



VII Encontro Brasileiro de Administração Pública

ISSN: 2594-5688

ebap@sbap.org.br

Sociedade Brasileira de Administração Pública

Modelo de Monitoramento e Avaliação dos Acordos de Resultados

Everton Cabral Maciel

Anna Carolline Botelho de Araújo

Raimundo Avilton Meneses Junior

Renata Cristina Duarte dos Santos

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

Resumo:

O modelo de gestão para resultados do governo do Ceará conecta os instrumentos de planejamento com a pactuação de compromissos anual, por meio do Acordo de Resultados, um instrumento gerencial que alinha os esforços setoriais à estratégia governamental. A identificação de que os órgãos estaduais apresentam níveis diferentes de aproximação com o modelo de gestão adotado, demandou a criação da metodologia de avaliação de resultados que envolve os objetos de pactuação (indicadores, entregas e financeiro) e os processos do Acordo de Resultados (pactuação e monitoramento). Para tanto, com a metodologia proposta é possível avaliar a aderência da setorial ao processo, o alcance dos objetivos pactuados, bem como, a proatividade em relação aos entraves nas políticas públicas e a produção de informações qualificadas. Recomenda-se que a metodologia de avaliação esteja alinhada com uma estrutura de governança capaz de descentralizar o processo decisório e mediar as relações de poder.

Palavras Chave:

Gestão Pública. Planejamento. Avaliação. Políticas Públicas. Governança

Modelo de Monitoramento e Avaliação dos Acordos de Resultados

Resumo

O modelo de gestão para resultados do governo do Ceará conecta os instrumentos de planejamento com a pactuação de compromissos anual, por meio do Acordo de Resultados, um instrumento gerencial que alinha os esforços setoriais à estratégia governamental. A identificação de que os órgãos estaduais apresentam níveis diferentes de aproximação com o modelo de gestão adotado, demandou a criação da metodologia de avaliação de resultados que envolve os objetos de pactuação (indicadores, entregas e financeiro) e os processos do Acordo de Resultados (pactuação e monitoramento). Para tanto, com a metodologia proposta é possível avaliar a aderência da setorial ao processo, o alcance dos objetivos pactuados, bem como, a proatividade em relação aos entraves nas políticas públicas e a produção de informações qualificadas. Recomenda-se que a metodologia de avaliação esteja alinhada com uma estrutura de governança capaz de descentralizar o processo decisório e mediar as relações de poder.

Área de intervenção: planejamento e gestão

Fase da política pública: implementação

I - Introdução

A Secretaria do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará (Seplag-CE), por meio do projeto de assistência técnica do Programa para Resultados (*PforR*) do Banco Mundial, desenvolveu, em 2016, um modelo de gestão que contribuisse para a retomada da visão estratégica de longo prazo e da gestão orientada para resultados. Neste contexto, avaliou-se o modelo de gestão vigente de modo a identificar os entraves para que ele se tornasse capaz de promover uma estrutura de governança baseada em evidências e regularidade no processo decisório, na priorização dos recursos públicos e na transparência da administração pública.

A proposta para o fortalecimento do modelo de Gestão para Resultados (GpR) foi guiada por princípios que, em alguma medida e intensidade, já eram praticados na gestão pública, mas foram fortalecidos e adotados como pilares para a formulação e implantação das 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: 1) Visão

estratégica e escolha de prioridades; 2) Monitoramento e Avaliação sistemáticos; 3) Gestão e Desenvolvimento de Pessoas; e 4) Governança Orientada para Resultados.

Diagrama 1 – Resultados Alinhados com a Estratégia Governamental

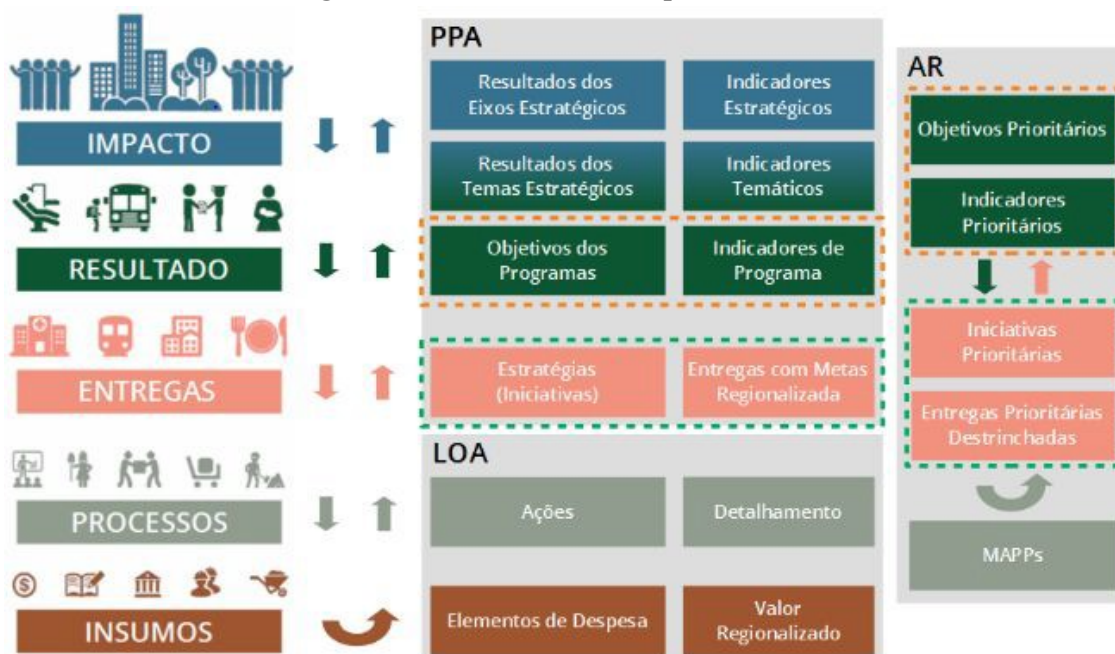


Fonte: Macroplan (2016)

Institucionalizado por meio do Decreto N° 32.216, de 8 de maio de 2017, o modelo de GpR do governo do Ceará conforma uma estrutura de governança que conecta os processos de planejamento e monitoramento com a pactuação anual de compromissos. Tal pactuação se efetiva por meio do Acordo de Resultados (AR), um instrumento gerencial que estabelece um contrato firmado anualmente entre o governador e o secretário de cada pasta, assinado com a intervenção da Seplag-CE e da Secretaria da Fazenda (Sefaz-CE). Estes atores pactuam os principais compromissos setoriais, contendo os objetivos, indicadores, metas, iniciativas e entregas previstas para o ano corrente.

O AR 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), na Lei Orçamentária Anual (LOA), na Lei de Diretrizes Orçamentária (LDO) e nas agendas estratégicas setoriais, ou seja, nos planos das políticas públicas coordenadas pelos órgãos estaduais. Ressalta-se que o PPA 2020-2023 foi elaborado articulado com as estratégias dos instrumentos citados, e portanto PPA e AR seguem a lógica da Cadeia de Valor para Resultados apresentada a seguir:

Diagrama 2 – Cadeia de Valor para Resultados



Fonte: Manual de Avaliação do Acordo de Resultados do Governo do Ceará, 2020.

Entende-se que a pactuação de compromissos convida os atores envolvidos à reflexão sobre os esforços a serem dedicados para a concretização das entregas e a obtenção dos resultados e, 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 e a avaliação do Acordo de Resultados como elemento principal, favorece a reorientação das políticas públicas e contribui para o atingimento dos resultados programados.

Contudo, é importante frisar que as secretarias e os órgãos vinculados apresentam níveis diferentes de aproximação com os processos de gestão orientados para resultados, em especial, com os instrumentos de planejamento e monitoramento e com a tomada de decisão baseada em evidências. Ainda é possível encontrar, por exemplo, órgãos sem sistemas de informação e comunicação, que estão adequando seus processos de coleta de dados, rotinas de monitoramento e produção de conhecimento. Logo, a iniciativa requer um esforço de mudança de cultura e estrutura governamental, além de um trabalho setorial individualizado, sendo inovadora no setor público pela variedade de frentes nas quais atua.

II - Metodologia de Monitoramento e Avaliação dos Acordos de Resultados

O modelo de governança orientado para resultados compreende uma estrutura para o desenvolvimento da inteligência governamental, visando a reorientação tempestiva das políticas públicas e a adequada gestão dos gargalos. Tal estrutura envolve a participação do governador, da alta gestão das secretarias, dos dirigentes dos órgãos e de outras instâncias de poder (Rede de Planejamento, GTR e Cogerf), além dos demais gestores e lideranças em GpR. O monitoramento proativo dos indicadores e das entregas subsidiam a tomada de decisão em todos os níveis da gestão, influenciando na cultura dos órgãos estaduais ao conectar os resultados pactuados, aferidos por meio dos indicadores, às entregas governamentais.

Para tanto, os objetos pactuados nos Acordos de Resultados das setoriais passam a ser monitorados mensalmente pela Célula de Gestão para Resultados (Ceger) da Seplag-CE que, junto às lideranças de GpR das secretarias, analisa e encaminha as questões em dois níveis. A nível operacional, busca-se discutir e solucionar internamente os problemas com os gestores das áreas finalísticas da secretaria e suas vinculadas. Já as questões externas são remetidas para o Grupo Técnico de Gestão para Resultados (GTR), que assessora o Comitê de Gestão por Resultados e Gestão Fiscal (Cogerf) em assuntos relacionados ao desempenho de programas, à gestão institucional e ao cumprimento de metas e resultados governamentais. Abaixo, segue o diagrama do fluxo de informações do AR:

Diagrama 3 – Fluxo de informações do Acordo de Resultados



Fonte: Manual de Avaliação do Acordo de Resultados do Governo do Ceará, 2020.

O Grupo Técnico de Gestão para Resultados (GTR), formado por representantes da Seplag-CE, Sefaz-CE, Casa Civil-CE e Controladoria e Ouvidoria Geral (CGE-CE), 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. Cabe ao

Cogerf fazer a intermediação com o governador em caso de demandas específicas.

Nesse contexto, é realizada no início de cada ano a avaliação final do AR referente ao ano anterior, com o objetivo de medir e comparar a maturidade de cada órgão pactuante na implementação do modelo de GpR, expressa por meio da efetivação dos processos do AR. A metodologia de avaliação foi elaborada com a participação do Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (Ipece) e validada pelo GTR, agindo como grupo de assessoramento do Cogerf.

Trata-se de uma ferramenta que permite observar as vulnerabilidades e apontar as oportunidades de melhoria nos processos de planejamento e monitoramento de resultados das secretarias e de seus órgãos vinculados. Para tanto a avaliação é composta por 5 pilares que se traduzem em notas, a saber:



Fonte: Manual de Avaliação do Acordo de Resultados do Governo do Ceará, 2020.

1 - Nota dos Indicadores

A Nota dos Indicadores avalia o cumprimento das metas pactuadas no AR. Para cada indicador é levada em consideração a relação entre o valor realizado e a meta pactuada ("Desempenho no Ano"). Dessa forma, a nota é atribuída de acordo com a seguinte fórmula:

$$\rightarrow \text{Nota Individual do Indicador} = \text{Desempenho no Ano} \times 10$$

Pode-se ter variações no cálculo do "Desempenho no Ano", a depender da polaridade do indicador, se positiva ou negativa, conforme as fórmulas abaixo:

- Indicadores com polaridade positiva ("Quanto maior, melhor").

Por exemplo: Taxa de alfabetização;

$$\rightarrow \text{Desempenho no Ano} = R/M$$

- Indicadores com polaridade negativa ("Quanto menor, melhor").

Por exemplo: Taxa de Crimes Violentos Letais e Intencionais (CVLI);

$$\rightarrow \text{Desempenho no Ano} = \{ 1 - [(R - M) / M] \}$$

Onde: R = Realizado; e M = Meta

A nota máxima para cada indicador é 10, ou seja, caso a relação entre o realizado e a meta resulte em um valor maior que 1,0, considera-se apenas 1,0 para o cálculo da nota.

Por fim, após calcular o "Desempenho no Ano" de cada um dos indicadores, faz-se a média das notas de todos eles:

$$\rightarrow \text{NI} = \text{Soma das notas individuais dos indicadores} / \text{N}^{\circ} \text{ de indicadores do AR}$$

O resultado da fórmula acima constitui a Nota dos Indicadores (NI), primeiro pilar da avaliação do AR, com peso de 35% no cálculo da Nota Geral.

2 - Nota das Entregas

Assim como a Nota dos Indicadores, a Nota das Entregas (NE) demonstra o desempenho do órgão no cumprimento das metas relativas às entregas pactuadas no AR. Dessa forma, tal como nos indicadores, para cada entrega é levada em consideração a relação entre o valor realizado e a meta pactuada ("Desempenho no Ano").

$$\rightarrow \text{Nota Individual da Entrega} = \text{Desempenho no Ano} \times 10$$

O cálculo do "Desempenho no Ano" também pode variar para as entregas. No caso daquelas que tiveram execução em anos anteriores, ou seja, cuja execução perpassou o período de um ano (por exemplo, na realização de uma obra de grande porte), é preciso que o executado nos anos pregressos seja retirado do cálculo, visto que o objetivo da avaliação é definir o quanto foi realizado no ano de vigência do AR.

- Entregas sem execução em Anos Anteriores:

$$\rightarrow \text{Desempenho no Ano} = R/M$$

- Entregas com execução em Anos Anteriores:

$$\rightarrow \text{Desempenho no Ano} = [(R - AA) / (M - AA)]$$

Onde: AA = Realizado em anos anteriores; R = Realizado; e M = Meta.

2.1 - Fator de Correção Financeiro (FcF)

Conforme mencionado anteriormente, o estado do Ceará possui em sua estrutura a figura do Comitê de Gestão por Resultados e Gestão Fiscal (Cogerf), cuja uma das competências é deliberar sobre a liberação progressiva dos limites financeiros de algumas fontes de recursos do Estado, em especial as fontes do Tesouro, para a execução dos projetos governamentais. Esse procedimento objetiva controlar o gasto público, para que este caminhe *pari passu* com a arrecadação, em um esforço que visa conservar o equilíbrio fiscal do Estado. Desse modo, pode ocorrer da secretaria ou suas vinculadas não receberem a liberação do valor integral pactuado na data da assinatura do AR.

Para esses casos é aplicado o **Fator de Correção Financeiro (FcF)** que objetiva compensar o prejuízo à execução das entregas ocasionado pelo não recebimento de limite, dado que isto pode impactar diretamente no alcance das metas pactuadas.

Sendo assim, para o conjunto das entregas com fontes deliberadas pelo Cogerf, analisa-se, em um primeiro momento, a relação entre o valor pactuado e o valor deliberado de limite financeiro para, em seguida, verificar o quanto do valor pactuado total tem fontes deliberadas pelo Cogerf. Seguem abaixo os passos deste processo:

Passo 1 – Calcular a relação entre o valor pactuado nas fontes deliberadas pelo Cogerf e o limite financeiro nas fontes deliberadas pelo Cogerf (P_c/L_c). Caso o resultado seja maior que 1,0 – ou seja, o órgão não recebeu integralmente o limite financeiro –, calcula-se o Fator de Correção Financeiro preliminar (FcF'), segundo tabela abaixo:

P_c/L_c	FcF'	P_c/L_c	FcF'
$1,0 < P_c/L_c \leq 1,1$	0,1	$1,5 < P_c/L_c \leq 1,6$	0,6
$1,1 < P_c/L_c \leq 1,2$	0,2	$1,6 < P_c/L_c \leq 1,7$	0,7
$1,2 < P_c/L_c \leq 1,3$	0,3	$1,7 < P_c/L_c \leq 1,8$	0,8
$1,3 < P_c/L_c \leq 1,4$	0,4	$1,8 < P_c/L_c \leq 1,9$	0,9
$1,4 < P_c/L_c \leq 1,5$	0,5	$P_c/L_c > 1,9$	1,0

Tabela 1 - Fator de Correção Financeiro Preliminar

Caso contrário – isto é, um resultado menor ou igual a 1,0 –, não há necessidade de corrigir a nota das entregas, pois demonstra que o órgão recebeu o limite pactuado.

Passo 2 – Calcular a participação do pactuado nas fontes deliberadas pelo Cogerf no pactuado total do AR (C):

$$\rightarrow C = \text{Pactuado Grupo Cogerf} / \text{Pactuado Total}$$

Passo 3 – Calcular o Fator de Correção Financeiro (FcF):

$$\rightarrow FcF = FcF' * C$$

Passo 4 – Somar o valor encontrado de FcF à Nota da Entrega (NE).

Após calcular o "Desempenho no Ano" para cada uma das entregas, bem como o Fator de Correção Financeiro (caso se aplique), faz-se a média das notas de todas as entregas presentes no AR e, em seguida, soma-se o Fator de Correção, conforme cálculo abaixo:

→ **NE = [Soma das notas individuais das entregas / N^o de entregas presentes no AR] + FcF**

O resultado da fórmula acima constitui a Nota das Entregas (NE), segundo pilar da avaliação do AR, com peso de 25% no cálculo da Nota Geral.

2.2 Fator de Correção por Falha de Planejamento (FcP)

O **Fator de Correção por Falha de Planejamento (FcP)** é aplicado nos casos em que se identifica uma falha sistêmica no planejamento das metas pactuadas para os indicadores e entregas. Em consonância com o entendimento do Tribunal de Contas do Estado do Ceará, considera-se que houve uma falha de planejamento quando o "Desempenho no Ano" dos indicadores e das entregas se encontra acima de 130% das metas inicialmente pactuadas.

Contudo, sabemos que falhas de planejamento por subestimação da meta (ou seja, "Desempenho no Ano" acima de 130%) podem ocorrer em decorrência de situações específicas e fora do controle das equipes responsáveis, tais como oportunidades inesperadas de execução ou falta de séries históricas para novos indicadores. Por essa razão, o FcP não é aplicado a todas as situações que poderiam ser classificadas como falhas de planejamento, mas apenas aos ARs nos quais forem observados um volume inadequado de supostas falhas na elaboração das metas.

Para saber se o FcP será utilizado na avaliação de um AR específico, utiliza-se o critério (FcP') representado na fórmula abaixo:

→ **FcP' = N^o de indicadores e entregas cujo "Desempenho no Ano" supera 1,3 / N^o total de indicadores e entregas presentes no AR**

Se o valor de FcP' for maior que 0,3 – ou seja, mais de 30% do total de indicadores e entregas presentes no AR superaram suas respectivas metas em mais de 130% –, identifica-se que houve uma falha de planejamento no conjunto das metas pactuadas. Nesses casos é aplicado o Fator de Correção por Falha de Planejamento (FcP) às notas individuais de cada indicador ou entrega em que tenha sido identificado a falha de planejamento.

Para efetivar a correção das notas, subtrai-se o valor de FcP à nota individual de cada indicador e entrega que ultrapassou 130% da meta pactuada, segundo demonstrado na fórmula abaixo. O valor subtraído (FcP) varia segundo a respectiva faixa de desempenho do indicador corrigido, conforme tabela a seguir.

$$\rightarrow \text{Nota Corrigida do Indicador} = \text{Nota Individual do Indicador} - \text{FcP}$$

Desempenho no Ano	FcP	Desempenho no Ano	FcP
130,1 ≤ Desempenho ≤ 140	0,5	180,1 ≤ Desempenho ≤ 190	3,0
140,1 ≤ Desempenho ≤ 150	1,0	190,1 ≤ Desempenho ≤ 200	3,5
150,1 ≤ Desempenho ≤ 160	1,5	200,1 ≤ Desempenho ≤ 225	4,0
160,1 ≤ Desempenho ≤ 170	2,0	225,1 ≤ Desempenho ≤ 250	4,5
170,1 ≤ Desempenho ≤ 180	2,5	Desempenho ≥ 250,1	5,0

Tabela 2 - Fator de Correção por Falha de Planejamento

3 Nota financeira (NF)

A Nota Financeira (NF) leva em consideração o percentual de execução financeira dos órgãos. Em outras palavras, considera-se o quanto do montante que foi disponibilizado ("Limite") o órgão conseguiu empenhar ("Empenhado"). Dessa forma, é analisada a relação entre o valor empenhado e o valor deliberado de limite financeiro de acordo com a seguinte fórmula de cálculo:

$$\rightarrow \text{NF} = [\text{Empenhado} / \text{Limite}] \times 10$$

O resultado da fórmula acima constitui a Nota Financeira (NF), terceiro pilar da avaliação do AR, com peso de 10% no cálculo da Nota Geral.

4 Nota da Pactuação (NP)

A pactuação compreende todo o processo de elaboração do Acordo de Resultados, o qual é finalizado com sua assinatura. A Nota de Pactuação (NP) é composta a partir da avaliação dos seguintes critérios: cumprimento do prazo de pactuação (CPP), qualidade da mensuração dos objetivos (QO) e articulação intrassetorial.

4.1 Cumprimento do prazo de pactuação (CPP)

O cálculo da nota desse critério considera a data limite estipulada pela Seplag para a encerramento do processo de pactuação do AR, simbolizado pela assinatura da minuta pelo secretário da pasta.

4.2 Qualidade da mensuração dos objetivos (QO)

Este critério leva em consideração se os objetivos prioritários estão sendo devidamente mensurados pelos indicadores monitorados no AR. Primeiro, é feita uma análise individual de cada um dos indicadores pactuados e, em seguida, uma análise do monitoramento do objetivo.

Passo 1: Análise individual dos indicadores (AI)

Para orientar a avaliação, foram elaboradas perguntas para cada uma das propriedades dos indicadores consideradas essenciais ou complementares, que devem ser respondida segundo a escala: 1. Bastante, 2. Razoável, 3. Pouco, 4. Muito Pouco, 5. Nenhum. O valor máximo atribuído a cada propriedade essencial (validade, utilidade e confiabilidade) é de 2,0, ao passo que cada propriedade complementar (clareza, abrangência, sensibilidade à mudança e periodicidade coerente) recebe até 1,0 de nota. A nota final de cada indicador resulta do somatório da nota atribuída a cada uma dessas propriedades.

Após finalizadas as avaliações individuais de cada indicador inserido no AR, empreendidas pela equipe da Seplag, em consulta com as respectivas áreas de planejamento das setoriais, calcula-se a Nota da Análise Individual dos Indicadores (AI), demonstrada pela fórmula abaixo:

$$\rightarrow \text{AI} = \frac{\text{Soma das notas das análises individuais dos indicadores}}{\text{N}^\circ \text{ total de indicadores do AR}}$$

Passo 2: Análise do Monitoramento do Objetivo (AO)

Nessa etapa é avaliada a capacidade de monitoramento dos objetivos priorizados no AR. Para isso, leva-se em consideração a sua Frequência de Monitoramento (FO) e a Capacidade de Mensuração do Objetivo (CO).

Na avaliação da **Frequência de Monitoramento do Objetivo (FO)** é verificado, em primeiro lugar, se é possível mensurar o objetivo mensalmente, ou seja, se há, pelo menos, um indicador que possa ser acompanhado todo o mês. Se houver, é atribuído a cada indicador vinculado aquele objetivo os valores referente à tabela 3, de acordo com sua periodicidade. Caso contrário, são atribuídos os valores da tabela 4.

Periodicidade dos Indicadores do Objetivo	Nota	Periodicidade dos Indicadores do Objetivo	Nota
Mensal, Bimestral e Trimestral	10	Bimestral e Trimestral	7
Quadrimestral	7	Quadrimestral	5
Semestral	5	Semestral	3
Anual	3	Anual	1

Tabela 3 - Nota dos indicadores (mensal)

Tabela 4 - Notas dos indicadores (sem mensal)

Após atribuir as notas individuais para cada indicador, calcula-se a média dessas notas para cada objetivo (FO'). Obtida a nota média de periodicidade por objetivo (FO'), calcula-se, então, a Nota de Frequência do Monitoramento do Objetivo (FO), por meio da fórmula:

$$\rightarrow FO' = \frac{\text{Soma das notas individuais dos indicadores do objetivo}}{\text{N}^\circ \text{ total de indicadores do objetivo}}$$

$$\rightarrow FO = \frac{\text{Soma dos FO' de cada objetivo}}{\text{N}^\circ \text{ de objetivos presentes no AR}}$$

Para o cálculo da **Capacidade de Mensuração do Objetivo (CO)** é observado se a contribuição da secretaria e suas vinculadas para o alcance do objetivo é suficientemente mensurada pelo conjunto de indicadores escolhidos. A partir da avaliação, uma nota individual é atribuída para cada objetivo (CO') segundo a mesma escala utilizada acima (Nenhum até Bastante). A Nota de Capacidade de Mensuração do Objetivo (CO) é, então, calculada conforme a seguinte fórmula:

$$\rightarrow CO = \frac{\text{Soma das CO' de cada objetivo presente no AR}}{\text{N}^\circ \text{ total de objetivos presentes no AR}}$$

Após obtidas as Notas de Frequência de Monitoramento do Objetivo (FO) e a de Capacidade de Mensuração do Objetivo (CO) é, enfim, calculada a Nota de Análise do Monitoramento do Objetivo (AO):

$$\rightarrow AO = FO + CO / 2$$

Por fim, calcula-se a Nota de Qualidade da Mensuração do Objetivo (QO) a partir da Notas de Análise Individual dos Indicadores (AI) e da Nota da Análise do Monitoramento do Objetivo (AO):

$$\rightarrow QO = AI + AO / 2$$

4.3 Articulação Intrasetorial (IS)

Visando estimular a articulação intrasetorial da Secretaria com suas coordenadorias finalísticas e órgãos vinculados, atribui-se a **Nota de Articulação Intrasetorial (IS)** de acordo com o número de órgãos vinculados e coordenadorias finalísticas, responsáveis por entregas da LDO, envolvidos no processo de pactuação e monitoramento do AR. Para tal utiliza-se a seguinte fórmula de cálculo:

$$\rightarrow IS = \frac{\text{N}^\circ \text{ de vinculadas/coord. finalísticas na LDO envolvidas no AR}}{\text{N}^\circ \text{ de vinculadas/coord. finalísticas na LDO envolvidas no AR}}$$

(Total de vinculadas/coord. finalísticas na LDO)

Por fim, a Nota da Pactuação (NP) é calculada pela média das notas obtidas em cada um dos seus três pilares, as Notas de Cumprimento do Prazo de Pactuação (CPP), de Qualidade da Mensuração dos Objetivos (QO) e de Articulação Intrassetorial (IS), conforme a fórmula de cálculo a seguir:

$$\rightarrow NP = (CPP + QI + IS) / 3$$

O resultado da fórmula acima constitui a Nota da Pactuação (NP), o quarto pilar da avaliação do AR, com peso de 15% no cálculo da Nota Geral.

5 Nota do Monitoramento (NM)

A Nota do Monitoramento (NM) leva em consideração os seguintes critérios: cumprimento do prazo de monitoramento (CPM), status da coleta de dados (SC) e resolutividade dos encaminhamentos internos (RI).

5.1 Cumprimento do prazo de monitoramento

Para o cálculo da **Nota de Cumprimento dos Prazos de Monitoramento (CPM)**, faz-se média das notas atribuídas aos monitoramentos realizados ao longo do ano, seguindo a escala: 1. No prazo, 2. Fora do Prazo, 3. Muito Fora do Prazo.

$$\rightarrow CPM = \frac{\text{Soma das notas dos prazos de monitoramento}}{\text{N}^\circ \text{ de monitoramentos realizados no ano}}$$

5.2 Status da coleta de dados

A **Nota do Status da Coleta de Dados (SC)** é obtida a partir da média das notas mensais de SC que aferem a completude dos dados enviados segundo a escala: 1. Completo, 2. Incompleto, 3. Muito Incompleto.

$$\rightarrow SC = \frac{\text{Soma das notas mensais de coleta dos dados}}{\text{N}^\circ \text{ de monitoramentos realizados no ano}}$$

5.3 Resolutividade dos encaminhamentos internos

A cada mês são definidos encaminhamentos internos que devem ser efetivados pela setorial com o objetivo de sanar os gargalos encontrados na consecução das entregas. Os status destes encaminhamentos passam a ser monitorados mensalmente dentro do processo do AR. Na **Nota de Resolutividade dos Encaminhamentos Internos (RI)**, calcula-se a média dos encaminhamentos internos que foram efetivamente concluídos no período, conforme a fórmula abaixo:

→ **RI = N° de encaminhamentos internos concluídos / Total de encaminhamentos internos**

Por fim, a Nota do Monitoramento (NM) é calculada a partir da média das notas dos critérios de Cumprimento dos Prazos de Monitoramento (CPM), Status da Coleta de Dados (SC) e Resolutividade dos Encaminhamentos Internos (RI), conforme a fórmula de cálculo:

$$\rightarrow \text{NM} = (\text{CPM} + \text{SC} + \text{RI}) / 3$$

O resultado da fórmula acima constitui a Nota do Monitoramento (NM), o quinto e último pilar da avaliação do AR, com peso de 15% no cálculo da Nota Geral.

6 Nota Geral

Após se obter todas as notas que compõem a Avaliação do Acordo de Resultados é possível, enfim, calcular a Nota Geral. A cada uma das notas, foi atribuída um peso, sendo 35% para a Nota dos Indicadores (NI), 25% para a Nota das Entregas (NE), 10% para a Nota Financeira (NF), 15% para a Nota da Pactuação (NP) e 15% para a Nota do Monitoramento (NM). Os indicadores possuem o maior peso, visto que, trabalhando em um modelo de Gestão para Resultados, são eles que mensuram o alcance do objetivo e, conseqüentemente, dos resultados almejados.

Para obter a Nota Geral, é feita a média ponderada entre as Notas dos Indicadores (NI), das Entregas (NE), do Financeiro (NF), da Pactuação (NP) e do Monitoramento (NM), conforme a fórmula de cálculo abaixo:

$$\rightarrow \text{Nota Geral} = (0,35 \times \text{NI}) + (0,25 \times \text{NE}) + (0,10 \times \text{NF}) + (0,15 \times \text{NP}) + (0,15 \times \text{NM})$$

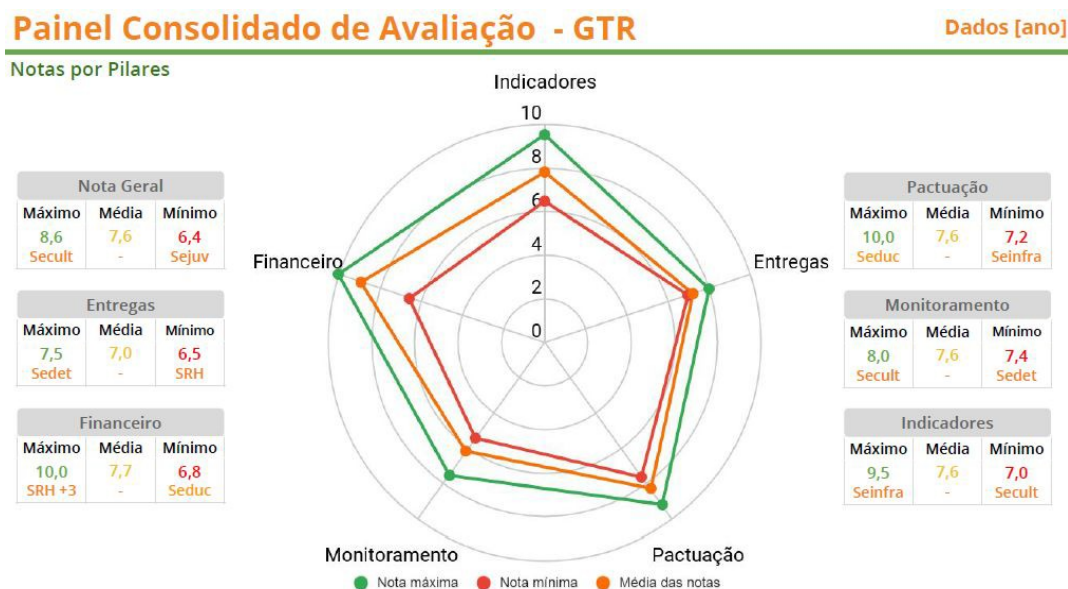
Por fim, a partir da Nota Geral, verifica-se qual o desempenho e a classificação do Acordo de Resultados da Secretaria e elaboram-se os Painéis de Avaliação:

Diagrama 4 – Painel de Avaliação por Secretaria e vinculadas



Fonte: Manual de Avaliação do Acordo de Resultados do Governo do Ceará, 2020.

Diagrama 4 – Painel de Avaliação Geral



Fonte: Manual de Avaliação do Acordo de Resultados do Governo do Ceará, 2020.

A partir da avaliação dos Acordos de Resultados do ano anterior é então elaborado o *Ranking* das Secretarias e iniciado o novo ciclo de pactuação de compromissos para o ano vigente.

III Recomendações

Com o amadurecimento do modelo de monitoramento e avaliação dos Acordos de

Resultados, busca-se os seguintes objetivos: (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; (IV) contribuir para o desenvolvimento de lideranças comprometidas com os resultados; (V) promover a transparência das prioridades do governo e na alocação dos recursos públicos; e (VI) mitigar problemas com a liberação de recursos financeiros para entregas pactuadas;

Pontua-se que a pactuação dos Acordos de Resultados de 2019 foi eficaz do ponto de vista do planejamento e da participação dos agentes públicos, com avanços na definição clara das prioridades e metas. Contudo, encontrou-se no durante o processo de monitoramento, gargalos que mereceram atenção, dentre os quais destacam-se:

- Indicadores com periodicidade de mensuração maior que um ano, inviabilizando o acompanhamento mensal ou trimestral e a identificação proativa das fragilidades e das melhorias a serem implementadas antes de impactar no resultado final;
- Dificuldade dos órgãos na coleta e organização dos dados, com a temporalidade, confiabilidade e qualidade necessária para a análise adequada do indicador;
- Fragilidade no processo de articulação do GTR com o Cogerf, em especial para a negociação de liberação de limites financeiros para a execução das entregas pactuadas no Acordo de Resultados.

Estes pontos de atenção devem ser considerados no desenvolvimento de um modelo semelhante, tendo em vista que a articulação político-institucional deve ser baseada em evidências, que por sua vez, promovam uma estrutura de inteligência governamental capaz de se antecipar aos problemas. Portanto, seguindo a metodologia proposta é possível avaliar a aderência da setorial ao processo bem como o alcance dos objetivos da pactuação de compromissos, em especial a proatividade em relação aos entraves nas políticas públicas e a produção de informações qualificadas.

Referências

CEARÁ. **Projeto de Fortalecimento do modelo de gestão para resultados**. 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 N° 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, N° 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.** Fortaleza, 2020. Disponível em: <https://www.seplag.ce.gov.br/planejamento/menu-gestao-para-resultados/>

CEARÁ, **Plano Plurianual 2020-2023.** Volume I, II. 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>

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.