



VII Encontro Brasileiro de Administração Pública
ISSN: 2594-5688
ebap@sbap.org.br
Sociedade Brasileira de Administração Pública

Fortalecimento da Gestão para Resultados no Ceará: implementação de iniciativas inovadoras

Everton Cabral Maciel

Ítalo Ribeiro Alves

Rafael Paraiso Souto Maior Malta

Samara da Silva Trajano

Disponível em: <http://ebap.sbap.org.br/>

Resumo

A disseminação da cultura para resultados no serviço público demanda uma mudança de foco na gestão, antes centrada em insumos e processos e agora focada no alcance dos resultados efetivos para a sociedade. Neste contexto, a Seplag-CE vem desenvolvendo iniciativas para o fortalecimento do modelo de gestão em curso, com o objetivo de mediar organicamente uma cadeia de valor para resultados alinhada e adaptada à estrutura do Estado. Tendo como base o Acordo de Resultados, instrumento que qualifica a gestão para resultados no Ceará, a implementação de projetos de inovação na gestão pública vêm contribuir para a melhoria dos processos de planejamento, monitoramento e avaliação, da tomada de decisão baseada em evidências, da formação dos agentes públicos e da transparência das entregas e dos gastos públicos. Para tanto, essa experiência promove a sinergia entre órgãos públicos para melhoria contínua da gestão pública com excelência em resultados.

Palavras Chave:

Gestão Pública. Resultados. Políticas Públicas. Desenvolvimento de Pessoas.

Fortalecimento da Gestão para Resultados no Ceará: implementação de iniciativas inovadoras

A disseminação da cultura para resultados no serviço público demanda uma mudança de foco na gestão, antes centrada em insumos e processos e agora focada no alcance dos resultados efetivos para a sociedade. Neste contexto, a Seplag-CE vem desenvolvendo iniciativas para o fortalecimento do modelo de gestão em curso, com o objetivo de mediar organicamente uma cadeia de valor para resultados alinhada e adaptada à estrutura do Estado. Tendo como base o Acordo de Resultados, instrumento que qualifica a gestão para resultados no Ceará, a implementação de projetos de inovação na gestão pública vêm contribuir para a melhoria dos processos de planejamento, monitoramento e avaliação, da tomada de decisão baseada em evidências, da formação dos agentes públicos e da transparência das entregas e dos gastos públicos. Para tanto, essa experiência promove a sinergia entre órgãos públicos para melhoria contínua da gestão pública com excelência em resultados.

Área de intervenção: Planejamento e gestão.

Fase da política pública: Formulação de alternativas, tomada de decisão e implementação.

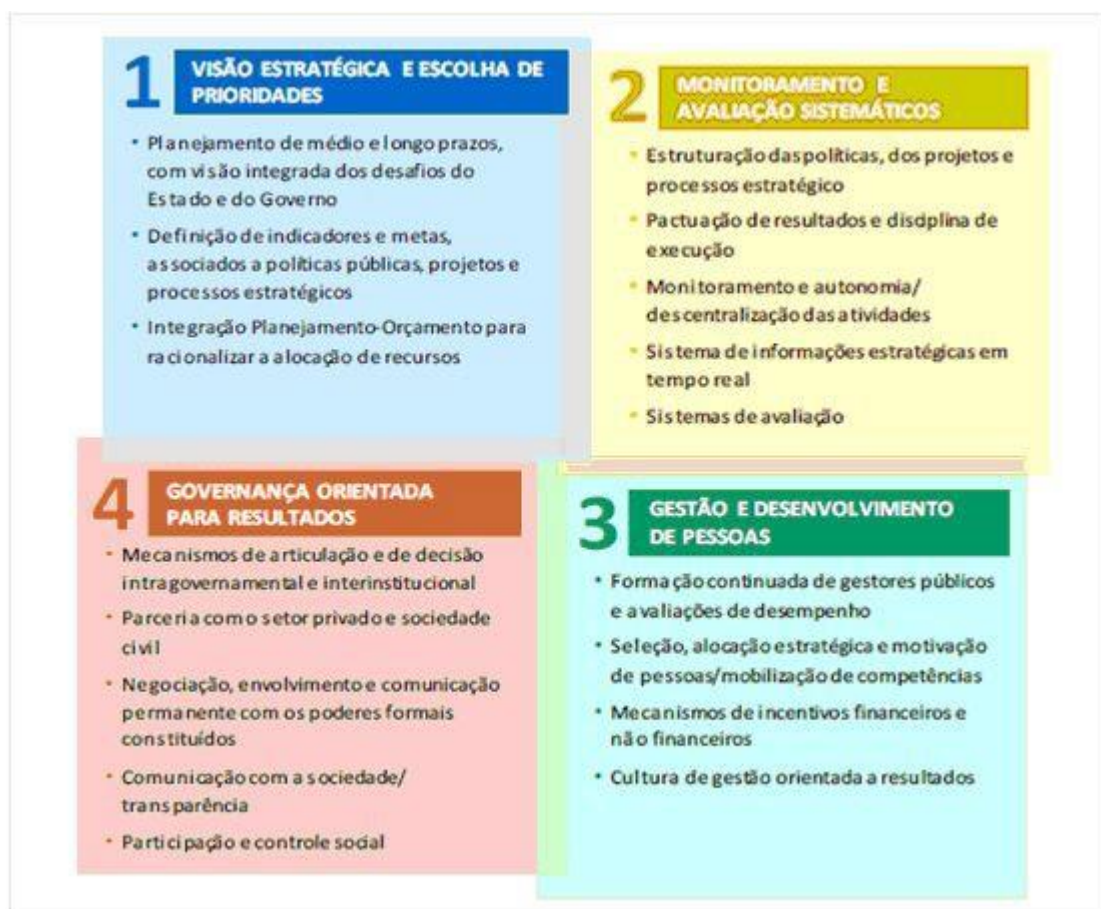
1 Introdução

A implementação de um novo conceito de Gestão para Resultados (GpR) traz consigo a necessidade de formação de equipes com conhecimentos, habilidades e atitudes orientadas para resultados, além da disposição para assumir desafios inerentes ao processo de diálogo entre modelos específicos de gestão no contexto das organizações. Para tanto, a promoção da cultura de resultados no governo, pressupõe a existência de uma cultura organizacional cujos macro processos de planejamento, monitoramento e avaliação, bem como as relações intra e interinstitucionais, estejam orientadas para o alcance dos resultados das políticas públicas. Trata-se de levar em consideração, para além da eficiência e da eficácia, a efetividade das ações públicas executadas.

Buscando alinhamento com os modelos de GpR no Brasil e em outros países ocidentais, a Secretaria do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará (Seplag-CE) analisou as experiências brasileiras e internacionais que apresentaram bons resultados e, em seguida, por meio da parceria com a consultoria Macroplan, desenvolveu o modelo para o estado. Para tanto, a proposta para o fortalecimento do modelo de GpR é guiada pelas condições e valores de promoção da cultura e do 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 no diagrama 1.

Diagrama 1 – Dimensões do modelo de gestão para resultados do governo do Ceará

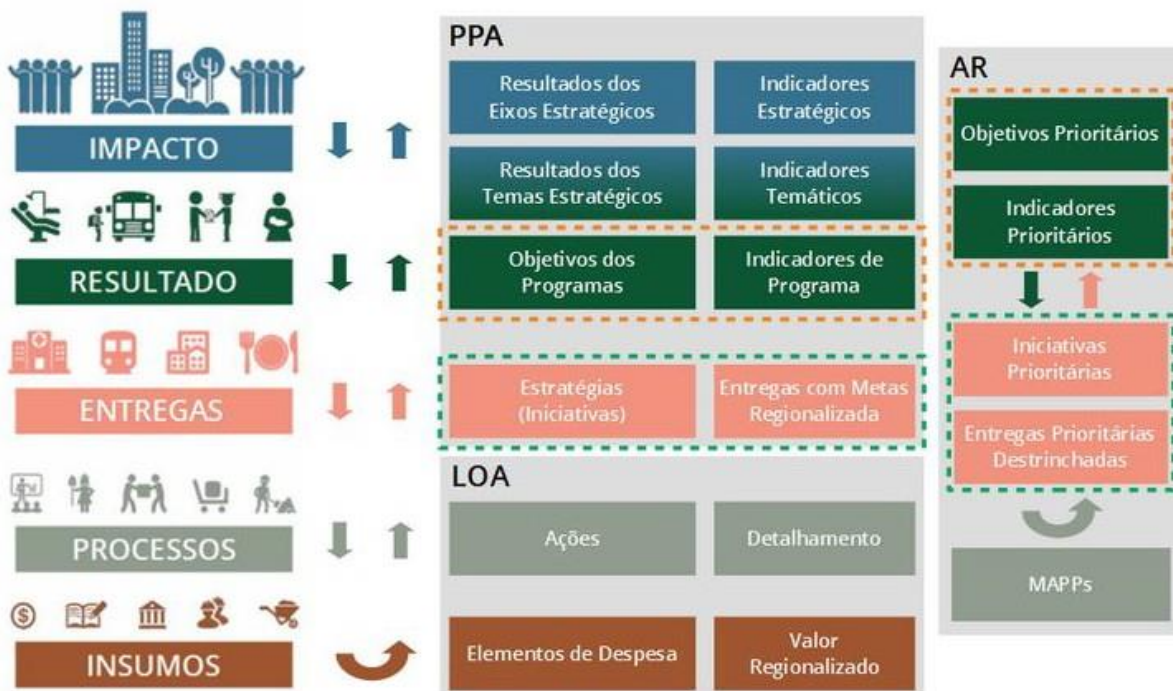


Fonte: Macroplan (2016).

Por sua vez, o Modelo de Gestão para Resultados alinha os diversos instrumentos de planejamento – Plano Plurianual (PPA), Plano de Longo Prazo (Ceará 2050), Planos das Políticas Setoriais, Lei Orçamentária Anual (LOA) e Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) – com um instrumento gerencial anual, os Acordos de Resultados (AR). Conforme destacado no diagrama a seguir, o AR é constituído por objetivos, indicadores e entregas prioritárias e

suas respectivas metas, bem como pela análise financeira das entregas, a partir dos recursos disponibilizados e identificados por meio de projetos MAPP (Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas), sistema informatizado de gerenciamento e monitoramento financeiro de projetos prioritários do governo.

Diagrama 2 – Cadeia de Valor para Resultados e sua relação com os instrumentos legais.



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A Cadeia de Valor para Resultados busca uma visão geral para os processos, de modo que a elaboração do Plano Plurianual e dos Acordos de Resultados sejam organizados a partir da perspectiva da Cadeia de Valor para Resultados (PORTER, 2004). Via de regra, ela 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 nas mãos do consumidor. Toda essa cadeia é cíclica e se retroalimenta, em uma lógica de ação e reação.

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, 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, as quais também consistem nas entregas físicas que a sociedade receberá. Tais entregas são originados de diversos “PROCESSOS”, tanto internos ao governo, quanto externos a ele, mas que são essenciais para gerência do que será cada entrega. Por último, percebe-se os “INSUMOS” como o combustível inicial para que se faça acontecer toda a cadeia, em nível financeiro, humano, operacional e de gestão. Uma vez conhecidos esses conceitos, será possível relacionar cada etapa da cadeia aos elementos do ciclo de planejamento estadual:

- Impacto → Base estratégica, relacionada à estratégia macro de governo detalhada 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. Seus objetivos estão diretamente ligados aos resultados demandados pela população, também aferidos por indicadores;
- Entregas → Visando ao alcançar das metas, as iniciativas do PPA se traduzem em produtos que serão entregues para a sociedade, em nível mais micro e materializável;
- 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, bem como, a priorização dessas metas pela LDO, é a vez da LOA tornar possível a execução desses serviços à sociedade;
- Insumos → Por fim, sabe-se que a LOA demanda a estimação das Receitas e a fixação das Despesas, pois é a partir dessa relação que a execução orçamentária ocorre e 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 às especificidades geopolíticas do Ceará.

Ainda no contexto da Seplag-CE, órgão coordenador do modelo de GpR, da Rede de Planejamento Estadual e, ainda, responsável pela implementação dos Acordos de Resultados no estado, demandou-se a inovação dos processos de gestão, inclusive no desenvolvimento de pessoas. Isso significa mobilizar esforços para contribuir com a efetividade do modelo e a disseminação da cultura de gestão orientada para resultados, especialmente por meio de: (I) formação continuada de gestores e técnicos que atuam nos processos de gestão; (II) incentivos

ao desenvolvimento de avaliações alinhadas aos resultados prioritários dos órgãos; (III) seleção e alocação estratégica de pessoas; e (IV) implementação de mecanismos de incentivos financeiros e não-financeiros.

Nessa perspectiva, a formação de agentes públicos e a atração de talentos para o serviço público, bem como a qualificação dos processos de planejamento, monitoramento e avaliação, se tornaram componentes essenciais para o fortalecimento da cultura de gestão orientada para resultados. Para tanto, desde o ano de 2017, concomitante ao processo de implementação dos Acordos de Resultados, a Seplag-CE tem desenvolvido várias iniciativas com o intuito de disseminar a cultura de resultados, com destaque para o Programa de Formação continuada em Gestão para Resultados (ProGpR), em parceria com a Escola de Gestão Pública do Ceará (EGPCE); a Especialização em Gestão Pública para Resultados, também em parceria com a Escola de Saúde Pública do Ceará (ESPCE); e a inserção de *trainees* de inovação em políticas públicas, em parceria com a Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (Funcap) e a organização da sociedade civil, Vetor Brasil.

Ainda assim, mesmo com este esforço sistemático, a disseminação da cultura orientada para os resultados apresenta diversos desafios, devido tanto às especificidades das políticas públicas, como aos distintos níveis de amadurecimento dos processos de gestão nos órgãos estaduais. Dado esse fato, em 2019, a equipe da Célula de Gestão para Resultados da Seplag-CE aprimorou a metodologia de monitoramento e avaliação do Acordo de Resultados, a fim de identificar, dentre as Secretarias de Estado que pactuaram o Acordo de Resultados, quais apresentaram melhor desempenho, com atenção também para as dificuldades. As Secretarias com desempenho satisfatório ou insatisfatório se tornarão objetos de estudo e serão incentivadas a projetar novos desafios de acordo com suas necessidades e demandas do governo.

Para isto, também em parceria com a Funcap, a Seplag-CE elaborou o projeto de Inovação em Gestão para Resultados – InovaGpR, na busca de desenvolver as competências críticas, analíticas e estratégicas dos partícipes, promover a troca de experiências entre servidores, pesquisadores e estudantes de pós-graduação, incentivar a inovação nas políticas públicas e, por conseguinte, preparar o governo para o futuro. Espera-se que o apoio da Seplag-CE consiga promover a intersetorialidade e as melhorias nos processos de gestão estadual.

Implementação de Iniciativas Inovadoras

Com o objetivo de estabelecer um ambiente permanente de inovação e melhoria contínua nos processos de gestão da Administração Pública. A Seplag -Ce têm desenvolvido iniciativas que visam promover e consolidar este objetivo. Tais iniciativas são explicadas nas subseções a seguir juntamente com a exposição de seus resultados.

2.1 Formação Continuada: ProGpR e Especialização em GpR

A Rede Estadual de Planejamento, instituída em 2009 e coordenada pela Seplag-CE, é composta pelos agentes públicos que atuam nas Secretarias e órgãos estaduais com a coordenação e a execução dos processos de gestão pública para resultados (planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação). Para isto, este grupo de profissionais (servidores, comissionados e terceirizados), devem ser formados de maneira continuada, visando ao atendimento das demandas propostas pela gestão pública.

Assim, foi implementado o Programa de Formação Continuada em Gestão para Resultados – ProGpR, uma iniciativa da Seplag-CE, por meio da Coordenadoria de Planejamento, Orçamento e Gestão (CPLOG) e em parceria com a Escola de Gestão Pública do Ceará (EGPCE).

O ProGpR desenvolveu um processo de formação continuada, partindo do conhecimento e da experiência acumulada dos servidores e colaboradores, com objetivo de suprir as lacunas observadas na gestão estadual. Constitui-se, portanto, em um dos instrumentos da política de educação em gestão pública do Ceará e destina-se a proporcionar oportunidades de desenvolvimento profissional aos técnicos e gestores envolvidos no planejamento e execução das diversas políticas públicas, para o alcance dos resultados especificamente definidos. As atividades deste Programa constituem-se de palestras, oficinas, seminários e cursos de curta e longa duração. Em 2018 foi concluída a primeira turma da Formação em Gestão para Resultados, com 240 horas e 46 agentes públicos certificados.

O bom desempenho do ProGpR facilitou o processo de discussão que desencadeou no primeiro curso no Brasil de Especialização em Gestão Pública para Resultados, com 460

horas e 36 especialistas formados em 2020 pela Escola de Saúde Pública do Ceará. Destaca-se que o trabalho de conclusão de curso, foram projetos de intervenção no setor público.

A Especialização em GpR passou por um processo de avaliação por alunos da primeira turma e os professores, e portanto o programa passou por uma adequação de conteúdo e da carga horária de cada disciplina. Para a segunda turma da Especialização em GpR, que iniciará no segundo semestre de 2020, um percentual de vagas será destinado aos agentes públicos da Rede de Planejamento cujo órgãos estaduais ficaram com as quatro primeiras posições no *Ranking* da Avaliação do Acordo de Resultados 2019. Outra novidade são as vagas destinadas aos conselheiros representante da sociedade civil nos Conselhos Estaduais de políticas públicas.

Espera-se, com este esforço, contribuir para o fortalecimento da cultura para resultados nos órgãos estaduais e promover a melhoria dos processos de planejamento, monitoramento e avaliação.

2.2 Trainees em Gestão Pública

Focando na inovação na gestão pública e considerando uma experiência já consolidada no setor privado, incorporou-se um grupo de *trainees* na Seplag-CE. Este modelo trouxe diversidade cultural, de formações acadêmicas e conhecimentos, de gênero e raça, sendo a equipe constituída por jovens profissionais iniciantes (*trainees* de gestão pública com ou sem experiência anterior no serviço público), com áreas de formação e conhecimento diversos (graduados e pós-graduados em diversos cursos de graduação e mestrado). Portanto, a equipe que colaborou com os agentes públicos estaduais na implementação do modelo de GpR trouxe consigo experiências não apenas profissionais, mas vivências anteriores em outros municípios e estados brasileiros, quando não internacionais, assim como interesses em temáticas e/ou causas específicas. Esta equipe se tornou uma das mais diversas da gestão pública estadual, trazendo mais diversidade, cultura e conhecimento para a Seplag-CE e expectativas em relação à promoção da inovação na gestão das políticas públicas.

A chegada dos *trainees* fortaleceu qualitativamente e quantitativamente a equipe da Coordenadoria de Planejamento, Orçamento e Gestão no assessoramento aos órgãos estaduais nos processos de pactuação e monitoramento dos Acordos de Resultados, além de possibilitar

a criação de grupos de trabalho (GTs), visando à solução de melhorias na gestão. Nesta perspectiva, destacam-se alguns produtos criados dos grupos de trabalho:

- a) Caderno de Indicadores do Governo do Estado do Ceará: Instrumento necessário para o diálogo entre o governo e a sociedade cearense, pois transforma a informação em subsídio para a cidadania e o controle social, além de promover na gestão pública a disseminação da orientação para resultados e a linguagem comum por meio da compreensão dos indicadores socioeconômicos monitorados pelo governo. Por meio da publicação deste produto, pretende-se ainda aumentar a transparência pública em relação aos resultados das políticas governamentais, utilizados como base de dados para a gestão pública estadual;
- b) As Built do Plano Decenal de Atendimento Socioeducativo: Trata-se de um documento que contextualiza a propositura estrutural e metodológica de elaboração do Plano Estadual Decenal de Atendimento Socioeducativo, conduzido sob orientação técnica da Seplag-CE. O relatório denominado "As Built", atesta a importância de produção de um documento de alto nível de detalhamento, com a narrativa dos passos adotados na construção do Plano e que, por sua vez, pode ser utilizado como referência para outros planos setoriais de políticas públicas. Este documento é um levantamento completo e qualificado do que foi trabalhado ao longo da elaboração de um plano decenal estratégico setorial, tateando os gargalos e mapeando encruzilhadas que desdobram em lições aprendidas, servindo de insumo crítico para o Grupo de Trabalho de Agenda Setorial;
- c) Guia Metodológico de Formulação de Agenda Estratégica Setorial: Apresenta um produto que direciona o planejamento de médio e longo prazos das políticas públicas coordenadas pelos órgãos estaduais. Tendo a Seplag-CE a atribuição de coordenar o sistema de planejamento do governo do estado e fortalecer esse novo paradigma de gestão, o guia propõe uma metodologia de planejamento para a elaboração de planos de políticas públicas orientados para resultados;
- d) Reestruturação do Sistema Estadual de Planejamento (Padronização das Unidades Setoriais de Planejamento – USPs): Redesenho do Sistema Estadual de Planejamento, perpassando pela redefinição das funções e das estruturas das USPs e da Rede Estadual de Planejamento. Para tal, foi realizado um diagnóstico a fim de averiguar

seus pontos de crise e, a partir de um mapeamento detalhado, propôs-se a criação das Coordenadorias de Desenvolvimento Institucional e Planejamento em todos os órgãos estaduais, com atividades padronizadas. Este modelo passou a ser utilizado pela gestão governamental iniciada em 2019;

- e) Inovação no Planejamento Plurianual (PPA): Proposição da metodologia elaboração do PPA 2020-2023 alinhando a estrutura de planejamento de políticas públicas aos instrumentos de planejamento com foco na orientação para resultados. O modelo trouxe para a Administração Pública um planejamento voltada a resultados mensuráveis, de modo a garantir a melhor gestão estratégica governamental, com desdobramentos nas ferramentas de monitoramento, avaliação e controle social;
- f) Metodologia de Orçamento para Resultados (OpR): Metodologia proposta considerando que o orçamento cumpre papel fundamental na destinação de recursos e alcance das metas pactuadas e, portanto, se constitui como uma alternativa técnica de prover uma destinação mais atrelada aos resultados prioritários. A metodologia de OpR deve ser implementada na elaboração da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e da Lei Orçamentária Anual (LOA), de modo a fortalecer o modelo de GpR e a visão de uma governança integrada;
- g) Decreto de Gratificação por Desempenho: Inserido na terceira dimensão do modelo de GpR, a proposta de aperfeiçoamento dos modelos de incentivos financeiros e não financeiros, vinculados ao alcance de metas de resultados, vem sendo implementada em órgãos estaduais contemplados com o decreto. Este instrumento legal estabeleceu a vinculação da gratificação variável dos servidores às metas dos Acordos de Resultados e, portanto, alinha o processo de pactuação de compromissos à avaliação de desempenho dos servidores, promovendo a expansão qualificada do modelo de gratificação variável que agora se fortalece com a vinculação ao modelo de GpR do governo.

Estes foram alguns dos produtos dos GTs com participação dos servidores e *trainees* desenvolvidos durante os dois anos de inserção dos bolsistas na Seplag-CE. Com o término do período dos bolsistas e na perspectiva de manter a atração de talentos, foi elaborado o projeto InovaGpR, visando a integração entre a Administração Pública e as universidades.

2.3 InovaGpR

O InovaGpR visa propagar a cultura de Gestão para Resultados e aprimorar os seus instrumentos no estado do Ceará, estimulando os órgãos estaduais que se destacaram no ano anterior a expandir suas ações para o ano vigente e, ainda, fornecer apoio técnico àqueles que encontraram maior dificuldade ao longo do processo, elevando, desse modo, a qualidade agregada de todo o sistema de planejamento e gestão pública.

Para tanto, os órgãos estaduais são apoiados no desenvolvimento de novas práticas, metodologias, abordagens e tecnologias, bem como na melhoria dos processos em curso que contribuam para uma gestão pública mais eficiente. Esse apoio se dá por meio da alocação de bolsistas de pesquisa em gestão pública nas Secretarias que obtiverem as quatro primeiras e as quatro últimas posições no *ranking* oriundo do processo de avaliação dos Acordos de Resultados.

O objetivo de alocação de bolsistas para as quatro primeiras Secretarias é servir como “premiação”, reconhecimento e motivação para aquelas Secretarias que obtiveram resultados positivos em metas alcançadas e entregas realizadas do Acordo de Resultado do ano anterior. E a alocação de bolsistas para as quatro últimas Secretarias atende a busca de melhoria contínua no processo, pois a inserção destes bolsistas neste contexto auxiliará estas Secretárias que não foram tão bem na troca de informações por meio do *benchmarking* com aquelas Secretárias que tem alcançado as metas propostas no ano.

Com foco na inovação e na diversidade de conhecimento, participam do projeto graduados em quaisquer áreas de formação, desde que estejam inseridos nos programas de pós-graduação (mestrado acadêmico e doutorado) de interesse do projeto e ofertados pela Universidade Estadual do Ceará (Uece) e pela Universidade Federal do Ceará (UFC), além de serem pessoas comprometidas com a melhoria das políticas públicas e o desenvolvimento de soluções inovadoras para a gestão pública. Deste modo selecionamos os seguintes programas de pós-graduação: Administração, Administração e Controladoria, Avaliação de Políticas Públicas, Economia, Economia Rural, Modelagem e Métodos Quantitativos, Políticas Públicas e Sociologia.

Os selecionados (doutores, doutorandos e mestrandos) são beneficiados com as bolsas de inovação em gestão pública da Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento

Científico e Tecnológico do Ceará (Funcap), de modo a garantir que o bolsista possa se dedicar exclusivamente às atividades propostas no projeto e suas atividades acadêmicas. Os bolsistas (mestrandos) serão supervisionados por outros bolsistas (doutorandos), que por sua vez receberão orientações de um pesquisador chefe (bolsista doutor).

Dentre suas atividades, os bolsistas mestrandos atuam *in loco* e são responsáveis por observar e coletar as informações acerca das rotinas de gestão dos órgãos monitorados, bem como repassar e auxiliar na implementação das inovações sugeridas que forem acatadas pela setorial. Por sua vez, cada doutorando faz a supervisão das atividades desenvolvidas pelo seu grupo de mestrandos, além de se dedicarem à pesquisa dos métodos de gestão que serão propostos às setoriais e à orientação/acompanhamento dos procedimentos para implementação de tais métodos. Já o pesquisador chefe é o responsável por toda a equipe de pesquisa, orientando os doutorandos na seleção das metodologias que serão propostas e a todos os bolsistas na confecção dos projetos de pesquisa e dos relatórios técnicos. Em resumo, as atividades desenvolvidas ao longo do projeto são:

Diagrama 3 – Principais atividades dos bolsistas do InovaGpR.



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

As equipes de pesquisa se relacionam sinergicamente com a equipe de técnicos da Seplag-CE, mediante reuniões semanais de alinhamento dos trabalhos desenvolvidos, a fim de garantir entrosamento nas ações realizadas.

Este projeto é o mais novo projeto dentro das iniciativas de implementação em inovação e portanto espera-se que ao final do ciclo de 2 anos sejam alcançados os seguintes resultados:

(I) Instrumentos de gestão aprimorados nos órgãos estaduais, com incremento na difusão da cultura de gestão orientada para resultados; (II) Processos de monitoramento e avaliação otimizados nas setoriais; e (III) Produção e difusão do conhecimento sobre a temática gestão pública para resultados.

3 Recomendações

Em resumo, a Seplag-CE vem buscando desenvolver esforços para a implementação dos instrumentos de planejamento por meio da introdução de processos estruturados e conectados entre si, de modo a se tornar referência de gestão pública para os demais estados brasileiros.

Ao expandir a visão de uma administração pública focada em resultados, buscou-se o desenvolvimento de iniciativas fundamentadas na priorização, no monitoramento e na avaliação das atividades da Administração Pública. Nesta perspectiva, busca-se a qualificação dos processos e o desenvolvimento das competências dos agentes públicos.

Para tanto, recomenda-se que outros entes públicos comprometidos com a efetividades dos processos de planejamento, monitoramento e avaliação, bem como, com os resultados das políticas públicas, possam observar as iniciativas inovadoras apresentadas, uma vez que: (I) Promovem o planejamento orientado para resultados, visando a continuidade das políticas públicas e o alinhamento entre os instrumentos de planejamento de curto, médio e longo prazos, com a formulação dos Acordos de Resultados anuais, contribuindo para a conexão entre o futuro e presente do governo; (II) Facilitam as tomadas de decisão baseadas em evidências, promovendo a valorização da inteligência governamental, com incentivos para a coleta de dados finalísticos e a otimização dos sistemas de informação e comunicação; (III) Promovem 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; e (IV) Incentivam positivamente os funcionários públicos por meio da vinculação das gratificações por desempenho dos servidores às metas institucionais pactuadas no Acordo de Resultados, valorizando os seus esforços para o alcance das metas.

O compartilhamento dessa experiência visa a troca de experiências com outros órgãos e Estados, a expansão do conhecimento, e a promoção de uma sinergia para melhoria contínua nos processos de gestão na Administração Pública com excelência em resultados.

Referências

CEARÁ. Projeto de Fortalecimento do modelo de gestão para resultados. Seplag: 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/>

CEARÁ. Decreto Nº 32.216, de 08 de maio de 2017. Regulamenta o Modelo de Gestão para Resultados do Poder Executivo do Estado do Ceará e dá outras providências. Diário Oficial do Estado (DOE), Série 3, ano IX, Nº 87. Fortaleza, 10 de maio de 2017. Disponível em: <https://www.seplag.ce.gov.br/planejamento/menu-gestao-para-resultados/acordos-de-resultados/>

CEARÁ. Manual de Avaliação dos Acordos de Resultados. Seplag: Fortaleza, 2020. Disponível em: <https://www.seplag.ce.gov.br/planejamento/menu-gestao-para-resultados/>

CEARÁ, Plano Plurianual 2020-2023. Volume I, II. Seplag: Fortaleza, 2019. Disponível em: <https://www.seplag.ce.gov.br/planejamento/menu-plano-plurianual/ppa-2020-2023/>

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>

CEARÁ. Manual Técnico de Orçamento 2018. Seplag, Fortaleza, 2017. Disponível em: <https://www.seplag.ce.gov.br/planejamento/menu-gestao-para-resultados/rede-de-planejamento/>

CEARÁ. MAPP - Monitoramento de Projetos Prioritários do Governo do Estado. Seplag. Fortaleza, 2011. Disponível em: <https://www.seplag.ce.gov.br/planejamento/menu-gestao-para-resultados/rede-de-planejamento/>

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/>

MACROPLAN. Metodologia que consolide o Modelo de GPR, com e sem Modelo de Incentivos alinhado ao alcance dos objetivos estratégicos, a ser adotado pelo 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/>

PORTER, M. E. Estratégia Competitiva. Técnicas para análise de indústria e da Concorrência. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004.