018	2º ESTÁGIO 2019-2022	3º ESTÁGIO 2023-2026
DIMENSÕES	COMO FAZER? 	COMO FAZER? 	COMO FAZER? 
VISÃO ESTRATÉGICA E ESCOLHA DE PRIORIDADES	<ol style="list-style-type: none"> Dotar o Estado do Ceará de uma estratégia de desenvolvimento de longo prazo, que responda aos desafios e às demandas da sociedade, por meio de um debate articulado entre Governo, setor produtivo e sociedade Comunicar e disseminar o Plano de Desenvolvimento de Longo Prazo para construir um ambiente de comprometimento técnico e político fora e dentro do Governo do Estado Institucionalizar o plano estratégico de longo prazo, considerando a participação de atores internos e externos Implantar a 1ª etapa dos aprimoramentos do modelo de gestão de investimentos públicos 	<ol style="list-style-type: none"> Atualizar o Plano Estratégico de Longo Prazo Elaborar o PPA 2020-2023 alinhado ao Plano estratégico de Longo Prazo e com alocação de recursos vinculadas a metas de resultado Institucionalizar o planejamento estratégico setorial focalizado em resultados nas principais Secretarias e órgãos da administração indireta com atuação finalística Implantar a 2ª etapa dos aprimoramentos do modelo de gestão de investimentos públicos Estimular a adoção desta dimensão do modelo de GpR pelos demais Poderes e pelos 14 municípios-polo de cada macro-região no Estado 	<ol style="list-style-type: none"> Revisar e atualizar o Plano Estratégico de Longo Prazo incluindo regionalização que considere as potencialidades e gargalos das regiões e indique iniciativas, ações e resultados relacionados ao desenvolvimento local e regional Elaborar o PPA 2024-2027 alinhado ao (novo) Plano estratégico de Longo Prazo e com alocação de recursos vinculada a metas de resultado Alinhar os planos estratégicos setoriais ao novo Plano Estratégico Estimular e apoiar a adoção/disseminação desta dimensão do modelo de GpR pelos demais Poderes e pelos 36 municípios mais populosos do Ceará Avaliar a evolução da GpR por 3ª parte, identificar e implantar melhorias, certificar e institucionalizar o modelo de Gestão para Resultados do Estado do Ceará em todas as suas dimensões
MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO SISTEMÁTICOS	<ol style="list-style-type: none"> Consolidar o modelo de gestão e monitoramento intensivo dos projetos prioritários do Governo Implantar o modelo de gestão orientada para resultados nas principais secretarias finalísticas Fortalecer os mecanismos de cooperação, pactuação e contratualização orientados para resultados por meio de Acordos de Resultados nas principais secretarias finalísticas Fortalecer a avaliação e o controle institucionais de resultados e de desempenho nas principais secretarias finalísticas 	<ol style="list-style-type: none"> Implantar aprimoramentos e expandir o modelo de gestão e monitoramento intensivo de projetos para todas as secretarias e órgãos da administração indireta com atuação finalística Implantar o modelo de gestão de processos nas secretarias e órgãos da administração direta com atuação finalística Implantar aprimoramentos e expandir modelo de pactuação de metas e resultados para as demais secretarias e órgãos da administração indireta com atuação finalística Implantar aprimoramentos e expandir o modelo de avaliação e controle institucionais de resultados para as demais secretarias e órgãos da administração indireta com atuação finalística Estimular a adoção desta dimensão do modelo de GpR pelos demais Poderes e pelos 14 municípios-polo nas macro-regiões no estado 	<ol style="list-style-type: none"> Implantar aprimoramentos e expandir o monitoramento e gestão em tempo real para todos os projetos e processos estratégicos da administração estadual Implantar aprimoramentos e expandir modelo de pactuação de metas e resultados para as demais secretarias e órgãos da administração estadual e incluir atores externos neste processo de pactuação Implantar aprimoramentos e expandir o modelo de avaliação e controle institucionais de resultados para as demais secretarias e órgãos da administração estadual Estimular e apoiar a adoção/disseminação desta dimensão do modelo de GpR pelos demais Poderes e pelos 36 municípios mais populosos do Ceará
GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	<ol style="list-style-type: none"> Programar e executar programa intensivo de capacitação de servidores em áreas críticas para a GpR nas secretarias definidas como prioritárias Implantar projeto-piloto de seleção e alocação de talentos técnicos e gerenciais em postos-chave da administração pública Estruturar e fortalecer a força de trabalho do Estado, considerando a estratégia de desenvolvimento de longo prazo do Estado Fortalecer as estruturas setoriais de recursos humanos Implantar a gestão do conhecimento em áreas críticas para a GpR Aperfeiçoar os modelos de incentivo associados ao alcance de resultados 	<ol style="list-style-type: none"> Consolidar a gestão do conhecimento em áreas críticas para a GpR Consolidar processo sistemático de seleção e alocação de talentos técnicos e gerenciais no domínio da gestão para resultados Avaliar a expansão dos modelos de incentivo associados ao alcance de resultados para todos os órgãos do Governo Estimular a adoção desta dimensão do modelo de GpR pelos demais Poderes e pelos 14 municípios-polo de cada macro-região do Estado 	<ol style="list-style-type: none"> Consolidar a gestão do conhecimento em áreas críticas para a GpR Estimular e apoiar a adoção/disseminação desta dimensão do modelo de GpR pelos demais Poderes e pelos 36 municípios mais populosos do Ceará Consolidar a cultura de Gestão para Resultados no Governo do Estado do Ceará
GOVERNANÇA ORIENTADA PARA RESULTADOS	<ol style="list-style-type: none"> Fortalecer as estruturas setoriais de planejamento e gestão Implantar e consolidar o modelo de governança que dará suporte ao novo modelo de GpR Ampliar as parcerias com o setor privado na execução e prestação de serviços públicos, principalmente via concessão e PPPs Ampliar a transparência, a participação e o controle social das ações de Governo Avaliar a implementação do modelo de GpR por 3ª parte em todas as suas dimensões 	<ol style="list-style-type: none"> Realizar reforma administrativa do Estado Aprimorar e expandir parcerias com o setor privado na prestação de serviços públicos Implantar aprimoramentos e expandir o modelo de transparência, a participação e o controle social das ações de Governo Estimular a adoção desta dimensão do modelo de GpR pelos demais Poderes e pelos 14 municípios-polo de cada macro-região do Estado 	<ol style="list-style-type: none"> Estimular e apoiar a adoção/disseminação desta dimensão do modelo de GpR pelos demais Poderes e pelos 36 municípios mais populosos do Ceará

1º ESTÁGIO 2016 – 2018

Preenchimento de lacunas estratégicas e eliminação ou mitigação de deficiências agudas no modelo atual de GpR, com foco nas prioridades estratégicas do Governo atual. Avaliação intermediária do processo de implementação do novo modelo.

O QUE FAZER?



VISÃO ESTRATÉGICA E ESCOLHA DE PRIORIDADES

1. Dotar o Estado do Ceará de uma **estratégia de desenvolvimento de longo prazo**
2. **Comunicar e disseminar o Plano de Desenvolvimento de Longo Prazo** para construir um ambiente de comprometimento técnico e político
3. **Institucionalizar o plano estratégico de longo prazo**, considerando a participação de atores internos e externos
4. Implantar a **1ª etapa dos aprimoramentos do modelo de gestão de investimentos públicos**

MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO SISTEMÁTICOS

5. Consolidar o **modelo de gestão e monitoramento intensivo dos projetos prioritários** do Governo
6. Implantar o **modelo de gestão orientada para resultados** nas principais secretarias finalísticas
7. **Fortalecer os mecanismos de cooperação, pactuação e contratualização orientados para resultados por meio de Acordos de Resultados** nas principais secretarias finalísticas
8. Fortalecer a **avaliação e o controle institucionais de resultados e de desempenho** nas principais secretarias finalísticas

GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

9. Programar e executar programa intensivo de **capacitação de servidores em áreas críticas para a GpR**
10. Implantar **projeto-piloto de seleção e alocação de talentos técnicos e gerenciais** em postos-chave
11. Estruturar e fortalecer a **força de trabalho do Estado**
12. Fortalecer as **estruturas setoriais de recursos humanos**
13. Implantar a **gestão do conhecimento em áreas críticas para a GpR**
14. Aperfeiçoar os **modelos de incentivo** associados ao alcance de resultados

GOVERNANÇA ORIENTADA PARA RESULTADOS

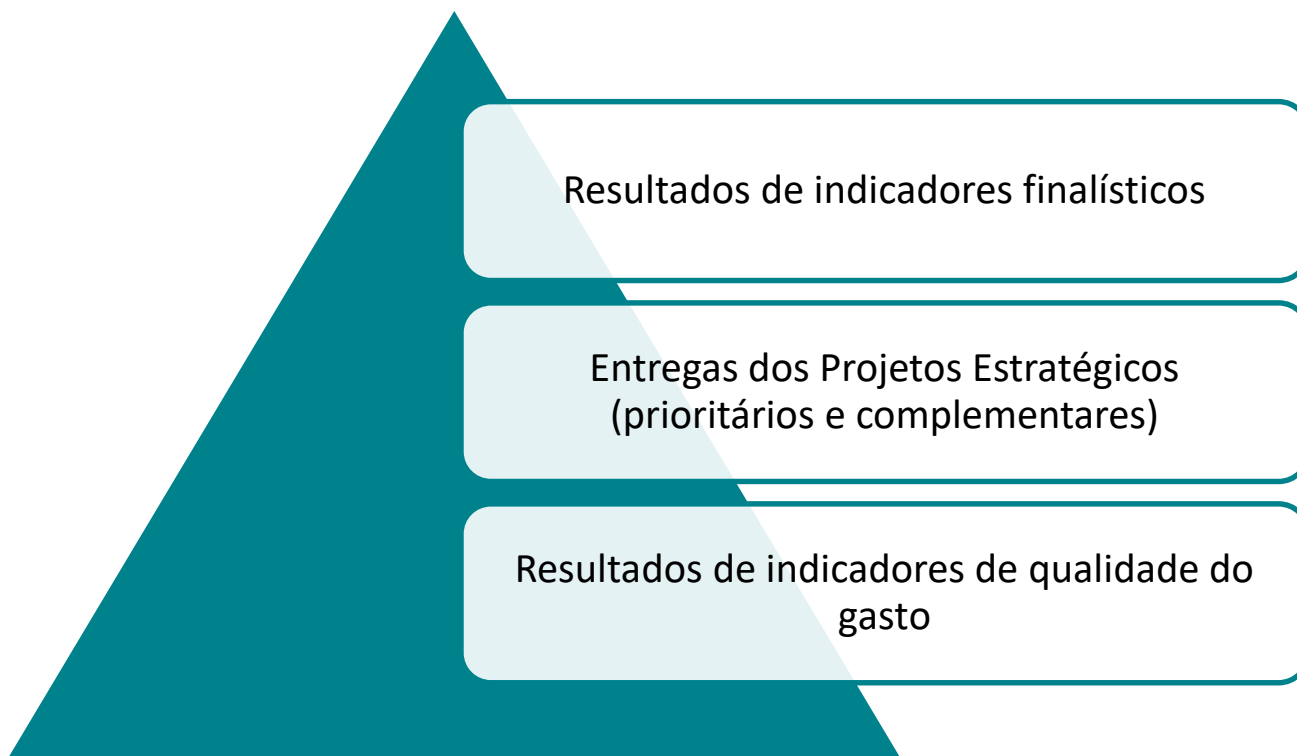
15. Fortalecer as **estruturas setoriais de planejamento e gestão**
16. Implantar e consolidar o **modelo de governança** que dará suporte ao novo modelo de GpR
17. Ampliar as **parcerias com o setor privado na execução e prestação de serviços públicos**, principalmente via concessão e PPPs
18. Ampliar a **transparência, a participação e o controle social** das ações de Governo
19. **Avaliar a implementação do modelo de GpR por 3ª parte** em todas as suas dimensões

ACORDO DE RESULTADOS

- Instrumento gerencial cujo principal objetivo é alinhar os esforços à estratégia governamental
- Representa um pacto entre os atores envolvidos na busca de resultados almejados
- Não tem caráter jurídico
- Promove a transparência (interna e externa), tornado público as prioridades e resultados pactuados
- Em contrapartida são concedidas autonomias e flexibilidades gerenciais, orçamentárias e financeiras



OBJETOS DA PACTUAÇÃO



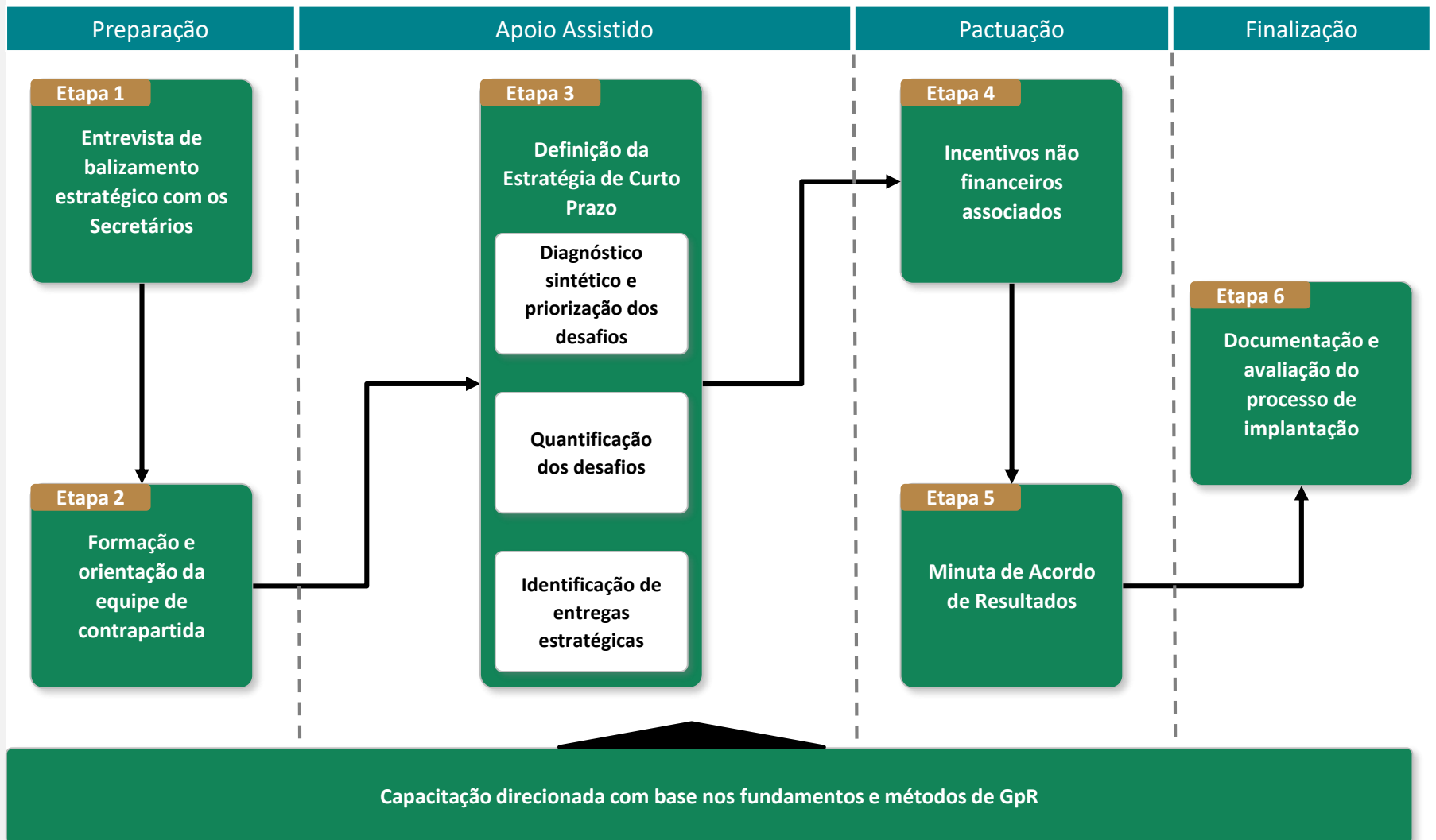
É importante promover alinhamento entre a estratégia de governo e a pactuação das metas; os compromissos estabelecidos nos diversos instrumentos de planejamento devem ser o marco orientador dos compromissos a serem pactuados nos Acordos de Resultados



2

ETAPAS DO PROCESSO DE
ELABORAÇÃO E
PACTUAÇÃO DO ACORDO
DE RESULTADOS

ETAPAS DO PROCESSO DE ELABORAÇÃO E PACTUAÇÃO DO ACORDO DE RESULTADOS PILOTO E DESDOBRAMENTOS



ETAPA I. ENTREVISTA DE BALIZAMENTO ESTRATÉGICO COM OS SECRETÁRIOS

OBJETIVO E ATIVIDADES

- Esta etapa tem como **objetivo captar as percepções** dos Secretários, visando **balizar** o processo de **definição das prioridades** estratégicas de curto prazo
- Será desenvolvida a partir da realização de entrevistas semiestruturadas
- As entrevistas deverão ser analisadas e seus principais direcionamentos registrados em instrumento específico (tabela) a ser disponibilizado

ROTEIRO BÁSICO DE ENTREVISTA

1. CONSIDERANDO OS ÚLTIMOS ANOS, COMO AVALIA OS PRINCIPAIS RESULTADOS (ENTREGAS E TRANSFORMAÇÕES) ALCANÇADOS PELA SUA ÁREA?
2. CONSIDERANDO 2018, QUAIS SERIAM AS PRINCIPAIS OPORTUNIDADES E DESAFIOS?
 - QUAIS **OPORTUNIDADES**¹ PRECISAM SER ALAVANCADAS?
 - QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS **FRAGILIDADES**² A SEREM SUPERADAS?
3. CONSIDERANDO OS DESAFIOS ELENCADOS, O QUE NÃO PODE DEIXAR DE SER FEITO ATÉ 2018, PARA QUE A SUA ÁREA CONSIGA ENTREGAR MAIS E MELHORES RESULTADOS?
4. QUAIS AS PRINCIPAIS ENTRAVES PARA ALCANÇAR OS RESULTADOS PRETENDIDOS?

¹**Oportunidade:** área de atuação na qual o governo tenha realizado e/ou programado investimentos significativos. Adequadamente aproveitada, pode alavancar, em grau relevante, o desempenho setorial

²**Fragilidade:** gargalo para o desenvolvimento do estado, no qual o Ceará tenha desempenho inferior à média regional e/ou nacional

ETAPA I. ENTREVISTA DE BALIZAMENTO ESTRATÉGICO COM OS SECRETÁRIOS

TEMPLATE PARA REGISTRO DAS PRINCIPAIS OPORTUNIDADES E FRAGILIDADES

OPORTUNIDADE/FRAGILIDADE	INDICADOR	JUSTIFICATIVA

ETAPA II. FORMAÇÃO E ORIENTAÇÃO DA EQUIPE DE CONTRAPARTIDA

OBJETIVO E ATIVIDADES

- A formação da equipe de contrapartida das secretarias é uma etapa fundamental para o processo de implementação, pois será o ponto focal responsável pelo desenvolvimento dos trabalhos
- As equipes de contrapartida devem ser definidas ou validadas com o Secretário da pasta
- Ao longo do processo de elaboração dos Acordos de Resultados, serão realizados encontros com o objetivo de:
 - Promover o alinhamento metodológico sobre o processo de implantação do modelo GpR
 - Orientar as equipes de contrapartida para a realização das atividades necessárias



ETAPA III. DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE CURTO PRAZO

OBJETIVO E ATIVIDADES

- Esta é a principal etapa de todo o trabalho, pois tem como objetivo formular a estratégia setorial de curto prazo (2018) e definir os objetos que serão pactuados no Acordo de Resultados
- A elaboração da estratégia de curto prazo das secretarias deverá ser realizada a partir do desenvolvimento de 3 (três) atividades sequenciais

Atividade 1

DIAGNÓSTICO SINTÉTICO E PRIORIZAÇÃO DOS DESAFIOS

- Realizar breve diagnóstico setorial contendo o desempenho recente
- Identificar as principais fragilidades e oportunidades e priorizá-las a partir da aplicação de determinados critérios

Atividade 2

QUANTIFICAÇÃO DOS DESAFIOS (INDICADORES E METAS)

- Identificar os indicadores finalísticos que serão utilizados para mensurar o progresso em relação aos desafios priorizados
- Definir, a partir da análise da evolução tendencial e parâmetros referenciais de desempenho as metas

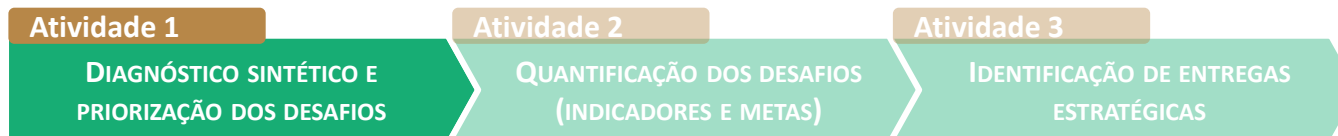
Atividade 3

IDENTIFICAÇÃO DE ENTREGAS ESTRATÉGICAS

- Identificar as entregas dos projetos que viabilizarão as transformações desejadas

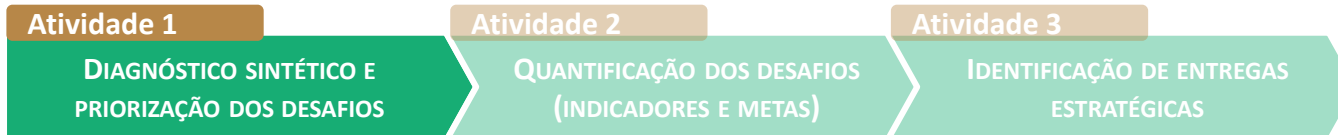


ETAPA III. DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE CURTO PRAZO



- O diagnóstico sintético deve ser realizado a partir da análise de dados de estudos já consolidados (Estudo da Gestão Estadual – Macroplan; Ranking de Competitividade dos Estados CLP), dos órgãos de estatísticas do Estado e de registros administrativos das setoriais
- As fragilidades e oportunidades identificadas na etapa de balizamento estratégico e no diagnóstico deverão ser registradas em instrumento específico (tabela) de priorização
- As oportunidades e fragilidades priorizadas devem ser agrupadas e transformadas em desafios

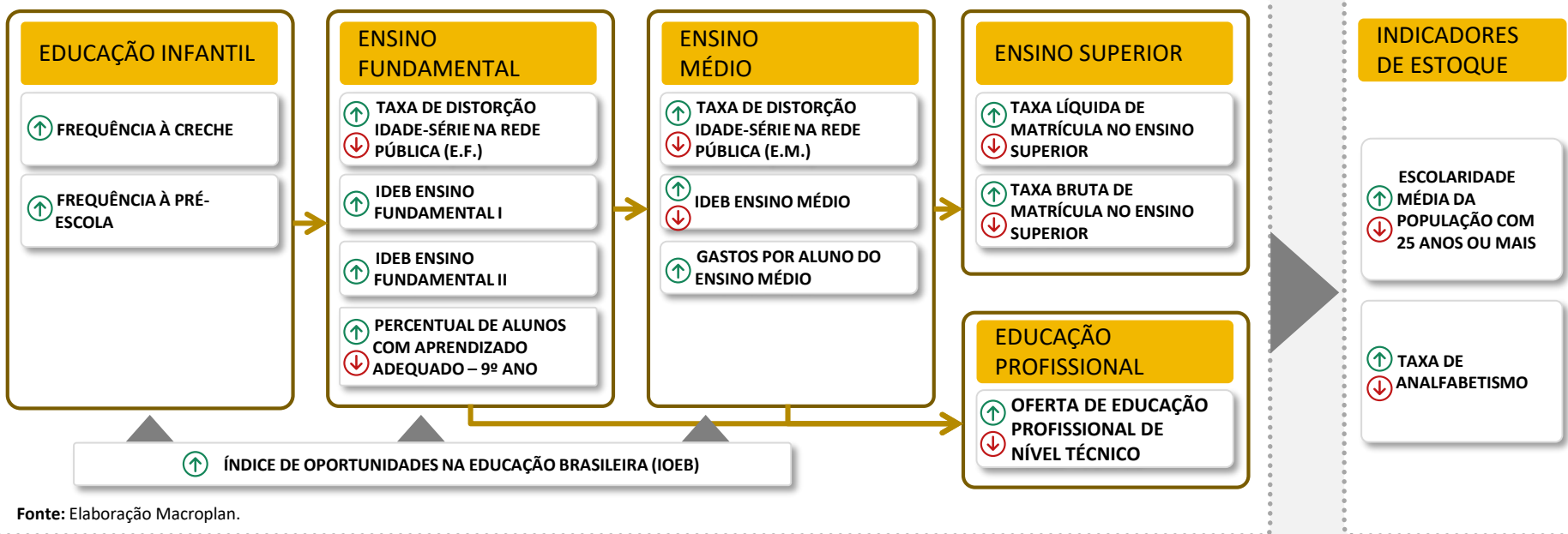
ETAPA III. DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE CURTO PRAZO



SÍNTESE DA EVOLUÇÃO DOS INDICADORES DE EDUCAÇÃO

EXEMPLO DIAGNÓSTICO SEDUC

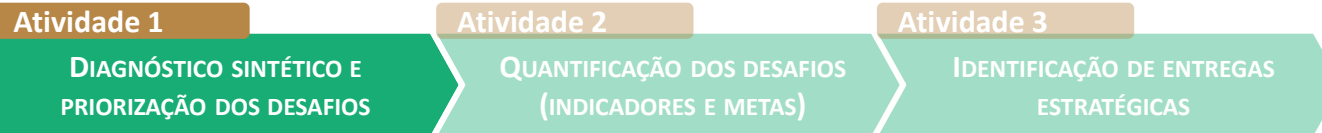
15 EVOLUÍRAM DE FORMA POSITIVA NO PERÍODO OBSERVADO



- ↑ CE evoluiu positivamente no indicador.
- ↓ O indicador do CE está no último ano disponível pior do que a média nacional.

NO ENTANTO, TAMBÉM EM **9** INDICADORES, O CEARÁ TEVE NO ÚLTIMO ANO ANALISADO UM RESULTADO PIOR DO QUE A MÉDIA NACIONAL

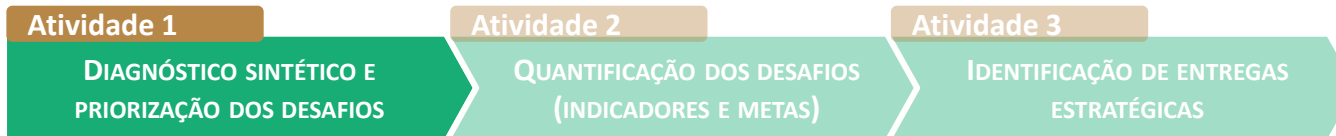
ETAPA III. DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE CURTO PRAZO



EXEMPLO SEDUC: REGISTRO DAS PRINCIPAIS OPORTUNIDADES E FRAGILIDADES

CATEGORIA	OPORTUNIDADE / FRAGILIDADE	INDICADOR	JUSTIFICATIVA
Oportunidade	Apoio aos municípios na ampliação da rede física de creches	Taxa de frequência a escola da população de 0 a 3 anos	<ul style="list-style-type: none">No Ceará, o acesso à creche e educação infantil está entre os melhores do Brasil: 27% das crianças de 0 a 3 anos frequentam creches, sendo esse o melhor desempenho dos estados do NordesteDessa forma, entende-se como oportunidade a ampliação da rede física nos municípios, visando atingir a meta de 50% de atendimento em 2024 prevista no Plano Nacional de EducaçãoPara tanto, está prevista a implantação de novos Centros de Educação Infantil – CEI, ou, como alternativa, a locação de imóveis adequados para atender às crianças de 0 a 3 anos

ETAPA III. DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE CURTO PRAZO



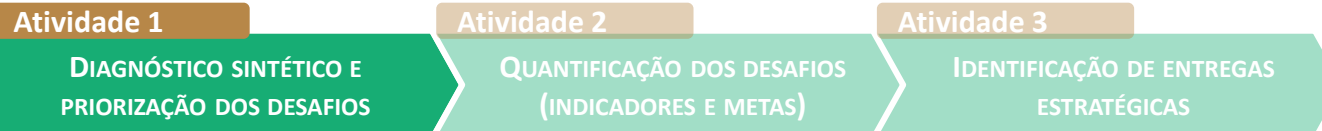
PRIORIZAÇÃO

- Ter prioridades é essencial para potencializar a capacidade de execução . Trata-se de uma tarefa difícil, mas manter o foco é fundamental para garantir as entregas.
- Portanto, visando selecionar um número seletivo de fragilidades e oportunidades, recomenda-se a aplicação dos seguintes critérios de priorização:
 - **Criticidade (somente para fragilidade):** O Ceará possui desempenho pior do que a média nacional ou pior do que a dos estados da região nordeste?
 - **Alavancagem (somente para oportunidade):** O Ceará possui recursos significativos (financeiros, humanos e materiais) programados e/ou contratados? As entregas previstas podem alavancar o desempenho setorial?
 - **Relevância:** Qual a relevância para o desenvolvimento do Estado? O desafio está alinhado com os compromissos de campanha da atual gestão?
 - **Tempestividade:** O desafio representa uma situação com possibilidade de ser alterada ou potencializada no curto prazo (até 2018)?
 - **Governabilidade:** O Governo Estadual possui controle dos meios necessários para promover as melhorias almejadas?

TEMPLATE PARA PRIORIZAÇÃO DAS PRINCIPAIS FRAGILIDADES E OPORTUNIDADES

OPORTUNIDADE/ FRAGILIDADE	CRITÉRIOS					PONTUAÇÃO TOTAL	Escala de avaliação	Nota
	CRITICIDADE	ALAVANCAGEM	RELEVÂNCIA	TEMPESTIVIDADE	GOVERNABILIDADE			
							Muito alta	3
							Alta	2
							Baixa	1
							Muito baixa	0

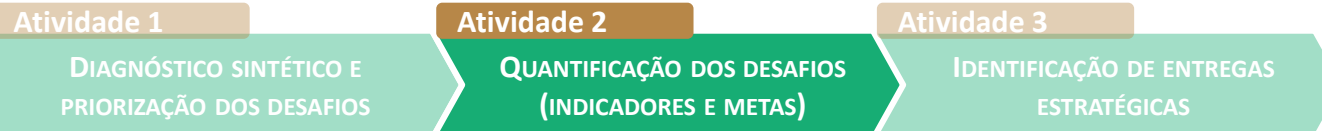
ETAPA III. DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE CURTO PRAZO



EXEMPLO SEDUC: PRIORIZAÇÃO DOS DESAFIOS

DESAFIO	OPORTUNIDADE/FRAGILIDADE VINCULADA	NOTA ATRIBUÍDA
Apoiar os municípios na ampliação da educação infantil	Apoio aos municípios na ampliação da rede física, visando atingir à meta de 50% de atendimento a crianças de 0 a 3 anos, atualmente cerca de 27% frequentam creches	9
	Fortalecimento do núcleo familiar no cuidado e educação integral das crianças de 0 a 3 anos como alternativa para crianças que não frequentam creches, por meio do PADIN	9
	Universalização da educação infantil na pré-escola, conforme meta definida no PNE para 2016, em 2014 o CE alcançou 95,7% de atendimento de crianças de 4 e 5 anos	8
Induzir a melhoria do desempenho acadêmico do Ensino Fundamental I e II	Continuação da trajetória melhoria no desempenho acadêmico do Ensino Fundamental I e II	12

ETAPA III. DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE CURTO PRAZO

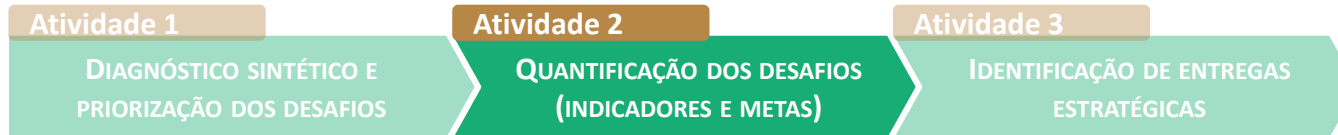


- Para cada desafio priorizado deverá ser identificado um ou mais indicadores, que tem por objetivo traduzir em número os desafios estabelecidos de modo a possibilitar o monitoramento da estratégia setorial
- Os indicadores selecionados deverão ter suas metas registradas em instrumento específico (tabela) a ser disponibilizado
- As principais premissas utilizadas na projeção/definição das metas devem ser explicitadas

Fatores críticos para o sucesso na mensuração dos desafios por meio de indicadores finalísticos:

- Alinhamento dos indicadores aos objetivos estratégicos
- Definição de indicadores possíveis de apuração
- Defasagem na apuração que não ultrapasse 15 meses
- Consistência metodológica
- Série histórica robusta
- Facilidade de interpretação e comunicação

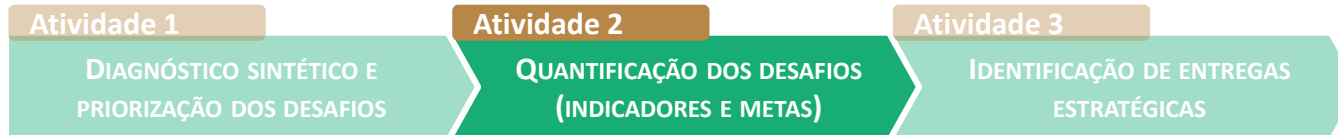
ETAPA III. DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE CURTO PRAZO



INDICADORES

- São ferramentas úteis para a gestão pública, tanto para revelar a situação atual das políticas, como para produzir subsídios que permitam acompanhar sua evolução
- Os indicadores finalísticos possuem duas finalidades principais:
 - i. Monitorar e comunicar o desempenho do governo em relação aos desafios propostos
 - ii. Facilitar a gestão do desempenho setorial, incluindo metas de evolução desses indicadores nos acordos de desempenho setoriais
- Os indicadores selecionados devem atender aos atributos a seguir:
 - **Relevância política:** tradução das prioridades de governo (Governador)
 - **Coerência estratégica:** aderência ao Plano Estratégico Estadual/Setorial
 - **Tipologia:** preferencialmente indicadores de resultados
 - **Comparabilidade:** existência de referenciais comparativos nacionais ou internacionais

ETAPA III. DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE CURTO PRAZO



METAS

- A meta é uma expressão numérica que representa o estado futuro de desempenho desejado
- Fornecem a velocidade e a prioridade do processo de implementação em busca da consecução de um desafio/objetivo
- Contêm uma finalidade, um valor e um prazo
- Recomenda-se a negociação das metas entre as equipes e a alta gestão
- Devem ser:
 - relevantes
 - alcançáveis
 - desafiadoras
 - fundamentadas em séries históricas, tendência e/ou benchmark
- Cuidados a serem tomados ao estabelecer metas:
 - Considerar os desempenhos anteriores
 - Possuir compreensão clara do estágio atual
 - Definir metas factíveis considerando a disponibilidade de recursos

ETAPA III. DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE CURTO PRAZO

Atividade 1

DIAGNÓSTICO SINTÉTICO E
PRIORIZAÇÃO DOS DESAFIOS

Atividade 2

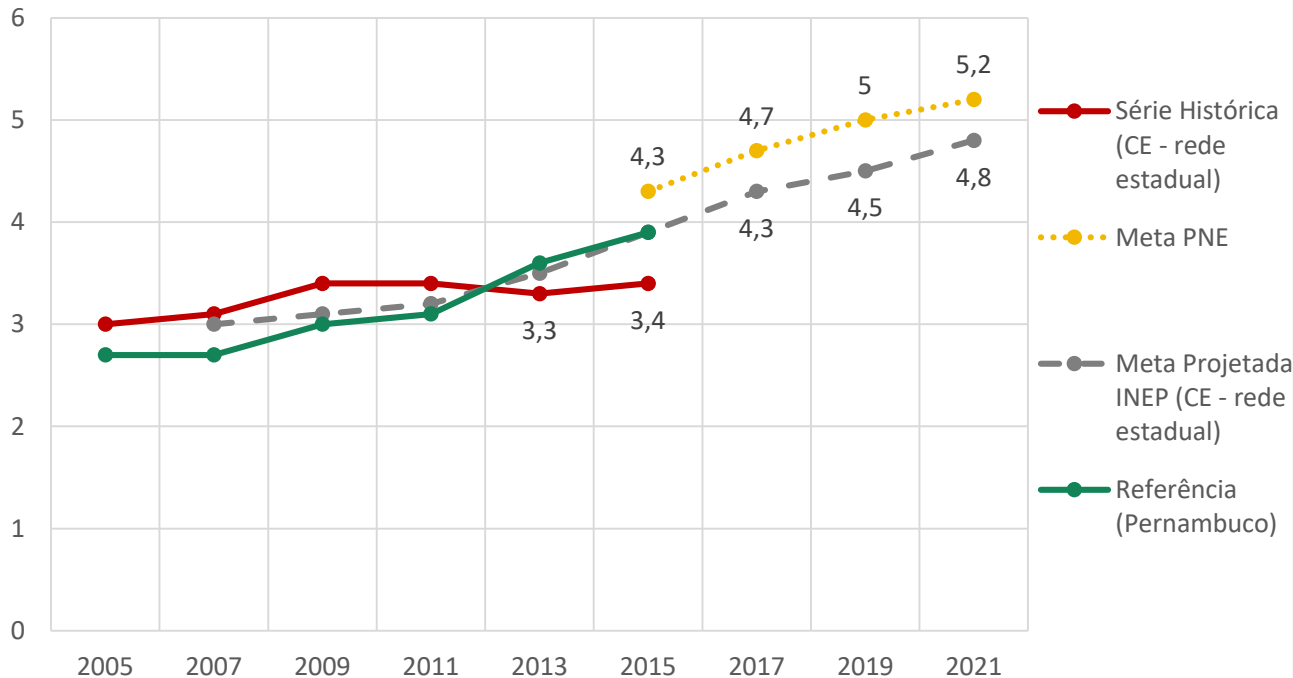
QUANTIFICAÇÃO DOS DESAFIOS
(INDICADORES E METAS)

Atividade 3

IDENTIFICAÇÃO DE ENTREGAS
ESTRATÉGICAS

EXEMPLO SEDUC: ANÁLISE DO DESEMPENHO RECENTE, TENDÊNCIAS E *BENCHMARK*

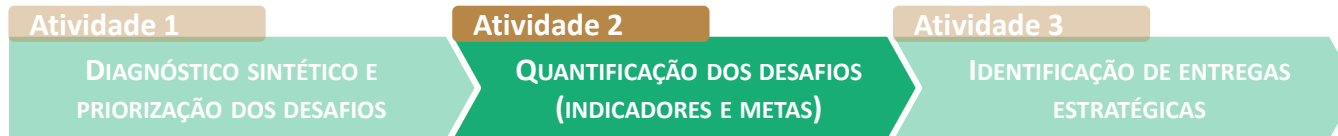
IDEB Ensino Médio – Rede Estadual - Ceará



Resultados alcançados

- GO, RJ, PE e AM foram os únicos estados que atingiram as metas pretendidas no PNE
- Pernambuco apresentou uma melhoria significativa do IDEB EM na última década, saindo de 2,7 em 2005 e alcançando 3,9 em 2015
- O Ceará vinha apresentando uma trajetória de melhora entre 2005 (3) e 2009 (3,4). Entretanto em 2011 obteve uma pequena queda, enquanto em 2015 recuperou o desempenho de 2011

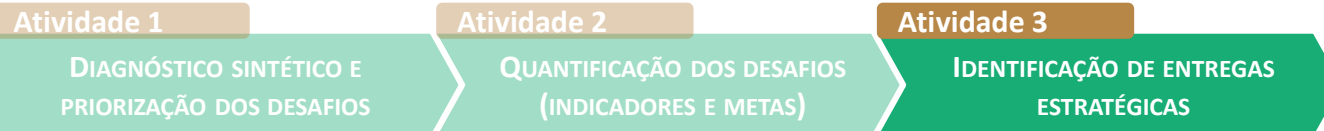
ETAPA III. DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE CURTO PRAZO



Exemplo SEDUC: quantificação dos desafios

DESAFIO	INDICADOR	FONTE	REFERÊNCIA (ÚLTIMA MEDIÇÃO)		METAS		PREMISSAS
			VALOR	ANO	2017	2018	
Elevar a qualidade do aprendizado dos alunos da Rede Pública no Ensino Médio no que tange ao fluxo escolar e desempenho dos estudantes	IDEB Ensino Médio – Rede Estadual - Ceará	INEP/MEC	3,4	2015	3,9	-	O Ceará vinha apresentando uma trajetória de melhora entre 2005 (3) e 2009 (3,4). Entretanto em 2011 obteve uma pequena queda, enquanto em 2015 recuperou o desempenho de 2011. Portanto, a meta é alcançar em 2017 a meta projetada para 2015 pelo INEP.

ETAPA III. DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE CURTO PRAZO



- Para cada desafio priorizado também deverá ser identificada uma ou mais entregas de projetos
 - O projeto é o principal elemento de viabilização das transformações desejadas, permite organizar de forma sinérgica as principais entregas de modo a facilitar a sua integração em torno dos desafios definidos
- As entregas selecionadas deverão ser registradas em instrumento específico (tabela) a ser disponibilizado

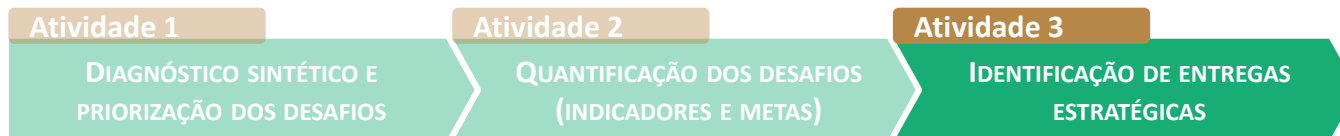
Entregas: são os produtos resultantes da execução do projeto, dentro de seu horizonte de tempo



As entregas do projeto são os efeitos combinados da execução do conjunto de ações, e não a consequência isolada de uma ação específica do projeto



ETAPA III. DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE CURTO PRAZO



EXEMPLO SEDUC: DEFINIÇÃO DAS ENTREGAS ESTRATÉGICAS

DESAFIO	PROJETO	CLASSIFICAÇÃO	ENTREGA	META 2017	META 2018
<ul style="list-style-type: none"> Ampliar o acesso do Ensino Médio, com ênfase na expansão da oferta em tempo integral Elevar a qualidade do aprendizado dos alunos da Rede Pública no Ensino Médio no que tange ao fluxo escolar e desempenho dos estudantes 	ESCOLA EM TEMPO INTEGRAL	Prioritário	Novas escolas regulares de ensino médio em tempo integral	30 escolas	44 escolas

ETAPA IV. INCENTIVOS NÃO FINANCEIROS

OBJETIVO E ATIVIDADES

- Esta etapa tem como objetivo estabelecer autonomias e medidas facilitadoras atrelados ao alcance de resultados previamente pactuados
- Assim sendo, será desenvolvido um “cardápio” de autonomias e medidas facilitadoras pelos órgãos intervenientes (SEPLAG e SEFAZ) que poderão ser usufruídas pelas setoriais Acordadas

POSSÍVEIS AUTONOMIAS E MEDIDAS FACILITADORAS

1. Xxx
2. xxx



EM PRODUÇÃO

ETAPA V. MINUTA DE ACORDO DE RESULTADOS, COM MATRIZ DE RESULTADOS

OBJETIVO E ATIVIDADES

- Está etapa tem como objetivo estruturar o Acordo de Resultados, que é o principal produto de todos o processo de trabalho
- Antes da formalização do acordo, será necessária a validação das metas dos objetos de pactuação definidos pela equipe de contrapartida com o Secretário da pasta e desse com o Governador
- Estrutura básica do Acordo:
 - Corpo principal: objetos de pactuação e metas
 - Anexo I: Regras Gerais
 - Anexo II: Sistemática de Acompanhamento e Avaliação
 - Anexo III: Autonomias e medidas facilitadoras

TEMPLATE DA MINUTA DO ACORDO DE RESULTADO PADRÃO



TEMPLATE DO ACORDO DE RESULTADOS SINTÉTICO



SECRETARIA DO PLANEJAMENTO E GESTÃO
Governor of the State of Ceará

ACORDO DE RESULTADOS SINTÉTICO
SEDUC | SECRETARIA DE EDUCAÇÃO






ÓRGÃO / ENTIDADE DO PROJETO

Secretaria de Educação - SEDUC

EIXO ESTRATÉGICO

xxx

DESAFIOS PARA 2017

- Apoiar os municípios na ampliação da educação infantil
- Induzir a melhoria do desempenho acadêmico do Ensino Fundamental I e II
- Ampliar o acesso do Ensino Médio, com ênfase na expansão da oferta em tempo integral
- Universalizar o atendimento dos jovens de 15 a 17 anos
- Elevar a qualidade do aprendizado dos alunos da Rede Pública no Ensino Médio no que tange ao fluxo escolar e desempenho dos estudantes
- Assegurar a oferta de Ensino Médio articulada a educação profissional, estabelecendo a matrícula do curso técnico integrado e ampliando a de EJA

INDICADORES FINALÍSTICOS E METAS

INDICADOR	Peso (%)	Fonte	VALOR DE REFERÊNCIA	ANO DE REFERÊNCIA	META 2017
1.	Xxx		Xxx		Xxx
2.	Xxx		Xxx		Xxx
3.	Xxx		Xxx		Xxx
4.	Xxx		Xxx		Xxx
5.	Xxx		Xxx		Xxx
6.	Xxx		Xxx		Xxx
7.	Xxx		Xxx		Xxx
8.	Xxx		Xxx		Xxx

INDICADORES DE QUALIDADE DO GASTO

INDICADOR	Peso (%)	Fonte	META 2017
1.	Xxx		Xxx
2.	Xxx		Xxx
3.	Xxx		Xxx

ENTREGAS ESTRATÉGICAS

PROJETO	Classificação	Entrega	Peso (%)	META 2017
	Prioritário	1.	Xxx	Xxx
	Complementar	2.	Xxx	Xxx
	Xxx	3.	Xxx	Xxx
	Xxx	4.	Xxx	Xxx
		5.		
		6.		
		7.		
		8.		

CAMILLO SANTANA
GOVERNADOR DO ESTADO DO CEARÁ
ACORDANTE

ANTÔNIO DIRIVAN DE LIMA ALENCAR
SECRETARIA DA EDUCAÇÃO
ACORDADO

HUGO SANTANA DE FIGUEIREDO JUNIOR
SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO
INTERVENIENTE

MAURO FERRO
SECRETARIA DA FAZENDA
INTERVENIENTE



3

INICIAR OS TRABALHOS
EM GRUPOS:
IDENTIFICAÇÃO INICIAL
DE FRAGILIDADES E
OPORTUNIDADES DE
CADA SETORIAL

ORIENTAÇÃO PARA TRABALHOS EM GRUPOS

Com base nos kits setoriais disponibilizados para cada grupo:

1. Identificar as principais oportunidades e fragilidades da Secretaria tendo como horizonte 2018
 - Oportunidade: área de atuação na qual o governo tenha realizado e/ou programado investimentos significativos. Adequadamente aproveitada, pode alavancar, em grau relevante, o desempenho setorial
 - Fragilidade: gargalo para o desenvolvimento do estado, no qual o Ceará tenha desempenho inferior à média regional e/ou nacional
2. Elencar, se possível, indicadores de desempenho que melhor retratam aquela oportunidade/fragilidade
3. Justificar, com base em fatos e dados, cada oportunidade/fragilidade

Data de conclusão: 16/11 às 14:00

Próxima reunião: 18/11 (manhã) – priorização

PRÓXIMOS PASSOS

Empoderamento
das
equipes
10/11

Atividade 1: Diagnóstico
sintético e Priorização dos
Desafios
10/11 e 18/11

Atividade 2:
Quantificação dos
Desafios
23/11

Atividade 3:
Identificação das
principais entregas
29/11

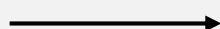
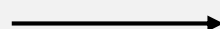
Acordo
de
Resultados
07/12



SRH



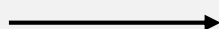
SEMA



SEINFRA



SESA



CIDADES



SSPDS





Macroplan®
Prospectiva, Estratégia & Gestão