

GUIA METODOLÓGICO DA AVALIAÇÃO DOS ACORDOS DE RESULTADOS





**GOVERNO DO
ESTADO DO CEARÁ**
Secretaria do Planejamento e Gestão

SECRETÁRIO

Ronaldo Lima Moreira Borges (respondendo)

SECRETÁRIO EXECUTIVO DO PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO

Flávio Ataliba Flexa Daltro Barreto

COORDENADORIA DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO

Everton Cabral Maciel (respondendo)
Luciana Capistrano da Fonsêca Moura
Régis Meireles Benevides

COORDENAÇÃO TÉCNICA

Everton Cabral Maciel
Raimundo Avilton Meneses Júnior

ELABORAÇÃO

Anna Caroline Botelho de Araújo
Everton Cabral Maciel
Ítalo Ribeiro Alves
Max Sarney Almeida Silva
Rafael Paraiso Souto Maior Malta
Renata Cristina Duarte dos Santos
Samara da Silva Trajano

Dezembro

2020

APRESENTAÇÃO

A avaliação dos Acordos de Resultados é uma metodologia aplicada pela Secretaria do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará, voltada para a análise dos objetos de pactuação e dos processos de pactuação e monitoramento do Acordo de Resultados. Essa análise informa os gestores sobre o alcance dos resultados pactuados, com a finalidade de incentivar uma melhoria contínua da gestão das políticas públicas. Ademais, reconhece o trabalho desenvolvido pelos órgãos estaduais ao longo do ano, buscando, assim, apontar, por meio do resultado das análises, oportunidades de melhorias para a escolha de prioridades e definição de compromissos para o ano seguinte.

Inicialmente, a metodologia de avaliação foi baseada na proposta apresentada pela consultoria Macroplan, empresa contratada para apoiar na implementação do projeto de Fortalecimento do Modelo de Gestão para Resultados (GpR) no Estado do Ceará. A parceria se deu no âmbito do Projeto de Apoio ao Crescimento Econômico com Redução das Desigualdades e Sustentabilidade Ambiental do Estado do Ceará - Programa para Resultados (PforR). Ambos os projetos contaram com apoio financeiro e supervisão do Banco Mundial.

Originalmente, o modelo de Avaliação do Acordo de Resultados contemplava apenas o cumprimento das metas pactuadas dos indicadores e das entregas. Com seu aprimoramento, principalmente quanto à qualificação da coleta de dados e a troca de experiências com os órgãos finalísticas, verificou-se a importância de complementar a avaliação já existente. Para tanto, a metodologia construída pela Seplag, em alinhamento com o Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (Ipece) e validada pelo Grupo Técnico de Gestão para Resultados (GTR) do Comitê de Gestão para Resultados e Gestão Fiscal (Cogerf), incorporou critérios que consideram o desempenho nos processos de pactuação e monitoramento mensal, bem como o desempenho da execução financeira das entregas.

Este Guia Metodológico, o qual compõe o terceiro volume¹ da série de guias metodológicos da Gestão para Resultados da Seplag-CE, tem por objetivo detalhar a metodologia de avaliação aplicada aos Acordos de Resultados (AR); elucidar possíveis dúvidas que sobre o processo de avaliação; e fortalecer, entre os órgãos estaduais, um padrão de avaliação sistemático. Encontra-se estruturado em três principais partes, além desta Apresentação, da Introdução e do Glossário: a Metodologia de Avaliação do Acordo de Resultados; e a Implementação do processo de Avaliação dos Acordos de Resultados.

¹ A série de guias metodológicos da Gestão para Resultados do Estado do Ceará é composta por três volumes, cada qual dedicado a uma macro etapa do processo. São eles, o Guia da Pactuação, o Guia do Monitoramento e o Guia da Avaliação.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	5
1.1 GESTÃO PARA RESULTADOS	6
1.2 ACORDO DE RESULTADOS	9
METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DO ACORDO DE RESULTADOS	12
2.1 NOTA DOS INDICADORES	13
2.1.1 NOTAS INDIVIDUAIS DOS INDICADORES (NiI)	14
2.1.2 FATOR DE CORREÇÃO POR FALHA DE PLANEJAMENTO (FcP)	16
2.1.3 NOTA GERAL DOS INDICADORES (NI)	17
2.2 NOTA DAS ENTREGAS	18
2.2.1 NOTA INDIVIDUAL DAS ENTREGAS (NiE)	18
2.2.2 FATOR DE CORREÇÃO FINANCEIRO (FcF)	19
2.2.3 FATOR DE CORREÇÃO POR FALHA DE PLANEJAMENTO (FcP)	21
2.2.3 NOTA GERAL DAS ENTREGAS (NE)	22
2.3 NOTA FINANCEIRA	23
2.4 NOTA DA PACTUAÇÃO	23
2.4.1 CUMPRIMENTO DO PRAZO DE PACTUAÇÃO (CPP)	24
2.4.2 QUALIDADE DA MENSURAÇÃO DOS OBJETIVOS (QO)	24
2.4.2.1 Análise Individual dos Indicadores (AI)	25
2.4.2.2 Análise do Monitoramento do Objetivo (AO)	27
2.4.3 ARTICULAÇÃO INTRASSETORIAL (IS)	30
2.4.4 NOTA GERAL DA PACTUAÇÃO (NP)	31
2.5 NOTA DO MONITORAMENTO (NM)	32
2.5.1 CUMPRIMENTO DO PRAZO DE MONITORAMENTO (CPM)	33
2.5.2 STATUS DA COLETA DOS DADOS (SC)	33
2.5.4 NOTA GERAL DO MONITORAMENTO (NM)	35
2.6 NOTA GERAL DA AVALIAÇÃO DO AR (NG)	35
IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DOS ACORDOS DE RESULTADOS	37
3.1 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO AR	37
3.2 APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO	39
3.3 ELABORAÇÃO DO RANKING DAS SECRETARIAS	40
3.4 ELABORAÇÃO DOS PAINÉIS DE AVALIAÇÃO	42
GLOSSÁRIO	49
REFERÊNCIAS	54

INTRODUÇÃO

1.1 GESTÃO PARA RESULTADOS

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, visando contribuir com a retomada da visão estratégica de longo prazo e da gestão orientada para resultados. O *PforR* Ceará tinha como objetivo continuar avançando nos principais indicadores sociais, para consolidar conquistas já alcançadas pelo Estado, incorporando, ao mesmo tempo, a preocupação do Governo do Estado do Ceará com o meio ambiente e com a redução das desigualdades socioeconômicas.

Neste contexto, avaliou-se o modelo de gestão vigente no Estado do Ceará em 2016, de modo a identificar as potencialidades para a retomada da visão estratégica de longo prazo e o fortalecimento da gestão orientada para resultados no Estado, agregando como referência ao modelo local, iniciativas implementadas na gestão pública de governos internacionais e nacionais conforme apresentadas, a seguir, em quatro dimensões:

- **Visão Estratégica e Escolha de Prioridades:** Iniciativas implementadas no Reino Unido, a exemplo do alinhamento do planejamento com o orçamento, e no Canadá como a ligação entre recursos e resultados a nível de programa, bem como, o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado - PMDI no Governo de Minas Gerais e o Plano de Desenvolvimento Espírito Santo 2025 - ES 2025 no Governo do Espírito Santo;
- **Monitoramento e Avaliação Sistemáticos:** Os sistemas de monitoramento e avaliação implementados na Austrália; Nova Zelândia; Chile; Colômbia e no Governo do Espírito Santo, que foi considerado o estado brasileiro com a melhor colocação no *ranking* de Transparência do Ministério Público Federal no ano de 2015, serviram de referência;
- **Gestão e Desenvolvimento de Pessoas:** O Governo de Minas Gerais, por meio da experiência do projeto de empreendedores públicos foi um exemplo utilizado;
- **Governança Orientada para Resultados:** Austrália; Colômbia, com o projeto Bogotá Como Vamos; Governo de São Paulo, com a experiência com as Organizações Sociais; Governo de Minas Gerais, com a institucionalização do PMDI; e Governo do Espírito Santo, com o ES 2025, inspiraram a proposta da governança.

Deste modo, 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. Os sete princípios estão na figura a seguir:

Figura 1 - Princípios do Modelo de Gestão para Resultados



Fonte: Macroplan (2016)

Estes princípios devem ser postos em prática por meio de processos sistemáticos organizados em quatro dimensões conforme detalhado na figura 2:

Figura 2 – Dimensões do Modelo de Gestão para Resultados



Fonte: Seplag-CE (2020) - adaptado da Macroplan (2016)

Tal orientação para resultados se caracteriza por ser uma mudança efetiva nos modelos da administração pública, ao vislumbrar uma nova perspectiva de abordar a dinâmica e o funcionamento das instituições públicas. É com base nesse entendimento que o Tribunal de Contas da União (TCU), em seu Manual de Auditoria Operacional, reforça a necessidade de a gestão pública buscar continuamente se orientar para resultados, sobretudo aqueles percebidos pelo seu principal público, cliente: os cidadãos.

Regulamentado por meio do Decreto Nº 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, o(a) secretário(a) de cada pasta e os(as) dirigentes dos órgãos vinculados, assinado com a interveniência dos(as) secretários (as) da Secretaria do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará (Seplag-CE) e da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará (Sefaz-CE). Estes atores pactuam os principais compromissos setoriais, contendo os objetivos, indicadores, metas, iniciativas e entregas previstas para o ano corrente.

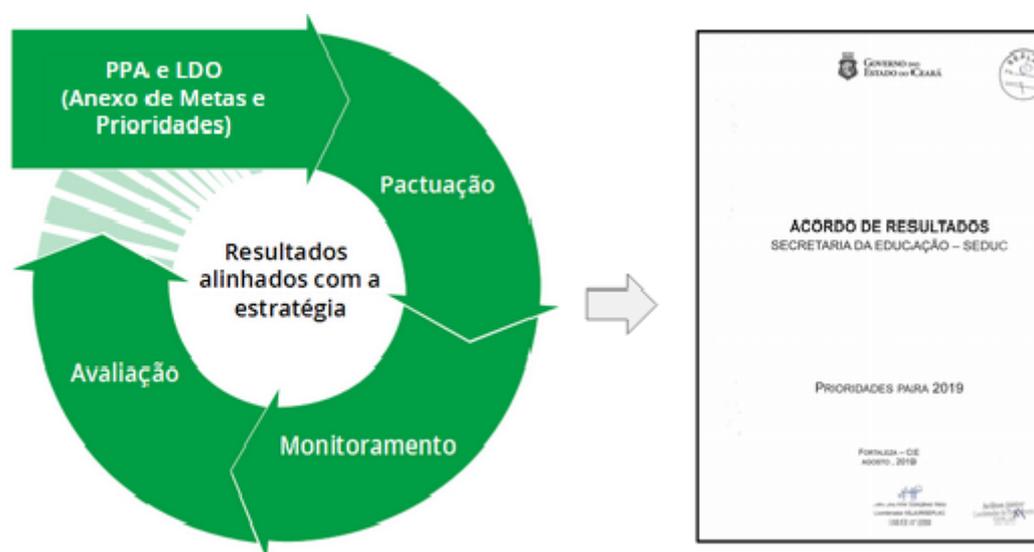
1.2 ACORDO DE RESULTADOS

O Acordo de Resultados articula no curto prazo as diretrizes 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.

O processo de elaboração dos Acordos de Resultados consiste na definição, em conjunto com os(as) gestores e técnicos(as) setoriais, dos elementos de pactuação (programas, objetivos, indicadores, entregas, metas) que serão priorizadas para o ano, bem como dos recursos financeiros de investimento necessários para o alcance das metas. Ressalta-se que a priorização ocorre conforme compromissos firmados nos instrumentos de planejamento (PPA, LOA e LDO) e os resultados apresentados pela avaliação do AR referente aos anos anteriores.

O produto do trabalho de pactuação, estabelecidos por cada Secretaria em conjunto com suas vinculadas, é anexado à minuta do Acordo de Resultados² que, por sua vez, será assinada pelos acordados – secretários(as) e dirigentes das vinculadas, intervenientes (secretários(as) da Seplag e da Sefaz) e pelo governador.

Figura 3 – Ciclo da Gestão para Resultados



Fonte: Seplag-CE (2019)

² A minuta do Acordo de Resultados dispõe das seguintes cláusulas: Fundamentação; Objeto e Finalidade; Obrigações das Partes (acordada, acordante e intervenientes); Autonomias e Medidas Facilitadoras; Recursos Orçamentários e Financeiros; Vigência; Rescisão; Revisão; e Monitoramento e Avaliação. Os Acordos de Resultados pactuados desde 2017, com as respectivas assinaturas dos gestores, podem ser acessados no site da Seplag, no seguinte por meio do seguinte link: <https://www.seplag.ce.gov.br/planejamento/menu-gestao-para-resultados/acordos-de-resultados/>

A etapa de elaboração do Acordo de Resultados é a base para a qualificação dos processos de monitoramento e a avaliação dos objetos de pactuação, de modo que se possa apresentar informações relevantes para a tomada de decisão. Portanto, todo o processo de construção do AR proporciona oportunidades de melhorias para a gestão das secretarias e órgãos estaduais envolvidos no processo e conseqüentemente para a gestão das políticas públicas.

Nesta perspectiva, os objetos pactuados nos Acordos de Resultados passam a ser monitorados e avaliados mensalmente pela Célula de Gestão para Resultados (Ceger) da Seplag-CE que, junto aos profissionais das áreas técnicas de planejamento das setoriais, analisa e encaminha as questões em dois níveis. Primeiro, a nível operacional, busca-se discutir e solucionar internamente os problemas com os(as) gestores(as) das áreas finalísticas da secretaria e suas vinculadas. Segundo, as questões externas são remetidas ao Grupo Técnico de Gestão para Resultados (GTR)³, 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.

De forma didática, apresenta-se, na Figura 4, o fluxo de informações e de tomada de decisão que conectam a alta gestão do governo com os dados estratégicos organizados por meio do monitoramento e da Avaliação dos Acordos de Resultados:



Fonte: Seplag-CE (2020)

³ O Grupo Técnico de Gestão para Resultados - GTR, formado por representantes da Secretaria do Planejamento e Gestão (Seplag), Secretaria da Fazenda (Sefaz), Casa Civil e Controladoria e Ouvidoria Geral (CGE), têm papel central na efetivação do modelo de gestão para resultados. Sobretudo, atua nos processos de monitoramento e avaliação dos Acordos de Resultados, principalmente pela mediação que desempenha junto ao Cogerf nas questões de sua competência, em especial na liberação de limites financeiros para a execução das entregas pactuadas. Por sua vez, cabe ao Cogerf fazer a intermediação com o governador sobre demandas específicas.

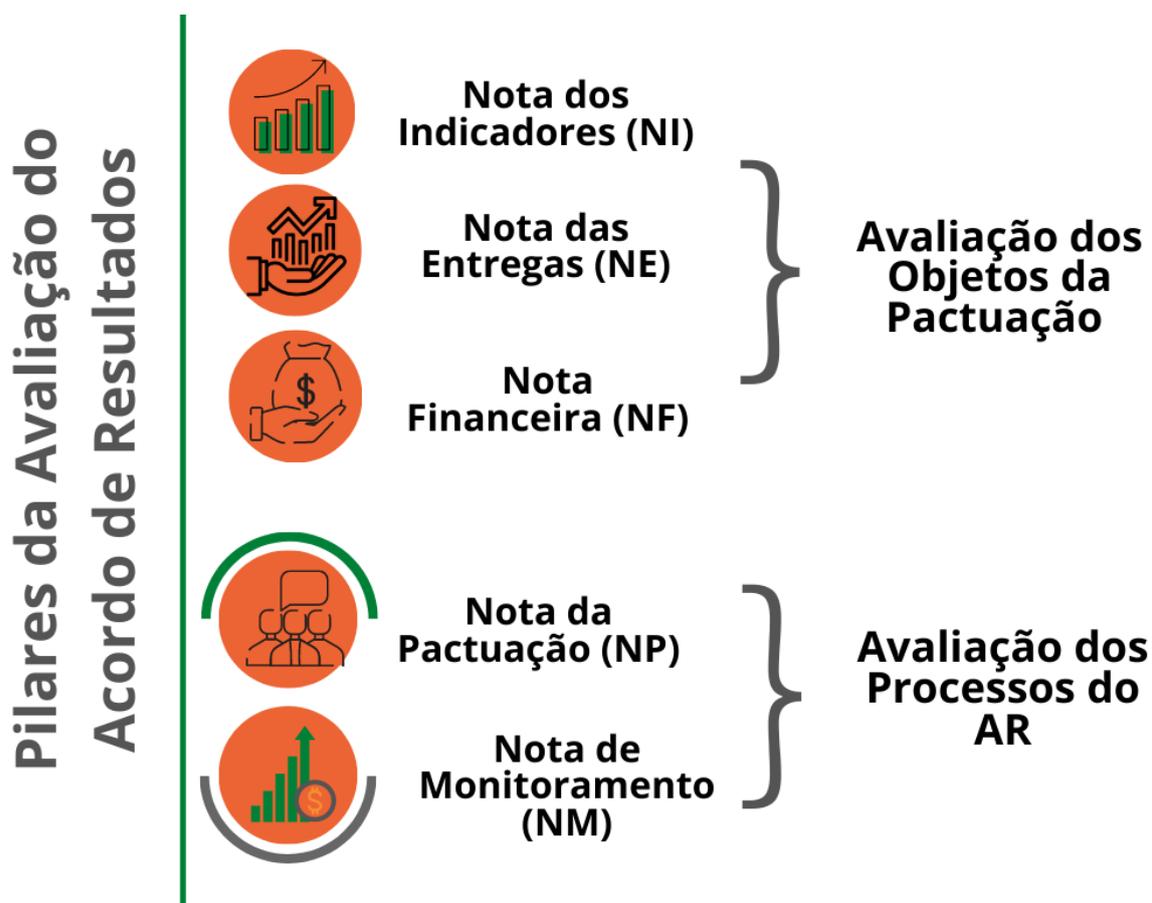
Neste Guia Metodológico são abordadas as etapas da Avaliação do Acordo de Resultados, apresentando o detalhamento da Metodologia de Avaliação, elaborada pela Célula de Gestão para Resultados (Ceger)⁴, da Coordenadoria de Planejamento, Orçamento e Gestão (Cplog/Seplag), com a colaboração do Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (Ipece) e validação do GTR e do Cogarf.

⁴ Ceger é a célula inserida na Coordenadoria de Planejamento Orçamento e Gestão (CPLOG) da Seplag-CE, responsável diretamente pelo acompanhamento próximo às secretarias finalísticas do Estado do Ceará no processo do Acordo de Resultados (pactuação, monitoramento e avaliação).

METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DO ACORDO DE RESULTADOS

A metodologia de Avaliação do Acordo de Resultados se trata de uma ferramenta que permite observar as vulnerabilidades e apontar as oportunidades de melhoria nos processos de planejamento e monitoramento de resultados das políticas, programas e projetos coordenados pelas secretarias estaduais e seus órgãos vinculados, bem como analisar o desempenho financeiro e mensurar o alcance das metas dos objetos pactuados, ou seja, os indicadores e as entregas. Para tanto, a metodologia de avaliação é composta por cinco pilares que se traduzem em notas de acordo com a Figura 5, a saber:

Figura 5 - Pilares da Avaliação do Acordo de Resultados



Fonte: Seplag-CE (2020)

As notas dos pilares serão calculadas em duas fases:

- 1ª Fase: Parcialmente, considerando o período a ser avaliado em relação à meta anual pactuada no AR. Ou seja, considera-se o período iniciado em janeiro do ano de pactuação até o mês em que está sendo realizada a avaliação parcial⁵; e
- 2ª Fase. Anualmente, considerando o realizado em relação à meta anual pactuada no AR, sendo esta a avaliação consolidada do AR.

A avaliação mensal permitirá que a cadeia de governança do AR visualize em qual cenário cada órgão se encontra e compreenda por quais razões, considerando o alcance das metas pactuadas. Dessa forma, decisões poderão ser tomadas para solucionar problemas ou mitigar riscos apontados pelas setoriais durante o processo de monitoramento, facilitando o redirecionamento da estratégia ou definição de providências para que os resultados dos indicadores sejam alcançados dentro do prazo do AR. Por outro lado, a avaliação final apresenta uma visão geral do esforço empreendido pela gestão pública e os resultados alcançados, contribuindo para o direcionamento das políticas públicas no ano seguinte.

A seguir, serão detalhados os critérios preestabelecidos para o cálculo de cada uma dessas notas de modo a facilitar a compreensão do leitor sobre como a metodologia é aplicada e como são obtidas as notas referentes a cada Acordo de Resultados.

2.1 NOTA DOS INDICADORES

A Nota dos Indicadores (NI) demonstra o desempenho das setoriais no cumprimento das metas de resultados pactuadas no AR. Ressalta-se que é possível detalhar esse desempenho por meio de uma análise qualitativa presente nos Balanços de Monitoramento Parciais e Final⁶, devendo inclusive ser justificado o baixo desempenho ou o desempenho superior a 30% ao acordado inicialmente, considerando sempre a meta programada para o ano⁷.

⁵ Excepcionalmente será permitida a revisão do AR por razão de motivo extraordinário com forte impacto sobre o orçamento e o planejamento do Estado e das setoriais, como, por exemplo, calamidades públicas, desastres naturais, entre outros eventos. Nesses casos, a revisão precisará ser respaldada por: 1) decreto governamental de calamidade pública; e 2) decreto da Seplag autorizando a revisão do planejamento do Estado. Para tanto, em caso de Revisão, a Avaliação parcial do AR inicia após concluído o processo de Revisão.

⁶ Os Balanços de Monitoramento parciais são elaborados mensalmente considerando o ciclo de análise, iniciando sempre no mês de janeiro até o mês considerado pelo monitoramento, ou seja, em agosto de um determinado ano de pactuação do AR, o Balanço parcial examina o período de janeiro a julho do mesmo ano. Por sua vez o Balanço Final é elaborado no início do ano seguinte, considerando o AR finalizado em dezembro do ano de pactuação.

⁷ Considera-se baixo desempenho em relação a meta acordada, quando o “Desempenho no Ano” dos indicadores e das entregas se encontra abaixo de 70% e por sua vez, considera-se desempenho muito superior ao programado,

2.1.1 NOTAS INDIVIDUAIS DOS INDICADORES (Nil)

Inicialmente são avaliados os indicadores individualmente, para atribuição da **Nota Individual do Indicador (Nil)**, para em seguida ser possível atribuir a Nota dos Indicadores (NI), ou seja, a nota geral deste pilar da avaliação. Para tanto, para cada indicador pactuado no AR é levada em consideração a relação entre o realizado parcialmente (em avaliações parciais) ou realizado final (na avaliação consolidada anual) e a meta programada para o ano, ou seja, avalia-se o “**Desempenho no Ano (DpA)**”. Dessa forma, a **Nota Individual do Indicador (Nil)** é atribuída de acordo com a fórmula a seguir:

$$\text{Nota Individual do Indicador (Nil)} = \text{DpA} \times 10$$

OBSERVAÇÃO: A nota máxima para cada indicador é 10, ou seja, caso a relação entre realizado e meta resulte em um valor maior que **1,0**, considera-se apenas 1,0 no cálculo da nota. Caso seja identificada uma falha sistêmica de planejamento das metas, aplica-se à nota o Fator de Correção por Falha de Planejamento (FcP), detalhado no item **2.1.2** deste manual.

De acordo com a polaridade do indicador, se é positiva ou negativa, pode-se ter variações no cálculo do “Desempenho no Ano (DpA)”. Portanto, é importante atenção nas especificidades do indicador que está em análise e, por sua vez, deve ser utilizado uma das fórmulas destacadas a seguir, de acordo com a polaridade:

Indicadores com Polaridade Positiva (“Quanto maior, melhor”)

Trata-se dos indicadores para os quais um resultado maior, inclusive maior em relação à meta proposta no AR, representa um avanço positivo para os objetivos almejados e possivelmente um resultado favorável da(s) política(s) pública(s) que contribui(em) para seu desempenho.

EXEMPLO: o indicador “Índice de Aprovação em Matemática”, para o qual quanto maior o resultado calculado para o índice em determinado território e/ou período, melhor será considerado o desempenho das escolas, do município ou do Estado em relação a esse indicador de educação.

Para tanto, o desempenho do indicador pode ser calculado utilizando a seguinte fórmula:

quando o resultado foi superior 130% da meta inicialmente pactuadas. Esta situação, pode ser considerada ainda, falha no planejamento do Acordo de Resultados.

$$DpA = \frac{\text{Realizado}}{\text{Meta}}$$

Indicadores com Polaridade Negativa (“Quanto menor, melhor”)

Trata-se dos indicadores para os quais um resultado menor, inclusive menor àquele proposto pela meta pactuada no AR, representa um avanço positivo para os objetivos almejados e possivelmente um resultado favorável da(s) política(s) pública(s) que contribui(em) para seu desempenho.

EXEMPLO: o indicador “Taxa de Mortalidade Infantil”, para o qual quanto menor a taxa calculada em um determinado território e/ou período, melhor será considerado o desempenho do(s) município(s), estado ou região(ões) avaliada(s) em relação a esse indicador de saúde.

Nesta perspectiva, o desempenho do indicador de polaridade negativa pode ser calculado utilizando a seguinte fórmula:

$$DpA = \{1 - [(\text{Realizado} - \text{Meta}) / \text{Meta}]\}$$

Na avaliação consolidada, ou seja, na avaliação que ocorre anualmente, no final do período de exercício do AR, tem-se o resultado real do Desempenho no Ano (DpA). Contudo, nas avaliações parciais serão considerados para efeito de análise do Desempenho no Ano (DpA), o executado no período analisado em relação ao programado para o ano⁸, independente da polaridade do indicador. Portanto, acontecerá que o Desempenho no Ano (DpA) geralmente é abaixo da meta anual, em especial até o terceiro trimestre do ano, pois compara-se o realizado parcial em relação à meta anual do AR. Isso acontece porque a programação, na maioria dos casos, é feita para o período de 12 meses, finalizado em dezembro.

IMPORTANTE: Os indicadores com periodicidade de disponibilização de dados semestral só devem ser considerados nas avaliações parciais realizadas antes do primeiro semestre se os resultados periódicos forem apresentados pelas setoriais. Da mesma forma, os indicadores com periodicidade anual só serão considerados para efeito das avaliações parciais se os dados parciais forem disponibilizados pelas setoriais durante o monitoramento.

⁸ O período analisado inicia-se em janeiro do ano de pactuação e estende-se cumulativamente ao mês em que a avaliação está sendo realizada, ou seja, em junho, o período avaliação é de janeiro a maio e em novembro, considera-se para avaliação o período de janeiro a outubro.

2.1.2 FATOR DE CORREÇÃO POR FALHA DE PLANEJAMENTO (FcP)

O Fator de Correção por Falha de Planejamento (FcP) é um valor aplicado apenas na avaliação dos ARs onde se observou uma elaboração inadequada do conjunto de metas pactuadas para os indicadores e para as entregas. Considera-se que houve uma falha de planejamento quando o “Desempenho no Ano (DpA)” dos indicadores e das entregas se encontra abaixo de 70% ou acima de 130% das metas inicialmente acordadas⁹.

Importante considerar que mesmo no indicador com polaridade positiva (“quanto maior, melhor”), a falha no planejamento pode ser prejudicial para a política pública, uma vez que, os recursos financeiros e o esforço empreendido para a execução de uma ação não planejada pode impactar negativamente em outra ação da mesma política ou de política complementar que, por sua vez, poderá ter os recursos reduzidos para o atendimento da ação anterior que extrapolou as metas planejadas.

Contudo, também considera-se que falhas de planejamento por subestimação da meta (ou seja, “Desempenho no Ano” acima de 130%) podem ocorrer em situações específicas e fora do controle das equipes responsáveis, tais como oportunidades inesperadas de execução ou falta de série histórica de novos indicadores.

Por essa razão, o FcP não será aplicado a todas as situações que poderiam ser classificadas como falhas de planejamento, mas apenas aos ARs nos quais foi observado 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 representado na fórmula a seguir:

$$\text{FcP+} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Indicadores com "DpA"} > 1,3 + \text{N}^\circ \text{ de Entregas com "DpA"} > 1,3}{\text{Total de Indicadores do AR} + \text{Total de Entregas do AR}}$$

Caso o valor de FcP+ for maior que 0,3, significa que mais de 30% do total de indicadores e entregas presentes no AR superaram suas respectivas metas em mais de 130%, identificando-se, assim, uma falha de planejamento no conjunto das metas pactuadas por determinada setorial.

Para tanto, sendo considerado falha de planejamento no AR analisado, de acordo com o resultado da fórmula do FcP+, aplica-se o **Fator de Correção por Falha de Planejamento (FcP)**

⁹ Esta faixa, abaixo de 70% ou acima de 130%, é utilizada pelo Tribunal de Contas do Estado do Ceará (TCE-CE) e, portanto, foi estabelecido o mesmo parâmetro para considerar falha de planejamento na avaliação dos Acordos de Resultados.

às notas individuais de cada indicador em que tenha sido identificado falha de planejamento, ou seja, apenas os indicadores categorizados com falha de planejamento, serão corrigidos.

Para efetivar a correção, subtrai-se o valor de **FcP** à nota individual de cada indicador que ultrapassou 130% da meta pactuada, utilizando a fórmula a seguir:

$$\text{Nota Corrigida do Indicador (Ncl)} = \text{Nota Individual do Indicador (Nil)} - \text{FcP}$$

O valor subtraído (**FcP**) varia segundo a respectiva faixa de desempenho do indicador corrigido, como detalhado na Tabela 1, a seguir.

Tabela 1 – Fator de Correção por Falha de Planejamento

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

Fonte: Seplag-CE (2020)

2.1.3 NOTA GERAL DOS INDICADORES (NI)

Após calcular o “Desempenho no Ano (DpA)” de cada um dos indicadores pactuados no AR, faz-se a média das notas de todos eles¹⁰, conforme a fórmula de cálculo que segue:

$$\text{NI} = \frac{\text{Soma das Notas Individuais dos Indicadores}}{\text{Número de Indicadores do AR}}$$

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 do AR.

¹⁰ Caso tenha sido aplicado o Fator de Correção por Falha de Planejamento (2.1.2), faz-se a soma das Notas Corrigidas dos Indicadores, ou seja, a nota final após a aplicação do FcP.

2.2 NOTA DAS ENTREGAS

A Nota das Entregas (**NE**) demonstra o desempenho das setoriais no cumprimento das metas relativas às entregas pactuadas no AR. Ressalta-se que é possível detalhar esse desempenho por meio de uma análise qualitativa presente nos Balanços de Monitoramento parciais e Final¹¹, devendo inclusive ser justificado o baixo desempenho ou o desempenho superior a 30% ao acordado inicialmente, considerando sempre a meta programada para o ano¹².

2.2.1 NOTA INDIVIDUAL DAS ENTREGAS (NiE)

Para cada entrega pactuada no AR, leva-se em consideração a relação entre o realizado parcialmente (em avaliações parciais) ou realizado final (na avaliação consolidada anual) e a meta programada para o ano – ou seja, avalia-se o “**Desempenho no Ano (DpA)**” das entregas. Utiliza-se a mesma fórmula de cálculo da nota dos indicadores:

$$\text{Nota Individual da Entrega (NiE)} = \text{DpA} \times 10$$

OBSERVAÇÃO: A nota máxima para cada entrega é 10,0. Caso a relação entre realizado e meta resulte em um valor superior a 1,0, considera-se apenas 1,0 no cálculo da nota. Caso seja identificada uma falha sistêmica de planejamento das metas, aplica-se à nota o Fator de Correção por Falha de Planejamento (FcP), apresentado no item 2.1.2¹³.

O cálculo do “**Desempenho no Ano (DpA)**” também pode variar para as entregas, uma vez que algumas entregas tiveram sua execução iniciada em anos anteriores. No ano vigente do AR, pactua-se apenas o percentual de execução para aquele ano.¹⁴ Para tanto, no caso das que tiveram execução em anos anteriores, ou seja, cuja execução perpassou um ano, é preciso que

¹¹ Os Balanços de Monitoramento parciais são elaborados mensalmente considerando o ciclo de análise, iniciando sempre no mês de janeiro até o mês específico de cada ciclo de monitoramento. Por exemplo, no mês de agosto de um determinado ano de pactuação do AR, o Balanço parcial examinará o período de janeiro a julho do mesmo ano. Por sua vez o Balanço Final é elaborado no início do ano seguinte, considerando o AR finalizado em dezembro do ano de pactuação.

¹² Considera-se baixo desempenho em relação à meta acordada quando o “Desempenho no Ano” das entregas se encontra abaixo de 70%. Por sua vez, considera-se desempenho muito superior ao programado quando o resultado estiver acima de 130% da meta inicialmente pactuadas. Nessa situação, pode-se considerar que houve uma falha sistêmica no planejamento do Acordo de Resultados.

¹³ O FcP é calculado da mesma forma para indicadores e entregas.

¹⁴ Um exemplo bastante comum de entregas com execução em anos anteriores são as obras físicas de equipamentos públicos (adutoras, escolas, unidades prisionais, delegacias, etc.). É comum que um percentual da obra seja realizado em anos anteriores e que, para o ano vigente do AR, se pactue uma outra parte, ou a totalidade, do percentual restante.

a execução dos anos passados seja retirada do cálculo, visto que o objetivo da avaliação parcial ou anual é definir o quanto foi realizado no ano de vigência do AR.

Entregas sem execução em Anos Anteriores:

$$DpA = \frac{\text{Realizado}}{\text{Meta}}$$

Entregas com execução em Anos Anteriores:

$$DpA = [(R - Ra) / (M - Ra)]$$

*onde: Ra= Realizado nos anos anteriores

2.2.2 FATOR DE CORREÇÃO FINANCEIRO (FcF)

O Fator de Correção Financeiro (FcF) é um valor aplicado para reparar a nota das entregas caso o órgão não receba integralmente o limite financeiro que foi pactuado na data de assinatura do AR. Compensa-se, assim, o prejuízo à execução das entregas ocasionado pelo não recebimento de limite, o que pode impactar diretamente no alcance das metas pactuadas. Dessa forma, para o conjunto das entregas com fontes deliberadas pelo Comitê de Gestão para Resultados e Gestão Fiscal (Cogerf), analisa-se, em um primeiro momento, a relação entre o valor pactuado e o valor deliberado de limite financeiro e, em seguida, o quanto do valor pactuado total tem fontes deliberadas pelo Cogerf¹⁵. As fontes deliberadas pelo Cogerf encontram-se na Tabela 2, a seguir:

¹⁵ As “Fontes deliberadas pelo Cogerf” são as fontes de recursos que necessitam de autorização para que os projetos sejam executados mediante a liberação dos limites financeiros pelo Cogerf. Por sua vez, as “Outras fontes” são as fontes de recursos que não necessitam de deliberação de limite financeiro pelo Cogerf. Essa classificação difere um pouco da categorização oficial do Orçamento, a qual utiliza as seguintes especificações: “Fonte Tesouro” e “Outras fontes” (ver glossário deste manual).

Tabela 2 - Fontes deliberadas pelo Cogerf

Grupo	Fonte	Descrição
Tesouro	00	Recursos ordinários
	01	Cota-parte do Fundo de Participação dos Estados
	02	Projetos prioritários
	10	Recursos proveniente do Fecop
	12	Alienação de bens
	44	Indenização pela extração do petróleo, xisto e gás
	100	CIPP
	106	Dividendos Cagece
	108	Auxílio Financeiro para Saúde e Assistência Social - Covid 19
Recursos Próprios	16	Compensação ambiental
	70	Recursos diretamente arrecadados
	76	Recursos provenientes do FIT
Transferências Legais	11	Cota-parte da CIDE
	50	Recursos Provenientes do Fundeb
	51	Complementação da União aos recursos do Fundeb

Fonte: Seplag-CE (2020)

ATENÇÃO: Para órgãos que são sociedades de economia mista, o Cogerf não delibera limite na fonte 70. Então, somente para esses, a fonte 70 será considerada “Outras fontes” para fins de análise financeira dos Acordos de Resultados.

Para cálculo do Fator de Correção Financeiro (F_{CF}) deve ser observado os seguintes passos:

Passo 1 – Calcular a relação entre o valor pactuado no Acordo de Resultados exclusivamente nas fontes deliberadas pelo Cogerf e o limite financeiro nas fontes deliberadas pelo Cogerf (**Pc/Lc**)¹⁶.

¹⁶ Quando o projeto Mapp é aprovado, o recurso financeiro a ele vinculado precisa ter o limite deliberado pelo Comitê de Gestão por Resultados e Gestão Fiscal (Cogerf) que pode autorizar a execução do projeto e consequentemente a liberação total ou parcial do limite financeiro no decorrer do ano. No Acordo de Resultados, pactua-se o limite financeiro aprovado no Mapp, mas, para a avaliação da execução financeira, consideramos também o limite deliberado, ou seja, efetivamente autorizado e disponibilizado para os órgãos para execução de seus projetos.

OBSERVAÇÃO: Caso o resultado seja maior que **1,0** – ou seja, não se recebeu integralmente o limite financeiro pactuado –, calcula-se o **Fator de Correção Financeiro preliminar (FcFp)** conforme descrito na Tabela 3, a seguir. Caso contrário – isto é, o resultado seja menor ou igual a **1,0** –, não há necessidade de corrigir a nota das entregas, pois demonstra que se recebeu todo o limite pactuado.

Tabela 3 – Fator de Correção Financeiro Preliminar (FcFp)

Pc/Lc	FcFp	Pc/Lc	FcFp
$1,0 < Pc/Lc \leq 1,1$	0,1	$1,5 < Pc/Lc \leq 1,6$	0,6
$1,1 < Pc/Lc \leq 1,2$	0,2	$1,6 < Pc/Lc \leq 1,7$	0,7
$1,2 < Pc/Lc \leq 1,3$	0,3	$1,7 < Pc/Lc \leq 1,8$	0,8
$1,3 < Pc/Lc \leq 1,4$	0,4	$1,8 < Pc/Lc \leq 1,9$	0,9
$1,4 < Pc/Lc \leq 1,5$	0,5	$Pc/Lc > 1,9$	1,0

Fonte: Seplag-CE (2020)

Passo 2 – Calcular a participação do valor financeiro pactuado nas fontes deliberadas pelo Cogerf no valor financeiro Pactuado Total do AR (C):

$$C = \frac{\text{Pactuado Fontes Deliberadas pelo Cogerf}}{\text{Valor Pactuado Total no AR}}$$

Passo 3 – Com os dados do Pactuado Total do AR (C) e do Fator de Correção Financeiro Preliminar (FcFp), calcular o Fator de Correção Financeiro (**FcF**):

$$FcF = FcFp \times C$$

Passo 4 – Agora basta somar o resultado encontrado de FcF à Nota da Entrega (NE).

2.2.3 FATOR DE CORREÇÃO POR FALHA DE PLANEJAMENTO (FcP)

Caso o AR se enquadre no critério **FcP+**, apresentado no item 2.1.2, também se aplica às notas individuais das entregas o Fator de Correção por Falha de Planejamento (FcP), assim como foi aplicado às notas individuais dos indicadores. Deste modo, apenas as entregas categorizadas com falha de planejamento, serão corrigidas.

Para efetivar a correção, subtrai-se o valor de **FcP** à nota individual de cada entrega que ultrapassou 130% da meta pactuada, utilizando a fórmula a seguir:

$$\text{Nota Corrigida da Entrega (NcE)} = \text{Nota Individual da Entrega (NiE)} - \text{FcP}$$

O valor subtraído (**FcP**) varia segundo a respectiva faixa de desempenho da entrega corrigida, como detalhado na Tabela 4, a seguir.

Tabela 4 – Fator de Correção por Falha de Planejamento

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

Fonte: Seplag-CE (2020)

2.2.3 NOTA GERAL DAS ENTREGAS (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 Financeira (FcF), para enfim obter-se a Nota das Entregas (**NE**)¹⁷. Para tanto, utiliza-se o cálculo a seguir:

¹⁷ Caso tenha sido aplicado o Fator de Correção por Falha de Planejamento (2.1.2), faz-se a soma das Notas Corrigidas das Entregas.

$$NE = [Soma das NiE / N^{\circ} \text{ de Entregas no AR}] + FcF$$

A Nota das Entregas (NE) é o segundo pilar da avaliação do AR, com peso de **25%** no cálculo da Nota Geral da Avaliação do AR.

2.3 NOTA FINANCEIRA

A Nota Financeira (NF) leva em consideração o percentual de execução financeira dos recursos disponíveis para a execução das entregas pactuadas no Acordo de Resultados. Em outras palavras, considera-se o quanto do montante que foi disponibilizado (“Limite”) o órgão pactuante conseguiu empenhar (“Empenhado”). Dessa forma, para o conjunto das entregas pactuadas e vinculadas a Mapps Investimento¹⁸, é analisada a relação entre o valor empenhado e o valor deliberado de limite financeiro pelo Cogerf. Assim, calcula-se a NF de acordo com a seguinte fórmula de cálculo:

$$NF = (\text{Empenhado} / \text{Limite liberado}) \times 10$$

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 do AR.

2.4 NOTA DA PACTUAÇÃO

A pactuação compreende toda a metodologia de elaboração do Acordo de Resultados, envolvendo o processo de articulação da Seplag com as setoriais para a seleção dos objetos de pactuação, para validação do secretário da pasta e, por fim, com a assinatura dos pactuantes,

¹⁸ O Monitoramento de Ações e Projetos Prioritários (Mapp) tem como finalidade servir de instrumento de planejamento e acompanhamento das ações e projetos prioritários do governo, especialmente no que se refere às despesas discricionárias (investimentos e gastos correntes não continuados). Para tanto, os projetos cadastrados no Mapp são integrados aos Sistemas de Informação de Planejamento e Orçamento do Estado (Siap e Siof), além de levar em conta as diretrizes do modelo de Gestão para Resultados (GpR) e o Plano Plurianual (PPA 2020-2023). Deste modo, ao se propor um projeto Mapp, é necessário selecionar o programa de governo ao qual ele estará vinculado. No Acordo de Resultados pactuam-se apenas Mapps Investimento.

dos intervenientes e do governador. Por sua vez, a Nota de Pactuação (NP) para efeito desta avaliação é composta a partir da mensuração dos seguintes critérios:

- Cumprimento do prazo de pactuação (**CPP**)
- Qualidade da mensuração dos objetivos (**QO**)
- Articulação intrassetorial (**IS**)

2.4.1 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 do Acordo de Resultados pelo secretário da pasta¹⁹.

Considerando que alguns órgãos podem concluir o processo de elaboração do AR em prazos diferentes, são estipulados quatro prazos e portanto, essa nota do critério CCP pode variar de 0 a 10 de acordo com o alcance dos prazos definidos.²⁰ Deste modo, caso o processo de pactuação seja finalizado dentro no primeiro prazo preestabelecido, atribui-se nota máxima (10) e se ultrapassar o último prazo estabelecido, atribui-se nota mínima (0).

Dessa forma, é calculada a Nota de Cumprimento do Prazo de Pactuação (CPP), o primeiro pilar da Nota de Pactuação (NP).

2.4.2 QUALIDADE DA MENSURAÇÃO DOS OBJETIVOS (QO)

Este critério leva em consideração se os objetivos dos programas formulados no Plano Plurianual (PPA)²¹ e vinculados pelas secretarias pactuantes aos seus respectivos Acordos de Resultados, estão sendo devidamente mensurados pelos indicadores pactuados.

¹⁹ O marco final para definir o critério de cumprimento do prazo pode ser alterado mediante circunstâncias excepcionais. Após o cadastro no Sistema Integrado Orçamentário e Financeiro (Siof) e validação do AR pela setorial, é gerada a minuta que segue para a assinatura digital dos gestores na seguinte sequência: dirigente(s) da(s) vinculada(s), quando há; secretário(a) titular da pasta; secretário(a) da Sefaz e secretário(a) da Seplag; e, por fim, o governador.

²⁰ Em geral, são estabelecidos 4 prazos para a conclusão do AR pela setorial e, conseqüentemente, 4 notas distintas. Em outras palavras, as secretarias que atenderem ao primeiro prazo recebem a nota máxima (10) no critério CCP e, na sequência, são atribuídas as notas 7, 5 e 3, respectivamente. Por fim, a secretaria terá nota 0 caso não atenda a nenhum desses prazos. Comumente, estipula-se o período de uma semana de duração para cada uma das faixas de nota do critério.

²¹ Os programas são o elemento central da Base Tática do PPA e que também são incorporados ao AR para que seja possível o alinhamento estratégico entre os instrumentos de planejamento. Por sua vez, constituem o instrumento de organização da ação governamental, visando solucionar ou amenizar problemas, atender demandas ou criar/aproveitar oportunidades de desenvolvimento para a população cearense, tendo a abrangência necessária para representar os desafios, a territorialidade e permitir o monitoramento e a avaliação.

Ao longo do processo de elaboração dos Acordos, cada secretaria pactuante seleciona, entre seus programas finalísticos do PPA²², seus objetivos prioritários para o ano vigente, os quais devem integrar o AR. Ressalta-se que esta seleção foi feita a partir dos programas que continham entregas no Anexo de Metas e Prioridades da LDO, instrumento que norteia a elaboração do Acordo, sendo ressalvada a possibilidade dos dirigentes acrescentar ou retirar algum programa, dentro de um limite razoável e com justificativa plausível.

Por sua vez, os mesmos órgãos selecionaram indicadores já existentes ou elaboraram novos indicadores, com potencial para mensurar o alcance dos objetivos dos respectivos programas. Ressalta-se que o indicador é o instrumento que permite aferir o desempenho dos ARs no nível de cada programa pactuado, tendo como parâmetro o seu objetivo. Essa configuração gera subsídios para seu monitoramento e avaliação, a partir da observação do comportamento de uma determinada realidade ao longo ano.

A avaliação da qualidade de mensuração do objetivo do programa é necessária porque expressa com que finalidade será realizado o programa, com foco no tratamento de um problema específico, atendimento de determinada demanda social ou potencialização de oportunidades. Este objetivo declara, ainda, o resultado intermediário que o governo deseja alcançar no âmbito das políticas públicas, o qual contribuirá para o alcance do resultado final de determinada política (resultado temático do PPA) e, na sequência, do impacto esperado no eixo (resultado estratégico do PPA).

Para tanto, primeiro, é realizada a análise individual de cada um dos indicadores pactuados seguindo as orientações do item 2.4.2.1 deste manual e, em seguida, é efetuada a análise do monitoramento do objetivo, de acordo com o item 2.4.2.2.

2.4.2.1 Análise Individual dos Indicadores (AI)

Para orientar a avaliação, foram elaboradas perguntas representando cada uma das propriedades dos indicadores consideradas essenciais ou complementares. Os valores atribuídos às **propriedades essenciais** (vistos na Tabela 4, a seguir) é maior que aqueles atribuídos às **complementares** (vistos na Tabela 5, mais à frente), pois considera-se as primeiras prioritárias para a qualidade de um indicador.

²² Dependendo do seu direcionamento, os programas são classificados em Finalísticos, Administrativos ou Especiais. No AR trabalha-se apenas com programas Finalísticos, uma vez que são estes que geram bens ou serviços para a sociedade. O programa Administrativo é voltado para o funcionamento da máquina administrativa do Estado e os Programas Especiais, por sua vez, são aqueles que não contribuem, de forma direta, para a manutenção, expansão ou aperfeiçoamento das ações de governo, ou seja, não geram entregas à sociedade, nem ao governo.

A nota final de cada indicador resulta do somatório da nota atribuída a cada uma dessas propriedades.

(a) Propriedades Essenciais

São as propriedades indispensáveis que qualquer indicador do AR deve apresentar e sempre devem ser consideradas como critérios para a sua priorização ou substituição. As propriedades essenciais são:

1. O indicador é útil, ou seja, ele suporta a tomada de decisões, considerando o ciclo de monitoramento do AR e atendendo às necessidades dos gestores?

2. O indicador é válido, ou seja, ele tem a capacidade de medir, com a maior proximidade possível, os resultados que se desejam alcançar, segundo o objetivo do programa?

3. O indicador é confiável, ou seja, o seu cálculo é feito de forma correta, clara e transparente, com pleno conhecimento de suas origens e métodos de coleta?

As perguntas são feitas pelos avaliadores²³ para cada indicador pactuado no AR e, por sua vez, são aplicadas notas de 0 a 2 para cada uma das propriedades essenciais, ou seja, é avaliada a utilidade, a validade e a confiabilidade do indicador. O resultado pode variar de acordo com o grau de atendimento dos critérios, seguindo o disposto na Tabela 5, a seguir:

Tabela 5 - Grau de atendimento das propriedades essenciais

Grau de Atendimento	Nota
Bastante	2,00
Razoável	1,50
Pouco	1,00
Muito pouco	0,50
Nenhum	0,00

Fonte: Seplag-CE (2020)

b) Propriedades Complementares

São propriedades que abordam características mais específicas dos indicadores selecionados, considerados relevantes para a boa condução dos processos do AR. As propriedades complementares são:

²³ Esta avaliação é realizada pela equipe da Seplag e em consulta com as respectivas áreas técnicas de planejamento das setoriais.

1. O indicador é claro, ou seja, o título e a unidade de medida informam ao avaliador, de forma clara e coerente, os resultados que são obtidos a partir de sua fórmula de cálculo?

2. O indicador é abrangente, ou seja, ele é capaz de abranger o universo da política, considerando os recortes espaciais e sociodemográficos necessários para aferir o objetivo do programa?

3. O indicador é sensível à mudança, ou seja, ele tem a capacidade de refletir as mudanças ocasionadas pelas intervenções realizadas?

4. A periodicidade do indicador é adequada, ou seja, ele tem frequência de medição no menor espaço de tempo possível, condizentes com a periodicidade de obtenção dos resultados aferidos?

Da mesma forma que as propriedades essenciais, para as propriedades complementares as perguntas são feitas pelos técnicos da Seplag para cada indicador pactuado no AR e, por sua vez, são aplicadas notas de 0 a 1 para cada uma das propriedades essenciais. Em outras palavras, é avaliada a clareza, a abrangência, a sensibilidade à mudança e a periodicidade do indicador. Para as propriedades complementares, a avaliação de cada indicador e a aplicação das notas são feitas seguindo a escala da Tabela 6, a seguir:

Tabela 6 – Grau de atendimento das propriedades complementares

Grau de Atendimento	Nota
Bastante	1,00
Razoável	0,75
Pouco	0,50
Muito pouco	0,25
Nenhum	0,00

Fonte: Seplag-CE (2020)

Após finalizadas as avaliações individuais de cada indicador do AR, calcula-se a Nota da Análise Individual dos Indicadores (**AI**), demonstrada pela fórmula a seguir:

$$AI = \frac{\text{Soma da Nota Individual dos Indicadores (Nil)}}{\text{Nº Total de Indicadores no AR}}$$

2.4.2.2 Análise do Monitoramento do Objetivo (AO)

Na Análise do Monitoramento do Objetivo (AO), avaliam-se os critérios que verificam o quão adequado se apresenta o monitoramento dos objetivos priorizados pelo AR. Para isso, leva-se em consideração a sua Frequência de Monitoramento (a) e a Capacidade de Mensuração do Objetivo (b).

(a) Frequência de Monitoramento do Objetivo (FO)

Para tornar mais proveitoso o processo de monitoramento e tomada de decisão, instrumentalizado pelo AR, é imprescindível que os objetivos sejam mensurados com a maior frequência possível, em outras palavras, os indicadores selecionados para mensuração dos objetivos devem apresentar uma periodicidade razoável para o monitoramento²⁴.

Assim, verifica-se primeiramente se é possível mensurar o objetivo mensalmente, ou seja, se há, pelo menos, um indicador que possa ser acompanhado de forma mensal. Caso haja, atribui-se a nota de periodicidade dos indicadores desse objetivo de acordo com a Tabela 7. Caso contrário, não havendo nenhum indicador com periodicidade mensal de um mesmo objetivo, utiliza-se a Tabela 8, ambas apresentadas a seguir:

Tabela 7 - Objetivo com pelo menos um indicador mensal

Periodicidade dos Indicadores do Objetivo	Nota
Mensal. Bimestral e Trimestral	10,0
Quadrimestral	7,0
Semestral	5,0
Anual	3,0

Fonte: Seplag-CE (2020)

Tabela 8 – Objetivo sem indicador mensal

Periodicidade dos Indicadores do Objetivo	Nota
Bimestral e Trimestral	7,0
Quadrimestral	5,0
Semestral	3,0
Anual	1,0

Fonte: Seplag-CE (2020)

²⁴ Espera-se que os indicadores do AR sejam mensurados mensalmente ou, pelo menos, trimestralmente. Contudo, é aceitável a periodicidade semestral, e até anual, sendo recomendado que pelo menos um dos indicadores dos objetivos tenha periodicidade mensal. Essa recomendação é devido à necessidade de gerar informações tempestivas para a tomada de decisão baseada em evidências.

Após atribuir notas individuais para cada indicador pactuado por objetivo, calcula-se a média dessas notas para cada objetivo (**FO'**), conforme a fórmula a seguir:

$$\mathbf{FO'} = \frac{\text{Soma da Nota Individual dos Indicadores do Objetivo}}{\text{Nº Total de Indicadores no Objetivo}}$$

Obtida a nota média de periodicidade por objetivo (**FO'**), calcula-se, então, a Nota de Frequência do Monitoramento do Objetivo (**FO**), processo demonstrado abaixo:

$$\mathbf{FO} = \frac{\text{Soma do FO' de cada Objetivo}}{\text{Nº de Objetivo do AR}}$$

(b) Capacidade de Mensuração do Objetivo (CO)

Avaliado pela Seplag e validado posteriormente pelas áreas técnicas de planejamento das setoriais, este critério observa se a contribuição dos órgãos para o alcance do objetivo é suficientemente mensurada pelo conjunto de indicadores escolhidos. Portanto, considera-se para esta análise o alinhamento entre indicadores, iniciativas e entregas pactuadas no AR e, por sua vez, verifica-se se os indicadores escolhidos conseguem sinalizar as contribuições das entregas para ao alcance dos objetivos.

A partir da avaliação, uma nota individual é atribuída para cada objetivo (**CO'**), segundo os valores detalhados na Tabela 9, a seguir.

Tabela 9 - Capacidade de mensuração do objetivo (CO')

Mensuração de Objetivo	Nota
Bastante	10,0
Razoável	7,0
Pouco	5,0
Muito pouco	3,0
Insuficiente	0,0

Fonte: Seplag-CE (2020)

A Nota de Capacidade de Mensuração do Objetivo (**CO**) é, então, calculada conforme a seguinte fórmula:

$$\text{CO} = \frac{\text{Soma das CO' de cada Objetivo}}{\text{Nº de Objetivo do AR}}$$

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**), utilizando a fórmula a seguir:

$$\text{AO} = (\text{FO} + \text{CO}) / 2$$

Por fim, após obter as Notas de Análise Individual dos Indicadores (**AI**) e a de Análise do Monitoramento do Objetivo (**AO**), é possível calcular a Nota de Qualidade da Mensuração do Objetivo (**QO**):

$$\text{QO} = (\text{AI} + \text{AO}) / 2$$

Assim, obtém-se a Nota de Qualidade da Mensuração do Objetivo (**QO**), o segundo pilar da **Nota de Pactuação (NP)**.

2.4.3 ARTICULAÇÃO INTRASSETORIAL (IS)

A articulação intrasetorial está relacionada ao envolvimento direto dos órgãos vinculados e das coordenadorias finalísticas de cada secretaria pactuante, desde que sejam responsáveis por entregas estabelecidas no Anexo de Metas e Prioridades da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e que, conseqüentemente, tais entregas sejam mantidas no Acordo de Resultados²⁵.

²⁵ De acordo com a metodologia de pactuação do Acordo de Resultados, os programas e entregas selecionados pelos órgãos, para serem priorizados na LDO, devem ser designados também para o AR, uma vez que se tratam de prioridades estabelecidas em Lei. A LDO define as metas e prioridades da administração pública estadual, detalhadas no Anexo de Metas e Prioridades. Este anexo é estruturado por eixo, programa, iniciativa e entregas, com suas respectivas metas programadas para o ano de exercício da LDO, de acordo com os programas finalísticos do PPA.

Para o cálculo da Nota de **Articulação Intrassetorial (IS)** faz-se a média de quantos órgãos vinculados e coordenadorias finalísticas participaram com pactuação de entregas no AR, conforme a fórmula de cálculo abaixo:

$$QO = (AI + AO) / 2$$

Dessa forma, a Nota de Articulação Intrassetorial (**IS**) é o terceiro e último pilar da Nota de Pactuação (**NP**).

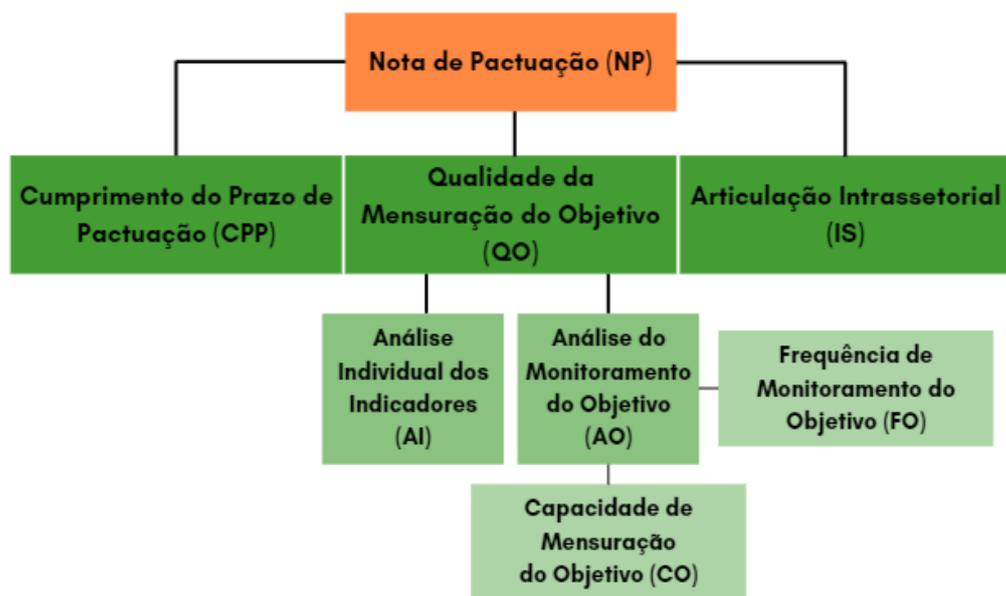
2.4.4 NOTA GERAL DA PACTUAÇÃO (NP)

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 abaixo:

$$NP = (CPP + QO + IS) / 3$$

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 do AR. Em resumo, o cálculo da Nota de Pactuação (**NP**) pode ser representada pelo esquema apresentado na Figura 5, a seguir:

Figura 6 - Esquema da Nota de Pactuação (NP)



Fonte: Seplag-CE (2020)

2.5 NOTA DO MONITORAMENTO (NM)

O modelo de governança orientado para resultados contribui para o desenvolvimento da inteligência governamental, visando a reorientação tempestiva das políticas públicas e a adequada gestão dos gargalos. Para tanto, o processo de monitoramento é essencial para a manutenção desse modelo, uma vez que é o meio para qualificar a tomada de decisão em todos os níveis da gestão. Influi, assim, na cultura dos órgãos estaduais, ao conectar os resultados pactuados, aferidos por meio dos indicadores, às entregas governamentais.

Portanto, o processo de monitoramento dos Acordos de Resultados passa a compor a avaliação e, assim como os demais pilares desta metodologia, são atribuídas notas. A Nota do Monitoramento (NM) leva em consideração os seguintes critérios:

- **3.5.1** Cumprimento dos prazos de monitoramento;
- **3.5.2** Status da coleta de dados; e
- **3.5.3** Resolutividade dos encaminhamentos internos.

2.5.1 CUMPRIMENTO DO PRAZO DE MONITORAMENTO (CPM)

O modelo de monitoramento prevê a coleta mensal de dados referentes aos indicadores e entregas e estipula um prazo para envio dessas informações ao Grupo Técnico de Gestão para Resultados (GTR) e ao Comitê de Gestão para Resultados e Gestão Fiscal (Cogerf) – ou seja, terceira e quarta semanas do mês, respectivamente. Para tanto, as informações devem ser repassadas para a realização da análise pela Seplag até a primeira quinzena do mês posterior ao período monitorado. Dessa forma, a avaliação é realizada mensalmente, de acordo com os critérios pontuados na Tabela 10, a seguir:

Tabela 10 – Cumprimento do prazo de monitoramento.

Cumprimento do prazo	Nota
Dentro do prazo (1ª quinzena do mês)	10,0
Fora do prazo (3ª semana do mês)	7,0
Muito fora do (última semana do mês)	3,0
Não recebida no mês	0,0

Fonte: Seplag-CE (2020)

Para o cálculo da Nota de Cumprimento dos Prazos de Monitoramento (**CPM**), faz-se a média das notas obtidas nos monitoramentos realizados ao longo do ano. Conforme cálculo abaixo:

$$\text{CPM} = \frac{\text{Soma das notas do cumprimento do prazo}}{\text{Nº de monitoramentos do período em avaliação}}$$

2.5.2 STATUS DA COLETA DOS DADOS (SC)

Tão importante quanto o respeito ao prazo preestabelecido, é a qualidade da informação enviada para análise, uma vez que as informações que são geradas pelo monitoramento e pela avaliação dependem dos dados enviados pelas setoriais²⁶. Quando os dados disponibilizados estão incompletos, a equipe da Seplag não terá elementos suficientes para realizar uma análise qualificada e disponibilizá-la aos gestores para apreciação e tomada de decisão. Por isso, é empreendida uma avaliação mensal da coleta dos dados, de acordo com a Tabela 11, a seguir:

²⁶ De acordo com a Metodologia de Monitoramento dos Acordos de Resultados, as secretarias e órgãos pactuantes disponibilizam, mensalmente, os dados referentes ao cumprimento das metas dos indicadores e das entregas e as respectivas análises qualitativas sobre o desempenho no período analisado. Com isso é possível a equipe da Ceger elaborar os Balanços de Monitoramento e a Avaliação dos Acordos de Resultados.

Tabela 11 – Status da coleta de dados

Status da Coleta de Dados	Nota
Completa	10,0
Incompleta	7,0
Muito incompleta	3,0
Não recebida no mês	0,0

Fonte: Seplag-CE (2020)

Para obter a nota do **Status da Coleta de Dados (SC)**, calcula-se a média das notas obtidas nos monitoramentos realizados ao longo do ano, conforme a fórmula de cálculo abaixo:

$$SC = \frac{\text{Soma das notas mensais da Coleta de Dados}}{\text{Nº de monitoramentos do período em avaliação}}$$

2.5.3 RESOLUTIVIDADE DAS PROVIDÊNCIAS INTERNAS (RI)

A partir dos relatos, fornecidos pelas equipes responsáveis, de problemas enfrentados durante a execução dos programas e que podem vir a dificultar o atingimento das metas pactuadas, as setoriais devem definir **providências** – isto é, ações a serem realizadas para solucionar o problema relatado²⁷. As providências podem ser **internas** (resolução depende apenas da setorial e suas vinculadas) ou **externas** (resolução depende de atores externos, ainda que se trate de outros órgãos estaduais)²⁸.

Para obter a Nota de Resolutividade dos Encaminhamentos Internos (**RI**), calcula-se a média dos encaminhamentos internos concluídos, conforme a fórmula abaixo:

$$RI = \frac{\text{Nº de providências internas concluídas}}{\text{Nº total de providências internas}}$$

²⁷ Mensalmente, seguindo a metodologia de monitoramento dos Acordos de Resultados é realizado a análise da Matriz de Risco dos indicadores e entregas pactuadas, onde são identificados e registrados os seguintes pontos dos problemas ou riscos identificados em indicadores e entregas: momento, âmbito, identificação do problema/risco, probabilidade, impacto, ambiente, urgência e as providências a serem tomadas.

²⁸ Entre as principais providências externas acompanhadas destacam-se: liberação de limite financeiro junto ao Comitê de Gestão por Resultados e Gestão Fiscal (Cogerf); conclusão de processo licitatório e publicação de Leis e Decretos, junto à Procuradoria Geral do Estado (PGE); finalização de processo de licenciamento ambiental junto à Superintendência Estadual do Meio Ambiente (Semace), entre outras.

OBSERVAÇÃO: Para efeito desta avaliação considera-se apenas as providências internas, uma vez que, são as únicas que estão sob a governabilidade direta dos órgãos pactuantes. No entanto, as providências externas são monitoradas e apoiadas para a solução dos problemas e riscos identificados, apenas não são considera-se o status dela para composição de nota da avaliação. Por sua vez, consideram-se concluídos, todas as providências finalizadas até o prazo final da coleta de dados do último ciclo de monitoramento.

2.5.4 NOTA GERAL DO MONITORAMENTO (NM)

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 a seguir:

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

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 do AR.

2.6 NOTA GERAL DA AVALIAÇÃO DO AR (NG)

Estando claro como as notas que compõem a Avaliação são calculadas, é possível, enfim, calcular a **Nota Geral (NG)**. 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 ponderação 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:

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

Por fim, a partir da Nota Geral, verifica-se qual o **desempenho e a classificação** do Acordo de Resultados da Secretaria de acordo com as Tabelas 12 e 13, a seguir.

Tabela 12 - Faixa de desempenho do AR

Faixa de Desempenho	Nota Geral (NG)
Excelente	$NG \geq 9,0$
Bom	$7,0 \leq NG < 9,0$
Regular	$5,0 \leq NG < 7,0$
Ruim	$NG < 5,0$

Fonte: Seplag-CE (2020)

Tabela 13 - Classificação do AR

Nota Geral (NG)	Faixa de Desempenho
$NG \geq 7,0$	Satisfatório
$NG < 7,0$	Insatisfatório

Fonte: Seplag-CE (2020)

Os resultados encontrados serão inseridos no Painel da Avaliação do AR e no *Ranking* dos Acordos de Resultados,²⁹ que será apresentado no Capítulo 3 deste Guia Metodológico. Será apresentada a implementação do processo de Avaliação do AR, envolvendo a produção de informações qualificadas e a tomada de decisão baseada em evidências.

²⁹ O *Ranking* dos Acordos de Resultados permite comparar o desempenho entre as secretarias, considerando a nota geral. Deste modo a equipe da Célula de Gestão para Resultados e o GTR conseguem visualizar a posição de cada secretaria em relação às outras secretarias pactuantes. O estabelecimento de um *ranking* busca incentivar uma competição positiva entre os órgãos estaduais, visando a melhoria da cultura organizacional orientada para resultados e a superação dos desafios enfrentados pelos gestores na gestão das políticas públicas.

IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DOS ACORDOS DE RESULTADOS

3.1 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO AR

O modelo de governança orientado para resultados compreende uma estrutura organizada para o desenvolvimento da inteligência governamental³⁰, visando a reorientação tempestiva das políticas públicas e a adequada gestão dos gargalos. Para tanto, os processos de monitoramento e avaliação seguem o fluxo de informações impulsionado pela Seplag, com a participação dos diversos agentes públicos envolvidos no processo de produção de informações e tomada de decisão.

Tal estrutura envolve a participação do governador, da alta gestão das secretarias (secretário(a) titular, secretários(as) executivos(as) e controlador(a) geral), dos dirigentes dos órgãos vinculados (superintendentes, presidentes e diretores(as), etc.) e de outras instâncias de decisão (Comitê de Gestão por Resultados e Gestão Fiscal - Cogerf), de assessoramento estratégico (Grupo Técnico de Gestão para Resultados - GTR) e assessoramento setorial (Rede Estadual de Planejamento e Orçamento³¹).

Os processos de monitoramento³² e avaliação dos Acordos de Resultados estão conectados e os produtos principais são disponibilizados às partes interessadas de modo a qualificar a análise dos resultados, a saber: o Balanço e Painéis de Monitoramento, o Painel de Avaliação e o *Ranking* das Secretarias, sendo o primeiro produto do processo de monitoramento e os outros dois da avaliação.

No caso de uma eventual situação excepcional, a qual conduza à realização de uma revisão dos Acordos de Resultados, o GTR e a Seplag estabelecerão as regras e o cronograma de avaliação para o ano, de modo que o início do processo de avaliação aconteça apenas após a

³⁰ Por inteligência governamental, entende-se o desenvolvimento de ações especializadas e direcionadas para a produção e difusão de conhecimento, com o objetivo de subsidiar os gestores públicos à tomada de decisão baseada em evidências.

³¹ A Rede Estadual de Planejamento é constituída pelas secretarias e órgãos da administração pública estadual, representadas por suas áreas técnicas de planejamento, e tem a função de articular e integrar as orientações estratégicas dos processos que envolvem o modelo de gestão para resultados setorial (planejamento, monitoramento e avaliação). Como coordenadora da Rede Estadual de Planejamento, a Seplag, por meio de sua Coordenadoria de Planejamento, Orçamento e Gestão (CPLOG), orienta normativa e metodologicamente os órgãos componentes na formulação e implementação dos instrumentos de planejamento.

³² O processo de monitoramento do Acordo de Resultados será apresentado em guia metodológico específico.

conclusão da revisão. Portanto, nesta situação específica, apenas o monitoramento será iniciado no primeiro semestre do ano.

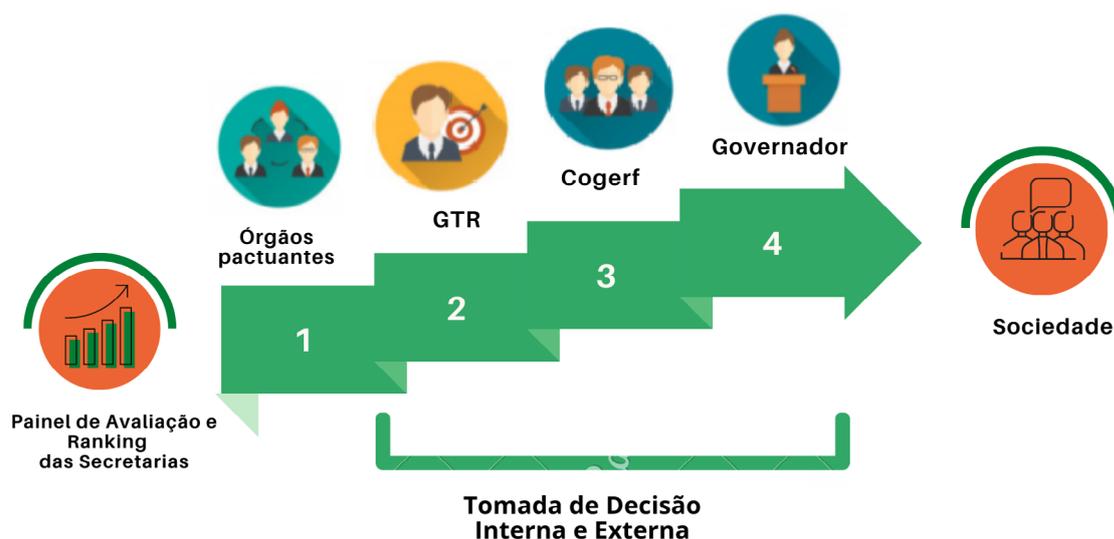
Deste modo, neste capítulo será apresentada a implementação da avaliação, que consiste num processo técnico, político e pedagógico, coordenado pela Seplag e materializado nas seguintes etapas:

- Aplicação da Metodologia de Avaliação nos ARs pactuados no ano;
- Elaboração do *Ranking* das Secretarias;
- Elaboração e apresentação do Painel de Avaliação.

A Figura 7 apresenta resumidamente a dinâmica da Avaliação do AR, onde o *Ranking* Parcial e o Painel de Avaliação, elaborados mensalmente, perpassam a estrutura de governança do modelo de gestão para resultados e são disponibilizados às partes interessadas na seguinte ordem:

- 1º. Secretários, dirigentes e demais gestores dos órgãos pactuantes;
- 2º. Grupo Técnico de Gestão para Resultados (GTR);
- 3º. Cogarf;
- 4º. Governador;
- 5º. Sociedade.

Figura 7 - Fluxo de informação dos produtos da Avaliação dos ARs



Fonte: Seplag-CE (2020)

Deste modo, entende-se que, o monitoramento proativo e a avaliação sistemática dos indicadores e das entregas subsidiam a tomada de decisão em todos os níveis da gestão, influenciando na cultura dos órgãos estaduais e promovendo a transparência pública e o controle social.

3.2 APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO

A aplicação da Metodologia de Avaliação consiste na mensuração dos cinco pilares para todos os Acordos de Resultados pactuados no ano. Isso possibilita a análise individualizada do desempenho das metas dos indicadores e entregas, da execução financeira e do cumprimento dos critérios estabelecidos para os processos de pactuação e monitoramento.

Para tanto, a equipe da Seplag se articula com os órgãos estaduais envolvidos na pactuação para garantir que o processo seja qualificado desde a etapa de coleta de informações que é realizada pelos(as) gestores(as) das áreas finalísticas. Na ocasião, são desenvolvidas as seguintes atividades:

- Revisão do ferramental da avaliação do AR (planilha de avaliação, guia metodológico, modelos de apresentação de painéis, adaptações do sistema de informação, etc.);
- Definição do calendário das etapas da elaboração das avaliações parciais e da avaliação consolidada (anual) dos Acordos de Resultados;
- Definição do cronograma de reuniões com o GTR e Cogerf para apresentação do Balanço e Painéis de Monitoramento, Painel de Avaliação e *Ranking* das Secretarias;
- Análise de problemas e riscos, sobre eventuais situações que possam impactar negativamente a execução da avaliação ao longo do ano, a exemplo de necessidade de revisão do AR por motivo de decretação de calamidade pública ou demais situações externas que possam impactar no desempenho dos órgãos; e
- Alinhamento da metodologia de avaliação com gestores(as) e técnicos(as) das áreas técnicas de planejamento das secretarias e órgãos estaduais, por meio de apresentação.

Na sequência, seguindo a metodologia apresentada no capítulo 2 deste Guia, o processo de aplicação metodológica é operacionalizado por meio de uma planilha ferramental elaborada exclusivamente para viabilizar o cálculo das notas dos pilares e da nota geral do AR. Por sua vez, com o resultado das notas dos pilares é possível elaborar o *Ranking* das Secretarias e o Painel de Avaliação.

IMPORTANTE: Deve-se evitar mudar a metodologia da avaliação, pois isso poderá inviabilizar a comparação dos resultados em uma série histórica.

3.3 ELABORAÇÃO DO RANKING DAS SECRETARIAS

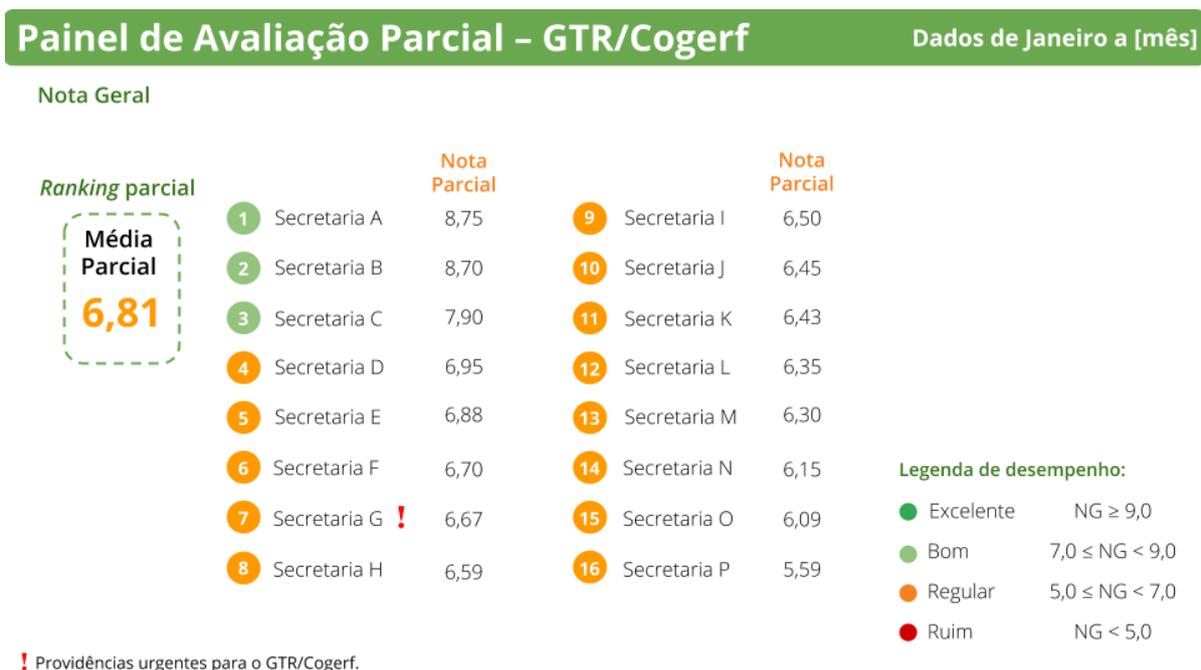
O *Ranking* das Secretarias é uma estratégia que visa promover a melhoria da cultura orientada para resultados por meio de um instrumento comparativo que considera todos os órgãos estaduais pactuantes. Deste modo, o ranking contribui para o aprendizado organizacional, incentiva a superação dos desafios enfrentados na gestão das políticas públicas e oferece retorno informativo, visando a superação de fragilidades no processo de implementação do modelo de Gestão para Resultados nos órgãos setoriais.

Para tanto, após a aplicação da Metodologia de Avaliação e a geração e consolidação das notas de cada Secretaria, estabelece-se o *Ranking* Parcial e, do mesmo modo, contemplando o resultado consolidado (anual) do ciclo de pactuação do AR, produz-se o *Ranking* Geral das Secretarias. Portanto, com a nota atribuída mensalmente na mensuração dos pilares da Avaliação do Acordo de Resultados, é gerado periodicamente o *Ranking* Parcial das Secretarias. Chama-se *Ranking* Parcial, porque se considera para a avaliação o período acumulado de janeiro até o mês avaliado. Por sua vez, o *Ranking* Anual das Secretarias considera o período integral do ciclo de pactuação, que é de janeiro a dezembro.

O *Ranking* integra o Painel de Avaliação, o qual será disponibilizado às partes interessadas, conforme o fluxo de informações dos produtos apresentados na Figura 7.

O *Ranking* é apresentado por meio de um painel, em que é exposta a posição dos Acordos de Resultados considerando a nota parcial geral, conforme a Figura 8. A nota é parcial porque leva em consideração o período de avaliação, não ultrapassando o mês de novembro do ano de pactuação; e é geral porque trata-se do desempenho do AR segundo o conjunto dos cinco pilares da Metodologia de Avaliação.

Figura 8 - Modelo de *Ranking* Parcial



Fonte: Seplag-CE (2020)

No *Ranking*, as Secretarias estão ordenadas de acordo com a nota da avaliação geral da Secretaria (NG), sendo sinalizada de verde escuro aquelas com desempenho excelente (NG maior ou igual a 9,0), de verde claro aquelas com bom desempenho (NG entre 7,0 e 9,0), de laranja aquelas com desempenho regular (NG entre 5,0 e 7,0) e de vermelho aquelas com um desempenho ruim (NG abaixo de 5,0).

Os modelos de apresentação do *Ranking* Parcial e do *Ranking* Anual dispõem da mesma estrutura, sendo o período de análise a única diferença entre ambos, uma vez que o anual traz o desempenho da Secretaria, referente aos pilares do Acordo de Resultados, considerando o período entre janeiro e dezembro, ou seja, o ciclo completo da pactuação de compromissos. O modelo de *Ranking* Anual das Secretarias é apresentado na Figura 9.

Figura 9 - Modelo do *Ranking* Anual de Avaliação



Fonte: Seplag-CE (2020)

Por meio da avaliação e da geração do *Ranking*, é possível medir e comparar a maturidade de cada pactuante na implementação do modelo de Gestão para Resultados e conhecer o desempenho das iniciativas priorizadas para o ano, por meio de entregas e indicadores de resultados. É possível, ainda, comparar o desempenho entre os órgãos pactuantes mensalmente, considerando a nota geral parcial; e comparar anualmente o desempenho entre as secretarias, por meio da divulgação do *Ranking* Consolidado dos Acordos de Resultados, com a nota geral da Avaliação dos AR.

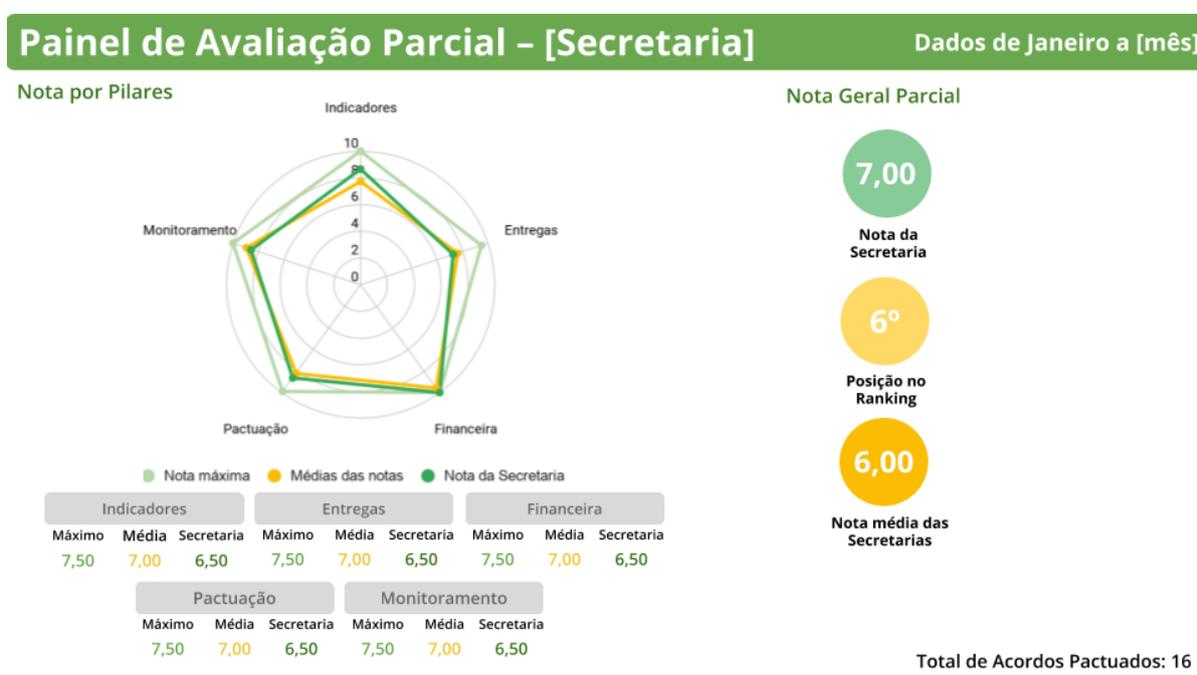
3.4 ELABORAÇÃO DOS PAINÉIS DE AVALIAÇÃO

Por meio dos Painéis de Avaliação Parciais, é possível verificar a nota parcial e a posição da secretaria no *Ranking*, bem como visualizar as notas médias, máximas e mínimas dos cinco pilares e comparar o desempenho da setorial com os demais órgãos pactuantes. Ao fim do ano, é feita uma consolidação dos meses de janeiro a dezembro e é apresentado o Painel Anual com o desempenho do Acordo de Resultados no ano. A importância dos painéis parciais e os painéis anuais advém da possibilidade dos secretários e dirigentes visualizarem o desempenho e o progresso dos indicadores e das entregas pactuadas ao longo do ano, além do resultado consolidado do Acordo de Resultados e seu comparativo com o desempenho dos outros pactuantes.

Após a finalização e validação das informações advindas do monitoramento, é realizado uma avaliação situacional da Secretaria pactuante, de acordo com os critérios já apresentados na metodologia. Para tanto, a equipe da Seplag aplica a Metodologia de Avaliação dos Acordos de Resultados, considerando as informações do monitoramento mensal, apresentadas pelas Áreas Técnicas de Planejamento das secretarias e dos órgãos estaduais, que são as responsáveis setoriais pela coleta e organização dos dados e manutenção dos arquivos com as fontes de informação para eventuais conferências.

O resultado das avaliações são apresentados para os órgãos pactuantes em um Painel de Avaliação, que pode ser Parcial (avaliação do período avaliado), conforme figura 10; ou pode ser Consolidado (avaliação de todo o período de vigência do AR), conforme a figura 11.

Figura 10 - Modelo do Painel de Avaliação Parcial (setorial)



Fonte: Seplag-CE (2020)

Figura 11 - Modelo do Painel Anual de Avaliação (setorial)



Fonte: Seplag - CE (2020)

Ambos os painéis apresentam as notas máxima, média e a nota da secretaria avaliada, as notas dos cinco pilares da avaliação (indicadores, entregas, situação financeira, processos de pactuação e monitoramento) e a nota geral, considerando todas as secretarias pactuantes no ano, mas com foco na setorial específica.

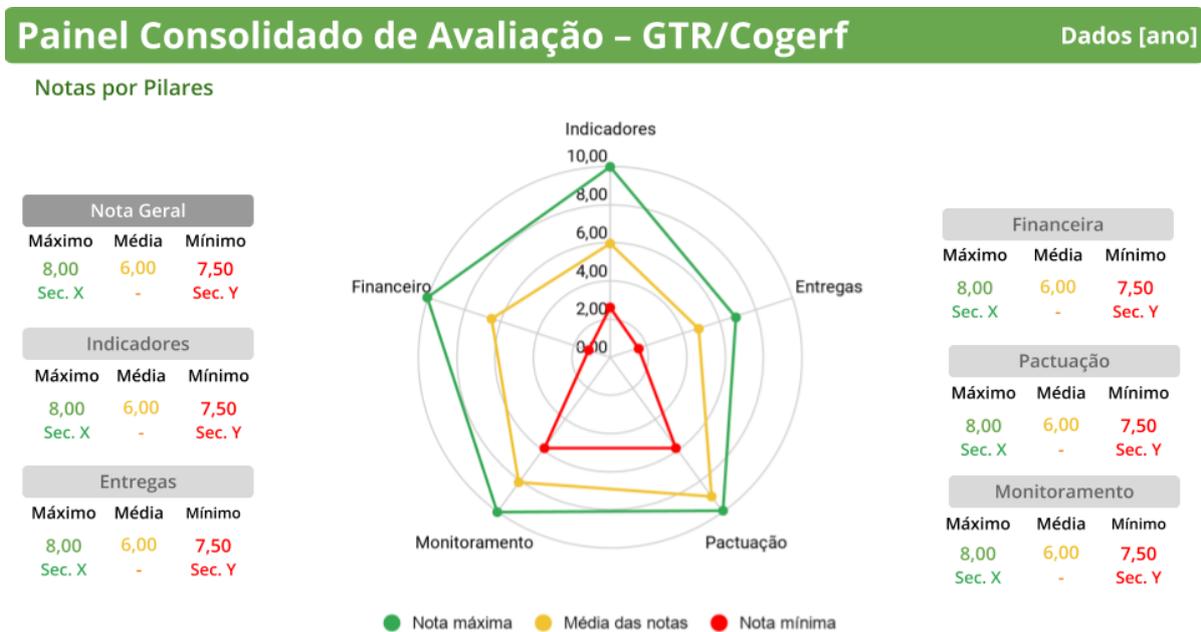
Os Painéis de Avaliação são encaminhados às partes interessadas, junto ao Balanço de Monitoramento do AR³³ entre as terceiras e quartas semanas do mês posterior ao período avaliado. Deste modo, é possível tomar decisões e ajustar os rumos do planejamento para o alcance dos resultados dos indicadores e entregas e, conseqüentemente, melhorar a posição no *Ranking* dos Acordos.

Por fim, são elaborados o Painel de Avaliação Geral ou Consolidado (parcial ou anual) e os Painéis de Avaliação específicos para indicadores, entregas e financeiro. No de Avaliação Geral são apresentadas as colocações de cada um dos órgãos pactuantes, com exposição das menores e maiores classificações dentro dos cinco pilares da Avaliação do Acordo de Resultados (conforme figura 12). Os painéis 13, 14 e 15 apresentam um detalhamento do desempenho dos indicadores (painel 13), das entregas (painel 14) e do financeiro (painel 15) das Secretarias combinado com a posição das mesmas segundo o *ranking* de desempenho analisado em cada

³³ Assim como os Painéis de Avaliação, os Balanços de Monitoramento dos Acordos de Resultados, também são elaborados, periodicamente (mensalmente) e consolidado (anual), sendo que no Balanço é possível verificar de forma detalhada o que impactou no resultado parcial e no resultado final da Avaliação dos Acordos de Resultados.

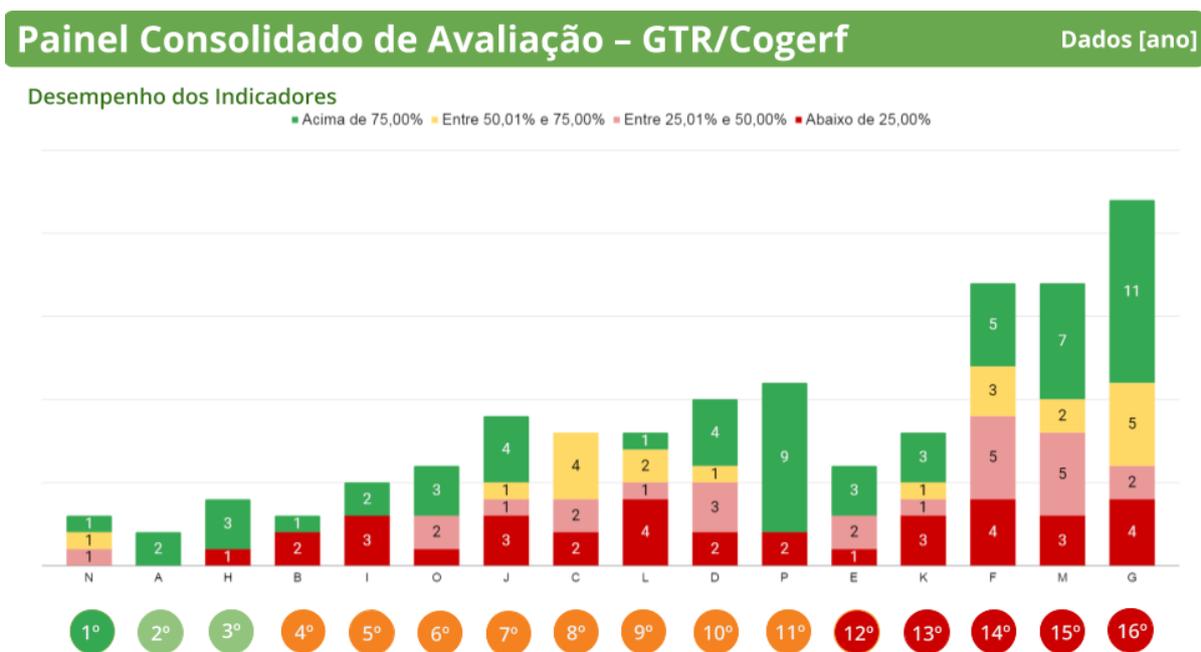
pilar. Tais painéis ajudam numa análise comparativa e mais aprofundada da justificativa do desempenho das Secretarias Pactuantes.

Figura 12 - Modelo do Painel Anual de Avaliação (GTR/Cogerf)



Fonte: Seplag-CE (2020)

Figura 13 - Painel Consolidado de Avaliação - Desempenho dos Indicadores (GTR/Cogerf)



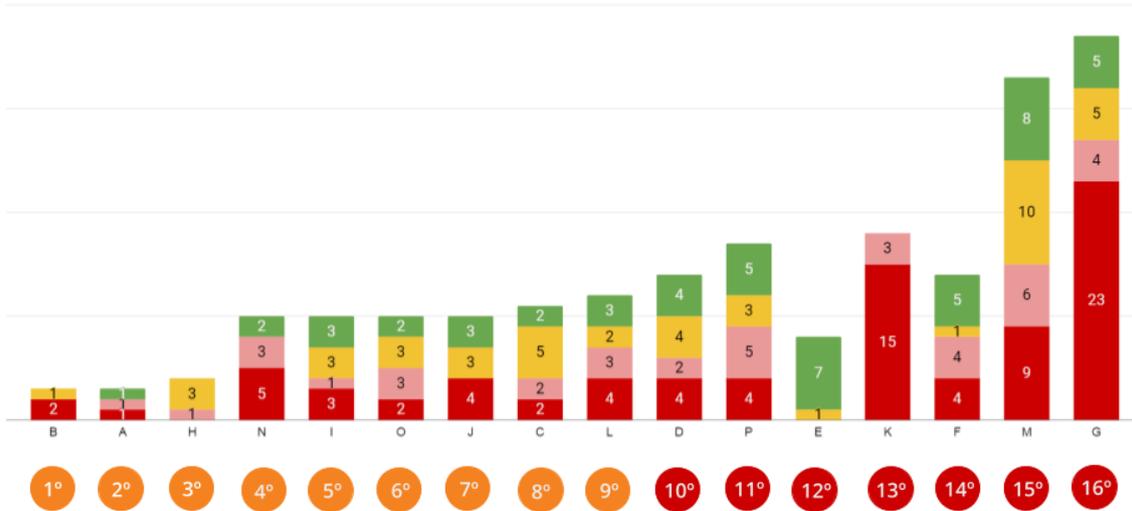
Fonte: Seplag-CE (2020)

Figura 14 - Painel Consolidado de Avaliação - Desempenho das Entregas

Painel Consolidado de Avaliação – GTR/CoGERF Dados de Janeiro a Agosto

Desempenho das Entregas

■ A partir de 75,00% ■ Entre 50,01% e 75,00% ■ Entre 25,01% e 50,00% ■ Abaixo de 25,00%



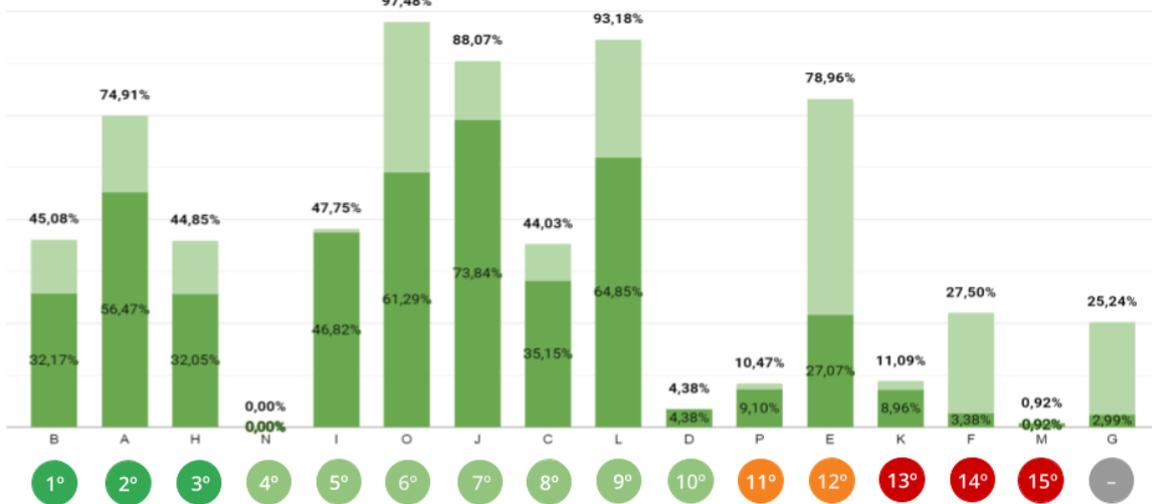
Fonte: Seplag-CE (2020)

Figura 15 - Painel Consolidado de Avaliação - Desempenho Financeiro (GTR/CoGERF)

Painel Consolidado de Avaliação – GTR/CoGERF Dados de Janeiro a Agosto

Deliberação de Limite / Execução Financeira

■ % Limite deliberado ■ % Empenhado



Fonte: Seplag-CE (2020)

Na 3ª semana de cada mês é realizada a reunião mensal do Grupo Técnico de Gestão para Resultados (GTR), onde é apresentado o Painel de Avaliação Parcial de todas as Secretarias (vide figuras 8, 12, 13, 14 e 15). Antes da reunião, são enviados os painéis parciais de cada uma das Secretarias (vide figura 10) para apreciação mais detalhada. O GTR busca compreender os resultados e apresentar ao Cogerf subsídios para a tomada de decisão. Logo, ao ter acesso mensalmente a estes painéis, o GTR em conjunto com a Ceger/Seplag-CE pode analisar os resultados parciais dos objetos pactuados, bem como, verificar o desempenho dos órgãos em relação aos processos de pactuação e monitoramento. Logo, é possível orientar aos gestores sobre os problemas e riscos apontados e encaminhar ao Cogerf questões de sua competência, em especial sobre a deliberação sobre limites financeiros.

Da mesma forma, a avaliação anual, ao apresentar o desempenho do Acordo de Resultados no início do ano seguinte, proporciona subsídios para melhorias nos processos de gestão e reorienta o planejamento para a pactuação de compromissos do ano que inicia. Por fim, com acesso à informação qualificada, o GTR pode propor melhorias no modelo de gestão para resultados, em especial no fluxo de governança que envolve o governador, Cogerf e a alta gestão dos órgãos pactuantes, bem como, sinalizar sobre a priorização de recursos para o próximo Acordo de Resultados.

Ao final do ciclo de Avaliação dos Acordos de Resultados, os Painel de Avaliação Anual são publicizados e ficam acessíveis para toda a sociedade, garantindo a transparência do processo e o controle social.

Resumidamente é possível verificar as seguintes contribuições da Implementação da Avaliação dos Acordos de Resultados:

- Disseminação da cultura de resultados com maior engajamento da alta gestão das secretarias e órgãos estaduais no processo de pactuação de compromissos;
- Fortalecimento do modelo de governança com a participação das instâncias de tomada de decisão, em especial, Grupo Técnico de Gestão para Resultados (GTR) e do Comitê de Gestão para Resultados e Gestão Fiscal (Cogerf);
- Acesso a dados qualificados pelos tomadores de decisão, possibilitando o redirecionamento das atividades e dos recursos financeiros para ao alcance das metas programadas.
- Facilitação da tomada de decisão baseada em evidências, promovendo a valorização da inteligência governamental, com incentivos para a coleta de dados finalísticos e otimização dos sistemas de informação e comunicação;

- Incentivo aos gestores e gestoras a buscar novos desafios e alcançar novas posições aos órgãos públicos baseado em referências e modelos de gestão reconhecidos;
- Estímulo à implementação do 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.

GLOSSÁRIO

Ação

Para a metodologia do PPA 2020-2023, entende-se a Ação como o ato governamental planejado para a concretização da entrega da iniciativa, visando alcançar o Objetivo do Programa, alinhado aos resultados temáticos e estratégicos; é a forma como a estratégia será implementada no nível operacional. Em outras palavras, a Ação traduz o que deverá ser feito para gerar os bens ou serviços (entregas) que o público receberá em cada ano do PPA.

Análise financeira

A análise financeira avalia se os recursos previamente autorizados para a realização da entrega (Recurso pactuado) foram disponibilizados ao órgão (Limite liberado) e efetivamente gastos durante sua execução (Recurso empenhado).

Área Técnica de Planejamento

É a unidade administrativa (diretoria, coordenadoria ou assessoria), existente em cada instituição da Administração Pública Estadual, responsável pela coordenação das funções de planejamento, orçamento e monitoramento na sua área de atuação.

Empenhado

O empenhado se refere aos recursos financeiros efetivamente reservados ao pagamento na execução da entrega.

Eixos Governamentais

Os Eixos Governamentais de Atuação Intersetorial representam o nível máximo de composição do Plano Plurianual (PPA), sendo elementos que organizam a atuação governamental de forma integrada, articulada e sistêmica, com o propósito de atender as necessidades e desafios impostos ao estado diante da complexidade da missão de tornar o Ceará um Estado com desenvolvimento sustentável e qualidade de vida. Desde 2015, o planejamento do Ceará tem se organizado a partir de sete grandes eixos, os “7 Cearás”: (1) Ceará Acolhedor, (2) Ceará da Gestão Democrática para Resultados, (3) Ceará de Oportunidades, (4) Ceará do Conhecimento, (5) Ceará Pacífico, (6) Ceará Saudável e (7) Ceará Sustentável.

Elemento de Despesa

O elemento de despesa tem por finalidade declarar os objetos de gasto. Busca-se, assim, responder à pergunta: Em que será gasto o recurso para concretizar a entrega? Exemplo de elemento de despesa: 30 – Material de consumo; 39 – Outros serviços de terceiros – Pessoa Jurídica; 51 – Obras e instalações; 52 – Equipamentos e material permanente.

Entrega

A entrega traduz, no âmbito de cada Iniciativa, o que o público-alvo receberá na execução de determinada estratégia, ao longo do período de vigência do instrumento de planejamento. É o bem ou o serviço a ser disponibilizado para a população e deve contribuir diretamente para o alcance dos objetivos declarados.

Falha de planejamento

Considera-se que houve falha de planejamento quando o “Desempenho no Ano” de um indicador ou entrega se encontra abaixo de 70% (falha por superestimação da meta) ou acima de 130% (falha por subestimação da meta). Uma falha de planejamento pode ocorrer por razões internas (por exemplo, desconhecimento de capacidade de execução do órgão) ou externas (por exemplo, disponibilização inesperada de recursos).

Fonte de Recursos

A classificação por fonte de recursos busca a melhor identificação da origem do recurso segundo seu fato gerador. Representa um mecanismo integrador entre a receita e a despesa, exercendo um duplo papel na execução orçamentária. Busca-se responder à pergunta: Qual Fonte vai financiar o gasto para concretizar a entrega? Exemplo de fontes de recursos: Tesouro (00 – Recursos ordinários); Outras Fontes (70 – Recursos diretamente arrecadados).

Indicador

É o instrumento que permite aferir o resultado programado a partir da observação do comportamento de uma determinada realidade ao longo do período estabelecido.

Indicador estratégico

É o instrumento que permite aferir a performance dos eixos de atuação governamental, tendo como parâmetro a sua série histórica e a expectativa de desempenho declarada para os próximos anos, de modo a possibilitar o monitoramento e a avaliação.

Indicador programático

O indicador programático é o instrumento que mensura o desempenho no nível de cada programa, tendo como parâmetro o seu objetivo, o que gera subsídios para o monitoramento e a avaliação.

Iniciativa

Trata-se da estratégia a ser implementada, ou seja, os caminhos a serem seguidos ou as linhas de atuação, que gerará entregas para a população alvo. A referida estratégia é idealizada para promover a variação entre o ponto de partida, a situação histórica e atual diagnosticada (justificativa), e o ponto de chegada, onde se pretende chegar, no âmbito do programa (objetivo). Em outras palavras, as iniciativas declaram as linhas de atuação do governo, a partir da lógica da prestação dos serviços públicos, voltadas a resolver os problemas, atender as demandas ou aproveitar as oportunidades.

Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)

A Lei de Diretrizes Orçamentárias define as metas e prioridades da administração pública estadual, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente, orienta a elaboração da lei orçamentária anual, dispõe sobre política de recursos humanos, dívida pública e alterações na legislação tributária.

Limite financeiro

Tendo como referência os recursos programados nos Mapps aprovados, trata-se do limite financeiro deliberado pelo Comitê de Gestão para Resultados e Gestão Fiscal (Cogerf), para a execução das entregas programadas.

Mapp

O Monitoramento de Ações e Projetos Prioritários (Mapp) é uma ferramenta informatizada, onde o governo organiza os projetos a serem realizados, por prioridade. A ferramenta também permite o acompanhamento dos gastos com os projetos financiados por recursos de fontes deliberadas pelo Cogerf, com ou sem outras fontes.

Meta

A meta é a materialização dos objetivos, ou seja, os valores que se espera que determinado indicador ou entrega alcance no período planejado.

Meta acumulada

A meta acumulada é o resultado programado para os indicadores e entregas para um determinado período de tempo, sendo esse período anual nos Acordo de Resultados (AR).

Meta periódica

A meta periódica é a distribuição da meta acumulada em períodos de tempo inferiores. No Acordo de Resultados, o periódico pode ser mensal, bimestral, trimestral, quadrimestral ou semestral.

Objetivo

Expressa para que será realizado o programa, com foco no tratamento de um problema específico, atendimento de determinada demanda social ou potencialização de oportunidades. Declara o resultado intermediário que o Governo deseja alcançar no âmbito das políticas públicas, o qual contribuirá para o alcance do resultado final de determinada política (resultado temático) e, na sequência, do impacto esperado no eixo (resultado estratégico).

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, também conhecidos como Objetivos Globais, são 17 objetivos construídos a partir dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, incluindo novos temas, como a mudança global do clima, desigualdade econômica, inovação, consumo sustentá-

vel, paz e justiça, entre outras prioridades. Trata-se de um chamado universal para ação contra a pobreza, proteção do planeta e para garantir que todas as pessoas tenham paz e prosperidade. Os objetivos são interconectados – o sucesso de um ODS envolve o combate a temas que estão associados a outros objetivos.

Orçamento Público

O Orçamento estadual estima a receita e fixa a despesa do Estado, assegurando os gastos com o funcionalismo, com a manutenção e o funcionamento da administração pública, com o pagamento da dívida e recursos para programas e investimentos prioritários necessários ao desenvolvimento sustentável do Estado.

Recursos do Tesouro

Os recursos da Fonte Tesouro são aqueles geridos de forma centralizada pelo Poder Executivo, que detém a responsabilidade e controle sobre as disponibilidades financeiras. Essa gestão centralizada se dá, normalmente, por meio do Órgão Central de Programação Financeira, que administra o fluxo de caixa, fazendo liberações aos órgãos e entidades, de acordo com a programação financeira e com base nas disponibilidades e nos objetivos estratégicos do governo.

Recursos de Outras Fontes

Os recursos de outras fontes são aqueles arrecadados e controlados de forma descentralizada e cuja disponibilidade está sob responsabilidade desses órgãos e entidades, mesmo nos casos em que dependam de autorização do Órgão Central de Programação Financeira para dispor desses valores. De forma geral esses recursos têm origem no esforço próprio das entidades, seja pelo fornecimento de bens, prestação de serviços ou exploração econômica do patrimônio próprio.

Pactuação

Processo de elaboração do Acordo de Resultados (AR), que se inicia com a definição das prioridades para o ano pela Secretaria, em observância ao que já foi especificado no Anexo de Metas e Prioridades da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO); e se finaliza com a assinatura do AR pelos(as) secretários(as) e dirigentes dos órgãos pactuantes, pelos(as) secretários(as) dos órgãos intervenientes e pelo governador.

Pactuado total

Valores previamente aprovados para os Mapps Investimento vinculados às entregas pactuadas no AR.

Programa

Os programas são o elemento central da Base Tática do PPA e constituem o instrumento de organização da ação governamental, visando solucionar ou amenizar problemas, atender demandas ou criar/aproveitar oportunidades de desenvolvimento para a população cearense, tendo a abrangência necessária para representar os desafios, a territorialidade e permitir o monitoramento e a avaliação.

Plano Plurianual (PPA)

É o documento de médio prazo que contempla o planejamento governamental para um período de quatro anos, a ser seguido pelo Governo Federal, Estadual e Municipal, nas três esferas de Poder (Executivo, Legislativo e Judiciário), tendo início no segundo ano do mandato do governante eleito, com término no primeiro ano do governo seguinte, de modo a garantir a continuidade de ações governamentais, mesmo havendo mudança de gestão.

Realizado

Trata-se do que foi executado periódico e acumulado ao longo do período considerado no monitoramento ou avaliação.

Resultado

Resultados são os efeitos que devem ser produzidos na sociedade, ou junto a ela, com a execução das políticas governamentais (projetos, processos ou programas), dentro do seu horizonte de tempo. Devem ser monitorados via indicadores de efetividade, estreitamente vinculados ao grau de satisfação ou benefícios diretos gerados pela execução dos projetos, processos ou programas.

Resultado estratégico

Os resultados estratégicos do PPA declaram os impactos esperados sobre os cenários econômico, social e ambiental, a partir da execução dos programas de políticas públicas. Em outras palavras, representa a situação futura desejada em cada eixo.

Resultado Temático

Os resultados temáticos do PPA traduzem a situação futura que se deseja visualizar no âmbito de determinada política pública, sendo medido por meio de indicadores de resultado final da política. Têm o intuito de verificar se a execução está proporcionando os efeitos esperados.

Tema Estratégico

Os Temas Estratégicos consistem em desdobramentos dos eixos do PPA, configurando-se nas diversas áreas de atuação do governo, representadas pelas políticas públicas estaduais, as quais convergem para o alcance do resultado de um eixo específico. Os temas são compostos por um conjunto de programas e podem ser classificados em setoriais (atuação de um único órgão/entidade na execução de seus programas) e intersetoriais (envolvem a atuação de vários órgãos/entidades estaduais). Assim como os eixos governamentais, os temas apresentam também, cada um deles, um resultado temático.

REFERÊNCIAS

CEARÁ. Lei Nº 17.278, 11 de setembro de 2020. Dispõe sobre as Diretrizes para a Elaboração e Execução da Lei Orçamentária para o Exercício de 2021. Diário Oficial, Fortaleza, série 3, ano XII, n. 204, p. 1, 15 de setembro de 2020.

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, institui a gestão de projetos de investimento público do governo do Estado do Ceará, e dá outras providências. Diário Oficial, Fortaleza, série 3, ano IX, n. 087, p. 1, 10 de maio de 2017.

CEARÁ. Secretaria do Planejamento e Gestão do Ceará. Metodologia de Elaboração do PPA 2020.2023. Seplag/CE: Fortaleza, 2019. Disponível em: <https://www.seplag.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/14/2020/08/Metodologia-de-Elabora%C3%A7%C3%A3o-do-PPA-2020-2023.pdf>.

CEARÁ. Secretaria do Planejamento e Gestão do Ceará. Manual Técnico de Orçamento 2021. Seplag/CE: Fortaleza, 2019. Disponível em: <https://www.seplag.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/14/2020/08/Manual-T%C3%A9cnico-de-Or%C3%A7amento-MTO-2021.pdf>.

MACIEL, E. C.; CORRÊA, G. C.; MENESES JUNIOR, R. A.; MILLIOLE, M. G. Acordo de Resultados: processo decisório baseado em evidências do Governo do Ceará. Anais do III Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público - CIDESP. Florianópolis - SC, 2019. Disponível em: <http://www.cidesp.com.br/index.php/lcidesp/3cidesp/paper/view/743>.

MACIEL, E. C.; DUARTE, R. C.; PIOVAN, T. T. C.; ARAÚJO, A. C. B. A cultura de resultados e os resultados da cultura. Anais do III Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público - CIDESP. Florianópolis - SC, 2019. Disponível em: <http://www.cidesp.com.br/index.php/lcidesp/3cidesp/paper/view/693>.

MACIEL, E. C.; PIOVAN, T. T. C.; MILLIOLE, M. G. DUARTE, R. C.; CORRÊA, G. C. Limites e Possibilidades da Implementação do Modelo de Gestão para Resultados na Administração Pública do Ceará. Anais do XV Congresso Nacional de Excelência em Gestão - CNEG. 2019. Disponível em: <http://sistema.inovarse.org/anais>.

MACROPLAN. Gestão para Resultados no Governo do Ceará. 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/wp-content/uploads/sites/14/2016/08/Metodologia-que-consolide-o-Modelo-de-GPR-com-e-sem>

-Modelo-de-Incentivos-alinhado-ao-alcance-dos-objetivos-estrat%C3%A9gicos-a-ser-adotado-pe-lo-Estado-do-Cear%C3%A1.pdf.

MACROPLAN. Gestão para Resultados no Governo do Ceará. Levantamento de práticas de Gestão Pública para Resultados – Benchmarking GpR. Fortaleza, 2016. Disponível em: <https://www.seplag.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/14/2016/08/Levantamento-de-pr%C3%A1ticas-de-Gest%C3%A3o-P%C3%BAblica-para-Resultados-%E2%80%93-Benchmarking-GpR.pdf>.

PIOVAN, T. T. C.; MACIEL, E. C.; MILLIOLE, M. G. LAQUINI, N. C. Orçamento para resultados: a experiência do Estado do Ceará. Anais do III Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público - CIDESP. Florianópolis - SC, 2019. Disponível em: <http://www.cidesp.com.br/index.php/lcidesp/3cidesp/paper/view/689>.

PNUD. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Plataforma Agenda 2030. Disponível em: <http://www.agenda2030.com.br/sobre/>.



GOVERNO DO
ESTADO DO CEARÁ