



SECRETÁRIO

Carlos Mauro Benevides Filho

SECRETÁRIO EXECUTIVO DO PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO

Flávio Ataliba Flexa Daltro Barreto

COORDENADORIA ESPECIAL DE GESTÃO ESTRATÉGICA DO PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO

Régis Meireles Benevides

COORDENADORIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO PARA RESULTADOS

Maria Aparecida Rodrigues Façanha

EQUIPE DE COORDENAÇÃO E ELABORAÇÃO

COORDENAÇÃO TÉCNICA

Everton Cabral Maciel

ELABORAÇÃO

Anna Carolline Botelho de Araújo Everton Cabral Maciel Matheus Frota Braga Max Sarney Almeida Silva Rafael Paraiso Souto Maior Malta Samara da Silva Trajano

Maio

2021

APRESENTAÇÃO

Institucionalizado por meio do Decreto Nº 32.216, de 8 de maio de 2017, o modelo de Gestão para Resultados (GpR) do governo do Ceará agrega uma estrutura de governança que conecta os processos de planejamento e monitoramento com a pactuação anual de compromissos. Tal pactuação se efetiva por meio do Acordo de Resultados (AR), um instrumento gerencial que estabelece um contrato firmado anualmente entre o governador e o secretário de cada pasta.

O processo de monitoramento tem o objetivo de provocar as decisões necessárias para antecipação e solução de restrições à execução dos projetos, competindo à Seplag coordenar, orientar e assessorar as Unidades Setoriais de Planejamento (USP) na aplicação da metodologia desse monitoramento. O monitoramento contribui para o melhor alinhamento entre os agentes os agentes públicos e proporciona novos elementos para o entendimento sobre a ação governamental, com a finalidade de identificar e resolver empecilhos que comprometam o alcance dos resultados esperados ao fim de cada ciclo de pactuação do Acordos de Resultados (AR).

Tomado como um processo crucial dentro do modelo de GpR, o monitoramento dos indicadores e das entregas subsidiam a tomada de decisão em todos os níveis da gestão, influindo na cultura dos órgãos estaduais ao conectar os resultados pactuados às entregas governamentais.

Este Guia encontra-se estruturado em duas partes principais, além desta "Apresentação": A "Introdução", em que é apresentado o modelo de Gestão para Resultados (GpR) no Ceará, bem como um de seus principais instrumentos, o Acordo de Resultados (AR)¹. E o Capítulo 2, "Monitoramento do Acordo de Resultados", em que é apresentado a metodologia de monitoramento com as etapas e o fluxo do entre os agentes da administração pública com fins de esclarecer e facilitar o entendimento do processo.

¹ Há três Guias Metodológicos referentes aos Acordos de Resultados, cada qual dedicado a uma macro-etapa do processo: o Guia da Pactuação, o Guia do Monitoramento e o Guia da Avaliação. Neles, o Acordo de Resultados é apresentado de forma detalhada, em todos seus componentes e etapas.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇAO	1
1.1 GESTÃO PARA RESULTADOS	- 1
1.2 ACORDO DE RESULTADOS	4
2. MONITORAMENTO DO ACORDO DE RESULTADOS	6
2.1 FLUXO DE MONITORAMENTO	8
2.2 ETAPAS DO MONITORAMENTO	- 11
2.2.1 Apresentação da Metodologia (Abertura do monitoramento)	11
2.2.2 Coleta de dados dos indicadores e entregas	12
2.2.3 Gerenciamento da Matriz de Problemas/Riscos	13
2.2.4 Análise de desempenho dos indicadores e entregas	18
2.2.5 Verificação do desempenho orçamentário/financeiro	20
2.2.6 Reunião de Acompanhamento dos Acordos de Resultados	22
2.2.7 Análise das Informações pela Ceger/Seplag	22
2.2.8 Elaboração dos balanços e geração dos painéis	22
2.2.8.1 Painéis enviados aos(às) Secretários(as) e dirigentes	
de vinculadas	24
2.2.8.2 Painéis apresentados ao GTR e Cogerf	29
2.2.8.3 Modelos de Painéis Finais	32
2.2.9 Disponibilização das informações ao GTR, Cogerf e outras	
instâncias	35
2.3 REVISÃO DOS ACORDOS DE RESULTADOS	35
GLOSSÁRIO	36
REFERÊNCIAS	43

1. 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. Agregaram-se como referência ao modelo local iniciativas implementadas na gestão pública de governos estrangeiros 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 de Desenvolvimento de Pessoas: um exemplo utilizado foi o Governo de Minas Gerais por meio da experiência do projeto de empreendedores públicos.

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 1**, a seguir:



FIGURA 1 - Princípios do Modelo de Gestão para Resultados

Fonte: Seplag-CE (2021) - adaptado de Macroplan (2016)

Estes princípios devem ser postos em prática por meio de processos sistemáticos, articulados entre si e organizados em quatro dimensões, detalhadas na **FIGURA 2** a seguir:

FIGURA 2 – Dimensões do Modelo de Gestão para Resultados



VISÃO ESTRATÉGICA E ESCOLHA DE PRIORIDADES

- Planejamento de médio e longo prazos, com visão integrada dos desafios do Estado e do governo:
- Definição de indicadores e metas associados a políticas públicas;
- Integração entre planejamento e orçamento.



MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO SISTEMÁTICOS

- Estruturação de políticas, projetos e processos estratégicos;
- Pactuação de resultados e disciplina de execução:
- Sistemas de monitoramento, avaliação e informações estratégicas.



GOVERNANÇA ORIENTADA PARA RESULTADOS

- Mecanismo de articulação e decisão intragovernamental e interinstitucional:
- Transparência, participação e controle social:
- Parcerias com o setor privado e a sociedade civil;
- Negociação e comunicação com os poderes formais constituídos.



GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

- Formação continuada de gestores públicos;
- Avaliação de desempenho e mecanismos de incentivos financeiros e não financeiros;
- Seleção e alocação estratégica e mobilização de competências;
- Cultura de gestão orientada para resultados.

Fonte: Seplag-CE (2020) - adaptado de 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 orientar-se para resultados, sobretudo aqueles percebidos pelo seu principal público-cliente: os cidadãos.

Deste modo, alinhado com os princípios e dimensões destacados anteriormente, o modelo de Gestão para Resultados do Governo do Ceará, regulamentado por meio do Decreto nº 32.216, de 8 de maio de 2017, agrega uma estrutura de governança que conecta os processos de planejamento e monitoramento com a pactuação anual de compromissos. Tal pactuação se efetiva por meio do Acordo de Resultados (AR), um instrumento gerencial que estabelece um contrato firmado anualmente entre o governador e o(a) secretário(a) de cada pasta, bem como os(as) dirigentes dos órgãos e entidades vinculadas. Também conta 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(as) e técnicos(as) das Unidades Setoriais de Planejamento (USP)¹, dos elementos de pactuação (programas, objetivos, indicadores, iniciativas, entregas e 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-CE e da Sefaz-CE) e pelo governador.

A etapa de elaboração do Acordo de Resultados é a base para a qualificação dos processos de monitoramento e 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 dos órgãos e entidades estaduais envolvidas e, consequentemente, para a gestão das políticas públicas.

As Unidades Setoriais de Planejamento são as Coordenadorias de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (Codips) ou áreas afins dos órgãos estaduais, que exercem o papel de coordenação setorial das funções de Planejamento e Orçamento. Por sua vez, a Rede Estadual de Planejamento e Orçamento do Ceará (Renop Ceará) é constituída por uma estrutura multissetorial, sendo composta pela Seplag, por meio da Coordenadoria de Planejamento e Gestão para Resultados (Cpger), que exerce o papel de coordenação geral, e pelas Unidades Setoriais de Planejamento dos órgãos estaduais. A Renop Ceará integra o Sistema Estadual de Planejamento e Orçamento (SPO). Outras informações sobre o SPO e a Renop Ceará podem ser acessadas no no site da Seplag, clicando aqui.

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, clicando aqui.

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 Unidades Setoriais de Planejamento, 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.

Neste Guia Metodológico são abordadas as etapas do processo de monitoramento dos Acordos de Resultados, bem como os fluxos e os agentes envolvidos na condução e execução do processo.

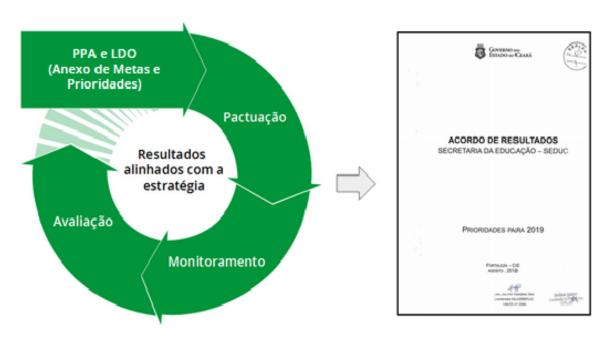


FIGURA 3 - Ciclo da Gestão para Resultados

Fonte: Seplag-CE (2019)

O Grupo Técnico de Gestão para Resultados (GTR), formado por representantes da Secretaria do Planejamento e Gestão (Seplag-CE), Secretaria da Fazenda (Sefaz-CE), Casa Civil e Controladoria e Ouvidoria Geral (CGE-CE), tem papel central na efetivação do modelo de GpR. Nos processos de monitoramento e avaliação dos Acordos de Resultados, desempenha um importante papel de mediação 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.

2. MONITORAMENTO DO ACORDO DE RESULTADOS

A Seplag, por meio da Coordenadoria de Planejamento e Gestão para Resultados (Cpger), promove melhorias contínuas no processo de monitoramento dos instrumentos de planejamento, entendendo que isto contribuirá para melhorar o desempenho da ação governamental e promover maior alinhamento entre as etapas do ciclo da gestão governamental, visualizado na **FIGURA 4**, que apresenta a sequência lógica dos processos, desde o planejamento até a avaliação.

FIGURA 4 - Ciclo da gestão governamental



Fonte: Seplag/CE

O monitoramento, em linhas gerais, é o exame contínuo de insumos, processos, entregas, resultados e impactos das iniciativas realizadas, com o objetivo de:

- Gerar informações adequadas que possam ser utilizadas na tomada de decisão;
- Corrigir os desvios da execução;
- Aprimorar o processo de alocação dos recursos e utilização dos insumos disponíveis;
- identificar e superar as restrições sistêmicas; e
- Sistematizar os principais elementos para subsidiar os processos de avaliação e revisão.

Portanto, baseia-se, principalmente, nos dados coletados durante a implementação das políticas, programas e projetos, tendo como referência o planejamento de curto, médio ou longo prazo.

No contexto do Acordo de Resultados, o monitoramento sistemático é uma etapa essencial, uma vez que favorece o acompanhamento e a observação sobre o desempenho das entregas e dos resultados pactuados com os órgãos estaduais, sobretudo por meio das análises dos indicadores. Deste modo, o monitoramento pode ser definido como um processo de análise do desempenho de indicadores e da execução das entregas do Plano Plurianual (PPA) priorizadas⁴, visando a obtenção de informações para subsidiar as decisões dos gestores públicos estaduais e do Comitê de Gestão por Resultados e Gestão Fiscal (Cogerf), contribuindo, assim, para o alcance dos resultados globais programados.

O Monitoramento do AR é uma atividade gerencial que deve permitir avaliar o contexto onde se desenvolvem os Programas, de modo a prover a gestão de informações sintéticas e no tempo oportuno, que permitam identificar e viabilizar a superação das restrições em tempo de execução. Em outras palavras, constitui-se como um processo de acompanhamento da implementação dos objetos de pactuação, referenciado nos objetivos dos programas do PPA.

O monitoramento está mais relacionado à possibilidade de intervenção no curso do processo, enquanto o acompanhamento é um registro acerca do andamento da execução física e financeira da oferta governamental. Ambas as etapas estão interligadas e contribuem para o processo de avaliação, que consiste na verificação da efetividade da oferta planejada, conforme a **FIGURA 5** demonstra.

Planejamento

Monitoramento

Revisão

Análise e identificação dos desvios para promover a correção de rumos

Aferição do desempenho e verificação dos resultados

FIGURA 5 - Atividades do ciclo da gestão

Fonte: Seplag - CE

Para entendimento sobre a priorização das entregas do PPA para pactuação nos Acordos de Resultados, consultar o Guia Metodológico de Pactuação.

Para tanto, ressalta-se que o monitoramento não é um fim em si mesmo, mas um meio para que se alcance um bom resultado na gestão, subsidiando a avaliação futura para conhecimento dos efeitos e impactos das políticas, programas e projetos.

Por intermédio do monitoramento é possível:

- Proporcionar maior transparência às ações de governo, disponibilizando à sociedade informações sobre o desempenho dos Programas, Temas e Eixos;
- Auxiliar a tomada de decisão, com informações úteis e qualificadas para subsidiar os gestores
- Promover a aprendizagem e a disseminação do conhecimento nas organizações, ampliando as perspectivas dos gestores e das equipes técnicas sobre os resultados, a concepção, a implementação e a satisfação do público alvo; e
- Aperfeiçoar a concepção e a gestão do planejamento, possibilitando revisões.

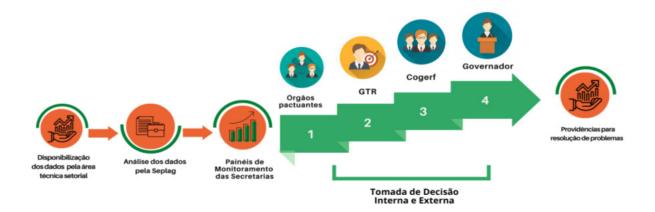
Para se obter o sucesso esperado, é de suma importância o envolvimento de cada um das partes envolvidas no processo de tomada de decisão, tanto em nível estratégico, quanto em nível tático e operacional.

2.1 FLUXO DE MONITORAMENTO

O fluxo de Monitoramento do AR deve ser pensado e traduzido em etapas que considerem a participação dos agentes responsáveis pela execução e dos tomadores de decisão. Tal fluxo é implementado visando garantir a celeridade do processo e o alcance dos objetivos que se espera do monitoramento. Dessa forma, a responsabilização e o comprometimento dos envolvidos contribuem para a implementação de melhorias na gestão pública e o controle do gasto público.

O fluxo de monitoramento do ponto de vista das partes envolvidas pode ser visto conforme **FIGURA 6**, apresentada a seguir.

FIGURA 6 - Fluxo do Monitoramento do AR



Fonte: Seplag/CE(2020)

São as partes envolvidas nesse processo:

- ÓRGÃOS PACTUANTES: São os responsáveis pela efetivação das entregas apresentadas no Acordo de Resultados. Eles fornecerão os dados e as informações sobre o andamento das entregas e resultados pactuados no início do ano.
- SEPLAG: Analisa as informações e dados prestados pelas setoriais e gera os painéis de monitoramento que serão acompanhados também pelo Secretário, GTR, Cogerf e Governador.
- SECRETÁRIOS (AS) E DIRIGENTES DE VINCULADAS: As informações prestadas e analisadas pela Seplag são encaminhadas para a alta gestão dos órgãos para o monitoramento.

O Grupo Técnico de Gestão para Resultados (GTR), formado por representantes da Secretaria do Planejamento e Gestão (Seplag), Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (Ipece), Secretaria da Fazenda (Sefaz), Casa Civil e Controladoria e Ouvidoria Geral (CGE), têm papel central na efetivação do modelo de gestão para resultados, em especial 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.

No que tange ao GTR, este grupo foi regulamentado por meio do Decreto Nº 32.173 de 2017, o qual disciplina o funcionamento do Comitê de Gestão por Resultados e Gestão Fiscal (Cogerf), que por sua vez, foi criado pelo Decreto Nº 27.524, de 09 de agosto de 2004. O GTR assessora o Cogerf em assuntos relacionados ao desempenho de programas, da gestão institu-

cional e ao cumprimento de metas e resultados governamentais. A **FIGURA 7** ilustra detalhadamente as competências do GTR.

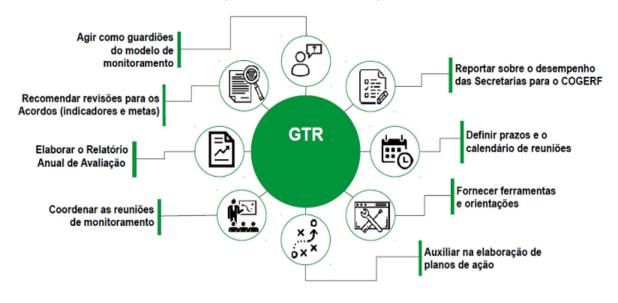


FIGURA 7 - Grupo Técnico de Gestão para Resultados

Fonte: Seplag/CE (2019)

- Cogerf: após os encaminhamentos do GTR ao Cogerf, cabe ao Cogerf fazer a intermediação com o governador sobre demandas específicas.
- Governador: observa o desenvolvimento das ações obtendo alinhamento com o desenvolvimento executivo setorial e as demandas necessárias para solucionamento de casos específicos.
- Sociedade: é a favorecida pelo processo resultante do monitoramento.

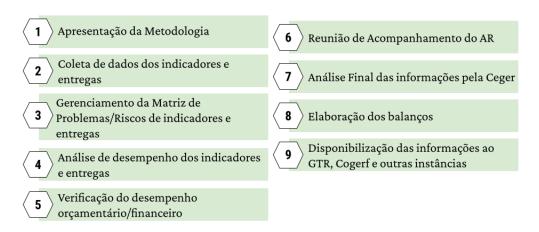
O envolvimento e a participação de cada um dos agentes é fundamental no monitoramento, pois a colaboração conjunta é capaz de avaliar a evolução dos resultados e proporcionar a tomada de decisões internas e externas para solucionar os obstáculos que podem surgir durante o processo de monitoramento.

Para melhor compreensão do processo de monitoramento do AR, serão apresentadas as fases de construção dos painéis de monitoramento e consequentemente a disponibilização dos painéis aos agentes envolvidos no processo.

2.2 ETAPAS DO MONITORAMENTO

Finalizada a pactuação inicia-se o monitoramento do AR na perspectiva de prover informações relevantes para o acompanhamento da execução das entregas e tomada de decisões que possam impactar nos resultados esperados. Para tanto, é necessário que o monitoramento dos Acordos de Resultados seja organizado em etapas, as quais possam ser identificadas, didaticamente, de acordo com o **QUADRO 1**.

QUADRO 1 - Etapas do Monitoramento dos Acordos de Resultados



Fonte: Seplag/CE (2020)

A seguir, serão detalhadas as atividades mencionadas acima:

2.2.1 Apresentação da Metodologia (Abertura do monitoramento)

O início do monitoramento é marcado por uma apresentação em formato a ser definido junto com as setoriais, Neste encontro são expostos os elementos da pactuação, com o objetivo de nivelar com o corpo técnico a totalidade das prioridades setoriais para o ano. Além disso, é o momento de orientação sobre o fluxo e as etapas do monitoramento dos Acordos de Resultados, bem como apresentação do cronograma mensal e dos prazos.

Esta apresentação acontece por demanda dos órgãos e é conduzida pela equipe da Ceger, podendo ser uma reunião ampliada com a participação dos gestores e técnicos das áreas finalísticas ou restrita às Unidades Setoriais de Planejamento, podendo ainda participar outros interessados.

Esta é a única etapa que acontece apenas no início, sendo que as demais etapas apresentadas na sequência, se repetem mensalmente.

2.2.2 Coleta de dados dos indicadores e entregas

A coleta e organização de dados para o monitoramento é realizada mensalmente pelas áreas técnicas responsáveis pelas entregas e indicadores, juntamente às respectivas Unidades Setoriais de Planejamento dos órgãos e entidades pactuantes. Após a coleta e organização dos dados, a secretaria pactuante e vinculadas inserem as informações no ferramental disponibilizado pela Ceger, podendo ser anexado arquivos que sirvam de fonte de informação.

Esta etapa compreende o registro de informações acerca da execução da entrega, bem como o desempenho do indicador, no período de referência. Ocorre mensalmente durante as duas primeiras semanas, exceto em situações extraordinárias que serão comunicadas com a devida antecedência pela Ceger. Para isso, a área técnica responsável pelos indicadores e entregas deve fornecer os seguintes dados:

• Em relação às ENTREGAS:

- > Registro dos dados referente a execução física mensal da entrega;
- > Registro do que está em execução ou em atividades preparatórias, especificando, conforme o caso, o percentual realizado até o período de referência e/ou as etapas concluídas até então;
- > Menção, quando possível, dos municípios onde a oferta foi realizada ou se encontra em andamento, assim como o alcance da mesma em termos de público-alvo.
- > Registro do "status" da entrega. O status representa a fase da execução que a entrega se encontra, podendo ser: não iniciado, em execução no prazo, em execução fora do prazo, concluído, paralisado ou cancelado.

ATENÇÃO: Em caso de indicadores percentuais, é importante que seja informado os números brutos durante o acompanhamento.

QUADRO 2 - Status da execução das entregas.

STATUS	DEFINIÇÃO
NÃO INICIADO	A entrega, ou suas atividades preparatórias, não iniciaram a execução. No caso de obras, considerase não iniciado até que a obra comece a execução.
EM EXECUÇÃO NO PRAZO	A entrega, ou suas atividades preparatórias, iniciaram sua execução e estão ocorrendo conforme as metas mensais planejadas.
EM EXECUÇÃO FORA DO PRAZO	A entrega, ou suas atividades preparatórias, iniciaram sua execução e não estão ocorrendo conforme as metas mensais planejadas.
PARALISADO	A entrega, ou suas atividades preparatórias, foram paralisadas.
CANCELADO	A entrega foi descontinuada, ou seja, não será mais executada naquele ano.
CONCLUÍDO	A entrega foi concluída, ou seja, a meta planejada foi alcançada e não haverá mais execução. Não se aplica para entregas com execução contínua.

2.2.3 Gerenciamento da Matriz de Problemas/Riscos

A Matriz de Problemas/Riscos é uma ferramenta voltada a auxiliar os(as) gestores(as) públicos(as) na tomada de decisão, com foco nas situações que estão comprometendo (problemas) ou pode vir a comprometer (riscos) o desempenho do Programa no que concerne à oferta de bens e serviços, traduzidos nas entregas, e ao alcance dos objetivos, traduzidos nos indicadores de resultados.

Para cada situação relacionada com o comprometimento do desempenho dos indicadores e entregas, devem constar as seguintes informações:

MOMENTO: que pode ser atual, quando já se constata uma situação que está afetando a
execução da entrega ou desempenho do indicador, no caso, já se considera um problema;
ou pode ser futuro, quando sua ocorrência ainda não foi constatada, podendo, caso ocorra,
influenciar o andamento/conclusão da entrega ou desempenho do indicador, configurando-se em um risco;

- ÂMBITO: esfera de ação na qual a situação (problema ou risco) se insere, sendo classificado em cinco categorias para as entregas e três para os indicadores:
 - > Em relação às ENTREGAS:
 - Contratos/Convênios/Congêneres, quando o problema ou risco se situar nos instrumentos contratuais ou de parceirização com instituições públicas ou privadas;
 - Execução Física/Operacional, quando o problema ou risco envolver o andamento das etapas de execução da Entrega;
 - Execução Orçamentária/Financeira, quando o problema ou risco estiver relacionado à disponibilização de recursos financeiros e à execução das despesas relativas à Entrega;
 - Fatores Exógenos, quando o problema ou risco não estiver diretamente relacionado com o ambiente setorial de desenvolvimento das atividades correlacionados à Entrega; e
 - Processos, quando o problema ou risco impactar algum processo (atividade ou tarefa) diretamente executado ou a ser executado para a geração da Entrega.
 - > Em relação aos INDICADORES:
 - Implementação da política pública específica, quando o problema ou risco estiver relacionado a algum entrave da própria política pública (tema estratégico do PPA) que o indicador está relacionado;
 - Interferência de outras políticas públicas, quando o problema ou risco estiver relacionado a interferências negativas de outras políticas públicas; e
 - Fatores exógenos, quando o problema ou risco não estiver diretamente relacionado com o ambiente setorial de desenvolvimento das atividades correlacionados ao desempenho do indicador.
- PROBLEMA/RISCO: A própria situação que já está, em alguma medida, comprometendo (problema) ou poderá vir a comprometer (risco) o desempenho da entrega ou indicador, organizados por âmbito, conforme demonstrado no QUADRO 3, abaixo:

QUADRO 3 - Problemas/Riscos por âmbito

QUADRO 3 - Froblemas/Riscos por ambito			
ÂMBITO DO PROBLEMA/RISCO	PROBLEMA/RISCO		
	Aditivo de prazo		
CONTRATOS /	Aditivo de valor		
CONVÊNIOS / CONGÊNERES	Apostilamento de reajuste ordinário (processo físico,		
(ENTREGAS)	planejamento orçamentário, pagamento e cadastro no SACC)		
(Littingano)	Celebração (documentação, assinatura, publicação, garantia, etc.)		
	Plano de trabalho (revisão, reformulação, aprovação, etc.)		
	Rescisão de contrato / convênio / congênere		
	Termo de Descentralização de Crédito Orçamentário (TDCO)		
	Outro		
EXECUÇÃO FÍSICA /	Aquisição de bens móveis, materiais diversos (fornecimento, entrega, distribuição, etc.)		
OPERACIONAL	Concessão de bolsas (estágio, estudos, pesquisas, etc.)		
(ENTREGAS)	Execução de obra		
	Execução de serviços diversos		
	Fiscalização concomitantemente à execução		
	Interferências externas (telefonia, rede elétrica, Internet, água, esgoto, etc.)		
	Interlocução entre os atores envolvidos no processo desde a celebração à comprovação		
	Logística de suprimentos / abastecimento		
	Operacionalização de sistemas corporativos de origem e destino de recursos integrados		
	Recursos humanos		
	Outro		
EXECUÇÃO	Aporte da contrapartida em tempo hábil		
ORÇAMENTÁRIA /	Captação de recursos de fontes externas (nacionais e internacionais)		
FINANCEIRA (ENTREGAS)	Compatibilidade do projeto com o que foi estabelecido no PPA/LDO/LOA		
	Liberação de Limite Financeiro pelo Cogerf		
	Previsão e cronograma de desembolso anual das contrapartidas pela Sefaz		
	Repasse de recursos pelo agente financiador		
	Suplementação orçamentária		
	Outro		
	Aprovação/autorização junto ao Conselho da Política		
PROCESSOS (ENTREGAS)	Aprovação de lei / decreto / instruções normativas		
, ,	Atividades preparatórias (projeto básico, projeto executivo, TR etc)		
	Licitação		
	Desapropriação; Aquisição de terreno/imóvel		
	Licenciamento ambiental		
	Regularidade: fiscal; trabalhista; fundiária etc.		
	Prestação de contas		
	Outro		
FATORES EXÓGENOS	Decretação de estado de emergência / calamidade pública		
(INDICADORES E	Importação / exportação de produtos		
ENTREGAS)	Interferência política		
	Política monetária / fiscal federal		
	Variação cambial		
	Outro		
	I		

ÂMBITO DO PROBLEMA/RISCO	PROBLEMA/RISCO
IMPLEMENTAÇÃO	Alteração no ambiente regulatório
	Comprometimento da entrega de projeto alinhado ao indicador
	Falha na execução de processo finalístico alinhado ao indicador
DA POLÍTICA PÚBLICA ESPECÍFICA	Falha na execução de processo administrativo alinhado ao indicador
(INDICADORES)	Mudança na legislação específica da política
,	Redefinição de prioridades da gestão
	Redução ou realocação de recursos humanos
	Reorientação ou realinhamento político do governo
	Outro
	Interferência da política de Acesso a Terra e Moradia
•	Interferência da política de Assistência Social
INTERFERÊNCIA DE	Interferência da política de Inclusão Social e Direitos Humanos
OUTRAS POLÍTICAS	Interferência da política de Segurança Alimentar e Nutricional
PÚBLICAS (INDICADORES)	Interferência da política de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
	Interferência da política de Gestão Fiscal
	Interferência da política de Planejamento e Modernização da Gestão
	Interferência da política de Transparência, Ética e Controle
	Interferência da política de Agricultura Familiar e Agronegócio
	Interferência da política de Comércio e Serviços
	Interferência da política de Indústria
	Interferência da política de Infraestrutura e Mobilidade
	Interferência da política de Pesca e Aquicultura
	Interferência da política de Trabalho e Empreendedorismo
	Interferência da política de Turismo
	Interferência da política de Ciência, Tecnologia e Inovação
	Interferência da política de Cultura e Arte
	Interferência da política de Educação Básica
	Interferência da política de Educação Profissional
	Interferência da política de Educação Superior
	Interferência da política de Justiça
	Interferência da política de Segurança Pública
	Interferência da política de Esporte e Juventude
	Interferência da política de Saneamento Básico
	Interferência da política de Saúde
	Interferência da política de Energias
	Interferência da política de Meio Ambiente
	Interferência da política de Recursos Hídricos

Fonte: Seplag/CE (2020)

ATENÇÃO: Ressalta-se a importância da identificação correta dos problemas/riscos de indicadores e entregas, pois, a partir disso, é possível fazer uma análise mais eficaz da matriz. Dessa forma, os problemas/riscos só devem ser classificados na categoria "Outro", se, de fato, não houver uma classificação já predefinida na listagem anterior.

- PROBABILIDADE: Expectativa ou chance de ocorrência de determinado problema/risco
 com potencial de causar atraso ou entraves na execução da entrega ou desempenho do
 indicador. Pode ser classificada como Alta, Média ou Baixa, no caso de evento futuro (risco).
 Quando se referir a problemas, eventos já ocorridos no momento atual, sua classificação
 será sempre Alta, uma vez que se trata de fato concreto.
- IMPACTO: Influência negativa que o problema tem, ou o risco pode ter, caso ocorra, sobre a meta da entrega ou do indicador, sendo classificado como Alto, Médio ou Baixo.
- INFORMAÇÕES ADICIONAIS: Registros que vão contribuir para um melhor entendimento do problema/risco apontado.
- PROVIDÊNCIAS: Encaminhamento corretivo necessário, em caso de atraso ou entraves na execução, e/ou de medida proativa, visando minimizar impactos de riscos que possam vir a prejudicar a execução da entrega ou desempenho do indicador.
- AMBIENTE: Pode ser interno, caso a resolução da providência dependa apenas da Secretaria ou órgão vinculado, ou externa, caso a resolução dependa da atuação de outros órgãos externos (exemplo: Cogerf).
- URGÊNCIA: Providências urgentes são aquelas que dependem de uma ação imediata para que a entrega ou indicador não seja prejudicado. Caso a providência seja classificada como urgente, esta aparecerá no painel de monitoramento enviado à alta gestão do órgão.
- RESPONSÁVEL PELA PROVIDÊNCIA: Nome da pessoa que ficará responsável por resolver a providência (interna).
- DATA LIMITE: Data máxima para a resolução da providência.
- RESPOSTA À PROVIDÊNCIA: Ponto muito importante no gerenciamento da matriz. Deve ser feita a atualização mensal das providências para que todos os atores envolvidos saibam quais encaminhamentos estão sendo tomados para a resolução do problema.
- ÚLTIMA ATUALIZAÇÃO: Data em que foi dada a última resposta à providência.

STATUS: Situação em que a providência se encontra, podendo ser: não iniciada, em andamento, suspensa e concluída.

A matriz de problema/risco gera o painel de problema/risco, o qual será apresentado mais adiante, na **FIGURA 12**.

2.2.4 Análise de desempenho dos indicadores e entregas

Esta etapa compreende a elaboração de uma análise de desempenho acerca dos indicadores e entregas, no período de referência do monitoramento, objetivando compreender o desenvolvimento das iniciativas que se relacionam com os resultados pactuados, sobretudo os efeitos causados na população beneficiada, podendo estes serem derivados de diferentes fatores. Desse modo, as análises podem trazer maior legitimidade para o processo de tomadas de decisões, assim como promover experiências para o planejamento e condução das políticas públicas atuais e futuras.

Para elaborar uma boa análise de desempenho, devem ser utilizadas como subsídios as informações relatadas nas etapas anteriores (dados dos indicadores e entregas e matriz de problemas/riscos), bem como a execução financeira, nos casos das entregas. Para tanto, faz-se necessário:

- OBSERVAR se o desempenho dos indicadores e entregas estão ocorrendo conforme o estabelecido no processo de planejamento (por meio da observação das metas periódicas traçadas);
- INFORMAR as principais realizações e dificuldades enfrentadas no período de referência, levando em consideração o que foi informado na matriz de problemas/riscos, a fim de que se tenha uma visão geral do que está ocorrendo no âmbito do Programa;
- APRESENTAR justificativa em casos de baixa ou alta execução. Considera-se alta execução, entregas e indicadores que apresentaram desempenho de 130% ou mais em relação à meta anual planejada. Já a baixa execução, pode variar conforme o período de monitoramento e as metas periódicas preestabelecidas, porém no monitoramento final do Acordo, considera-se baixa execução, entregas e indicadores com desempenho abaixo de 70% da meta planejada;
- REGISTRAR a situação atual/tendência dos indicadores e entregas.

A sinalização da situação atual/tendência é uma forma visual, com cores, setas e traços,

que traduz a síntese da análise do desempenho do resultado ou entrega. Possibilita indicar se

há necessidade de alguma intervenção para a melhoria na implementação dessa estratégia, a

fim de que sejam adotadas ações corretivas e/ou preventivas sobre eventual problema e/ou risco

existente.

Essa sinalização é composta pela situação atual e tendência. Para uma sinalização o

mais próximo da realidade possível, é preciso entender que:

SITUAÇÃO ATUAL: Refere-se ao momento atual, podendo ser "favorável" quando há o

cumprimento das metas periódicas previstas e "desfavorável" quando não há o cumprimento

das metas periódicas;

TENDÊNCIA: Refere-se ao momento futuro. Uma previsão, baseada em evidências, para

os próximos meses do ano, em relação ao cumprimento da meta anual. Pode ser: Tende

a melhorar, tende a piorar e tende a permanecer no mesmo nível.

Conforme se pode observar na FIGURA 8, essa sinalização possui seis possibilidades

para identificação dos indicadores e entregas.

FIGURA 8 - Sinalizações referentes à Situação Atual e Tendência de Desempenho dos **Indicadores e Entregas**

Favorável e tende a melhorar.

Favorável e tende a permanecer no mesmo nível.

👆 Favorável, porém tende a piorar.

👚 Desfavorável, porém tende a melhorar.

Desfavorável e tende a permanecer no mesmo nível.

Desfavorável e tende a piorar.

Fonte: Seplag/CE (2019)

A seguir, apresenta-se, no **QUADRO 4**, a legenda dessas sinalizações, com maiores detalhes das situações/tendências que representam.

QUADRO 4 - Detalhamento das legendas da sinalização do indicador/entrega.

LEGENDA	DETALHAMENTO	
FAVORÁVEL E TENDE A MELHORAR	O desempenho do(s) indicador(es)/execução da(s) entrega(s) está ocorrendo conforme o planejado e, considerando a existência de oportunidades, podese atingi-la até antes do tempo esperado.	
FAVORÁVEL E TENDE A PERMANECER NO MESMO NÍVEL	O desempenho do(s) indicador(es)/execução da(s) entrega(s) está ocorrendo conforme o planejado e a meta deverá ser atingida no tempo normal esperado.	
FAVORÁVEL, MAS TENDE A PIORAR	O desempenho do(s) indicador(es)/execução da(s) entrega(s) está ocorrendo conforme previsto até o momento, porém se começa a observar possíveis problemas/riscos que podem interferir no cumprimento da meta até o final do ano.	
DESFAVORÁVEL, MAS TENDE A MELHORAR	O desempenho do(s) indicador(es)/execução da(s) entrega(s) não está ocorrendo conforme esperado, porém vislumbra-se oportunidades que podem impactar positivamente na execução, possibilitando o cumprimento da meta até o final do ano.	
DESFAVORÁVEL E TENDE A PERMANECER NO MESMO NÍVEL	O desempenho do(s) indicador(es)/execução da(s) entrega(s) não está ocorrendo conforme esperado e não se observa de imediato oportunidades que possam vir a melhorar o desempenho para cumprimento da meta.	
DESFAVORÁVEL E TENDE A PIORAR	O desempenho do(s) indicador(es)/execução da(s) entrega(s) não está ocorrendo conforme esperado e ainda existem problemas/riscos que podem prejudicar ainda mais sua execução.	

Fonte: Seplag/CE (2019)

2.2.5 Verificação do desempenho orçamentário/financeiro

Esta etapa consiste em observar o desempenho em termos de execução dos recursos financeiros programados nos MAPPs investimento e que foram vinculados às entregas presentes no Acordo de Resultados.

Esta verificação é feita pela ótica do "Financeiro por Mapp", onde é possível verificar o que estava programado no MAPP no dia em que o Acordo foi assinado, os valores deliberados de limite durante o ano e o que foi executado (empenhado) no período. Essa análise é feita separando os recursos que são de fontes deliberadas pelo Cogerf e as outras fontes. Deste modo, para o conjunto das entregas com fontes deliberadas pelo Cogerf, analisa-se, em um primeiro momento, a relação entre o valor pactuado e o valor deliberado de limite financeiro e, em seguida,

o quanto do valor pactuado total tem fontes deliberadas pelo Cogerf⁵. As fontes deliberadas pelo Cogerf encontram-se no **QUADRO 5**, a seguir:

QUADRO 5 - 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 11		Cota-parte da CIDE
LEGAIS	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.

Com o desenvolvimento do módulo AR dentro do Sima (Sistema Integrado de Monitoramento e Avaliação), essas análises poderão ser feitas por outras óticas, como, por exemplo, o financeiro por ação e também por fonte.

Esta verificação possibilita a análise da execução financeira dos órgãos e a necessidade ou não de repasse para a execução da entrega e alcance dos resultados.

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).

2.2.6 Reunião de Acompanhamento dos Acordos de Resultados

Com o objetivo de fortalecer a transparência das informações e qualificar o processo de tomada de decisão baseada em evidências, propoem-se a realização mensal da Reunião de Acompanhamento dos Acordos de Resultados. Esses encontros, contribuem ainda de forma específica para:

- AMPLIAR o diálogo entre a Seplag, enquanto Unidade Central de Planejamento e Orçamento, as Unidades Setoriais de Planejamento e Orçamento das secretarias e vinculadas pactuantes, e as coordenadorias finalísticas executoras das entregas;
- ASSESSORAR os gestores e técnicos das secretarias e vinculadas durante o processo de coleta e análise dos dados, identificação dos riscos e dos problemas, e por fim, no acompanhamento das providências declaradas nos meses anteriores; e
- QUALIFICAR a análise dos indicadores e entregas, no que tange o rigor e precisão das evidências apresentadas.

Os encontros serão realizados por Acordo de Resultados, ou seja incluindo as secretaria e suas vinculadas. Para definição da periodicidade e duração dos encontros, serão avaliadas a demanda dos órgãos pactuantes e a necessidade identificada pela Seplag. Contudo, sugere-se que as mesmas aconteçam mensalmente, entre a segunda e a terceira semana de cada mês, por ser um espaço formal de *feedback* importante para a Seplag e para as setoriais.

2.2.7 Análise das Informações pela Ceger/Seplag

Após a coleta e a organização dos dados pelas setoriais, as informações são também analisadas e validadas pela Seplag, que as agrupa em desempenho de execução, tendências e problemas/riscos das entregas e indicadores, bem como as principais providências a serem tomadas e os destaques do mês. Essas análises servirão de subsídios para elaboração dos balanços e painéis que darão a orientação aos tomadores de decisão no acompanhamento do monitoramento, aproveitamento de oportunidades e principalmente superação de obstáculos.

2.2.8 Elaboração dos balanços e geração dos painéis

Após a análise e validação das informações, a equipe da Ceger/Seplag-CE inicia o processo de elaboração do Balanço de monitoramento. O balanço de monitoramento é um documento mensal que contém análises de desempenho de indicadores e entregas, bem como também os painéis de monitoramento e avaliação que apresentam um cenário geral do desenvolvimento

setorial naquele mês. Os balanços são enviados para os(a) Secretários(as) e dirigentes de vinculadas, no qual estes poderão fazer uma análise situacional detalhada da Secretaria e órgãos vinculados naquele período, conforme apresentado nas **FIGURAS 9** e **10**.

FIGURA 9 - Modelo de Balanço de Monitoramento do Acordo de Resultados (Indicador)

Indicador A



Fonte: Seplag/CE(2020)

A FIGURA 9 consta as análises de indicadores contidas no balanço, onde é possível observar o programa que o indicador pertence, a polaridade, a unidade de medida, a meta no ano, o que foi realizado até o ano (este dado pode entrar o acumulado de anos anteriores) e o percentual da meta realizada no ano (refere-se apenas ao desempenho do respectivo ano). Contém ainda a tendência dos indicadores e o gráfico de desempenho, por período e acumulado.

A FIGURA 10 consta as análises de entregas contidas no balanço, onde é possível observar a iniciativa e a entrega do PPA relacionada, a unidade de medida, o realizado de anos anteriores, a meta para o ano, o realizado até o período e o percentual de desempenho do que foi planejado para o ano. Neste campo, são apresentadas informações de tendência, análise de problema/risco e gráficos de desempenho físico e financeiro da entrega.

FIGURA 10 - Modelo de Balanço de Monitoramento do Acordo de Resultados (Entrega)

Iniciativa Entrega PPA Unidade Anos anteriores Meta 2020 Realizado % Meta 2020 Tendência 711.1.05 1562 - ENTREGA B 38,00 31.64 83.26 Desempenho Físico da Entrega Desempenho Financeiro da Entrega (Dados: 15/12/2020) R\$ 29.911.718,25 Análise do Desempenho Geral da Entrega Texto de análise de desempenho feito pelo órgão. Análise de Risco da Entrega Probabilidade: Alta - Impacto: Alto

Entrega B

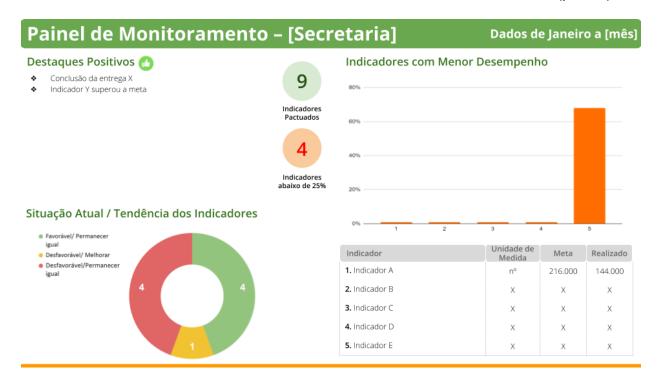
Fonte: Seplag/CE(2020)

2.2.8.1 Painéis enviados aos(às) Secretários(as) e dirigentes de vinculadas

Nas primeiras páginas de cada balanço, encontram-se os painéis de monitoramento, que objetivam apresentar de forma visual e rápida as principais informações daquele período, para comunicar o andamento do Acordo de Resultados da Secretaria e suas vinculadas, bem como auxiliar os gestores na tomada de decisão.

Estes painéis apresentam uma visão geral dos destaques do mês, providências urgentes, tendências, desempenho dos indicadores e das entregas e destaques de maiores e menores desempenho, além de um compilado dos problemas/riscos identificados. Por conter informações apresentadas de forma sucinta, estes são apresentados nas reuniões de GTR, Cogerf e enviados ao Governador. Os painéis são apresentados com mais detalhes a seguir.

FIGURA 11 - Modelo de Painel de Monitoramento do Acordo de Resultados (parte I)



Fonte: Seplag/CE (2019)

Neste painel, é apresentado uma visão geral dos principais destaques (pontos positivos) do monitoramento daquele mês. Uma visão geral das tendências do desempenho dos indicadores, e quais indicadores apresentam o menor desempenho. Entra nessa relação os indicadores que possuem resultados atrasados e com desempenho abaixo do que estava programado. Esta relação dos cinco menores indicadores de desempenho, ajuda o gestor a saber, quais resultados merecem o enfoque. A análise mais detalhada, com informações sobre qual enfoque deve ser tomado, pode ser vista na **FIGURA 9**.

O painel II, apresentado na **FIGURA 12**, abaixo, apresenta a visão geral das entregas, primeiramente em relação ao seu status de execução, ou seja, o número de entregas que estão em execução, quantas não foram iniciadas ou quais estão paralisadas ou canceladas. Os motivos e as entregas são detalhadas melhor de acordo com a **FIGURA 10**. Assim como o painel I, é apresentada uma visão geral de tendências das entregas e quais entregas apresentam o menor desempenho de acordo com a meta inicial planejada. Tais dados podem dar uma visão geral aos Secretários e dirigentes de vinculadas de quais entregas precisam de atenção.

FIGURA 12 - Modelo de Painel de Monitoramento do Acordo de Resultados (parte II)

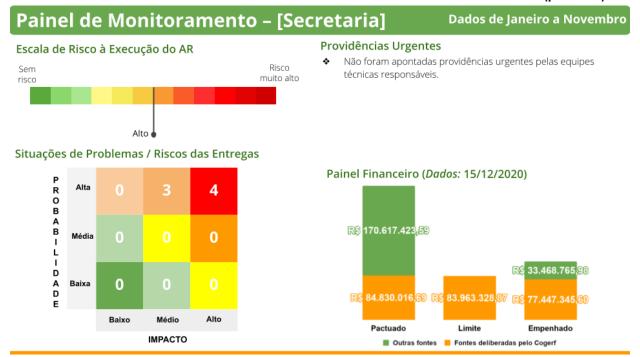


Fonte: Seplag/CE(2020)

O painel III apresenta uma escala de risco para a execução do AR, que demonstra a probabilidade do Acordo de Resultados não ter alcançado 100% do planejado, considerando os riscos identificados. Essa escala é calculada de acordo com os problemas e riscos elencados na Matriz de Problema/Risco pela setorial.

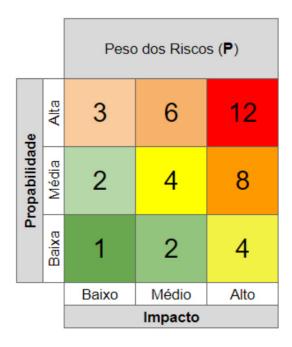
A partir do que foi declarado, faz-se o cálculo do percentual de entregas que apresentam problema/risco em cada um dos quadrantes da matriz (probabilidade x impacto) em relação ao número total de entregas pactuadas no AR. Cada quadrante da matriz (probabilidade x impacto) tem um peso no cálculo, que pode variar de 1 a 12 (FIGURA 14). Quanto maior a probabilidade e o impacto, maior o peso. Após isso, multiplica-se o percentual de entregas presentes na matriz de problemas/riscos e o peso de cada quadrante. O resultado da escala é a soma dos valores encontrados na etapa anterior. Este resultado pode variar de 0 a 12, conforme mostrado na FI-GURA 15.

FIGURA 13 - Modelo de Painel de Monitoramento do Acordo de Resultados (parte III)



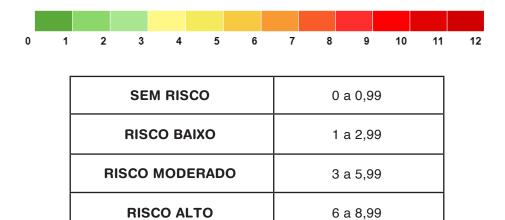
Fonte: Seplag/CE (2020)

FIGURA 14 - Peso da combinação probabilidade x impacto



Fonte: Seplag/CE (2020)

FIGURA 15 - Legenda da escala de risco à execução do AR



RISCO MUITO ALTO

É ainda apresentado neste painel III, a situação dos problemas/riscos das entregas. Esta matriz é resultado do preenchimento prévio pela área técnica e consequente validação pela Seplag. As cores (ou "farol") representam o confronto entre Probabilidade e Impacto, gerando uma percepção visual sobre o comprometimento do que foi planejado em relação à entrega. Cada combinação "acende" automaticamente um farol de cor específica, como ilustra o **QUADRO 6**.

9 a 12

QUADRO 6 - Probabilidade x Impacto (Farol)

PROBABILIDADE	IMPACTO	FAROL
Baixa	Baixo	
	Médio	
	Alto	
Média	Baixo	
	Médio	
	Alto	
	Baixo	
Alta	Médio	
	Alto	

Fonte: Seplag/CE (2019)

Além da Escala e Matriz de Risco, este painel dá ao(à) Secretário(a) e dirigentes de vinculadas uma orientação das principais providências que devem ser tomadas para o próximo monitoramento e ainda a situação financeira do Acordo de Resultados no monitoramento analisado.

Por fim, a análise financeira apresenta os recursos totais despendidos para a execução das entregas, dividindo-se em recursos oriundos de fontes deliberadas pelo Comitê de Gestão para Resultados e Gestão Fiscal (Cogerf) e recursos oriundos de outras fontes que não necessitam de deliberação do Cogerf para sua aplicação.

2.2.8.2 Painéis apresentados ao GTR e Cogerf

Como dito anteriormente, também são elaborados painéis para serem enviados ao GTR e Cogerf, atores imprescindíveis na tomada de decisão externa. A seguir são apresentados mais detalhadamente esses painéis:

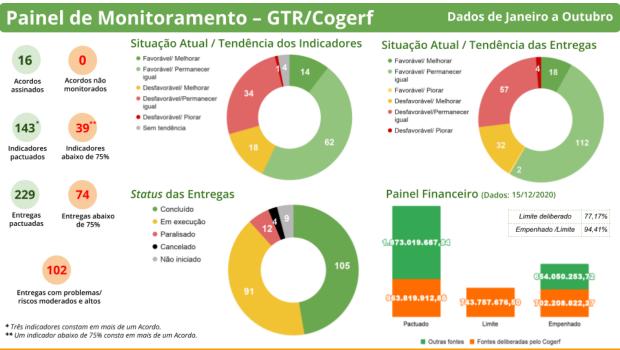
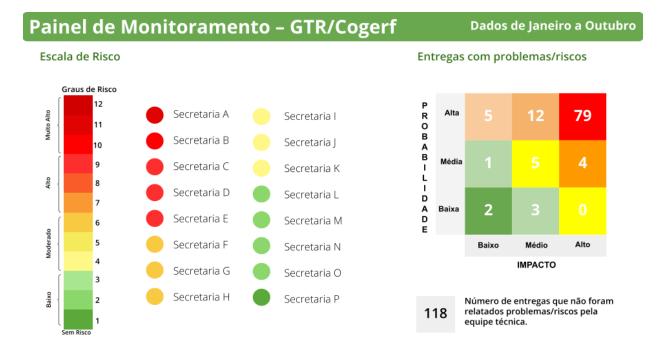


FIGURA 16 - Painel de Monitoramento Geral para GTR/Cogerf (parte I)

Fonte: Seplag/CE (2020)

Este painel apresenta um resumo das tendências dos indicadores e das entregas de todas as Secretarias pactuantes do AR. Apresenta também o status de execução das entregas e a análise financeira de todas as Secretarias Pactuantes.

FIGURA 17 - Painel de Monitoramento Geral para GTR/Cogerf (parte II)



Fonte: Seplag/CE (2020)

O painel da **FIGURA 17**, apresenta um ranking de acordo com o grau da escala de risco (**FIGURA 15**), evidenciando quais as Secretarias estão com mais problemas/riscos no desempenho do Acordo de Resultados e, consequentemente, apresentando mais dificuldades no processo de execução.

Os painéis de análise situacional (**FIGURAS 18** e **19**) dão uma visão mais detalhada do andamento e das dificuldades específicas de uma secretaria pactuante, apresentando um resumo dos principais entraves em relação ao desempenho dos indicadores e entregas. A análise situacional é feita para as três secretarias que apresentaram menor desempenho na avaliação dos indicadores e entregas, no período de referência.

O painel de acompanhamento de providências (**FIGURA 20**) é exclusivo para as reuniões do GTR. Ele dá um acompanhamento geral da evolução das providências discutidas na última reunião e permite dar uma atenção às providências que ainda necessitam de resolução. Todas as providências encaminhadas ao GTR/Cogerf apresentam um alto nível de detalhamento e qualificação, alinhando sempre os resultados que poderão ser afetados, caso não haja uma resolução, a fim de embasá-los com o máximo de informações para a tomada de decisão.

FIGURA 18 - Painel de Análise situacional para GTR/Cogerf (parte I)



Fonte: Seplag/CE(2020)

FIGURA 19 - Painel de Análise situacional para GTR/Cogerf (parte II)

Análise Situacional da Secretaria X Indicadores com Desempenho Crítico Indicadores Meta do Ano Realizado % Real. 1. [m3] Indicador A 18 664 680 000.00 0.00 0.00 2. [m³/s] Indicador B 14,12 0,00 0,00 Entregas com Desempenho Crítico Meta do Ano Execução * Entregas Realizado % Real. Status Problema Empresa não retornou as atividades ainda. Não foi 1. [%] Entrega A 100.00 100.0 0.00 0.00 1,4 presentado o motivo 2. [km] Entrega B 87,86 0,00 13,1 Em execução 73.7 desmatamento, terraplenagem Entrega em andamento co atrasos de execução da 3. [nº] Entrega C 360,00 159,00 44,17 Em execução 42.7 35.9 empresa contratada. Produto importado, prazo de 3 Ѕет Марр Ѕет Марр 4. [nº] Entrega D 7,00 0.00 0.00 Investimento Investimento Não houve realização desde o período anterior Houve realização desde o período anterior Houve retrocesso desde o período anterior

Fonte: Seplag/CE(2020)

FIGURA 20 - Painel de acompanhamento das providências para GTR

Painel de Monitoramento - GTR/Cogerf

Dados de Janeiro a Setembro

Status das Providências Urgentes do Ciclo Anterior

- [Órgão A] Liberação de limite financeiro para o Mapp X;
- [Órgão B] Solicitação de articulação junto ao Órgão C sobre o processo 01234567/2020;
- [Órgão C] Aporte da contrapartida no MAPP Y.

Legenda

Aguardando deliberação do Cogerf

Aprovada pelo Cogerf / Resolvido pela Setorial

Não aprovada pelo Cogerf

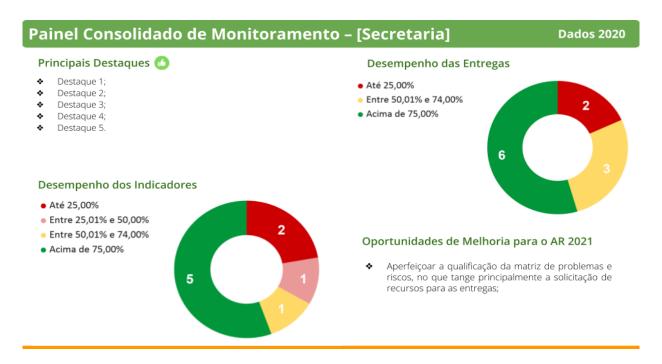
Sem encaminhamento para o Cogerf

Fonte: Seplag/CE (2020)

2.2.8.3 Modelos de Painéis Finais

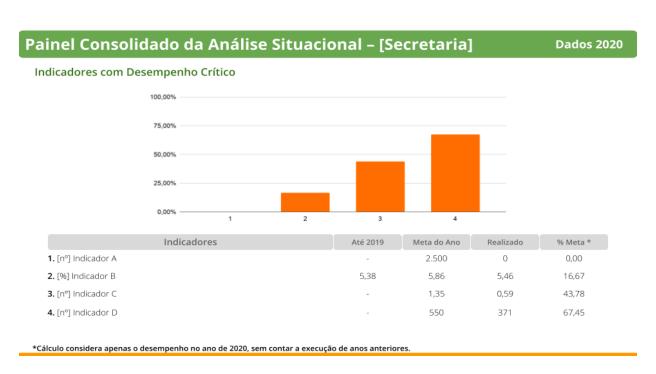
Em janeiro do ano seguinte, é realizado o monitoramento final do Acordo de Resultados, com dados referentes ao período de janeiro a dezembro. O balanço e os painéis finais enviados aos Secretários(as), GTR e Cogerf passam por algumas modificações. Nestes são apresentados os principais destaques do ano, o desempenho geral dos indicadores e entregas, bem como aqueles que tiveram desempenho crítico, a análise financeira e oportunidades de melhoria para o Acordo do próximo ano. Estes painéis, por se tratarem do resultado final, não incluem mais a apresentação de tendências, a escala de matriz de problemas/riscos e as providências.

FIGURA 21 - Painel Consolidado de Monitoramento para Secretários(as) e dirigentes de vinculadas



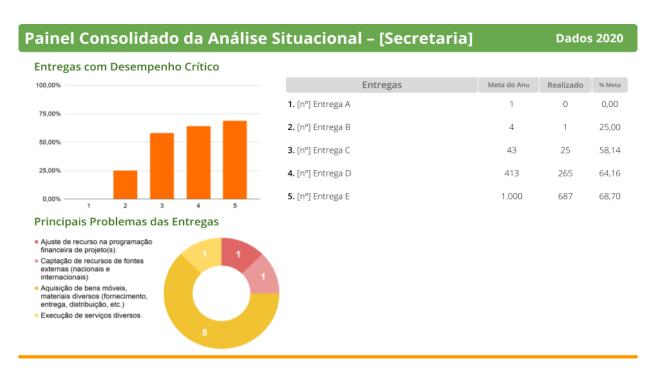
Fonte: Seplag/CE (2020)

FIGURA 22 - Painel Consolidado da Análise Situacional para Secretários(as) e dirigentes de vinculadas (Parte I)



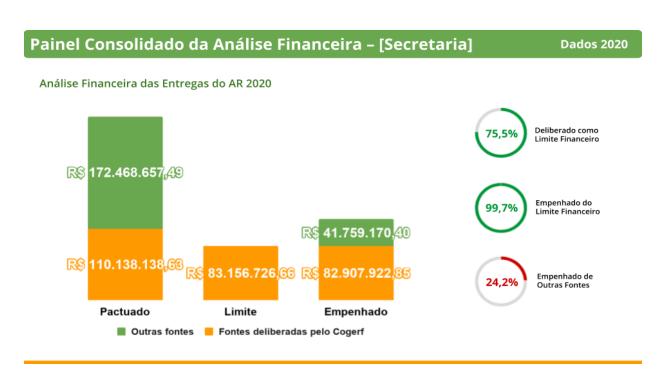
Fonte: Seplag/CE (2020)

FIGURA 23 - Painel Consolidado da Análise Situacional para Secretários(as) e dirigentes de vinculadas (Parte II)



Fonte: Seplag/CE (2020)

FIGURA 24 - Painel Consolidado da Análise Financeira para Secretários(as) e dirigentes de vinculadas



Fonte: Seplag/CE (2020)

Painel de Monitoramento - GTR/Cogerf Dados de Janeiro a Outubro Desempenho dos Indicadores Desempenho das Entregas 16 0 Até 25,00% Até 25.00% Entre 25,01% e 50,00% Entre 25,01% e 50,00% Acordos Acordos não Entre 50.01% e 75.00% Entre 50,01% e 75,00% monitorados Acima de 75.00% Acima de 75.00% 143 39 143 Indicadores Indicadore pactuados Painel Financeiro (Dados: 15/12/2020) 229 Status das Entregas 74 Concluído Entregas pactuada: Entregas abaixo de 75% Em execução Empenhado /Limite 94,41% Paralisado 1.873.019.687.84 Cancelado Não iniciado 102 654.050.253.72 Entregas com problemas/ riscos moderados e altos Pactuado Limite Três indicadores constam em mais de um Acordo.
 Um indicador abaixo de 75% consta em mais de um Acordo.

FIGURA 25 - Painel Consolidado de Monitoramento para GTR/Cogerf

Fonte: Seplag/CE (2020)

Outras fontes Fontes deliberadas pelo Cogerf

2.2.9 Disponibilização das informações ao GTR, Cogerf e outras instâncias

Após a geração dos painéis, os mesmos são enviados por e-mail em ordem para acompanhamento e discussões em reuniões do GTR, onde será possível analisar as principais providências a serem tomadas naquele monitoramento, ao Cogerf, para análise da necessidade de recursos e outras providências e, ao Governador, quando as providências tomadas não forem suficientes.

2.3 REVISÃO DOS ACORDOS DE RESULTADOS

A revisão do Acordo de Resultados é realizada quando houver algum fato que possa comprometer o desempenho das políticas públicas, a exemplo de calamidade pública, desastres naturais, crises de saúde pública, entre outras, conforme a cláusula oitava ("Da Revisão"), presente na minuta do Acordo de Resultados. Para tanto, o monitoramento do Acordo de Resultados dá suporte a essa revisão quando, em circunstâncias extraordinárias, terá que ser realizada. A etapa da Revisão está detalhada no Guia Metodológico de Pactuação dos Acordos de 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; etc.

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 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); etc.

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 Governamentais de Atuação, 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. É possível consultar a Lei de Diretrizes Orçamentárias em vigor, além das Leis antecedentes, acessando o link: https://www.seplag.ce.gov.br/planejamento/menu-lei-de-diretrizes-orcamentarias/.

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, em que 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 sustentável, 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 esforço em temas que estão associados a outros objetivos. É possível conhecer melhor os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no seguinte link: https://odsbrasil.gov.br/.

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). Inícia-se a cada segundo ano de mandato, com término no primeiro ano do mandato seguinte, de modo a garantir a continuidade de ações governamentais, mesmo havendo mudança de gestão.

REALIZADO

Trata-se do registro de tudo que foi executado pelo órgão, no período e no acumulado do ano, ao longo do intervalo de tempo considerado para o monitoramento e/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 de Atuação, 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.

CEARÁ. Secretaria do Planejamento e Gestão do Ceará. Guia Metodológico da Avaliação dos Acordos de Resultados. Disponível em: https://www.seplag.ce.gov.br/planejamento/menu-gestao-para-resultados/guias-metodologicos/

CEARÁ. Plataforma de Desenvolvimento Ceará 2050. 2020. Disponível em: https://www.seplag.ce.gov.br/planejamento/ceara-2050/

MACIEL, E. C.; ARAÚJO, A. C; MENESES JUNIOR, R. A; DUARTE, R. C. Modelo de Monitoramento e Avaliação dos Acordos de Resultados. Anais do VII Encontro Brasileiro de Administração Pública. 2020. Disponível em: https://www.seplag.ce.gov.br/planejamento/menu-gestao-para-resultados/artigos-publicados/

MACIEL, E. C.; ALVES, I. R; MALTA, R. P. S. M; TRAJANO, S. da. S. Fortalecimento da Gestão para Resultados no Ceará: implementação de iniciativas inovadoras. Anais do VII Encontro Brasileiro de Administração Pública. 2020. Disponível em: https://www.seplag.ce.gov.br/planejamento/menu-gestao-para-resultados/artigos-publicados/

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-pelo-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.

ONU. Organização das Nações Unidas. Objetivos do desenvolvimento sustentável Disponível em : < https://brasil.un.org/>

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/.



SECRETARIA DO
PLANEJAMENTO E GESTÃO