

Boletim de GESTÃO PÚBLICA

Nº 25/2021



Governador do Estado do Ceará

Camilo Sobreira de Santana

Vice-Governadora do Estado do Ceará

Maria Izolda Cela de Arruda Coelho

Secretaria do Planejamento e Gestão - SEPLAG

Flávio Ataliba Flexa Daltro Barreto - Secretário (respondendo)

Flávio Ataliba Flexa Daltro Barreto - Secretário Executivo de Planejamento e Orçamento

Ronaldo Lima Moreira Borges - Secretário Executivo de Planejamento e Gestão interna

Adriano Sarquis Bezerra de Menezes - Secretário Executivo de Gestão

Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará - IPECE

Diretor Geral

João Mário Santos de França

Diretoria de Estudos Econômicos - DIEC

Ricardo Antônio de Castro Pereira

Diretoria de Estudos Sociais - DISOC

Luciana de Oliveira Rodrigues

Diretoria de Estudos de Gestão Pública - DIGEP

Marília Rodrigues Firmiano

Gerência de Estatística, Geografia e Informação - GEGIN

Rafaela Martins Leite Monteiro

Boletim de Gestão Pública - Nº 25/2021

Unidade Responsável:

Diretoria de Estudos de Gestão Pública - DIGEP

Coordenação:

Marília Rodrigues Firmiano

Colaboração:

Tiago Emanuel Gomes dos Santos (Técnico DIGEP)

O Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE) é uma autarquia vinculada à Secretaria do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará. Fundado em 14 de abril de 2003, o IPECE é o órgão do Governo responsável pela geração de estudos, pesquisas e informações socioeconômicas e geográficas que permitem a avaliação de programas e a elaboração de estratégias e políticas públicas para o desenvolvimento do Estado do Ceará.

Missão: Gerar e disseminar conhecimento e informações, subsidiar a formulação e avaliação de políticas públicas e assessorar o Governo nas decisões estratégicas, contribuindo para o desenvolvimento sustentável do Ceará.

Valores: Ética, transparência e impessoalidade; Autonomia Técnica; Rigor científico; Competência e comprometimento profissional; Cooperação interinstitucional; Compromisso com a sociedade; e Senso de equipe e valorização do ser humano.

Visão: Até 2025, ser uma instituição moderna e inovadora que tenha fortalecida sua contribuição nas decisões estratégicas do Governo.

Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE) -

Av. Gal. Afonso Albuquerque Lima, s/n | Edifício SEPLAG |

Térreo - Cambéa | Cep: 60.822-325 |

Fortaleza, Ceará, Brasil | Telefone: (85) 3101-3521

<http://www.ipece.ce.gov.br/>

Sobre o Boletim de Gestão Pública

O Boletim de Gestão Pública do Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE) tem como objetivo principal a difusão de melhores práticas e inovações na área de gestão e de políticas públicas. Formado por artigos sintéticos (descritivo-analíticos), elaborados pelo corpo técnico do Instituto e ou por técnicos convidados de outros órgãos do Governo do Estado do Ceará e de outras organizações. Em linhas gerais, os artigos buscam: (i) difundir melhores práticas, com a análise de casos específicos locais, estaduais, nacionais ou internacionais; (ii) apresentar avanços na gestão pública do Ceará, com as principais inovações em gestão e políticas públicas no Estado; (iii) discutir avanços teóricos nas áreas de gestão e de políticas públicas e como esses conhecimentos podem ser postos em ação; (iv) analisar desafios para a gestão e para as políticas públicas; ou (v) verificar inovações no âmbito do setor privado, indicando como elas podem servir de inspiração para o setor público.

Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará - IPECE 2020

Boletim de Gestão Pública / Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE) / Fortaleza - Ceará: IPECE, 2020.

ISSN: 2594-8709

1. Economia Brasileira. 2. Economia Cearense. 3. Gestão Pública.

Os autores são responsáveis pela revisão de seus trabalhos, bem como pelo conteúdo, formato, dados e referências bibliográficas. Desta forma os artigos publicados são de inteira responsabilidade de seus autores. As opiniões neles emitidas não exprimem, necessariamente, o ponto de vista do IPECE.

É autorizada a reprodução total ou parcial destes artigos e de dados neles contidos, desde que a fonte seja citada. É totalmente proibido a reprodução para fins comerciais.

Nesta Edição:

1 CONSELHO CONSULTIVO DE POLÍTICAS DE INCLUSÃO SOCIAL - CCPIS: FUNDAMENTOS, CONCEPÇÃO E RESULTADOS. (Autores: José de Lima Freitas Júnior e Silvana Jereissati Pereira), 4

2 OS ACORDOS DE RESULTADOS E O FORTALECIMENTO DA GESTÃO PÚBLICA PARA RESULTADOS NO GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ (Autores: Everton Cabral Maciel, Rafael Paraíso Souto Maior Malta, Samara da Silva Trajano, Saruanna Dias de Carvalho e Matheus Frota Braga), 18

SUMÁRIO EXECUTIVO

O primeiro artigo evidencia o Conselho Consultivo de Políticas de Inclusão Social - CCPIS, organismo institucional, legitimamente vocacionado à coordenação das políticas públicas de combate à pobreza, no âmbito do Estado do Ceará. O referido estudo se ocupa em dissecar este significativo mecanismo, considerado como sendo uma das mais importantes instâncias de intervenção política administrativa, especialmente no trato das questões atinentes ao combate à pobreza, e, bem assim, aos assuntos relativos à desigualdade social, em território alencarino. Com efeito, o ensaio em liça traz à lume uma compreensão holística quanto ao corpo institucional, em que se constitui o Conselho Consultivo de Políticas de Inclusão Social - CCPIS, explorando os seus mais precisos fundamentos, bem como, a sua concepção e os seus resultados. Por este trabalho restaram revelados os traços característicos deste tão expressivo órgão, pautados pela tradução do complexo de suas diretrizes estruturadoras, organizadoras e funcionais, inferindo-se, na conjugação de seus preceitos, e pela operacionalidade de suas ferramentas, resultados pragmáticos alcançados, diga-se de passagem, a bem da sociedade cearense. Para além disto, registre-se que a composição se assenta no propósito de prestigiar o instituto em evidência, diante de sua indiscutível relevância junto ao movimento de combate à pobreza no Estado do Ceará, que, perpassando pelo arcabouço legal que o constitui, reflete-se o reconhecimento de sua função social.

O segundo artigo apresenta a importância do Acordo de Resultados como um esforço estratégico governamental, idealizado para fortalecer a gestão para resultados na administração pública estadual, tendo como base o Modelo de Gestão para Resultados do Estado do Ceará, regulamentado em 2017. O Acordo é um instrumento de pactuação que consiste na definição de indicadores, entregas e metas que serão priorizadas para o ano. Esta priorização ocorre por meio de compromissos firmados entre os órgãos e entidades estaduais e o governo, a partir do Plano Plurianual, da Lei Orçamentária Anual e da Lei de Diretrizes Orçamentárias. O instrumento é monitorado e avaliado mensalmente e permite verificar o desempenho das políticas públicas, bem como, observar as vulnerabilidades e as oportunidades de melhoria nos processos de planejamento e monitoramento de resultados das secretarias e de seus órgãos vinculados. Por fim, elabora-se o Relatório de Avaliação Anual dos Acordos de Resultados, o qual contém um Ranking dos Acordos de Resultados. Entre os principais resultados alcançados com o modelo, destacam-se: o maior engajamento da alta gestão das secretarias e vinculadas no processo de planejamento e na definição de prioridades; o fortalecimento do modelo de governança orientada para resultados com a participação das instâncias de tomada de decisão; o maior engajamento dos agentes públicos para o alcance dos resultados; e a disseminação da cultura de resultados e melhoria nos processos de integração intersetorial, qualificando a gestão com foco em resultados.

1. CONSELHO CONSULTIVO DE POLÍTICAS DE INCLUSÃO SOCIAL - CCPIS: FUNDAMENTOS, CONCEPÇÃO E RESULTADOS.

Autores: José de Lima Freitas Júnior¹ e Silvana Jereissati Pereira².

1.1 Introdução

O trabalho, que ora se apresenta, tem como objeto de estudo o Conselho Consultivo de Políticas de Inclusão Social - CCPIS, instituto jurídico consagrado nos termos da Lei Complementar Estadual nº 37, de 26/11/2003 (DOE de 27/11/2003), e do Decreto Estadual nº 29.910, de 29/09/2009 (DOE de 30/09/2009).

Neste sentido, porquanto, o problema a ser superado no presente ensaio está em revelar a organicidade, mediante a qual se constitui e funciona o mencionado organismo, enquanto corpo institucional dotado de estrutura, organização e operação, com as características que lhes são próprias, tidos como aspectos seus, a legitimar e validar a sua existência e funcionalidade.

Extrai-se, como ideia central, e a título de hipótese, a contextualização do Conselho Consultivo de Políticas de Inclusão Social - CCPIS, consolidada a partir de um conjunto de elementos considerados fundantes, perpassando por sua concepção jurídica, de modo a obter uma compreensão integral a seu respeito.

O objetivo geral deste artigo é diagnosticar, em toda a sua plenitude, o órgão em tablado, sendo, pois, os seus objetivos específicos: descrever a organicidade do Conselho, a partir de seus próprios fundamentos; explicitar as suas funcionalidades, considerando os termos de sua concepção, e; explorar os resultados alcançados, com destaque para a quadra de governo de 2015 a 2018.

Justifica-se a vertente tratada, tendo em vista a necessidade de se estabelecer, sob o ponto de vista dogmático, e, porque não dizer, doutrinário, uma compreensão holística a respeito desta tão importante instância, cuja significativa missão se traduz no equacionamento das demandas sociais, endereçadas pela sociedade às setoriais do Estado, com vistas ao combate à pobreza.

Em termos de metodologia, adotou-se, em campo, pesquisa genuinamente qualitativa, consubstanciada, concorrentemente, por pesquisas exploratória, descritiva e explicativa, com mediação técnica das pesquisas bibliográfica e documental, para além da observação indireta intensiva, na modalidade participante.

¹ Coordenador da Coordenadoria de Promoção de Políticas de Combate à Pobreza - CPCOP, Secretário do Conselho Consultivo de Políticas de Inclusão Social - CCPIS, da Secretaria do Planejamento e Gestão - SEPLAG, Gerente Executivo do Fundo Estadual de Combate à Pobreza - FECOP, do Governo do Estado do Ceará.

² Técnica de carreira, na qualidade de Analista Assistente de Planejamento e Orçamento, lotada na Coordenadoria de Promoção de Políticas de Combate à Pobreza - CPCOP, da Secretaria do Planejamento e Gestão - SEPLAG, do Governo do Estado do Ceará.

No bojo de sua estrutura, o artigo produz uma abordagem amplamente voltada a revelar o corpo institucional que se afigura o Conselho Consultivo de Políticas de Inclusão Social - CCPIS, a partir de seus fundamentos, debruçando-se sobre a sua concepção propriamente dita, demonstrando os resultados alcançados, em função das deliberações expedidas no período remoto de 2015 a 2018.

1.2 Fundamentos, Concepção e Resultados do Conselho

1.2.1 Fundamentos

A gestão do Fundo Estadual de Combate à Pobreza - FECOP, supedaneada pela Lei Complementar Estadual nº 37, de 26/11/2003 (DOE de 27/11/2003), e, bem assim, pelo Decreto Estadual nº 29.910, de 29/09/2009 (DOE de 30/09/2009), revela-se genuinamente democrática, de cuja essência, modulada pelo arcabouço legal que lhe disciplina, abrangem três interveniências tripartites, assim consideradas: administrativa, financeira e operacional, searas que se relacionam entre si, e das quais participam seis atores institucionais, conforme se debruça adiante.

Pela interveniência administrativa, atribui-se ao Conselho Consultivo de Políticas e Inclusão Social - CCPIS, instância máxima de decisão, a competência de gerir o sobredito Fundo Especial de Gestão, auxiliado pela Gerência Executiva do FECOP - GEF, uma unidade delegada pelo mesmo Conselho, incumbida de implementar e administrar o Fundo, ora plasmada na Coordenadoria de Promoção de Políticas de Combate à Pobreza - CPCOP, da Secretaria do Planejamento e Gestão - SEPLAG, por força do Decreto Estadual nº 31.262, de 31/07/2013 (DOE de 01/08/2013).³

Por conseguinte, segundo a lógica da interveniência financeira, confere-se a competência, no sentido de cuidar das finanças do mencionado Fundo, por ela velar, e manipulá-la ao abrigo da Lei, especificamente, à Secretaria da Fazenda - SEFAZ, sendo esta setorial a única responsável pelo acompanhamento de todas as atividades relacionadas a alocação e ao uso dos recursos “fecopianos”, desde a arrecadação de receitas, perpassando pelas suas transferências, seguindo-se com a realização de despesas, até o adimplemento das obrigações assumidas.

No tocante a interveniência operacional, esta fica a cargo das demais Secretarias de Estado, quando manifestamente interessadas no pleno desenvolvimento de ações governamentais, diga-se de passagem, expressamente formalizadas com o intuito de gerar benefícios concretos aos pobres, o que ocorre mediante a elaboração de projetos, para fins de execução com recursos do aludido Fundo, após deliberados pelo Conselho Consultivo de Políticas de Inclusão Social - CCPIS, sujeitos a sistemático e periódico monitoramento, bem como, avaliação apropriada, cabendo-lhes, inclusive,

³ Vide Decreto Estadual nº 33.968, de 08/03/2021 (DOE de 09/03/2021).

realizar suporte aos parceiros locais, na implementação das atividades inerentes ao sucesso de cada projeto.

1.2.2 Concepção

O Conselho Consultivo de Políticas de Inclusão Social - CCPIS, é um órgão de natureza essencialmente colegiada, instituído por força de Lei,⁴ e regulamentado por Decreto,⁵ posicionado no âmbito da estrutura legal administrativa da Secretaria do Planejamento e Gestão - SEPLAG,⁶ do Governo do Estado do Ceará.

Trata-se, pois, de um organismo com vocações normativa e deliberativa, composto por membros titulares e suplentes, nomeados pelo Governador do Estado, para o exercício de mandato de quatro anos, não sendo remunerados pelos cofres públicos, cujas funções são consideradas de relevante interesse público, ficando a cargo de um Secretário, o assessoramento ao mencionado órgão.

A presidência do referido órgão cabe ao titular da Secretaria do Planejamento e Gestão - SEPLAG, sendo seu suplente o titular da Secretaria da Proteção Social, Justiça, Cidadania, Mulheres e Direitos Humanos - SPS, cuja composição compreende dezessete representações, quais sejam: a) Secretário do Planejamento e Gestão - SEPLAG; b) Secretário da Fazenda - SEFAZ; c) Secretário da Proteção Social, Justiça, Cidadania, Mulheres e Direitos Humanos - SPS; d) Secretário da Saúde - SESA; e) Secretário da Educação - SEDUC; f) Secretário da Cultura - SECULT; g) Secretário da Ciência, Tecnologia e Educação Superior - SECITECE; h) Secretário do Esporte e Juventude - SEJUV; i) Secretário do Desenvolvimento Agrário - SDA; j) Secretário das Cidades - SCIDADES; k) cinco representantes da Sociedade Civil, e; l) um representante da Associação dos Municípios do Estado do Ceará - APRECE.

Note-se que os representantes titulares e suplentes da Sociedade Civil são escolhidos junto ao Conselho Estadual de Assistência Social - CEAS, ao Conselho Estadual dos Direitos da Criança e do Adolescente - CEDCA, ao Conselho Estadual de Educação - CEE, ao Conselho Estadual de Saúde - CESAU, e ao Conselho Estadual de Segurança Alimentar e Nutricional - CONSEA.

As finalidades do Conselho Consultivo de Políticas de Inclusão Social - CCPIS, são notadamente: a) coordenar a formulação de políticas e diretrizes dos projetos estaduais voltados para a redução da pobreza e das desigualdades sociais, e; b) coordenar e estabelecer, em articulação com os órgãos responsáveis pela execução dos projetos, a programação a ser financiada com

⁴ Vide Lei Complementar Estadual nº 37, de 26/11/2003 (DOE de 27/11/2003).

⁵ Vide Decreto Estadual nº 29.910, de 29/09/2009 (DOE de 30/09/2009).

⁶ Vide Decreto Estadual nº 33.968, de 08/03/2021 (DOE de 09/03/2021).

recursos provenientes do Fundo Estadual de Combate à Pobreza - FECOP.⁷

Por sua vez, as suas atribuições correspondem a: a) coordenar a formulação das políticas e diretrizes gerais que orientam as aplicações do Fundo; b) homologar a seleção de programas e ações a serem financiados com recursos do Fundo; c) aprovar os projetos de aplicação dos recursos do Fundo, submetidos à sua apreciação; d) aprovar, anualmente, os orçamentos e metas para os projetos de natureza continuada; e) avaliar, anualmente, o desempenho das ações desenvolvidas pelo Fundo, conferindo seu impacto frente à redução da pobreza no Estado; f) publicar, trimestralmente, no Diário Oficial do Estado do Ceará, relatório financeiro, discriminando as receitas e aplicações dos recursos do Fundo, no prazo de trinta dias, após o encerramento do trimestre; g) dar publicidade à alocação e uso dos recursos do Fundo, encaminhando semestralmente à Assembleia Legislativa do Estado do Ceará - AL-CE, à Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará - CGE, e ao Tribunal de Contas do Estado - TCE, relatório de desempenho físico-financeiro, no prazo de sessenta dias, após o encerramento do semestre.

Observe-se que o presidente do órgão colegiado em comento tem como competências: a) presidir as atividades do Conselho; b) representar o Conselho em todos os seus atos, ou delegar sua representação; c) convocar e presidir as reuniões do Conselho; d) exercer o direito de voto e, nos casos de empate, o de qualidade; e) resolver as questões de ordem suscitadas em reunião; f) cumprir e fazer cumprir as normas legais, regulamentares e regimentais; g) expedir resoluções relativas às deliberações do Conselho; h) convidar para as reuniões técnicas, gestores ou representantes de instituições governamentais ou da iniciativa privada, com direito a voz e sem direito a voto, visando subsidiar aos membros nas decisões do Conselho; i) encaminhar, semestralmente, relatório de desempenho físico-financeiro à Assembleia Legislativa do Estado do Ceará - ALCE, à Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará - CGE, e ao Tribunal de Contas do Estado - TCE, no prazo de sessenta dias, após o encerramento do semestre.

Em seu turno, aos demais membros cabe: a) participar das reuniões do Conselho, regular e ativamente, procurando contribuir de forma objetiva e concreta para o alcance dos objetivos do Fundo; b) comunicar à Secretaria Executiva do Conselho, em tempo hábil, após a convocação, casos de impedimentos de participação nas reuniões; c) analisar e votar as matérias da pauta do Conselho; d) apresentar subsídios sobre as matérias em discussão, visando facilitar a decisão do Conselho; e) propor, quando julgar necessário, redimensionamento das ações do Fundo, observando a legislação

⁷ Vide art. 5º, incisos I e II, da Lei Complementar nº 37/2003, de 26/11/2003 (DOE de 27/11/2003).

pertinente, e; f) exercer outras atividades correlatas.⁸

Observada a forma regimental,⁹ o Conselho reunir-se-á de acordo com as necessidades de deliberação, e mediante convocação do presidente, de maneira que, tanto a periodicidade, como a sistemática de seu funcionamento, ficarão a critério do presidente, discutidas com os demais membros do órgão colegiado, sendo duas as modalidades de reunião: ordinária e extraordinária.

As reuniões ordinárias são aquelas realizadas comumente, conforme calendário preestabelecido, sob forma presencial, e que ocorrem mediante prévia convocação dos Conselheiros, acompanhada da respectiva pauta, com antecedência mínima de 07 (sete) dias da data marcada.

Estas reuniões serão realizadas, em primeira convocação, com, no mínimo, a metade mais um de seus membros ou suplentes, e, em segunda convocação, quinze minutos mais tarde, com os membros ou suplentes presentes.

É determinante que, no impedimento do presidente do Conselho e de seu suplente em presidir qualquer das reuniões, esta será conduzida pelo Secretário Executivo do Planejamento e Orçamento da Secretaria do Planejamento e Gestão - SEPLAG.¹⁰

Anote-se que, para qualquer decisão do órgão, seja de caráter consultivo, seja de caráter deliberativo, é obrigatória a presença da maioria simples de seus membros, cabendo ao presidente o voto de qualidade.

As reuniões deverão obedecer à seguinte ordem, a qual poderá ser invertida ou modificada, por requerimento de qualquer dos integrantes da reunião, desde que aprovado por maioria simples, a saber: a) verificação do quórum; b) aprovação da ata da sessão anterior; c) ordem do dia; d) expediente com indicações e propostas encaminhadas à mesa, e; e) assuntos gerais.

Após esgotadas as discussões, as matérias serão colocadas em votação pela presidência, pelo que terão direito a voto todos os titulares, ou os seus suplentes quando estiverem representando estes, cabendo à presidência, em caso de empate, além de seu respectivo voto, o voto de qualidade.

Será considerada aprovada a matéria que obtiver a maioria simples dos votos, sendo as decisões do Conselho formalizadas através de Resolução, sendo certo que as reuniões constarão em

⁸ Vide art. 16, do Regimento Interno do Conselho Consultivo de Políticas de Inclusão Social - CCPIS, de 10/07/2013 (DOE de 12/08/2013).

⁹ Vide art. 7º, e seguintes, do Regimento Interno do Conselho Consultivo de Políticas de Inclusão Social - CCPIS, de 10/07/2013 (DOE de 12/08/2013).

¹⁰ Vide art. 21, do Decreto Estadual nº 29.910, de 29/09/2009 (DOE de 30/09/2009), com redação dada pelo art. 3º, do Decreto Estadual nº 33.256, de 28/08/2019 (DOE de 30/08/2019).

ata circunstanciada e assinada pelos membros presentes.

As reuniões extraordinárias, por sua vez, são aquelas realizadas em caráter excepcional, dada a necessidade e urgência, cuja convocação dar-se-á por expressa determinação do presidente do Conselho, a fim de deliberar sobre assunto específico.

Tais reuniões são instauradas em ambiente virtual, notadamente na caixa de e-mail do Fundo,¹¹ operacionalizadas por meio do envio de mensagens eletrônicas, processualmente assim consubstanciadas: a) autorização de reunião; b) convocação dos membros; c) votação; d) encerramento; e) expedição de resolução.

A reunião tem o prazo de duração de 04 (quatro) dias úteis, a contar da data de envio do e-mail de convocação, que será instruído com documentos técnicos necessários para subsidiar a decisão dos Conselheiros.

Será aprovada a matéria que obtiver a maioria simples dos votos dos membros do Conselho, de modo que, caso esta maioria simples dos votos seja obtida antes do prazo final estabelecido, considerar-se-á encerrada a reunião.

Observe-se que o resultado da deliberação será apurado no dia final da reunião extraordinária, devendo o mesmo ser referendado na próxima reunião ordinária dos Conselheiros, para constar em ata.

Registre-se, por oportuno, que o Conselho terá como secretário o Gerente Executivo do FECOP, que é o Coordenador da Coordenadoria de Promoção de Políticas de Combate à Pobreza - CPCOP, da Secretaria do Planejamento e Gestão - SEPLAG, a quem compete dar o suporte necessário ao pleno funcionamento do órgão colegiado, de modo que, na sua ausência ou impedimento, será nomeado um substituto *ad hoc*¹² pelo presidente do Conselho, cujo procedimento constará em ata.

Nos termos regimentais,¹³ o secretário do Conselho possui as seguintes atribuições, quais sejam: a) dirigir, orientar e fazer executar os serviços gerais da Secretaria; b) auxiliar, no que lhe competir, o Presidente e os membros, nas atividades do Conselho; c) organizar a realização das reuniões do Conselho, expedindo convocações, pautas, atas, resoluções, etc.; d) acompanhar e monitorar as decisões do Conselho, subsidiando o presidente com informações; e) analisar as propostas de projetos apresentadas pelas Secretarias Executoras, monitorar sua execução e receber

¹¹ fecop@seplag.ce.gov.br

¹² Expressão latina cuja tradução literal é “para isto” ou “para esta finalidade”.

¹³ Vide art. 18, do Regimento Interno do Conselho Consultivo de Políticas de Inclusão Social - CCPIS, de 10/07/2013 (DOE de 12/08/2013).

as prestações de contas; f) remeter ao presidente, quando necessária a sua apreciação e decisão, exposição de motivos e informações sobre matéria da competência do Conselho; g) avaliar e validar propostas das Secretarias Executoras de alterações de projetos aprovados pelo Conselho, desde que não afetem o objeto, as metas e o valor do projeto; h) estabelecer e definir alterações na metodologia de elaboração, monitoramento e avaliação dos projetos, e; i) exercer outras atividades de sua competência ou que lhes forem atribuídas pelo presidente.

Cumprе considerar que a Gerência Executiva do FECOP - GEF, funciona como Unidade Delegada pelo Conselho, composta por um gerente executivo e por técnicos designados pela Secretaria do Planejamento e Gestão - SEPLAG, incumbida de orientar, coordenar e supervisionar as ações desenvolvidas pelas Secretarias de Estado, além de zelar pela incorporação dos: a) requisitos e normas concebidos pela Gerência e aprovados pelo Conselho, e; b) princípios norteadores de participação, transparência e sustentabilidade, bem como, na garantia de que os beneficiários terão acesso a todas as etapas do processo.

Assinale-se que a Gerência encontra-se plasmada na Coordenadoria de Promoção de Políticas de Combate à Pobreza - CPCOP, da Secretaria do Planejamento e Gestão - SEPLAG,¹⁴ que, por sua vez, tem as seguintes responsabilidades: a) coordenar, supervisionar e orientar as análises, a execução financeira e o monitoramento dos projetos executados com recursos do Fundo; b) propor normas e procedimentos disciplinadores para o planejamento, a coordenação, a execução e o controle dos projetos executados com recursos do Fundo; c) estabelecer fluxos e rotinas para a realização das análises, da execução financeira e do monitoramento dos projetos executados com recursos do Fundo; d) coordenar a organização das reuniões ordinárias e extraordinárias do Conselho, e promover os atos necessários a sua realização; e) secretariar o Conselho, por ocasião da realização de suas reuniões, e em demais atos que se façam necessários a sua interveniência; f) coordenar a execução e o monitoramento das decisões do Conselho, e subsidiá-lo com informações sobre o desempenho físico--financeiro dos projetos; g) consolidar, apresentar e publicizar o Relatório de Desempenho Físico-Financeiro, o Relatório Financeiro Trimestral e o Relatório de Monitoramento, obedecendo os prazos em legislação específica; h) participar, junto ao Conselho, as propostas orçamentárias das Secretarias de Estado, antes do encaminhamento do Projeto de Lei do Orçamento do Estado à Assembleia Legislativa; i) Manter atualizada a legislação estadual que trata do Fundo, com base nas diretrizes de governo e na legislação federal; j) manter atualizado o sítio oficial do Fundo, para fins de publicidade, controle social, participação e transparência; k) capacitar os técnicos responsáveis pelos projetos executados com recursos do Fundo, em articulação

¹⁴ Vide arts. 17 a 19, do Decreto Estadual nº 32.143, de 27/01/2017 (DOE de 31/01/2017).

com a Escola de Gestão Pública - EGP, e o Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará - IPECE; l) analisar e emitir parecer técnico nos processos relacionados as suas competências, subsidiando a gestão superior da Seplag na tomada de decisões e na prestação de informações relacionadas ao Fundo; m) gerenciar e fiscalizar os contratos, convênios e congêneres de sua área de atuação, e; n) exercer outras atividades correlatas.¹⁵

Esta mesma Coordenadoria faz-se constituída por três Células: a) a Célula de Análise de Programas e Projetos de Superação da Pobreza - CEASP; b) a Célula de Controle e Acompanhamento Financeiro - CECAF, e; c) a Célula de Monitoramento de Programas e Projetos - CEMPP.

A primeira Célula possui as seguintes competências: a) analisar os projetos apresentados pelas Secretarias de Estado, considerando os requisitos exigidos pelo Fundo; b) elaborar pareceres ou notas técnicas sobre os projetos apresentados pelas Secretarias de Estado, a serem deliberados pelo Conselho; c) prestar assistência técnica às Secretarias de Estado na elaboração, apresentação e inclusão de projetos no sistema corporativo do Fundo; d) elaborar, no sistema corporativo do Fundo, as Resoluções decorrentes das deliberações expedidas pelo Conselho; e) participar da elaboração do Relatório de Desempenho Físico-Financeiro da Gestão do Fundo; f) supervisionar os trabalhos de arquivamento dos projetos, assegurando-lhes boa guarda e conservação; g) contribuir com a atualização das informações pertinentes no sítio do Fundo, para fins de publicidade, controle social, participação e transparência; h) gerenciar e fiscalizar os contratos, convênios e congêneres de sua área de atuação, e; i) exercer outras atividades correlatas.¹⁶

À segunda Célula compete: a) implantar as deliberações do Conselho e do Comitê de Gestão por Resultado e Gestão Fiscal - COGERF; b) acompanhar e controlar o processo de desembolso de recursos aplicados na execução dos projetos, e realizar conciliações financeiras do Fundo; c) acompanhar as execuções orçamentária e financeira do Fundo; d) analisar, acompanhar e controlar as prestações de contas apresentadas pelas Secretarias de Estado, relativas aos projetos executados com recursos do Fundo; e) participar da elaboração do Relatório de Desempenho Físico-Financeiro da Gestão do Fundo; f) elaborar e encaminhar ao Diário Oficial do Estado - DOE, o Relatório Financeiro Trimestral, discriminando as receitas e as aplicações dos recursos “fecopianos”; g) contribuir com a atualização das informações pertinentes no sítio oficial do Fundo, para fins de publicidade, controle social, participação e transparência; h) gerenciar e fiscalizar os contratos, convênios e congêneres de sua área de atuação, e; i) exercer outras atividades correlatas.¹⁷

¹⁵ Vide art. 30, incisos I a XIV, do Decreto Estadual nº 33.968, de 08/03/2021 (DOE de 09/03/2021).

¹⁶ Vide art. 31, incisos I a IX, do Decreto Estadual nº 33.968, de 08/03/2021 (DOE de 09/03/2021).

¹⁷ Vide art. 33, incisos I a IX, do Decreto Estadual nº 33.968, de 08/03/2021 (DOE de 09/03/2021).

E para a terceira Célula cabe: a) realizar o monitoramento e o controle sistemático do desempenho físico-financeiro dos programas e projetos do Fundo; b) acompanhar os indicadores de desempenho da execução dos programas e projetos financiados pelo Fundo, com o objetivo de evidenciar ações corretivas e preventivas; c) elaborar Relatórios de Monitoramento, com foco nos resultados alcançados; d) realizar reuniões técnicas periódicas; e) participar da elaboração do Relatório de Desempenho Físico-Financeiro da Gestão do Fundo; f) contribuir com a atualização das informações pertinentes no sitio oficial do Fundo, para fins de publicidade, controle social, participação e transparência; g) gerenciar e fiscalizar os contratos, convênios e congêneres de sua área de atuação, e; h) exercer outras atividades correlatas.¹⁸

Conclusivamente, infere-se que toda esta concepção, a respeito do Conselho Consultivo de Políticas de Inclusão Social - CCPIS, decorre da conjugação imediata dos institutos jurídicos que o preconizam, conforme anteriormente apontados, sendo parte reveladora do modelo de gestão adotado pelo Governo do Estado do Ceará, tanto no manuseio do Fundo Estadual de Combate à Pobreza - FECOP, como no trato das políticas públicas inerentes ao combate à pobreza.

1.2.3 Resultados

Em sede de resultados promovidos pelo Conselho Consultivo de Políticas de Inclusão Social - CCPIS, impõe-se, a título ilustrativo, trazer à luz uma série histórica a demonstrar, mediante recorte incidente na primeira quadra do Governo de sua excelência - o Governador Camilo Sobreira de Santana (2015 - 2018), apurações decorrentes da interveniência administrativa do destacado organismo.

Com efeito, cumpre observar sete cenários distintos, propícios a gerar entendimentos plausíveis acerca dos resultados obtidos pelo órgão colegiado, assim discriminados: setoriais participantes; projetos deliberados; análises produzidas em pareceres; deliberações expedidas; recursos deliberados, empenhados e pagos; despesas contempladas, e; população beneficiada.

Num primeiro demonstrativo, conferindo-se a Tabela 1.1, que adiante se segue, infere-se os quantitativos de Secretarias de Estado envolvidas, bem como, de projetos apresentados e reapresentados pelas setoriais participantes, além de pareceres expedidos, e do volume de deliberações prolatadas pelo Conselho Consultivo de Políticas de Inclusão Social - CCPIS.

¹⁸ Vide art. 32, incisos I a VIII, do Decreto Estadual nº 33.968, de 08/03/2021 (DOE de 09/03/2021).

Tabela 1.1 - Demonstrativo dos Elementos Gerenciais (2015 - 2018)

| Ano | Setoriais | Projetos | | Pareceres | Deliberações |
|--------------|-----------|--------------|----------------|--------------|--------------|
| | | Apresentados | Reapresentados | | |
| 2015 | 16 | 244 | 40 | 298 | 21 |
| 2016 | 14 | 287 | 191 | 575 | 29 |
| 2017 | 15 | 240 | 146 | 491 | 45 |
| 2018 | 12 | 94 | 44 | 179 | 36 |
| Total | 57 | 865 | 421 | 1.543 | 131 |

Fonte: Elaborada pelos autores com base nas Resoluções expedidas pelo Conselho Consultivo de Políticas de Inclusão Social - CCPIS, 2015 - 2018.

Nota: Constatou-se a existência de várias reapresentações, concernentes a um mesmo projeto, no decorrer de cada ano, impactando significativamente na realização substancial de análises, com a conseqüente geração expressiva de pareceres.

Destarte, cumpre registrar que, ao cabo destes quatro anos, foram contabilizadas 57 participações acumuladas de órgãos setoriais, nelas compreendidas as presenças, tanto de Secretarias de Estado, como de algumas de suas Vinculadas interessadas, sendo certo que a maioria destas participações foi realizada de forma frequentemente continuada, ocasiões em que os órgãos setoriais apresentaram os seus respectivos projetos, e os reapresentaram, na medida em que surgiram as suas correspondentes demandas.

No decurso desta quadra foram apresentados um total de 865 projetos, e reapresentados, deste mesmo universo, 421 projetos, sendo que, neste último caso, assim o foram tantas vezes quantas foram necessárias, conforme cada caso assim determinasse, seja em razão de adição ou redução de recursos financeiros, seja em função de ajuste de cronogramas de desembolsos.

Dentre o conjunto de projetos que foram apresentados e reapresentados, restaram produzidas 1.543 análises, consolidadas pela expedição de pareceres técnicos, as quais viabilizaram a apreciação destes mesmos projetos, por parte do Conselho Consultivo de Políticas de Inclusão Social - CCPIS, no âmbito de suas 131 reuniões deliberativas.

Em sede de um segundo demonstrativo, por sua vez, em conformidade com a Tabela 1.2, que segue abaixo, tem-se os quantitativos de recursos deliberados, empenhados e pagos, revelados no âmbito do volume de movimentação financeira, do qual se deduz o quão expressivos foram as deliberações proferidas pelo Conselho Consultivo de Políticas de Inclusão Social - CCPIS.

Tabela 1.2 - Volume de Movimentação Financeira (2015 - 2018)

| Ano | Aprovado (R\$) | Empenhado (R\$) | Desempenho (%) | Pago (R\$) | Desempenho (%) |
|--------------|-------------------------|-------------------------|----------------|-------------------------|----------------|
| 2015 | 587.320.455,60 | 486.482.418,08 | 82,83 | 437.069.494,05 | 74,42 |
| 2016 | 596.788.292,60 | 571.232.994,01 | 95,72 | 557.772.821,42 | 93,46 |
| 2017 | 579.693.422,05 | 568.704.089,96 | 98,10 | 525.267.669,87 | 90,61 |
| 2018 | 507.828.498,06 | 496.283.609,30 | 97,73 | 474.509.907,38 | 93,44 |
| Total | 2.271.630.668,31 | 2.122.703.111,35 | 93,44 | 1.994.619.892,72 | 87,81 |

Fonte: Coordenadoria de Promoção de Políticas de Combate à Pobreza - CPCOP.

Dos dados coletados, cabe assentar que o conjunto de projetos analisados desencadeou, em razão das 131 reuniões deliberativas, um quantitativo expressivo de aprovação correspondente a R\$ 2.271.630.668,31 (dois bilhões, duzentos e setenta e um milhões, seiscentos e trinta mil, seiscentos e sessenta e oito reais e trinta e um centavos) de investimento público.

Com efeito, destes recursos foram efetivamente empenhados R\$ 2.122.703.111,35 (dois bilhões, cento e vinte e dois milhões, setecentos e três mil, cento e onze reais e trinta e cinco centavos), restando pagos R\$ 1.994.619.892,72 (um bilhão, novecentos e noventa e quatro milhões, seiscentos e dezenove mil, oitocentos e noventa e dois reais, e setenta e dois centavos).

Se considerado o valor total empenhado em relação ao valor total aprovado, bem se observa que foi alcançado um excelente desempenho de execução financeira, num percentual geral equivalente a 93,44% (noventa e três vírgula quarenta e quatro por cento), com pagamento representando uma evolução geral de 87,81% (oitenta e sete vírgula oitenta e um por cento).

Inobstante se tenha obtido, em 2016, um volume expressivo de aprovação, empenho e pagamento, tem-se que o melhor desempenho, de fato, ocorreu no ano de 2017, com a obtenção de 98,10% (noventa e oito vírgula dez por cento) de evolução financeira, ano no qual, registre-se, houve a maior expedição de deliberações (45), conforme demonstram os dados constantes na Tabela 2.1.

Para um terceiro demonstrativo, desta feita sob o olhar criterioso do cenário relativo às despesas, percebe-se, à luz da Tabela 1.3, que consta à frente, a consecução de um maior volume de gastos com a realização de despesas correntes, associadas ao conjunto de programas assistenciais, pelo que os gastos com a realização de despesas de capital, relacionadas ao complexo de programas estruturantes, alcançaram volumes bem menores.¹⁹

¹⁹ Os Programas Assistenciais priorizarão ações direcionadas aos pobres crônicos ou grupos mais vulneráveis com baixa potencialidade de migrar da condição de pobre para não pobre; os Programas Estruturantes se destinam à população pobre, para proporcionar condições de acumular meios físico, humano e social, sendo suas ações voltadas para educação,

Tabela 1.3 - Volume das Despesas (2015 - 2018)

| Ano | Pago (R\$) | Despesas (R\$) | | Distribuição (%) | |
|--------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------|--------------|
| | | Correntes | Capital | Correntes | Capital |
| 2015 | 437.069.494,05 | 358.889.599,93 | 78.179.894,12 | 82,11 | 17,89 |
| 2016 | 557.772.821,42 | 394.314.184,24 | 163.458.637,18 | 70,69 | 29,31 |
| 2017 | 525.267.669,87 | 412.223.402,00 | 113.044.267,87 | 78,48 | 21,52 |
| 2018 | 474.509.907,38 | 424.187.453,02 | 50.322.454,36 | 89,39 | 10,61 |
| Total | 1.994.619.892,72 | 1.589.614.639,19 | 405.005.253,53 | 79,70 | 20,30 |

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados consultados.

Com efeito, no geral, as despesas correntes contabilizaram 79,70% (setenta e nove vírgula setenta por cento), enquanto as despesas de capital obtiveram 20,30% (vinte vírgula trinta por cento) de distribuição, evidenciando o fato de que, no período em exame, os recursos do Fundo foram muito mais direcionados aos programas assistenciais, do que aos programas estruturantes, com destaque para o ano de 2018, que contou com 89,39% (oitenta e nove vírgula trinta e nove por cento) de despesas correntes, e 10,61% (dez vírgula sessenta e um por cento) de despesas de capital, embora tais percentuais correspondam ao segundo menor pagamento realizado na quadra em análise, qual seja, R\$ 474.509.907,38 (quatrocentos e setenta e quatro milhões, quinhentos e nove mil, novecentos e sete reais e trinta e oito centavos).

Num quarto e último demonstrativo, observada a Tabela 1.4, que segue adiante, verifica-se o quantitativo de beneficiários que foram, ano após ano, contemplados em virtude das deliberações prolatadas pelo Conselho Consultivo de Políticas de Inclusão Social - CCPIS, para antes de serem favorecidos com os programas estruturantes e/ou assistenciais promovidos pelas setoriais interessadas, patrocinadas através dos recursos do Fundo Especial de Gestão.²⁰

ocupação e renda, infraestrutura e participação social, e que possibilite a migração da condição de pobre para não pobre - vide §§ 1º e 2º, do art. 25, do Decreto Estadual nº 29.910, de 29/09/2009 (DOE de 30/09/2009).

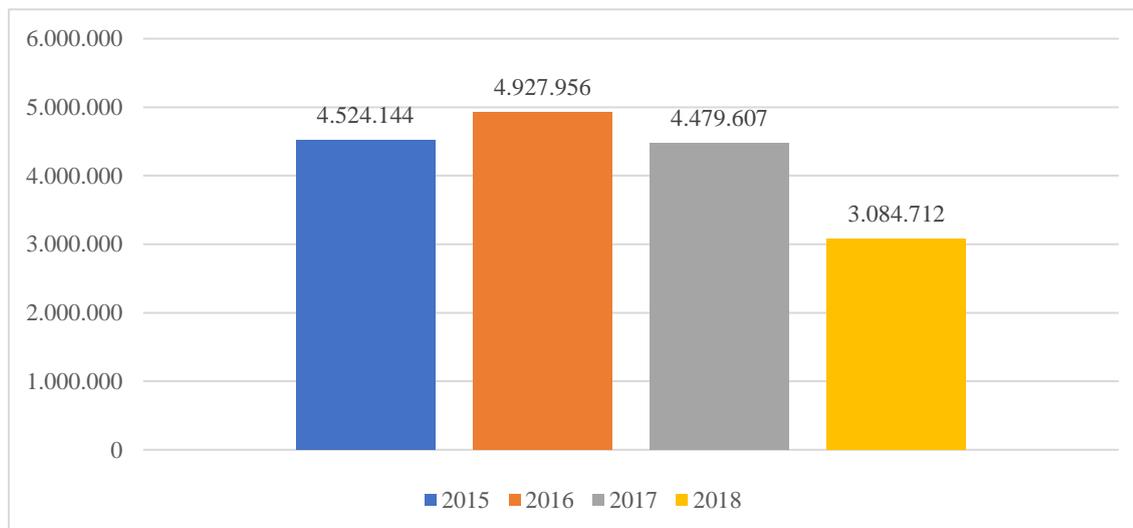
²⁰ Note-se que, para fins de definição do público-alvo dos programas e projetos executados com recursos do Fundo Estadual de Combate à Pobreza - FECOP, considera-se, como critério de mensuração da população pobre, o rendimento familiar inferior a ½ salário mínimo, e, para a definição da população extremamente pobre, adota-se o rendimento domiciliar *per capita* até R\$ 89,00 (oitenta e nove reais) em 2018 - critério do Programa Bolsa Família, conforme Decreto Federal nº 9.396, de 30/05/2018 (DOU de 01/06/2018) - INDICADORES SOCIAIS DO CEARÁ - 2018. Fortaleza: Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará - IPECE, 2020.

Tabela 1.4 - Quantidade de Beneficiários (2015 - 2018)

| Ano | Beneficiários |
|--------------|-------------------|
| 2015 | 4.524.144 |
| 2016 | 4.927.956 |
| 2017 | 4.479.607 |
| 2018 | 3.084.712 |
| Total | 17.016.419 |

Fonte: Coordenadoria de Promoção de Políticas de Combate à Pobreza - CPCOP.

Em apreciação a estes últimos dados, bem se observa que os números relativos ao ano de 2016 se destacam significativamente, especialmente quando comparados aos dados dos demais anos da série, demonstrando-se que naquele exercício financeiro obteve-se o maior quantitativo de beneficiários contemplados pelas ações governamentais, desencadeadas por conta dos projetos setoriais executados com recursos do Fundo Estadual de Combate à Pobreza - FECOP, pelo que importa considerar, outrossim, o Gráfico 1.1, abaixo delineado.

Gráfico 1.1 - Número de Beneficiários

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados consultados.

Assinala-se que este expressivo quantitativo, qual seja, 4.927.956, ocorreu inobstante se tenha alcançado o terceiro maior desempenho financeiro da série (95,72%), conforme dados constantes na Tabela 1.2, embora consolidados os maiores volumes de projetos apresentados e reapresentados, num cenário compreendido pelo terceiro maior quantitativo de deliberações, de acordo com os números, que perfazem a Tabela 1.1.

Cumprе salientar, finalmente, que, considerando a estimativa de 4.542.213 pessoas,

vivendo em estado de pobreza, no ano de 2016,²¹ e deduzindo-se este número do quantitativo de beneficiários apontados (4.927.956), pressupõe-se que a diferença resultada (385.743) pode corresponder à incidência de mais de uma política pública direcionada a cada indivíduo, durante aquele exercício, raciocínio este que se estende aos quantitativos relativos aos demais anos, consideradas as estimativas de pessoas vivendo em estado de pobreza para cada ano.

1.3 Conclusão

Superada toda uma abordagem contextualizada no âmbito dos fundamentos, da concepção e dos resultados relacionados ao Conselho Consultivo de Políticas de Inclusão Social - CCPIS, resta sedimentado o entendimento de que este organismo, constituído nos termos da Lei Complementar Estadual nº 37, de 26/11/2003 (DOE de 27/11/2003), e do Decreto Estadual nº 29.910, de 29/09/2009 (DOE de 30/09/2009), apresenta-se como um corpo institucional, legitimamente dotado de estrutura, organização e operação, com características que lhes são próprias, vocacionadas à concretização de suas funcionalidades e à consecução de resultados, inerente à coordenação no tocante à formulação, articulação e consolidação das políticas públicas de combate à pobreza, no âmbito do território do Estado do Ceará.

²¹ Conforme estudo produzido pelo Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará - IPECE, a população do Estado do Ceará, estimada para 2016, era de 8.959.000 pessoas, sendo 4.542.213 vivendo na condição de pobreza (50,7%), e, dentro deste universo, 662.966 pessoas em situação de extrema pobreza (7,4%) - INDICADORES SOCIAIS DO CEARÁ - 2018. Fortaleza: Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará - IPECE, 2020.

2. OS ACORDOS DE RESULTADOS E O FORTALECIMENTO DA GESTÃO PÚBLICA PARA RESULTADOS NO GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ

Autores: Everton Cabral Maciel²², Rafael Paraiso Souto Maior Malta²³, Samara da Silva Trajano²⁴, Saruanna Dias de Carvalho²⁵ e Matheus Frota Braga²⁶

2.1 Introdução

O Acordo de Resultados é um instrumento gerencial de curto prazo que alinha os esforços setoriais à estratégia governamental, por meio de um pacto intersetorial que propõe uma estrutura lógica entre os resultados, as iniciativas, as entregas e os recursos financeiros. Na prática, trata-se de um contrato de compromissos firmado anualmente entre o secretário de cada pasta, os dirigentes das vinculadas e o governador, com o apoio do secretário do Planejamento e Gestão e da Secretária da Fazenda.

A trajetória para se chegar à elaboração deste instrumento passa por um longo processo iniciado em 2003, período em que administração pública estadual encontrava-se em um cenário de fortes restrições orçamentárias e, portanto, necessitava implementar iniciativas para manter o equilíbrio fiscal (HOLANDA, PETTRINI E BARBOSA, 2006)²⁷. Além disso, o governo começava a questionar porque avanços nos indicadores econômicos não refletiram na melhoria da qualidade de vida da população mais pobre, em especial da zona rural (BANCO MUNDIAL, 2003)²⁸.

Neste contexto, buscou-se conhecer iniciativas de gestão orientada para resultados no Brasil e no mundo, desencadeando na missão de trabalho ao governo do Canadá que contou com o apoio da Agência Canadense para o Desenvolvimento Internacional (CIDA/ACDI). Esse foi o pontapé inicial para a implementação da Gestão para Resultados no Estado do Ceará.

Durante os primeiros anos de sua implementação (2003-2015), a gestão pública para resultados do governo do Ceará apresentou alguns avanços, tendo destaque a adoção de medidas de gestão importantes, dentre as quais se destacam: (I) Implantação do Comitê de Gestão por

²² Mestre em Avaliação de Políticas Públicas pela UFC e Orientador da Célula de Gestão para Resultados da Secretaria do Planejamento e Gestão do Ceará

²³ Mestre em Ciência Política pela UFPE e Técnico na Célula de Gestão para Resultados da Secretaria do Planejamento e Gestão do Ceará.

²⁴ Mestre em Administração pela Unifor, Mestre em Estratégias e Negócios Internacionais pelo Instituto Tecnológico de Deggendorf na Alemanha e Técnica na Célula de Gestão para Resultados da Secretaria do Planejamento e Gestão do Ceará.

²⁵ Doutoranda e Mestre em Sociologia pela UFC e Técnica na Célula de Gestão para Resultados da Secretaria do Planejamento e Gestão do Ceará.

²⁶ Graduado em Engenharia Civil pela UniChristus e Técnico em na Célula de Gestão para Resultados da Secretaria do Planejamento e Gestão do Ceará.

²⁷ HOLANDA, Marcos Costa; PETTRINI, 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, p.21-34.

²⁸ BANCO MUNDIAL. Brasil: Estratégias de Redução da Pobreza no Ceará - O Desafio da Modernização Inclusiva. Departamento do Brasil, Região da América Latina e Caribe. Documento do Banco Mundial, 2003.

Resultados e Gestão Fiscal - COGERF²⁹; (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; (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 institucionais governamentais, entre outras iniciativas.

Contudo, entre 2012 e 2015, o modelo de gestão manteve o monitoramento de projetos, com limitações na definição de agendas de longo prazo e nas mensurações dos resultados e impactos das políticas públicas, descaracterizando a proposta inicial de 2003 que tinha como foco os resultados estratégicos do governo. Para tanto, havia a necessidade de fortalecimento, regulamentação e disseminação do modelo de gestão para resultados e regulamentação

A mobilização de esforços para o fortalecimento e a regulamentação do modelo de Gestão para Resultados acontece durante a implementação do Projeto de Apoio ao Crescimento Econômico com Redução das Desigualdades e Sustentabilidade Ambiental do Estado do Ceará - Programa para Resultados (*PforR*)³⁰, resultado da contratação de uma operação de crédito com o Banco Mundial no valor de US\$350 milhões. Entre as iniciativas financiadas no âmbito do PforR, o projeto Assistência Técnica para o fortalecimento do modelo de Gestão para Resultados, possibilitou a contratação da consultoria Macroplan em 2016, com o objetivo de avaliar o modelo de gestão vigente em 2016 e propor iniciativas e instrumentos de gestão para a retomada da visão estratégica orientada para resultados.

Neste contexto, a avaliação realizada pela Consultoria Macroplan apontou fragilidades diante do modelo de gestão vigente em 2016 (MACROPLAN, 2016)³¹, predominantemente baseado em processos sem o foco em resultados, impactando na orientação e reorientação das políticas públicas estaduais. Para tanto, foram pontuadas as seguintes questões: (i) carência de visão de longo prazo, que antecipe respostas aos desafios e expectativas da população cearense; (ii) incipiente desdobramento das diretrizes estratégicas do governo nas ações táticas e operacionais; (iii) pouca

²⁹ O COGERF, regulamentado pelo Decreto Estadual nº 32.173/2017, é o Comitê formado por Secretários de Planejamento e Gestão, Fazenda, Casa Civil Procurador Geral e Controlador e Ouvidor Geral, visando assessorar o governador na definição de diretrizes e medidas a serem seguidas pelos órgãos que integram a administração estadual; Garantir o equilíbrio financeiro sustentável do Tesouro Estadual, o cumprimento de metas fiscais de resultado primário e compromissos legais e constitucionais; Consolidar o modelo de gestão baseado em resultados.

³⁰ Sobre o Programa para Resultados (*PforR* Ceará), consultar a página: <http://www2.ipece.ce.gov.br/pforr/index.htm>

³¹ MACROPLAN. Avaliação do modelo de gestão para resultados em prática no Governo do Estado do Ceará. Fortaleza, 2016. Disponível em: <https://www.seplag.ce.gov.br/planejamento/menu-gestao-para-resultados/projeto-de-fortalecimento-do-modelo-de-gestao-para-resultados-gpr/>

efetividade do monitoramento de projetos, com foco excessivo na perspectiva financeira e com baixa orientação para resultados; (iv) centralização decisória, sobrecarga do núcleo estratégico do Governo e baixo empoderamento de gestores; (v) insuficiente grau de integração intersetorial, com sobreposição de ações; (vi) baixo grau de associação dos modelos de incentivo em funcionamento no Governo à meritocracia; (vii) ausência de padronização das atribuições, processos e estrutura organizacional das áreas de planejamento dos órgãos estaduais.

Este cenário trouxe oportunidades de melhoria para a Secretaria do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará (Seplag-CE) de fortalecer o modelo de gestão. Desta forma, o modelo de gestão foi redefinido, passando a ser focado em resultados, tendo como visão de futuro para 2026: “A Gestão para Resultados disseminada 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)³².

Diante desta perspectiva de futuro, iniciou-se as discussões para a regulamentação e operacionalização da proposta de fortalecimento da gestão para resultados, com a definição da cadeia de valor orientada para resultados, com os princípios, as dimensões e os objetivos que devem fundamentar e orientar a gestão das políticas, programas e projetos.

2.2 Cadeia de Valor para Resultados

O Modelo de Gestão para Resultados do Estado do Ceará que é regulamentado por meio do Decreto 32.216, de 8 de maio de 2017³³, é guiado pelas condições e valores de promoção da cultura e do comportamento organizacional e pessoal dos integrantes do governo estadual, em todas as suas instâncias. Trata-se de 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, Figura 2.1. São eles:

³² MACROPLAN. 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/>

³³ 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/wp-content/uploads/sites/14/2017/08/Decreto_N_32.216_de_08.05.17.pdf



Figura 2.1 - Princípios do Modelo de Gestão para Resultados

Fonte: Guia Metodológico de Monitoramento dos Acordos de Resultados³⁴

Estes princípios devem ser postos em prática por meio de processos sistemáticos, organizados em quatro dimensões: (i) Visão estratégica e escolha de prioridades; (ii) Monitoramento e avaliação sistemáticos; (iii) Gestão e desenvolvimento de pessoas; e (iv) Governança Orientada para Resultados. Por sua vez, as quatro dimensões são operacionalizadas por iniciativas e processos que são detalhados a seguir na Figura 2.2:

³⁴ CEARÁ. Secretaria do Planejamento e Gestão. Guia Metodológico de Monitoramento dos Acordos de Resultados. Seplag, 2021. Disponível em: <https://www.seplag.ce.gov.br/planejamento/menu-gestao-para-resultados/guias-metodologicos/>



Figura 2.2 - Dimensões do Modelo de Gestão para Resultados

Fonte: Guia Metodológico de Monitoramento dos Acordos de Resultados³⁵

Por sua vez, a Gestão para Resultados do Ceará modela a estrutura de governança, conectando os processos de planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação em vigência no Estado com o plano de longo prazo e a pactuação de compromissos anual. Nesta perspectiva, buscase o alinhamento entre os instrumentos de planejamento legais - Plano Plurianual (PPA), Lei Orçamentária Anual (LOA) e Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) - com os novos instrumentos que passam a compor o modelo de Gestão para Resultados do Ceará, ou seja, o Plano de Desenvolvimento de Longo Prazo (Ceará 2050) e os Acordos de Resultados.

Para tanto, há uma organização lógica de alinhamento entre os instrumentos constituindo a Cadeia de Valor para Resultados, onde são declaradas as metas e as prioridades a serem alcançadas no período de vigência dos instrumentos, Figura 2.3.

³⁵ CEARÁ. Secretaria do Planejamento e Gestão. Guia Metodológico de Monitoramento dos Acordos de Resultados. Seplag, 2021. Disponível em: <https://www.seplag.ce.gov.br/planejamento/menu-gestao-para-resultados/guias-metodologicos/>

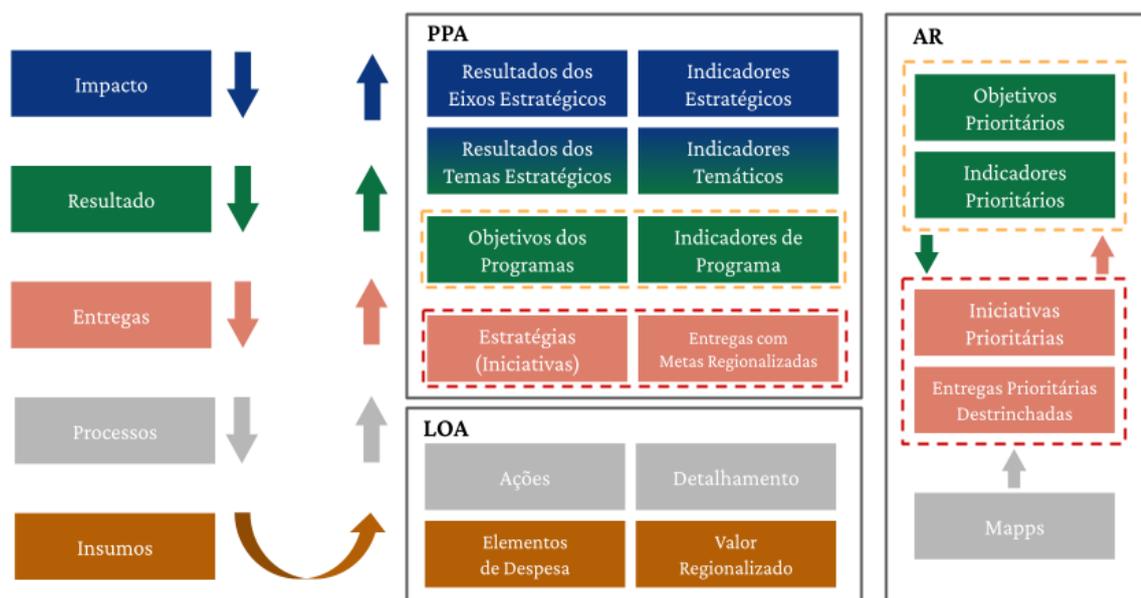


Figura 2.3 - Cadeia de Valores da Gestão para Resultados

Fonte: Guia Metodológico do Monitoramento dos Acordos de Resultados³⁶

A Cadeia de Valor para Resultados busca uma visão geral para os processos, de modo que a elaboração do Plano Plurianual e dos Acordos de Resultados sejam organizados a partir da perspectiva da Cadeia de Valor para Resultados (PORTER, 2004)³⁷. Via de regra, ela é constituída por um conjunto de atividades criadoras de valor, desde as fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes e indo até o produto final entregue nas mãos do consumidor. Toda essa cadeia é cíclica e se retroalimenta, em uma lógica de ação e reação.

Deve-se compreender a sequência de atividades dessa cadeia de valor que é a gênese do ciclo orçamentário. Em escala, o primeiro elemento é o “IMPACTO”, traduzido no interesse público máximo, mais macro. Em seguida, tem-se a lógica do “RESULTADO”, como demonstração de onde a sociedade quer chegar, seja qual for o tema (saúde para todos, educação de qualidade, etc.). Para que sejam alcançados, é necessário definir quais “ENTREGAS” serão o meio de alcance, as quais também consistem nas entregas físicas que a sociedade receberá. Tais entregas são originadas de diversos “PROCESSOS”, tanto internos ao governo, quanto externos a ele, mas que são essenciais para gerência do que será cada entrega. Por último, percebe-se os “INSUMOS” como o combustível inicial para que se faça acontecer toda a cadeia, em nível financeiro, humano,

³⁶ CEARÁ. Secretaria do Planejamento e Gestão. Guia Metodológico de Monitoramento dos Acordos de Resultados. Seplag, 2021. Disponível em:

<https://www.seplag.ce.gov.br/planejamento/menu-gestao-para-resultados/guias-metodologicos/>

³⁷ PORTER, M. E. Estratégia Competitiva. Técnicas para análise de indústria e da Concorrência. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004.

operacional e de gestão. Uma vez conhecidos esses conceitos, relaciona-se cada etapa da cadeia aos elementos do ciclo de planejamento estadual:

- **Impacto** → Base estratégica, relacionada à estratégia macro de governo detalhada no PPA, com análise de resultados dos Eixos Estratégicos e aferida por indicadores estratégicos. Resultam nos Temas, seus resultados e indicadores;
- **Resultados** → O PPA estabelece os programas que o Governo executará. Seus objetivos estão diretamente ligados aos resultados demandados pela população, também aferidos por indicadores;
- **Entregas** → Visando o alcance das metas, as iniciativas do PPA se traduzem em produtos que serão entregues para a sociedade, em nível mais micro e materializável;
- **Processos** → Para se garantir a entrega de bens e serviços, são necessários processos internos à Administração Pública. Após a definição dos programas, metas e prioridades pelo PPA, bem como a priorização dessas metas pela LDO, é a vez da LOA tornar possível a execução desses serviços à sociedade;
- **Insumos** → Por fim, sabe-se que a LOA demanda a estimação das Receitas e a fixação das Despesas, pois é a partir dessa relação que a execução orçamentária ocorre e o Estado de fato materializa o que planejou. Os insumos para garantir as entregas, por meio dos processos, serão percebidos das despesas que virão, com valor regionalizado, para atender às especificidades geopolíticas do Ceará.

A implementação dos processos de planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação, em conformidade com a lógica da Cadeia de Valor para Resultados, repercute e contribui para o desenvolvimento de um ciclo de inteligência governamental para subsidiar a elaboração e revisão de políticas públicas baseadas em evidências (PINHEIRO, 2020)³⁸. Para tanto, busca-se alcançar os seguintes objetivos, no primeiro ciclo de implementação:

- Promover uma gestão pública baseada em evidências, a qual perpassa a cultura interna dos órgãos estaduais, conecte suas entregas aos resultados obtidos e incentive a tomada de decisões embasadas e tempestivas;
- Desenvolver a inteligência governamental para a reorientação das políticas públicas e alcance dos resultados pactuados;
- Alinhar as visões estratégicas de Estado e Governo com as necessidades da população, priorizadas anualmente;
- Promover a transparência nas priorizações do Governo e na alocação dos recursos públicos; e
- Promover a integração e a competição saudável entre os órgãos e entidades estaduais e o desenvolvimento de gestores comprometidos com resultados.

Definidos os objetivos, implementou-se os Acordos de Resultados, por meio de suas principais etapas: a pactuação (planejamento), o monitoramento e a avaliação.

³⁸ PINHEIRO, Maurício Mota Saboya. Políticas Públicas Baseadas em Evidências (PPBES): delimitando o problema conceitual. Texto para discussão / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Ipea - Rio de Janeiro, abril de 2020.

2.3 Pactuação, Monitoramento e Avaliação dos Acordos de Resultados

A pactuação dos Acordos de Resultados consiste na definição, em conjunto com os gestores e técnicos setoriais, dos elementos de pactuação (indicadores, entregas e suas metas) que serão priorizadas para o ano. Esta priorização ocorre conforme compromissos firmados nos instrumentos de planejamento (PPA, LOA e LDO) e os resultados apresentados pela avaliação realizada nos anos anteriores. O produto deste trabalho é anexado à minuta do Acordo de Resultados³⁹. Por fim, a minuta da secretaria e suas vinculadas é assinada pelo governador do Estado, o(a) secretário(a) titular de cada pasta, os(as) dirigentes dos órgãos vinculados e, ainda, pelos(as) secretárias(as) titulares do Planejamento e Gestão e da Fazenda.

Entende-se que a pactuação de compromissos convida os atores envolvidos à reflexão sobre os esforços a serem dedicados para a concretização das entregas e a obtenção dos resultados e, em especial, sobre a necessidade da priorização estratégica para o alcance das mudanças demandadas pela população. Por sua vez, a governança integrada, participativa e transparente, tendo o monitoramento e a avaliação do Acordo de Resultados como elemento principal, favorece a reorientação das políticas públicas e contribui para o atingimento dos resultados programados.

Contudo, é importante ressaltar que os órgãos e entidades estaduais apresentam níveis diferentes de aproximação com os processos de gestão orientado para resultados, em especial, com os instrumentos de planejamento e monitoramento. Ainda é possível encontrar, por exemplo, órgãos sem sistemas de informação e comunicação, que estão adequando seus processos de coleta de dados, rotinas de monitoramento e produção de conhecimento. Essa realidade impacta diretamente a capacidade de tomada de decisão baseada em evidências

Na segunda fase, os objetos pactuados passam a ser monitorados mensalmente pela Célula de Gestão para Resultados (CEGER) da Seplag-CE. A equipe analisa e apresenta o desempenho e os riscos por meio de balanços mensais ao Grupo Técnico de Gestão para Resultados (GTR)⁴⁰, que assessora o Comitê de Gestão para Resultados e Gestão Fiscal (COGERF) em assuntos relacionados ao desempenho de programas, da gestão institucional e ao cumprimento de metas e resultados

³⁹ 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.

⁴⁰ O Grupo Técnico de Gestão para Resultados (GTR), formado por representantes da Secretaria do Planejamento e Gestão (Seplag-CE), Secretaria da Fazenda (Sefaz-CE), Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE), 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.

governamentais.

Na terceira fase, realiza-se a avaliação parcial (mensal) e anual (final), por meio da aplicação da Metodologia de Avaliação dos Acordos de Resultados⁴¹. Trata-se de uma ferramenta que permite verificar o desempenho dos objetos de pactuação, bem como, observar as vulnerabilidades e apontar as oportunidades de melhoria nos processos de planejamento e monitoramento de resultados das secretarias e de seus órgãos vinculados. Para tanto a avaliação é composta por cinco pilares que se traduzem em notas, a saber na Figura 2.4.

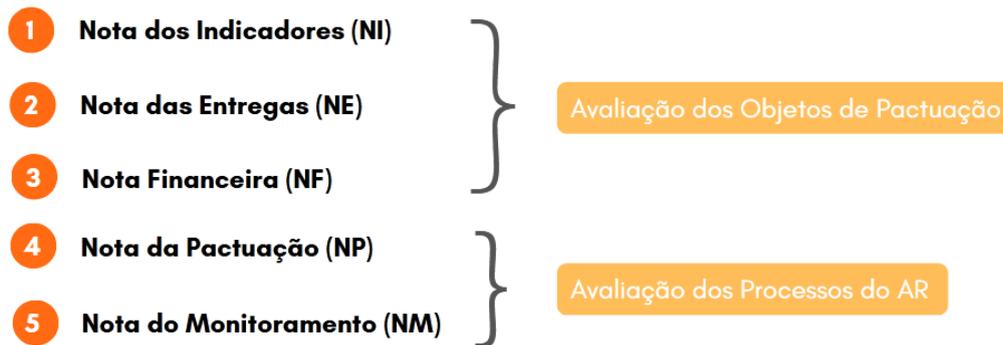


Figura 2.4 - Pilares da Avaliação dos Acordos de Resultados

Fonte: Guia Metodológico da Avaliação dos Acordos de Resultados

O primeiro pilar atribui a Nota dos Indicadores (NI) por meio da avaliação do cumprimento das metas pactuadas no acordo, sendo que, para cada indicador, é levada em consideração a relação entre o valor alcançado e a meta pactuada, que resume o desempenho no ano avaliado. No segundo pilar, tem-se a Nota das Entregas (NE), que demonstra o desempenho do órgão no cumprimento das metas relativas às entregas pactuadas. Dessa forma, tal como nos indicadores, para cada entrega é levada em consideração a relação entre o valor realizado e a meta pactuada.

A Nota Financeira (NF) é o terceiro pilar e leva em consideração o percentual de execução financeira dos órgãos, analisando a relação entre o valor empenhado da despesa e o valor deliberado de limite financeiro pelo COGERF. Em outras palavras, considera-se o quanto do montante que foi disponibilizado ("Limite") os órgãos conseguiram executar ("Empenhado").

O quarto pilar atribui a nota para o processo de Pactuação (NP) que compreende todo o processo de elaboração do Acordo de Resultados, o qual é finalizado com sua assinatura, sendo composta a partir da avaliação dos seguintes critérios: cumprimento do prazo de pactuação,

⁴¹ CEARÁ. Secretaria do Planejamento e Gestão. Guia Metodológico de Avaliação dos Acordos de Resultados. Seplag, 2021. Disponível em: <https://www.seplag.ce.gov.br/planejamento/menu-gestao-para-resultados/guias-metodologicos/>

qualidade da mensuração dos objetivos e articulação intrassetorial. Por fim, o quinto pilar define a Nota do Monitoramento (MN), levando em consideração os seguintes critérios: cumprimento dos prazos estabelecidos mensalmente pela Seplag-CE ao longo do monitoramento dos objetos de pactuação, *status* da coleta de dados e resolutividade dos encaminhamentos internos.

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

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

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

Por fim, a partir da Nota Geral, verifica-se o desempenho e a classificação comparada de cada Acordo de Resultados e elabora-se o Relatório de Avaliação Anual dos Acordos de Resultados (RAR), o qual contém um *Ranking* dos Acordos de Resultados das secretarias e suas vinculadas. Seu objetivo é comparar os desempenhos observados por meio da metodologia de avaliação dos Acordos, propiciando uma visão comparada dos pontos fortes e vulnerabilidades de cada secretaria naquele ano. Espera-se, com isso, promover uma competição saudável entre os órgãos estaduais, de forma a incentivar a melhoria contínua das suas capacidades de priorização, planejamento e tomada de decisões, por meio de uma gestão orientada para resultados.

No começo de cada ano, elaboram-se os balanços finais de monitoramento dos Acordos de Resultados, reunindo informações sobre os resultados alcançados e entregas realizadas pelos órgãos competentes ao longo do ano. Em uma reunião realizada junto aos(as) gestores(as) e às áreas técnicas de cada secretaria, é apresentado um resumo do desempenho dos órgãos no Acordo de Resultados, ao mesmo tempo em que se dá o pontapé inicial ao ciclo de pactuação de compromissos para o ano vigente.

Considerando o ciclo do processo que desenvolveu e amadureceu a metodologia de monitoramento e avaliação dos Acordos de Resultados, bem como o RAR das secretarias estaduais, destacam-se as seguintes etapas que contribuíram de maneira significativa para o fortalecimento do Modelo de Gestão para Resultados do Estado do Ceará:

- Aperfeiçoamento das metodologias de pactuação e monitoramento dos Acordos de Resultados;
- Estabelecimento de critérios de priorização de entregas para a pactuação, sendo priorizadas entregas do PPA com alinhamento estratégico aos objetivos do Plano de Longo Prazo do Ceará (Ceará 2050), aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (Agenda 2030) e às Diretrizes Estratégicas Regionais do PPA participativo;
- Elaboração da metodologia de avaliação dos Acordos de Resultados e criação do *Ranking* das secretarias;
- Validação da metodologia de avaliação dos Acordos de Resultados pelo Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE) e pelo Grupo Técnico de Gestão para Resultados (GTR);
- Formação de multiplicadores e especialistas por meio do Programa de Formação Continuada em Gestão para Resultados, realizado em parceria com a Escola de Gestão Pública do Ceará (EGP-CE) e por meio da Especialização em Gestão Pública para Resultados, realizada em parceria com a Escola de Saúde Pública do Ceará (ESP-CE);
- Reestruturação do Sistema Estadual de Planejamento, por meio da padronização das Unidades Setoriais de Planejamento (USP) e fortalecimento da Rede Estadual de Planejamento e Orçamento (Renop-CE), formada por gestores e técnicos de planejamento dos órgãos estaduais;
- Elaboração e publicação do Guia Metodológico de Avaliação dos Acordos de Resultados;
- Aplicação da metodologia de avaliação dos Acordos de Resultados;
- Elaboração e disponibilização mensal dos Balanços de Monitoramento e dos Painéis de Monitoramento e Avaliação dos Acordos de Resultados por secretaria estadual, com o *Ranking* Parcial da Avaliação de Resultados;
- Apresentação mensal, ao GTR, de um Balanço Geral de Monitoramento e dos Painéis de Avaliação dos Acordos de Resultados;
- Elaboração e publicação, para o público em geral, dos Relatórios de Avaliação Geral e do *Ranking* Final da Avaliação de Resultados.

Devido à capacidade de operação limitada na Célula de Gestão para Resultados da Seplag-CE, houve dificuldades para a expansão deste modelo de gestão para todos os órgãos e entidades do Executivo estadual, bem como para que a proposta chegasse aos agentes públicos que atuam na ponta. Para superar o primeiro desafio, ampliou-se a parceria com as Unidades Setoriais de Planejamento e se implementou o modelo em todos os órgãos e entidades com programas finalísticos e atendimento a demandas diretas da sociedade, totalizando 46 órgãos até o momento da redação deste artigo. Assim, tem-se um grupo grande de agentes públicos que contribui para a implementação do modelo em suas respectivas setoriais.

Já para vencer o segundo desafio, ampliou-se a formação de multiplicadores e especialistas por meio das parcerias com a rede estadual de Escolas de Governo, a saber: Programa de Formação Continuada em Gestão para Resultados, em parceria com a Escola de Gestão Pública do Ceará

(EGP-CE); Especialização em Gestão para Resultados, em parceria com a Escola de Saúde Pública do Ceará (ESP-CE); e a disciplina Gestão para Resultados na Esfera da Segurança Pública, nos cursos de especialização da Academia Estadual de Segurança Pública do Ceará (AESP-CE).

Pontua-se, ainda, que a proposta da avaliação com estabelecimento de notas e de um *ranking* causou certo receio entre os(as) gestores(as) quanto aos impactos da divulgação dos resultados na imagem das secretarias, caso não apresentassem bons resultados. Para sanar essa questão, trouxemos o patrocínio do Comitê de Gestão para Resultados e Gestão Fiscal (COGERF), grupo de gestores(as) respeitados(as) e que deliberam os recursos financeiros destinados à execução dos projetos do Governo do Estado. Com a publicação do primeiro *Ranking*, houve uma grande medida de engajamento e entusiasmo entre os(as) gestores(as) maiores dos(as) secretários(as) e dirigentes dos órgãos estaduais, parte considerável dos(as) quais se comprometeu com uma maior atenção e envolvimento nos processos envolvidos com os Acordos de Resultados e a implementação do Modelo de Gestão para Resultados do Ceará.

2.4 Resultados Alcançados

O Modelo de Gestão para Resultados do Estado do Ceará compreende a construção de uma estrutura que favoreça o desenvolvimento da inteligência governamental, visando à reorientação tempestiva das políticas públicas e a uma adequada gestão de gargalos. Tal estrutura envolve a participação do(a) governador(a), da alta gestão das secretarias, dos(as) dirigentes dos órgãos da Administração Indireta e de outras instâncias de poder (Rede de Planejamento e Orçamento, Grupo Técnico de Gestão para Resultados e Comitê de Gestão para Resultados e Gestão Fiscal), bem como dos(as) gestores(as) de programas e projetos.

Por meio do monitoramento e avaliação mensais dos resultados, são elaborados e apresentados Painéis de Monitoramento e Avaliação dos Acordos de Resultados, por meio dos quais se acompanha os avanços e obstáculos na execução das entregas e no alcance dos resultados priorizados por meio dos indicadores. A Avaliação Parcial, em particular, nos permite observar a maturidade da implementação do Modelo de Gestão para Resultados em cada órgão, em um formato que é possível acompanhar sua evolução ao longo dos ciclos mensais de monitoramento.

Nos últimos dois anos avaliados (2019 e 2020), conseguimos observar os seguintes resultados:

- 100% das solicitações de limite financeiro enviadas para deliberação do COGERF foram concedidas, garantindo o financiamento de diversas entregas priorizadas nos Acordos de Resultados;

- 100% dos Relatórios de Avaliação Anual dos Acordos de Resultados de 2019 e 2020, contendo o *Ranking* Geral dos Acordos de Resultados, disponibilizados para o público no site oficial da Seplag-CE;
- 100% dos Balanços Finais dos Acordos de Resultados de 2019 e 2020, contendo informações detalhadas sobre os indicadores e entregas pactuados pelos órgãos estaduais, disponibilizados para o público no site oficial da Seplag-CE;
- 71% dos indicadores (101) pactuados em 2020 e 80% dos indicadores (142) em 2019 apresentaram desempenho superior a 75% das metas programadas;
- 66% das entregas (152) pactuadas em 2020 e 71% das entregas (204) pactuadas em 2019 apresentaram desempenho superior a 75% das metas programadas;
- A Nota do Indicador (NI) alcançou uma média geral de 7,64 entre os Acordos celebrados no ano de 2020;
- Em 2019, 69% das secretarias pactuantes alcançaram uma Nota Geral acima da média de 7,65. Em 2020, mesmo com as dificuldades enfrentadas pela eclosão da pandemia de Covid-19, 43% das secretarias ainda alcançaram um desempenho superior à média do ano (8,22);
- 31% das secretarias apresentaram melhora na Nota Geral do Acordo de Resultados de 2020, comparado ao seu desempenho no Acordo de Resultados de 2019;
- 73% dos órgãos e entidades estaduais secretarias pactuaram compromissos;
- A média da Nota Geral na avaliação dos Acordos de Resultados alcançou 8,22 em 2020, superando os resultados alcançados em 2019 (7,76);
- 80% das entregas pactuadas nos Acordos de Resultados estavam alinhadas às entregas priorizadas nos Anexos de Metas e Prioridades da LDO dos seus respectivos anos;
- 85% das entregas pactuadas nos Acordos de Resultados estavam alinhadas com as Diretrizes Regionais do PPA 2020-2023, definidas pela sociedade cearense no processo de elaboração participativa.

Registra-se ainda outros resultados pontuais, observados pela equipe responsável na sua experiência de implementação e acompanhamento do Modelo:

- Maior engajamento da alta gestão das secretarias e vinculadas no processo de planejamento e na definição de prioridades, em especial na pactuação e monitoramento dos Acordos de Resultados;
- Ampliação da percepção de responsabilidade dos gestores em relação ao alcance de resultados, em especial pela possibilidade de avaliação constante e classificação em *ranking*;
- Fortalecimento do modelo de governança orientada para resultados com a participação das instâncias de tomada de decisão, em especial do Comitê de Gestão para Resultados e Gestão Fiscal (COGERF), o qual passou a considerar os Acordos de Resultados no processo de deliberação de limites financeiros;
- Maior engajamento dos agentes públicos para o alcance dos resultados, com melhoria significativa nos pilares da avaliação, mesmo durante a pandemia de Covid-19;
- Disseminação da cultura de resultados e melhoria nos processos de integração intersetorial, em especial entre secretarias e suas vinculadas, que agora compartilham prioridades, pactuam coletivamente as metas dos resultados das políticas públicas; e

- Maior nível de articulação interna das Unidades Setoriais de Planejamento (USP) com as suas respectivas equipes finalísticas, qualificando o processo de monitoramento com foco em resultados.

A pactuação dos Acordos de Resultados foi, assim, eficaz do ponto de vista da melhoria dos processos de planejamento e em incentivar uma maior participação dos agentes públicos, com avanços, em especial, na definição clara de prioridades e suas metas. Contudo, encontrou-se, durante o processo de monitoramento, alguns gargalos que consideramos que merecem atenção, dentre os quais:

- Indicadores com periodicidade de mensuração maior que um ano inviabilizam o seu monitoramento frequente e a identificação proativa das fragilidades e das melhorias a serem implementadas antes que haja um impacto definitivo no resultado final;
- Dificuldade de alguns órgãos em criar e/ou manter cadeias de coleta e organização dos dados, com a temporalidade, confiabilidade e qualidade necessária para a análise adequada dos objetos (indicadores e entregas) pactuados;
- Sombreamento de processos e sobrecarga de trabalho junto às USP, que também são responsáveis por conduzir e coordenar, dentro dos seus respectivos órgãos, outros processos de planejamento, orçamento, gestão e desenvolvimento interno.

2.5 Considerações Finais

Desde a regulamentação do Modelo de Gestão para Resultados do Estado do Ceará, por meio do Decreto N.º 32.216, de 8 de maio de 2017, avanços relevantes foram alcançados em sua implementação. Os Acordos de Resultados, como instrumentos gerenciais de priorização e planejamento, cumpriram um papel central em incentivar o aprendizado dos princípios do Modelo de GpR e permitiu às equipes setoriais participar de processos que aplicam esses princípios na prática.

Nesta perspectiva, entende-se que o modelo expande a visão da administração pública com foco em resultados atrelada a uma governança estruturada para a tomada de decisão baseada no desempenho, buscando uma atuação fundamentada em uma base técnica que prioriza, monitora e avalia, de modo a mobilizar esforços, inclusive os financeiros, para o alcance das metas de resultados pactuadas.

Por sua vez, foi significativo o avanço conquistado com o fortalecimento de articulação do Grupo Técnico de Gestão para Resultados (GTR) com Comitê de Gestão para Resultados e Gestão Fiscal (COGERF), em especial para a negociação de liberação de limites financeiros para a execução das entregas pactuadas priorizadas para o ano. Isso, de fato tem contribuído para a adesão da alta gestão das secretarias e das vinculadas ao processo de monitoramento, avaliação e

participação no Ranking; e para o aprimoramento da coleta e organização dos dados por parte dos órgãos envolvidos, com a temporalidade, confiabilidade e qualidade necessária para a análise adequada dos indicadores.

Por fim, pontua-se que esse modelo de Gestão para Resultados deve continuar sendo fortalecido, tendo em vista que desafia os órgãos e as entidades estaduais a buscar novos patamares baseado em referências de bom desempenho e estratégia de gestão para o alcance de resultados; facilita a tomadas de decisão baseadas em evidências, promovendo a valorização da inteligência governamental, com incentivos para a coleta de dados finalísticos e otimização dos sistemas de informação e comunicação; e promove o empoderamento dos gestores e técnicos setoriais, por meio de um processo continuado de formação e desenvolvimento de competência, buscando descentralizar o processo decisório e mediar as relações de poder.



CEARÁ
GOVERNO DO ESTADO

SECRETARIA DO
PLANEJAMENTO E GESTÃO

O “O Boletim de Gestão Pública” e outras publicações do IPECE
encontram-se disponíveis na internet através do endereço:
www.ipece.ce.gov.br