

## ANAIS

### ACORDO DE RESULTADOS: PROCESSO DECISÓRIO BASEADO EM EVIDÊNCIAS DO GOVERNO DO CEARÁ

Everton Cabral Maciel  
(Secretaria do Planejamento e Gestão do Ceará)

Giulia Cruz Correa  
(Secretaria do Planejamento e Gestão do Ceará)

Raimundo Avilton Meneses Junior  
(Secretaria do Planejamento e Gestão do Ceará)

Marcello Gonçalves Milliole  
(Secretaria do Planejamento e Gestão do Ceará)

**Resumo:** O modelo de gestão para resultados do governo do Ceará modela a estrutura de governança, conectando os processos de planejamento e monitoramento com a pactuação de compromissos anual, efetivados por meio do Acordo de Resultados, um instrumento gerencial que alinha os esforços à estratégia governamental, ou seja, articula uma cadeia lógica entre os resultados que se pretende alcançar, os desafios que devem ser superados, as iniciativas que contribuem para a superação destes desafios, os insumos disponibilizados para a execução das iniciativas, que por sua vez, produzem entregas que contribuem para o alcance dos resultados planejados. O Acordo de Resultados setorial é um contrato firmado anualmente entre o governador e o secretário de cada pasta, assinado com a interveniência da Secretaria do Planejamento e Gestão (Seplag) e da Secretaria da Fazenda (Sefaz), que pactuam os principais compromissos setoriais, contendo os desafios, indicadores, metas, iniciativas e entregas previstas para o ano corrente. Nesta perspectiva, com este ciclo monitorado de forma proativa, o pacto promove o planejamento orientado para resultados, visando a continuidade das políticas públicas e o alinhamento entre os instrumentos de planejamento de médio e longo prazos com a formulação do Acordo de Resultados anuais, contribuindo para a conexão entre o futuro e presente do governo; facilita a tomadas de decisão baseadas em evidências, fortalecido pelo Grupo Técnico de Gestão para Resultados (GTR), promovendo a valorização da inteligência governamental, com incentivos para a coleta de dados finalísticos e otimização dos sistemas de informação e comunicação; e promove o empoderamento das lideranças de gestão para resultados, por meio de um processo continuado de formação e desenvolvimento de talentos, buscando descentralizar o processo decisório e mediar as relações de poder.

**Palavras-chaves:** Gestão para resultados, Políticas públicas, Planejamento, Monitoramento.

## 1 INTRODUÇÃO

Constitui-se como desafio para a atual administração pública estadual a promoção do desenvolvimento econômico, social e sustentável e a redução persistente das desigualdades. No entanto, a capacidade de gestão das organizações públicas é componente indispensável para que se possa efetivamente entregar resultados de qualidade para a população, por meio das políticas públicas. Para tanto, deve haver o desenvolvimento e a implementação de propostas que permitam um contínuo aperfeiçoamento dos sistemas de gestão das organizações públicas e de seus impactos junto aos cidadãos.

A administração pública do Ceará devido a um contexto de forte restrição orçamentária, iniciou em 2003 um processo de discussão e implementação de um modelo de gestão que fosse orientado para a manutenção do equilíbrio fiscal e para os resultados das políticas públicas. Esse processo foi fruto de uma missão de trabalho ao governo do Canadá e contou com o apoio da Agência Canadense para o Desenvolvimento Internacional (CIDA/ACDI). A gestão para resultados (GpR) é um modelo em que o setor público passa a adotar uma postura empreendedora, voltada para o cidadão como cliente, buscando padrões ótimos de eficiência, eficácia e efetividade, com definição técnica das prioridades e transparência. É uma gestão que busca reduzir os custos de suas ações, mas sempre comprometida com os resultados das políticas públicas e a satisfação da população .

Durante os primeiros anos de sua implementação (2003-2015), a gestão pública para resultados do governo do Ceará apresentou alguns avanços, tendo destaque a adoção de medidas de gestão importantes, dentre as quais se destacam: (I) Implantação do Comitê de Gestão por Resultados e Gestão Fiscal – Cogerf, grupo formado por Secretários de Planejamento e Gestão, Fazenda, Casa Civil Procurador Geral e Controlador e Ouvidor Geral, visando assessorar o governador na definição de diretrizes e medidas a serem seguidas pelos órgãos que integram a administração estadual; (II) Elaboração de planos setoriais e dos Planos Plurianuais, com base nos princípios do modelo; (III) Operação de crédito *Sector Wide Approach* – SWAP I, SWAP II e Programa para Resultados – PforR; (IV) Instituição da Rede Estadual de Planejamento; (V) Criação da Escola de Gestão Pública do Ceará – EGPC; (VI) Matriz de Resultados Estratégicos para acompanhamento dos indicadores do governo, ferramentas que traduziram naquele momento o esforço do governo para a institucionalização do modelo de gestão; e (VII) Desenvolvimento de sistemas corporativos de informação e comunicação institucionais governamentais, entre outras iniciativas.

A Secretaria do Planejamento e Gestão (Seplag) tem como missão promover e coordenar o planejamento e a gestão do Estado, contribuindo para a integração e a efetividade das políticas públicas. Para tanto, com o objetivo de reafirmar o modelo de gestão orientado para resultados como um dos principais instrumentos de gestão estratégica de governo, vem fortalecendo as bases para a participação cidadã, o desenvolvimento territorial e na intersectorialidade das políticas públicas, desencadeando um processo de redefinição de políticas e diretrizes para o Estado em sete eixos governamentais de atuação, conhecidos como os “7 Cearás”: Ceará da Gestão Democrática por Resultados, Ceará Acolhedor, Ceará de Oportunidades,

Ceará Sustentável, Ceará do Conhecimento, Ceará Saudável e Ceará Pacífico. Destaca-se que o primeiro desses eixos é denominado “Ceará da Gestão Democrática por Resultados” e reflete a importância dessa estratégia para a condução e o direcionamento de todas as políticas públicas a serem implementadas a cada quatro anos de vigência do PPA.

A cadeia de valor adotada para o PPA 2020-2023 é constituída por um conjunto de atividades criadoras de valor, desde as fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes e indo até o produto final entregue para a população. Toda essa cadeia é cíclica e se retroalimenta, em uma lógica de ação e reação, conforme destacado no diagrama a seguir:

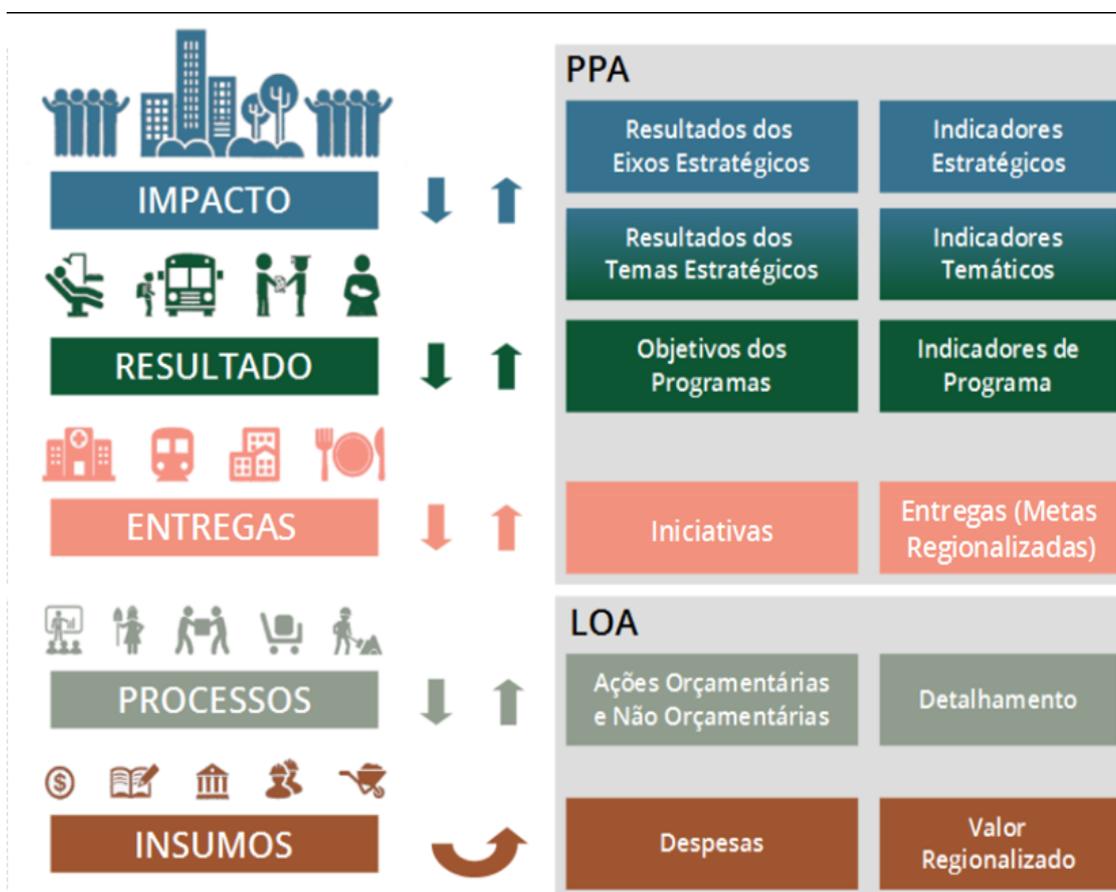


Diagrama 1 - Cadeia de Valor para Resultados e sua relação com os instrumentos legais.

Deve-se compreender a sequência de atividades dessa cadeia de valor que é a gênese do ciclo orçamentário. Em escala, o primeiro elemento é o “IMPACTO”, traduzido no interesse público máximo, algo mais macro; em seguida, a lógica do “RESULTADO” aparece como demonstração de onde a sociedade quer chegar, seja qual for o tema (saúde para todos, educação de qualidade, etc); para que sejam alcançados, é necessário definir quais “ENTREGAS” serão o meio de alcance, o que também são as entregas de cunho mais material que a sociedade receberá. Tais entregas são originados de diversos “PROCESSOS”, tanto internos ao Governo, quanto externo a ele, mas que são essenciais para gerência do que será cada entrega.

Por último, percebe-se os ‘INSUMOS’ para que toda a cadeia aconteça, qual será o combustível inicial para que se faça acontecer, em nível financeiro, pessoal, operacional e de gestão. Uma vez conhecidos esses conceitos, será possível relacionar cada etapa da cadeia aos elementos do ciclo orçamentário:

- Impacto → Base estratégica, relacionada a estratégia macro de Governo exibida no PPA, com análise de Resultados dos Eixos Estratégicos e aferida por Indicadores Estratégicos. Resultam nos Temas, seus resultados e indicadores;
- Resultados → o PPA estabelece os programas que o governo executará, os objetivos deles estão diretamente ligados ao impacto demandado pela população, também aferidos por indicadores;
- Entregas → com o fim no alcançar das metas, as iniciativas do PPA se traduzem em produtos que serão entregues para a sociedade, em nível mais micro e materializável. Podem ser medidos por indicadores;
- Processos → para se garantir a entrega de bens e serviços, são necessários processos internos à Administração Pública. Após a definição dos programas, metas e prioridades pelo PPA, priorização dessas metas pela LDO, é vez da LOA tornar possível a execução desses serviços à sociedade. Portanto, é momento do poder público, representados por técnicos setoriais, elaborar Ações legais, orçamentárias ou não, com detalhamento de qual ato realizará e sua finalidade;
- Insumos → por fim, sabe-se que a LOA demanda estimar Receitas e fixar Despesas, pois é com essa relação que a execução orçamentária ocorre, momento em que o Estado de fato materializa o que planejou. Os insumos para garantir as entregas, através de processos, serão percebidos das despesas que virão, com valor regionalizado, para atender as especificidades geopolíticas do Ceará.

Embora avanços tenham acontecido nos anos posteriores a implementação do modelo de gestão iniciado em 2004 e seus desdobramentos nos diversos instrumentos de planejamento, a perspectiva de longo prazo e a orientação para resultados foi perdendo força institucional e, portanto, entendeu-se a necessidade de avaliação e redesenho do modelo para atender a nova estrutura de governo e as demandas da população.

## 2 CONTEXTO

Em 2016, a Coordenadoria de Planejamento, Orçamento e Gestão da Secretaria de Planejamento e Gestão do Ceará (Seplag), em parceria com a consultoria Macroplan, contratada para desenvolver uma proposta de fortalecimento do modelo de Gestão para Resultados (GpR) por meio do projeto de assistência técnica, no âmbito do Programa para Resultados PforR do Banco Mundial, identificaram as potencialidades para a retomada da visão estratégica de longo prazo e de fortalecimento da gestão orientada para resultados. Neste contexto, encontrou-se um cenário de fragilidades na implementação do modelo de gestão até então adotado, além da necessidade de investimento e melhoria nos indicadores das políticas públicas e o atendimento das demandas da população cearense.

Logo foi desenvolvido um estudo dos indicadores das áreas de saúde,

segurança pública e educação apontando para duas questões: a evolução positiva do indicador no Ceará e a situação do Estado em relação à média nacional. O resultado encontrado apontou que, mesmo com os esforços e investimentos do governo nas áreas apresentadas (concurso público, implantação de equipamentos públicos e programas de formação), observa-se um cenário negativo principalmente na Segurança Pública, sem melhoria dos indicadores e permanecendo abaixo da média nacional (MACROPLAN, 2016). Na área da saúde, embora tenha tido melhorias em alguns indicadores ao se comparar com os anos anteriores no Estado, ainda permanece abaixo da média nacional, com fragilidades, por exemplo no número de leitos por habitantes, ou seja, ainda persistem problemas de gestão operacional e não apenas relacionados aos resultados da política. Os indicadores da Educação apresentaram melhores resultados, em especial com os resultados das avaliações nacionais do ensino fundamental.

Considerando a amostra sobre os resultados de três políticas confirmou-se a necessidade de qualificação do modelo de gestão vigente, de modo a identificar não apenas o alcance ou não dos resultados, mas principalmente conhecer as causas do não alcance das metas, bem como, entender em que medida as iniciativas em execução contribuem para os resultados pretendidos.

Para tanto, foi desenvolvido a avaliação do modelo de gestão vigente de modo a identificar os entraves para que o mesmo se tornasse de fato orientado para resultados, dispondo de estrutura de governança baseada em evidências e regularidade no processo decisório. Destaca-se a seguir as principais fragilidades do modelo de gestão vigente em 2016, com impactos na orientação e reorientação das políticas públicas estaduais:

- Carência de visão prospectiva de longo prazo que antecipe respostas aos desafios e expectativas da população cearense;
- Incipiente desdobramento das diretrizes estratégicas do governo nas ações táticas e operacionais;
- Ausência de metas para os resultados no PPA 2016-2019;
- Deficiência no planejamento e avaliação prévias nos investimentos públicos
- Fragmentação da carteira de projetos, com dispersão de esforços e perda de eficácia
- Reuniões do colegiado de gestão governamental pouco resolutivas e referenciadas apenas pelas execuções dos projetos, sem análise sobre as contribuições para os resultados;
- Pouca efetividade do monitoramento de projetos com foco excessivo na perspectiva financeira e com baixa orientação para resultados;
- Centralização decisória, sobrecarga do núcleo estratégico do Governo e baixo empoderamento de gestores;
- Insuficiente grau de integração intersetorial, com sobreposição de ações
- Baixo grau de associação dos modelos de incentivo em funcionamento no Governo à meritocracia;
- Ausência de padronização das atribuições, processos e estrutura organizacional das áreas de planejamento dos órgãos estaduais.

Este cenário trouxe para a Seplag Ceará o desafio de fortalecer o modelo de gestão com a criação de um sistema abrangente de governança de modo que os resultados e os esforços fossem mensurados, contribuindo para a tomada de decisão baseada em evidências, a priorização dos recursos públicos e a transparência da

administração pública.

A proposta para o fortalecimento do modelo de gestão para resultados é guiada por condições e valores que devem promover a cultura e o comportamento organizacional e pessoal dos integrantes do governo estadual em todas as suas instâncias. São princípios que, em alguma medida e intensidade, já são praticados na gestão pública, mas devem ser fortalecidos e adotados como pilares para a formulação e implantação de políticas públicas. São eles: (I) Foco em públicos-alvo claros e inequívocos; (II) Orientação para resultados, numa perspectiva de longo prazo; (III) Flexibilidade e agilidade administrativa; (IV) Valorização e comprometimento profissional com resultados; (V) Governança pública integrada, convergente e colaborativa; (VI) Participação e controle social no governo; e (VII) Sustentabilidade fiscal e financeira. Estes princípios devem ser postos em prática por meio de processos sistemáticos organizados em quatro dimensões, conforme exposto a seguir:

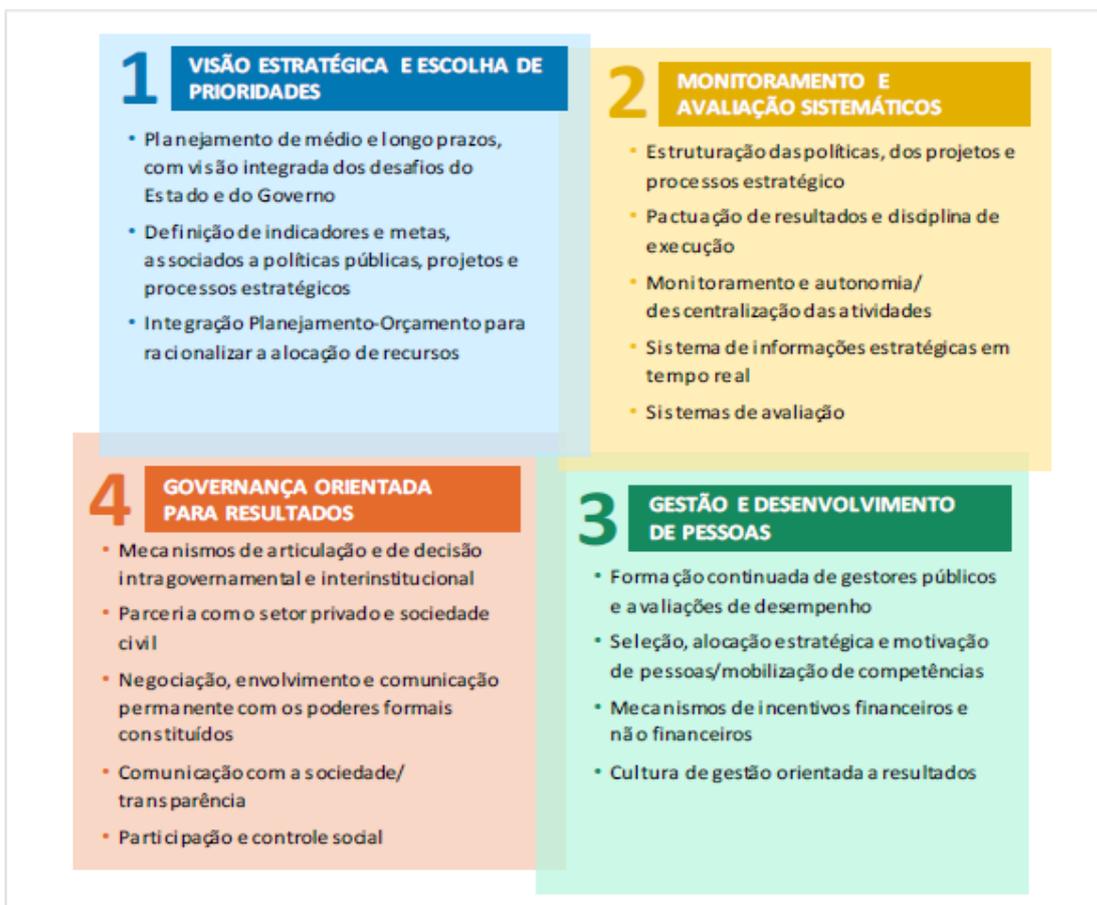


Diagrama 2 – Dimensões do modelo de gestão para resultados do governo do Ceará.

Institucionalizado por meio do Decreto 32.216, de 8 de maio de 2017, o modelo de gestão para resultados do governo do Ceará modela a estrutura de governança, conectando os processos de planejamento e monitoramento com a pactuação de compromissos anual, efetivados por meio do Acordo de Resultados, um instrumento

gerencial que alinha os esforços à estratégia governamental, ou seja, articula uma cadeia lógica entre os resultados que se pretende alcançar, os desafios que devem ser superados, as iniciativas que contribuem para a superação destes desafios, os insumos disponibilizados para a execução das iniciativas, que por sua vez, produzem entregas que contribuem para o alcance dos resultados planejados. Nesta perspectiva, com este ciclo monitorado de forma proativa, o pacto entre governador e alta gestão das secretarias de estado, estimula a tomada de decisão baseada em evidências, promove a transparência e ainda contribui para o alcance dos resultados das políticas públicas para atendimento das demandas da população.

Nesta perspectiva foi idealizada a seguinte Visão de Futuro para Modelo de Gestão para Resultados do Estado do Ceará: “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” (MACROPLAN, 2016).

### **3 INTERVENÇÃO**

O Acordo de Resultados setorial é um contrato firmado anualmente entre o governador e o secretário de cada pasta, assinado com a interveniência da Secretaria do Planejamento e Gestão (Seplag) e da Secretaria da Fazenda (Sefaz), que pactuam os principais compromissos setoriais, contendo os desafios, indicadores, metas, iniciativas e entregas previstas para o ano corrente. Este instrumento articula no curto prazo as estratégias estabelecidas no Plano Estratégico de Desenvolvimento de Longo Prazo (Ceará 2050), nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (Agenda 2030), no Plano Plurianual (PPA) e nas agendas estratégicas setoriais, ou seja, nos planos das políticas públicas coordenadas pelos órgãos estaduais.

Para tanto destacam-se os principais objetivos da proposta: (I) alinhar as visões estratégicas de Estado e Governo com as necessidades da população priorizadas a cada ano; (II) promover uma gestão baseada em evidências que perpassa a cultura dos órgãos estaduais e conecta os resultados com as entregas; (III) desenvolver a inteligência governamental para reorientação das políticas públicas e gestão dos riscos; (IV) contribuir para o desenvolvimento de lideranças comprometidas com os resultados; (V) promover a transparência nas prioridades do governo e na alocação dos recursos públicos; (VI) mitigar problemas com a liberação de recursos financeiros para entregas pactuadas. (VII) promover a comunicação inclusiva favorecendo a gestão do conhecimento nos órgãos. Segue um resumo dos benefícios do modelo:



Diagrama 3 – Resultados Alinhados com a Estratégia Governamental

Nesta perspectiva, apresentam-se as etapas de implementação do Acordo de Resultados e suas conexões com outros processos do ciclo de gestão:

### 3.1 Etapa I: Planejamento - Elaboração do Acordo de Resultados

#### 3.1.1 Alinhamento estratégico e análise setorial

Nesta etapa inicial, a equipe Célula de Gestão para Resultados da Seplag, mobiliza junto às áreas de planejamento dos órgãos o processo de alinhamento entre as agendas estratégicas internacionais, nacionais e estaduais, ou seja, considerando a realidade de cada secretarias e dos órgãos vinculados, são analisados, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (Agenda 2030), os planos nacionais das políticas públicas implementadas pela setorial, bem como, os instrumentos de planejamento estadual, a saber: o Plano Plurianual vigente, o Ceará 2050 (plano de longo prazo do Estado), planos estaduais das políticas públicas implementadas pela setorial e o planejamento estratégico organizacionais.

Complementando o estudo é elaborado uma análise sobre as políticas públicas setoriais e sobre a estrutura organizacional e de governança das secretarias e órgãos vinculados. Esta etapa é realizada com a colaboração dos gestores e técnicos das áreas de planejamento e finalísticas que atuam como lideranças em gestão para resultados setoriais.

#### 3.1.2 Formação de lideranças em gestão para resultados com foco em inovação e diversidade

Criado em 2016 em parceria com a Escola de Gestão Pública do Ceará (EGPCE), o Programa de Formação Continuada em Gestão para Resultados (ProGpR), visa mobilizar e elevar a categoria de liderança, os gestores e técnicos

envolvidos no processo de pactuação de compromissos, seja na elaboração ou no monitoramento dos Acordos de Resultados. Nesta perspectiva, desenvolve-se lideranças para um pensar estratégico, por meio de cursos, oficinas, workshops e seminários. Destaca-se a Formação em Gestão para Resultados, com nove módulos e carga horária de 240 horas e sua primeira turma concluída em 2017. Em 2019 desenvolvemos o curso de Formação de Liderança em Gestão para Resultados, com o objetivo de formar multiplicadores do modelo e parceiros da Seplag no processo de pactuação de compromissos.

Iniciativa em desenvolvimento, inovadora pelo conceito e abordagem temática, a Especialização em Gestão para Resultados, desenvolvida em parceria com a Escola de Saúde Pública do Ceará (ESPCE), iniciada a primeira turma em 2018, promove a formação de especialistas para desenvolvimento e avaliação de ações e modelos de gestão orientados para resultados.

Para a coordenação da implementação de um novo conceito de gestão foi preciso agregar na equipe pessoas com conhecimentos, habilidades e atitudes orientadas para resultados, além de disposição para assumir os desafios trazer para a gestão pública a inovação e a diversidade. A equipe foi escolhida contemplando os servidores efetivos da própria secretaria, terceirizados com experiência na gestão pública e *trainees* de gestão e inovação selecionados por meio de parceria com a Vetor Brasil.

Para tanto, com foco na inovação e diversidade de conhecimento, cultural, gênero, racial e orientação sexual, a equipe foi formada por profissionais experientes e iniciantes (servidores entre 8 e 10 anos de atuação no serviço público estadual até profissionais recém formados), com áreas de formação e conhecimento diversos (graduados e pós graduados em Arquitetura e Urbanismo, Engenharia Civil, Engenharia Química, Economia, Estatística, Administração, Relações Internacionais, Ciências Políticas, Ciências Sociais, Serviço Social, Direito e Design), com experiências anteriores em outros estados brasileiros ou países e interesses em temáticas ou causas específicas. Esta equipe se tornou a mais diversa da gestão pública estadual, trazendo cor, cultura, conhecimento para a Seplag e inovação para os processos de gestão.

### **3.1.3 Escolha das prioridades pela alta gestão**

Em reuniões setoriais com os secretários e dirigentes dos órgãos vinculados, são discutidos o balanço do Acordo de Resultados do ano anterior e as prioridades da pasta para o ano vigente. As prioridades destacadas pelos gestores subsidiarão as etapas seguintes da elaboração do Acordo de Resultados. Este momento é imprescindível, uma vez que, o gestor máximo assume o compromisso com a pactuação de metas e avalia os resultados do ano anterior com as considerações da Seplag, tornando-se assim, patrocinador do processo e mobilizador dos gestores e técnicos no contexto da setorial.

### **3.1.4 Workshop para validação dos desafios, indicadores, iniciativas e metas com gestores e servidores da secretaria e órgãos vinculados**

Prioridades para o ano pontuadas pela alta gestão iniciasse o processo de discussão com dirigentes, gestores e técnicos da Secretaria e órgãos vinculados, por meio do Workshop visando a proposição e validação dos desafios a serem contemplados no Acordo de Resultados, a seleção dos indicadores que permitirão mensurar se os desafios foram superados e as metas a serem alcançadas até o final do ano vigente. Em seguida, defini-se as iniciativas que contribuem diretamente para a superação dos desafios, bem como, as entregas e as metas pactuadas para o ano. Para tanto, utiliza-se de metodologias participativas disponibilizadas por meio do Manual do Workshop de Nivelamento, com propostas de atividades e ferramentas de acordo com a maturidade institucional.

### **3.1.5 Análise de Financiabilidade**

Nesta etapa, os técnicos da Seplag analisam a viabilidade orçamentária e financeira para o cumprimento das metas propostas pela secretaria. São analisados os custos da execução das iniciativas, o orçamento da secretaria e dos órgãos vinculados e ainda, os projetos autorizados pelo governador para serem executados no ano. Mesmo com esta análise, o monitoramento é decisivo, tendo em vista que a liberação do limite financeiro é realizada pelo COGERF, considerando a arrecadação e a viabilidade da execução da iniciativa para o ano. Contudo, esta análise tenta aproximar-se com a realidade orçamentária e financeira dos órgãos.

### **3.1.6 Assinatura do Acordo pelo Governador, Secretário da pasta e intervenientes**

A minuta do Acordo de Resultados traz além dos objetos da pactuação definidos nas etapas anteriores, as seguinte cláusulas orientadoras da pactuação, a saber: Objetivo e finalidade; Obrigações das partes (acordada, acordante e intervenientes); Autonomias e medidas facilitadoras; Recursos orçamentários e financeiros, Vigência; Rescisão; Revisão; e Acompanhamento, monitoramento e Avaliação. Todas as partes de acordo com os objetos da pactuação, o Acordo de Resultados é assinado. Em resumo segue os compromissos das partes ao assinarem o documento.

## **3.2 Etapa 2: Monitoramento dos Acordos de Resultados**

O modelo de governança orientado para resultados compreende uma estrutura para o desenvolvimento da inteligência governamental para reorientação das políticas públicas e gestão dos gargalos. Numa estrutura que envolve a participação do governador, da alta gestão das Secretarias, dos dirigentes dos órgãos e outras instâncias de poder (Rede de Planejamento, GTR e COGERF), além de demais gestores e lideranças em gestão para resultados, o monitoramento proativo dos indicadores e das entregas subsidiam a tomada de decisão em todos os níveis da gestão, perpassando a cultura dos órgãos estaduais e conectando os resultados com as entregas pactuadas.

Para tanto, os objetos pactuados nos Acordos de Resultados das setoriais passam a ser monitorados mensalmente pela Célula de Gestão para Resultados da Seplag, que junto com as lideranças de gestão para resultados das Secretarias

analisam e encaminham as questões no nível operacional discutindo e solucionando os problemas com os gestores das áreas finalísticas da secretaria e vinculadas e ainda, levando questões não solucionadas para o Grupo Técnico de Gestão para Resultados (GTR), que assessora o COGERF em assuntos relacionados ao desempenho de programas, da gestão institucional e ao cumprimento de metas e resultados governamentais. Para tanto segue a estrutura visual de governança dos Acordos de Resultados:

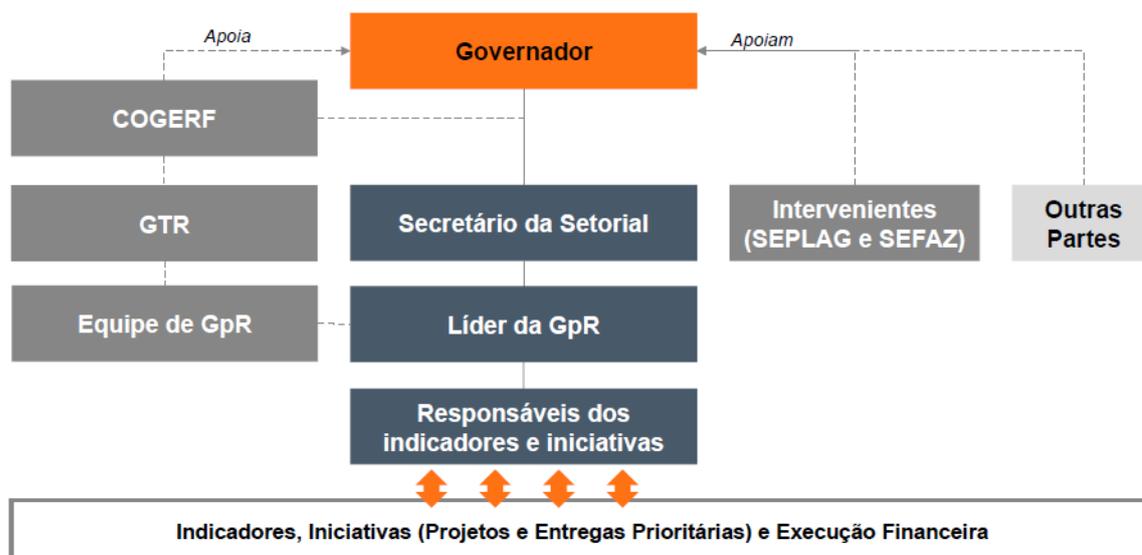


Diagrama 4 – Governança do Acordo de Resultados

O GTR, formado por representante da Seplag, Sefaz, Casa Civil, e CGE têm papel central neste processo, principalmente pela mediação que desempenha junto ao COGERF nas questões de sua competência, em especial na liberação de limites financeiros. Avaliadas os gargalos e as fragilidades da execução das iniciativas e ainda permanecendo demandas para serem resolvidas, acontece a reunião com a alta gestão da secretaria para apresentação do comportamento dos indicadores de resultados, das fragilidades não sanadas no nível operacional e ainda dos problemas relativos ao desempenho das iniciativas não solucionadas mesmo com a mediação do GTR. A cada três meses as demandas de todas as Secretarias que necessitam de decisão estratégica de governo devem ser levadas para reunião com o governador. No início de cada ano é realizado o balanço geral da pactuação para apresentação aos secretários da pasta e início da elaboração do Acordo de Resultados para o ano vigente.

Destacam-se ainda os principais objetivos do GTR enquanto guardião de modelo de Gestão para Resultados:



Diagrama 5 - Grupo Técnico de Gestão para Resultados

#### 4 RESULTADOS OBTIDOS

Coordenado corporativamente pela Seplag, em 2017 foram assinados os primeiros Acordos de Resultados nas cinco secretarias piloto: Secretaria da Educação (Seduc), Secretaria da Infraestrutura (Seinfra), Secretaria da Saúde (Sesa), Secretaria da Segurança Pública e Defesa Social (SSPDS), e Secretaria dos Recursos Hídricos (SRH). Em 2018, ampliou-se para 16 secretarias com compromissos pactuados para o ano, sendo o documento com assinaturas disponibilizado para acesso público no site da Sepalg, promovendo a transparência sobre as prioridades do governo. Em 2019, considerando a redução de Secretárias manteve-se o número de 16 secretarias, mas ampliou-se o número de órgãos vinculados envolvidos no processo. Este número representa a totalidade das setoriais que desenvolvem ações finalísticas, com entregas diretas para a população.

Destacam-se as iniciativas continuadas que contribuem para o processo de implementação anual dos Acordos de Resultados: (I) desenvolvimento do Programa de Formação Continuada em Gestão para Resultados (ProGpR), em parceria com a Escola de Gestão Pública do Ceará e a Especialização em Gestão pra Resultados em parceria com a Escola de Saúde Pública do Ceará; (II) padronização da estrutura organizacional das áreas de planejamento dos órgãos estaduais, tendo em suas atribuições a implementação setorial do modelo de gestão para resultados; (III) implementação do Grupo Técnico de Gestão para Resultados (GTR), que analisam as demandas das reuniões de monitoramento e apontam caminhos para solucionar os entraves para o desempenho das iniciativas, inclusive os financeiros; (IV) criação da Célula de Gestão para Resultados, na estrutura da Coodenadoria de Planejamento e Gestão da Seplag Ceará; e (V) vinculação das gratificações por desempenho dos servidores de alguns órgãos às metas institucionais pactuadas no Acordo de Resultados (Decreto 32.877, de 12 de novembro de 2018), com destaque para secretarias com resultados significativos para o Estado, como a Secretaria de

Recursos Hídricos (SRH), a Secretaria da Cultura (Secult) e a Secretaria de Proteção Social, Justiça Cidadania, Mulheres e Direitos Humanos (SPS).

Considerando a realidade encontrada em 2016, apontamos os principais avanços observado atualmente, após a implementação do modelo de gestão para resultados:

- Com foco no desempenho dos indicadores das políticas públicas estão sendo priorizadas e pactuadas metas por meio dos Acordos de Resultados, com mobilização de esforços, inclusive financeiros para o alcance dos resultados;
- A tomada de decisão passou a ser baseada em evidências acompanhando o comportamento dos indicadores e a priorização das entregas que contribuem com os resultados pactuados, sendo as reuniões de monitoramento orientadas pelos resultados dos indicadores dos acordos;
- Empoderamento de gestores agora são lideranças em gestão para resultados com participação nas tomadas de decisão baseadas em evidências e não apenas na execução financeira das iniciativas;
- O plano de longo prazo para o Estado (Ceará 2050), Plano Plurianual, Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU e Planos das Políticas Setoriais passam a orientar a pactuação de compromissos anuais, alinhando as estratégias para o Estado, o governo e as políticas públicas;
- Órgãos estaduais agregaram ao processo de elaboração dos planos das políticas setoriais e planos estratégicos organizacionais a cadeia de valor do modelo de gestão para resultados, a exemplo do Plano Estadual Decenal de Atendimento Socioeducativo e do Planejamento Estratégico da Secretaria da Cultura;
- Modelo de Orçamento para Resultados desenhado com a proposta de vinculação das ações com as entregas, favorece a definição clara das prioridades do governo e das iniciativas que contribuem para o atendimento das necessidades da população e por sua vez, promove a transparência na priorização da alocação dos recursos públicos;
- Melhoria nos processos de integração intersetorial em especial, entre secretarias e suas vinculadas que agora compartilham prioridades e pactuam juntas as metas dos resultados setoriais.

A pactuação de compromissos confronta os atores envolvidos a uma reflexão sobre esforços dedicados a resultados e entregas, em especial sobre a necessidade da priorização estratégica para o alcance das mudanças demandadas pela população. Por sua vez, a governança integrada, participativa e transparente, tendo o monitoramento do Acordo de Resultados elemento principal, favorece a reorientação das políticas e contribui para o alcance dos resultados programados.

No entanto, aponta-se que as secretarias e os órgãos vinculados apresentam níveis diferentes de aproximação com os processos gestão orientado para resultados, em especial com os instrumentos de planejamento e monitoramento e com a tomada de decisão baseada em evidências. Ainda encontrasse órgãos sem sistemas de informação e comunicação e, portanto, adequando seus processos para a coleta de dados, rotinas de monitoramento e produção de conhecimento. Logo, a iniciativa requer um trabalho de mudança de cultura e estrutura governamental, além de um trabalho setorial individualizado, sendo inovadora no setor público pela variedade de

frentes visando o alcance dos meios para impactar a vida da população de forma efetiva.

## 5 CONCLUSÕES

Ao expandir a visão da administração pública com foco em resultados, que traduzem os anseios da população atrelados a uma governança participativa, busca-se uma atuação fundamentada em uma base técnica que prioriza, monitora e avalia, de modo a mobilizar esforços para o alcance das metas pactuadas. Nesta perspectiva evitam-se as decisões tomadas a partir dos insumos disponíveis ou das vontades particulares e avança na busca constante de evidências para reorientar as políticas públicas e promover mudanças efetivas para a população cearense.

Para tanto, este modelo é inovador e deve ser reproduzido, uma vez que: (1) Promove o planejamento orientado para resultados, visando a continuidade das políticas públicas e o alinhamento entre os instrumentos de planejamento de médio e longo prazos com a formulação do Acordo de Resultados anuais, contribuindo para a conexão entre o futuro e presente do governo; (2) Facilita a tomadas de decisão baseadas em evidências, promovendo a valorização da inteligência governamental, com incentivos para a coleta de dados finalísticos e otimização dos sistemas de informação e comunicação; (3) Promove o empoderamento das lideranças de gestão para resultados, por meio de um processo continuado de formação e desenvolvimento de talentos, buscando descentralizar o processo decisório e mediar as relações de poder; (4) Estimula o orçamento para resultados, utilizando metodologias que priorizam os recursos conforme os compromissos pactuados, transformando as técnicas tradicionais de alocação em um modelo efetivo e orientado para resultados; (5) Incentiva as pessoas por meio da vinculação das gratificações por desempenho dos servidores às metas institucionais pactuadas no Acordo de Resultados, valorizando o esforço do servidor para o alcance das metas.

Considera-se, portanto, que a Seplag Ceará vem buscando de diversas maneiras abarcar a implementação dos instrumentos de planejamento por meio da implementação de processos estruturados e conectados entre si, bem como, fundamentados nos princípios e nas dimensões do modelo de gestão para resultados. Acredita-se que esta iniciativa inovadora, deve manter a boa relação com os gestores para que o processo não seja, mais uma vez, perdido com o tempo e relegado à memória dos servidores estaduais. Em 2019 iniciou-se um novo estágio de pactuação de compromissos, com novos desafios que serão superados com a visão de que os benefícios devem chegar a população cearense.

## REFERÊNCIAS

CEARÁ, **Lei do Plano Plurianual 2016-2019** - Nº 15.929, de 29 de dezembro de 2015. Volume I, II e Anexos. Fortaleza, 2015. Disponível em: <https://www.seplag.ce.gov.br/planejamento/menu-plano-plurianual/ppa-2016-2019/>

CEARÁ. Visão de Futuro do Estado do Ceará. **Plataforma Ceará 2050**. Fortaleza, 2018. Disponível em: <http://www.ceara2050.ce.gov.br/artigos-e-publicacoes/categorias/73/visao-de-futuro-e-objetivos-estrategicos>



2, 3 e 4 DE SETEMBRO DE 2019

LOCAL

TEATRO PEDRO IVO

CENTRO ADMINISTRATIVO DO GOVERNO DO ESTADO DE SC  
FLORIANÓPOLIS - SC - BRASIL

HOLANDA, Marcos Costa (Org.). **Ceará: a prática de uma gestão por resultados.** Fortaleza: IPECE, 2006.

MACROPLAN. **Avaliação do modelo de gestão para resultados em prática no Governo do Estado do Ceará.** Fortaleza, 2016. Disponível em: <https://www.seplag.ce.gov.br/planejamento/menu-gestao-para-resultados/projeto-de-fortalecimento-do-modelo-de-gestao-para-resultados-gpr/>