

Serviço Público no **Estado do Ceará:**

práticas e reflexões

Coordenação

Priscilla Dias Marreiras

Volume 2

Organizadores

Fernanda Maria Diniz da Silva

Flávia Livino de Carvalho Costa

Inah Maria de Abreu

José Erivilson de Lima

Lorena Bastos Ximenes



CEARÁ
GOVERNO DO ESTADO
SECRETARIA DO
PLANEJAMENTO E GESTÃO

Coordenação

Priscilla Dias Marreiras

Organizadores

Fernanda Maria Diniz da Silva - Flávia Livino de Carvalho Costa
Inah Maria de Abreu - José Erivilson de Lima - Lorena Bastos Ximenes

Revisão Ortográfica

Cariny Cardoso

Projeto gráfico e Diagramação

José Domingues - @mings_artes

Conselho Editorial

Profa. PhD. Francisca Aparecida Prado Pinto - Profa. PhD. Karine Pinheiro de Souza - Prof. PhD. Rosendo de Freitas Amorim - Prof. Dr. Antonio Helonis Borges Brandão - Profa. Dra. Betania Maria Gomes Raquel - Prof. Dr. Genivaldo Macário Castro - Profa. Dra. Mirna Gurgel Carlos Heger - Profa. Ma. Cristina Márcia Maia de Oliveira - Prof. Me. Francisco Elvis Rodrigues Oliveira - Profa. Ma. Ideigiane Terceiro Nobre - Prof. Me. Hylo Leal Pereira - Prof. Me. Jordana Carolina Gondim Gonçalves - Profa. Ma. Lindalva Costa da Cruz - Profa. Ma. Maria Fabiana Skeff de Paula Miranda - Profa. Ma. Paula de Carvalho Ferreira - Prof. Me. Paulo Venício Braga de Paula - Profa. Esp. Anna Cecilia Cavalcante Freitas

Ficha Catalográfica

Bibliotecária: Perpétua Socorro Tavares Guimarães

-CRB 3 801-98

Governo do Estado do Ceará- Secretaria do Planejamento e Gestão

Serviço Público no Estado do Ceará: práticas e reflexões. Volume 2 /

Coordenação de Priscilla Dias Marreiras; Organização de Fernanda Maria Diniz da Silva, Flávia Livino de Carvalho Costa, Inah Maria de Abreu et al.- Fortaleza:

Print Soluções Gráficas, 2022.

312. p. : il.

ISBN: 978-65-84878-04-4

1. Gestão pública 2. Políticas públicas I. Marreiras, Priscilla Dias II. Silva, Fernanda Maria Diniz III. Fernanda Maria Diniz da IV. Costa, Flávia Livino de Carvalho da V. Abreu, Inah Maria de VI. Título.

CDD: 360

As ideias e conteúdos expressos nos textos deste livro, a integridade dos dados e o uso adequado de materiais que eventualmente possam estar protegidos por direitos autorais são de exclusiva responsabilidade dos autores.

Iniciativas inovadoras para o fortalecimento do modelo de Gestão para Resultados

- **Everton Cabral Maciel**
- **Samara da Silva Trajano**
- **Rafael Paraiso Souto Maior Malta**
- **Saruanna Dias de Carvalho**
- **Matheus Frota Braga**

■ 1 INTRODUÇÃO

A gestão pública para resultados é um modelo em que o setor público passa a adotar uma postura empreendedora, voltada para o cidadão, buscando melhores níveis de eficiência, eficácia e efetividade, com definição política e técnica das prioridades e investimento em transparência e controle social. Busca-se equilíbrio dos gastos públicos, sem prejuízo nos resultados das políticas públicas e no atendimento das demandas da população.

Em 2000, o governo do Ceará “questionou a coexistência das iniciativas de desenvolvimento e a persistência da pobreza, e o que poderia ser feito de modo diferente” (WORLD BANK, 2003, p. 13) solicitando um estudo ao Banco Mundial que compreendesse os limites e as possibilidades para o desenvolvimento econômico e a redução da pobreza.

A partir disso, em 2003 foi publicado o relatório “Brasil: estratégias de redução da pobreza no Ceará”, que considerando as influências históricas e as condições externas no desenvolvimento desigual do estado, apontava a necessidade de que as melhorias na economia e nas políticas públicas, alcancem a população mais pobre com educação, trabalho e renda, em especial as que vivem na zona rural.

Dessa forma, o desafio para o governo do Ceará para o alcance dos resultados nas políticas públicas, em um contexto de “um estado que é pobre, participa com apenas 2% do PIB nacional e 47% da população vive abaixo da linha de pobreza, o econômico e social ou avançam juntos ou retrocedem juntos”. (MAIA JÚNIOR; HOLANDA, 2006, p. 12), levou o Governo do Estado do Ceará à atuação e ao fortalecimento da gestão pública para resultados (GPR).

Com o lema de “fazer mais com menos”, iniciam-se as discussões para a implementação de um modelo de gestão que fosse orientado para a manutenção do equilíbrio fiscal e para que os resultados das políticas públicas alcançassem a população pobre. Conforme aponta Holanda, Petterini e Barbosa (2006, p. 22), “o desafio do ajuste se mostrou maior que no passado, pois a conjuntura econômica não oferecia mais a flexibilidade de ajustes nas despesas, via inflação, e o estado não mais possuía alternativas de financiamento via bancos estaduais ou privatizações”.

Contando com as orientações do relatório e com o apoio da Agência Canadense para o Desenvolvimento Internacional - CIDA/ACDI, o governo iniciou o processo de implementação do modelo de gestão para resultados do Ceará (GpR) . Como marco desse processo, a experiência do modelo de gestão canadense foi utilizada como referência para a implantação do modelo de gestão para resultados cearense (ROSA, HOLANDA, MAIA JUNIOR, 2006).

Durante os primeiros anos da implementação do modelo (2003-2015), a gestão pública para resultados do governo do Ceará apresentou avanços, como: (I) Implantação do Comitê de Gestão por Resultados e Gestão Fiscal – Cogerf, grupo formado por Secretários (as) de Planejamento e Gestão, Fazenda, Casa Civil Procurador(a) Geral e Controlador(a) e Ouvidor(a) Geral, visando assessorar o governador na definição de diretrizes e medidas a serem seguidas pelos órgãos que integram a administração estadual; (II) Elaboração de planos setoriais e dos Planos Plurianuais, com base nos princípios

do modelo; (III) Operação de crédito *Sector Wide Approach* – SWAP I, SWAP II e Programa para Resultados – PforR; (IV) Instituição da Rede Estadual de Planejamento; (V) Criação da Escola de Gestão Pública do Ceará – EGPCE; (VI) Matriz de Resultados Estratégicos para acompanhamento dos indicadores do governo, ferramentas que traduziram naquele momento o esforço do governo para a institucionalização do modelo de gestão; e (VII) Desenvolvimento de sistemas corporativos de informação e comunicação institucional governamentais, entre outras iniciativas. (MACROPLAN, 2016a)

No entanto, ainda assim, a perda da força institucional fez diminuir a perspectiva de longo prazo e a orientação para resultados e, portanto, entendeu-se a necessidade de fortalecimento do modelo, através de uma avaliação e novo desenho com fins de atendimento da estrutura de governo e das demandas da população (MACROPLAN, 2016a).

Potencialidades para a retomada da visão estratégica de longo prazo e de fortalecimento da gestão orientada para resultados foram avaliadas por meio do projeto de assistência técnica, no âmbito do Programa para Resultados PforR do Banco Mundial, no qual foi possível identificar um cenário de fragilidades na implementação do modelo adotado, além da necessidade de investimento e melhoria nos indicadores das políticas públicas e o atendimento das demandas da população cearense.

Destaca-se a seguir as principais fragilidades do modelo de gestão vigente em 2016, com impactos na orientação e reorientação das políticas públicas estaduais (MACROPLAN, 2016a):

- Carência de visão prospectiva de longo prazo que antecipe respostas aos desafios e expectativas da população cearense;
- Incipiente desdobramento das diretrizes estratégicas do governo nas ações táticas e operacionais;
- Fragmentação da carteira de projetos, com dispersão de esforços e perda de eficácia;

- Reuniões do colegiado de gestão governamental pouco resolutivas e referenciadas apenas pelas execuções dos projetos, sem análise sobre as contribuições para os resultados;
- Pouca efetividade do monitoramento de projetos com foco excessivo na perspectiva financeira e com baixa orientação para resultados;
- Centralização decisória, sobrecarga do núcleo estratégico do Governo e baixo empoderamento de gestores;
- Insuficiente grau de integração intersetorial, com sobreposição de ações;
- Baixo grau de associação dos modelos de incentivo em funcionamento no Governo à meritocracia;
- Ausência de padronização das atribuições, processos e estrutura organizacional das áreas de planejamento dos órgãos estaduais.

Neste contexto, a Secretaria de Planejamento e Gestão do Ceará (Seplag), em parceria com a consultoria Macroplan, propôs um novo desenho para o fortalecimento na implementação do modelo de GpR no Ceará, atuando em quatro dimensões: visão estratégica orientada para resultados, monitoramento e avaliação, gestão e desenvolvimento de pessoas, governança orientada para resultados (CEARÁ, 2017).

Constitui-se como desafio para a atual administração pública estadual a promoção do desenvolvimento econômico, social e sustentável a redução persistente das desigualdades e da violência; melhorias da qualidade de vida e de saúde da população; sendo a capacidade de gestão das organizações públicas componente indispensável para que se possa efetivamente entregar, por meio das políticas públicas, resultados de qualidade para a população. Por isso, deve-se fortalecer, de modo continuado, o modelo de gestão com a criação de um sistema abrangente de governança no qual os resultados e os esforços sejam mensurados, contribuindo

para a tomada de decisão baseada em evidências, a priorização dos recursos públicos e a transparência da administração pública (PINHEIRO, 2020).

Coube à Secretaria do Planejamento e Gestão, em cumprimento de sua missão de promover e coordenar o planejamento e a gestão do Estado, contribuir para a integração e a efetividade das políticas públicas, o desenvolvimento e a implementação de propostas que permitam um contínuo aperfeiçoamento dos sistemas de gestão das organizações públicas e de seus impactos junto aos cidadãos.

■ 2 FORTALECIMENTO DO MODELO DE GESTÃO PARA RESULTADOS

Para a Secretaria do Planejamento e Gestão, órgão coordenador do Modelo de GpR, demandou-se a inovação dos processos de gestão para o fortalecimento do modelo de gestão. Para isso, foi criada uma equipe dentro da Coordenadoria de Planejamento e Gestão para Resultados com o foco principal em mobilizar esforços para o desenvolvimento de pessoas e qualificar os instrumentos de gestão, para assim contribuir com a efetividade do modelo e a disseminação da cultura de gestão orientada para resultados, especialmente por meio da implementação de melhorias nos processos de planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação, inclusive com uso de tecnologias de informação e comunicação; formação continuada de gestores e técnicos que atuam nos processos de gestão; e incentivo ao desenvolvimento de avaliações alinhadas aos resultados prioritários dos órgãos.

Buscando alinhamento com os modelos de GpR no Brasil e em outros países ocidentais, assim como foi feito em 2003 com a implantação do modelo, a Seplag, em parceria com a consultoria Macroplan, analisou as experiências brasileiras e internacionais que apresentaram bons resultados e, em seguida, desenvolveu uma proposta para o fortalecimento do modelo no estado (MACROPLAN, 2016b).

Sendo assim, o governo regulamentou por meio do Decreto 32.216, de 8 de maio de 2017 (CEARÁ, 2017), o modelo de GpR do governo do Ceará, que modela a estrutura de governança e estabelece a cadeia de valor para resultados conectando os diversos instrumentos de planejamento, quais sejam: Plano Plurianual - PPA, Plano de Longo Prazo - Ceará 2050, Planos das Políticas Setoriais, Lei Orçamentária Anual - LOA e Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO e os Acordos de Resultados - AR. Para tanto, busca-se uma visão geral para os processos de planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação, de modo que eles sejam organizados a partir da perspectiva da Cadeia de Valor para Resultados, que é cíclica e se retroalimenta, em uma lógica de ação e reação (PORTER, 2004), que via de regra é constituída por um conjunto de atividades criadoras de valor, desde as fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes e indo até o produto final entregue à população e o alcance dos resultados propostos.

A proposta para o fortalecimento do modelo de GpR também é guiada pelas condições e valores de promoção da cultura e do comportamento organizacional e pessoal dos integrantes do governo estadual, em todas as suas instâncias. São princípios que, em alguma medida e intensidade, já são praticados na gestão pública, mas devem ser fortalecidos e adotados como pilares para a formulação e implantação de políticas públicas. São eles (CEARÁ, 2017): (I) Foco em públicos-alvo claros e inequívocos; (II) Orientação para resultados, numa perspectiva de longo prazo; (III) Flexibilidade e agilidade administrativa; (IV) Valorização e comprometimento profissional com resultados; (V) Governança pública integrada, convergente e colaborativa; (VI) Participação e controle social no governo; e (VII) Sustentabilidade fiscal e financeira.

Estes princípios devem ser postos em prática por meio de processos sistemáticos organizados em quatro dimensões, conforme exposto a seguir:

- Visão estratégica e escolha de prioridades: envolve a prática sistemática do planejamento de longo, médio e curto prazo, com visão integrada dos desafios do estado e do governo;
- Monitoramento e avaliação sistemáticos: compreende as práticas de monitoramento que buscam imprimir à gestão pública maior prontidão e capacidade de resposta;
- Governança orientada para resultados: compreende os mecanismos de articulação e decisão intragovernamental e interinstitucional; e
- Gestão e desenvolvimento de pessoas: envolve as práticas de formação continuada, avaliação de desempenho e incentivos financeiros e não financeiros vinculados ao alcance de resultados.

Essas dimensões foram subsidiadas por iniciativas implementadas na gestão pública de governos nacionais e internacionais. Entre as internacionais destacam-se: modelo de GpR no Reino Unido, Canadá, Austrália, Nova Zelândia, Chile e Colômbia. E entre as nacionais, iniciativas como o Plano Mineiro, incentivos financeiros e a experiência do Acordo de Resultados em Minas Gerais, e o Plano de Desenvolvimento no Governo do Espírito Santo (MACROPLAN, 2016b).

Nesta perspectiva foi idealizada a Visão de Futuro para o modelo de GpR como sendo até 2026, estar disseminado como modelo de gestão predominante em todo o governo do Estado do Ceará e praticada como rotina segundo sete princípios fundamentais e operacionalizada em quatro dimensões (MACROPLAN, 2016).

Portanto, com o objetivo de estabelecer um ambiente permanente de inovação e melhoria contínua nos processos de gestão da Administração Pública, a Seplag, desde 2016, tem desenvolvido iniciativas baseadas nos princípios de GpR, objetivando promover e consolidar a visão de futuro do modelo e a disseminação da cultura da GpR, especialmente por meio da implementação de melhorias

nos processos; formação continuada de gestores e técnicos que atuam nos processos de gestão; e incentivo ao desenvolvimento de avaliações alinhadas aos resultados prioritários dos órgãos. Tais iniciativas são apresentadas a seguir por meio das entregas, produtos e resultados alcançados.

■ 3 INICIATIVAS DE INOVAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

As iniciativas em destaque contemplam as quatro dimensões do Modelo de GpR. Na dimensão visão estratégica e escolha de prioridades, destaca-se a pactuação de compromissos, por meio dos Acordos de Resultados; e o Guia Metodológico de Formulação de Agenda Estratégica Setorial. Na dimensão Monitoramento e Avaliação Sistemáticos, será apresentado o Ranking da Avaliação de Resultados. Na dimensão Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, será pontuado sobre a avaliação de desempenho dos servidores públicos vinculada ao alcance dos resultados pactuados nos Acordos de Resultados e a formação de lideranças e especialistas, por meio do Programa de Formação continuada em Gestão para Resultados (ProGpR); da Especialização em Gestão Pública para Resultados; e do Programa de Formação de Articuladores em Gestão Pública para Resultados (ConectaGpR). Por fim, na dimensão Governança orientada para resultados, será apresentado o Programa Integração para Resultados (IntegraGpR), a reestruturação do Sistema Estadual de Planejamento e Orçamento (SPO) e da Rede Estadual de Planejamento e Orçamento (Renop Ceará).

3.1 Dimensão 1: Visão Estratégica e Escolha de Prioridades

a) Acordo de Resultados

O Acordo de Resultados é um instrumento gerencial que alinha os esforços à estratégia governamental, ou seja, articula uma cadeia lógica entre os resultados que se pretende alcançar, os desafios que devem ser superados, as iniciativas que contribuem para a superação destes desafios, os insumos disponibilizados para

a execução das iniciativas, que por sua vez, produzem entregas que contribuem para o alcance dos resultados planejados (CEARÁ, 2020d).

Na prática, trata-se de um contrato firmado anualmente entre o governador e o secretário de cada pasta, assinado com a interveniência da Secretaria do Planejamento e da Secretaria da Fazenda (Sefaz), que pactuam os principais compromissos setoriais, contendo os desafios, indicadores, metas, iniciativas e entregas previstas para o ano corrente. Este instrumento articula no curto prazo as estratégias estabelecidas no Plano Estratégico de Desenvolvimento de Longo Prazo (Ceará 2050), nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (Agenda 2030), no Plano Plurianual (PPA) e nas agendas estratégicas setoriais, ou seja, nos planos das políticas públicas coordenadas pelos órgãos estaduais. O documento é assinado e disponibilizado para acesso público no site da Seplag, promovendo a transparência sobre as prioridades do governo (CEARÁ, 2020d).

Destacam-se os principais objetivos do instrumento: (I) alinhar as visões estratégicas de Estado e Governo com as necessidades da população priorizadas a cada ano; (II) promover uma gestão baseada em evidências que perpassa a cultura dos órgãos estaduais e conecta os resultados com as entregas; (III) desenvolver a inteligência governamental para reorientação das políticas públicas e gestão dos riscos; (IV) promover a transparência nas prioridades do governo e na alocação dos recursos públicos; e (V) mitigar problemas com a liberação de recursos financeiros para entregas pactuadas.

Coordenado corporativamente pela Seplag, em 2017 foram assinados os primeiros Acordos de Resultados nas cinco secretarias piloto e a cada ano ampliou-se o número de órgãos envolvidos no processo, tendo em 2021, a adesão de 17 secretarias com compromissos pactuados para o ano, que juntamente com suas vinculadas, totalizam 47 órgãos e entidades estaduais.

b) Guia Metodológico de Formulação de Agendas Estratégicas Setoriais

A Agenda Estratégica Setorial (AES) é um produto de planejamento de médio prazo que se configura como um instrumento estratégico com o objetivo de desdobrar e organizar a Estratégia de Desenvolvimento de Longo Prazo do Estado em planos setoriais. Sua formulação consta no novo ciclo de gestão do Governo do Ceará, no âmbito da GpR, obedecendo aos princípios norteadores do modelo de GpR do Ceará e a cadeia de valor para resultados (CEARÁ, 2020b).

Em 2018 foi realizado um projeto piloto com a elaboração do Plano Decenal Estadual de Atendimento Socioeducativo, coordenado pela Superintendência Estadual de Atendimento Socioeducativo em parceria com a Seplag. Resultado dessa experiência, o Guia Metodológico de Formulação de Agendas Estratégicas Setoriais foi publicado em 2020 com a proposição de uma metodologia de planejamento para a elaboração de planos de políticas públicas orientados para resultados e alinhados aos instrumentos de planejamento.

3.2 Dimensão 2: Monitoramento e Avaliação Sistemáticos

a) Ranking da Avaliação de Resultados

No contexto do Acordo de Resultados, implementou-se um modelo de governança por meio do monitoramento e avaliação de resultados mensais, a partir do qual se estabelece o *Ranking* da Avaliação dos Resultados (RAR). Trata-se de uma avaliação geral das Secretarias e de suas vinculadas, com o objetivo de mensurar os resultados estabelecidos a partir dos compromissos firmados anualmente. A avaliação é realizada pela Seplag, e leva em consideração cinco pilares: (1) Nota dos Indicadores (NI) por meio da avaliação do cumprimento das metas pactuadas no AR; (2) Nota das Entregas (NE) demonstra o desempenho do órgão no cumprimento das metas relativas às entregas pactuadas; (3) Nota Financeira (NF)

analisa a relação entre o valor empenhado da despesa e o valor deliberado de limite financeiro, pelo Cogerf; (4) Nota de Pactuação (NP) compreende o processo de elaboração do AR: cumprimento do prazo de pactuação, qualidade da mensuração dos objetivos e articulação intrassetorial; e (5) Nota do Monitoramento (MN), levando em consideração o cumprimento de prazos, o status da coleta de dados e a resolutividade dos encaminhamentos internos.

Por meio dessa avaliação, é possível medir e comparar a maturidade de cada pactuante na implementação do processo de pactuação de compromissos e conhecer o desempenho das iniciativas priorizadas para o ano por meio de entregas e indicadores de resultados. Portanto, o Ranking declara o desempenho setorial partindo das prioridades definidas por cada órgão e entidade estadual.

As avaliações dos Acordos de Resultados e o Ranking da Avaliação de Resultados (RAR) são apresentados mensalmente para o Grupo Técnico de Gestão para Resultados (GTR), grupo implementado em 2019 e que assessoria o Comitê de Gestão para Resultados e Gestão Fiscal (Cogerf) em assuntos relacionados ao desempenho de programas, à gestão institucional e ao cumprimento de metas e resultados governamentais. O GTR, formado por representantes da Seplag, Sefaz, Casa Civil, Controladoria e Ouvidoria Geral (CGE) e o Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (Ipece), tem papel central neste processo, principalmente pela mediação que desempenha junto ao Cogerf nas questões de sua competência, em especial na análise do desempenho das prioridades estabelecidas e, em segundo plano, no que se refere à liberação de limites financeiros.

O primeiro Ranking Anual de Avaliação dos Resultados foi publicado em 2020, referente a 2019. O Ranking Anual de 2020 foi publicado em 2021 e seguindo essa lógica, acontecerá a publicação dos próximos *rankings*.

3.3 Dimensão 3: Gestão e Desenvolvimento de Pessoas

a) Avaliação de Desempenho dos Servidores e Empregados Públicos

Inserido na terceira dimensão do modelo de GpR, a proposta de aperfeiçoamento dos modelos de incentivos financeiros, vinculados ao alcance de metas de resultados, vem sendo implementada em órgãos estaduais contemplados com o Decreto 32.877, de 12 de novembro de 2018, que dispõe sobre os critérios e procedimentos gerais para avaliação de desempenho institucional, avaliação de desempenho individual e pagamento das seguintes gratificações de desempenho. Este instrumento legal estabeleceu a vinculação da gratificação variável dos servidores às metas dos Acordos de Resultados e, portanto, alinha o processo de pactuação de compromissos à avaliação de desempenho dos servidores, promovendo a expansão qualificada do modelo de gratificação variável (CEARÁ, 2018).

O processo avaliativo é anual e coordenado por uma comissão de avaliação instituída no próprio órgão. Destacam-se os seguintes órgãos contemplados no Decreto e que pactuam compromissos por meio dos Acordos de Resultados: Secretaria de Recursos Hídricos (SRH), Superintendência de Obras Hidráulicas (Sohidra), Secretaria da Cultura (Secult) e Secretaria de Proteção Social, Justiça Cidadania, Mulheres e Direitos Humanos (SPS).

b) Formação de lideranças e especialistas em gestão para resultados

Em 2016 implementou-se o Programa de Formação Continuada em Gestão para Resultados (ProGpR), com o objetivo de desenvolver um processo de formação continuada, partindo dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores, empregados públicos e colaboradores, com objetivo de suprir as lacunas observadas nos processos de gestão. Sendo uma iniciativa da Seplag, por meio da Coordenadoria de Planejamento e Gestão para Resultados, em parceria com a Escola de Gestão Pública do Ceará (EGPCE), constitui-se, em um dos instrumentos da política de



educação em gestão pública do Ceará com foco nas oportunidades de desenvolvimento profissional aos técnicos e gestores envolvidos no planejamento e execução das políticas públicas.

As atividades deste Programa constituem-se de palestras, oficinas, seminários e cursos de curta e longa duração. Em 2018 foi concluída a primeira turma da Formação em Gestão para Resultados, com 240 horas, e em 2019 destaca-se a realização do curso de Formação de Liderança em Gestão para Resultados.

O bom desempenho do ProGpR desencadeou o primeiro curso de Especialização em Gestão Pública para Resultados, em parceria com a Escola de Saúde Pública do Ceará, e em 2020 foram formados 36 especialistas em gestão na área da saúde.

Para o desenvolvimento de outras turmas de especialização em GpR para 2021, estão sendo feitas novas parcerias com a Academia Estadual de Segurança Pública, para um curso com foco nos profissionais da segurança pública; bem como parcerias com a Escola de Gestão Pública do Ceará (EGPCE) e a Universidade Estadual do Ceará (UECE), para a realização de uma turma com foco na Rede Estadual de Planejamento e Orçamento (Renop Ceará).

Na perspectiva de incentivar o crescimento e o desenvolvimento profissional dos servidores, empregados públicos e militares, que não atuam na gestão, mas apresentam potencial para contribuir com os processos do Modelo de GpR, desenvolveu-se o Programa de Formação de Articuladores em Gestão Pública para Resultados (ConectaGpR).

O ConectaGpR é composto por duas atividades integradoras: (I) Intercâmbio profissional na Secretaria do Planejamento e Gestão do Ceará; e (II) Curso de Especialização em Gestão para Resultados. Para tanto, os selecionados para ingressar na formação devem participar das atividades propostas mediante liberação da alta gestão dos órgãos e entidades ao qual são vinculados. O edital de seleção da primeira turma do ConectaGpR será divulgado junto

ao lançamento da turma da Especialização em GpR voltada para a Renop Ceará .

3.4 Dimensão 4: Governança orientada para resultados:

a) Integração para Resultados (IntegraGpR)

O projeto Integração para Resultados (IntegraGpR) busca promover a integração entre a Seplag e outros órgãos e entidades públicas locais e nacionais, estudantes e pesquisadores, na perspectiva de ampliar o debate e disseminar novas práticas, metodologias, abordagens e tecnologias, bem como aprimorar os processos associados ao modelo de GpR, com foco nos Acordos de Resultados.

A concepção original do projeto de fortalecimento do modelo de GpR, ainda quando da sua elaboração em parceria com a consultoria Macroplan, previu, durante o segundo estágio de implementação (2019-2022), a sua difusão para outros órgãos e entidades governamentais, inclusive de outros poderes. Assim, o Integra GpR se insere nos esforços de disseminação e sensibilização de agentes públicos, de modo a promover na gestão pública, a cultura gerencial orientada para os resultados.

Deste modo, para além do Executivo estadual, a disseminação da GpR foca em dois núcleos: (1) Núcleo de Integração, com o objetivo de aprofundar a disseminação da cultura da GpR nos órgãos do poder executivo estadual e promover o intercâmbio qualificado para troca de conhecimento e experiências entre órgãos públicos de outros estados e outros poderes, academia, institutos de pesquisa e organizações da sociedade civil, avançando na sua consolidação enquanto diretriz norteadora da gestão do estado do Ceará. (2) Núcleo de Parcerias, visando disseminar o modelo de GpR entre os entes públicos do estado do Ceará a fim otimizar seus processos de gestão e aumentar a sinergia na aplicação das políticas públicas, potencializando o alcance dos seus objetivos.

O IntegraGpR iniciou em 2020, e em 2021 destaca-se a parceria com o Instituto de Planejamento de Fortaleza (Iplanfor) e a Secretaria

do Planejamento, Orçamento e Gestão de Fortaleza (Sepog) para implementação do Modelo de GpR na Prefeitura de Fortaleza.

b) Sistema Estadual de Planejamento e Orçamento (SPO) e da Rede Estadual de Planejamento e Orçamento (Renop Ceará)

Regulamentado pelo Decreto Nº 33.813, de 11 de novembro de 2020, a redefinição e redenominação da estrutura de planejamento da administração estadual, foi possível após a realização de um diagnóstico a fim de averiguar seus pontos de crise e, a partir de um mapeamento detalhado e da proposição da criação das Unidades Setoriais de Planejamento e Orçamento em todos os órgãos estaduais, com atividades padronizadas (CEARÁ, 2020).

A Renop Ceará é constituída por uma estrutura multissetorial, sendo composta pela Seplag, por meio da Coordenadoria Especial de Gestão Estratégica do Planejamento e Orçamento - Coplo, que exerce o papel de coordenação geral, e pelas Unidades Setoriais de Planejamento, constituídas pelas Coordenadorias de Planejamento e Desenvolvimento Institucional - Codips ou áreas afins dos órgãos e entidades estaduais, que exercem o papel de coordenação setorial das funções de planejamento e orçamento.

Por sua vez, o Sistema Estadual de Planejamento e Orçamento - SPO é organizado em três níveis:

- I. Estratégico, responsável pela definição de diretrizes, tomada de decisão em nível estratégico e estabelecimento de medidas voltadas à plena execução das funções, sendo composto por: a) governador do Estado; b) Comitê de Gestão para Resultados e Gestão Fiscal - Cogerf; c) Seplag; e d) Secretarias e órgãos setoriais.
- II. Tático, responsável pela direção, organização, orientação, controle e coordenação das funções de Planejamento e Orçamento, sendo composto por: a) Secretaria Executiva de Planejamento e Orçamento da Seplag; e b) Secretarias Executivas de Planejamento e Gestão Interna ou afins.

III. Operacional, responsável pela implementação das funções do SPO, sendo composto pela Rede Estadual de Planejamento e Orçamento.

■ 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

Considerando a implementação das iniciativas inovadoras para o fortalecimento do modelo de GpR, aponta-se os principais avanços observados atualmente:

- Promoção do planejamento orientado para resultados, com alinhamento entre os instrumentos de planejamento;
- Contribuição para a tomadas de decisão baseadas em evidências, com incentivos para a coleta de dados finalísticos e otimização dos sistemas de informação e comunicação;
- Engajamento da alta gestão das secretarias e vinculadas, que agora compartilham prioridades e pactuam juntas as metas dos resultados setoriais;

- Comprometimento dos agentes públicos para o alcance dos resultados com melhoria significativa dos processos e dos pilares da avaliação;
- Reconhecimento nacional e internacional do modelo de monitoramento e avaliação dos Acordos de Resultados, com destaque para a terceira colocação na categoria geral do VI Prêmio Anual Gestão para Resultados e Desenvolvimento 2020, promovido pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), por meio da Comunidade de Profissionais e Especialistas da América Latina e do Caribe em Gestão para Resultados de Desenvolvimento (CoPLAC-MpRD);
- Articulação interna das Unidades Setoriais de Planejamento com as suas respectivas equipes finalísticas, qualificando o processo de monitoramento com foco em resultados;
- Ampliação da percepção de responsabilização dos gestores em relação aos resultados, especialmente pela possibilidade de avaliação e estabelecimento do *Ranking*;
- Fortalecimento do modelo de governança com a participação das instâncias de tomada de decisão, em especial do Comitê de Gestão para Resultados e Gestão Fiscal (Cogerf).

Como dificuldades, aponta-se que as secretarias e os órgãos vinculados apresentam níveis diferentes de aproximação com os processos de gestão orientados para resultados, em especial com os instrumentos de planejamento e monitoramento e com a tomada de decisão baseada em evidências. Logo, o fortalecimento do modelo de GpR requer um trabalho de mudança de cultura e estrutura governamental contínuo, além de um trabalho setorial individualizado, sendo inovadora no setor público pela variedade de frentes visando o alcance dos meios para impactar a vida da população de forma efetiva.

Por meio do avanço das iniciativas e resultados apresentados, considera-se, portanto, que a Seplag Ceará vem buscando a disseminação da gestão orientada para resultados por meio da

implementação de entregas e processos estruturados e conectados entre si e, fundamentados nos princípios e nas dimensões do modelo de GpR. Em 2021, iniciou-se um novo estágio de pactuação de compromissos, com novos desafios que serão superados com a visão de que os benefícios devem chegar à população cearense.

■ REFERÊNCIAS

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

CEARÁ. Decreto Nº 32.877, de 12 de novembro de 2018. Regulamenta as Leis Nº 16.535, 16.537, 16.538, 16.539, 16.540, 16.541, de 06 de abril de 2018. **Diário Oficial do Estado (DOE)**, Série 3, ano X, Nº 211. Fortaleza, 12 de novembro de 2018.

CEARÁ. Decreto Nº 33.813, de 11 de novembro de 2020. Redefine e Redenomina o Sistema Estadual de Planejamento e a Rede Estadual de Planejamento. **Diário Oficial do Estado (DOE)**, Série 3, ano XII, Nº 252. Fortaleza, 13 de novembro de 2020.

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

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

CEARÁ. Secretaria do Planejamento e Gestão do Ceará. Agenda Estratégica Setorial - **Guia Metodológico Formulação**. Fortaleza: Seplag, 2020b. Disponível em: <<https://www.seplag.ce.gov.br/planejamento/projetos/agendas-estrategicas-setoriais/>>.

CEARÁ. Secretaria do Planejamento e Gestão do Ceará. **Guia Metodológico da Avaliação dos Acordos de Resultados**. Fortaleza: Seplag, 2020c. Disponível em: <<https://www.seplag.ce.gov.br/planejamento/menu-gestao-para-resultados/guias-metodologicos/>>.

CEARÁ. Secretaria do Planejamento e Gestão do Ceará. **Guia Metodológico**

de Pactuação dos Acordos de Resultados. Fortaleza: Seplag, 2020d. Disponível em: <<https://www.seplag.ce.gov.br/planejamento/menu-gestao-para-resultados/guias-metodologicos/>>.

CEARÁ. Secretaria do Planejamento e Gestão do Ceará. **Guia Metodológico de Monitoramento dos Acordos de Resultados.** Fortaleza: Seplag, 2021. Disponível em: <https://www.seplag.ce.gov.br/planejamento/menu-gestao-para-resultados/guias-metodologicos/>

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

HOLANDA, Marcos Costa; PETTERINI, Francis Carlo; BARBOSA, Marcelo Ponte. O Ajuste Fiscal de 2003 a 2005. In: HOLANDA, Marcos Costa (Org.). **Ceará: a prática de uma gestão por resultados.** Fortaleza: Ipece, 2006.

MACROPLAN. **Gestão para Resultados no Governo do Ceará.** Metodologia que consolida o Modelo de GPR, com e sem Modelo de Incentivos alinhado ao alcance dos objetivos estratégicos, a ser adotado pelo Estado do Ceará. Fortaleza, 2016. Disponível em: <<https://www.seplag.ce.gov.br/planejamento/menu-gestao-para-resultados/projeto-de-fortalecimento-do-modelo-de-gestao-para-resultados-gpr/>>.

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

MACROPLAN. **Gestão para resultados no Governo do Ceará:** Levantamento de práticas de Gestão Pública para Resultados – Benchmarking GpR. Fortaleza, 2016b. 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>>.

MAIA JUNIOR, Francisco de Queiroz; HOLANDA, Marcos Costa. Plano de Governo - crescimento com inclusão social. In: HOLANDA, Marcos Costa (Org.). **Ceará: A prática de uma gestão por resultados.** Fortaleza: Ipece, 2006.

PINHEIRO, Maurício Mota Saboya. **Políticas Públicas Baseadas em Evidências (PPBEs):** Delimitando o problema conceitual. Texto para Discussão - Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica. Rio de Janeiro: Ipea, 2020.

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

ROSA, Antônio Lisboa Teles; HOLANDA, Marcos Costa; MAIA JUNIOR, Francisco de Queiroz. O Marco Lógico da Gestão Pública para Resultados. In: HOLANDA, Marcos Costa (Org.). **Ceará: A prática de uma gestão por resultados**. Fortaleza: Ipece, 2006.

WORLD BANK. Brasil: **Estratégias de redução da pobreza no Ceará**. O Desafio da Modernização Inclusiva. Documento do Banco Mundial. Departamento do Brasil. Região da América Latina e Caribe. abril, 2003.