

**PLANEJAMENTO**  
Secretaria de Estado  
do Planejamento / SEPLAN



# Manual de Gestão por Resultados do Governo do Estado do Piauí

Macroprocessos de Planejamento,  
Orçamento, Monitoramento e Avaliação

Dezembro de 2020



## Ficha Técnica

### Governador do Estado do Piauí

Wellington Dias

### Vice-Governadora do Estado do Piauí

Regina Sousa

### Secretário(a)s de Estado:

Rejane Tavares da Silva (SEPLAN)  
Rafael Tajra Fontenele (SEFAZ)  
Ellen Gera de Brito Moura (SEDUC)  
Florentino Alves Veras Neto (SESAPI)

### Equipe Técnica (SEPLAN):

Gisele Araújo Oliveira (SUPLE)  
Caroline Rodrigues de Sousa (SUPLE)  
Clécio Moreira Lopes (SUPLE)  
Deborah Luiza Quaresma (SUPLE)  
Eliana Machado da Costa (SUPLE)  
Gabriel Eduardo Favero (SUPLE)  
Jairo Chagas Oliveira Junior (SUPLE)  
Karol Jefferson Alves de Sousa (SUPLE)  
Lis Andrade Melo (SUPLE)  
Teresa Cristina Coêlho Matos (SUPLE)  
Tiago Ferreira de Sousa Neto (SUPLE)  
Edilene Maria Moura Fernandes (SUOTEF)  
Célio de Sousa Pitanga (SUOTEF)  
Conceição de Maria Silva Moura (SUOTEF)  
Francisco Vagner Ximenes Martins (SUOTEF)  
Eduardo Nonato Machado Nobre (SUOTEF)  
Antonio Fernando de Sousa Barbosa (SUOTEF)  
Salvador Lopes Neto (SUOTEF)  
Waldiney Fernandes Viana (SUOTEF)  
Nuno Kauê dos Santos Bernardes Bezerra (SUEPRO)  
Duanne Luiz Castelo Branco Holanda (SUEPRO)  
Gilmar Mendes de Moura (SUEPRO)  
Gilberto Gomes da Silva (SUEPRO)  
Marcos Guilherme Oliveira Silva (SUEPRO)  
Liêge de Sousa Moura (CEPRO)  
Antonio Alberto Ibiapina (CEPRO)  
Fernanda de Almeida Moita (CEPRO)  
Juciara Linhares de Lima Cunha (CFEPRO)

José Manuel Monteiro Rosa Simões Moedas (CEPRO)  
Rebeca Maria Nepomuceno Lima (CEPRO)  
Teresinha de Jesus Ferreira da Silva (CEPRO)  
Marcos Pereira da Silva (CEPRO)  
Danilo Régis dos Santos (CEPRO)

**Equipe Técnica (Setoriais Piloto):**

Marciano Machado de Oliveira (SSP)  
Antonio Marcos Alves Pessoa (SSP)  
Marinho Rodrigues Vasconcelos Neto (SSP)  
Riedel Batista dos Santos Reinaldo (SSP)  
Carla Caldas Fontenele Brizzi Lima (SSP)  
Eugênia Nogueira Villa (SSP)  
Ana Maria Menezes Neiva Eulálio Amorim (SESAPI)  
Avelyno Medeiros da Silva Filho (SESAPI)  
Cristiane Maria Ferraz Damasceno Moura Fé (SESAPI)  
Eliandra de Andrade Silva Feitosa (SESAPI)  
Herlon Cristenes Guimarães (SESAPI)  
Jefferson Clerke Lopes Campelo (SESAPI)  
Luciane dos Anjos Formiga Cabral (SESAPI)  
Telmo Gomes Mesquita (SESAPI)  
Tatiana Vieira Souza Chaves (SESAPI)  
Valtânia Leite Barros (SESAPI)  
Carlos Alberto Pereira da Silva (SEDUC)  
Claudia Ribeiro Gonçalves (SEDUC)  
Giovanni Antunes Almeida (SEDUC)  
José Barros Sobrinho (SEDUC)  
Maria de Lourdes da Costa e Silva Lopes (SEDUC)  
Noélia Tavares de Jesus Santos (SEDUC)  
Sicilia Amazonas Soares Borges (SEDUC)

**Consultoria Técnica**

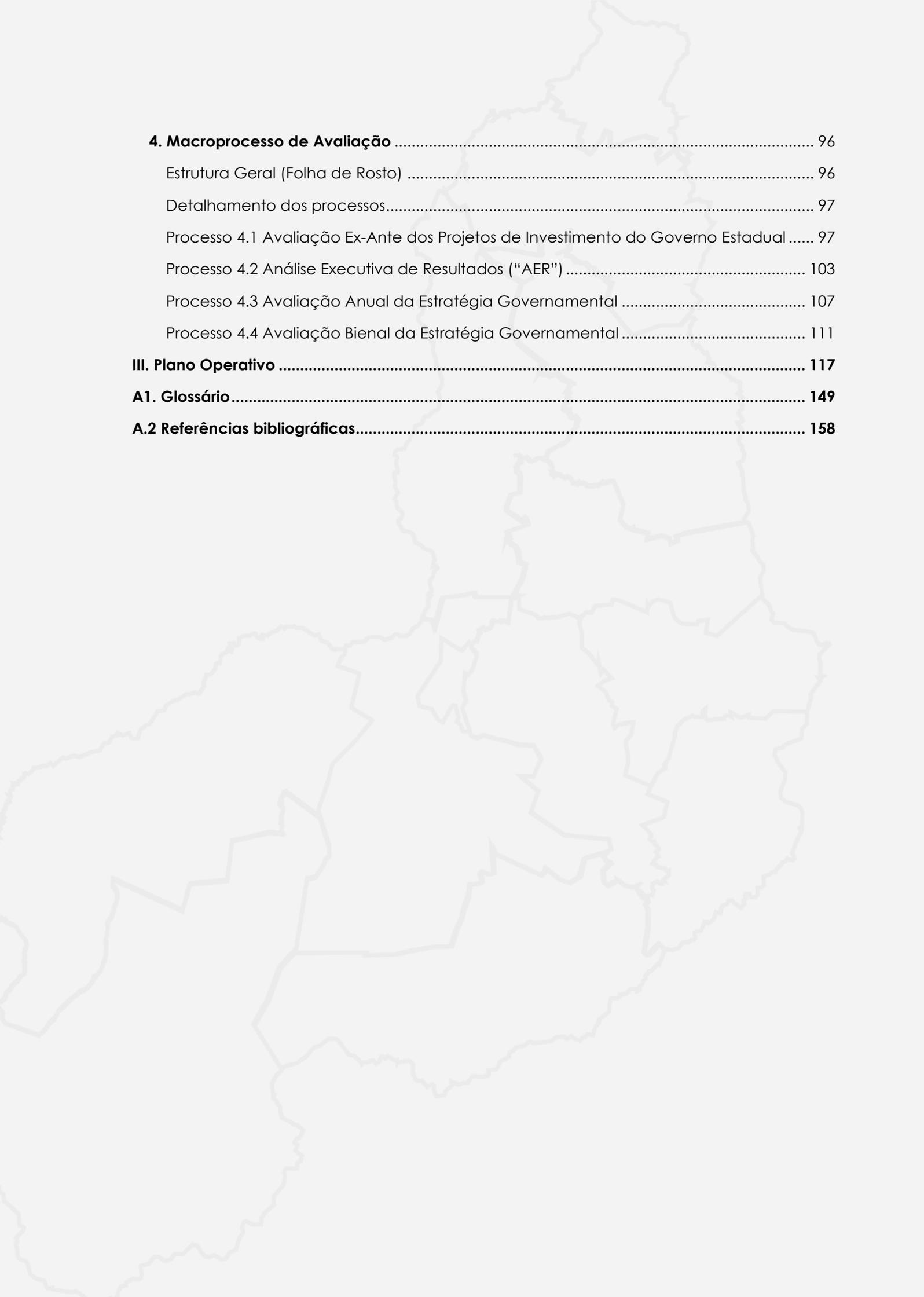
**(Macroplan – Prospectiva, Estratégia e Gestão):**

Gustavo Morelli (Diretor Associado)  
Sérgio Britto (Gerente do Projeto)  
Adriana Fontes (Consultora)  
Éber Gonçalves (Consultor)  
Elissa Rasma (Consultora)  
Natália Demartino (Consultora)  
Roberta Teixeira (Consultora)  
Sol Garson (Consultora)  
Luíza Raj (Design)  
Tatiane Limani (Design)



# SUMÁRIO

<b>I. Introdução: Princípios e Dimensões da Gestão por Resultados (GpR)</b> .....	<b>12</b>
1.1. Visão Estratégica e Escolha de Prioridades .....	15
1.2. Monitoramento e Avaliação Sistemáticos .....	19
1.3. Gestão e Desenvolvimento de Pessoas.....	23
1.4. Governança Orientada para Resultados .....	26
1.5. Solidez e Realismo Fiscal .....	28
<b>II. Modelagem</b> .....	<b>32</b>
Detalhamento da metodologia utilizada na modelagem e estruturação dos macroprocessos.....	32
<b>1. Macroprocesso de Planejamento</b> .....	<b>37</b>
Estrutura Geral (Folha de Rosto) .....	37
Detalhamento dos processos.....	38
Processo 1.1 Formulação da Estratégia Estadual de Médio e Longo Prazos .....	38
Processo 1.2. Formulação e Pactuação de Compromissos Plurianuais .....	48
Processo 1.3. Planejamento Governamental de Curto Prazo .....	56
<b>2. Macroprocesso de Orçamento</b> .....	<b>62</b>
Estrutura Geral (Folha de Rosto) .....	62
Detalhamento dos processos.....	63
Processo 2.1 Elaboração da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) .....	63
Processo 2.2. Elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA) .....	68
Processo 2.3. Programação e Execução Orçamentária e Financeira Anual .....	74
<b>3. Macroprocesso de Monitoramento</b> .....	<b>82</b>
Estrutura Geral (Folha de Rosto) .....	82
Detalhamento dos processos.....	83
Processo 3.1 Monitoramento Físico, Orçamentário e Financeiro do PPA, da LDO e da LOA .....	83
Processo 3.2 Monitoramento da Carteira de Projetos Estratégicos .....	88
Processo 3.3 Monitoramento das Agendas Territoriais.....	92



<b>4. Macroprocesso de Avaliação</b> .....	<b>96</b>
Estrutura Geral (Folha de Rosto) .....	96
Detalhamento dos processos.....	97
Processo 4.1 Avaliação Ex-Ante dos Projetos de Investimento do Governo Estadual .....	97
Processo 4.2 Análise Executiva de Resultados ("AER") .....	103
Processo 4.3 Avaliação Anual da Estratégia Governamental .....	107
Processo 4.4 Avaliação Bienal da Estratégia Governamental .....	111
<b>III. Plano Operativo</b> .....	<b>117</b>
<b>A1. Glossário</b> .....	<b>149</b>
<b>A.2 Referências bibliográficas</b> .....	<b>158</b>

## Lista de Siglas

ADT's - Agentes de Desenvolvimento Territorial  
AER – Análise Executiva de Resultados  
ALEPI – Assembleia Legislativa do Piauí  
CAPAG – Capacidade de Pagamento  
CCOM – Coordenadoria de Comunicação Social do Estado do Piauí  
CDTS's - Conselho de Desenvolvimento Territorial Sustentável  
CEDS - Conselho Estadual de Desenvolvimento Sustentável  
CEPRO - Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais  
CF – Constituição Federal  
CGFR - Comissão de Gestão Financeira e Gestão por Resultados  
DOE-PI – Diário Oficial do Estado do Piauí  
GEOR – Gestão Estratégica Orientada para Resultados  
GpR – Gestão por Resultados  
LC – Lei Complementar  
LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias  
LOA – Lei Orçamentária Anual  
M&A – Monitoramento e Avaliação  
NGP – Nova Gestão Pública  
OpR – Orçamento por Resultados  
PGE-PI – Procuradoria Geral do Estado do Piauí  
PLLDO – Projeto de Lei da Lei de Diretrizes Orçamentárias  
PLLOA – Projeto de Lei da Lei Orçamentária Anual  
PLPPA – Projeto de Lei do Plano Plurianual  
POA – Plano Operativo Anual  
PPA – Plano Plurianual  
RedePLAN – Rede de Planejadores do Estado do Piauí  
SEADPREV – Secretaria de Administração e Previdência do Piauí  
SEFAZ – Secretaria da Fazenda do Piauí  
SEGOV – Secretaria de Governo do Piauí  
SEPLAN – Secretaria do Planejamento do Piauí



SIAFE-PI – Sistema Integrado de Administração Financeira do Estado do Piauí

SIMO – Sistema de Monitoramento e Acompanhamento de Ações Estratégicas

SIPMA – Sistema Integrado de Planejamento, Monitoramento e Avaliação

SUEPRO – Superintendência de Gestão de Projetos

SUTEF – Superintendência de Orçamento e Operações Financeiras

SUPARC – Superintendência de Parcerias e Concessões

SUPLE – Superintendência de Planejamento Estratégico e Territorial

SURPI – Superintendência de Representação do Estado em Brasília

UO – Unidade Orçamentária

LRF – Lei de Responsabilidade Fiscal

TD's – Territórios do Desenvolvimento Sustentável do Piauí

TIC's - Tecnologias da Informação e Comunicação



## APRESENTAÇÃO

Os modelos de **Gestão por Resultados (GpR)**, quando aplicada ao setor público, têm como principal objetivo permitir a integração do sistema de gestão para, dessa forma, **(re)orientar os esforços governamentais na direção dos compromissos assumidos junto à sociedade e dos resultados por ela priorizados.**

Com esse objetivo em mente, o presente documento consolida, em seus primeiros capítulos (I e II) os métodos, rotinas, procedimentos e ferramentas através dos quais **o Governo do Estado do Piauí buscará organizar e conduzir os processos e atividades pertinentes aos sistemas governamentais de planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação.**

Esse detalhamento (a “*modelagem*”) tem um caráter “*portador de futuro*”, na medida em que representa a forma através da qual o governo estadual reforçará, ao longo de cada ciclo de gestão, o alinhamento dos esforços de suas equipes em torno de um conjunto de políticas, programas e projetos com maior potencial para produzir impactos e resultados alinhados às demandas mais prementes da sociedade piauiense.

Nesse sentido, a **referida modelagem apresenta o desenho dos macroprocessos tendo em vista o padrão desejado para o Governo do Estado do Piauí, se referindo, portanto, à descrição de como cada um dos referidos macroprocessos *deverão ser (re)estruturados e executados no futuro.***

Considerando que a execução dos macroprocessos de planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação em estrita relação com a modelagem (“*by the book*”) pressupõe uma série de premissas que hoje ainda não se encontram consolidados no Governo do Estado do Piauí<sup>1</sup>, tornou-se necessário, à SEPLAN, construir uma **agenda de transição que identificasse de maneira inequívoca os principais processos e atividades através dos quais o Governo do Estado do Piauí organizará o seu sistema de gestão estratégica, enquanto essas condições e premissas da plena implantação da modelagem não estiverem presentes.** É nesse contexto que se insere o **plano de operacionalização (2020-2022)** apresentado no 3º capítulo do presente relatório.

De modo a facilitar a compreensão e a absorção do conteúdo aqui exposto, o presente manual foi organizado em **03 capítulos**, seguidos de **02 anexos** específicos, conforme representado a seguir:

---

<sup>1</sup> Dentre essas premissas destacam-se as necessidades de ajuste na estrutura de organização e gestão (implantação dos Núcleos Setoriais), as recomendações de revisão no marco legal vigente do Governo do Estado do Piauí e uma série de inovações (delineamento e implantação de novos processos – como é o caso da Gestão de Investimentos Públicos, “GIP” – e estruturação de novos instrumentos de gestão – como é o caso do Plano de Desenvolvimento Sustentável do Estado do Piauí, “PDSE-PI” e da estruturação de uma carteira de projetos estratégicos e de “agendas territoriais” derivadas desse plano de longo prazo).

---

## Introdução

I A Gestão por Resultados e os princípios norteadores do modelo de planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação do Governo do Estado do Piauí

---

## Modelagem

### » Metodologia

Detalhamento da estrutura dos macroprocessos e alinhamento com relação aos conceitos da GpR

### » Cadeia de Valor

Visão de conjunto dos macroprocessos e de sua integração

### » Macroprocesso de Planejamento

Manual do Modelo de Planejamento do Governo do Estado do Piauí com abordagem metodológica de Gestão por Resultados

### » Macroprocesso de Orçamento

Manual do Modelo de Orçamento do Governo do Estado do Piauí com abordagem metodológica de Orçamento por Resultados

### » Macroprocesso de Monitoramento

Manual do Modelo de Monitoramento do Governo do Estado do Piauí com abordagem metodológica de Gestão por Resultados

### » Macroprocesso de Avaliação

Manual do Modelo de Avaliação do Governo do Estado do Piauí com abordagem metodológica de Gestão por Resultados

---

## Plano de Operacionalização da Modelagem

III Consolidação das prioridades e delineamento dos processos de trabalho que deverão ser implantados pelas equipes do Governo do Estado do Piauí ao longo dos 25 meses compreendidos entre dezembro de 2020 e dezembro de 2022.

---

## Glossário

A.1 Definições, de termos e conceitos utilizados nos Macroprocessos de Planejamento, Orçamento, Monitoramento e Avaliação

---

## A.2 Bibliografia

Referências Bibliográficas

---



# Introdução

A Gestão por Resultados (GpR) e os princípios norteadores do modelo de planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação do Governo do Piauí

## I. Introdução:

### Princípios e Dimensões da Gestão por Resultados (GpR)

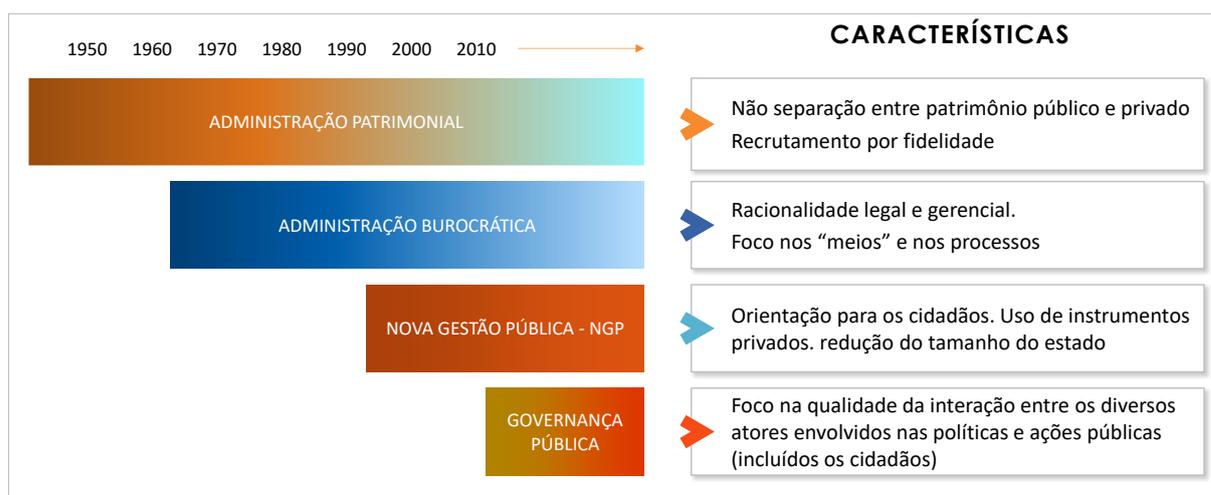
A reformulação e remodelagem dos (macro)processos de planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação no âmbito do Governo do Estado do Piauí se insere, num contexto mais amplo, no esforço de reestruturação do Estado e de busca por ganhos de eficiência, eficácia e efetividade que tem sido visto, em menor ou maior grau, nos governos nacionais e subnacionais ao redor do mundo.

De fato, pelo menos desde os anos 1950, as transformações na economia mundial têm pressionado as estruturas governamentais (governos, órgãos governamentais, agências públicas e entidades de interesse público), tanto no Brasil quanto no exterior, a buscar inovações metodológicas, processuais, instrumentais e mesmo práticas que permitam a essas organizações compatibilizar o imperativo da provisão de bens e serviços públicos de qualidade (**eficácia**) com a necessidade de otimização dos recursos (**eficiência**) e a legítima demanda por produção de mais e melhores resultados e impactos de interesse da sociedade (**efetividade**).

Em síntese, tais processos tiveram como norte um conjunto de princípios que foram progressivamente agregados aos processos de reforma nas práticas de gestão e governança públicas, dando origem à sucessão, ao longo dos anos e décadas, dos chamados “**04 paradigmas da administração pública**”. No decorrer desse processo, vários conceitos, modelos, sistemas e ferramentas de administração pública foram criados, transformados, consolidados e até mesmo subutilizados.

Teve-se, portanto, um processo de evolução *não linear*, no qual a passagem para cada nova etapa absorvia impactos e inovações dos paradigmas anteriores, bem como influenciava os posteriores, permitindo o constante aprimoramento e o permanente processo de modernização a partir de sucessivas reformas que se observaram na administração pública.

Figura 01. Evolução dos paradigmas de reforma da administração pública



Fonte: NEVES, G; GUIMARÃES, A. JÚNIOR, A. Bases para um Novo Modelo de Administração Pública Orientada para Resultados. X CONSAD. Brasília: 2017. Disponível em: <[http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-15\\_01.pdf](http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-15_01.pdf)>. Acesso em: 15 de setembro de 2020.

Foi notadamente a partir da afirmação dos modelos e correntes de reforma administrativa abrigados sob o termo “**Nova Gestão Pública**” (“**NGP**”) que o foco e a orientação da ação pública passaram a ser

sistematicamente voltados à geração de resultados para os cidadãos; o que gerou uma série de inovações na estrutura e na forma de funcionamento das organizações governamentais, sobretudo nos países desenvolvidos<sup>2</sup>.

É possível identificar, em retrospecto, um conjunto de princípios e diretrizes que balizaram, via-de-regra, os modelos de gestão por resultados aplicados no Brasil e no mundo, não obstante as especificidades de cada caso. São eles: **(i) o foco em públicos-alvo claros e inequívocos** (clareza com relação aos beneficiários e aos segmentos populacionais e/ou econômicos junto aos quais se deseja promover transformações qualitativas); **(ii) a orientação da gestão para a geração de resultados do interesse de cada público-alvo, especificamente** (com o consequente adensamento da visão estratégica e sistêmica de longo prazo); **(iii) a flexibilidade administrativa** (condição fundamental ao estímulo ao empreendedorismo, responsabilização e agilidade na ação gerencial); **(iv) a valorização e comprometimento profissional** (incentivo à alavancagem do desempenho e reforço do espírito público); e **(v) a participação e controle social** (transparência, *accountability* e participação)<sup>3</sup>.

A forma como esses princípios eram mobilizados e organizados, bem como a forma como os mesmos se expressavam (no modelo, no desenho dos processos e na seleção de instrumentos e ferramentas) deram origem, na prática, a uma variedade de modelos específicos de Gestão por Resultados. Esses modelos passaram a se multiplicar e a se diferenciar ainda mais entre si, na medida em que, a partir do final dos anos 1990, o aumento da complexidade dos desafios enfrentados pela gestão pública e a crescente interconectividade e intersetorialidade dos problemas sociais ensejaram a emergência de um novo conjunto de inovações (dentre os quais os modelos de “*governo em rede*”, de “*governo digital*”, instrumentos e processos “*ágeis*” de gestão, entre outros), reunidos naquilo que passou a ser denominado como o paradigma da “*governança pública*”.

Com efeito, devemos notar que os princípios supracitados foram organizados e se manifestaram, na prática, a partir de diferentes modelos, levando em consideração especificidades locais (o “*modelo inglês*”, o “*modelo canadense*”, o “*modelo australiano*” e assim por diante) e demonstrando que não existe, de fato, um modelo exclusivo, ou “pronto”, de GpR que possa ser adotado integralmente, quaisquer que sejam as condições conjunturais e ambientais nas quais a referida organização governamental se encontra<sup>4</sup>.

Ainda assim, a partir da observação e análise dos diferentes modelos adotados no Brasil e no exterior<sup>5</sup> torna-se possível **organizar, didaticamente, o conjunto de princípios anteriormente descritos em pelo menos 05 dimensões básicas** (conforme figura a seguir), as quais, permitem uma visão de conjunto que se constitui num referencial teórico útil à concepção e operacionalização de novos modelos e sistemas de gestão orientada a resultados, como é o caso do Governo do Estado do Piauí.

---

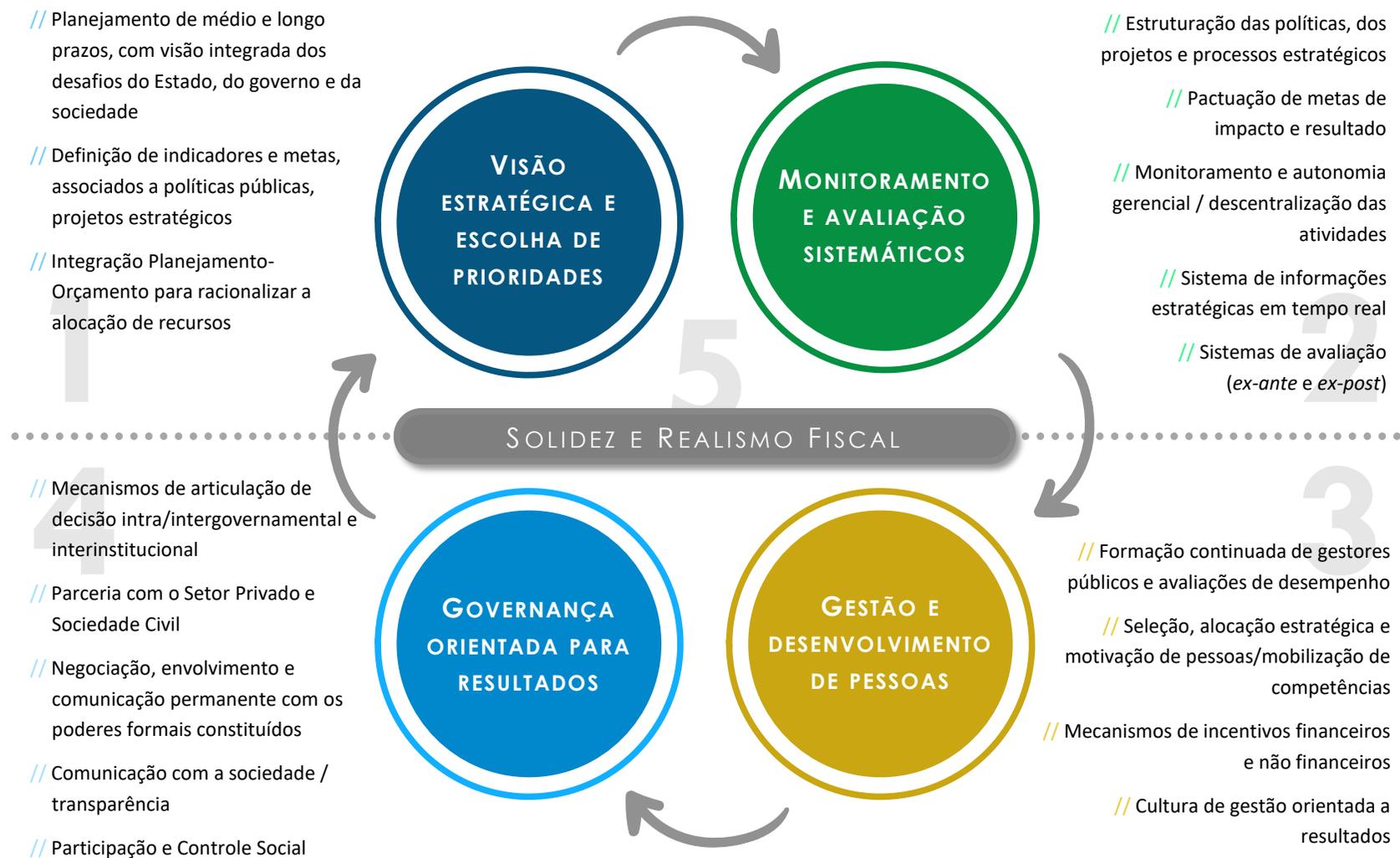
<sup>2</sup> No Brasil, especificamente, foi a partir do Plano de Reforma do Governo Federal, em 1995, que os princípios da Nova Gestão Pública e, em sentido mais amplo, da Gestão por Resultados, passaram a ser aplicados.

<sup>3</sup> Fonte: NEVES, G; GUIMARÃES, A. JÚNIOR, A. Bases para um Novo Modelo de Administração Pública Orientada para Resultados. X CONSAD. Brasília: 2017. Disponível em: <[http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-15\\_01.pdf](http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-15_01.pdf)>. Acesso em: 15 de setembro de 2020.

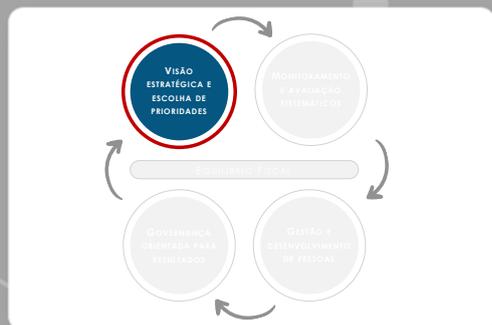
<sup>4</sup> Dentre esses fatores destacam-se, entre outros, o nível de maturidade de gestão, as aspirações dos gestores e servidores, a estrutura organizacional, entre outros.

<sup>5</sup> Essas “boas práticas” estão sintetizadas no produto 03.a.i (“*Manual preliminar da metodologia e outros instrumentos construídos para os processos de planejamento e orçamento*”).

Figura 02. Dimensões da Gestão por Resultados (GpR)



Fonte: Adaptado por Macroplan a partir de: NEVES, G; GUIMARÃES, A. JÚNIOR, A. Bases para um Novo Modelo de Administração Pública Orientada para Resultados. X CONSAD. Brasília: 2017.



## 1.1. Visão Estratégica e Escolha de Prioridades

A prática contemporânea no âmbito da formulação estratégica para o setor público reúne, usualmente, três atributos principais:

- i) **Planejamento de médio e longo prazos**, com visão integrada dos desafios da sociedade, do Estado e do Governo
- ii) **Definição de indicadores e metas**, associados a políticas públicas, projetos estratégicos
- iii) **Integração Planejamento-Orçamento** para racionalizar a alocação de recursos.

O planejamento de longo prazo tem como objetivo fundamental definir um conjunto de elementos estratégicos que sejam conjuntamente capazes de promover a efetivação de uma determinada “**Visão de Futuro**” compartilhada pelos diversos agentes do Estado e da Sociedade.

Esta orientação estratégica de primeiro nível tem como função principal descrever a situação desejada, que norteará a atuação das diversas entidades e órgãos que compõe o executivo estadual ao longo de um determinado período (**aonde se quer chegar**). Na medida em que devem ser descritas tendo em vista sua capacidade de mobilização e comunicação, a descrição da visão de futuro é, em geral, demasiadamente sucinta para descrever com clareza **o que se deve fazer** para alcançar a situação desejada que ela descreve. Em virtude disso, o processo de planejamento define, frequentemente, um conjunto de “**Desafios Estratégicos**”, que expressam, conjuntamente, as principais necessidades/gargalos e/ou as potencialidades/oportunidades do Estado, tendo em vista o alcance e a efetivação da visão de futuro desejada.

Estes desafios são, em geral, expressões de determinados *impactos socioeconômicos*, cuja promoção depende dos avanços que Estado e sociedade conseguirão produzir, em cada área temática/setorial (educação, saúde, segurança, saneamento etc.). É em virtude disso que o processo de planejamento busca garantir maior clareza com relação aos *resultados* que se quer efetivar, no médio prazo, expressando-os em um determinado conjunto de “**Objetivos Temáticos**” cujo alcance deve orientar o delineamento das **políticas públicas, dos programas governamentais e, finalmente, dos projetos estratégicos**.

Figura 02. Encadeamento Lógico: Fluxo da Geração de Impactos na GpR



Fonte: Adaptado por Macroplan, com base em: Secretaria de Planejamento do Governo do Estado de São Paulo. *Orçamento por Resultados no Estado de São Paulo: Experiências, Desafios e Perspectivas*. 2015, p. 17-25; Governo do Estado do Ceará. *Plano Plurianual 2016-2019: Diretrizes Estratégicas*. 2015, p. 12-13.

O processo de formulação e seleção destes elementos deve ocorrer de forma negociada, mediante aproximações sucessivas que permitam, uma vez concluído o processo, a consolidação de um “conjunto de grandes escolhas” que guiarão a atuação das “partes interessadas” (“*stakeholders*”) na construção e implantação do planejamento em questão.

Ainda que a construção do planejamento de longo prazo *não* busque eliminar incertezas (o que seria de resto impraticável), tem-se como objetivo secundário o mapeamento não apenas das convergências em termos de suas aspirações com relação ao desenvolvimento de longo prazo da sociedade, mas também das incertezas que os stakeholders têm com relação ao desenvolvimento futuro. Mediante a combinação de instrumentos qualitativos (entrevistas, consultas, grupos de foco, construção de cenários extrapolativos) e quantitativos (seleção e análise de indicadores, quantificação dos cenários, etc.), pode-se identificar um conjunto administrável de incertezas e de prioridades, sobre as quais se definam, coletivamente, intervenções estratégicas (defensivas ou ofensivas) orientadas à consecução do futuro desejado.

Nesse sentido, o planejamento, ao instituir uma determinada “carta de navegação” (ou, nos termos usuais, “*mapa estratégico*”) contribui para o estabelecimento de maior **estabilidade em torno de objetivos e prioridades claramente definidas e pactuadas entre governo e sociedade**, reduzindo a possibilidade de que mudanças bruscas ocorram de forma não-negociada. Ao instituir instrumentos de concertação em torno de objetivos inequívocos, públicos e estáveis ao longo do tempo, o planejamento estratégico contribui para trazer maior previsibilidade e, com isso, contribuir de maneira significativa para dotar os agentes econômicos (famílias, governo e empresas) de maiores níveis de confiança, reduzindo-se as incertezas que permeiam as suas decisões de investimento e consumo dos agentes econômicos e contribuindo, assim, para um desenvolvimento socioeconômico sustentável a longo prazo.

Para alcançar esses objetivos e exercer plenamente essas funções, é fundamental, em primeiro lugar, que a construção do plano estratégico estabeleça mecanismos de **articulação intra, inter e extragovernamental**, de modo a garantir o maior grau de participação social possível, uma vez que as pessoas, organizações econômicas e instituições tornam-se mais inclinadas a contribuir com a implementação de planos de cujas formulações eles tenham participado, efetivamente (“*participação leva à apropriação*”).

Por outro lado, e de forma complementar, é importante, também, que o plano estratégico ganhe forma e conteúdo legais específicos, justamente para trazer maior segurança aos agentes envolvidos de que o mesmo será considerado nos processos (políticos) de decisão, a despeito de instabilidades políticas-eleitorais. Mais do que servir de camisa de força (o que seria prejudicial e, no limite,

antidemocrático), a **institucionalização do planejamento cumpre, fundamentalmente, o papel de garantir que alterações de rumo se deem de forma negociada entre Estado e Sociedade**, reduzindo a percepção de risco com relação ao seu abandono em função de majorias eleitorais de ocasião.

Parte importante desse processo de institucionalização é a **vinculação entre a visão estratégica, a perspectiva de desenvolvimento de longo prazo desenvolvida em parceria pelo governo e representantes da sociedade e os instrumentos formais de gestão governamental**, com destaque para os Planos Plurianuais e as Leis de Diretrizes Orçamentárias e do Orçamento Anual.

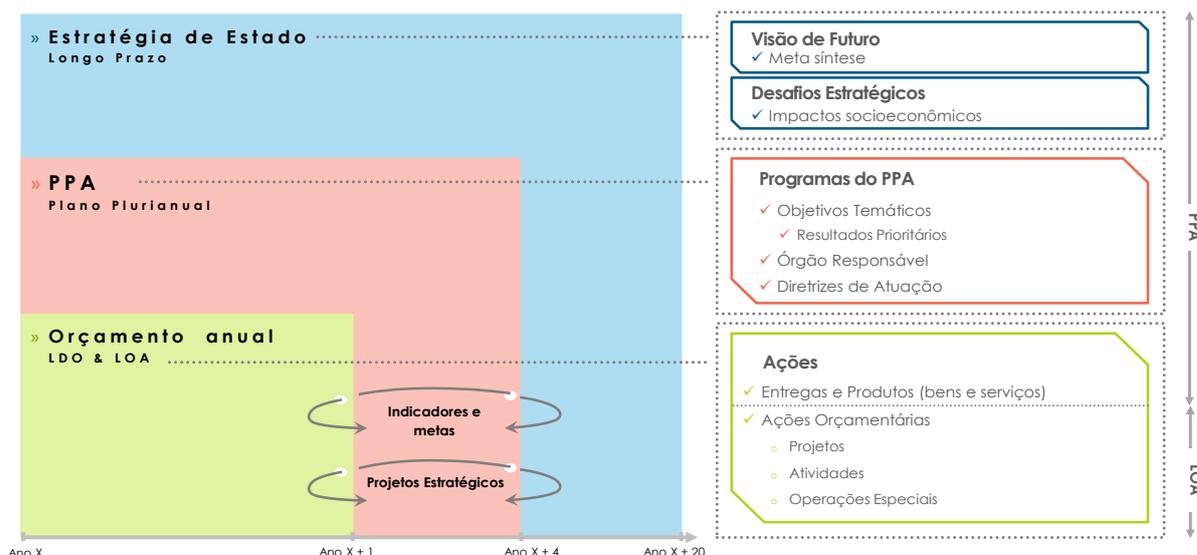
De fato, é no orçamento público que a estratégia governamental se ancora, na medida em que ele é o instrumento legal que rege a alocação de recursos públicos nas ações e políticas nas diversas áreas de atuação do Estado (saúde, saneamento, segurança, infraestrutura) assim como estabelece as diretrizes e as expectativas relacionadas às políticas de arrecadação, renúncia fiscal, trajetória da dívida pública, etc.<sup>6</sup>; além de ser um importante instrumento de responsabilização face ao Poder Legislativo, à imprensa e à sociedade.

Nesse sentido, **fazer com que o planejamento anteceda e condicione o orçamento e a alocação de recursos à perspectiva de desenvolvimento e às metas e prioridades definidas e pactuadas junto à sociedade se torna um desafio fundamental da orientação da gestão governamental à perspectiva defendida e aos marcos preconizados pela GpR.**

Tornam-se fundamentais, nesse contexto, a instituição de mecanismos que **reduzam a pulverização de esforços** e promovam maior **coesão e coordenação em prol de prioridades estabelecidas** a partir do entendimento das demandas e da sociedade que ganham cada vez mais relevância.

É neste sentido que a delimitação de um conjunto de indicadores de metas e resultados estratégicos, associadas a uma carteira de projetos prioritários, pode contribuir significativamente para a maior eficiência, eficácia e efetividade da administração pública, nos marcos da Gestão por Resultados.

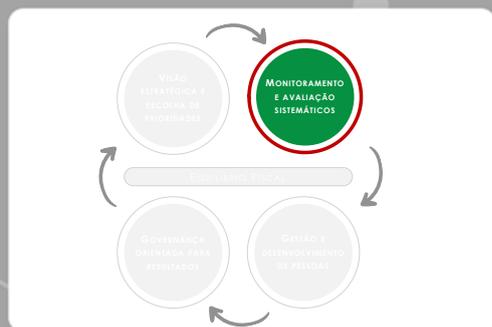
*Figura 04. Planejamento e Orçamento Orientados para Resultados*



**Fonte:** Macroplan, adaptado de PARES, A; VALLE, B. A Retomada do Planejamento Governamental No Brasil e seus Desafios, p. 246. In.: GIACOMONI, J; PAGNUSSAT, J. L. (orgs.). *Planejamento e Orçamento Governamental*. Brasília: ENAP, 2006 (p. 229-270).

<sup>6</sup> Fonte: CREPALDI & CREPALDI. *Orçamento Público*. Editora Saraiva. 2013; e GARSON, Sol. *Planejamento, Orçamento e Gasto com Políticas Públicas*. Editora Fi. 2015. Disponível em: <<https://www.editorafi.org/315solgarson>>. Acesso em: 08 de julho de 2020.

A modelagem dos macroprocessos do Governo do Estado do Piauí foi amplamente informada e influenciada pelos princípios e conceitos apresentados nesta subseção. Especificamente, pode-se identificá-los na composição dos procedimentos, técnicas, metodologias e instrumentos que compõem os macroprocessos de planejamento e orçamento (macroprocessos nº 01 e 02).



## 1.2. Monitoramento e Avaliação Sistemáticos

*“(...) não há nenhum mistério em formular uma estratégia, o problema é fazê-la funcionar”*

**ANSOFF (1990. p.177)**

Ainda que a frase de Igor Ansoff (1990)<sup>7</sup>, reproduzida acima, contenha um certo grau de ‘exagero pedagógico’, ela traz *insights* valiosos para a reformulação de macroprocessos que organizam os sistemas de planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação de organizações complexas, como é o caso de um governo estadual.

Nesse sentido, deve-se atentar para o fato de que **ainda que o processo de formulação da estratégia tenha sido executado à risca e com considerável nível de sofisticação metodológica e teórica, a qualidade da estratégia posta “no papel” não garante, por si só, o alcance dos resultados pretendidos**. Para tanto, é necessário que se planeje e organize, também, a própria sistemática de execução da estratégia (estrutura de processos, matriz de atribuições e responsabilidades, etc.), induzindo a formação de um sistema de incentivos que oriente os esforços prioritários da gestão em torno da execução das prioridades estabelecidas nos ciclos de planejamento e orçamento (**“disciplina de execução”**<sup>8</sup>).

É nesse contexto que se inserem os macroprocessos de monitoramento e avaliação, cujos principais objetivos se referem, justamente, ao fomento à disciplina de execução e à criação de sistemáticas de mensuração dos resultados e de um consistente e periódico processo de acompanhamento e revalidação das premissas e condicionantes que balizam a estratégia de desenvolvimento selecionada.

<sup>7</sup> ANSOFF, I. *A Nova Estratégia Empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.

<sup>8</sup> McCHESNEY, C. et al. *The 4 Disciplines of Execution*. Salt Lake City: Franklin Covey. 2014.

Na ausência de sistemáticas de um sistema de monitoramento e avaliação, torna-se difícil a comparação entre o planejado e o executado, ou mesmo a identificação de eventuais desvios (e/ou de eventos não previstos) que demandem a atuação da gestão. A combinação de elementos de monitoramento e avaliação atuam, portanto, no sentido de reforçar, recorrentemente, o alinhamento das ações e iniciativas governamentais às prioridades previamente estabelecidas, contribuindo sobremaneira para o alcance dos resultados pactuados e a manutenção do planejamento enquanto um instrumento vivo, capaz de se adequar a eventuais alterações de parâmetros internos e externos à estrutura de governo.

Nesse sentido, é fundamental a estruturação de sistemáticas que permitam:

- i) o monitoramento das metas de resultado e impacto** estabelecidas no plano estratégico, bem como **mecanismos de avaliação que garantam a retroalimentação do sistema de planejamento**, sempre que identificados eventuais desvios ou riscos à sua execução (planejamento estratégico concebido e estruturado como um processo contínuo);
- ii) o monitoramento e a avaliação dos acordos de resultados e dos projetos estratégicos**, definidos e delineados em torno de um conjunto de ações e entregas consideradas “estruturantes” e “portadoras de futuro” em função de sua capacidade de atuar como catalizadores da estratégia pretendida pelo governo estadual;
- iii) o monitoramento e avaliação do ambiente externo**, a partir do mapeamento de um conjunto de sinalizadores capazes de indicar alterações significativas na conjuntura estadual/nacional que, ao se configurarem como novas “ameaças” e/ou “oportunidades” para o Governo do Estado (e/ou os *stakeholders* da estratégia), são capazes de impactar, sobremaneira, a estratégia governamental e/ou a capacidade do governo de efetivar as metas de resultado e impacto, conforme inicialmente planejadas;
- iv) o monitoramento e avaliação do ambiente interno**, a partir da identificação, monitoramento e avaliação do comportamento e da evolução das “forças” e “fraquezas” institucionais, cuja alavancagem e/ou neutralização sejam vistas como fatores críticos ao “salto de performance” necessárias ao alcance dos resultados finalísticos e/ou à entrega dos bens e serviços pactuados durante o ciclo de formulação estratégica;
- v) o monitoramento e avaliação da execução orçamentária e financeira**, tendo em vista o fomento à alocação prioritária dos recursos em torno das prioridades anteriormente estabelecidas (ainda que respeitando a primazia do equilíbrio fiscal e da adequação à legislação vigente);
- vi) a prestação de contas, a mediação e a constante interação com a sociedade civil**, tendo em vista a identificação de desvios entre a trajetória de indicadores (de produto, resultado e impacto) e a percepção da sociedade, bem como o fomento a instrumentos de aprendizado.

Percebe-se, portanto, que a viabilidade das sistemáticas de monitoramento e avaliação depende da qualidade do ciclo de formulação estratégica e da forma como a mesma permite (ou deixe de permitir) a criação de uma estrutura que encadeie os impactos socioeconômicos que se deseja produzir e os resultados temáticos/setoriais com os quais os órgãos públicos, as entidades e atores relevantes da

sociedade irão se comprometer e, a partir dessa correlação, permita a priorização de um conjunto de iniciativas que sejam percebidas como crucialmente importantes para a execução da estratégia.

Para além da pactuação de metas e prioridades, tem-se enquanto premissa para o bom funcionamento dos macroprocessos de monitoramento e avaliação a criação de uma cadência de responsabilidades que garanta autonomia gerencial às equipes, mediante a descentralização das atividades, empoderando as equipes gerenciais e técnicas, tendo em vista a melhor execução dos projetos estratégicos.

É nesse contexto que se insere um dos instrumentos mais comuns nas organizações que se estruturam em torno dos princípios da Gestão por Resultados: os chamados “*Acordos de Resultados*”, ou “*Contratos de Gestão*”. Esses instrumentos de **pactuação de compromissos e resultados** devem ser construídos, nos marcos da GpR, de modo que sua estrutura e conteúdo deem **ênfase aos princípios da responsabilização e da descentralização**<sup>9</sup>, de modo a fornecer **maior grau de liberdade à gestão e à mobilização das organizações** em prol da busca de **soluções inovadoras**, ainda que mantida a **disciplina de foco em torno das prioridades estabelecidas**. Assim, torna-se possível concretizar políticas públicas por meio da aplicação seletiva dos recursos, melhorando a qualidade dos gastos e combinando a produção de mais e melhores resultados para a sociedade, com um padrão de eficiência e performance superior no âmbito da gestão governamental<sup>10</sup>.

Quando imbuído de um caráter estratégico, o monitoramento passa a ir além do acompanhamento tradicional dos programas governamentais, buscando, efetivamente, **provocar a tomada de decisões que removam ativamente e, sempre que possível, de forma antecipatória, eventuais obstáculos à execução das prioridades**. Nesse sentido, passa a ter um caráter de processo contínuo, sem periodicidade fixa e cujo ritmo é ditado e condicionado pelas ocorrências ao longo de toda a execução. Deve ser entendido como um **processo vivo** que produz resultados e gera aprendizado para todos os envolvidos. Para funcionar bem e alcançar seus objetivos, demanda **gestão intensiva e em tempo real**, o que pressupõe o apoio operacional às equipes por meio de **sistemas informatizados de gestão** que deem segurança quanto à qualidade e fidedignidade das informações gerenciais e funcionem como instrumento de troca de informações e cooperação entre os gestores, bem como permitam a produção de análises executivas e relatórios gerenciais para apoio à tomada de decisão<sup>11</sup>.

A **avaliação** também adquire, nos marcos da abordagem metodológica de Gestão por Resultados, um caráter estratégico, na medida em que passa a ir além dos tradicionais mecanismos e instrumentos de controle de custos e garantia de conformidade legal. Tem-se, aqui, enquanto foco prioritário, a aferição do alcance dos resultados, o grau de satisfação das demandas prementes da sociedade (conforme mapeadas, durante o ciclo de formulação, no âmbito de cada público-alvo específico selecionado). Avaliar passa a significar, portanto, um **esforço periódico de mensuração, aferição e**

---

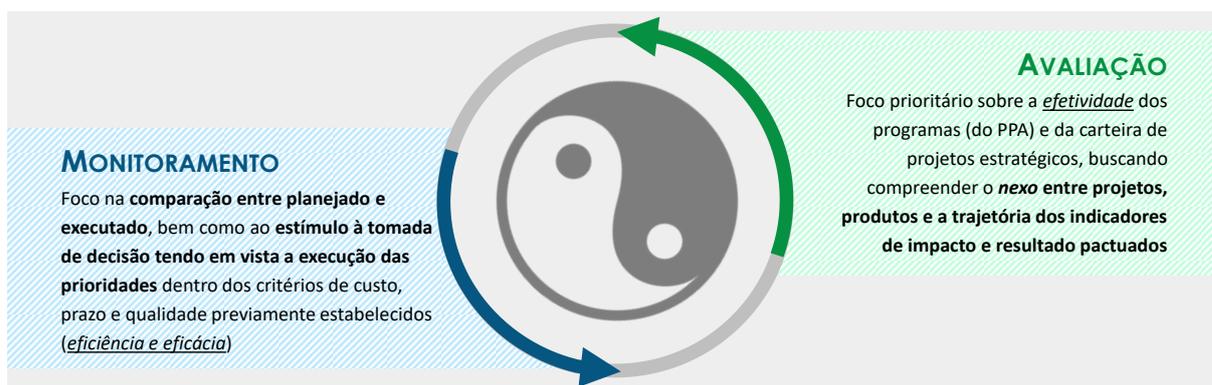
<sup>9</sup> Na resolução dos possíveis conflitos organizacionais, torna-se relevante não só a proximidade da liderança principal na mediação ou mesmo arbitragem destes, mas também o “empoderamento” explícito dos gestores/gerentes responsáveis pela execução da carteira estratégica “na ponta”. É nesse contexto que se insere a criação dos “Núcleos Setoriais” e a própria estratégia da RedePLAN, no âmbito do Governo do Estado do Piauí.

<sup>10</sup> MACROPLAN, 2009 – Avaliação da Gestão Orientada para Resultados no Governo de Minas Gerais – Aspectos de Gerenciamento.

<sup>11</sup> MACROPLAN & SEBRAE NACIONAL. Manual da Elaboração e Gestão de Projetos Orientados para Resultados - GEOR (5ª Versão). 2007. Disponível em: <<http://tiny.cc/p1mwqz>>. Acesso em: 16 de junho de 2020.

**compreensão dos resultados e impactos**<sup>12</sup> produzidos pelas políticas públicas, programas governamentais e, sobretudo, pelos projetos estratégicos selecionados. Quando realizado de forma participativa e transparente, a sistemática de avaliação passa a proporcionar, também, a ampliação do conhecimento das equipes técnicas e gestoras com relação aos **efeitos de suas próprias ações bem como com relação às percepções dominantes a respeito desses efeitos, do ponto de vista dos beneficiários**. Com isso, torna-se possível a criação de um ciclo virtuoso de avaliação, aprendizado e replanejamento.

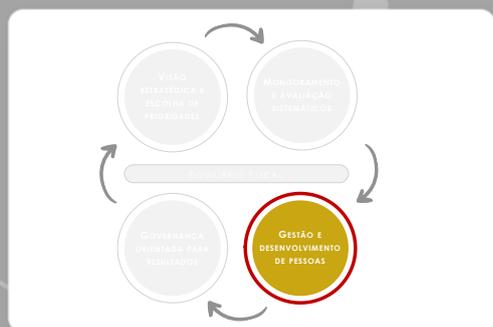
*Figura 05. Monitoramento e Avaliação: sistemas integrados*



**Fonte:** MOKATE, K. M. *Convirtiendo el “monstruo” en aliado: la evaluación como herramienta de la gerencia social*. Instituto Interamericano para el Desarrollo Social – INDES: 2000.; JANNUZZI, P. M. *Monitoramento e Avaliação de Programas Sociais*. Campinas: Alínea. 2016.

A modelagem dos macroprocessos do Governo do Estado do Piauí foi amplamente informada e influenciada pelos princípios e conceitos apresentados nesta subseção. Especificamente, pode-se identificá-los na composição dos procedimentos, técnicas, metodologias e instrumentos que compõe os macroprocessos de monitoramento e avaliação, detalhados nos (macroprocessos nº 3 e 4).

<sup>12</sup> Deve, nesse sentido, ir além da simples atualização dos indicadores para alcançar a análise e interpretação dos resultados, suas razões e consequências, ensejando o aperfeiçoamento contínuo do próprio planejamento.



### 1.3. Gestão e Desenvolvimento de Pessoas

A orientação dos macroprocessos de planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação aos princípios da Gestão por Resultados, bem como a aplicação dos respectivos métodos e instrumentos à referida abordagem metodológica pressupõe, enquanto premissa, mudanças nas estruturas e nas formas tradicionais de organização da gestão de pessoas no setor público.

O modelo tradicional de gestão de recursos humanos no setor público, herdeiro do paradigma da administração burocrática e ainda predominante no Brasil, tem como foco prioritário os “meios” (isto preconiza a padronização de protocolos, processos e preocupa-se, fundamentalmente com garantia de conformidade da prática do dia-a-dia da gestão a estes padrões) e como objetivo maior a promoção de estabilidade nas relações entre funções específicas, hierarquizadas e organizadas, no organograma institucional em áreas específicas e institucionalmente autônomas, conforme as temáticas tradicionais das políticas públicas<sup>13</sup>.

Por outro lado, a orientação da gestão de pessoas em organizações orientadas à geração e resultados se estruturam a partir o **princípio do “servidor público a serviço do cidadão”** e, por isso mesmo, pressupõe a criação, pelo aparelho estatal, de condições objetivas para que as equipes estratégicas possam conduzir as políticas, projetos e processos da forma mais eficiente e eficaz possível.

Nesse sentido, destacam-se enquanto pressupostos da Gestão de Recursos Humanos orientada a resultados<sup>14</sup>:

- i) **elevação da qualificação, sobretudo gerencial, dos servidores públicos;** o que envolve a capacitação e o desenvolvimento profissional das equipes, de modo a dotá-los da formação

<sup>13</sup> Artigo Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público; In: Evelyn Levy; Pedro Aníbal Drago. (Org.). Gestão Pública no Brasil Contemporâneo. 1ed.São Paulo: Edições FUNDAP, 2005.

<sup>14</sup> A síntese consolidada nessa subseção foi elaborada tendo em vista o estudo de benchmarking realizado pela Macroplan em parceria com a SEPLAG do Governo do Estado do Ceará. O referido texto pode ser encontrado na íntegra 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%ABlica-para-Resultados-%E2%80%93-Benchmarking-GpR.pdf>> (acesso em 16 de setembro de 2020).

necessária para a execução das ações governamentais sob a ótica da GpR, na qual as suas atividades são redefinidas em função da evolução dos desafios a serem enfrentados no atendimento às demandas do público externo, pressupondo, assim, capacidade criativa, visão antecipatória e atitude proativa por parte dos servidores e equipes estratégicas.

- ii) **incorporação de métodos, práticas e sistemáticas avaliação de desempenho** (individuais e em equipes) que devem subsidiar não apenas a alocação de pessoal como o também o próprio plano de capacitação e desenvolvimento “gerencial” dos servidores.
- iii) **adoção de mecanismos inovadores de seleção e alocação de lideranças e “talentos” gerenciais** para composição dos postos e das funções consideradas estratégicas para a execução das ações estratégicas de governo, sobretudo no caso dos projetos estratégicos. Ainda que a valorização dos servidores de carreira seja importante para garantir a sedimentação e a estabilidade da reorientação das organizações públicas, dentro dos marcos da GpR, torna-se fundamental a criação e o incentivo à implantação de mecanismos que permitam ao governo contratar “talentos” externos que “oxigenem” a estrutura organizacional e facilitem o acesso do governo a inovações metodológicas técnicas e conceituais.
- iv) **implantação de sistemas de incentivos que estabeleçam mecanismos de estímulo ao trabalho e ao aumento da produtividade das equipes.** Ainda que não haja uma “receita pronta”, a maior efetividade destes mecanismos está, em geral, associada à forma como as organizações conseguem combinar incentivos financeiros e não-financeiros que estejam adequados à cultura de seu país, região e, sobretudo, da própria organização. Em todos os casos, entretanto, os incentivos devem ser temporários e associados à produtividade<sup>15</sup> dos servidores destacados para desempenhar determinadas posições-chave, dentro da estrutura organizacional, para a produção dos resultados e implementação das prioridades estabelecidas no ciclo de planejamento. Os incentivos e seus respectivos critérios de acesso devem constar, de forma explícita, nos “Acordos de Resultados”.

Em síntese, a implantação do modelo de GpR gera uma verdadeira revolução no modo de gestão burocrático das organizações públicas e, portanto, requer uma **mudança cultural e estrutural que transforme a atitude burocrática em postura empreendedora**, voltada para o alcance da visão de futuro através da superação dos desafios estratégicos e alcance dos objetivos previamente delineados. Como qualquer mudança cultural, **o surgimento de cultura de gestão orientada a resultados demanda tempo, repetição, persistência, prática e exercício contínuo de mudança comportamental para, progressiva e pedagogicamente, minimizar as resistências e se impor como padrão dominante na estrutura governamental.**

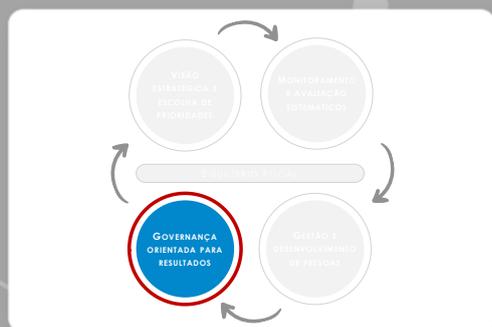
---

<sup>15</sup> Nesse contexto, torna-se indispensável a definição, pela alta-gestão, de critérios objetivos de mensuração da dedicação, do comprometimento e do desempenho dos servidores alocados em posições e funções consideradas estratégicas. Recomenda-se a combinação de mecanismos quantitativos (ex.: mensuração de cumprimento de programas de trabalho anuais previamente definidos; percentual de comparecimento às reuniões de trabalho; etc.) e qualitativos (avaliação de desempenho, a partir de uma matriz de competências, responsabilidades e metas previamente definidas).

Ainda que o escopo contratual do projeto de consultoria que originou o presente manual não tenha previsto a confecção de propostas especificamente voltadas à reformulação da política de recursos humanos do Governo do Estado do Piauí, a modelagem dos macroprocessos consolidada no presente Manual contém, “por dentro” dos macroprocessos, os princípios e conceitos apresentados nesta subseção. Especificamente, pode-se identificá-los na proposta para a estruturação dos Acordos de Resultado (instrumento constante do processo de formulação do “Planejamento Governamental de Curto Prazo”, processo nº 3.3) e nas “Diretrizes para Implantação dos Núcleos Setoriais”<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Disponível em: <https://mcpdocs.sharepoint.com/clientes/govpi-planejamento/Documentos%20Cliente/Forms/AllItems.aspx?viewid=f71e8ab9%2D4048%2D4c0f%2D9dd1%2D249026c68e0c&id=%2Fclientes%2Fgovpi%2Dplanejamento%2FDocumentos%20Cliente%2FRedePLAN%20e%20N%C3%BAcleos%20Setoriais>. Login: seplan.pi@mcpdocs.onmicrosoft.com; Senha: P@rceiro.



## 1.4. Governança Orientada para Resultados

A alavancagem dos padrões de qualidade de vida e competitividade econômica de um estado passa pela resolução de gargalos estruturais e pelo aproveitamento de oportunidades estratégicas que exigem elevado grau de colaboração e articulação entre a sociedade civil, as entidades públicas e empresas e organizações do setor privado.

Nesse contexto, a orientação da gestão governamental à geração de resultados requer inovações com relação a formas de concertação, relacionamento e pactuação que passam a ter de agregar as dimensões multisetorial e multi-institucional. É nesse momento que ganha relevância a instituição de **mecanismos de articulação e de decisão intragovernamental e interinstitucional** que deem suporte à negociação e à divisão de responsabilidades e atribuições entre os “*stakeholder*”, durante todo o ciclo de gestão (formulação, execução, monitoramento e avaliação).

No âmbito intragovernamental, isto é, das atividades e atribuições internas à estrutura do governo estadual, a **orientação à produção de resultados pressupõe a implantação de estratégias que permitam a descentralização das atribuições de planejamento e gestão de políticas públicas, bem como a adoção de sistemáticas de “governo matricial”<sup>17</sup> que, coordenadas pela alta gestão<sup>18</sup>**, permitam a articulação de diferentes órgãos e entidades para a consecução de estratégias e projetos estratégicos em comum, dado o compartilhamento de determinadas metas de resultado<sup>19</sup>, conforme explicitadas nos “*Acordos de Resultados*”.

<sup>17</sup> MARINI, C.; MARTINS, H. Um governo matricial: estruturas em rede para geração de resultados de desenvolvimento. *IX Congresso del CLAD*, Espanha (Madrid), 2004. Disponível em: <[http://conscienciafiscal.mt.gov.br/arquivos/A\\_8bbc987afebba069e69ed8fcedb290govmatricial.pdf](http://conscienciafiscal.mt.gov.br/arquivos/A_8bbc987afebba069e69ed8fcedb290govmatricial.pdf)>. Acesso em: 16 de setembro de 2020.

<sup>18</sup> Essa dimensão “vertical” de liderança da alta gestão torna-se fundamental notadamente nos processos de negociação e na mediação de conflitos no nível estratégico que emergem quando órgãos institucionalmente autônomos e independentes entre si passam a compartilhar responsabilidades e a atuar de forma integrada. A horizontalidade do governo em rede, ainda que necessária, pressupõe, para sua funcionalidade e efetividade, a existência de mecanismos de coordenação, com algum grau de comando e controle por parte dos “comitês gestores” (ou, na ausência desses, pelos órgãos centrais de planejamento), além do próprio chefe do executivo.

<sup>19</sup> No Piauí, a estratégia da RedePLAN tem como objetivo fundamental funcionar como estrutura-base em torno da qual servidores de diferentes órgãos desempenhem as funções pertinentes aos ciclos de planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação de forma uniformizada e articulada.

Além disso, a transversalidade e a complexidade das questões estratégicas que envolvem a agenda de desenvolvimento socioeconômico fazem com que a consecução dos impactos e resultados desejados não se limitem às atribuições e às capacidades do Estado, *lato-sensu*, e/ou do governo estadual, especificamente.

Desse modo, temos que essas condições estruturais exigem, por um lado, o estabelecimento de mecanismos de articulação intergovernamental, que permitam a concertação de diferentes poderes e níveis de governo na identificação de iniciativas e ações através das quais os mesmos possam cooperar, em prol de objetivos compartilhados<sup>20</sup>. Por outro, **torna-se necessário que o aparato Estatal se torne permeável à sociedade**, compartilhando com ela o processo de formulação, gestão e avaliação de políticas públicas.

Nesse modelo de ação pública, considera-se o conceito de **descentralização extragovernamental**, que se materializa tanto por meio das concessões e parcerias público-privadas quanto por meio dos mecanismos de participação e controle social (conselhos consultivos, deliberativos, audiências públicas, orçamento participativo, termos de cooperação com instituições de pesquisa, centros de pesquisa e organizações do terceiro setor)<sup>21</sup>.

A transversalidade das ações, seja dentro do governo - entre secretarias e órgãos centrais de planejamento e orçamento e entre instituições governamentais -, seja entre o governo e instituições privadas e segmentos representativos da sociedade civil organizada aumenta significativamente a necessidade de troca de informações entre estes segmentos, não só no que diz respeito à comunicação dos resultados e à transparência com relação aos meios empregados para o alcance deles (aspectos que permanecem relevantes), mas também, e fundamentalmente, no sentido de estabelecer mecanismos de contato direto e de participação efetiva e em tempo real.

Nesse campo, a evolução das tecnologias de informação e comunicação – TICs – abre importantes oportunidades para a diversificação e otimização dos canais e meios para prestação de contas e de participação direta da sociedade nos sistemas de formulação, gestão e avaliação de políticas públicas.

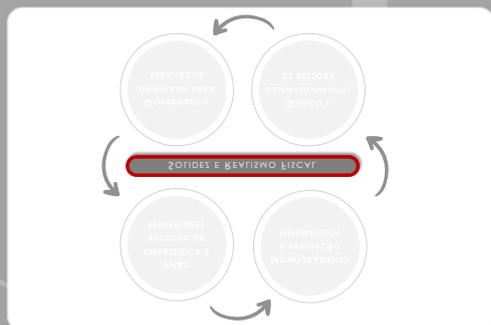
Ainda que o escopo contratual do projeto de consultoria que originou o presente manual não tenha previsto a confecção de propostas especificamente voltadas à reformulação da estrutura organizacional e da sistemática de governança, em sentido amplo, do Governo do Estado do Piauí, a modelagem dos macroprocessos consolidada no presente Manual contém, “por dentro” dos macroprocessos, os princípios e conceitos apresentados nesta subseção. Especificamente, pode-se identificá-los na proposta para formulação das “agendas territoriais”, dos mecanismos de participação social ao longo dos processos de formulação dos instrumentos formais (PPA, LDO e LOA) e dos “Acordos de Resultado” e, por fim, nas “Diretrizes para Implantação dos Núcleos Setoriais”<sup>22</sup>.

---

<sup>20</sup> É neste contexto que ganham relevância os convênios, regimes de colaboração e negociações localizadas entre níveis de governo (união-estado-municípios) e mesmo esfera de poder (executivo, legislativo e judiciário).

<sup>21</sup> No Piauí, parte importante destes mecanismos encontra respaldo nos trabalhos desenvolvidos pela Superintendência de Parcerias e Concessões (SUPARC) e pelos Conselhos do Desenvolvimento Sustentável (CEDS e CDTs's) articulados notadamente pela SEPLAN por meio dos Agentes de Desenvolvimento Territorial (ADT's).

<sup>22</sup> Disponível em: <https://mcpdocs.sharepoint.com/clientes/govpi-planejamento/Documentos%20Cliente/Forms/AllItems.aspx?viewid=f71e8ab9%2D4048%2D4c0f%2D9dd1%2D249026c68e0c&id=%2Fclientes%2Fgovpi%2Dplanejamento%2FDocumentos%20Cliente%2FRedePLAN%20e%20N%C3%BAcleos%20Setoriais>. Login: seplan.pi@mcpdocs.onmicrosoft.com; Senha: P@rceiro.



## 1.5. Solidez e Realismo Fiscal

O “*equilíbrio fiscal*” é um conceito relativo à relação entre as receitas arrecadadas e as despesas realizadas pelo Estado, estando, portanto, diretamente relacionado à *saúde financeira* do governo. Em síntese, e de modo geral, **um governo “saudável” em termos fiscais passa maior segurança aos agentes econômicos, que passam a ter critérios objetivos para depositar maior grau de *confiança* no Estado com relação à capacidade do mesmo de cumprir com suas obrigações financeiras<sup>23</sup> e de garantir a sustentabilidade de seus investimentos** e a manutenção dos serviços básicos e dos programas de prestação continuada.

O “*equilíbrio fiscal teórico*” se daria no ponto em que as receitas e despesas governamentais totais se igualariam entre si. No entanto, essa situação raramente pode ser observada na prática, na medida em que as administrações públicas se encontram, via-de-regra, ou em uma situação de **déficit** (quando o saldo entre as duas variáveis é negativo, e, com isso, tem-se a ampliação da dívida pública), ou numa situação de **superávit** (quando o saldo é positivo, permitindo à administração pública a formação de poupança própria).

Ademais, há certas correntes econômicas que defendem que o equilíbrio fiscal absoluto, ou mesmo a situação de *superávit*, sequer seriam, de fato, desejáveis para todos os momentos do ciclo econômico. Para os chamados *keynesianos*, o governo tem, essencialmente, uma função anticíclica, de modo que, quando os demais agentes econômicos (famílias e empresas) estão expandindo seus gastos, o governo deveria produzir *superávits* para, com isso, evitar o sobreaquecimento da economia; enquanto, por outro lado, quando os demais agentes econômicos estão cortando custos e reduzindo gastos, o governo poderia (e, segundo essa concepção, *deveria*) incorrer em *déficits* (i.e., expandir seus gastos), de modo a evitar que a economia entre em uma espiral recessiva.

Já há algum tempo encontra-se, na literatura econômica, um amplo debate acerca das consequências sociais da *austeridade* e da rigidez dos governos centrais/federais na busca por um equilíbrio positivo

<sup>23</sup> Garantindo menor prêmio de risco para captação de recursos financeiros e, com isso, menores taxas de juros na captação de empréstimos / operações de crédito.

de suas contas. Esse debate, travado entre economistas *liberais-ortodoxos* e *keynesianos*, se expandiu sobretudo após a eclosão da crise da dívida na Europa, no início dos anos 2010 e, mais recentemente, no caso da crise fiscal e econômica brasileira, a partir de 2015. A polêmica entre essas correntes tem como centro a contenda em torno da validade ou não da hipótese da “*contração fiscal expansionista*”<sup>24</sup>, segundo a qual a contenção dos gastos, mediante aplicação de medidas de austeridade, seria condição necessária ao resgate da confiança dos empresários no governo, e, assim, ao reequilíbrio dos principais índices de preços da economia (inflação e juros). Com essas medidas, portanto, instaurar-se-ia ambiente favorável à recuperação do crédito e dos investimentos privados em sentido amplo, viabilizando assim a retomada do crescimento econômico, e, por fim, da arrecadação, **instaurando um ciclo virtuoso a partir da austeridade.**

Se é bem verdade que esta linha de ação goza de certo consenso em meio ao chamado “*mainstream econômico*”<sup>25</sup>, também é fato que ela é, ao mesmo tempo, fortemente criticada por economistas de matriz keynesiana, para os quais a garantia do equilíbrio fiscal deve ser buscada mediante o fomento ao próprio crescimento econômico, e não o contrário. Ou seja, conforme citado anteriormente, em situações de retração econômica a elevação dos investimentos públicos, a despeito de gerar um *déficit* momentâneo, fomentaria a recuperação da atividade econômica e, com ela, a saída da economia de uma situação de espiral recessiva, de modo a beneficiar as finanças públicas e a geração de *superávits*, no longo prazo. Segundo essa perspectiva, a alternativa representada pela **austeridade instauraria, por outro lado, um ciclo vicioso** no qual o corte de gastos (sobretudo dos investimentos públicos) reduziria a demanda efetiva, levando a uma queda do crescimento, que teria como consequência imediata a queda da arrecadação a qual geraria, por fim, uma nova (e mais grave) piora no quadro fiscal<sup>26</sup>.

Ainda que esta ressalva feita pelos economistas de viés keynesiano seja relevante, deve-se destacar que, de modo geral, **quando as contas públicas encontram-se em situação de *superávit*, inaugura-se uma conjuntura em que o governo em questão tem, de fato, tudo mais constante, maior grau de liberdade para decidir como e onde aplicar os recursos** arrecadados (e/ou recebidos mediante convênios e/ou operações de crédito que o governo livremente decida assinar/contratar).

Ademais, mesmo no caso dos governos federais/centrais estas intervenções e a manutenção da situação de *déficit* tendem a ser viáveis apenas durante um tempo limitado, na medida em que, em situações de relativa normalidade, a manutenção desta posição por tempo em demasia leva ao risco de que se inaugure uma situação de “*dominância fiscal*”<sup>27</sup> e/ou ao descumprimento da chamada “*regra de ouro*” e dos dispositivos previstos na Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), abrindo espaço, inclusive, para processos de *impeachment*.

---

<sup>24</sup> Uma boa revisão acerca deste debate pode ser encontrada em: BRAGA, J.; SERRANO, F. O mito da contração fiscal expansionista nos EUA durante o governo Clinton. *Economia e Sociedade*, Campinas, v. 15, n. 2 (27). 2006, p. 213-239. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/227434037\\_O\\_mito\\_da\\_contracao\\_fiscal\\_expansionista\\_nos\\_EUA\\_durante\\_o\\_governo\\_Clinton](https://www.researchgate.net/publication/227434037_O_mito_da_contracao_fiscal_expansionista_nos_EUA_durante_o_governo_Clinton)>. Acesso em: 19 de setembro de 2020.

<sup>25</sup> Talvez o principal expoente dos defensores da austeridade seja o economista Alberto Alesina. Para maiores informações recomenda-se a leitura de: ALESINA, A., ARDAGNA, S. *Large changes in fiscal policy: taxes versus spending*, *Tax Policy and the Economy*, v. 24. 2010.

<sup>26</sup> Com relação à essa perspectiva crítica com relação à austeridade recomenda-se a leitura de BLYTH, M. *Austeridade: A História de uma Ideia Perigosa*. São Paulo: Autonomia Literária. 2018

<sup>27</sup> Situação em que a política monetária (essencialmente, a política de juros) perde eficácia no que diz respeito a controlar e “ancorar” a inflação, a qual passa a subir de forma independente dos juros em função da percepção de risco associada à desordem nas contas públicas.

No caso dos governos subnacionais, especificamente, as restrições associadas à manutenção de uma situação de *déficit* se tornam ainda mais evidentes, não apenas em função destas restrições de ordem político-institucional e legal, mas, também, e fundamentalmente, por questões de natureza prática<sup>28</sup>.

No caso destes entes, como é o caso do Governo do Estado do Piauí, tem-se que **a manutenção de uma situação de *déficit* fiscal impacta de forma decisiva a capacidade do governo de atuar de forma funcional e consistente ao longo do tempo, dificultando, portanto, a efetivação de determinados impactos socioeconômicos e resultados de longo prazo que tenham sido pactuados junto à sociedade.**

**Apenas quando garantida uma posição de solidez fiscal, os governos subnacionais passam a poder garantir uma alocação equilibrada dos recursos**, valendo-se de suas receitas tributárias para financiar as suas despesas correntes e parte de seus investimentos, enquanto direciona parte das novas operações de crédito (ou seja, endividamento) exclusivamente a projetos e empreendimentos capazes de ampliar de forma significativa a capacidade de prestação de serviços, por parte do próprio governo (como é o caso da construção de novos hospitais, novas escolas, aquisição de unidades móveis de saúde, veículos para a patrulha da polícia militar, etc.) e/ou de oferta da própria economia (como a construção de uma nova rodovia, implantação ou recuperação de um ramal ferroviário, etc.), contribuindo, assim, para uma **trajetória de desenvolvimento sustentável ao longo do tempo**.

Em outras palavras, **a solidez fiscal não é um fim em si mesmo, mas sim uma condição necessária à alavancagem dos níveis de eficiência na alocação de recursos da qual a orientação dos esforços da gestão à geração de resultados de interesse da sociedade depende**. Tem-se no realismo fiscal, portanto, uma dimensão inegociável da *“Gestão por Resultados”* enquanto tal.

Ainda que o escopo contratual do projeto de consultoria que originou o presente manual não tenha previsto a confecção de propostas especificamente voltadas à gestão fiscal do Governo do Estado do Piauí, a modelagem dos macroprocessos consolidada no presente Manual contém, “por dentro” dos macroprocessos, os princípios e conceitos apresentados nesta subseção. Especificamente, pode-se identificá-los na proposta para o processo de “Planejamento Governamental de Curto Prazo” (processo nº 3.3) e para o macroprocesso de orçamento em geral (macroprocesso nº 02).

---

<sup>28</sup> Enquanto entes não emissores e submetidos à política monetária do governo federal, os entes subnacionais (estados e municípios) não possuem capacidade para influenciar, diretamente, a taxa de juros a qual sua dívida irá se submeter.



# 2

## Modelagem

Detalhamento da estrutura dos macroprocessos de operacionalização da Gestão por Resultados (GpR) no Governo do Piauí

## II. MODELAGEM:

### Detalhamento da metodologia utilizada na modelagem e estruturação dos macroprocessos

A modelagem e respectiva “*manualização*” dos macroprocessos de planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação têm como objetivo fundamental, dotar o Governo do Estado do Piauí de um instrumento capaz de organizar, sistematizar e apoiar o processo de implantação da Gestão por Resultados no âmbito do governo estadual.

Em virtude disto, optou-se por detalhar a estrutura do referido modelo a partir de uma metodologia que garantisse o amplo detalhamento dos processos, eventos, atividades e produtos que compõem os macroprocessos de planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação, bem como a própria sistemática de integração entre os mesmos.

De acordo com estes objetivos, selecionou-se enquanto método um processo de detalhamento que parte da Cadeia de Valor e dos objetivos específicos de cada macroprocesso para, a partir dela, identificar e detalhar cada um dos macroprocessos, a partir de uma estrutura hierárquica, segundo a qual cada macroprocesso é detalhado em termos dos processos que os compõem e destes em suas respectivas atividades e tarefas-chave.

Nesse sentido, devem-se destacar, enquanto conceitos fundamentais à compreensão deste manual<sup>29</sup>:

- » **Cadeia de valor:** representação gráfica de como são organizados e agrupados os macroprocessos, bem como da forma pela qual os mesmos concorrem para o cumprimento da missão institucional do governo estadual e a geração de resultados de interesse da sociedade.
- » **Macroprocesso:** conjunto de processos por meio dos quais a organização cumpre a sua missão, e cuja operação tem impactos significativos na forma de funcionamento da instituição.
- » **Processo:** conjunto ordenado de atividades que, mediante o seu encadeamento, contribuem para transformação de insumos<sup>30</sup> em produtos<sup>31</sup>.
- » **Atividade:** operações em um processo destinadas a produzir um determinado resultado específico. Correspondem a “o que” deve ser feito durante a execução do processo ou subprocesso.
- » **Tarefa:** iniciativa de natureza operacional que corresponde ao detalhamento de “como” cada atividade deve ser executada. Envolve instruções de trabalho e/ou procedimentos executados

---

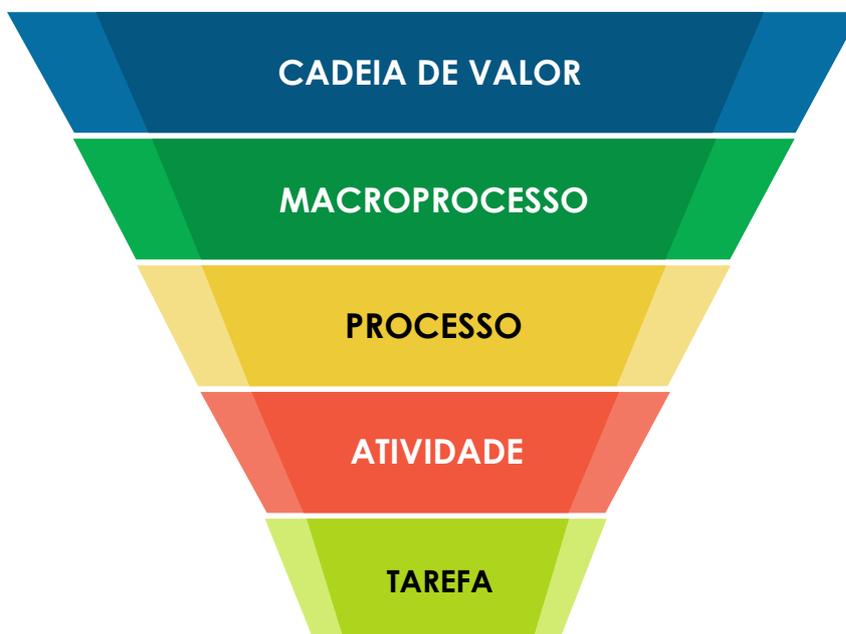
<sup>29</sup> Estes conceitos se referem às adaptações feitas pela Macroplan a partir de um conjunto de materiais de referência, dentre os quais se destacam: SILVA, L. *Manual de gestão por processos*, 2016. e ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica). *Manual de Gestão de Processos Organizacionais*. 2015.

<sup>30</sup> Insumos (ou “*inputs*”) são os recursos necessários ao desenvolvimento de um determinado processo.

<sup>31</sup> Produtos (ou “*outputs*”) são os bens ou serviços resultantes da execução do conjunto de atividades que compõem de um determinado processo.

por diversos atores (“partes interessadas”<sup>32</sup>). Quando vistas em conjunto, as tarefas [indicam o passo-a-passo previsto para a realização de cada atividade.

*Figura 06. Estrutura Básica da Modelagem (encadeamento hierárquico)*



Fonte: Macroplan.

Nas próximas seções, após a apresentação da cadeia de valor que integra os 04 macroprocessos e, através dessa integração, operacionaliza o modelo de Gestão por Resultados do Governo do Piauí, são apresentados, de forma individualizada, os macroprocessos de planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação (01 subseção específica para cada um deles).

Cada um destes macroprocessos encontra-se detalhado, neste documento, da seguinte forma:

**i) Estrutura geral do macroprocesso (“Folha de Rosto”):**

- Visão de conjunto mediante apresentação do objetivo geral, escopo, legislação pertinente à cada macroprocesso, bem como apresentação da subdivisão dos mesmos nos processos que os compõem.

**ii) Detalhamento dos processos:**

- Detalhamento dos objetivos específicos, principais produtos, periodicidade, estrutura de governança, e subdivisão em atividades.

**iii) Detalhamento das atividades:**

- Descrição das tarefas-chave de cada atividade e das atribuições dos órgãos do Governo do Estado do Piauí na condução dos trabalhos.

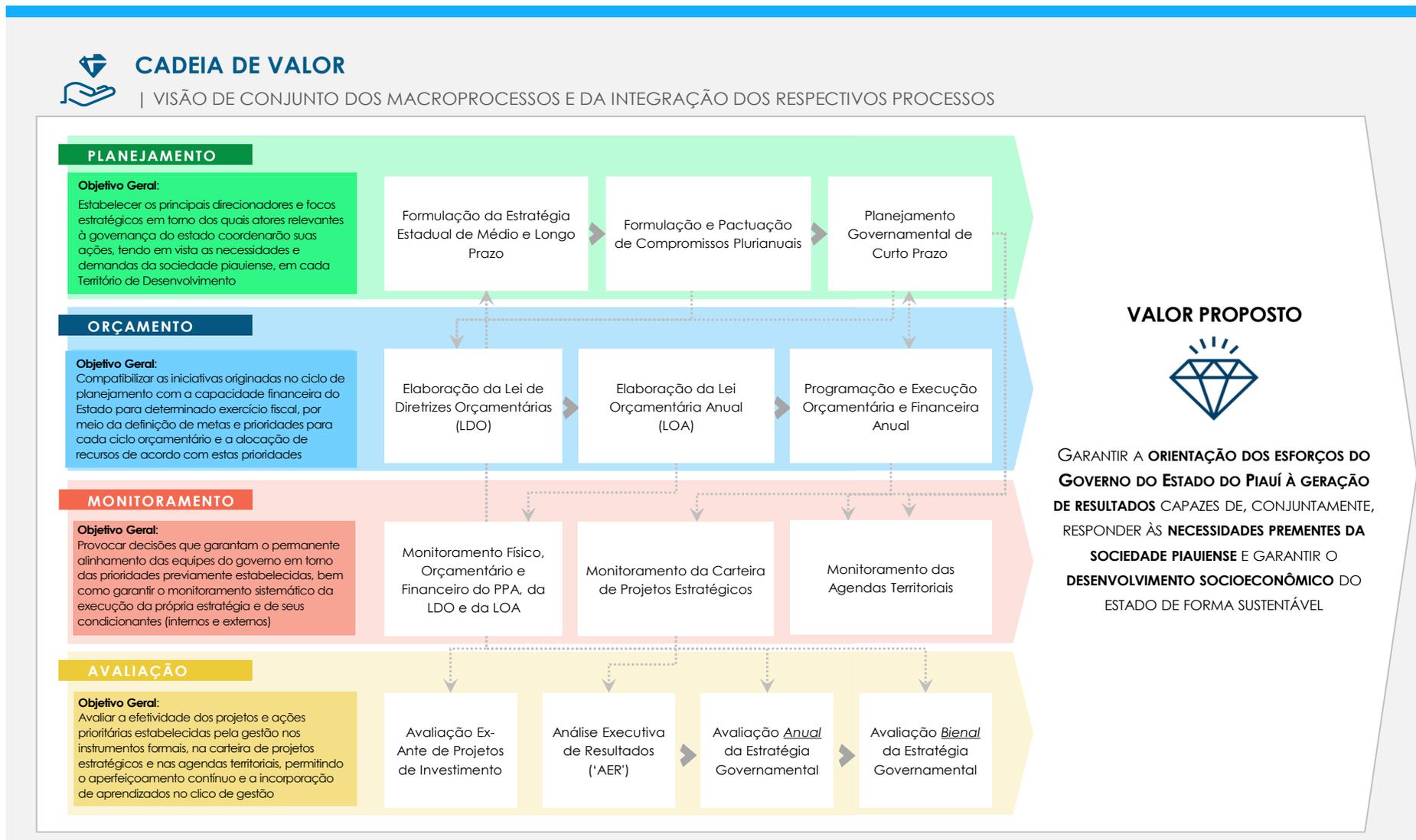
<sup>32</sup> Instituições, organizações, órgãos ou entidades que, em função e suas atribuições, devem desempenhar determinado papel para que os macroprocessos sejam executados em conformidade com a modelagem proposta e de modo a gerar os resultados esperados.

Figura 07. Cadeia de Valor e Orientação dos Macroprocessos à Geração de Resultados - Modelo da GpR do Governo do Estado do Piauí.



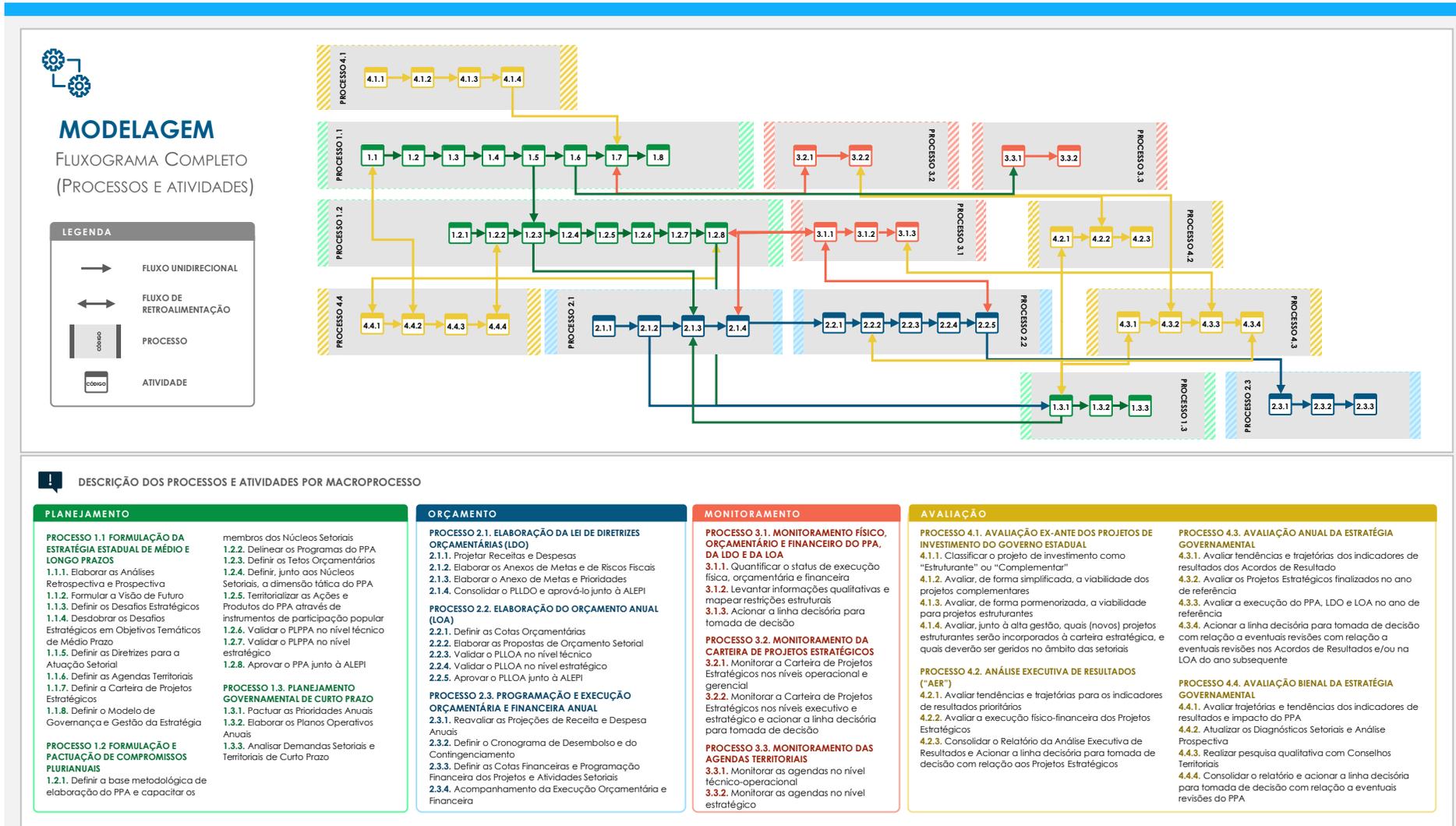
Fonte: Elaborado pela Macroplan.

Figura 08. Cadeia de Valor e Visão de Conjunto do Encadeamento dos Macroprocessos no modelo da GpR do Governo do Estado do Piauí:



Fonte: Elaborado pela Macroplan.

Figura 09. Visão de Conjunto: Fluxo de Encadeamento dos Macroprocessos, detalhado até o nível de atividade.



Fonte: Elaborado pela Macroplan.

# 1. Macroprocesso de Planejamento

## Estrutura Geral (Folha de Rosto)

### OBJETIVO

Estabelecer os principais direcionadores e focos estratégicos em torno dos quais atores relevantes à governança do estado coordenarão suas ações, tendo em vista as necessidades e demandas da sociedade piauiense, em cada Território de Desenvolvimento

### ESCOPO

É o macroprocesso que define as prioridades estaduais por meio da elaboração de instrumentos de gestão como a estratégia de longo e médio prazo, os planejamentos setoriais territorializados, a carteira de projetos estratégicos e o Plano Plurianual (PPA). Envolve, também, a definição dos indicadores e metas de mensuração tanto dos impactos e resultados almejados quanto de quantificação dos bens/serviços a serem ofertados à sociedade. Também é durante esse macroprocesso que ocorre a pactuação em torno dos compromissos a serem assumidos pelas setoriais em cada território, através dos chamados "Acordos de Resultados".

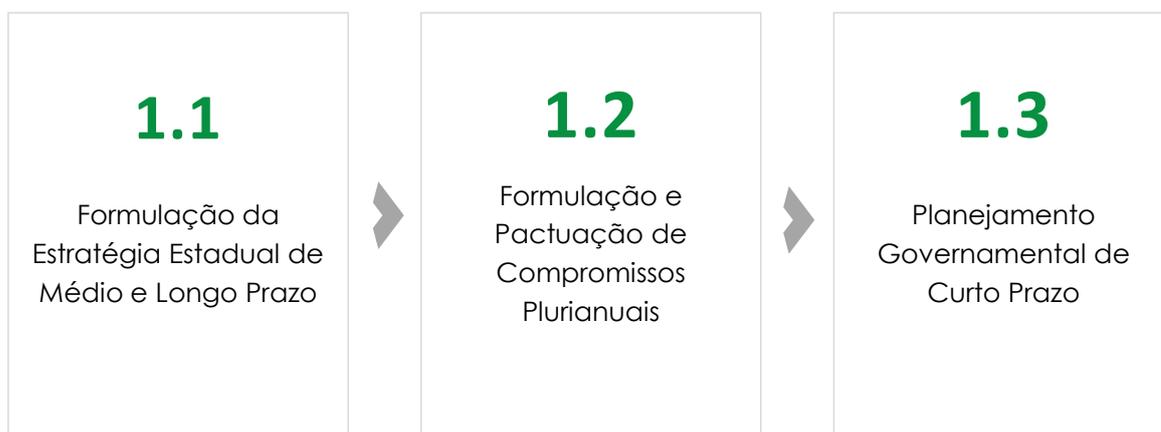
### LEGISLAÇÃO ESTADUAL PERTINENTE

- Constituição Estadual do Piauí, 05 de outubro de 1989 (em especial o Título VI, "Da tributação e do orçamento")
- Lei Complementar 87 de 22 de agosto de 2007 (Estabelece o Planejamento Participativo Territorial no Piauí)
- Decreto 15.665 de 13 de junho de 2014 (Instituição do Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento Monitoramento e Avaliação – SIPMA)
- Lei 6.967 de 03 de abril de 2017 (Altera a organização e o Funcionamento do Planejamento Participativo Territorial no Piauí)

### MACROPROCESSOS



### SUBDIVISÃO EM PROCESSOS



## Detalhamento dos processos

### Processo 1.1

#### Formulação da Estratégia Estadual de Médio e Longo Prazos

##### Objetivo

Estabelecer, a partir de uma estratégia de desenvolvimento de longo prazo, as prioridades governamentais para os próximos 20 anos, com um recorte quadrienal intermediário. Deve contemplar a definição de um norte comum que oriente os esforços setoriais e territoriais no longo prazo (a “*Visão de Futuro*”), bem como o delineamento dos desafios estratégicos do estado e dos objetivos específicos de cada setorial, tendo em vista as diferentes áreas temáticas da gestão pública. A agenda deve estar sintonizada com as transformações desejadas pela sociedade, e deve sintetizar a sua forma de implementação, por meio da definição de Diretrizes para Atuação Setorial e de Projetos Estratégicos.

##### Principal Produto

Consolidação do Plano de Desenvolvimento Sustentável do Estado do Piauí (PDSE-PI) em Projeto de Lei.

##### Periodicidade

Recomenda-se que o **Planejamento de Longo Prazo considere o horizonte temporal de 20 anos** e que preveja ciclos sistemáticos de revisão e aperfeiçoamento a cada **quadriênio**. Essas **revisões devem ser feitas entre os meses de fevereiro e maio do primeiro ano de cada governo**, de modo a antecederem os ciclos de elaboração do PPA. A cada revisão, o horizonte do Plano de Longo Prazo deve se estender por quatro (04) anos adicionais.

##### Subdivisão em Atividades e Estrutura de Governança

ATIVIDADES DO PROCESSO		SEPLAN	SEFAZ	GOV	N. Setoriais	CEDS	CDTS	CGFR	ALEPI
1.1.1	Elaborar as Análises Retrospectiva e Prospectiva	C	P	R	P	R	R	R	-
1.1.2	Formular a Visão de Futuro	C	P	A	R	R	R	R	P
1.1.3	Definir os Desafios Estratégicos	C	P	A	R	R	R	R	R
1.1.4	Desdobrar os Desafios Estratégicos em Objetivos Temáticos de Médio Prazo	C	P	A	P	R	R	R	R
1.1.5	Definir as Diretrizes para a Atuação Setorial de Médio Prazo	C	P	A	P	R	R	R	R
1.1.6	Definir as Agendas Territoriais de Médio Prazo	C	P	A	P	D	P	P	R

ATIVIDADES DO PROCESSO		SEPLAN	SEFAZ	GOV	N. Setoriais	CEDS	CDTS	CGFR	ALEPI
1.1.7	Definir a Carteira de Projetos Estratégicos	C	P	A	P	R	R	P	R
1.1.8	Definir o Modelo de Governança e Gestão da Estratégia	C	R	A	R	R	R	-	R

Legenda: **R** (Recebe informação); **P** (Participa); **C** (Coordena); **D** (Delibera); **A**: (Aprova)

## Detalhamento das atividades e tarefas-chave

### Atividade 1.1.1.: Elaborar as Análises Retrospectiva e Prospectiva

#### Periodicidade

As análises retrospectivas e prospectivas devem ser realizadas no contexto da elaboração do Plano Estratégico<sup>33</sup>.

#### Tarefas-chave

1. O Governo do Estado do Piauí define, por intermédio da SEPLAN, a **composição do “comitê gestor da estratégia de médio e longo prazo do estado do Piauí”**<sup>34</sup>.
2. A SEPLAN **mapeia os “stakeholders”** (atores mais relevantes para o desenvolvimento socioeconômico do estado) e, após validação junto ao Governador do Estado do Piauí **realiza, com estes atores, a pesquisa qualitativa** (entrevistas, grupos de foco etc.).
3. A SEPLAN seleciona, para cada área temática, um conjunto de indicadores socioeconômicos disponíveis em bases públicas oficiais, e **levanta, através destas bases, a série histórica para cada um dos indicadores selecionados**, organizando-os em uma base de dados padronizada.
  - Os Núcleos Setoriais participam na medida em que apoiam a SEPLAN no levantamento de registros administrativos que sejam identificados como relevantes para complementação do Diagnóstico Situacional, enquanto a SEFAZ participa através do fornecimento das séries históricas pertinentes aos dados fiscais (receitas e despesas). Esses dados são enviados para a SEPLAN, que fará o tratamento adequado e a complementação.
4. A SEPLAN **elabora a análise prospectiva, mediante estudo de cenários que identifique fatores críticos** (“tendências consolidadas” e/ou “incertezas críticas”) ao desenvolvimento socioeconômico do estado do Piauí.

<sup>33</sup> A cada 02 anos, a avaliação bienal da estratégia estadual deverá atualizar os indicadores constantes da análise retrospectiva.

<sup>34</sup> A proposta, aqui inserida, é a de que o Governo do Estado do Piauí lidere o processo de constituição de um comitê multi-institucional que seja presidido pelo Governador e que seja composto por representantes de coletivos empresariais (e/ou federações de indústrias), de representantes de instituições regionais de fomento ao desenvolvimento, membros da comunidade universitária estadual (pública e privada), lideranças sindicais (patronais e dos trabalhadores), além dos representantes da comunidade civil (dois de cada TD), um representante da Assembleia Legislativa do Piauí (líder da maioria), um representante do Poder Judiciário (Tribunal de Justiça do Estado do Piauí – TJPI), um do Ministério Público Estadual e outro do TCE-PI. Há, na SEPLAN, uma proposta, ora em avaliação, de que esta função seja desempenhada pelo atual Conselho Estadual de Desenvolvimento Sustentável (CEDS), o qual deveria passar por um processo de reformulação que expanda suas atribuições e altere a sua própria composição.

- A SEFAZ participa através do fornecimento de dados fiscais pertinentes à elaboração de cenários macroeconômicos e fiscais.
5. O Governador do Estado do Piauí **valida, mediante apresentação feita pela SEPLAN no âmbito do “comitê gestor da estratégia de médio e longo prazo do estado do Piauí”, o conteúdo geral do Diagnóstico Situacional**, notadamente no que diz respeito à identificação das **forças, fraquezas, oportunidades e ameaças** e dos principais *insights* que serão mobilizados para a construção do plano estratégico.
  6. A SEPLAN **consolida e socializa o diagnóstico situacional** (análise retrospectiva e prospectiva) junto aos Núcleos Setoriais, o CEDS, os CDTS’s, a SEGOV, a CGFR e junto aos *stakeholders* mobilizados.

## Atividade 1.1.2.: Formular a Visão de Futuro

### Periodicidade

A **Visão de Futuro deve ter validade de 20 anos**, perdurando ao longo de todo o horizonte-temporal do Plano de Longo Prazo, salvo exceções em casos de mudanças radicais de cenários socioeconômicos.

### Tarefas-chave

1. A SEPLAN coordena a execução de pesquisa qualitativa junto aos ***stakeholders e à sociedade em geral***<sup>35</sup>.
  - Nessa pesquisa (efetivada por meio de entrevistas, grupos de foco e pesquisa-web) devem ser mapeados os principais anseios da sociedade piauiense com relação ao futuro do estado (descrição da situação desejada). Além dos atores externos ao governo, devem ser contemplados nas entrevistas, atores-chave da estrutura governamental, dentre os quais, o próprio chefe do executivo estadual, servidores dos órgãos finalísticos, servidores dos órgãos-membro da CGFR; além de representantes do comitê executivo dos CDTS’s e CEDS, permitindo a identificação das prioridades e aspirações da sociedade piauiense em cada território.
2. A SEPLAN **consolida as convergências nas aspirações dos *stakeholders***, agregando as ideias, as percepções e as aspirações dos entrevistados.
3. A SEPLAN define, a partir destas convergências, uma **frase síntese para a Visão de Futuro** e, a partir da mesma, define sua **forma de quantificação** (indicador e meta).
4. O Governador do Estado do Piauí **valida a visão de futuro** e de seus componentes (frase e meta síntese), mediante apresentação feita pela SEPLAN no âmbito do “comitê gestor da estratégia de médio e longo prazo do estado do Piauí”
5. Mediante a consolidação da visão de futuro pela SEPLAN, a CCOM define e executa a **estratégia de comunicação e divulgação da mesma junto ao público interno e externo** ao Governo Estadual.

<sup>35</sup> Essa pesquisa deve ser executada ao mesmo tempo em que são executadas as entrevistas, grupos de foco e pesquisas referentes à atividade 1.1.1 (“Elaborar as Análises Retrospectiva e Prospectiva”).

### Atividade 1.1.3.: Definir os Desafios Estratégicos

#### Periodicidade

Os Desafios Estratégicos devem perdurar como elementos estratégicos até o momento em que os impactos socioeconômicos por eles preconizados tenham sido efetivado<sup>36</sup>.

#### Tarefas-chave

1. A SEPLAN identifica, a partir do Diagnóstico Situacional, **os principais ativos estratégicos e gargalos estruturais do Piauí**.
  - o Os Núcleos Setoriais podem participar de forma “*ad hoc*”, de acordo com a necessidade de aprofundamento temático, dependendo do conteúdo específico dos ativos e gargalos estruturantes identificados.
2. A SEPLAN **estrutura e hierarquiza temas relevantes**. A atividade inclui a criação de agrupamentos (“*clusters*”) de acordo com a motricidade identificada (isto é, de acordo com a agregação, organização e hierarquização de temas relevantes à superação de cada Desafio Estratégico<sup>37</sup>).
3. A SEPLAN **define os Desafios Estratégicos e os seus respectivos indicadores e metas “de impacto”**.
4. O Governador do Estado do Piauí **valida os Desafios Estratégicos e as Metas de Impacto**, mediante apresentação feita pela SEPLAN no âmbito do “comitê gestor da estratégia de médio e longo prazo do estado do Piauí”.
5. Mediante a consolidação dos desafios estratégicos pela SEPLAN, a CCOM define e executa a estratégia de **comunicação e divulgação dos mesmos junto ao público interno e externo** ao governo estadual.

### Atividade 1.1.4.: Desdobrar os Desafios Estratégicos em Objetivos Temáticos de Médio Prazo

#### Periodicidade

**Quadrienal**, de modo a subsidiar a elaboração do PPA. Conforme previsto na legislação vigente, podem ser reformulados em período mais curtos, quando há necessidade da revisão do PPA.

---

<sup>36</sup> No entanto, é recomendável que a cada ciclo **quadrienal** de revisão do Plano de Longo Prazo, a relevância dos Desafios Estratégicos propostos seja testada, bem como a pertinência das agregações propostas pelos Eixos Governamentais

<sup>37</sup> Ex.: Caso um dos Desafios Estratégicos seja a elevação da expectativa de vida da população piauiense, deve-se considerar os temas da Saúde, da Segurança e do Saneamento Básico, na medida em que sem a redução dos índices de mortalidade por doenças (incluindo àquelas associadas à falta de saneamento básico), causas externas violentas (como homicídios ou acidentes de trânsito), dificilmente este desafio será superado.

## Tarefas-chave

1. A SEPLAN consulta os gestores de cada um dos órgãos do governo de estadual, de modo a definir, mediante indicação de cada secretário(a), os “**Comitês Setoriais**” (compostos por servidores que, sob delegação do gestor da pasta, serão responsáveis pela supervisão e validação, em primeira instância, das atividades desenvolvidas pelos Núcleos Setoriais e SEPLAN no âmbito da formulação da estratégia setorial de médio prazo)<sup>38</sup>.
2. Os Núcleos Setoriais **selecionam, coletam e repassam à SEPLAN registros administrativos que possam subsidiar o aprofundamento do diagnóstico situacional** (análise retrospectiva) em sua temática setorial (“diagnósticos setoriais”).
3. A SEPLAN **consolida os diagnósticos setoriais em cadernos específicos (um por desafio estratégico)**, agregando dados do diagnóstico situacional (análise retrospectiva) aos dados extraídos de registro administrativo pelos Núcleos Setoriais. Cada caderno deve ser subdividido nos temas setoriais pertinentes à superação de cada desafio estratégico<sup>39</sup>.
4. A SEPLAN coordena a condução de oficinas de trabalho junto aos Núcleos Setoriais e Comitês Setoriais, com o objetivo de identificar, a partir dos dados coletados, quais seriam **os gargalos e oportunidades setoriais prioritários**<sup>40</sup> para o médio prazo, no âmbito de área temática/setorial (saúde, educação, segurança, etc.).
  - Esse processo de priorização deve **considerar os critérios de urgência/criticidade** (ponderação da relevância estratégica do gargalo/oportunidade, dada sua conexão com necessidades e/ou demandas prementes da sociedade piauiense) e **tempestividade/governabilidade** (avaliação se o gargalo/oportunidade se refere a um fenômeno sobre o qual o Estado tem alta capacidade de influência (controle dos meios necessários para promover as melhorias almeçadas) e sobre os quais é possível alcançar, mediante execução de políticas públicas, melhorias de resultado significativas no médio-prazo).
5. Os Núcleos Setoriais **definem, a partir dessa priorização e mediante interação com os “Comitês Setoriais”, os Objetivos Temáticos e os Indicadores e Metas de Resultado**, que guiarão as prioridades de execução de sua setorial no médio prazo (próximos quatro [04] anos).
  - A SEPLAN coordena metodologicamente a tarefa, buscando garantir que a seleção dos objetivos pelos órgãos se dê, de fato, a partir das evidências apresentadas no diagnóstico setorial.
  - A SEFAZ participa da elaboração dos objetivos, indicadores e metas pertinentes ao equilíbrio fiscal do Estado.

<sup>38</sup> Recomenda-se que esses comitês setoriais sejam compostos por servidores alocados em posições-chave da setorial, com destaque para superintendentes (ou diretores) relevantes à formulação da estratégia de atuação da setorial e/ou à implantação de suas políticas.

<sup>39</sup> Por exemplo, se o caderno se referir ao desafio de “elevar a expectativa de vida do piauiense”, o mesmo deverá ser subdividido em seções compostas por dados da “Saúde”, “Segurança” e “Saneamento Básico”.

<sup>40</sup> Esta priorização deve ser feita a partir de ferramentas de análise multicritério (“AHP” / “matriz GUT”, etc.). Na ausência de *softwares* adequados (tais como “*Expert Choice*”), pode ser utilizado o modelo de “matriz de priorização de problemas estratégicos” (em *Excel*), o qual pode ser encontrado em: <https://mcpdocs.sharepoint.com/clientes/govpi-planejamento/Documentos%20Cliente/Forms/AllItems.aspx?viewid=f71e8ab9%2D4048%2D4c0f%2D9dd1%2D249026c68e0c&id=%2Fclientes%2Fgovpi%2Dplanejamento%2FDocumentos%20Cliente%2FFerramentas>. Login: seplan.pi@mcpdocs.onmicrosoft.com; Senha: P@rceiro.

6. O Governador do Estado do Piauí **valida os Objetivos Temáticos e as Metas de Resultado**, mediante apresentação feita pela SEPLAN no âmbito do “comitê gestor da estratégia de médio e longo prazo do estado do Piauí”.
7. Mediante a consolidação dos objetivos temáticos pela SEPLAN, a CCOM define e executa a estratégia de **comunicação e divulgação dos mesmos junto ao público interno e externo** do governo estadual.
8. Os Núcleos Setoriais **socializam o documento junto às equipes técnicas de sua setorial**. É imperativo que haja um processo de comunicação focado nessas equipes para o entendimento aprofundado do sentido estratégico expresso nos objetivos temáticos e a forma como eles deverão guiar o processo de formulação das ações e projetos setoriais no médio prazo.

### **Atividade 1.1.5.:** Definir as Diretrizes para Atuação Setorial de Médio Prazo

#### *Periodicidade*

**Quadrienal**, de modo a subsidiar a elaboração do PPA. Conforme previsto na legislação vigente, podem ser reformuladas em caso de necessidade de revisão do PPA e/ou surgimento de novas necessidades durante o ciclo de execução da estratégia, identificadas a partir da análise das demandas setoriais e territoriais de curto prazo.

#### *Tarefas-chave*

1. Os Núcleos Setoriais **formulam, em parceria com os “Comitês Setoriais”, as Diretrizes para Atuação Setorial, com base no diagnóstico setorial e eventuais boas práticas** identificadas no âmbito de sua setorial. A SEPLAN coordena metodologicamente o processo, buscando garantir o alinhamento estratégico entre o conteúdo das diretrizes e as transformações preconizadas pelos Objetivos Temáticos junto ao público-alvo de cada órgão.
2. Os Núcleos Setoriais **validam os conteúdos produzidos junto aos gestores das respectivas pastas**.
3. O Governador do Estado do Piauí **valida as Diretrizes para Atuação Setorial**, mediante apresentação feita pela SEPLAN no âmbito do “comitê gestor da estratégia de médio e longo prazo do estado do Piauí”.
4. Os Núcleos Setoriais **socializam o documento junto às equipes técnicas de cada setorial**. É imperativo que haja um processo de comunicação focado nessas equipes para o entendimento aprofundado do sentido estratégico expresso nas Diretrizes para Atuação Setorial e a forma como as mesmas deverão guiar o processo de formulação das ações e projetos setoriais no médio prazo.

## Atividade 1.1.6.: Definir as Agendas Territoriais de Médio Prazo<sup>41</sup>

### Periodicidade

**Quadrienal**, de modo a subsidiar a elaboração do PPA. Conforme previsto na legislação vigente, podem ser reformuladas em caso de necessidade de revisão do PPA e/ou surgimento de novas necessidades durante o ciclo de execução da estratégia, identificadas a partir da análise das demandas setoriais e territoriais de curto prazo.

### Tarefas-chave

1. A **SEPLAN** aplica técnicas estatísticas para “**regionalizar**” os objetivos temáticos por Território de Desenvolvimento (definição de metas específicas para cada TD), levando em consideração:
  - o A situação atual, série histórica e performance em comparação aos demais territórios (quanto pior a performance recente, maior deve ser o esforço de melhoria no indicador a ser representado na definição da meta do TD).
  - o O potencial de impacto sobre as taxas estaduais (quanto maior o potencial de efeito positivo sobre a taxa estadual, mais significativa deve ser a melhoria no indicador a ser representada na definição da meta do TD).
2. A **SEPLAN** coordena o processo de validação dos objetivos e metas de resultado de cada território junto ao **CEDS** (1ª instância) e junto ao Governador do Estado do Piauí (2ª instância).
3. Os **Núcleos Setoriais** coordenam, mediante a realização de consultas junto aos **CDTS's**, o processo de **priorização de Diretrizes para Atuação Setorial específicas para cada TD**, de acordo com as necessidades, potencialidades e gargalos específicos de cada território que facilitam ou dificultam o alcance dos respectivos objetivos temáticos.
4. Os **Núcleos Setoriais**, coordenam, também mediante consulta aos **CDTS's**, o **processo de delineamento das intervenções<sup>42</sup> e de definição produtos prioritários para cada TD**, levando em consideração as necessidades, potencialidades e gargalos locais, bem como o seu encadeamento (vinculação a pelo menos uma diretriz para atuação setorial e, conseqüentemente, a objetivo temático e meta de resultado selecionados para aquele território).
5. A **SEPLAN** analisa a **financiabilidade das Agendas Territoriais**. A tarefa inclui a identificação de oportunidades de captação de recursos. A **SEFAZ** fornece informações fiscais que viabilizem a análise de financiabilidade das ações contempladas na Agenda Territorial.
6. A **CGFR** valida a **análise de financiabilidade** das Agendas Territoriais.

---

<sup>41</sup> As agendas territoriais correspondem aos instrumentos que receberam, na Lei Complementar 87/2007, o nome de “*Planos de Desenvolvimento Sustentável dos Territórios*”. Optou-se por adotar a nomenclatura de “agendas territoriais” como forma de reforçar as alterações preconizadas pela presente modelagem. Dentre essas mudanças, a principal é a de que as agendas territoriais se constituem a partir da estratégia para o estado, em nível macro. Na legislação vigente (LC 87/2007), a ordem de formulação é inversa, na medida que o “Plano de Desenvolvimento Sustentável do Estado do Piauí” seria constituído a partir da “soma” dos 12 planos territoriais.

<sup>42</sup> Por “intervenções” deve-se entender as ações (projetos ou atividades) através das quais se efetivarão os produtos/entregas prioritizados em cada agenda territorial.

7. A SEPLAN apresenta as **Agendas Territoriais** ao CEDS, para deliberação.
8. O Governador do Estado do Piauí **aprova o escopo das Agendas Territoriais**, mediante apresentação feita pela SEPLAN no âmbito do “comitê gestor da estratégia de médio e longo prazo do estado do Piauí”.
9. Mediante a consolidação das Agendas Territoriais pela SEPLAN, a CCOM define e executa a estratégia de **comunicação e divulgação das mesmas junto ao público interno e externo** do governo estadual.
10. Os Núcleos Setoriais **socializam o documento junto às equipes técnicas de sua setorial**. É imperativo que haja um processo de comunicação focado nessas equipes para o entendimento aprofundado do sentido estratégico expresso nas Agendas Territoriais e a forma como eles deverão guiar o processo de formulação das ações e projetos de sua setorial no médio prazo.

### Atividade 1.1.7.: Definir a Carteira de Projetos Estratégicos

#### Periodicidade

**Quadrienal**, de modo a anteceder o ciclo de elaboração dos Planos Plurianuais. É possível que revisões da carteira se façam necessárias em virtude do surgimento de novas oportunidades / necessidades durante o ciclo de execução da estratégia.

#### Tarefas-chave

1. A SEPLAN **seleciona ou desenvolve uma ferramenta padrão (“checklist”<sup>43</sup>) de pré-qualificação de Projetos Estratégicos**, a ser aplicada por todos os órgãos e entidades do Estado.
2. Os Núcleos Setoriais **compilam um inventário de projetos em execução e/ou planejados**. Os projetos e ações planejadas e/ou em execução na setorial devem ser compilados em um banco informatizado disponibilizado pela SEPLAN, contendo o detalhamento do escopo básico das iniciativas (conforme estrutura do *checklist*).
3. A SEPLAN define, em cooperação com os Núcleos Setoriais, a composição da carteira estratégica mediante a **identificação**, via aplicação de ferramentas de análise multicritério (“*processo hierárquico analítico*” – ou AHP, na sigla em inglês<sup>44</sup>), **dos projetos a serem priorizados, tendo em vista a ponderação do seu potencial de impacto sobre os objetivos temáticos e/ou desafios estratégicos** em relação aos riscos de execução e aos custos associado aos projetos.

---

<sup>43</sup> É possível encontrar um modelo para esse checklist em: <https://mcpdocs.sharepoint.com/clientes/govpi-planejamento/Documentos%20Cliente/Forms/AllItems.aspx?viewid=f71e8ab9%2D4048%2D4c0f%2D9dd1%2D249026c68e0c&id=%2Fclientes%2Fgovpi%2Dplanejamento%2FDocumentos%20Cliente%2FFerramentas>. Login: seplan.pi@mcpdocs.onmicrosoft.com; Senha: P@rceiro

<sup>44</sup> Na ausência de *softwares* adequados (tais como “*Expert Choice*”), pode ser utilizado o modelo de priorização de problemas estratégicos (em *excel*), o qual pode ser encontrado em: <https://mcpdocs.sharepoint.com/clientes/govpi-planejamento/Documentos%20Cliente/Forms/AllItems.aspx?viewid=f71e8ab9%2D4048%2D4c0f%2D9dd1%2D249026c68e0c&id=%2Fclientes%2Fgovpi%2Dplanejamento%2FDocumentos%20Cliente%2FFerramentas>. Login: seplan.pi@mcpdocs.onmicrosoft.com; Senha: P@rceiro

- No caso dos projetos de investimento, devem ser considerados apenas aqueles projetos cuja avaliação *ex-ante* (processo 4.1) tenha confirmado a viabilidade do referido projeto tanto do ponto de vista técnico quanto econômico-financeiro e ambiental.
4. A **SEPLAN** **identifica eventuais lacunas (*gaps*) entre os projetos priorizados e a estratégia de longo e médio prazo.**
    - Essas lacunas se referem à identificação de objetivos e/ou desafios não contemplados ou fragilmente contemplados pela carteira. Sempre que forem identificadas essas lacunas, a SEPLAN deverá coordenar oficinas de ideação junto aos Núcleos Setoriais e aos Comitês Setoriais, tendo em vista a identificação de novos possíveis projetos capazes de suprir as necessidades de complementação identificados. Esses novos projetos também devem ser detalhados em conformidade com o *checklist* padronizado de pré-qualificação.
  5. A **SEPLAN** **capacita os membros dos Núcleos Setoriais** na metodologia Gestão Estratégica Orientada para Resultados (GEOR).
  6. Os **Núcleos Setoriais estruturam os Projetos Estratégicos**, de acordo com a metodologia GEOR, recebendo apoio técnico, metodológico e conceitual da SEPLAN.
    - A “estruturação” corresponde à etapa de detalhamento dos componentes estratégicos, táticos e operacionais dos projetos estratégicos e devem estabelecer, para cada projeto, enquanto nível mínimo de detalhamento o “público-alvo”, a “linha decisória”, os “objetivos e resultados esperados”, as “principais entregas” e as “ações” (com seus respectivos “marcos críticos”, “prazos”, “responsáveis” e “recursos financeiros”).
  7. A **SEPLAN** efetiva as **análises de consistência e conformidade dos Projetos Estratégicos** (avaliação das informações de cada projeto, conforme elementos do *checklist* padronizado).
  8. A **SEPLAN** analisa, em parceria com a **SEFAZ**, a **financiabilidade da carteira.**
    - A **SEFAZ** fornece informações fiscais que viabilizem a referida análise de financiabilidade, bem como avalia a conformidade entre a necessidade de novos convênios/operações de crédito e o equilíbrio fiscal do estado (observando limites da LRF, “*regra de ouro*”, “*CAPAG*”, entre outros).
  9. A **SEPLAN** mapeia, avaliam e definem, conjuntamente, as **alternativas de captação de recursos e/ou parceria para viabilização dos Projetos Estratégicos para os quais o Governo do Estado não tem capacidade de (individualmente) arcar com os custos** de implantação e/ou operação.
    - A **SEPLAN** coordena, junto às setoriais, o processo de mapeamento, prospecção e assinatura/contratação de novos convênios e operações de crédito e/ou modelagem de Parcerias Público-Privadas/Concessões (em parceria com a **SUPARC**), tendo em vista a viabilização financeira dos projetos selecionados.
    - A **SEGOV** provê suporte político à captação de novas operações de crédito e convênios (em parceria com a **SURPI**) quando as operações e/ou convênios se referirem a órgãos e entidades vinculadas ao Governo Federal.
  10. A **CGFR** **valida a análise de financiabilidade** dos Projetos Estratégicos. A **SEPLAN** consolida e encaminha o documento aprovado pela CGFR para validação do Chefe do Executivo.

11. O Governador do Estado do Piauí **aprova a Carteira de Projetos Estratégicos**, mediante apresentação feita pela SEPLAN no âmbito do “comitê gestor da estratégia de médio e longo prazo do estado do Piauí”.
12. Os Núcleos Setoriais, efetivam eventuais ajustes finais e estruturam o plano de operacionalização dos projetos selecionados mediante o detalhamento do cronograma de curto prazo do projeto, tendo em vista a operacionalização das atividades e tarefas necessárias ao vencimento dos marcos críticos nos primeiros 03-06 meses de projeto<sup>45</sup>, de acordo com a metodologia GEOR.
13. Mediante a consolidação da Carteira de Projetos Estratégicos pela SEPLAN, a CCOM define e executa a estratégia de **comunicação e divulgação da mesma junto ao público interno e externo** do governo estadual.

### **Atividade 1.1.8.: Definir o Modelo de Governança e Gestão da Estratégia**

#### *Periodicidade*

O modelo de governança deve ser definido a partir da conclusão do processo de formulação da estratégia estadual de longo prazo, e pode sofrer alterações à medida em que se percebam oportunidades de melhoria durante o ciclo de execução.

#### *Tarefas-chave*

1. A SEPLAN **define e pactua as instâncias de tomada de decisão** entre os *stakeholders* durante a execução da Estratégia Estadual de Médio e Longo Prazos. É importante que a comunicação seja a mais clara possível para que a execução da estratégia seja garantida e todos os envolvidos saibam exatamente como e quando atuar. A SEPLAN coordena os trabalhos, mobilizando atores e competências internos e externos necessários à definição.
2. O Governador do Estado do Piauí **valida o modelo de governança e gestão da estratégia**, mediante apresentação feita pela SEPLAN no âmbito do “comitê gestor da estratégia de médio e longo prazo do estado do Piauí”.
3. Mediante a consolidação do modelo de governança e gestão da estratégia pela SEPLAN, a CCOM define e executa a estratégia **de comunicação e divulgação da mesma junto ao público interno e externo** ao governo estadual.

---

<sup>45</sup> Recomenda-se que os coordenadores dos Núcleos Setoriais, em articulação com o(s) seu(s) assessor(e)s, atualizem tais planos ao longo do projeto, sempre partindo da premissa do detalhamento da execução em atividades, de modo a facilitar seu monitoramento intensivo.

## Processo 1.2.

### Formulação e Pactuação de Compromissos Plurianuais

#### Objetivo

Organizar e coordenar a agenda de atuação governamental de médio prazo mediante consolidação das políticas públicas do estado nos programas ‘temáticos’ e ‘de gestão’ que constarão do PPA. Também compete a este processo nortear, através do PPA, a alocação de recursos nos orçamentos anuais, tendo em vista o alcance dos resultados e impactos previamente definidos e pactuados.

#### Principal Produto

Publicação do Plano Plurianual no Diário Oficial do Estado do Piauí (DOE-PI).

#### Periodicidade

**Quadrienal**, sendo sempre iniciado imediatamente após a elaboração da Estratégia de Médio Prazo e/ou revisão da Estratégia de Longo Prazo. A revisão do PPA não tem periodicidade definida, podendo ocorrer sempre que for identificada sua necessidade. Nesses casos, o projeto de lei de revisão do PPA deverá ser encaminhado à ALEPI até o dia 30 de julho do referido exercício fiscal.

#### Subdivisão em Atividades e Estrutura de Governança

ATIVIDADES DO PROCESSO		SEPLAN	SEFAZ	GOV	N. Setoriais	CEDS	CDTS	CGFR	ALEPI
1.2.1	Definir a base metodológica de elaboração do PPA e capacitar os membros dos Núcleos Setoriais	C	P	A	R	R	R	-	R
1.2.2	Delinear os Programas do PPA	C	R	A	R	P	R	-	-
1.2.3	Definir os Tetos Orçamentários	C	P	A	P	R	R	D	-
1.2.4	Definir, junto aos Núcleos Setoriais, a dimensão tática do PPA	C	R	R	P	R	R	-	-
1.2.5	Territorializar as Ações e Produtos do PPA através de instrumentos de participação popular	C	R	P	P	P	P	-	-
1.2.6	Validar o PLPPA no nível técnico do governo estadual	C	P	R	R	R	R	A	-
1.2.7	Validar o PLPPA no nível estratégico do governo estadual	C	R	A	R	R	R	A	R
1.2.8	Aprovar o PLPPA junto à ALEPI	P	R	P	R	R	R	-	C/A

Legenda: **R** (Recebe informação); **P** (Participa); **C** (Coordena); **D** (Delibera); **A**: (Aprova)

## Detalhamento das atividades e tarefas-chave

**Atividade 1.2.1.:** Definir a base metodológica de elaboração do PPA e capacitar os membros dos Núcleos Setoriais

### *Periodicidade*

**Quadrienal**, sendo sempre iniciado de forma paralela à elaboração da Estratégia Estadual de Médio Prazo.

### *Tarefas-chave*

1. A SEPLAN elabora estudo comparativo e mapeia boas práticas em elaboração de PPA e de integração entre os instrumentos de planejamento e orçamento (PPA, LDO e LOA).
2. A SEPLAN define a base metodológica, considerando os objetivos institucionais do governo.
3. A SEPLAN elabora o plano de trabalho e o cronograma de elaboração do PPA. Deve, em articulação com o secretário da pasta, publicar portaria interna estabelecendo os prazos de todas as atividades envolvidas na elaboração do PPA.
4. O Governador do Estado do Piauí valida a base metodológica e o cronograma de elaboração do PPA.
5. A SEPLAN seleciona e capacita a RedePLAN para a adequada execução do plano de trabalho e do cronograma de elaboração do PPA.
6. A SEPLAN divulga e socializa a metodologia e o calendário de elaboração do PPA junto ao CEDS, CDTS's e CGFR.

**Atividade 1.2.2.:** Delinear os Programas do PPA

### *Periodicidade*

**Quadrienal**, sendo sempre iniciado de forma paralela à elaboração da Estratégia Estadual de Médio Prazo. Conforme previsto na legislação vigente, a composição dos programas pode ser reformulada em caso de necessidade de revisão do PPA.

### *Tarefas-chave*

1. A SEPLAN define a distribuição de órgãos e entidades por programa temático e de gestão, de acordo com as sinergias identificadas durante a etapa de diagnóstico situacional (atividade 1.1.1) e de formulação dos desafios estratégicos (atividade 1.1.3).
2. O Governador do Estado do Piauí valida a distribuição de órgãos e entidades por programa temático e de gestão.
3. A SEPLAN cadastra os atributos estratégicos (título, público-alvo, objetivos e diretrizes) dos programas temáticos no SIAFE-PI.

- Para tanto, devem, a partir dos objetivos temáticos e das diretrizes para atuação setorial definidas nas atividades 1.1.4 e 1.1.5, alocando-os nos programas correspondentes, de acordo com a distribuição das setoriais nos diferentes programas temáticos do PPA. O sentido geral, buscado pela SEPLAN, deve ser o de garantir o alinhamento estratégico da estrutura do PPA e o conteúdo dos seus programas à estratégia de médio e longo prazo do estado.

### Atividade 1.2.3.: Definir os Tetos Orçamentários por Programa, Órgão e Unidade Orçamentária

#### Periodicidade

**Quadrienal**, sendo sempre iniciado de forma paralela à elaboração da Estratégia Estadual de Médio Prazo. É necessário que os órgãos responsáveis disponham de pelo menos 03 meses para conclusão da atividade. Ademais, deve-se ter em mente que, conforme estabelecido pela legislação vigente, os valores previstos pelo PPA são indicativos, não gerando nenhuma obrigação legal no que tange à efetiva alocação dos recursos orçamentários. Os Tetos Orçamentários são, portanto, atualizados através das “cotas orçamentárias” definidas durante o ciclo de elaboração da LOA de cada ano.

#### Tarefas-chave

1. A SEFAZ deve, a partir de um modelo econométrico-estatístico validado pelos superintendentes de receita e despesa e secretário da respectiva pasta, **analisar o histórico de receitas e despesas e elaborar cenários macroeconômicos e fiscais** que balizem as projeções para os anos de execução do PPA.
2. A SEFAZ estabelece, com base nesses cenários e no modelo econométrico-estatístico validado, **a projeção de receitas para o período** correspondente aos anos de execução do PPA.
  - O trabalho de estimativa, conduzido pela SEFAZ, deve ser acompanhado de perto e discutido com a SEPLAN, a qual deve participar da elaboração das estimativas de receitas e receber, posteriormente, as respectivas informações de forma desagregada (por fonte).
  - Na sequência o cenário-base de projeção de receitas deve ser validado no âmbito da CGFR.
3. A SEPLAN **dimensiona os grandes agregados de despesa, em equilíbrio com as receitas projetadas** e define os tetos orçamentários por programa, órgão, U.O. e categoria econômica, considerando:
  - As projeções repassadas pela SEFAZ, com relação às despesas referentes às **obrigações do Estado** (encargos da dívida, precatórios e sentenças judiciais<sup>46</sup>; obrigações tributárias e contributivas etc.) ao longo dos anos de execução do PPA.
  - As projeções, repassadas pela SEADPREV/SEFAZ, com relação à despesa com **pagamento de pessoal (ativos, inativos e pensionistas) e terceirizados** ao longo dos anos de execução do PPA.
  - A estimativa de expansão das despesas relativas ao **“custeio obrigatório”** (manutenção de luz, gás, água, telefone, internet etc.) de cada órgão e das redes a eles associadas (como no caso da

<sup>46</sup> Para esta mensuração é importante, também, a participação da Procuradoria Geral do Estado do Piauí (PGE-PI).

rede escolar ou hospitalar) ao longo dos anos de execução do PPA, conforme projeções da SEPLAN.

- As previsões de despesa com **operações de crédito** previstas para o quadriênio, conforme informações das diretorias de operação de crédito interna e externa da própria SEPLAN, considerando os quatro anos do PPA.
- As previsões de despesa com **convênios** (incluindo a previsão de contrapartida) para o quadriênio, conforme informações da SEPLAN.
- As projeções relacionadas às **despesas diretamente relacionadas à execução dos projetos estratégicos** ao longo dos 04 anos de execução do PPA.
- As projeções relacionadas às **despesas diretamente relacionadas à execução das agendas territoriais** ao longo dos 04 anos de execução do PPA.
- A distribuição das demais **despesas (“livres” / “discricionárias”)** entre os órgãos/U.O.’s. ao longo dos 04 anos de execução do PPA.
- A **garantia de conformidade das projeções com relação às legislações pertinentes** e a eventuais indicadores de referência, considerando cada ano do PPA individualmente.

» Por “indicadores de referência” entende-se a garantia de cumprimento dos mínimos constitucionais<sup>47</sup>, adequação aos “limites da LRF”<sup>48</sup> e à “regra de ouro”<sup>49</sup>, bem como a manutenção de notas adequadas em indicadores de controle, como a CAPAG, calculada pela STN<sup>50</sup>, entre outros.

4. A SEPLAN coordena a **apresentação da distribuição dos tetos orçamentários por programa, órgão, U.O e categoria econômica à CGFR para deliberação e validação.**
5. O Governador do Estado do Piauí **aprova a distribuição dos Tetos Orçamentários entre por Programa, UO e Categoria Econômica.**
6. A SEPLAN **consolida e socializa a distribuição dos Tetos Orçamentários** com os Núcleos Setoriais, o CEDS e CDTs’s conforme a estratégia e canais pré-estabelecidos pela CCOM.

### **Atividade 1.2.4.:** Definir, junto aos Núcleos Setoriais, a dimensão tática do PPA (Ações e Produtos)

#### *Periodicidade*

**Quadrienal**, sendo sempre iniciado de forma paralela à elaboração da Estratégia Estadual de Médio Prazo. O PLPPA deve evitar impor restrições excessivas à alteração da estrutura orçamentária preconizada pelo PPA. Desse modo, deve-se considerar a manutenção de artigos que garantam ao Governo do Estado autonomia para incluir, excluir e alterar ações e produtos por meio das LOA’s, garantindo a possibilidade de revisão frente às novas oportunidades e/ou ameaças que surjam durante a execução do PPA, identificadas a partir da análise das demandas setoriais e territoriais de curto prazo.

<sup>47</sup> BRASIL. Constituição Federal, 1988, art. 198, §2º, I.; BRASIL. Lei Complementar nº 101/2000, art. 2º, IV.; BRASIL. Lei Complementar 141, de 13 de janeiro de 2012.

<sup>48</sup> BRASIL. Lei Complementar nº 101/2000, art. 20º, II e 22º.

<sup>49</sup> BRASIL. Constituição Federal, 1988, art. 167, inciso III.

<sup>50</sup> Secretaria do Tesouro Nacional (STN). Tesouro Transparente: Capacidade de Pagamento. Disponível em: <<https://www.tesourotransparente.gov.br/temas/estados-e-municipios/capacidade-de-pagamento-capag>>. Acesso em: 17/09/2020.

## Tarefas-chave

1. Os Núcleos Setoriais **avaliam, em parceria com os setores administrativo-financeiros de suas setoriais, a execução orçamentária nos últimos 03 anos**, incluindo o exercício fiscal corrente (ano anterior ao primeiro ano do PPA), buscando identificar ações orçamentárias passíveis de serem excluídas (ações concluídas e/ou sem execução prevista), ou mesmo agregadas à outras, tendo em vista a simplificação da estrutura orçamentária.
2. Os Núcleos Setoriais **levantam, junto às equipes finalísticas de suas setoriais, os projetos e atividades em execução e/ou planejadas para serem executadas ao longo dos 04 anos do PPA** (consolidando-as em um “inventário de ações para o PPA”, conforme modelo definido pela SEPLAN<sup>51</sup>), identificando eventuais ações (ou produtos) que tenham de ser adicionadas à estrutura orçamentária existente.
3. Os Núcleos Setoriais **identificam, em articulação com as equipes finalísticas de suas setoriais, eventuais lacunas entre as Diretrizes para Atuação Setorial pactuadas e seu “rebatimento” em ações e produtos específicos previstas no âmbito do PPA.**
  - Nesse ponto, deve-se atentar para o fato de que nem toda diretriz deverá ser necessariamente desdobrada em uma ação orçamentária, uma vez que nem sempre as diretrizes demandarão recursos orçamentários específicos para serem implementadas.
4. A partir das informações geradas mediante execução das tarefas anteriores, os Núcleos Setoriais **devem cadastrar as suas propostas para composição do PPA**<sup>52</sup>. Devem estar detalhados, para cada ação proposta: o nome da ação (título); sua descrição; tipologia (projeto ou atividade); órgão e unidade orçamentária executor, indicador(es) de produto associado(s) e sua(s) respectiva(s) unidade(s) de medida e meta(s) física(s) territorializada(s) para cada ano do PPA; metas financeiras (valor total por categoria econômica, considerando todas as fontes), também para cada ano do PPA.
5. A SEPLAN **analisa a consistência e a conformidade das informações cadastradas no SIAFE-PI**, atentando, principalmente, para:
  - A adequação das propostas setoriais aos tetos orçamentários de cada órgão e U.O. por categoria econômica; e
  - A adequação das metas físicas e financeiras à programação dos projetos estratégicos (prioritariamente) e das agendas territoriais (em segundo lugar).
6. Havendo necessidade, a SEPLAN **coordena, em articulação com os Núcleos Setoriais, os devidos ajustes, diretamente no SIAFE-PI, e valida, uma vez efetivados os ajustes, as propostas setoriais para a dimensão tática do PPA (ações e produtos), conforme registro no SIAFE-PI.**

<sup>51</sup> É possível encontrar um modelo para esse inventário em: <https://mcpdocs.sharepoint.com/clientes/govpi-planejamento/Documentos%20Cliente/Forms/AllItems.aspx?viewid=f71e8ab9%2D4048%2D4c0f%2D9dd1%2D249026c68e0c&id=%2Fclientes%2Fgovpi%2Dplanejamento%2FDocumentos%20Cliente%2FFerramentas>. Login: seplan.pi@mcpdocs.onmicrosoft.com; Senha: P@rceiro.

<sup>52</sup> Em princípio esse cadastro poderia ser feito diretamente no SIAFE-PI ou, caso a SEPLAN considere melhor iniciar a estruturação de forma offline, o cadastro pode ser feito através da utilização da planilha-modelo (excel) que pode ser encontrada em: <https://mcpdocs.sharepoint.com/clientes/govpi-planejamento/Documentos%20Cliente/Forms/AllItems.aspx?viewid=f71e8ab9%2D4048%2D4c0f%2D9dd1%2D249026c68e0c&id=%2Fclientes%2Fgovpi%2Dplanejamento%2FDocumentos%20Cliente%2FFerramentas>. Login: seplan.pi@mcpdocs.onmicrosoft.com; Senha: P@rceiro.

## Atividade 1.2.5.: Territorializar as Ações e Produtos do PPA através de instrumentos de participação social

### Periodicidade

**Quadrienal**, sendo sempre iniciado de forma paralela à elaboração da Estratégia Estadual de Médio Prazo. No entanto, a cada ano a compatibilização entre o planejamento setorial e o planejamento territorial do Governo do Estado do Piauí deve ser atualizada por meio das audiências públicas pertinentes ao ciclo de elaboração da LDO e da LOA.

### Tarefas-chave

1. A **SEPLAN organiza as propostas setoriais<sup>53</sup> em cadernos de trabalho específicos**. Cada caderno deve conter subcapítulos com as ações, produtos e metas propostas por cada setorial em cada território, de forma individualizada (01 caderno por território de desenvolvimento)<sup>54</sup>.
2. A **SEPLAN mapeia boas práticas e define a metodologia de consulta popular** do PPA a ser utilizada na avaliação das Propostas Setoriais regionalizadas.
3. O **Governador do Estado do Piauí valida a metodologia de consulta popular do PPA**.
4. A **SEPLAN organiza e coordena a execução das plenárias territoriais**:
  - A SEPLAN deve alocar representantes em cada um dos TD's, os quais devem agir como facilitadores e moderadores dos processos de negociação direta entre os Núcleos Setoriais e os CDTS's.
  - O CEDS participa da cerimônia de abertura e encerramento do evento. Os membros do CEDS devem ter liberdade para participar das plenárias territoriais junto aos territórios que considerem mais estratégicos/prioritários.
  - O Governador do Estado do Piauí deve fazer a abertura e encerramento dos eventos pertinentes às plenárias territoriais.
  - Os CDTS's, enquanto representantes das demandas dos habitantes de cada território devem negociar, junto aos Núcleos Setoriais, as ações e produtos previstos para seu território, levando em consideração as prioridades estabelecidas nas agendas territoriais e necessidades de caráter emergencial que tenham se desenvolvido em seu território e mapeadas junto às populações locais.
  - Os Núcleos Setoriais são os principais interlocutores do governo estadual junto aos CDTS's durante as rodadas de negociação. Devem estar acompanhados de representantes do "comitê setorial" e apresentarem, conjuntamente, a proposta original de sua setorial para aquele território (conforme consolidação da atividade 1.2.4) e negociar, junto aos conselhos, a inclusão e/ou exclusão de produtos tendo em vista as Agendas Territoriais e/ou as demandas de natureza mais imediata-emergencial que venham a ser apresentadas pelos CDTS's durante as plenárias. Ademais, os representantes dos Núcleos Setoriais devem justificar sempre que as demandas

<sup>53</sup> Conforme consolidadas no SIAFE-PI durante a atividade 1.2.4 ("Definir, junto aos Núcleos Setoriais, a dimensão tática do PPA").

<sup>54</sup> Recomenda-se que o referido caderno de trabalho seja, portanto, um compilado de todas as propostas (ações, produtos e metas) de cada órgão setorial de atuação finalística (secretarias de saúde, educação, segurança, agricultura familiar, assistência social etc.)

apresentadas pelos conselhos não puderem ser atendidas dentro do período de vigência do PPA em função de razões de natureza financeira, institucional ou técnico-operacional.

5. Após a conclusão dos trabalhos, a SEPLAN deve **consolidar documentos individuais (01 por setorial) nos quais constem a pactuação feita entre os Núcleos Setoriais e os CDTS's** (lista de ações e produtos por território e ano do PPA)<sup>55</sup>.
6. Os Núcleos Setoriais, de posse desse material consolidado, **efetivam os respectivos ajustes no SIAFE-PI**, garantindo a inclusão das prioridades pactuadas durante as plenárias territoriais.

### **Atividade 1.2.6.: Validar o PLPPA no nível técnico do poder executivo**

#### *Periodicidade*

**Quadrienal**, coincidindo com a conclusão da elaboração do PPA.

#### *Tarefas-chave*

1. A SEPLAN **analisa a coerência técnica e da conformidade metodológica das propostas de cada setorial**, considerando:
  - A coerência entre as ações e as diretrizes para atuação setorial.
  - A coerência entre as metas físicas e financeiras (valores unitários correspondentes, de modo que, quanto maior for a meta física, maior é, também, a meta financeira, por exemplo<sup>56</sup>).
  - A plena contemplação dos projetos estratégicos na estrutura física e financeira do PPA.
  - A coerência da proposta final com relação às pactuações efetivadas durante as plenárias territoriais.
  - A consistência técnica entre os produtos e as finalidades de cada ação setorial, conforme descrição cadastrada pela setorial no SIAFE-PI.
  - A aderência do conjunto de ações e produtos com a estratégia setorial, conforme expressa nos Objetivos Temáticos e Metas de Resultado, bem como nos Projetos Estratégicos e Agendas Territoriais.
2. A SEPLAN **verifica a conformidade financeira e fiscal das propostas de despesa de cada setorial e do PPA como um todo** (observando o respeito aos tetos orçamentários por programa, órgão, U.O e categoria econômica, bem como os limites da LRF, CAPAG, mínimos constitucionais, entre outros), com foco prioritário no primeiro ano do PPA, dado o rebatimento imediato para a LDO e LOA.
3. A SEFAZ e a CGFR **validam a análise de financiabilidade e de conformidade entre as propostas de despesa constantes no PLPPA e o equilíbrio fiscal do Estado.**

---

<sup>55</sup> É importante que esses documentos finais sejam encaminhados aos CDTS's e CEDS.

<sup>56</sup> Nos casos em que tal coerência não for observada, recomenda-se que seja checado, junto à setorial, a justificativa para tal discrepância entre os valores unitários.

4. Os Núcleos Setoriais **revisam e efetivam os ajustes finais**, sempre que as análises de consistência e conformidade demandarem ajustes na proposta setorial tramitada via SIAFE-PI.
5. A SEPLAN **consolida o PLPPA e o encaminha à SEGOV** para a validação.

### **Atividade 1.2.7.:** Validar o PLPPA no nível estratégico do poder executivo

#### *Periodicidade*

**Quadrienal**, coincidindo com a conclusão da elaboração do PPA. Conforme legislação vigente, a inclusão, exclusão ou alteração de programas e/ou de seus objetivos, diretrizes e indicadores de resultados requerem aprovação da ALEPI mediante projeto de lei específico.

#### *Tarefas-chave*

1. A SEGOV **analisa a conformidade entre as propostas setoriais e as prioridades estratégico-políticas do governo**, demandando junto à SEPLAN eventuais ajustes, sempre que necessários.
2. Paralelamente, a SEPLAN e os Núcleos Setoriais **mapeiam ações para destinação prioritária das emendas parlamentares**.
  - Para tanto, os Núcleos Setoriais devem, em articulação com as equipes técnicas e de atuação finalística de cada setorial, identificar os projetos e atividades de caráter estruturante (i.e., relevantes para o alcance dos objetivos temáticos) que estejam “subfinanciadas” no PLPPA, priorizando, ainda que não se restringindo, a Carteira de Projetos Estratégicos e as agendas territoriais, nesta ordem.
  - Essa lista preliminar deve ser encaminhada à SEPLAN que consolida e encaminha o documento à SEGOV, a qual deve encaminhar a lista para as diferentes bancadas da ALEPI, em especial aos líderes do governo e da oposição.
  - Especificamente, esse levantamento se orienta a fornecer uma lista consultiva de ações para as quais há maior demanda de recomposição orçamentário-financeira, através de emendas parlamentares. Com isso, espera-se, ainda que respeitando autonomia da ALEPI, a independência dos deputados e as prerrogativas do legislativo estadual<sup>57</sup>, ensejar maior convergência política entre o executivo e o legislativo em torno de políticas públicas prioritárias baseadas em evidências. Essa estratégia pode se tornar ainda mais relevante em conjunturas em que haja necessidades de contingenciamento em virtude de desequilíbrios fiscais.
3. A SEGOV **consolida o PLPPA e encaminha à ALEPI**.

---

<sup>57</sup> Conforme a Emenda Constitucional nº 42/2013 (que acrescentou art. 179-A à Constituição do Estado do Piauí), os deputados da ALEPI têm poder de definição sobre 0,6% da RCL prevista no PLLOA enviado à ALEPI. No caso do Piauí, 30% desses recursos devem ser destinados a despesas associadas às classificações funcionais ‘Saúde’ (função 10), ‘Educação’ (função 12) e ‘Cultura’ (função 13).

## Atividade 1.2.8.: Aprovar o PLPPA no Legislativo Estadual

### Periodicidade

**Quadrienal**, sendo iniciada imediatamente após a entrega formal do PLPPA à ALEPI pela SEGOV.

### Tarefas-chave<sup>58</sup>

1. A SEPLAN apresenta aos deputados e assessores o PLPPA, bem como a metodologia de apresentação das emendas impositivas.
2. A ALEPI realiza Audiência Pública com participação dos poderes e da sociedade civil organizada e inicia o processo de tramitação e aprovação do PLPPA, em conformidade com o regimento interno da casa (incluindo o recebimento das propostas de emendas pelos parlamentares e a entrega do relatório pelo relator).
3. A SEGOV coordena, em parceria com o líder do governo na Assembleia Estadual, o processo de negociação política, buscando garantir a coerência do PPA aprovado à Estratégia Estadual de Médio e Longo Prazos e às prioridades estratégico-políticas do governo.
4. A ALEPI vota e aprova o relatório no plenário.
5. A SEGOV publica o PPA aprovado no DOE-PI.
6. Mediante a publicação do PPA, a CCOM define e executa a estratégia de comunicação e divulgação do mesmo junto ao público interno e externo ao Governo Estadual.

## Processo 1.3.

### Planejamento Governamental de Curto Prazo

#### Objetivo

Estabelecer, à luz da Estratégia Estadual de Médio e Longo Prazos (notadamente a carteira estratégica e as agendas territoriais), as **prioridades anuais sobre as quais recairá o foco de execução das setoriais e demais órgãos da administração estadual durante o exercício fiscal de referência**. Para tanto, é necessária a estruturação de Acordos de Resultados e a produção de planos operativos (POA's) que especifiquem e encadeiem as ações, atividades, tarefas e recursos necessários ao alcance dos resultados priorizados no âmbito desses acordos

#### Principal Produto

Publicação dos Acordos de Resultado no *Website* Oficial da Secretaria de Estado do Planejamento (SEPLAN-PI).

---

<sup>58</sup> O encadeamento de tarefas apresentado nesta subseção se baseou, fundamentalmente, no fluxo de tramitação dos Projetos de Lei do PPA e LOA, conforme apresentado pela agência de notícias da ALEPI, por meio do website "Parlamento Piauí", conforme disponível em: <<https://www.parlamentopiaui.com.br/noticias/alepi/comissao-aprova-cronograma-de-tramitacao-do-orcamento-de-2020-183799.html>>. Acesso em: 21 de setembro de 2020.

## Periodicidade

**Anual.** Até o mês de agosto, a SEPLAN deverá coordenar junto aos Núcleos Setoriais, o processo de seleção de resultados e entregas prioritárias, no âmbito dos Acordos de Resultado do exercício subsequente.

## Subdivisão em Atividades e Estrutura de Governança

ATIVIDADES DO PROCESSO		SEPLAN	SEFAZ	GOV	N. Setoriais	CEDS	CDTS	CGFR	ALEPI
1.3.1	Pactuar as Prioridades Anuais, mediante Acordos de Resultados	C	P	A	P	R	R	-	-
1.3.2	Elaborar os Planos Operativos Anuais (POA's)	P	-	A	C	R	R	-	-
1.3.3	Analisar Demandas Setoriais e Territoriais "Emergentes"	C	-	R	P	R	R	-	-

Legenda: **R** (Recebe informação), **P** (Participa); **C** (Coordena); **D** (Delibera); **A**: (Aprova)

## Detalhamento das atividades e tarefas-chave

### Atividade 1.3.1.: Pactuar as Prioridades Anuais, mediante Acordos de Resultados<sup>59</sup>

#### Periodicidade

A elaboração dos Acordos de Resultado deve ocorrer de forma **anual**<sup>60</sup>. A cada ano os Acordos de Resultados devem selecionar, a partir das metas de resultado do PPA e das entregas prioritárias da carteira estratégica e das agendas territoriais, as prioridades (de resultado e produto) para o exercício fiscal subsequente. Os Acordos de Resultados devem ser finalizados e assinados no mês de agosto (servindo, portanto, de base para o processo de elaboração do PLLOA), sempre estabelecendo as prioridades de execução para o exercício fiscal subsequente.

<sup>59</sup> Os Acordos de Resultados devem ter como conteúdo mínimo os resultados (anualização da meta de resultado constante no PPA), as entregas estratégicas (conforme carteira de projetos e agendas territoriais), os "marcos críticos" e seus respectivos prazos (conforme estrutura dos projetos prioritários / agendas territoriais), o dimensionamento financeiro, a pactuação das atribuições e responsabilidades para cada nível da linha decisória, bem como das autonomias e flexibilidades gerenciais e a estrutura dos incentivos (financeiros e não-financeiros). O Governo do Piauí já dispõe de um modelo-base (template) para os Acordos de Resultado, que pode ser encontrado em: <https://mcpdocs.sharepoint.com/clientes/govpi-planejamento/Documentos%20Cliente/Forms/AllItems.aspx?viewid=f71e8ab9%2D4048%2D4c0f%2D9dd1%2D249026c68e0c&id=%2Fclientes%2Fgovpi%2Dplanejamento%2FDocumentos%20Cliente%2FFerramentas>. Login: seplan.pi@mcpdocs.onmicrosoft.com; Senha: P@rceiro.

<sup>60</sup> De modo a facilitar os trabalhos dos Núcleos Setoriais e da própria SEPLAN, seria desejável que o SIMO (ou, alternativamente, o SIAFE) fosse ajustado, de modo a incluir uma aba específica para construção os Acordos de Resultados diretamente no sistema. A ideia é que nessa aba se tenha um processo de trabalho similar àquele de construção da LOA no que diz respeito aos seus estágios ("proposta setorial", "análise SEPLAN" etc.). Na ausência desta nova finalidade, deve ser utilizado o modelo de Acordo de Resultados, que pode ser encontrado em: <https://mcpdocs.sharepoint.com/clientes/govpi-planejamento/Documentos%20Cliente/Forms/AllItems.aspx?viewid=f71e8ab9%2D4048%2D4c0f%2D9dd1%2D249026c68e0c&id=%2Fclientes%2Fgovpi%2Dplanejamento%2FDocumentos%20Cliente%2FFerramentas>. Login: seplan.pi@mcpdocs.onmicrosoft.com; Senha: P@rceiro.

## Tarefas-chave

1. A **SEPLAN** **identifica, em articulação com os Núcleos Setoriais, as Metas de Resultado do PPA com maior relevância** para a efetivação dos impactos socioeconômicos selecionados na Estratégia Estadual de Médio e Longo prazos.
  - A seleção deve ser realizada levando em consideração, por um lado, o grau de contribuição estatístico dos resultados para a geração dos impactos desejados (elemento quantitativo)
  - Por outro lado, a priorização deve ser combinar esse elemento quantitativo a um mecanismo de consulta, por intermédio dos núcleos, aos “comitês setoriais” (elemento qualitativo, a ser estruturado mediante aplicação de técnicas de análise multicritério<sup>61</sup>).
  - Os resultados selecionados a partir da combinação destes elementos qualitativos e quantitativos devem compor a dimensão estratégica dos Acordos de Resultado.
2. Os **Núcleos Setoriais** **selecionam as entregas prioritárias para o exercício fiscal em questão, levando em consideração, prioritariamente, as entregas previstas nos Projetos Estratégicos e nas Agendas Territoriais**, para composição da dimensão tática dos Acordos de Resultados.
  - Essa tarefa deve ser moderada e coordenada pela **SEPLAN**, em articulação com a equipe dos Núcleos Setoriais, e estabelecer, para cada entrega, um indicador de produto, meta física e detalhamento dos principais marcos críticos associados, com seus respectivos prazos e responsáveis (sejam eles da própria setorial ou de órgãos “intervenientes”<sup>62</sup>).
3. A **SEPLAN** efetiva a **análise de financiabilidade dos Acordos de Resultado**, de acordo com as projeções de receita e despesa atualizadas em articulação com a SEFAZ. O parecer e relatório de financiabilidade devem ser encaminhados e validados junto à CGFR.
4. A **SEPLAN** **define os mecanismos e critérios de acesso a incentivo financeiro e/ou não-financeiro** vinculados aos Acordos de Resultados, e valida-as junto à Secretária da pasta.
5. A **SEPLAN** **valida os mecanismos de incentivo e critérios de acesso junto à CGFR (1ª instância) e o Governador do Estado (2ª instância)**.
6. A **SEPLAN** **consolida e socializa os termos do Acordo de Resultados** (contendo resultados, entregas, marcos críticos e prazos e responsabilidades) junto com os Núcleos Setoriais, o CEDS, os CDTS's, a SEGOV e a SEFAZ.
7. A **SEPLAN**, os Núcleos Setoriais e o Governador **formalizam os termos do Acordo de Resultados com as respectivas assinaturas**.
  - O Governador deve ser a contraparte dos Acordos de Resultado assinados junto aos órgãos setoriais. A SEFAZ e a CGFR participam da pactuação, com foco no impacto dos prazos de execução física sobre a programação orçamentária e financeira do Governo do Estado do Piauí.

---

<sup>61</sup> Na ausência de softwares adequados (tais como “Expert Choice”), pode ser utilizado o modelo de matriz de priorização de problemas estratégicos (em excel), o qual pode ser encontrado em: <https://mcpdocs.sharepoint.com/clientes/govpi-planejamento/Documentos%20Cliente/Forms/AllItems.aspx?viewid=f71e8ab9%2D4048%2D4c0f%2D9dd1%2D249026c68e0c&id=%2Fclientes%2Fgovpi%2Dplanejamento%2FDocumentos%20Cliente%2FFerramentas>. Login: seplan.pi@mcpdocs.onmicrosoft.com; Senha: P@rceiro.

<sup>62</sup> Segundo a estrutura organizacional atual (2020) do Governo do Estado do Piauí, os órgãos “intervenientes” do governo podem ser separados nas seguintes temáticas: Planejamento (SEPLAN), Fazenda (SEFAZ), Administração e Governo (SEGOV e Vice-Governadoria, SEADPREVI, PGE, CGE, ATI, CCOM, IASPI, SUPARC, SURPI), Instituições (ALEPI, DPE-PI, TCE-PI, TJPI MPPI) e Meio Ambiente (SEMAR).

8. Mediante a formalização dos Acordos de Resultado, a **CCOM define e executa a estratégia de comunicação e divulgação dos mesmos** junto ao público interno e externo ao Governo Estadual.

### Atividade 1.3.2.: Elaborar os Planos Operativos Anuais (POA's)

#### Periodicidade

**Anual**, devendo ser efetivado em dezembro à luz dos Acordos de Resultado e da LOA aprovada<sup>63</sup>.

#### Tarefas-chave

1. A **SEPLAN define a estrutura padrão dos POA's**<sup>64</sup> e fornece a ferramenta-padrão (planilha) na qual os Núcleos Setoriais deverão estruturar os seus POA's.
  - Os POA's são instrumentos de programação física e financeira, em que os órgãos setoriais detalham a forma de operacionalização de seus projetos e atividades; estejam eles constando dos Acordos de Resultados ou não.
  - A estrutura dos POA's deve seguir a metodologia **5W2H** (**What** [O que será feito?]; **Why** [Por que será feito?]; **Where** [Onde será feito?]; **When** [Quando será feito?/Qual o cronograma de execução?]; **Who** [Por quem será feito?]; **How** [Como será feito?]; **How Much** [Quanto custará fazer?/Dimensionamento dos recursos orçamentários necessários])<sup>65</sup>.
  - É recomendável que os Núcleos Setoriais garantam a aplicação dessa ferramenta de gestão considerando a totalidade dos projetos e atividades de seu órgão. Porém, a prerrogativa é a de que a SEPLAN coordene, junto aos Núcleos Setoriais, a produção de **POA's que detalhem a programação física e financeira especificamente para as prioridades estabelecidas nos Acordos de Resultado firmados por cada setorial** junto ao Governador.
  - A SEPLAN deve produzir um manual técnico a ser distribuído às Setoriais, detalhando a forma de preenchimento, e definir um conjunto específico de setoriais (mais relevantes à produção dos impactos socioeconômicos e superação dos desafios estratégicos) junto às quais as equipes da SEPLAN poderão acompanhar o processo de estruturação dos POA's de maneira intensiva, caso verifique-se essa necessidade<sup>66</sup>.
2. A **SEPLAN capacita as equipes dos Núcleos Setoriais** para a construção dos planos de ação e distribui um manual técnico que detalhe o sentido estratégico dos POA's e a sua forma de

<sup>63</sup> Os POA's deverão ser ajustados pelos Núcleos Setoriais a partir da definição da programação financeira, pela SEFAZ (atividade 2.3.2)

<sup>64</sup> O Governo do Estado do Piauí possui um modelo-base (template) para os Planos Operativos Anuais (POA's), que pode ser encontrado em: <https://mcpdocs.sharepoint.com/clientes/govpi-planejamento/Documentos%20Cliente/Forms/AllItems.aspx?viewid=f71e8ab9%2D4048%2D4c0f%2D9dd1%2D249026c68e0c&id=%2Fclientes%2Fgovpi%2Dplanejamento%2FDocumentos%20Cliente%2FFerramentas>. Login: seplan.pi@mcpdocs.onmicrosoft.com; Senha: P@rceiro.

<sup>65</sup> Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Ferramenta 5w2h e a construção de Planos de Ação. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/5W2H.pdf>>. Acesso em 24/11/2019.

<sup>66</sup> Essa necessidade pode ser identificada quando órgãos apresentem grande dificuldade de execução de suas políticas, projetos e atividades (baixa execução física, muitas obras paralisadas, convênios não finalizados, etc.). Nesses casos, a dificuldade pode estar advindo de problemas no planejamento operacional (organização e encadeamento de atividades para "tirar as intenções do papel"). Se esse for o caso, as equipes de planejamentos setorial da SEPLAN, poderão estabelecer uma agenda de trabalho para, junto ao Núcleo setorial do referido órgão, estruturar um Plano Operativo Anual (com foco nas prioridades estabelecidas no A.R.). Nesses casos, a SEPLAN deverá avaliar a consistência dos POA's, sobretudo mediante comparação da programação operacional neles expostas com a programação física e financeira dos projetos estratégicos, conforme cadastro no SIMO

preenchimento. A SEPLAN poderá prover apoio operacional aos Núcleos Setoriais conforme disponibilidade de suas equipes e verificação de necessidade junto ao respectivo núcleo.

3. Os Núcleos Setoriais coordenam, no âmbito de suas respectivas setoriais, **o processo de detalhamento dos POA's**.
  - o A estruturação dos POA's deverá ter como foco prioritário as entregas prioritárias estabelecidas nos Acordos de Resultado. Caberá aos Núcleos Setoriais definir pela elaboração dos POA's, bem como se reproduzem a metodologia para as demais entregas previstas pela setorial no PPA/LDO/LOA ou não.

### Atividade 1.3.3.: Analisar Demandas Setoriais e Territoriais “Emergentes”

#### *Periodicidade*

Durante o exercício fiscal, é natural que surjam novas oportunidades, ameaças e ou necessidades (identificadas pelos CDTS's ou pelas equipes finalísticas das setoriais) que precisam ser avaliadas, e, em parte, incluídas nos instrumentos de planejamento do governo estadual. Portanto, essa atividade não deve ter periodicidade definida, podendo ocorrer ao longo de todo o exercício fiscal, “sob demanda”.

#### *Tarefas-chave*

1. Os Núcleos Setoriais e/ou CDTS's **identificam novas ameaças, oportunidades ou necessidades de caráter emergencial**, a partir de sua interação com as equipes “na ponta” dos órgãos de atuação finalística do governo estadual<sup>67</sup> (no caso dos Núcleos Setoriais) e/ou junto às comunidades e populações de cada território (no caso dos CDTS's). Os Núcleos Setoriais e os ADT's devem avaliar essas demandas “emergentes”<sup>68</sup> e, sempre que julgá-las pertinentes devem encaminhá-las à SEPLAN.
2. A SEPLAN **realiza a análise crítica das demandas, tendo em vista sua relevância/pertinência (ou seja, a efetivação dos objetivos temáticos e/ou desafios estratégicos estabelecidos) e a capacidade de atendimento, por parte do governo estadual** (tendo em vista as atribuições constitucionais do governo estadual e a capacidade de execução física e financeira das setoriais eventualmente envolvidas). A SEFAZ poderá apoiar, quando necessário e quando requisitado pela SEPLAN, a análise de financiabilidade.

---

<sup>67</sup> Segundo a estrutura organizacional atual (2020) do Governo do Estado do Piauí, os órgãos de atuação finalística podem ser distribuídos, de acordo com os seguintes temas setoriais: Saúde (SESAPI, FEPISERH), Segurança Pública e Defesa Civil (SSP, PCEPI, PMEPI, DETRAN, SEDEC, CBMPI), Justiça (SEJUS), Educação (SEDUC e UESPI), Cultura (SECULT, FUNARTE, Fundação Antares), Esporte (FUNDESPI), Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação (SDE, JUCEPI, Piauí Fomento, ZPE. IMEPI), Qualificação da Mão-de-Obra (SEDUC, UESPI), Agronegócio, Desenvolvimento Rural e Agricultura Familiar (ADAPI, SEAF, SEAGRO, COFIR, EMATER), Turismo (SETUR), Infraestrutura, Transportes e Logística (SEINFRA, SETRANS, DER, CMTP, AGRESPI), Mineração e Energia (SEMINPER), Assistência social, Igualdade de Gênero, Inclusão Social, Trabalho/empreendedorismo e Direitos Humanos (SASC/SETRE, COJUV, CEDIPI, CENDROGRAS, CEPIM-PI), Cidades (SECID), Habitação (ADH, EMGERPI) Meio-Ambiente, Recursos Hídricos e Saneamento (AGEPISA, AGRESPI, IAEPI e SEMAR, que atua tanto quanto órgão finalístico quanto “interveniente”, dado o seu papel na emissão de licenças ambientais).

<sup>68</sup> Nomenclatura típica dos estudos de estratégia, cunhada por Henry Mintzberg em: MINTZBERG, H. Crafting Strategy. Harvard Business Review, v. 65, n. 5, p. 66 75, 1987.

3. A SEPLAN garante, após a tomada de decisão, o referido *feedback* aos conselheiros, justificando o deferimento ou indeferimento da demanda.
- Nos casos em que a demanda for corroborada, a SEPLAN deverá coordenar junto aos Núcleos Setoriais o processo de ajuste e adequação correspondente na LOA e no PPA.
  - É importante que todo esse processo de comunicação seja realizado por vias formais, pelo SIAFE-PI ou SEI.

## 2. Macroprocesso de Orçamento

### Estrutura Geral (Folha de Rosto)

#### OBJETIVO

Compatibilizar as iniciativas originadas no ciclo de planejamento com a capacidade financeira do Estado para determinado exercício fiscal, por meio da definição de metas e prioridades para cada ciclo orçamentário e a alocação de recursos de acordo com estas prioridades.

#### ESCOPO

É o macroprocesso que estabelece quais e como os Programas e Ações definidos no PPA serão executados em cada ciclo fiscal. A LDO estabelece, a partir das projeções de receita e despesa, as metas e prioridades da gestão estadual para o próximo ano, enquanto a LOA faz a alocação de recursos para a execução destas prioridades no orçamento anual.

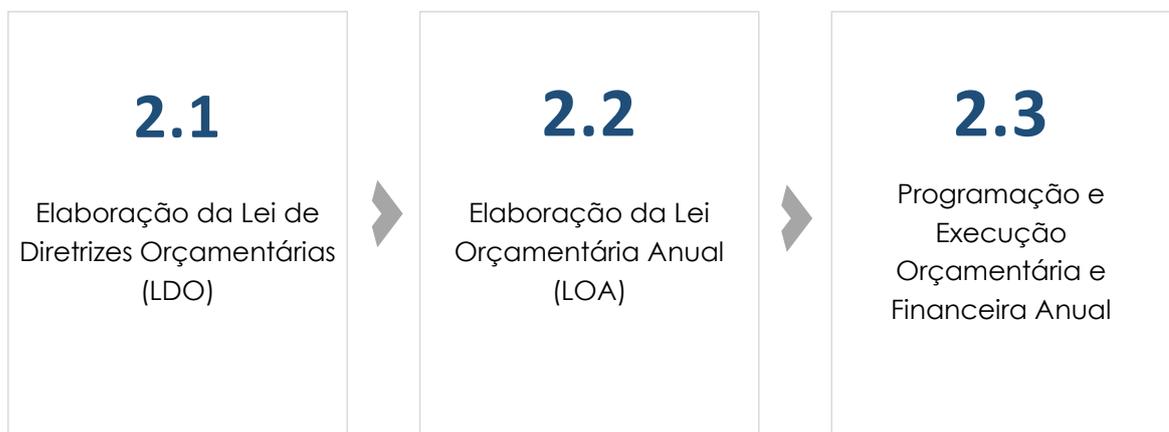
#### LEGISLAÇÃO ESTADUAL PERTINENTE

- Constituição Estadual do Piauí, 05 de outubro de 1989 (em especial o Título VI, "Da tributação e do orçamento")
- Lei Complementar 87 de 22 de agosto de 2007 (Estabelece o Planejamento Participativo Territorial no Piauí)
- Decreto 15.665 de 13 de junho de 2014 (Instituição do Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento Monitoramento e Avaliação – SIPMA)
- Lei 6.967 de 03 de abril de 2017 (Altera a organização e o Funcionamento do Planejamento Participativo Territorial no Piauí)

#### MACROPROCESSOS



#### SUBDIVISÃO EM PROCESSOS



## Detalhamento dos processos

### Processo 2.1

#### Elaboração da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)

#### Objetivo

Garantir a compatibilização da programação orçamentária anual (a ser realizada na LOA) com o planejamento governamental (expresso no PPA), considerando a capacidade financeira do Estado projetada para os 03 exercícios fiscais posteriores. Assim sendo, para além da publicação das metas e riscos fiscais, a LDO define a partir do exposto no PPA, as metas e prioridades que darão a base de elaboração da próxima Lei Orçamentária Anual (LOA), dado determinado cenário fiscal (anexos de metas e de riscos fiscais).

#### Principal Produto

Publicação da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) no Diário Oficial do Estado do Piauí (DOE-PI).

#### Periodicidade

A Lei de Diretrizes Orçamentárias é elaborada **anualmente**, devendo ser encaminhada à Assembleia Legislativa do Estado do Piauí (ALEPI) até o dia 30 de abril de cada exercício fiscal<sup>69</sup>. Sua publicação ocorre, via-de-regra, entre a primeira e a segunda quinzena de agosto.

#### Subdivisão em Atividades e Estrutura de Governança

ATIVIDADES DO PROCESSO	SEPLAN	SEFAZ	GOV	N. Setoriais	CEDS	CDTS	CGFR	ALEPI
2.1.1	Projetar Receitas e Despesas	P	C	-	-	-	D	-
2.2.2	Elaborar os Anexos de Metas e de Riscos Fiscais	P	C	A	R	R	A	-
2.2.3	Elaborar o Anexo de Metas e Prioridades	C	R	A	P	R	A	-
2.2.4	Consolidar o PLLDO e aprová-lo junto à ALEPI	C	R	P	R	R	R	A

Legenda: **R** (Recebe informação); **P** (Participa); **C** (Coordena); **D** (Delibera); **A**: (Aprova)

<sup>69</sup> Exceto em anos de publicação do PPA, nos quais o conteúdo enviado à ALEPI até 30 de abril exclui o anexo de metas e prioridades, o qual é encaminhado juntamente ao PPA até a data-limite de 30 de outubro.

## Detalhamento das atividades e tarefas-chave

### Atividade 2.1.1.: Projetar Receitas e Despesas

#### Periodicidade

**Anual**, em conformidade com o calendário de elaboração da LDO definido pela SEPLAN.

#### Tarefas-chave

1. A **SEFAZ** deve, a partir de um modelo econométrico-estatístico validado pelo Secretário de Fazenda e Superintendentes de receita e despesa da respectiva pasta, **analisar o histórico de receitas e despesas e elaborar cenários macroeconômicos e fiscais** que balizem as projeções para os 03 próximos exercícios fiscais.
2. A **SEFAZ** estabelece, com base nesses cenários e no modelo econométrico estatístico validado, a **projeção de receitas para o período** correspondente aos 03 próximos exercícios fiscais.
  - O trabalho de estimativa, conduzido pela SEFAZ, deve ser acompanhado de perto e discutido com a SEPLAN, a qual deve participar da elaboração das estimativas de receitas e receber, posteriormente, as respectivas informações de forma desagregada (por fonte).
  - Na sequência o cenário-base de projeção de receitas deve ser validado no âmbito da CGFR.
3. A **SEPLAN** dimensiona os grandes agregados de despesa, em equilíbrio com as receitas projetadas pela SEFAZ, considerando:
  - As projeções repassadas pela SEFAZ, com relação às despesas referentes às **obrigações de Estado** (encargos da dívida, precatórios e sentenças judiciais<sup>70</sup>; obrigações tributárias e contributivas etc.).
  - Demonstrativo da evolução do Patrimônio Líquido, Estimativa e compensação da renúncia de receita
  - A avaliação da situação financeira e atuarial do Regime Próprio de Previdência e projeções, repassadas pela SEADPREV/SEFAZ, com relação à despesa com **pagamento de pessoal (ativos, inativos e pensionistas) e terceirizados**.
  - O demonstrativo da evolução do Patrimônio Líquido, a estimativa e compensação da renúncia de receita e a estimativa e compensação da margem de expansão das despesas obrigatórias de caráter continuado.
  - A estimativa de expansão das despesas relativas ao **“custeio obrigatório”** (manutenção de luz, gás, água, telefone, internet etc.) de cada órgão e das redes a eles associadas (como no caso da rede escolar ou hospitalar), conforme projeções da SEPLAN.
  - As previsões de despesa com **operações de crédito** previstas, conforme informações das diretorias de operação de crédito interna e externa da SEPLAN.

<sup>70</sup> Para esta mensuração é importante, também, a participação da Procuradoria Geral do Estado do Piauí – PGE-PI.

- As previsões de despesa com **convênios** (incluído, aí, a previsão de contrapartida), conforme informações da SEPLAN.
- A estimativa de espaço fiscal para acomodação das despesas “livres” / “discricionárias”, em equilíbrio com as receitas projetadas pela SEFAZ e considerando as projeções relacionadas às despesas diretamente relacionadas à execução dos projetos estratégicos e às agendas territoriais.

## Atividade 2.1.2.: Elaborar os Anexos de Metas e de Riscos Fiscais da LDO

### *Periodicidade*

**Anual**, em conformidade com o calendário de elaboração da LDO definido pela SEPLAN.

### *Tarefas-chave*

1. A SEFAZ constitui um grupo técnico de trabalho (com participação de representantes da SEPLAN) com o objetivo de **produzir as análises e informações pertinentes à definição das metas fiscais**, contemplando o exercício fiscal referente ao ano subsequente e os dois anos posteriores.
2. A SEFAZ **define Metas Fiscais para os 03 próximos exercícios fiscais** (metas de receita, despesa, resultados primário e nominal e montante da dívida pública).
3. A SEFAZ **identifica Riscos Fiscais**, a partir do mapeamento e detalhamento de fatores que possam impor mudanças significativas nos parâmetros adotados para as projeções de receitas e despesas.
  - A SEPLAN deve compor o grupo de trabalho com o objetivo de produzir as análises e informações pertinentes à elaboração do referido anexo.
  - Em conformidade com a legislação vigente, a elaboração do anexo de riscos fiscais deverá destacar os riscos de receita, da despesa e da dívida.
4. A CGFR **valida**, em primeira instância, **a definição das Metas e dos Riscos Fiscais** a serem inseridos no PLLDO, e coordena a validação das mesmas junto ao Governador.
5. A SEPLAN **consolida o texto e o conteúdo dos Anexos de Metas e Riscos Fiscais** da LDO.

## Atividade 2.1.3.: Elaborar o Anexo de Metas e Prioridades

### *Periodicidade*

**Anual**, em conformidade com o calendário de elaboração da LDO definido pela SEPLAN<sup>71</sup>. Recomenda-se um tempo não inferior a 03 meses para execução dessa atividade, dada a complexidade de sua modelagem, em comparação com a forma usual de elaboração do referido anexo.

---

<sup>71</sup> À exceção do primeiro ano de governo, quando a atividade ocorre concomitantemente à formulação e pactuação de compromissos plurianuais.

### Tarefas-chave

1. A SEPLAN estabelece o cronograma e **provê a base metodológica e ferramentas** (*online* – acesso ao sistema informatizado – e *offline* – planilhas etc.) necessárias à elaboração do Anexo de Metas e Prioridades do PLLDO. A SEPLAN deve, também, definir um conjunto específico de órgãos para os quais a superintendência garantirá **acompanhamento intensivo, durante o processo de seleção das “metas e prioridades”**.
2. Os **Núcleos Setoriais reavaliam, em articulação com as equipes de atuação finalística de sua setoriais e a partir da base metodológica definida pela SEPLAN, as prioridades de execução (produtos e metas físicas) para o próximo exercício fiscal**. As metas e prioridades da LDO devem ser estabelecidas à luz do PPA, priorizando a inclusão, nessa ordem:
  - As entregas prioritárias estabelecidas na carteira de projetos e agendas territoriais.
  - As entregas referentes aos convênios firmados e operações de crédito contratadas (ou previsto[a]s) para o próximo exercício fiscal.
  - Os demais produtos constantes do PPA no ano correspondente, atualizando valores de suas metas físicas, sempre que pertinente.
  - Eventuais demandas setoriais/territoriais “emergentes” (identificadas na atividade 1.3.3).
3. A SEPLAN deve **avaliar a consistência e a conformidade das propostas de metas e prioridades definidas por cada setorial**, tendo em vista:
  - A adequação financeira das metas físicas repassadas pelos Núcleos Setoriais com relação às metas fiscais (definidas na atividade 2.1.2). Para tanto a SEPLAN deverá cotejar os valores financeiros listados no anexo de metas e prioridades (“*Valor Meta Física*”) com as metas fiscais estabelecidas no anexo de metas fiscais do próprio PLLDO. Esse foco poderá se dar sobre o dimensionamento das despesas discricionárias de investimento, de modo que se torne possível à SEPLAN atestar a adequação entre o volume orçamentário total projetado *indiretamente* pelas metas físicas constantes da LDO e o espaço fiscal para despesas discricionárias adequado às projeções de receita e despesas consolidadas na atividade 2.1.1<sup>72</sup>.
    - » Sempre que não for verificada a adequada consistência entre as dimensões física e financeira, a SEPLAN deverá coordenar um processo de “enxugamento” das metas físicas, priorizando cortes de produtos que, na LOA corrente, se refira à execução por meio de recursos da fonte 100 e que não se refiram à produtos da carteira de projetos (em primeiro lugar) ou às agendas territoriais (2ª prioridade).
  - A adequação das metas físicas repassadas pelos Núcleos Setoriais às prioridades estabelecidas no âmbito da carteira de projetos estratégicos, prioritariamente, e às agendas territoriais, em segundo lugar.
4. A SEPLAN **organiza e coordena a execução das plenárias territoriais**:

---

<sup>72</sup> Para tanto, as equipes da SEPLAN deverão levar em consideração, além dos critérios anteriormente apresentados, a adequação financeira das metas e prioridades, contrastando os valores financeiros listados no anexo de metas e prioridades (“*Valor Meta Física*”) com as metas fiscais estabelecidas no próprio PLLDO.

- A SEPLAN deve alocar representantes da secretaria para atuar como facilitadores e moderadores dos processos de negociação direta entre os Núcleos Setoriais e os CDTS's.
  - O CEDS participa da cerimônia de abertura e encerramento do evento. Os membros do CEDS devem ter liberdade para participar das plenárias territoriais junto aos territórios que considerem mais estratégicos/prioritários.
  - O Governador do Estado do Piauí deve fazer a abertura e encerramento dos eventos pertinentes às plenárias territoriais.
  - Os CDTS's, enquanto representantes das demandas dos habitantes de cada território devem negociar, junto aos Núcleos Setoriais, as ações e produtos previstos para seu território, levando em consideração as prioridades estabelecidas nas agendas territoriais e necessidades de caráter emergencial que tenham se desenvolvido em seu território e mapeadas junto às populações locais.
  - Os Núcleos Setoriais são os principais interlocutores do governo estadual junto aos CDTS's durante as rodadas de negociação. Devem estar acompanhados de representantes do “comitê setorial” e apresentarem, conjuntamente, a proposta original de sua setorial para aquele território e negociar, junto aos conselhos, a inclusão e/ou exclusão de produtos tendo em vista as Agendas Territoriais e/ou as demandas de natureza mais imediata-emergencial que venham a ser apresentadas pelos CDTS's durante as plenárias. Ademais, os representantes dos Núcleos Setoriais devem justificar sempre que as demandas apresentadas pelos conselhos não puderem ser atendidas em função de razões de natureza financeira, institucional ou técnico-operacional.
5. Após a conclusão dos trabalhos, a SEPLAN deve **consolidar documentos individuais (01 por setorial) nos quais constem a pactuação feita entre os Núcleos Setoriais e os CDTS's** (lista de ações e produtos por território).
  6. Os Núcleos Setoriais, de posse desse material consolidado, **efetivam os respectivos ajustes no SIAFE-PI**, garantindo a inclusão das prioridades pactuadas durante as plenárias territoriais
  7. Os Núcleos Setoriais **revisam e efetivam os ajustes finais**, sempre que as análises de consistência e conformidade demandarem ajustes na proposta setorial tramitada via SIAFE.
  8. A SEPLAN coordena a **apresentação do anexo de metas e prioridades à CGFR para deliberação e validação**.
  9. A SEPLAN **consolida o Anexo de Metas e Prioridades** da LDO.

#### **Atividade 2.1.4.:** Consolidar o PLLDO e aprová-lo junto à ALEPI

##### *Periodicidade*

**Anual.** À exceção do primeiro ano de governo, quando o Anexo de Metas e Prioridades é entregue junto ao PPA, o PLLDO deve ser encaminhado à ALEPI até o dia 30 de abril.

##### *Tarefas-chave*

1. A SEPLAN **consolida os Anexos no PLLDO e encaminha à SEGOV** para a validação no nível estratégico.

2. A **SEGOV** analisa a conformidade entre as prioridades setoriais e as prioridades da agenda **estratégico-política do governo**. Em caso de não-conformidade, as propostas setoriais são devolvidas à SEPLAN, que, por sua vez, deve realizar a adequação junto aos Núcleos Setoriais.
3. A **SEGOV** consolida o PLLDO e encaminha à ALEPI.
4. A **SEPLAN** apresenta a metodologia e os principais elementos do PLLDO aos deputados e assessores.
5. A **ALEPI** realiza Audiência Pública com participação dos poderes e da sociedade civil **organizada** e inicia o processo de tramitação e aprovação do PLLDO, em conformidade com o regimento interno da casa (incluindo o recebimento das propostas de emendas pelos parlamentares e a entrega do relatório pelo relator).
6. A **SEGOV** coordena, em parceria com o líder do governo na Assembleia Estadual, o processo de negociação política, buscando garantir a coerência da LDO aprovada à **Estratégia Estadual de Médio e Longo Prazos e às prioridades estratégico-políticas do governo**.
7. A **ALEPI** vota e aprova o relatório no plenário.
8. A **SEGOV** publica a LDO aprovada no DOE-PI.
9. Mediante a publicação da LDO, a **CCOM** define e executa a estratégia de comunicação e divulgação da mesma junto ao público interno e externo ao Governo Estadual.

## Processo 2.2.

### Elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA)

#### Objetivo

Viabilizar a implementação das políticas públicas delineadas durante os processos de Planejamento por meio da alocação de recursos orçamentários em Programas de Trabalho (“PT’s”) específicos, tendo em vista a efetivação das Metas e Prioridades destacadas na LDO, com prioridade para as entregas prioritizadas na carteira de projetos estratégicos (em primeiro lugar) e nas agendas territoriais (de forma complementar).

#### Principal Produto

Publicação da Lei Orçamentária Anual (LOA) no Diário Oficial do Estado do Piauí (DOE-PI).

## Periodicidade

A Lei Orçamentária Anual (LOA) é elaborada **anualmente**, devendo ser encaminhada à Assembleia Legislativa do Estado do Piauí (ALEPI) até o dia 30 de setembro de cada exercício fiscal<sup>73</sup>. Sua publicação ocorre, via-de-regra, entre a última quinzena de dezembro e a primeira de janeiro.

## Subdivisão em Atividades e Estrutura de Governança

ATIVIDADES DO PROCESSO		SEPLAN	SEFAZ	GOV	N. Setoriais	CEDS	CDTS	CGFR	ALEPI
2.2.1	Definir as Cotas Orçamentárias	C	P	A	P	R	R	D	-
2.2.2	Elaborar as Propostas Orçamentárias Setoriais	C	R	R	P	R	P	R	-
2.2.3	Validar o PLLOA no nível técnico do poder executivo	C	A	-	P	R	R	A	-
2.2.4	Validar o PLLOA no nível estratégico do poder executivo	C	R	A	R	R	R	R	-
2.2.5	Aprovar o PLLOA junto à ALEPI	P	R	P	R	R	R	R	C/A

Legenda: **R** (Recebe informação); **P** (Participa); **C** (Coordena); **D** (Delibera); **A**: (Aprova)

## Detalhamento das atividades e tarefas-chave

### Atividade 2.2.1.: Definir as Cotas Orçamentárias por U.O., fonte e grupo de despesa

#### Periodicidade

**Anual**, em conformidade com o calendário de elaboração da LOA definido pela SEPLAN.

#### Tarefas-chave

1. A **SEFAZ** **atualiza os cálculos e análises prospectivas constantes da LDO, atualizando as suas expectativas com relação ao ingresso de receitas corrente e de capital** ao longo do próximo exercício fiscal em questão.
  - o O trabalho de estimativa, conduzido pela SEFAZ, deve ser acompanhado de perto e discutido com a SEPLAN.
2. Munida destas informações, as equipes da SEPLAN devem, mediante apoio da **SEFAZ**, apurar e dimensionar os recursos disponíveis, considerando as metas fiscais definidas na LDO, **chegando a um cenário base**, validado, na sequência, junto à **CGFR**.

<sup>73</sup> Exceto em anos de publicação do PPA, nos quais o PLLOA é enviado à ALEPI juntamente ao PLPPA, no caso do Governo do Estado do Piauí, até a data-limite de 30 de outubro.

3. A SEPLAN **dimensiona os grandes agregados de despesa, em equilíbrio com as receitas projetadas** e define as cotas orçamentárias (por U.O., fonte e grupo de despesa), considerando:
- As projeções repassadas pela SEFAZ, com relação às despesas referentes às **obrigações de Estado** (encargos da dívida, precatórios e sentenças judiciais<sup>74</sup>; obrigações tributárias e contributivas etc.).
  - As projeções, repassadas pela SEADPREV, com relação à despesa com **pagamento de pessoal (ativos, inativos e pensionistas) e terceirizados**.
  - A estimativa de expansão das despesas relativas ao “**custeio obrigatório**” (manutenção de luz, gás, água, telefone, internet etc.) de cada órgão e das redes a eles associadas (como no caso da rede escolar ou hospitalar), conforme projeções da SEPLAN.
  - As previsões de despesa com **operações de crédito** previstas, conforme informações das diretorias de operação de crédito interna e externa da própria SEPLAN.
  - As previsões de despesa com **convênios** (incluído, aí, a previsão de contrapartida), conforme informações da SEPLAN.
  - As projeções relacionadas às **despesas diretamente relacionadas à execução dos projetos estratégicos**.
  - As projeções relacionadas às **despesas diretamente relacionadas à execução das agendas territoriais**.
  - A distribuição das demais **despesas (“livres” / “discricionárias”)** entre os órgãos/U.O.’s.
  - A **garantia de conformidade das projeções com relação às legislações pertinentes** e a eventuais indicadores de referência<sup>75</sup>.
4. A CGFR **delibera**, em primeira instância, a **distribuição das Cotas Orçamentárias**, a partir da proposta apresentada pela SEPLAN.
5. O Governador do Estado do Piauí **valida a distribuição das Cotas Orçamentárias por U.O., fonte e grupo de despesa** aprovada pela CFGR.
6. A SEPLAN **consolida e socializa a distribuição dos Tetos Orçamentários** com os Núcleos Setoriais, o CEDS e CDTS’s, conforme a estratégia e canais pré-estabelecidos pela CCOM.

## Atividade 2.2.2.: Elaborar as Propostas Orçamentárias Setoriais

### *Periodicidade*

**Anual**, em conformidade com o calendário de elaboração da LOA definido pela SEPLAN.

---

<sup>74</sup> Para esta mensuração é importante, também, a participação da PGE.

<sup>75</sup> Por “indicadores de referência” entende-se a garantia de cumprimento dos mínimos constitucionais, adequação aos “limites da LRF” e à “regra de ouro”, bem como a manutenção de nota adequada em indicadores de controle, como a CAPAG, calculada pela STN, entre outros.

### Tarefas-chave

10. A **SEPLAN** **provê a base metodológica e ferramentas** (*online* – acesso ao sistema informatizado – e *offline* – planilhas etc.) necessárias à elaboração das propostas orçamentárias setoriais. A SEPLAN para acompanhamento individualizado dos órgãos, com prioridade daqueles que sejam mais relevantes à superação dos desafios estratégicos definidos no ciclo de formulação da estratégia de médio e longo prazo<sup>76</sup>. Os comitês devem apoiar a análise da pertinência das prioridades originalmente estabelecidas na LDO até a seleção e detalhamento das ações orçamentárias (escopo, produto, metas físicas territorializadas e dotações globais).
11. Os **Núcleos Setoriais analisam, em articulação com as equipes de atuação finalística de suas setoriais, se os produtos constantes do Anexo Metas e Prioridades da LDO permanecem sendo aquelas que sua setorial planeja executar no próximo exercício fiscal**, bem como se as metas físicas permanecem as mesmas, ou se há necessidade de revisão das mesmas<sup>77</sup>.
  - Para efetivar essa avaliação, os núcleos setoriais devem considerar, primordialmente, a definição das cotas orçamentárias, verificando se, com aqueles valores financeiros projetados para seu órgão, é possível executar as “metas e prioridades” previamente estabelecidas no âmbito da LDO.
  - Caso haja necessidade de revisão da estrutura de produtos e/ou redimensionamento de metas físicas, deve-se priorizar, nesta ordem, a preservação:
    - » das prioridades estabelecidas na carteira de projetos estratégicos e das agendas territoriais (conforme constem nos acordos de resultados).
    - » das entregas referentes aos convênios firmados e operações de crédito contratadas (ou previstos) para o próximo exercício fiscal.
    - » dos demais produtos constantes do anexo de metas e prioridades da LDO, atualizando valores de suas metas físicas, sempre que pertinente.
    - » eventuais demandas setoriais/territoriais “*emergentes*” (identificadas na atividade 1.3.3).
12. A partir dessas análises, bem como levando em consideração a estrutura de gastos referentes à despesa de pessoal e ao “custeio obrigatório” de cada órgão (manutenção de luz, gás, água, telefone, internet etc.), os **Núcleos Setoriais definem e detalham as ações orçamentárias que desejam incluir no PLLOA** cadastrando as respectivas informações (título e descrição da ação, produtos, metas físicas territorializadas e dotações desagregadas por função, subfunção, fonte e elemento de despesa) diretamente no SIAFE-PI.
13. A SEPLAN **analisa a consistência e a conformidade das informações cadastradas no SIAFE-PI**, atentando, principalmente, para:

<sup>76</sup> Conforme detalhado na atividade 2.3.3., a seleção desses órgãos com prioridade para o acompanhamento pelo comitê misto da SEPLAN deverá ser definida também de acordo com a qualidade de sua execução orçamentária (mensurado, sobretudo, pela aferição do volume de remanejamentos orçamentários observados no exercício fiscal anterior).

<sup>77</sup> Importante lembrar, nesse momento, que a proposta de implantação da metodologia de orçamento por resultados requer que a forma de apresentação a LOA seja atualizada para que, conforme já ocorre em outros Governos Estaduais (como é o caso do Governo de SP), o próprio texto da Lei Orçamentária Anual traga os indicadores de produto e as metas físicas vinculadas a cada ação orçamentária (ou “programa de trabalho”). Daí a necessidade de que, quando da elaboração da LOA, faça-se uma avaliação das metas e prioridades originalmente estabelecidas na LDO. Para isso, será necessário que tal prerrogativa estejam previstas no marco legal correspondente (lei de diretrizes orçamentárias e lei orçamentária anual)

- A adequação das propostas setoriais às cotas orçamentárias; e
  - A adequação das metas físicas e financeiras à programação dos projetos estratégicos (prioritariamente) e das agendas territoriais (em segundo lugar).
- 14.** Havendo necessidade, a SEPLAN coordena, em articulação com os Núcleos Setoriais, os **devidos ajustes, diretamente no SIAFE-PI, e valida, uma vez efetivados estes ajustes, a estrutura orçamentária dos órgãos.**

### **Atividade 2.2.3.:** Validar o PLLOA no nível técnico do poder executivo

#### *Periodicidade*

**Anual**, coincidindo com a conclusão da elaboração da LOA.

#### *Tarefas-chave*

- 1.** A SEPLAN **analisa a coerência técnica e da conformidade metodológica das propostas de cada setorial**, considerando:
  - A coerência entre as ações e as diretrizes para atuação setorial.
  - A coerência entre as metas físicas e financeiras (valores unitários correspondentes, de modo que, quanto maior for a meta física, maior é, também, a meta financeira, por exemplo).
  - A plena contemplação dos projetos estratégicos na estrutura física e financeira da LOA.
  - A consistência técnica entre os produtos e as finalidades de cada ação setorial, conforme descrição cadastrada pela setorial no SIAFE-PI.
  - A SEPLAN analisa a aderência do conjunto de ações e produtos com a estratégia setorial, conforme expressa nos Objetivos Temáticos e Metas de Resultado, bem como nos Projetos Estratégicos e Agendas Territoriais.
- 2.** A SEPLAN **verifica a conformidade financeira e fiscal das propostas de despesa de cada setorial e da LOA como um todo** (observando o respeito às cotas orçamentárias bem como aos limites LRF, CAPAG, mínimos constitucionais, entre outros),
- 3.** A SEFAZ e a CGFR **validam a análise de financiabilidade e de conformidade entre as propostas de despesa constantes no PLLOA e o equilíbrio fiscal do Estado.**
- 4.** Os Núcleos Setoriais **revisam e efetivam os ajustes finais**, sempre que as análises de consistência e conformidade demandarem ajustes na proposta setorial tramitada via SIAFE-PI.
- 5.** A SEPLAN **consolida o PLLOA, o socializa** com os Núcleos Setoriais, o CEDS, os CDTS's e a CGFR **e o encaminha à SEGOV** para a validação.

### **Atividade 2.2.4.:** Validar o PLLOA no nível estratégico do poder executivo

#### *Periodicidade*

**Anual**, coincidindo com a conclusão da elaboração da LOA.

### Tarefas-chave

1. A SEGOV analisa a conformidade entre as Propostas Setoriais e as prioridades estratégico-políticas do governo.
2. Paralelamente, a SEPLAN e os Núcleos Setoriais mapeiam ações para destinação prioritária das emendas parlamentares.
3. Para tanto, os Núcleos Setoriais devem, em articulação com as equipes técnicas e de atuação finalística de cada setorial, **identificar os projetos e atividades de caráter estruturante (i.e., relevantes para o alcance dos objetivos temáticos) que estejam “subfinanciadas” no PLLOA**, priorizando, ainda que não se restringindo à Carteira de Projetos Estratégicos e às agendas territoriais, nesta ordem.
4. Essa lista preliminar deve ser encaminhada à SEPLAN que **consolida e encaminha o documento à SEGOV, a qual deve encaminhar a lista para as diferentes bancadas da ALEPI**, em especial aos líderes do governo e da oposição.
  - o Especificamente, esse levantamento se orienta a fornecer uma lista consultiva de ações para as quais há maior demanda de recomposição orçamentário-financeira, através de emendas parlamentares. Com isso, espera-se, ainda que respeitando autonomia da ALEPI, a independência dos deputados e as prerrogativas do legislativo estadual<sup>78</sup>, ensejar maior convergência política entre o executivo e o legislativo em torno de políticas públicas prioritárias baseadas em evidências. Essa estratégia pode se tornar ainda mais relevante em conjunturas em que haja necessidades de contingenciamento em virtude de desequilíbrios fiscais.
5. A SEGOV **consolida o PLLOA e encaminha à ALEPI.**

### Atividade 2.2.5.: Aprovar o PLLOA junto à ALEPI

#### Periodicidade

**Anual.** À exceção do primeiro ano de governo, quando deve ser entregue junto ao PLPPA, o PLLOA deve ser encaminhado à ALEPI até o dia 30 de setembro.

#### Tarefas-chave<sup>79</sup>

1. A SEPLAN apresenta aos deputados e assessores o PLLOA, bem como a metodologia de apresentação das emendas impositivas.
2. A ALEPI realiza Audiência Pública com participação dos poderes e da sociedade civil organizada e inicia o processo de tramitação e aprovação do PLOA, em conformidade com o

<sup>78</sup> Conforme a Emenda Constitucional nº 42/2013 (que acrescentou art. 179-A à Constituição do Estado do Piauí), os deputados da ALEPI têm poder de definição sobre 0,6% da RCL prevista no PLLOA enviado à ALEPI. No caso do Piauí, 30% desses recursos devem ser destinados a despesas associadas às classificações funcionais ‘Saúde’ (função 10), ‘Educação’ (função 12) e ‘Cultura’ (função 13).

<sup>79</sup> O encadeamento de tarefas apresentado nesta subseção se baseou, fundamentalmente, no fluxo de tramitação dos Projetos de Lei do PPA e LOA, conforme apresentado pela agência de notícias da ALEPI, por meio do website “Parlamento Piauí”, conforme disponível em: <<https://www.parlamentopiaui.com.br/noticias/alepi/comissao-aprova-cronograma-de-tramitacao-do-orcamento-de-2020-183799.html>>. Acesso em: 21 de setembro de 2020.

regimento interno da casa (incluindo o recebimento das propostas de emendas pelos parlamentares e a entrega do relatório pelo relator).

3. A SEGOV coordena, em parceria com o líder do governo na Assembleia Estadual, o processo de negociação política, buscando garantir a coerência da LOA aprovada à Estratégia Estadual de Médio e Longo Prazos e às as prioridades estratégico-políticas do governo.
4. A ALEPI vota e aprova o relatório no plenário.
5. A SEGOV publica a LOA aprovada no DOE-PI.
6. Mediante a publicação da LOA, a CCOM define e executa a estratégia de comunicação e divulgação da mesma junto ao público interno e externo ao Governo Estadual.

## Processo 2.3.

### Programação e Execução Orçamentária e Financeira Anual

#### Objetivo

Garantir o resultado fiscal esperado para o exercício (conforme expresso na LDO) e assegurar a adequação da execução orçamentária e financeira à disponibilidade de caixa projetada para o ano. Busca, também, mitigar as restrições à realização dos Programas de Trabalho da LOA e, conseqüentemente, à execução da estratégia, conforme expressa no PPA.

#### Principal Produto

Publicação dos decretos de programação financeira pela SEFAZ e os empenhos, liquidações e pagamentos ao longo do exercício fiscal.

#### Periodicidade

**Anual.** A programação orçamentária e financeira deve ocorrer no início de cada exercício fiscal. Passados 30 (trinta) dias desde a publicação da Lei Orçamentária, a SEFAZ deverá elaborar e publicar as metas *bimestrais* de realização das receitas, bem como o cronograma *mensal* de desembolso, no qual constem os limites da despesa por Unidade Orçamentária (U.O), grupo de despesa e fontes de recursos. A cada bimestre mês, a SEFAZ deverá atualizar as devidas programações (receitas e despesas) tendo em vista os 03 meses subsequentes, de modo a ampliar a transparência e previsibilidade do processo frente às setoriais.

## Subdivisão em Atividades e Estrutura de Governança

ATIVIDADES DO PROCESSO		SEPLAN	SEFAZ	GOV	N. Setoriais	CEDS	CDTS	CGFR	ALEPI
2.3.1	Reavaliar as Projeções de Receita e Despesa Anuais	P	C	R	R	-	-	A	-
2.3.2	Definir a Programação de Desembolso e do Contingenciamento	P	C	A	R	-	-	D	R
2.3.3	Definir as Cotas Financeiras e Elaborar a Programação Orçamentária da Despesa	P	C	R	P	R	R	D	-
2.3.4	Acompanhar a Execução Orçamentária e Financeira	C	C	R	P	R	R	P	-

Legenda: **R** (Recebe informação); **P** (Participa); **C** (Coordena); **D** (Delibera); **A**: (Aprova)

## Detalhamento das atividades e tarefas-chave

### Atividade 2.3.1.: Reavaliar as Projeções de Receita e Despesa Anuais

#### Periodicidade

**Anual**, devendo ser realizada ao início de cada exercício fiscal. Recomenda-se que a SEFAZ atualize a cada dois meses, via decretos de programação financeira, as projeções de receita e despesa<sup>80</sup>, de modo a conferir maior transparência e previsibilidade à execução orçamentária e financeira do governo do estado, garantindo melhores condições à execução do planejamento.

#### Tarefas-chave

- De posse dessas informações, os Núcleos Setoriais devem, em articulação com as equipes dos setores administrativos/financeiros de seu órgão, **estimar, em termos quantitativos, a necessidade financeira mensal de seu órgão, considerando cada um dos Programas de Trabalho previstos na LOA aprovada**. Tais propostas devem ser consolidadas em um modelo padronizado de planilha excel, fornecido pela SEPLAN; e deve conter as seguintes informações:
  - Código do Programa de Trabalho da LOA referente à despesa;
  - Valor previsto por fonte, categoria econômica e grupo de despesa.
  - Destaque para as ações orçamentárias pertinentes à execução das prioridades estabelecidas nos Acordos de Resultado.
- A SEPLAN **define um conjunto de órgãos (considerados mais relevantes à superação dos desafios estratégicos) para os quais a secretaria garantirá apoio e acompanhamento**

<sup>80</sup> Conforme detalhado na atividade 2.3.3, essa atualização deverá ensejar a revisão a distribuição das cotas financeiras por órgão, o que deverá provocar novas revisões dos POA's (estabelecidos na atividade 1.3.2).

**intensivos** durante todo o processo de formulação da referida proposta. Para as demais setoriais, a SEPLAN deve apoiar os Núcleos Setoriais “sob demanda”.

3. Uma vez concluídas as tarefas anteriores, **as informações devem ser consolidadas e encaminhadas, por todos os órgãos de atuação finalística do Governo do Estado do Piauí, à SEPLAN e por esta à SEFAZ.**
4. A SEFAZ reavalia, de acordo com os modelos estatístico-econômicos por ela utilizados, a estimativa de receitas previstas na LOA para cada bimestre do exercício fiscal e **estabelece, a partir dessa reavaliação, as metas bimestrais de arrecadação por fonte de recurso.**
5. A SEFAZ **avalia, em parceria com a SEPLAN, as projeções dos grandes agregados de despesa para cada mês do exercício fiscal** (conforme projeções da SEADPREV, PGE etc. e planejamento dos núcleos setoriais) e **quantifica o espaço fiscal disponível para acomodação das despesas primárias do exercício**, dadas as projeções atualizadas e as metas fiscais da LDO.
6. A SEFAZ **projeta as despesas obrigatórias e quantifica a disponibilidade de recursos para despesas discricionárias.**
  - Será importante, também, que a SEFAZ identifique (em parceria com a SEPLAN), para cada mês, a eventual compatibilidade ou incompatibilidade entre os cronogramas financeiros da carteira de projetos estratégicos (e agendas territoriais) e a expectativa relativa ao fluxo de ingresso de receitas

## Atividade 2.3.2.: Definir a Programação de Desembolso e do Contingenciamento

### *Periodicidade*

**Anual**, devendo ser realizada ao início de cada exercício fiscal.

### *Tarefas-chave*

1. Mediante a as Projeções de Receita e Despesa (realizada em parceria com a SEPLAN) a SEFAZ define, via decreto, **a programação financeira e do cronograma global de desembolso para o exercício fiscal (mês-a-mês)**<sup>81</sup>.
  - Durante o exercício fiscal, a SEFAZ pode, em parceria com a SEGOV, editar decretos fixando, se necessário, percentuais de contenção/incremento da programação financeira dos órgãos, objetivando ajustar a execução orçamentário-financeira ao fluxo de caixa do tesouro, garantindo

---

<sup>81</sup> Conforme Art 8º da L.R.F., “até trinta dias após a publicação dos orçamentos, (...), o Poder Executivo estabelecerá a programação financeira e o cronograma de execução mensal de desembolso”. Esse estabelecimento se dá através da publicação dos decretos de programação financeira, os quais Os decretos de programação financeira estabelecem algumas regras para liberação de recursos e execução da despesa, contendo os valores que cada órgão do governo poderá empenhar durante os exercícios e o valor dos pagamentos (desembolsos financeiros) que cada órgão poderá realizar, cumulativamente, até o final de cada mês. Esses decretos são em geral publicados durante o mês de janeiro, pela SEFAZ. Atualmente, a SEFAZ publica a programação financeira e o cronograma de execução mensal de desembolso, bem como as metas bimestrais de arrecadação, atentando-se ao orçamento aprovado (conforme LRF). Da mesma forma, elabora reestimativas de receitas (as quais podem indicar a necessidade de contingenciamento de dotações orçamentárias), que não são consideradas na definição das metas bimestrais de arrecadação. A revisão dessa prática facilitaria o trabalho das setoriais (ajustando suas programações físicas à programação financeira), bem como permitirá ao governo ganhar maior credibilidade junto ao público interno e externo. Ressalta-se, entretanto, que tal revisão terá de ser pactuada junto ao TCE-PI.

o atendimento de programas prioritários, e/ou à redução do déficit público. De acordo com a avaliação das metas de arrecadação da receita, poderá autorizar a flexibilização contingencial, igualmente oficializada por decreto<sup>82</sup>.

2. A **SEFAZ define o contingenciamento de despesas discricionárias**, de acordo com a necessidade observada para cumprimento das metas fiscais da LDO.
  - o Importante que a SEPLAN participe do processo de definição do contingenciamento, de modo a buscar preservar, na medida do possível as dotações orçamentárias vinculadas às prioridades do Governo (conforme expressas no Acordo de Resultados).
3. O **Governador do Estado do Piauí assina o decreto que dispõe sobre o cronograma de execução mensal de desembolso e contingenciamento** da programação orçamentária e financeira anual.

### Atividade 2.3.3.: Definir as Cotas Financeiras e Elaborar a Programação Orçamentária da Despesa

#### *Periodicidade*

**Anual**, devendo ser realizada ao início de cada exercício fiscal. Recomenda-se que a SEFAZ atualize a cada dois meses, via decretos de programação financeira, as cotas financeiras mensais de cada órgão, de modo a conferir maior transparência e previsibilidade à execução orçamentária e financeira do governo do estado, garantindo melhores condições à execução do planejamento.

#### *Tarefas-chave*

1. **A SEFAZ fixa normas para a execução orçamentária e financeira e define as cotas financeiras mensais**, por órgão, grupo de despesa e fonte de recurso<sup>83</sup>.
2. **A SEPLAN adequa a Programação Orçamentária da Despesa do Estado<sup>84</sup> e distribui os créditos orçamentários entre as U.O's<sup>85</sup>**, buscando garantir a compatibilidade dessa programação com as projeções de efetiva disponibilidade de recursos, conforme programação e cotas definidas pela SEFAZ, e com as metas fiscais para o exercício.

---

<sup>82</sup> Considerando que a receita estadual é estimada no ano anterior, a partir de indicadores macroeconômicos divulgados em torno de seis meses antes da aprovação do orçamento, algum ajuste normalmente se faz necessário, o que impacta a revisão de algumas dotações para despesas, com a consequente revisão de metas, inclusive para considerar as emendas apostas pelo Poder Legislativo durante o processo de discussão do orçamento. Uma nova estimativa da receita pode, inclusive, indicar a necessidade de contingenciamento de dotações, cujos critérios devem ser discutidos com a SEPLAN, de forma a preservar, no possível, as dotações para projetos e atividades considerados prioritários. As metas bimestrais de arrecadação e o Cronograma Mensal de Desembolso a serem publicados já devem conter essas possíveis revisões (e não apenas reproduzir as estimativas constantes no orçamento aprovado), de modo a ganhar credibilidade entre o público interno e externo. Para tal, será necessário agir em acordo com o TCE-PI.

<sup>83</sup> É possível que seja verificada a necessidade de implantação de medidas preventivas, tais como a aplicação da sistemática de reserva de dotação (ou “pré-empenho”, “certificação orçamentária”, “certificação de disponibilidade de recursos”).

<sup>84</sup> A programação orçamentária da despesa deve fixar os limites de empenhamento mensal, e deve ser feita de modo a conter detalhamento por órgão, grupo de despesa e fonte de recursos. Esse documento deve ser compartilhado junto aos órgãos setoriais.

<sup>85</sup> A distribuição de créditos orçamentários entre as unidades orçamentárias se dá por meio das “Notas de Dotação”, as quais devem considerar: I - classificação institucional por Órgão e Unidade Orçamentária; II - classificação funcional por função e subfunção; III - estrutura programática, composta por programa, atividade e/ou projeto; IV - classificação da despesa por natureza até o nível de elemento; e V – Fonte de Recursos. Essa distribuição de créditos também é coloquialmente denominada, no âmbito do Governo do Estado do Piauí, de “primeira carga no SIAFE-PI”.

4. Os Núcleos Setoriais ajustam as programações orçamentário-financeiras dos projetos e atividades das Unidades Orçamentárias vinculadas ao seu órgão e efetivam os ajustes correspondentes nos seus Planos Operativos Anuais (POA's), com foco na adequação dos cronogramas físicos e financeiros das prioridades estabelecidas nos Acordos de Resultados às programações orçamentária e financeira efetivadas pela SEPLAN e SEFAZ, respectivamente.
- A SEPLAN deve definir um conjunto de órgãos (considerados mais relevantes à superação dos desafios estratégicos) para os quais a SEPLAN garantirá apoio e acompanhamento intensivos durante todo o processo de revisão (com foco nas prioridades constantes dos acordos de resultados). Para as demais setoriais, a SEPLAN deve apoiar os Núcleos Setoriais “sob demanda”.
  - Quando (e sempre que) houver uma mudança, pela SEFAZ, da programação financeira, a programação orçamentária mensal da SEPLAN deve ser alterada, de modo a garantir a plena consistência entre o planejamento orçamentário e financeiro. De igual modo, esse novo planejamento deverá ser repassado às setoriais, para que as mesmas possam fazer as devidas adequações em seus planejamentos internos (especialmente, ainda que não exclusivamente, no caso das prioridades estabelecidas nos Acordos de Resultados).

#### Atividade 2.3.4.: Acompanhar a Execução Orçamentária e Financeira

##### *Periodicidade*

O acompanhamento da execução orçamentária e financeira deve ocorrer ao **longo de todo o exercício fiscal**. Seu ritmo deve se dar conforme o influxo, na SEPLAN, de demandas por alteração orçamentária (R.I.'s e/ou créditos adicionais)<sup>86</sup>.

##### *Tarefas-chave*

1. Os Órgãos do Governo do Estado do Piauí **iniciam a execução orçamentária de suas ações**<sup>87</sup>.
2. Ao longo do exercício, a **execução orçamentária e financeira** deve ser acompanhada conjuntamente pela SEPLAN e SEFAZ, as quais deverão levar as informações extraídas desse processo para debate no âmbito da CGFR de forma periódica.
  - Caberá à SEPLAN monitorar a execução junto às setoriais, ao acompanhar e discutir, junto aos Núcleos Setoriais, a evolução dos empenhos, liquidações e pagamentos, contrastando os volumes observados com as metas originalmente estipuladas (conforme constantes da LDO e LOA)<sup>88</sup>.
    - » Nesse quesito, caberá à SEPLAN produzir, de maneira bimestral, relatórios contendo a análise da execução orçamentária de cada órgão setorial (contendo informações relacionadas ao estágio de execução orçamentário-financeira e indicadores através dos quais seja possível aferir os remanejamentos orçamentários efetivados por cada órgão).

---

<sup>86</sup> Essa atividade deve estar plenamente integrada ao processo de “Monitoramento Físico, Orçamentário e Financeiro do PPA, da LDO e da LOA” (processo 3.1).

<sup>87</sup> Ao longo de cada exercício (“ano”) fiscal, a SEPLAN deverá garantir ao menos 03 “pontos de controle”, conforme proposta de monitoramento quadrimestral dos instrumentos formais de gestão, detalhado no processo 3.1.

<sup>88</sup> Esse acompanhamento deverá ocorrer no âmbito do processo de monitoramento físico orçamentário e financeiro do PPA, LDO e LOA, cujo escopo e passo-a-passo deste monitoramento estão detalhados no processo 3.1.

Esses relatórios deverão, então, ser discutidos junto às equipes da SEPLAN e encaminhados aos Núcleos e/ou setores correspondentes no âmbito de cada órgão.

- » Essas discussões têm como objetivo permitir a identificação dos órgãos com maior dificuldade de execução, para os quais a SEPLAN poderá dispensar um apoio mais intensivo, durante o exercício fiscal.
  - Os órgãos que integram a CGFR deverão discutir, periodicamente (conforme calendário de reunião da CGFR), a evolução dos indicadores de execução orçamentário-financeira (% de empenho/liquidação/pagamento em relação às dotações) e do volume (absoluto e relativo) de remanejamentos de cada órgão (bem como o comportamento do estado, no agregado). Nessas reuniões também devem ser discutidos o efetivo ingresso de receitas e o comportamento da despesa em seus distintos agregados, comparando-os com os montantes projetados, conforme metas bimestrais de arrecadação e o Cronograma Mensal de Desembolso.
  - Essa discussão sistemática no âmbito da CGFR visa garantir os ajustes, que sempre ocorrem ao longo do exercício, preservem no possível as prioridades da administração estadual, conforme expressas no Acordo de Resultados do Governo do Estado do Piauí<sup>89</sup>.
- 3. Ao longo do exercício, poderá ser verificada, pelos Núcleos Setoriais (e/ou equipes administrativo-orçamentárias dos órgãos do governo do estado) poderão notar a necessidade de alteração da estrutura orçamentária (revisão de produtos ou metas físicas), bem como de **remanejamento de créditos orçamentários e abertura de créditos adicionais para fazer frente às necessidades mapeadas durante o ciclo de execução**<sup>90</sup>.**
- Ainda que seja normal que algum grau de ajuste na estrutura orçamentária se faça necessário durante os exercícios fiscais, também é importante que a SEPLAN institua alguns mecanismos de monitoramento e controle, de modo a evitar a “desfiguração” da LOA e a preservar, no limite do possível, os produtos, metas físicas e dotações vinculadas aos projetos vinculados às entregas destacadas nos acordos de resultados<sup>91</sup>.
  - Durante o ciclo de execução<sup>92</sup>, é possível que os Núcleos Setoriais identifiquem eventuais necessidades de revisão da dimensão tática do PPA/LOA. Isto é, é possível que essas equipes mapeiem a necessidade de alteração / exclusão / substituição de produtos e/ou metas físicas que tenham sido mal especificados/quantificados quando da elaboração do PPA ou da LDO/LOA. Nesses casos, caberá às setoriais enviar à SEPLAN o pedido formal de alteração de produto/meta física. Caberá à SEPLAN avaliar a pertinência e a viabilidade do referido pedido de alteração, buscando, fundamentalmente, garantir a manutenção de produtos e metas vinculados aos Acordos de Resultado, bem como avaliando a razoabilidade das justificativas apresentadas pelas

---

<sup>89</sup> Cabe ressaltar, nesse ponto, que o Acordo de Resultados consolida as principais metas concernentes à carteira de projetos estratégicos e às agendas territoriais.

<sup>90</sup> Cabe ressaltar, neste ponto, que, atualmente (2020), o governo estadual, através da Secretaria de Fazenda pretende desenvolver um Marco Orçamentário de Médio Prazo ('MOMP'), o qual consiste na implantação de um processo por meio do qual os gestores governamentais pactuariam um conjunto de critérios de decisão, visando garantir que as políticas públicas adotadas pela estrutura de governo sejam, de fato, consistentes com os recursos disponíveis no médio prazo. Tal sistemática tem o potencial de trazer efeitos positivos para a integração dos processos de planejamento, orçamento e programação financeira, na medida que se destina a gerar informações que permitam ao governo (e à alta gestão, especificamente) tomar melhores decisões sobre as suas prioridades, de acordo com a disponibilidade de recursos.

<sup>91</sup> Para maiores informações sobre o Acordo de Resultados, ver atividade 1.3.1.

<sup>92</sup> Notadamente durante as reuniões de monitoramento do PPA (processo 3.1)

setoriais. Apenas *mediante autorização da SEPLAN*, os Núcleos Setoriais poderão efetivar essas alterações diretamente no SIAFE-PI<sup>93</sup>.

- A SEPLAN deverá monitorar de maneira sistemática os remanejamentos orçamentários efetivados por cada órgão, e pelo Governo do Estado do Piauí como um todo. É desejável que tal acompanhamento se dê tanto com relação aos volumes remanejados (em R\$), bem como permitam uma visão da quantidade e do percentual de ações orçamentárias que sofreram remanejamentos, em relação ao total de ações inseridas no QDD de cada órgão (considerando, sempre, tanto os cancelamentos e suplementações)<sup>94</sup>.
  - » Ao final de cada exercício fiscal a SEPLAN deverá elaborar um *ranking* dos órgãos do Governo do Estado, identificando aqueles que tiveram maior volume (absoluto e percentual) de remanejamentos. Com base nesses dados, a SEPLAN deverá definir um conjunto específico de órgãos para os quais as referidas superintendências da SEPLAN garantirão, nos próximos ciclos de elaboração da LDO/LOA, um apoio intensivo, de modo a apoiá-los na melhor estruturação de seu orçamento e no melhor dimensionamento de suas dotações iniciais<sup>95</sup>.
- Nos casos em que se houver demanda por alteração (seja via R.I., seja via crédito adicional) por parte das equipes setoriais, tais demandas deverão ser acompanhadas, além da indicação de origem/fonte de recursos, por uma justificativa que apresente as razões/motivações que respaldam a necessidade de alteração.
  - » Nessa justificativa os órgãos setoriais deverão explicitar não apenas os fatores (internos ou externos) que explicam a necessidade de alteração, mas também analisar o potencial de impacto do cancelamento e/ou suplementação com relação à efetivação das metas estabelecidas no Acordo de Resultados, ou, quando este não estiver sendo afetado, com relação à efetivação das metas estabelecidas na LDO.

---

<sup>93</sup> Idealmente essas demandas de alteração deveriam ser feitas diretamente no SIAFE-PI, através da abertura de um chamado específico ou mecanismo similar. Entretanto, atualmente, o referido sistema não dispõe desta funcionalidade, não sendo possível aos órgãos efetivar as mudanças na estrutura física da LOA durante a sua execução. Até que essa funcionalidade seja estabelecida, recomenda-se que a SEPLAN consolide, após as reuniões de monitoramento do PPA/LDO e LOA, um relatório específico, listando todas as necessidades de ajuste na estrutura tática da LOA que tenham sido identificadas. Os Núcleos Setoriais deverão, então, manter esses relatórios e considerá-los quando da estruturação da próxima LDO e LOA (processo 2.2.). Caberá à SEPLAN checar a efetivação dessas alterações, no momento da análise da conformidade das propostas setoriais no âmbito da LOA (atividade 2.2.3).

<sup>94</sup> Esta sistemática de monitoramento está detalhada no processo 3.1

<sup>95</sup> Cabe ressaltar, neste ponto, o fato de que a melhoria da qualidade e da eficiência do processo de execução orçamentária dependerá, fundamentalmente, da qualidade dos processos de planejamento. No âmbito do PPA, caberá à SEPLAN apoiar as setoriais na simplificação e na redução da tendência de pulverização das ações, ainda que respeitadas as vinculações e obrigações legais quanto à identificação de determinadas dotações. O objetivo deve ser o de facilitar o dimensionamento de metas e resultados e minimizar a necessidade de remanejamentos de créditos orçamentários ao longo do exercício, uma vez que haveria, nesse caso, maior clareza na integração entre as metas físicas e os valores das dotações orçamentárias. Por outro lado, o volume de remanejamentos não será reduzido enquanto o Governo do Estado não conseguir reduzir os expressivos montantes de Despesas de Exercícios Anteriores (DEA), que chegaram a 12,2% da despesa total de investimentos em 2017. O reconhecimento dos DEA's em tal magnitude compromete a dotação do exercício em que ocorre, tomando o espaço das ações planejadas para aquele exercício, além de poder descolar a execução física da financeira, quando os compromissos são reconhecidos após o encerramento do exercício correspondente. Por fim, deve-se atentar, também, a flexibilidade normativa relativamente excessiva do Governo do Estado com relação aos remanejamentos orçamentários fragiliza o PPA, a LDO e a LOA enquanto instâncias de pactuação de metas (de resultado e produto). Isso porque autoriza, em seu artigo 7º, que o Poder Executivo abra créditos adicionais suplementares de até 25% da despesa total fixada, excluído, deste limite, aqueles que disserem respeito a atender despesas de Pessoal e Encargos Sociais, Precatórios Judiciais, Despesas de Exercícios Anteriores (DEA), Juros, encargos e Amortização da Dívida. No entanto, com a exclusão dessas despesas, estas "25%" podem representar não menos do que 70% das despesas sujeitas ao limite. Além disso, como não há limite por Ação, as dotações inicialmente autorizadas podem cair a zero e dotações iniciais de R\$10,00 podem, em princípio, ascender a R\$ 10,0 milhões. Esta mesma prerrogativa vem constando da LOA pelo menos desde 2005, ainda que nos anos de 2005, 2006 e 2008, ela aparecesse no artigo 8º, e não no 7º. Como se vê, a própria institucionalidade em vigor desincentiva o planejamento cuidadoso, dada a facilidade para mudar o que foi por ela autorizado. Deve-se, portanto, considerar a pertinência de alterar este dispositivo legal, reduzindo relativamente o grau de flexibilidade atualmente observado.

- » Caberá à SEPLAN analisar, além da viabilidade, a pertinência da demanda realocações, suplementações e cancelamentos de recursos. Deverão ser levadas em consideração, em especial:
- A garantia de preservação das dotações necessárias à cobertura das despesas de pessoal e às despesas correntes relativas a obrigações de Estado (previdência dos servidores, dívida pública, sentenças judiciais, entre outras).
  - A garantia de preservação de recursos necessários ao financiamento das despesas de caráter “essencial” (manutenção de luz, gás, água, telefone, internet etc.) de cada órgão e das redes a eles associadas (como no caso da rede escolar ou hospitalar).
  - A garantia da manutenção do foco e do fluxo prioritário<sup>96</sup> de recursos para a execução das prioridades “contratualizadas” entre os órgãos setoriais e o Governador por meio dos Acordos de Resultados. Por esse motivo, nos casos de remanejamentos que impliquem no cancelamento (parcial ou total) das dotações vinculadas às entregas constantes do Acordo de Resultados da Setorial, os Núcleos Setoriais deverão ser notificados pela SEPLAN, de modo a conjuntamente validarem (ou indeferirem) tal operação, com base na avaliação do impacto do referido remanejamento, tendo em vista a viabilidade das metas estabelecidas no A.R.
  - Para os demais casos (em que não há impacto esperado sobre a cobertura do “custeio obrigatório”, o cumprimento das obrigações de Estado e a execução das prioridades do A.R.) a SEPLAN deverá balizar a sua avaliação de pertinência tendo em vista o impacto sobre a viabilização das metas físicas (“de produto”) estabelecidas no âmbito do Anexo de Metas e Prioridades da LDO. No caso em que os projetos ou atividades “beneficiado(a)s” pelo remanejamento não estejam claramente vinculados às referidas Metas e Prioridades, a SEPLAN deverá analisar a justificativa apresentada pela setorial, requisitando as complementações que julgar necessárias para tornar claro de que forma o referido acréscimo/cancelamento modificará o planejamento expresso na LDO e, conseqüentemente, os produtos (bens e serviços) que serão entregues à população<sup>97</sup>.

---

<sup>96</sup> Essa prioridade não se sobrepõe à primazia da garantia de recursos para o financiamento das despesas com obrigações de Estado, pessoal e o chamado “custeio obrigatório”.

<sup>97</sup> A viabilização destas análises, pela SEPLAN exigirá que o SIAFE exiba, nas guias relativas ao encaminhamento de demanda por remanejamento, campos específicos para que os órgãos demandantes apontem os produtos do Acordo de Resultados e/ou da LDO impactados pela referida alteração na estrutura orçamentária, bem como incluam as respectivas justificativas.

## 3. Macroprocesso de Monitoramento

### Estrutura Geral (Folha de Rosto)

#### OBJETIVO

Provocar decisões que garantam o permanente alinhamento das equipes do governo em torno das prioridades previamente estabelecidas, bem como garantir o monitoramento sistemático da execução da própria estratégia e de seus condicionantes (internos e externos)

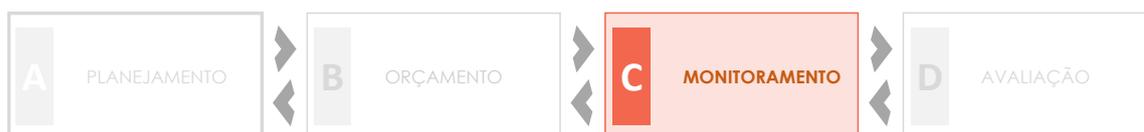
#### ESCOPO

É o macroprocesso que monitora se os projetos e ações planejados estão sendo realizados conforme previsto. O monitoramento envolve tanto os órgãos executores quanto partes interessadas e atores intervenientes. Fazem parte do monitoramento os ciclos de acompanhamento e análise da execução orçamentária, financeira e física (do PPA, LDO, LOA e Carteira de Projetos Estratégicos), bem como a identificação, antecipação e tratamento de restrições, tendo em vista o fomento à disciplina de execução e à boa execução da estratégia.

#### LEGISLAÇÃO ESTADUAL PERTINENTE

- Decreto nº 15.665 de 13 de junho de 2014 (Dispõe sobre o Sistema Integrado de Planejamento, Monitoramento e Avaliação (SIPMA) e a sua organização em estrutura interligada em rede (RedePLAN))
- Decreto nº 16.119 de 28 de setembro de 2015 (Estabelece a descentralização do Sistema de Monitoramento e Acompanhamento de Ações Estratégicas – SIMO)

#### MACROPROCESSOS



#### SUBDIVISÃO EM PROCESSOS



## Detalhamento dos processos

### Processo 3.1

Monitoramento Físico, Orçamentário e Financeiro do PPA, da LDO e da LOA

#### Objetivo

Garantir o monitoramento da execução física, orçamentária e financeira do Plano Plurianual (PPA), da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e da Lei Orçamentária Anual (LOA) a partir da coleta, organização, análise e consolidação de informações pertinentes ao *status* de execução dos referidos instrumentos formais de gestão governamental.

#### Principal Produto

Relatórios (operacionais, executivos e estratégicos) quadrimestrais de Monitoramento do PPA, LDO e LOA, contendo análises de eficiência e eficácia para cada órgão do governo estadual (e visão agregada por programa temático do PPA).

#### Periodicidade

Recomenda-se que o monitoramento da execução física, orçamentária e financeira dos instrumentos formais de gestão governamental (PPA, LDO e LOA) seja realizado em ciclos **quadrimestrais**. A cada quatro meses, a SEPLAN deverá, em parceria com os Núcleos Setoriais, elaborar os “*Relatórios Executivos de Monitoramento do PPA, LDO e LOA*” com informações consolidadas para o referido quadrimestre. Tais relatórios devem ser publicados na primeira quinzena dos meses de maio, setembro e janeiro.

#### Subdivisão em Atividades e Estrutura de Governança

ATIVIDADES DO PROCESSO		SEPLAN	SEFAZ	GOV	N. Setoriais	CEDS	CDTS	CGFR	ALEPI
3.1.1	Quantificar o <i>status</i> de execução física, orçamentária e financeira	C	-	-	P	-	-	-	-
3.1.2	Levantar informações qualitativas e mapear restrições estruturais	C	-	-	P	-	-	-	-
3.1.3	Acionar a linha decisória para tomada de decisão	C	R	D/A	P	R	R	P	-

Legenda: **R** (Recebe informação); **P** (Participa); **C** (Coordena); **D** (Delibera); **A**: (Aprova)

## Detalhamento das atividades e tarefas-chave

### Atividade 3.1.1.: Quantificar o status de execução física, orçamentária e financeira

#### Periodicidade

A cada quatro meses a SEPLAN deverá consolidar a dimensão quantitativa do “Relatório Executivo de Monitoramento do PPA, LDO e LOA”. Para tanto, o levantamento, consolidação e análise dos dados e informações devem ser realizados nos **meses de abril, agosto e dezembro**, de modo a viabilizar a publicação do referido relatório nos meses subseqüentes (*maio, setembro, janeiro*).

#### Tarefas-chave

1. Os Núcleos Setoriais atualizam, mediante cadastro em aba específica do SIAFE-PI<sup>98</sup>, o status da execução física de cada um dos produtos previstos para aquele ano no âmbito do PPA/LDO/LOA, respeitando o calendário previamente estabelecido pela SEPLAN.
  - Devem ser discriminadas, de forma regionalizada (por T.D.) as quantidades de produtos (bens e serviços) entregues no período de referência estabelecido pela SEPLAN.
2. A SEPLAN analisa os dados de execução orçamentária-financeira mediante extração direta dos relatórios de execução orçamentária-financeira do SIAFE-PI, de acordo com a data de referência estipulada pela própria SEPLAN.
  - Essas informações devem constar de relatório específico do SIAFE-PI, contemplando:
    - » Informações referentes aos valores de dotação inicial, dotação atualizada e empenho, liquidação e pagamento por ação orçamentária e Território de Desenvolvimento.
    - » Percentuais de execução orçamentária (empenho/dotação atualizada) e financeira (pagamento/dotação atualizada) para cada ação orçamentária e Território de Desenvolvimento, bem como para o órgão como um todo.
    - » Valores globais (do órgão) com relação à participação de cada fonte nas dotações, empenhos, liquidações e pagamentos.
    - » Comprometimento das despesas (pagas) com Despesas de Exercícios Anteriores (DEA), separando, para cada órgão as despesas de pessoal, custeio, investimento e DEA total.
3. A SEPLAN **consolida e analisa as informações** pertinentes ao acompanhamento da execução física, orçamentária e financeira do PPA, da LDO e da LOA, **estruturando a dimensão**

<sup>98</sup> Caso haja alguma dificuldade operacional com relação ao SIAFE-PI, o cadastro inicial das ações pode ser feito através da utilização da planilha-modelo (excel) que pode ser encontrada em: <https://mcpdocs.sharepoint.com/clientes/govpi-planejamento/Documentos%20Cliente/Forms/AllItems.aspx?viewid=f71e8ab9%2D4048%2D4c0f%2D9dd1%2D249026c68e0c&id=%2Fclientes%2Fgovpi%2Dplanejamento%2FDocumentos%20Cliente%2FFerramentas>. Login: seplan.pi@mcpdocs.onmicrosoft.com; Senha: P@rceiro.

**quantitativa do “Relatório Executivo de Monitoramento do PPA, LDO e LOA”** em modelo de relatório (dashboard) emitido diretamente no SIAFE-PI<sup>99</sup>.

### **Atividade 3.1.2.: Levantar informações qualitativas e mapear restrições estruturais**

#### *Periodicidade*

**Quadrimestral.** Para tanto, o levantamento, consolidação e análise dos dados e informações devem ser realizados nos meses de abril, agosto e dezembro, de modo a viabilizar a publicação do referido relatório nos meses subsequentes.

#### *Tarefas-chave*

1. Os **Núcleos Setoriais** **levantam, junto às equipes de atuação finalística de seus respectivos órgãos (bem como junto aos setores administrativo-financeiros internos), as principais restrições que têm comprometido a execução orçamentária e financeira** de sua setorial, seja por fazer com que a execução ocorra de forma atrasada se comparada aos cronogramas iniciais, seja por fatores que venham forçando a permanente alteração da estrutura orçamentária (suplementações e/ou cancelamentos).
2. Os **Núcleos Setoriais consolidam as informações e repassam à SEPLAN as principais restrições** (aquelas que têm caráter estruturante, que tem gerado dificuldades à execução do PPA/LDO/LOA “no atacado”).
3. A **SEPLAN** deve estabelecer um cronograma e executar as **“reuniões de levantamento qualitativo” junto aos Núcleos Setoriais.**
  - A pauta dessas reuniões deve ser a discussão em torno do status e da tendência de execução de cada produto e ação orçamentária (conforme informações quantitativas lançadas no SIAFE-PI durante a atividade 3.1.1), bem como a discussão em torno das restrições indicadas coletadas e apresentadas pelos Núcleos Setoriais.
  - Durante essas reuniões, a SEPLAN (ou mesmo os Núcleos Setoriais, diretamente) poderá identificar, junto aos Núcleos e equipes setoriais, eventuais necessidades de alteração de produtos e/ou metas físicas que tenham sido mal especificados/quantificados quando da elaboração do PPA ou da LDO/LOA. Nesses casos, deverá ser recomendado às setoriais que enviem formalmente à SEPLAN o pedido de alteração de produto/meta física<sup>100</sup>. *Mediante autorização da SEPLAN*, os núcleos poderão efetivar essas alterações diretamente no SIAFE-PI.

<sup>99</sup> Caso haja alguma dificuldade operacional com relação ao SIAFE-PI, o cadastro inicial das ações pode ser feito através da utilização da planilha-modelo (excel) que pode ser encontrada em: <https://mcpdocs.sharepoint.com/clientes/govpi-planejamento/Documentos%20Cliente/Forms/AllItems.aspx?viewid=f71e8ab9%2D4048%2D4c0f%2D9dd1%2D249026c68e0c&id=%2Fclientes%2Fgovpi%2Dplanejamento%2FDocumentos%20Cliente%2FFerramentas>. Login: seplan.pi@mcpdocs.onmicrosoft.com; Senha: P@rceiro.

<sup>100</sup> Idealmente essas demandas de alteração deveriam ser feitas diretamente no SIAFE-PI, através da abertura de um chamado específico ou mecanismo similar. Entretanto, atualmente, o referido sistema não dispõe desta funcionalidade, não sendo possível aos órgãos efetivar as mudanças na estrutura física da LOA durante a sua execução. Até que essa funcionalidade seja estabelecida, recomenda-se que a SEPLAN consolide, após as reuniões de monitoramento do PPA/LDO e LOA, um relatório específico, listando todas as necessidades de ajuste na estrutura tática da LOA que tenham sido identificadas. Os Núcleos Setoriais deverão, então, manter esses relatórios e considerá-los quando

- A SEPLAN deve, ainda, durante esta mesma reunião, levantar, junto aos órgãos setoriais, possíveis soluções e encaminhamentos (“medidas de gestão”) que sejam necessárias e suficientes à resolução das restrições identificadas. Essas sugestões devem ser incorporadas nos relatórios “executivos” e “estratégicos” subsidiando a tomada de decisão por parte da alta gestão (secretariado, CGFR e Governador)
4. A SEPLAN analisa comparativamente os órgãos do governo e consolida a lista de restrições sistêmicas (que impactam 02 ou mais órgãos da estrutura governamental) à execução do PPA, LDO e LOA.
  5. A SEPLAN estrutura a dimensão qualitativa dos Relatórios “Executivo” e “Estratégico” de Monitoramento do PPA, LDO e LOA, em formato digital, dentro do padrão pré-estabelecido pela própria SEPLAN<sup>101</sup>.
    - A dimensão qualitativa do relatório executivo deve trazer informações consolidadas para cada órgão de atuação finalística do Governo do Estado do Piauí<sup>102</sup>, tais como:
      - » Análise das restrições *estruturais* identificadas em cada órgão.
      - » Possíveis medidas de gestão preventivas, corretivas e/ou mitigatórias.
      - » Decisões imediatas necessárias à garantia de melhor execução do PPA, LDO e LOA (foco na redução do “gap” entre o que foi planejado e o que foi efetivamente executado).
    - A dimensão qualitativa do relatório estratégico deve trazer informações consolidadas no nível dos programas temáticos do PPA vigente, incorporando informações como:
      - » Identificação e descrição das restrições *sistêmicas* que têm impactado a capacidade de execução de 02 ou mais órgãos da administração estadual.
      - » Possíveis medidas de gestão preventivas, corretivas e/ou mitigatórias.
      - » Decisões imediatas com potencial para reduzir o “gap” entre o que foi planejado e o que foi efetivamente executado “no atacado” (“Princípio de Pareto” – quantidade pequena de ações com alto potencial de impacto sobre a capacidade de execução do Estado).

---

da estruturação da próxima LDO e LOA (processo 2.2.). Caberá à SEPLAN checar a efetivação dessas alterações, no momento da análise da conformidade das propostas setoriais no âmbito da LOA (atividade 2.2.3).

<sup>101</sup> Estes relatórios (formato *dashboard*) devem ser gerados diretamente pelo SIAFE-PI. Caso haja alguma dificuldade operacional com relação ao SIAFE-PI, o cadastro inicial das ações pode ser feito através da utilização da planilha-modelo (excel) que pode ser encontrada em: <https://mcpdocs.sharepoint.com/clientes/govpi-planejamento/Documentos%20Cliente/Forms/AllItems.aspx?viewid=f71e8ab9%2D4048%2D4c0f%2D9dd1%2D249026c68e0c&id=%2Fclientes%2Fgovpi%2Dplanejamento%2FDocumentos%20Cliente%2FFerramentas>. Login: seplan.pi@mcpdocs.onmicrosoft.com; Senha: P@rceiro..

<sup>102</sup> Segundo a estrutura organizacional atual (2020) do Governo do Estado do Piauí, os órgãos de atuação finalística podem ser distribuídos, de acordo com os seguintes temas setoriais: Saúde (SESAPI, FEPISERH), Segurança Pública e Defesa Civil (SSP, PCEPI, PMEPI, DETRAN, SEDEC, CBMPI), Justiça (SEJUS), Educação (SEDUC e UESPI), Cultura (SECULT, FUNARTE, Fundação Antares), Esporte (FUNDESPI), Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação (SDE, JUCEPI, Piauí Fomento, ZPE, IMEPI), Qualificação da Mão-de-Obra (SEDUC, UESPI), Agronegócio, Desenvolvimento Rural e Agricultura Familiar (ADAPI, SEAF, SEAGRO, COFIR, EMATER), Turismo (SETUR), Infraestrutura, Transportes e Logística (SEINFRA, SETRANS, DER, CMT, AGRESPI), Mineração e Energia (SEMINPER), Assistência social, Igualdade de Gênero, Inclusão Social, Trabalho/Empreendedorismo e Direitos Humanos (SASC/SETRE, COJUV, CEDIPI, CENDROGRAS, CEPM-PI), Cidades (SECID), Habitação (ADH, EMGERPI) Meio-Ambiente, Recursos Hídricos e Saneamento (AGEPISA, AGRESPI, IAEPI e SEMAR, que atua tanto quanto órgão finalístico quanto “interveniente”, dado o seu papel na emissão de licenças ambientais).

### Atividade 3.1.3.: Acionar a linha decisória para tomada de decisão

#### Periodicidade

**Quadrimestral.** O levantamento, consolidação e análise dos dados e informações devem ser realizados nos meses de abril, agosto e dezembro, de modo a viabilizar a publicação do referido relatório nos meses subsequentes.

#### Tarefas-chave

1. A SEPLAN **consolida as dimensões quantitativas e qualitativas em relatórios “executivos” e “estratégicos” unificados<sup>103</sup> de Monitoramento do PPA, da LDO e da LOA.**
2. Os Núcleos Setoriais devem, em articulação com os gabinetes dos seus respectivos órgãos, promover as articulações necessárias para agendamento e convocação dos respectivos gestores (secretários) e superintendentes para **execução das reuniões quadrimestrais de monitoramento executivo do PPA, LDO e LOA.**
  - Durante a execução da referida reunião os Núcleos Setoriais devem mediar os debates buscando garantir o foco na análise da execução, tanto do ponto de vista da comparação entre planejado e executado quanto da pactuação, junto ao Secretário da pasta, de medidas de gestão necessárias à superação das restrições estruturais à execução do PPA, LDO e LOA.
  - Eventuais restrições que não possam ser resolvidas na alçada do secretário devem ser separadas e sinalizadas à SEPLAN, para que essa secretaria inclua a referida restrição como ponto de pauta para a reunião estratégica de monitoramento do PPA/LDO/LOA, junto ao Governador e CGFR.
  - A SEPLAN deve selecionar um conjunto de setoriais para as quais ela garantirá acompanhamento intensivo e integral, durante as reuniões executivas (e, na sequência, o monitoramento da implantação das medidas de gestão pactuadas junto ao Secretário). Recomenda-se que essa seleção se dê com base na identificação de órgãos que sejam considerados mais relevantes à superação dos desafios estratégicos definidos durante o ciclo de formulação da estratégia de médio e longo prazos.
3. A SEPLAN deve, em parceria com a SEGOV, promover as articulações necessárias ao agendamento e convocação do Governador e dos Secretários representados na CGFR para **execução das reuniões quadrimestrais de monitoramento estratégico do PPA, LDO e LOA.**
  - Durante a execução da referida reunião, a SEPLAN deve, por meio de seu secretário, mediar os debates travados entre as partes envolvidas, buscando garantir o foco na análise da execução, tanto do ponto de vista da comparação entre o planejado e o executado quanto da pactuação, entre o Governador e a CGFR, de medidas de gestão necessárias à superação das restrições sistêmicas e estruturais à execução do PPA, LDO e LOA.
4. Após a execução das respectivas reuniões, a SEPLAN deve **atualizar os relatórios executivos e o relatório estratégico de monitoramento do PPA, LDO e LOA ao incluir, nos mesmos, as decisões finais com relação às medidas de gestão necessárias à superação das restrições**

---

<sup>103</sup> Por “unificados” deve-se entender relatórios que consolidem informações quantitativas (levantadas na atividade 3.1.1) e qualitativas (levantadas na atividade 3.1.2)

identificadas. Uma vez consolidados, os relatórios devem ser encaminhados aos secretários das respectivas pastas e ao Governador do Estado do Piauí.

5. O CEDS deve **receber, de forma quadrimestral, os relatórios de monitoramento *estratégico***, em formato digital, contendo status geral de execução do PPA/LDO/LOA.
6. A SEPLAN **estrutura cadernos específicos (um por T.D), encaminhando-os aos respectivos CDTS's**. Estes cadernos devem ter como foco a apresentação do status de execução das ações e produtos previstos para cada território, individualmente, bem como das restrições pertinentes (acompanhadas das medidas de gestão pactuadas junto ao secretariado e/ou ao governador).
  - Os CDTS's devem receber estes cadernos, os quais devem ser apresentados e discutidos pelos conselheiros junto ao Agente de Desenvolvimento Territorial (ADT) designado para o seu TD.
7. A SEPLAN deve, em parceria com os Núcleos Setoriais, **acompanhar as medidas de gestão pactuadas** junto ao Governador do Estado do Piauí e o seu secretariado.
  - Os Núcleos Setoriais devem acompanhar de forma mais autônoma a superação das restrições estruturantes passíveis de serem solucionadas no âmbito do seu próprio órgão, enquanto a SEPLAN deve apoiá-los na garantia de execução as medidas de gestão referentes à restrições “estruturantes” que envolvam os órgãos “intervenientes”<sup>104</sup> do Governo do Estado do Piauí, bem como no acompanhamento da resolução das restrições “sistêmicas”.

## Processo 3.2

### Monitoramento da Carteira de Projetos Estratégicos

#### Objetivo

Realizar o monitoramento intensivo dos projetos contemplados na carteira estratégica, com foco na **identificação e antecipação de restrições e riscos e no estímulo à tomada de decisão em tempo hábil**, tendo em vista a otimização do processo de execução dos projetos estratégicos.

#### Principal Produto

Relatórios (operacionais, executivos e estratégicos) de Monitoramento da Carteira de Projetos Estratégicos.

#### Periodicidade

As reuniões “operacionais” (entre Núcleos Setoriais e equipes/órgãos executores) devem ocorrer de acordo com a necessidade do projeto (porém devem ocorrer, no mínimo de **duas em duas semanas**). As reuniões “gerenciais” (entre SEPLAN e Núcleos para verificação do estágio de execução e discussão

---

<sup>104</sup> Segundo a estrutura organizacional atual (2020) do Governo do Estado do Piauí, os órgãos “intervenientes” do governo podem ser separados nas seguintes temáticas: Planejamento (SEPLAN), Fazenda (SEFAZ), Administração e Governo (SEGOV e Vice-Governadoria, SEADPREVI, PGE, CGE, ATI, CCOM, IASPI, SUPARC, SURPI), Instituições (ALEPI, DPE-PI, TCE-PI, TJPI MPPI) e Meio Ambiente (SEMAR).

em torno de restrições existentes/potenciais) devem ocorrer a **cada mês**. As “executivas” (entre SEPLAN, Núcleos Setoriais e Secretários das pastas envolvidas), também devem se dar de forma **bimestral**, sempre na semana posterior ao monitoramento “de *status*”; e, finalmente, as reuniões “estratégicas”, realizadas junto ao Governador e CGFR, devem acontecer, no mínimo, a **cada quatro** meses: maio (*jan-abr*); setembro (*jan-ago*); e janeiro (*jan-dez do ano anterior*).

## Subdivisão em Atividades e Estrutura de Governança

ATIVIDADES DO PROCESSO		SEPLAN	SEFAZ	GOV	N. Setoriais	CEDS	CDTS	CGFR	ALEPI
3.2.1	Monitorar a Carteira de Projetos Estratégicos nos níveis operacional e gerencial	C	R	-	P	-	P	-	-
3.2.2	Monitorar a Carteira de Projetos Estratégicos nos níveis executivo e estratégico e acionar a linha decisória para tomada de decisão	C	R	D	P	R	R	D	-

Legenda: **R** (Recebe informação); **P** (Participa); **C** (Coordena); **D** (Delibera); **A**: (Aprova)

## Detalhamento das atividades e tarefas-chave

### Atividade 3.2.1.: Monitorar a Carteira de Projetos Estratégicos no nível operacional e gerencial

#### Periodicidade

As reuniões de monitoramento “de rotina”, realizadas entre Núcleos Setoriais e equipes dos órgãos executores, devem ocorrer de acordo com a necessidade do projeto, recomendando-se a frequência quinzenal. As reuniões “gerenciais”, realizadas entre SEPLAN e Núcleos Setoriais para verificação do estágio de execução e discussão em torno de restrições existentes e/ou potenciais devem ocorrer mensalmente.

#### Tarefas-chave

- Os Núcleos Setoriais **atualizam sistemática e tempestivamente as informações referentes à execução física e financeira dos Projetos Estratégicos** no SIMO. Para tanto, devem executar as reuniões de monitoramento “de rotina” de acordo com a demanda de cada projeto.
  - Os Núcleos Setoriais devem garantir, por meio dessas reuniões e/ou por meio de contato direto junto às equipes executoras de sua setorial, a permanente atualização de status, bem como devem resolver, em sua alçada, eventuais dificuldades operacionais que estejam comprometendo a execução do projeto nos prazos e/ou critérios de qualidade pactuados no âmbito do Acordo de Resultados de sua setorial.
  - Quando encontradas restrições (atuais ou riscos potenciais) para as quais os Núcleos precisam de apoio da SEPLAN e/ou articulação junto a outros órgãos, estas devem ser cadastradas no

SIMO, e, posteriormente, entrar na pauta das reuniões gerenciais (entre os núcleos e as equipes da SEPLAN).

- As reuniões de monitoramento “de rotina” dos projetos estratégicos devem envolver, além dos Núcleos Setoriais, eventuais gerentes de projeto ou, na ausência deles, equipes técnicas envolvidas na execução, fiscais das obras e, eventualmente, órgãos financiadores e as próprias empresas contratadas para execução dos serviços.
2. A cada mês, as equipes da SEPLAN **devem se reunir com os Núcleos Setoriais de modo a conferir a informações lançadas no SIMO, bem como pactuar medidas de gestão para a superação de eventuais restrições** passíveis de serem resolvidas pela SEPLAN ou em articulação com as equipes técnicas (até o nível de superintendentes) de órgãos intervenientes<sup>105</sup>.
- Estas reuniões são denominadas, no âmbito deste Manual, de reuniões “gerenciais” de monitoramento dos projetos estratégicos.
3. A SEPLAN também é a responsável por, em parceria com os Núcleos Setoriais, **formular as medidas corretivas/proativas necessárias à superação das restrições identificadas, bem como por promover as articulações e executar os encaminhamentos necessários junto aos órgãos pertinentes e partes envolvidas para a resolução de restrições e mitigação de riscos potenciais**, tendo em vista a boa execução física e financeira dos projetos estratégicos, em conformidade com os termos e prazos estabelecidos nos Acordos de Resultados.
- Caso identificadas restrições (atuais ou riscos potenciais) para os quais há necessidade de articulação com o secretariado e/ou junto ao próprio governador, a SEPLAN deve buscar as articulações necessárias à convocação das reuniões e das partes envolvidas (se houver urgência) e/ou incluir a temática na pauta das reuniões “executivas” (com os secretários – periodicidade bimestral) e estratégicas (com o Governador – periodicidade quadrimestral).
4. Após conclusão das reuniões a SEPLAN deve, em parceria com os Núcleos Setoriais, **estruturar o Relatório Operacional de Monitoramento dos Projetos Estratégicos**, em formato digital, dentro do padrão pré-estabelecido através do SIMO<sup>106</sup>.
- A depender do escopo do projeto, os ADT’s poderão coordenar, junto aos CDTs’s, um processo de coleta de informações relevantes para complementação e/ou aprofundamento do relatório com o mapeamento de eventuais restrições não identificadas pelas setoriais, tendo em vista a execução das ações e entregas constantes da estrutura de cada projeto estratégico que estejam contempladas, também, nas agendas territoriais de cada TD. Quando essas complementações forem de fato identificadas, a SEPLAN deve garantir sua inclusão (com as respectivas evidências) no SIMO e respectivos relatórios.
  - O relatório “operacional” deve ser publicado em até 7 dias após a realização de cada reunião gerencial.

---

<sup>105</sup> Segundo a estrutura organizacional atual (2020) do Governo do Estado do Piauí, os órgãos “intervenientes” do governo podem ser separados nas seguintes temáticas: Planejamento (SEPLAN), Fazenda (SEFAZ), Administração e Governo (SEGOV e Vice-Governadoria, SEADPREVI, PGE, CGE, ATI, CCOM, IASPI, SUPARC, SURPI), Instituições (ALEPI, DPE-PI, TCE-PI, TJPI MPPI) e Meio Ambiente (SEMAR).

<sup>106</sup> Um modelo (template) de relatório de monitoramento pode ser encontrado em: <https://mcpdocs.sharepoint.com/clientes/govpi-planejamento/Documentos%20Cliente/Forms/AllItems.aspx?viewid=f71e8ab9%2D4048%2D4c0f%2D9dd1%2D249026c68e0c&id=%2Fclientes%2Fgovpi%2Dplanejamento%2FDocumentos%20Cliente%2FFerramentas>. Login: seplan.pi@mcpdocs.onmicrosoft.com; Senha: P@rceiro.

## Atividade 3.2.2.: Monitorar a Carteira de Projetos Estratégicos no nível executivo e estratégico e acionar a linha decisória para tomada de decisão

### Periodicidade

As reuniões “executivas” entre SEPLAN, Núcleos Setoriais e Secretários das pastas envolvidas devem se dar de forma **bimestral**, sempre na semana posterior ao monitoramento gerencial. As reuniões “estratégicas”, realizadas junto ao Governador, à CGFR e o corpo de secretariado das pastas executoras e “intervenientes”<sup>107</sup>, devem acontecer **a cada quatro meses**.

### Tarefas-chave

1. A SEPLAN **consolida e analisa as informações** pertinentes à execução dos Projetos Estratégicos (coletadas junto aos Núcleos Setoriais durante as reuniões gerenciais e/ou diretamente no SIMO) em um modelo<sup>108</sup> de **Relatório Executivo de Monitoramento dos Projetos Estratégicos**, cadastrado no SIMO.
  - Nestes relatórios devem constar, além das informações pertinentes ao monitoramento físico e financeiro dos projetos estratégicos, a lista de restrições cuja superação depende do envolvimento da alta gestão.
2. A cada bimestre, sempre na semana posterior ao monitoramento gerencial, os **secretários diretamente envolvidos na execução dos projetos são convocados para uma reunião de monitoramento “executivo” da Carteira**.
  - Nessa reunião, os secretários das pastas são atualizados do status de execução, e deliberam com relação às medidas de gestão (sugeridas pela SEPLAN/Núcleos Setoriais), tendo em vista a superação de restrições identificadas e/ou mitigação de riscos mapeados pela SEPLAN/Núcleos Setoriais.
3. A cada quatro meses, o **governador, a CGFR e todos os secretários de órgãos envolvidos diretamente (“executores”) ou indiretamente (“intervenientes”) na execução da carteira devem ser mobilizados e convocados para realização de uma reunião de monitoramento estratégico** dos projetos inseridos na carteira.
  - Essa reunião deve ter sua pauta guiada pelos Relatórios Estratégicos de Monitoramento Estratégico da Carteira<sup>109</sup> e, além da atualização da alta gestão com relação ao status físico e financeiro dos projetos estratégicos, tais reuniões devem servir ao propósito de pactuação da alta gestão com relação a medidas de gestão necessárias à superação de restrições identificadas e/ou mitigação de riscos apresentados pela SEPLAN e/ou Núcleos Setoriais.

<sup>107</sup> Segundo a estrutura organizacional atual (2020) do Governo do Estado do Piauí, os órgãos “intervenientes” do governo podem ser separados nas seguintes temáticas: Planejamento (SEPLAN), Fazenda (SEFAZ), Administração e Governo (SEGOV e Vice-Governadoria, SEADPREVI, PGE, CGE, ATI, CCOM, IASPI, SUPARC, SURPI), Instituições (ALEPI, DPE-PI, TCE-PI, TJPI MPPJ) e Meio Ambiente (SEMAR).

<sup>108</sup> Um modelo (template) de relatório de monitoramento pode ser encontrado em: <https://mcpdocs.sharepoint.com/clientes/govpi-planejamento/Documentos%20Cliente/Forms/AllItems.aspx?viewid=f71e8ab9%2D4048%2D4c0f%2D9dd1%2D249026c68e0c&id=%2Fclientes%2Fgovpi%2Dplanejamento%2FDocumentos%20Cliente%2FFerramentas>. Login: seplan.pi@mcpdocs.onmicrosoft.com; Senha: P@rceiro.

<sup>109</sup> Um modelo (template) de relatório de monitoramento pode ser encontrado em: <https://mcpdocs.sharepoint.com/clientes/govpi-planejamento/Documentos%20Cliente/Forms/AllItems.aspx?viewid=f71e8ab9%2D4048%2D4c0f%2D9dd1%2D249026c68e0c&id=%2Fclientes%2Fgovpi%2Dplanejamento%2FDocumentos%20Cliente%2FFerramentas>. Login: seplan.pi@mcpdocs.onmicrosoft.com; Senha: P@rceiro.

4. A SEPLAN atualiza, de acordo com as decisões tomadas e as medidas de gestão / providências pactuadas junto à alta gestão, **os relatórios “executivos” e “estratégicos” de monitoramento.**
  - Os relatórios devem ser finalizados, em todos os casos, em até 15 dias após a realização da reunião executiva/estratégica.
5. A SEPLAN **acompanha, em articulação com os Núcleos Setoriais, a efetiva implantação as medidas de gestão pactuadas** junto aos Secretários, à CGFR e ao Governador, buscando garantir o cumprimento dos prazos estabelecidos.

## Processo 3.3

### Monitoramento das Agendas Territoriais

#### Objetivo

Viabilizar o **acompanhamento sistemático do estágio de execução das ações e produtos definidos como prioritários por cada TD**, bem como identificar e pactuar, junto à alta gestão, de **providências para a superação de restrições e a mitigação de riscos** que possam comprometer a efetivação das entregas pactuadas junto aos CDTS's, no âmbito de cada Agenda Territorial.

#### Principal Produto

Relatórios quadrimestrais de Monitoramento das Agendas Territoriais.

#### Periodicidade

As reuniões “operacionais” (entre ADT's e os membros do conselho de cada um dos 12 CDTS's) devem ocorrer de forma mensal. A cada quadrimestre, o status geral de execução das 12 agendas territoriais deverá ser discutida junto ao CEDS, com a presença dos membros da CGFR e, sempre que possível, do próprio chefe do executivo estadual.

#### Subdivisão em Atividades e Estrutura de Governança

ATIVIDADES DO PROCESSO		SEPLAN	SEFAZ	GOV	N. Setoriais	CEDS	CDTS	CGFR	ALEPI
3.3.1	Monitorar as Agendas Territoriais no nível técnico-operacional	C	-	-	P	R	P	-	-
3.3.2	Monitorar as Agendas Territoriais no nível estratégico e acionar a linha decisória para tomada de decisão	C	R	A	P	P	P	P	-

Legenda: **R** (Recebe informação); **P** (Participa); **C** (Coordena); **D** (Delibera); **A**: (Aprova)

## Detalhamento das atividades e tarefas-chave

### Atividade 3.2.1.: Monitorar as Agendas Territoriais no nível técnico-operacional

#### Periodicidade

Recomenda-se uma frequência mínima **mensal** para as reuniões “operacionais” (entre ADT’s e os membros do conselho de cada um dos 12 CDTs’s). No entanto, reuniões “extraordinárias” poderão ocorrer de acordo com a necessidade observada durante o ciclo de implantação e execução das prioridades estabelecidas nas agendas territoriais,

#### Tarefas-chave

1. A cada mês, as equipes de Agentes de Desenvolvimento Territorial (ADT’s) da SEPLAN devem **se reunir com a direção executiva de cada CDTs’s para discutir, junto aos seus membros, as informações pertinentes à execução física orçamentária e financeira das iniciativas e produtos constantes das agendas territoriais**, conforme relatórios<sup>110</sup> gerados e disponibilizados pelo SIMO<sup>111</sup>.
2. Os ADT’s devem coordenar, nessas reuniões, a coleta, organização e consolidação de informações relevantes para complementação e/ou aprofundamento dos referidos relatórios, notadamente no que diz respeito ao **mapeamento de eventuais restrições que os conselheiros possam ter identificado “in loco”**.
  - o Quando essas complementações forem de fato identificadas, os ADT’s devem garantir sua inclusão no SIMO e nos respectivos relatórios. Essas restrições devem estar acompanhadas das respectivas evidências (sempre que possível) e de sugestões de encaminhamento para mitigação dos riscos e/ou superação das restrições identificadas.
3. Os relatórios atualizados devem ser então levados pelos ADT’s à SEPLAN para que haja uma **primeira rodada de discussão e aprimoramento/complementação dos relatórios**, bem como classificação da urgência, complexidade e potencial de impacto do referido risco e/ou restrição sobre a viabilidade da agenda territorial (efetivação das entregas prioritárias e/ou dos resultados pactuados).

---

<sup>110</sup> Como o monitoramento junto aos CDTs’s não fez parte do escopo dos pilotos de monitoramento e avaliação contemplados pelo presente projeto, este relatório não traz uma proposta específica de modelo para os referidos relatórios. Entretanto, o SIMO já possui um modelo de *dashboard* para visualização da execução de projetos por cada TD, especificamente. Será necessário à SEPLAN, primeiramente, verificar a adequação do modelo atual às especificações constantes do presente manual, efetivando as complementações que julgar necessárias. Após essa definição, deverão ser disponibilizados logins de acesso aos membros dos CDTs’s e CEDS.

<sup>111</sup> Para tanto, será fundamental a plena integração entre o SIMO e o SIAFE. O SIMO deverá ter dashboards específicos de monitoramento das agendas territoriais e estar integrado ao SIAFE de modo que quando uma setorial lançar, no SIAFE, informações pertinentes à atualização do status de execução orçamentária (empenho), financeira (pagamento) e física (entrega de produtos, mediante liquidação) de suas ações orçamentárias vinculadas às agendas territoriais, o SIMO deverá, automaticamente, atualizar os referidos dashboards, apresentando a referida apresentação.

4. A SEPLAN deverá acionar os Núcleos Setoriais das pastas diretamente envolvidas e facilitar a articulação com as equipes técnicas de órgãos intervenientes para resolver restrições e mitigar riscos em sua alçada de decisão/influência.
5. Nos casos em que a complexidade da referida restrição ultrapassar a alçada das equipes técnicas (demandando a intervenção e/ou pactuação de medidas junto ao secretariado, CGFR ou o próprio Governador), essas questões devem ser destacadas, para que sejam incorporadas à pauta das reuniões estratégicas (com periodicidade quadrimestral).

### Atividade 3.2.2.: Monitorar as Agendas Territoriais no nível estratégico e acionar a linha decisória para tomada de decisão

#### Periodicidade

As reuniões “estratégicas” (entre a SEPLAN, representantes do CEDS, os secretários das pastas diretamente envolvidas nas agendas territoriais, a CGFR e o chefe do executivo) devem ocorrer a cada 04 meses.

#### Tarefas-chave

1. A SEPLAN consolida e analisa as informações extraídas do ciclo de monitoramento “técnico-operacional” em um Relatório de Monitoramento Estratégico das Agendas Territoriais, cadastrado no SIMO.
  - Nestes relatórios devem constar, além das informações pertinentes ao monitoramento físico e financeiro das ações e produtos contemplados por cada agenda, a lista de restrições cuja superação depende do envolvimento da alta gestão.
2. A cada quatro meses, o governador, a CGFR e todos os secretários de órgãos envolvidos diretamente (“executores”) ou indiretamente (“intervenientes”) na execução das agendas territoriais devem ser mobilizados e convocados para realização de uma reunião de monitoramento estratégico, a qual deve ocorrer com a presença dos membros do CEDS.
  - Essa reunião deve ter sua pauta guiada pelos Relatórios de Monitoramento Estratégico das Agendas Territoriais e, além da atualização da alta gestão com relação ao status físico e financeiro das mesmas, tais reuniões devem servir ao propósito de promover a pactuação das medidas de gestão necessárias à superação de restrições identificadas e/ou mitigação de riscos junto à alta gestão.
3. A SEPLAN atualiza, de acordo com as decisões tomadas e as medidas de gestão / providências pactuadas junto à alta gestão, os Relatórios de Monitoramento Estratégico das Agendas Territoriais.
  - Os relatórios devem ser finalizados, em todos os casos, em até 15 dias após a realização da reunião executiva/estratégica.
4. O CEDS deve receber a versão final desse relatório, enquanto os CDTS’s devem receber relatórios customizados, nos quais constem os status e restrições referentes às suas agendas territoriais, especificamente.

- Os CDTS's devem receber estes cadernos, os quais devem ser apresentados e discutidos pelos conselheiros junto ao ADT designado para o seu TD.
5. A SEPLAN **acompanha a efetiva implantação as medidas de gestão pactuadas** junto aos Secretários, à CGFR e ao Governador, buscando garantir o cumprimento dentro dos prazos estabelecidos.

## 4. Macroprocesso de Avaliação

### Estrutura Geral (Folha de Rosto)

#### OBJETIVO

Avaliar a efetividade das iniciativas e intervenções estabelecidas e executadas pela gestão no âmbito dos instrumentos formais, da carteira de projetos estratégicos e das agendas territoriais, permitindo o aperfeiçoamento contínuo e a incorporação de aprendizados no ciclo de gestão.

#### ESCOPO

O macroprocesso de avaliação busca, em diferentes momentos do ciclo de gestão (ex-ante\*, ínterim e ex-post), viabilizar uma análise criteriosa acerca da efetividade dos programas (do PPA) e da carteira de projetos estratégicos a partir da compreensão do nexo entre os projetos, os produtos e a trajetória dos indicadores de impacto e resultado pactuados. Mediante a execução deste macroprocesso, torna-se possível ao governo, sempre que necessário, replanejar sua estratégia e redefinir suas prioridades, tendo em vista a superação dos desafios estratégicos e a consecução da visão de futuro desejada para o estado.

#### LEGISLAÇÃO ESTADUAL PERTINENTE

- Decreto nº 15.665 de 13 de junho de 2014 (Dispõe sobre o Sistema Integrado de Planejamento, Monitoramento e Avaliação (SIPMA) e a sua organização em estrutura interligada em rede (RedePLAN))

#### MACROPROCESSOS



#### SUBDIVISÃO EM PROCESSOS



## Detalhamento dos processos

### Processo 4.1

#### Avaliação Ex-Ante dos Projetos de Investimento do Governo Estadual

##### Objetivo

Ampliar a produtividade do gasto público e a eficiência do governo estadual na alocação de seus recursos e na gestão de seus investimentos mediante a execução de avaliações prévias a partir das quais o governo possa identificar, “*ex-ante*”, a relevância, coerência e viabilidade dos projetos públicos de investimento. De modo complementar, objetiva-se, também, promover, por meio dessas avaliações prévias, maior alinhamento entre os investimentos realizados pelo Governo do Estado do Piauí e as prioridades e metas de resultado e impacto estabelecidas durante o ciclo de formulação da estratégia de médio e longo prazos.

##### Principal Produto

Identificação, dentre as propostas apresentadas, dos projetos públicos que, além de relevantes à consecução da estratégia de médio e longo prazos, são comprovadamente viáveis dos pontos de vista técnico, econômico e ambiental.

##### Periodicidade

A avaliação ex-ante não tem periodicidade definida, devendo ocorrer “*sob demanda*”, isto é, quando da elaboração de novos projetos públicos de investimento, sejam eles projetos que se pretende incluir na carteira estratégica do governo, sejam projetos entendidos como prioritários pelas setoriais (ainda que não compoem a carteira estratégica do governo).

##### Subdivisão em Atividades e Estrutura de Governança

ATIVIDADES DO PROCESSO		SEPLAN	SEFAZ	GOV	N. Setoriais	CEDS	CDTS	CGFR	ALEPI
4.1.1	Classificar o projeto de investimento como “Estruturante” ou “Complementar”	-	-	-	C	-	-	-	-
4.1.2	Avaliar, de forma simplificada, a viabilidade dos projetos complementares	-	-	-	C	-	-	-	-
4.1.3	Avaliar, de forma pormenorizada, a viabilidade dos projetos estruturantes	C	-	-	P	-	-	-	-
4.1.4	Avaliar, junto à alta gestão, quais (novos) projetos estruturantes serão incorporados à carteira estratégica, e quais deverão ser geridos no âmbito das setoriais	C	-	D/A	P	R	R	P	-

Legenda: **R** (Recebe informação); **P** (Participa); **C** (Coordena); **D** (Delibera); **A**: (Aprova)

## Detalhamento das atividades e tarefas-chave

### Atividade 4.1.1.: Classificar o projeto de investimento como “Estruturante” ou “Complementar”

#### Periodicidade

Esse processo de classificação não tem periodicidade definida, deve ocorrer “**sob demanda**”, isto é, sempre que houver proposição/ideação de novos projetos de investimento por parte das equipes setoriais.

#### Tarefas-chave

1. Quando contatados pelas equipes de sua setorial a respeito da intenção de estruturar um novo projeto de investimento<sup>112</sup>, os Núcleos Setoriais auxiliam essas equipes na identificação do conteúdo básico do projeto, mediante **aplicação de ferramenta padrão de pré-qualificação de projetos** (“*checklist*” de pré-qualificação<sup>113</sup>).
  - O *checklist* é uma ferramenta orientada a produzir uma padronização na estrutura de novos projetos, de forma a organizar o processo de ideação e pré-estruturação dos mesmos. Para tanto, deve ter como conteúdo mínimo perguntas que demandem, por parte das equipes setoriais, a definição e especificação do “problema que o projeto visa solucionar”, das “evidências que corroboram a existência e relevância desse problema”, do “público-alvo do projeto”, do seu “objetivo geral” e “justificativa”, da sua “relação com os desafios estratégicos e objetivos temáticos definidos no âmbito do PPA”, das “principais entregas (bens e serviços) a serem efetivadas pelo projeto”, do “prazo total de execução do projeto” e do seu “custo total”, das “fontes de financiamento” e do “código da ação orçamentária pelo meio da qual ele será efetivado”; e da “lista de órgãos que deverão ser envolvidos direta ou indiretamente” para garantia da execução do projeto e da qualidade dos bens e/ou serviços por ele gerados.
2. Os Núcleos Setoriais **avaliam a conformidade e consistência técnica das informações cadastradas no *checklist*** e coordenam, junto às equipes setoriais demandantes, os devidos ajustes e complementações, sempre que necessários.
3. Uma vez atestada a conformidade das informações e conhecida a estrutura básica do projeto (através das informações cadastradas no *checklist*) os Núcleos Setoriais devem **classificar o projeto como “estruturante” ou “complementar”** a partir da observação de 03 critérios:
  - Qual o grau de contribuição do projeto para a consecução da estratégia de governo?
    - » Nesse ponto, os Núcleos Setoriais devem avaliar o grau de contribuição de determinado projeto para o desenvolvimento econômico-social do Estado. Para tanto, deve-se analisar

<sup>112</sup> A experiência prática do Governo do Estado do Piauí demonstra que nem sempre as propostas para novos projetos advêm das equipes técnicas. Em muitos casos, a concepção se origina na alta gestão (secretariado, ou mesmo o Governador do Estado). Importante ressaltar que mesmo nestes casos, os novos projetos deverão passar pelo ciclo de avaliação ex-ante, sendo iniciados pelo seu detalhamento a partir do *checklist* padronizado.

<sup>113</sup> É possível encontrar um modelo para esse *checklist* em: <https://mcpdocs.sharepoint.com/clientes/govpi-planejamento/Documentos%20Cliente/Forms/AllItems.aspx?viewid=f71e8ab9%2D4048%2D4c0f%2D9dd1%2D249026c68e0c&id=%2Fclientes%2Fgovpi%2Dplanejamento%2FDocumentos%20Cliente%2FFerramentas>. Login: seplan.pi@mcpdocs.onmicrosoft.com; Senha: P@rceiro.

a capacidade do projeto de impactar positivamente os indicadores de resultados e impacto constantes da estratégia de médio e longo prazo.

- » O Núcleo Setorial deve atribuir a cada projeto neste critério uma nota de 01 (“muito baixo”) a 10 (“muito alto”).
  - O projeto pode ser considerado “portador de futuro”?
    - » Neste ponto os Núcleos Setoriais devem avaliar se o projeto está orientado à produção de entregas (bens e serviços públicos) inovadoras, que, uma vez efetivadas, contribuiriam de forma significativa para a melhoria da qualidade do gasto público e/ou para o aumento da eficiência e da eficácia da ação governamental.
    - » O Núcleo Setorial deve atribuir a cada projeto neste critério uma nota de 01 (“muito pouco”) a 10 (“absolutamente”).
  - Qual é o potencial de impacto do projeto sobre a estratégia de desenvolvimento territorial?
    - » Neste ponto os Núcleos Setoriais devem avaliar se o projeto é capaz de produzir transformações positivas no(s) TD(s) ao(s) qual(is) ele se vincula, bem como se seu escopo está em linha com as potencialidades e debilidades do(s) mesmo(s), conforme expressas nos objetivos constantes de sua respectiva Agenda Territorial de Médio Prazo.
    - » O Núcleo Setorial deve atribuir a cada projeto neste critério uma nota de 01 (“muito baixo”) a 10 (“muito alto”).
4. A partir das notas estabelecidas para cada um dos critérios acima, os Núcleos Setoriais deverão calcular uma média ponderada (peso 02 para os critérios 01 e 02, e peso 1 para o critério 03) e, a partir dela, **classificar o(s) novo(s) projeto(s) demandados pelas equipes de sua setorial.**
- **“Estruturantes”**: projetos com média ponderada igual ou superior à nota 07.
  - **“Complementares”**: projetos de investimento com média ponderada inferior à nota 07.

#### Atividade 4.1.2.: Avaliar, de forma simplificada, a viabilidade dos projetos complementares

##### *Periodicidade*

Esse processo de avaliação não tem periodicidade definida, deve ocorrer **“sob demanda”**, isto é, sempre que forem identificados, mediante execução da atividade 4.1.1., novos projetos **“complementares”** de investimento.

##### *Tarefas-chave*

1. Os Núcleos Setoriais **realizam estudo simplificado de pré-viabilidade para projetos complementares de investimento**, considerando três aspectos:
  - Pré-Análise Técnica: descrição das características técnicas, vida útil do projeto (investimento e operação), quantificação dos principais itens de bens e serviços ao longo da vida útil e cronograma físico de cada alternativa.

- Pré-Análise Econômica: indicação dos benefícios econômicos, custos econômicos de investimento e operacionais, fluxo de caixa, valor presente líquido (e taxa de desconto aplicada), e indicação da melhor alternativa de projeto, com seu respectivo cronograma.
  - Enquadramento Ambiental: indicação, pela SEMAR, da necessidade, ou não, de licenciamento ambiental.
2. Os Núcleos Setoriais realizam **estudo simplificado de viabilidade**, considerando três aspectos:
- Análise Técnica: confirmação das características técnicas, vida útil do projeto (investimento e operação), quantificação dos principais itens de bens e serviços ao longo da vida útil e cronograma físico da alternativa de projeto selecionada na pré-viabilidade.
  - Análise Financeira e Econômica: determinação dos benefícios do projeto, custos de investimento e custos operacionais (com distribuição ao longo da vida útil), fluxo de caixa, valor presente líquido (e taxa de desconto aplicada), e cronograma financeiro da alternativa selecionada.
  - Análise Ambiental: estudos ambientais, se solicitados pela SEMAR, e estimativa de compensações ambientais, quando necessárias.
3. Caso, a partir das análises anteriores, o projeto complementar de investimento seja **classificado como “inviável”** (seja do ponto de vista técnico, financeiro-econômico ou ambiental), os Núcleos Setoriais devem **reencaminhar o referido projeto às equipes demandantes para reformulação e/ou concepção de uma alternativa àquele projeto**. Esta nova alternativa deve ser novamente detalhada conforme *checklist* padronizado (atividade 4.1.1)
4. Caso, a partir das análises anteriores, o projeto complementar de investimento seja **classificado como “viável”** (tanto do ponto de vista técnico quanto financeiro-econômico e ambiental), os Núcleos Setoriais devem **apoiar as equipes demandantes na estruturação do projeto, em conformidade com a metodologia GEOR**.
- A “estruturação” dos projetos corresponde à etapa de detalhamento dos componentes estratégicos, táticos e operacionais dos mesmos e deve estabelecer, para cada projeto, enquanto nível mínimo de detalhamento o “público-alvo”, a “linha decisória”, os “objetivos e resultados esperados”, as “principais entregas” e as “ações” (com seus respectivos “marcos críticos”, “prazos”, “responsáveis” e “recursos financeiros”).

### **Atividade 4.1.3.: Avaliar, de forma pormenorizada, a viabilidade dos projetos estruturantes**

#### *Periodicidade*

Esse processo de avaliação não tem periodicidade definida, deve ocorrer **“sob demanda”**, isto é, sempre que identificados, mediante execução da atividade 4.1.1., novos projetos **“estruturantes”** de investimento.

### Tarefas-chave

1. A SEPLAN deve **avaliar e confirmar a consistência e conformidade técnica do projeto** (mediante avaliação do conteúdo do *checklist*, conforme preenchido pelos Núcleos Setoriais durante a atividade 4.1.1).
2. Após a efetivação de eventuais ajustes demandados pelas equipes da SEPLAN, os **Núcleos Setoriais realizam a pré-análise técnica para cada novo projeto**, contendo a descrição das características técnicas, vida útil do projeto (investimento e operação), quantificação dos principais itens de bens e serviços ao longo da vida útil e cronograma físico de cada alternativa.
3. Os Núcleos Setoriais **realizam a pré-análise econômica cada novo projeto**, contendo a indicação dos benefícios econômicos, custos econômicos de investimento e operacionais, fluxo de caixa, valor presente líquido (e taxa de desconto aplicada), e indicação da melhor alternativa de projeto, com seu respectivo cronograma.
4. Os Núcleos Setoriais **estabelecem, mediante consulta à SEMAR, o enquadramento ambiental cada novo projeto**, contendo a indicação da necessidade, ou não, de licenciamento ambiental.
5. Os Núcleos Setoriais **classificam os projetos estruturantes em “viáveis” e “inviáveis” de acordo com os estudos de pré-viabilidade**:
  - Caso, a partir das análises anteriores, o projeto seja classificado como “*inviável*” (seja do ponto de vista técnico, financeiro-econômico ou ambiental), os Núcleos Setoriais devem reencaminhar o referido projeto às equipes demandantes para reformulação e/ou concepção de uma alternativa àquele projeto. Esta nova alternativa deve ser novamente detalhada conforme checklist padronizado (atividade 4.1.1).
  - Caso, a partir das análises anteriores, o projeto seja classificado como “*viável*” (tanto do ponto de vista técnico quanto financeiro-econômico e ambiental), os Núcleos Setoriais devem notificar e repassar as informações à SEPLAN, para que ela dê prosseguimento às análises de viabilidade.
5. A SEPLAN **realiza estudo de viabilidade para os projetos estruturantes**, considerando três aspectos:
  - Análise Técnica: confirmação das características técnicas das alternativas de projeto analisadas na pré-viabilidade; determinação da vida útil do projeto (investimento e operação); quantificação dos principais itens de bens e serviços e sua distribuição ao longo da vida útil. Apresentação do cronograma físico.
  - Análise Financeira e Econômica: determinação dos benefícios do projeto, dos custos de investimento e operacionais, com sua distribuição ao longo da vida útil do projeto, do fluxo de caixa, do valor presente líquido (e taxa de desconto aplicada), da análise de sensibilidade e de riscos e cronograma financeiro.
  - Análise Ambiental: contempla os estudos ambientais solicitados pela SEMAR (e/ou por secretarias municipais ou órgãos federais, a depender da natureza do projeto e seu enquadramento), bem como a estimativa de compensações ambientais, quando necessárias.
6. A SEPLAN deve **classificar os projetos propostos como “viáveis” e/ou “inviáveis”**.

- Os projetos só devem ser classificados como viáveis nos casos em que os mesmos apresentarem Valor Presente Líquido (VPL) maior que 0 (zero) e razão benefício/custo (“B/C”) maior que 01 (um), bem como quando a execução prevista estiver baseada em características técnicas e tecnológicas consideradas adequadas e com viabilidade ambiental certificada pelos órgãos reguladores consultados.
  - » Nos casos em que forem classificados como “viáveis”, os projetos devem passar para a atividade 4.1.4, mediante a qual a SEPLAN fará as análises e articulações necessárias para que seja tomada uma decisão com relação à inclusão ou não dos mesmos na Carteira de Projetos Estratégicos do Governo do Estado do Piauí.
  - » Caso, a partir das análises anteriores, os projetos sejam classificados como “inviáveis” (seja do ponto de vista técnico, financeiro-econômico ou ambiental), os Núcleos Setoriais devem reencaminhar os referidos projetos às equipes demandantes para reformulação e/ou concepção de alternativas àqueles projetos. Estas novas alternativas devem ser novamente detalhadas conforme *checklist* padronizado (atividade 4.1.1)

#### **Atividade 4.1.4.:** Avaliar, junto à alta gestão, quais (novos) projetos estruturantes serão incorporados à carteira estratégica, e quais serão geridos no âmbito das setoriais

##### *Periodicidade*

Esse processo de avaliação só deve ocorrer quando forem identificados novos projetos “estruturantes” de investimento que, mediante execução da atividade 4.1.3., sejam classificados como viáveis, tanto do ponto de vista técnico quanto financeiro-econômico e ambiental. Nestes casos, a proposta de inclusão deve ser levada à próxima reunião **semestral** de análise executiva de resultados, para deliberação do Governador.

##### *Tarefas-chave*

- 1. Partindo da “lista curta” de projetos “estruturantes” (atividade 4.1.1) e “viáveis” (atividade 4.1.3), a SEPLAN deve decidir, em primeira instância se o(s) novo(s) projeto(s) estruturante(s) de investimento devem ou não ser incluídos na Carteira de Projetos Estratégicos.** Para tanto, devem ser avaliadas as seguintes questões:
  - a) *As entregas previstas no âmbito do novo projeto se destinam e tem potencial de promover a superação de gargalos estruturantes ou alavancagem de ativos estratégicos identificados no ciclo de formulação da estratégia (atividade 1.1.3), porém ainda não endereçados no âmbito da carteira estratégica, conforme seu escopo atual?*
  - b) *As entregas previstas no âmbito do novo projeto apresentam grande sinergia com relação às entregas de outros projetos já contemplados na carteira de projetos, de modo que sua ação combinada pode gerar efeitos significativos sobre a capacidade do Governo do Estado de alcançar os objetivos e fazer frente aos desafios estratégicos delineados no âmbito de sua estratégia de médio e longo prazos (conforme atividades 1.1.3 e 1.1.4)?*
  - c) *Há, na SEPLAN e no Núcleo Setorial correspondente, capacidade técnica e operacional para garantir o correto monitoramento de um novo projeto, considerando a manutenção da qualidade do*

*processo de monitoramento para todas as prioridades já estabelecidas na carteira conforme sua configuração atual?*

2. A partir da ponderação destas questões, a SEPLAN deve **emitir um parecer, a respeito da inclusão ou não do referido projeto na Carteira Estratégica do Governo do Estado do Piauí**, ou recomendar que o referido projeto seja gerido no âmbito da própria setorial<sup>114</sup>.
3. No caso dos projetos que a SEPLAN recomenda que sejam incluídos na Carteira Estratégica, os mesmos devem ser separados e levados pela SEPLAN à próxima reunião semestral de Análise Executiva de Resultados<sup>115</sup>, para que CGFR e o próprio Governador do Estado do Piauí possam **tomar a decisão final**.
4. Caso o Governador decida pela inclusão do(s) novo(s) projeto(s) na Carteira Estratégica, a SEPLAN deverá **apoiar, de forma intensiva, os Núcleos Setoriais no processo de estruturação, em conformidade com a metodologia GEOR**.
4. A “estruturação” dos projetos corresponde à etapa de detalhamento dos componentes estratégicos, táticos e operacionais dos mesmos e deve estabelecer, para cada projeto, enquanto nível mínimo de detalhamento o “público-alvo”, a “linha decisória”, os “objetivos e resultados esperados”, as “principais entregas” e as “ações” (com seus respectivos “marcos críticos”, “prazos”, “responsáveis” e “recursos financeiros”).
5. Caso a SEPLAN e/ou o Governador decidam pela não-inclusão do(s) novo(s) projeto(s) na Carteira Estratégica, os Núcleos Setoriais devem ser devidamente notificados e, a partir de tal notificação, **apoiar, em articulação com suas equipes finalísticas e dos setores administrativo-financeiros de seu órgão, o processo de estruturação do(s) referido(s) projeto, em conformidade com a metodologia GEOR**. Estes projetos serão gerenciados e monitorados no âmbito da própria setorial. Caso o Secretário da pasta considere o projeto como uma de suas prioridades, então o Núcleo deverá adicioná-lo ao seu rol de projetos para os quais ele garante monitoramento intensivo.

## Processo 4.2

### Análise Executiva de Resultados (“AER”)

#### Objetivo

Analisar a trajetória de resultados prioritários a partir de dados preliminares, registros administrativos e indicadores associados, tendo em vista a antecipação de tendências. O processo tem como foco a avaliação intermediária dos Acordos de Resultados de setoriais selecionadas.

#### Principal Produto

Relatório semestral da Análise Executiva de Resultados.

---

<sup>114</sup> Caso a SEPLAN chegue à conclusão de que ainda que altamente relevante (resposta “sim” para as questões “a” e “b”) o monitoramento estratégico do projeto é inviável dada a capacidade operacional instalada na SEPLAN (resposta “não” para a questão “c”), a secretaria deve, em seu parecer, indicar uma possível solução, seja a exclusão de um projeto existente e/ou o reforço das equipes de monitoramento.

<sup>115</sup> Detalhada no processo 4.2

## Periodicidade

**Semestral**, sempre coincidindo com as reuniões de monitoramento estratégico da Carteira de Projetos Estratégicos a serem realizadas nos meses de julho (referente ao período entre janeiro e junho) e janeiro (referente ao período entre julho e dezembro do ano anterior).

## Subdivisão em Atividades e Estrutura de Governança

ATIVIDADES DO PROCESSO		SEPLAN	SEFAZ	GOV	N. Setoriais	CEDS	CDTS	CGFR	ALEPI
4.2.1	Avaliar tendências e trajetórias para os indicadores de resultados prioritários	C	-	-	P	-	-	-	-
4.2.2	Avaliar a execução físico-financeira dos Projetos Estratégicos	C	-	-	P	-	-	-	-
4.2.3	Consolidar o Relatório da Análise Executiva de Resultados e Acionar a linha decisória para tomada de decisão com relação aos Projetos Estratégicos	C	R	D	P	R	R	P	-

Legenda: **R** (Recebe informação); **P** (Participa); **C** (Coordena); **D** (Delibera); **A**: (Aprova)

## Detalhamento das atividades e tarefas-chave

### Atividade 4.2.1.: Avaliar trajetórias e tendências para os resultados prioritários

#### Periodicidade

**Semestral**, ocorrendo ao longo dos meses de junho e dezembro.

#### Tarefas-chave

1. A SEPLAN **seleciona as setoriais a serem contempladas na Análise Executiva de Resultados**, priorizando aquelas setoriais cujos Projetos Estratégicos estejam orientados à geração de resultados que guardem relação direta com os desafios estratégicos e com a meta-síntese da Visão de Futuro selecionados durante o ciclo de formulação da estratégia (processo 1.1).
  - o Essa lista de setoriais deve ser validada primeiramente junto ao Secretário de Planejamento (1ª instância) e, na sequência, junto ao Governador do Estado do Piauí (2ª e última instância).
2. A SEPLAN elabora uma matriz-base de indicadores, na qual cada indicador de resultado constante dos “Acordos de Resultados” das setoriais selecionadas esteja relacionado a uma lista de indicadores associados e de registros administrativos que **podem ser úteis a identificação de tendências para os resultados pactuados**.
  - o Os Núcleos Setoriais devem ser chamados para validação das listas de indicadores, em especial para que possam complementá-la de acordo com o conhecimento específico que os mesmos têm com relação aos registros administrativos que são acompanhados no âmbito de sua setorial.

3. A SEPLAN coordena as etapas de **coleta, tratamento e organização dos dados referentes aos indicadores pactuados, associados e registros administrativos em uma base de dados centralizada** (DataCEPRO<sup>116</sup>)
  - Os Núcleos Setoriais apoiam a SEPLAN na coleta dos dados de registros administrativos calculados no âmbito das Setoriais.
4. A SEPLAN deve executar análises extrapolativas (para os indicadores pactuados<sup>117</sup>), e de correlação<sup>118</sup> (entre os indicadores pactuados e os indicadores associados e/ou registros administrativos), de modo a **identificar trajetórias de tendência para cada um dos resultados prioritários constantes dos Acordos de Resultados**.
5. A SEPLAN **synetiza as tendências mapeadas, bem como lista de possíveis causas, a partir da identificação de correlações, em um documento preliminar** (preferencialmente em PowerPoint).
6. A SEPLAN **apresenta o referido documento aos Núcleos Setoriais**, coletando sugestões de complementação / alteração.

### **Atividade 4.2.2.: Avaliar a execução físico-financeira dos Projetos Estratégicos**

#### *Periodicidade*

**Semestral**, ocorrendo ao longo dos meses de junho e dezembro.

#### *Tarefas-chave*

1. A SEPLAN **consolida as últimas edições do “Relatório de Monitoramento da Carteira de Projetos Estratégicos”**, sintetizando a descrição quantitativa e qualitativa do estágio de execução (física e financeira) de cada um dos projetos das setoriais selecionadas para participarem da Análise Executiva de Resultados.
2. A SEPLAN deve se articular aos Núcleos Setoriais, para, mediante reuniões de trabalho **validar as informações qualitativas e quantitativas inseridas nos relatórios, bem como efetuar as alterações e/ou complementações que ambas as partes considerem relevantes**, chegando, assim, num modelo final do *“relatório de avaliação intermediária dos projetos estratégicos”* contemplados na AER.

---

<sup>116</sup> Caso haja alguma dificuldade operacional com relação ao DataCEPRO, as bases devem ser consolidadas em um arquivo Excel.

<sup>117</sup> Para os indicadores pactuados, é fundamental que a SEPLAN esteja atenta à existência de indicadores “preliminares”, como no caso dos dados de monitoramento do DataSUS, os quais permitem acesso a dados mais recentes para indicadores referentes à mortalidade e internações.

<sup>118</sup> É necessário que esses experimentos com correlações sejam feitos de forma parcimoniosa, na medida em que como não estão previstos testes econométrico-estatísticos, as correlações podem levar a conclusões precipitadas com relação à inferência de causalidade. Assim sendo, é necessário que, primeiramente, a SEPLAN consulte a literatura especializada para, sempre que possível, identificar, para cada indicador de resultado pactuado, uma certa “matriz de causalidade” que indique fatores causais previamente testados de acordo com as melhores práticas. Os testes de correlação devem se dar a partir da comparação entre a trajetória dos indicadores pactuados com registros administrativos e/ou indicadores associados que busquem quantificar esses fatores causais apontados pela literatura especializada.

### **Atividade 4.2.3.:** Consolidar o Relatório da Análise Executiva de Resultados e Acionar a linha decisória para tomada de decisão com relação aos Projetos Estratégicos

#### *Periodicidade*

**Semestral**, ocorrendo ao longo dos meses de junho e dezembro.

#### *Tarefas-chave*

1. A SEPLAN **consolida o Relatório de Análise Executiva de Resultados, agregando o estudo de trajetórias e tendências** (atividade 4.2.1) ao *Relatório de Avaliação Intermediária dos Projetos Estratégicos*.
  - Este relatório deve consolidar não apenas a descrição da execução (física e financeira) dos projetos e das tendências identificadas para a trajetória dos resultados pactuados, mas também trazer recomendações, por parte da SEPLAN, com relação à gestão da carteira de projetos.
    - » Essas recomendações podem, dependendo das análises e conclusões obtidas mediante execução das atividades 4.2.1 e 4.2.2 se referirem à aceleração / revisão de escopo / paralisação / descontinuidade de projetos estratégicos.
2. A SEPLAN deve, em articulação com o gabinete do Governador, **agendar e convocar o próprio Governador do Estado do Piauí, a CGFR e os Secretários das pastas selecionadas** para para uma reunião de trabalho. Nesta reunião, a SEPLAN deve **apresentar os relatórios consolidados e fomentar a tomada de decisão por parte do Governador, em articulação ao seu secretariado**.
  - A deliberação do governador pode ensejar a aceleração, revisão, paralisação ou encerramento integral ou parcial de projetos estratégicos, tendo em vista a tendência identificada para os resultados pactuados e a performance de sua execução física.
3. A SEPLAN **consolida o “Relatório da Análise Executiva de Resultados” em versão final (incluindo as deliberações do Governador)**. O relatório deve ser consolidado em até 15 dias após a realização da reunião junto ao Governador.
4. Após a consolidação do relatório a SEPLAN deverá coordenar a apresentação e discussão do mesmo junto **no âmbito do "comitê gestor da estratégia de médio e longo prazo do estado do Piauí"**.
5. Mediante a consolidação do Relatório da Análise Executiva de Resultados, a CCOM define e executa a estratégia **de comunicação e divulgação do relatório junto ao público interno e externo** ao Governo Estadual.
  - A SEPLAN deve levar o Relatório final da Análise Executiva de Resultados para apresentação junto ao CDTs's e CEDS.
5. A SEPLAN **apoiar e acompanhar a implantação das medidas de gestão pactuadas** junto à alta gestão, em estrita parceria com os Núcleos Setoriais.

## Processo 4.3

### Avaliação Anual da Estratégia Governamental

#### Objetivo

Realizar a avaliação dos Acordos de Resultados mediante a aferição da evolução dos indicadores de resultado prioritizados no referido instrumento de todas as setoriais finalísticas do governo estadual (conforme fontes pactuadas nos referidos Acordos). A análise da evolução destes indicadores deve ensejar o aprendizado e o (re)planejamento setorial, com possíveis impactos na composição dos Acordos de Resultados e/ou da LOA do ano subsequente.

#### Principal Produto

Elaboração dos relatórios Anuais de Avaliação da Estratégia Governamental e publicação do Balanços Anuais de Realizações (anexos às Mensagem do Governador).

#### Periodicidade

**Anual**, culminando com a publicação, em janeiro, do “Balanço Anual de Realizações”, da “Mensagem do Governador” e do “Relatório de Avaliação Anual da Estratégia Governamental”, o qual deve de todas as Setoriais e contendo seção específica com a síntese das deliberações e encaminhamentos, tendo em vista eventuais revisões/alterações na dimensão tático-operacional dos Acordos de Resultados e/ou da LOA do ano subsequente.

#### Subdivisão em Atividades e Estrutura de Governança

ATIVIDADES DO PROCESSO	SEPLAN	SEFAZ	GOV	N. Setoriais	CEDS	CDTS	CGFR	ALEPI
4.3.1 Avaliar os Projetos Estratégicos finalizados no ano de referência	C	-	D/A	P	-	-	-	-
4.3.2 Realizar o balanço do PPA, LDO e LOA no ano de referência	C	-	D/A	P	-	-	-	-
4.3.3 Acionar a linha decisória para tomada de decisão com relação a eventuais revisões com relação a eventuais revisões nos Acordos de Resultados e/ou na LOA do ano subsequente	C	R	D	P	R	-	P	-

Legenda: **R** (Recebe informação); **P** (Participa); **C** (Coordena); **D** (Delibera); **A**: (Aprova)

## Detalhamento das atividades e tarefas-chave

### Atividade 4.3.1.: Avaliar os Projetos Estratégicos finalizados no ano de referência

#### Periodicidade

**Anual**, ocorrendo ao longo do mês de dezembro. Deve ser realizada concomitantemente à 2ª Análise Executiva de Resultados do ano de referência.

#### Tarefas-chave

1. A SEPLAN deve coordenar, junto aos **Núcleos Setoriais**, um processo de avaliação *ex-post*<sup>119</sup> de projetos estratégicos que tenham sido concluídos no exercício fiscal de referência, levando em consideração:
  - A mensuração e/ou verificações de conformidade dos resultados (comparação dos resultados aferidos ao final do projeto com aqueles projetados quando da sua estruturação).
  - Avaliação de impacto (mediante comparação entre a população atendida com grupos de controle (conforme definições que tenham sido feitas quando da elaboração do projeto)).
  - A consolidação das experiências dos Núcleos Setoriais e da SEPLAN durante o processo de gerenciamento e monitoramento daquele projeto (lições aprendidas e boas práticas adotadas).
  - Análises e pareceres de relação entre os custos efetivos e os benefícios auferidos pelo público-alvo ao longo da evolução do projeto.
  - Poderão ser agregados ao relatório a mensuração final de indicadores como Índice de Desempenho de Prazo (IDP), Índice de Desempenho de Custo (IDC), Curva S, conforme entendam ser necessário à real compreensão do status e da qualidade da execução do referido projeto.
2. A SEPLAN consolida as informações em um **“Relatório de Avaliação Ex-post dos Projetos Estratégicos”** finalizados no referido exercício fiscal. Esse relatório deve ser apresentado (em 1ª instância) à Secretária da SEPLAN e aos gestores das pastas envolvidas.

### Atividade 4.3.2.: Realizar o balanço do PPA, LDO e LOA no ano de referência

#### Periodicidade

**Anual**, ocorrendo ao longo do mês de dezembro. Deve ser realizada concomitantemente à 2ª Análise Executiva de Resultados do ano de referência.

---

<sup>119</sup> Hoje, o Governo do Estado do Piauí ainda não possui um modelo detalhado de operacionalização da avaliação *ex-post*. Há previsão para que esse modelo seja desenvolvido num projeto de detalhamento da metodologia de Gestão de Investimentos Públicos, viabilizado através do Profisco II.

### Tarefas-chave

1. **A SEPLAN deve coordenar, junto aos Núcleos Setoriais, o processo de coleta e organização das informações pertinentes à execução física de todos os produtos** previstos para o referido ano no âmbito do PPA/LDO/LOA.
  - A SEPLAN deverá fazer este trabalho através da consolidação das últimas edições dos “Relatórios Quadrimestrais de Monitoramento do PPA, da LDO e da LOA”, destacando:
    - i) o estágio final da execução físico-orçamentária-financeira no ano de referência; e
    - ii) os principais insights qualitativos identificados ao longo do ano (notadamente com relação aos riscos e restrições mapeados durante o ano que ainda sejam relevantes ou que tenham comprometido sobremaneira a execução do PPA/LDO/LOA em termos de prazo, custo ou escopo).
2. A SEPLAN deve se articular aos Núcleos Setoriais, para, mediante reuniões de trabalho, **validar as informações qualitativas e quantitativas inseridas no relatório de balanço anual, bem como efetuar as alterações e/ou complementações que ambas as partes considerem relevantes**, chegando, assim, em modelos finais para o relatório de avaliação do PPA/LDO/LOA.
3. Os Núcleos Setoriais devem **repassar à SEPLAN os principais “destaques” do ano de referência** (entregas estratégicas e/ou mais relevantes realizadas por cada órgão ao longo do ano), anexando fotos que possam ser utilizadas no balanço de realizações.
4. A SEPLAN **consolida as informações no relatório do “Balanço de Realizações”<sup>120</sup>, que deve ser encaminhado junto à Mensagem do Governador à ALEPI na abertura do ano legislativo posterior.**
5. A SEPLAN **consolida os 02 relatórios de “Análise Executiva de Resultados” (atividade 4.2.3), “Avaliação Ex-post dos Projetos Estratégicos” (atividade 4.3.1) em um único relatório**, no qual encontram-se destacadas as trajetórias dos resultados prioritários, tendo em vista o exercício fiscal de referência.

**Atividade 4.3.3.:** Acionar a linha decisória para tomada de decisão com relação a eventuais revisões com relação a eventuais revisões nos Acordos de Resultados e/ou na LOA do ano subsequente

### Periodicidade

**Anual**, ocorrendo ao longo do mês de dezembro. Deve ser realizada concomitantemente à Análise Executiva de Resultados do ano de referência.

---

<sup>120</sup> Tem-se, portanto que tal relatório será, na prática, um “Relatório de Balanço Anual do PPA, da LDO e da LOA”.

### Tarefas-chave

1. A SEPLAN agenda e convoca, em articulação com o Gabinete do Governador, **o próprio Governador do Estado do Piauí, a CGFR e os Secretários dos órgãos de atuação finalística**<sup>121</sup> do Governo do Estado do Piauí para a reunião de avaliação anual da estratégia governamental.
2. Nessa reunião, a SEPLAN deve, a partir da apresentação dos dados constantes de seu relatório consolidado, **ensejar a reflexão e a tomada de decisão, por parte da alta gestão, com relação a possíveis revisões na estratégia de médio prazo.**
  - Estas decisões devem se dar tendo em vista a percepção da alta gestão com relação à necessidade de antecipação, intensificação, descontinuação ou redistribuição territorial de ações e/ou produtos em função da avaliação qualitativa e quantitativa dos resultados aferidos e/ou dos aprendizados auferidos a partir da avaliação dos projetos recentemente concluídos. Dentre as decisões possíveis estão:
    - » Revisões na composição das entregas listadas como prioritárias dos acordos de resultado, na estrutura de projetos estratégicos específicos (inclusão, alteração ou exclusão de entregas, ações e/ou marcos críticos, de acordo com os resultados alcançados), e/ou na sistemática de governança das prioridades (mudanças na linha gerencial, dada a performance observada);
    - » Alterações na estrutura tática e operacional da LOA<sup>122</sup> do ano subsequente mediante revisão de produtos, ações ou dotações (via ato administrativo, R.I., decreto ou lei específica, a depender da mudança que se identificar como necessária).
3. A SEPLAN **consolida o “Relatório de Avaliação Anual da Estratégia Governamental” em versão final (incluindo as deliberações e medidas de gestão pactuadas junto ao Governador).** O relatório deve ser consolidado em até 15 dias após a realização da reunião junto ao Governador.
4. Após a consolidação do relatório a SEPLAN deverá coordenar a apresentação e discussão do mesmo junto **no âmbito do “comitê gestor da estratégia de médio e longo prazo do estado do Piauí”.**
5. Mediante a consolidação do relatório, a CCOM define e executa a estratégia **de comunicação e divulgação do relatório junto ao público interno e externo** ao Governo Estadual.
  - A SEPLAN deve levar o relatório para apresentação junto ao CEDS.

<sup>121</sup> Segundo a estrutura organizacional atual (2020) do Governo do Estado do Piauí, os órgãos de atuação finalística podem ser distribuídos, de acordo com os seguintes temas setoriais: Saúde (SESAPI, FEPISERH), Segurança Pública e Defesa Civil (SSP, PCEPI, PMEPI, DETRAN, SEDEC, CBMPI), Justiça (SEJUS), Educação (SEDUC e UESPI), Cultura (SECULT, FUNARTE, Fundação Antares), Esporte (FUNDESPI), Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação (SDE, JUCEPI, Piauí Fomento, ZPE, IMEPI), Qualificação da Mão-de-Obra (SEDUC, UESPI), Agronegócio, Desenvolvimento Rural e Agricultura Familiar (ADAPI, SEAF, SEAGRO, COFIR, EMATER), Turismo (SETUR), Infraestrutura, Transportes e Logística (SEINFRA, SETRANS, DER, CMTPI, AGRESPI), Mineração e Energia (SEMINDER), Assistência social, Igualdade de Gênero, Inclusão Social, Trabalho/Empreendedorismo e Direitos Humanos (SASC/SETRE, COJUV, CEDIPI, CENDROGRAS, CEPM-PI), Cidades (SECID), Habitação (ADH, EMGERPI) Meio-Ambiente, Recursos Hídricos e Saneamento (AGEPISA, AGRESPI, IAEPI e SEMAR, que atua tanto quanto órgão finalístico quanto “interveniente”, dado o seu papel na emissão de licenças ambientais).

<sup>122</sup> As alterações na LOA podem dizer a respeito da inclusão, exclusão ou alteração de ações, produtos e dotações.

- A SEPLAN divulga junto aos CDTS's as informações pertinentes aos projetos e ações com entregas referentes aos seus Territórios de Desenvolvimento (com destaque para as ações e entregas previstas nas agendas territoriais).

6. A SEPLAN **apoia e acompanha a implantação das medidas de gestão pactuadas** junto à alta gestão, em estrita parceria com os Núcleos Setoriais.

## Processo 4.4

### Avaliação Bienal da Estratégia Governamental

#### Objetivo

Realizar a avaliação *ínterim* da Estratégia Estadual de Médio Prazo, sintetizada no PPA vigente. Será no âmbito deste processo que se aferirá a evolução de todos os indicadores resultado e impacto apresentados no PPA. Também será neste processo que o Governo do Estado do Piauí avaliará a pertinência, ou não, da manutenção dos Objetivos Temáticos, Metas de Resultado e das Diretrizes para Atuação Setorial para os biênios subsequentes. Para tanto, a sistemática de avaliação deverá lançar mão de instrumentos quantitativos, por meio da análise de indicadores, e qualitativos, através de pesquisa de opinião junto aos Conselhos Territoriais (CDTS's). A depender dos dados coletados, estas análises podem vir a ensejar a revisão da Estratégia Estadual de Médio Prazo em si e, conseqüentemente, do PPA, via Projeto de Lei específico.

#### Principal Produto

Relatórios **bienais** de **Avaliação Intermediária e Final do PPA** e Leis de revisão do PPA

#### Periodicidade

**Bienal**, culminando com a publicação, em janeiro, do “Relatório de Avaliação Intermediária do PPA” e, quando necessário, com o envio de lei de revisão do PPA à ALEPI.

#### Subdivisão em Atividades e Estrutura de Governança

ATIVIDADES DO PROCESSO		SEPLAN	SEFAZ	GOV	N. Setoriais	CEDS	CDTS	CGFR	ALEPI
4.4.1	Avaliar trajetórias e tendências dos indicadores de resultados e impacto do PPA	C	-	R	R	R	R	R	-
4.4.2	Atualizar os Diagnósticos Setoriais e Análise Prospectiva	C	-	R	P	R	R	R	-
4.4.3	Realizar pesquisa qualitativa com Conselhos Territoriais	C	-	R	R	R	P	-	-
4.4.4	Consolidar o relatório e acionar a linha decisória para tomada de decisão com relação a eventuais revisões do PPA	C	R	D	-	-	-	-	-

Legenda: **R** (Recebe informação); **P** (Participa); **C** (Coordena); **D** (Delibera); **A**: (Aprova).

## Detalhamento das atividades e tarefas-chave

**Atividade 4.4.1.:** Avaliar trajetórias e tendências dos indicadores de resultados e impacto do PPA

### *Periodicidade*

**Bienal**, ocorrendo entre os meses de outubro e dezembro. Deve ser realizada concomitantemente à Avaliação Anual da Estratégia Governamental do ano de referência.

### *Tarefas-chave*

1. A SEPLAN atualiza a base de dados central (DataCepro), contemplando todos os indicadores de resultado e impacto constantes do PPA.
2. A SEPLAN identifica e interpreta as trajetórias de todo os indicadores de resultado e impacto vinculados às metas do PPA.
3. A SEPLAN consolida as informações em relatório específico de “monitoramento e avaliação bienal dos resultados e impactos constantes do PPA”.
4. A SEPLAN apresenta o referido documento às demais superintendências da SEPLAN e aos Núcleos Setoriais, coletando sugestões de complementação/alteração.

**Atividade 4.4.2.:** Atualizar os Diagnósticos Setoriais e Análise Prospectiva

### *Periodicidade*

**Bienal**, ocorrendo entre os meses de outubro e dezembro do ano de referência. Deve ser realizada concomitantemente à Avaliação Anual da Estratégia Governamental do ano de referência.

### *Tarefas-chave*

1. A SEPLAN atualiza, através das respectivas fontes, os dados referentes aos indicadores contemplados nos “diagnósticos setoriais” originalmente formulados na Atividade 1.1.4.
  - Os Núcleos Setoriais levantam registros administrativos de indicadores relevantes para o Diagnóstico Situacional, enquanto a SEFAZ participa através do fornecimento das séries históricas pertinentes aos dados fiscais (receitas e despesas). Esses dados são enviados para a SEPLAN, que fará o tratamento adequado e a complementação.

2. A SEPLAN também **atualiza o estudo de cenários através da observação da evolução e do comportamento dos fatores críticos** (“tendências consolidadas” e/ou “incertezas críticas”) estabelecidos na atividade 1.1.1.
3. A SEPLAN **identifica potenciais novas oportunidades e ameaças que, na sua visão, poderiam ensejar a revisão (e/ou criação de novos) desafios estratégicos, objetivos temáticos ou diretrizes para atuação setorial**, dado o potencial de impacto sobre a capacidade do governo estadual de contribuir para a efetivação da visão de futuro dentro do prazo definido e de acordo com a meta síntese estipulada.
4. A SEPLAN **consolida os cadernos de atualização do diagnóstico situacional**.

### **Atividade 4.4.3.: Realizar pesquisa qualitativa com Conselhos Territoriais**

#### *Periodicidade*

**Bienal**, ocorrendo ao longo do mês de dezembro do ano de referência. Deve ser realizada paralelamente à fase de atuação do diagnóstico situacional (atividade 4.4.2).

#### *Tarefas-chave*

1. A SEPLAN **atualiza os dados e identifica e interpreta as trajetórias dos indicadores de resultado vinculados aos objetivos temáticos das agendas territoriais** (conforme definidos na atividade 1.1.6.).
2. A SEPLAN **aplica métodos de pesquisa qualitativa (entrevistas, survey, grupos de foco, pesquisa web), tendo como público-alvo os conselheiros dos 12 CDTS's**.
  - A estrutura desta pesquisa deve estar orientada à coleta das percepções desses conselheiros, com relação:
    - » À percepção dos efeitos práticos e do impacto dos resultados aferidos via indicadores no dia-a-dia das populações locais de cada território;
    - » À percepção dos efeitos das ações governamentais sobre os ativos e gargalos estratégicos e os problemas “cotidianos” vividos em seu Território de Desenvolvimento;
    - » À satisfação da população local com relação à quantidade e qualidade dos serviços públicos prestados pelo governo estadual em seu território, contemplando as diferentes áreas temáticas (saúde, educação, segurança, saneamento, assistências social etc.).
  - Dependendo da avaliação da SEPLAN com relação à pertinência e viabilidade, pode ser aplicada, também, em formato web, uma pesquisa estruturada, aberta à população em geral, para coleta de percepções.
3. A SEPLAN **analisa e consolida as percepções e informações coletadas em relatório específico**.

#### **Atividade 4.4.4.:** Consolidar o relatório e acionar a linha decisória para tomada de decisão com relação a eventuais revisões do PPA

##### *Periodicidade*

**Bienal**, ocorrendo ao longo do mês de dezembro. Deve ser realizada concomitantemente à Avaliação Anual da Estratégia Governamental do ano de referência.

##### *Tarefas-chave*

1. A SEPLAN consolida os relatórios preliminares (produzidos mediante execução das atividades 4.4.1; 4.4.2; e 4.4.3) em um único relatório.
2. Os Núcleos avaliam, junto aos gestores de seus órgãos (e sob coordenação e orientação da SEPLAN) a necessidade ou não de revisão do PPA (alteração/inclusão/exclusão de objetivos, indicadores de resultado ou diretrizes) e/ou de (re)planejamento setorial e territorial. Para tanto deve levar em consideração a atualização do diagnóstico socioeconômico efetivada pela SEPLAN.
3. A SEPLAN, em articulação com o Gabinete da SEGOV, **agenda e convoca o próprio Governador do Estado do Piauí, a CGFR e para a reunião de avaliação bienal da estratégia governamental, realizada no âmbito do "comitê gestor da estratégia de médio e longo prazo do estado do Piauí"**.
4. Nessa reunião, a SEPLAN deve, a partir da apresentação dos dados constantes de seu relatório consolidado, **ensejar a reflexão e a tomada de decisão, por parte da alta gestão, com relação a possíveis revisões na estratégia de médio prazo.**
  - Estas decisões devem se dar tendo em vista a percepção da alta gestão com relação à identificação de novas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que, na sua visão, poderiam ensejar a revisão (e/ou criação de novos) desafios estratégicos, objetivos temáticos ou diretrizes para atuação setorial, dado o potencial de impacto sobre a capacidade do governo estadual de contribuir para a efetivação da visão de futuro dentro do prazo definido e de acordo com a meta síntese estipulada
5. A SEPLAN **consolida o "Relatório de Avaliação Bienal da Estratégia Governamental" em versão final (incluindo as deliberações e medidas de gestão pactuadas junto ao Governador).** O relatório deve ser consolidado em até 15 dias após a realização da reunião junto ao Governador.
6. Mediante a consolidação do relatório, a CCOM define e executa a estratégia **de comunicação e divulgação do relatório junto ao público interno e externo** ao Governo Estadual.
  - A SEPLAN divulga junto aos CDTs as informações pertinentes aos projetos e ações com entregas referentes aos seus Territórios de Desenvolvimento.
7. A SEPLAN **apoia e acompanha a implantação das medidas de gestão pactuadas** junto à alta gestão, em estrita parceria com os Núcleos Setoriais.





3

# Plano de Operacionalização

Detalhamento da Agenda de transição e Seleção de Prioridades  
para o período entre dezembro de 2020 e dezembro de 2022

### III. PLANO OPERATIVO

#### Plano de Operacionalização (de dezembro de 2020 a dezembro de 2022)

O presente capítulo tem como objetivo geral apresentar o plano de operacionalização a ser executado pelo Governo do Estado do Piauí, sob coordenação técnica e metodológica da SEPLAN, entre dezembro de 2020 (primeiro mês após entrega formal do manual dos macroprocessos) e dezembro de 2022 (último mês da gestão atual).

Conforme apontado anteriormente, o **Manual dos Macroprocessos de Planejamento, Orçamento, Monitoramento e Avaliação** (apresentado no capítulo II) apresenta o desenho dos macroprocessos tendo em vista o padrão desejado para o Governo do Estado do Piauí. Isto é, a **“modelagem” prescreve condutas, tarefas e atividades, designando a forma como os (macro)processos deverão ser organizados e conduzidos.**

A estrutura e a forma de organização dos processos (bem como o encadeamento das atividades e tarefas a eles associados) foram pensadas para, por um lado, permitir ao Governo do Estado do Piauí, neutralizar (ou mesmo reverter) as debilidades e fragilidades existentes, e, por outro, otimizar e alavancar determinados ativos e potencialidades organizacionais mapeados.

No entanto, a execução dos macroprocessos de planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação em estrita relação com a modelagem (*“by the book”*) pressupõe uma série de premissas que hoje ainda não se encontram consolidados no Governo do Estado do Piauí.

Dentre essas premissas destacam-se as necessidades de ajuste na estrutura de organização e gestão (implantação dos Núcleos Setoriais), as recomendações de revisão no marco legal vigente do Governo do Estado do Piauí e uma série de inovações (delineamento e implantação de novos processos – como é o caso da Gestão de Investimentos Públicos, “GIP” – e estruturação de novos instrumentos de gestão – como é o caso do Plano de Desenvolvimento Sustentável do Estado do Piauí, “PDSE-PI”).

Assim sendo, e conforme discutido no capítulo introdutório do presente documento, tornou-se necessário, à SEPLAN, construir uma **agenda de transição que identificasse de maneira inequívoca as principais prioridades do Governo do Estado, no que diz respeito à execução dos Macroprocessos enquanto essas condições e premissas da plena implantação da modelagem não estiverem presentes.**

É nesse contexto que se insere o plano **de operacionalização aqui sintetizado, o qual detalha a agenda de trabalho dos órgãos do Governo do Estado do Piauí (sob coordenação metodológica da SEPLAN) ao longo dos próximos 25 meses.**

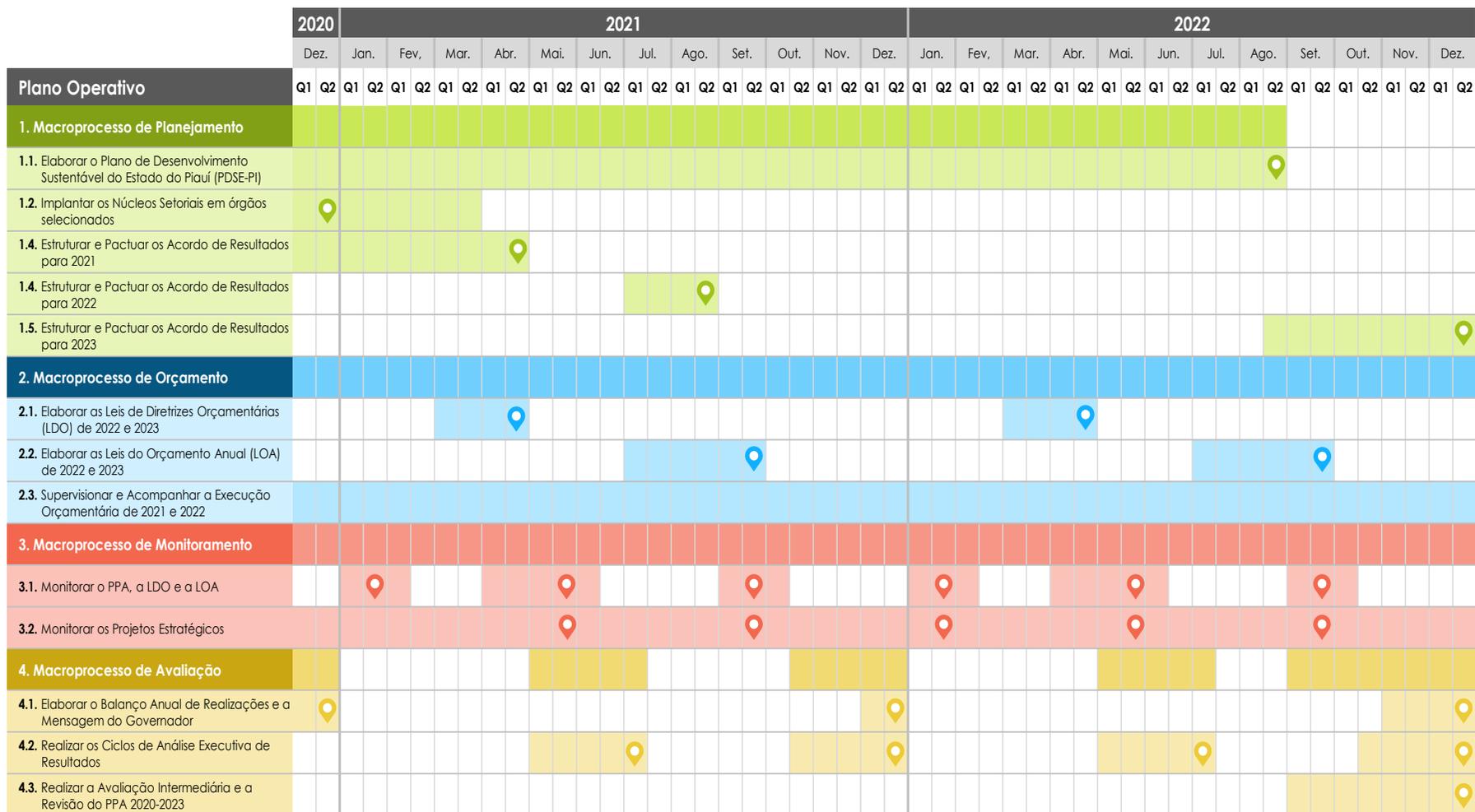
Essa agenda de transição transcorrerá de modo paralelo à estruturação e implantação, por um lado, das principais medidas de organização e gestão necessárias (com destaque para a institucionalização dos Núcleos Setoriais) e, por outro, dos elementos basilares da modelagem aprovada (a saber: a elaboração do **Plano de Desenvolvimento Sustentável do Estado do Piauí e o seu desdobramento em uma Carteira de Projetos Estratégicos e em Agendas Territoriais que sejam posteriormente consolidados no âmbito de Acordos de Resultados** firmados entre os órgãos setoriais e o Governo do Estado do Piauí<sup>123</sup>.

As próximas subseções apresentam o conteúdo desta Agenda de Transição. Entretanto, é importante ressaltar, de antemão, essa agenda *não* trata de tudo que a SEPLAN deverá fazer ao longo dos próximos 02 anos. Ela seleciona e detalha as iniciativas mais relevantes, do ponto de vista da orientação dos principais esforços das equipes da Secretaria à operacionalização do sistema de Gestão por Resultados (GpR), conforme os princípios preconizados pela modelagem aprovada.

---

<sup>123</sup> Também deve ser destacado, aqui, outra condição basilar ainda não consolidada no Governo do Estado do Piauí: o detalhamento da metodologia de Gestão de Investimentos públicos (GIP). Atualmente está em discussão pela SEPLAN junto a SEFAZ a contratação de um novo projeto de consultoria, no âmbito do PROFISCO II, orientada justamente à reestruturação e reorientação dos processos de planejamento, monitoramento e avaliação de projetos de investimento através da definição de uma metodologia que incluirá as 05 etapas fundamentais da GIP ("*ideação e concepção*", "*avaliação ex-ante*", "*priorização e seleção*", "*gerenciamento e monitoramento da execução*", "*avaliação ex-post*").

Figura 10: Detalhamento do Cronograma de Trabalho (Visão de Conjunto: 04 Macroprocessos)



Legenda: 📍 Eventos-Chave (ver detalhamento nos slides 09, 26, 39 e 47)

### 3.1. Macroprocesso de Planejamento (2020-2022)

A principal função a ser desempenhada pelo macroprocesso de planejamento é a de estabelecer os principais direcionadores e focos estratégicos em torno dos quais atores relevantes à governança do estado coordenarão suas ações, tendo em vista as necessidades e demandas da sociedade piauiense. Nesse sentido, o referido macroprocesso deve definir, a partir de instrumentos específicos (ex.: o plano estratégico e o PPA), planejamentos de médio e longo prazos que permitam com visão integrada dos desafios do Estado, do governo e da sociedade e que permita o balizamento de prioridades a partir da definição de indicadores e metas. Foi com base na garantia de cumprimento com essa função e na otimização da eficiência e da eficácia do referido macroprocesso que se definiram os processos e atividades selecionados no plano de operacionalização apresentado na próxima subseção.

#### **Detalhamento do Plano de Operacionalização**

##### 1. Elaborar o Plano de Desenvolvimento Sustentável do Estado do Piauí (PDSE-PI)

###### » Por que fazer?

- Dotar o estado do Piauí de um planejamento de longo prazo capaz de **balizar sua estratégia de desenvolvimento e o processo de seleção de prioridades.**

###### » Quem faz?

- Será constituída, junto ao Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), uma equipe exclusivamente focada na elaboração do plano estratégico. Entretanto, caberá à SEPLAN coordenar o processo de trabalho a ser executado por essa equipe.

###### » Como fazer (principais etapas)?

- 1.1. **Constituir e nomear a equipe responsável** pela elaboração do plano de longo prazo (coordenador geral, os especialistas e os consultores de apoio), parceria com o PNUD.
- 1.2. **Definir e validar a metodologia e o processo de trabalho** para construção do plano
- 1.3. **Elaborar o Plano de Desenvolvimento Sustentável do Estado do Piauí**
  - Fase 01: *Onde estamos?* (análise retrospectiva, a partir da análise de indicadores e pesquisas qualitativas – entrevistas, pesquisa *survey* etc.);
  - Fase 02: *Aonde podemos chegar?* (análise prospectiva / cenários exploratórios);
  - Fase 03: *Aonde queremos chegar?* (constituição da visão de futuro e definição dos desafios/objetivos estratégicos);
  - Fase 04: *Como vamos chegar lá?* (iniciativas estratégicas, diretrizes setoriais, projetos estratégicos e agendas territoriais).

**1.4. Lançar o Plano de Desenvolvimento Sustentável do Estado do Piauí e consolidá-lo em projeto de lei** específico a ser aprovado pela ALEPI.

» Quando fazer?

- O cronograma preliminar do “Plano de Desenvolvimento Sustentável do Estado do Piauí” prevê sua elaboração ao longo dos 18 meses compreendidos entre fevereiro de 2021 e agosto de 2022.

**2. Implantar os Núcleos Setoriais em órgãos selecionados**

» Por que fazer?

- Na modelagem proposta, **os núcleos são responsáveis por coordenar, no âmbito setorial, os processos de elaboração, execução, monitoramento e avaliação** dos instrumentos de planejamento setorial, sendo, portanto, fundamentais para a operacionalização dos processos e a orientação dos esforços à geração de resultados.

» Quem faz?

- A SEPLAN deverá, por intermédio de sua Diretoria de Planejamento Setorial, coordenar os processos de negociação, estruturação e adequação normativa necessárias à efetiva implantação dos núcleos setoriais.

» Como fazer (principais etapas)?

- 2.1. Validar a proposta de reestruturação da RedePLAN e institucionalização dos Núcleos Setoriais junto ao Governador** (conforme documento “Diretrizes para a Implantação dos Núcleos Setoriais”<sup>124</sup>).
- 2.2. Pactuar, no âmbito da CGFR, a forma de viabilização dos “bônus” por produtividade** que deverão ser dispensados aos servidores que forem selecionados por cada gestor para composição dos Núcleos Setoriais
- 2.3. Revisar o marco legal da RedePLAN (Decreto Estadual nº 15.665/2014)** de modo a adequá-lo à nova proposta de estrutura da rede, em consonância com a instituição dos núcleos setoriais.
- 2.4. Instituir, formalmente, os Núcleos Setoriais “piloto” de 2021 (SEDUC, SESAPI, SSP)**, incluindo a designação da equipe fixa (pelo menos 04 servidores), com dedicação prioritária através de decreto/portaria específico(a) publicado(a) no DOE-PI.

---

<sup>124</sup> O referido documento pode ser encontrado em: <https://mcpdocs.sharepoint.com/clientes/govpi-planejamento/Documentos%20Cliente/Forms/AllItems.aspx?viewid=f71e8ab9%2D4048%2D4c0f%2D9dd1%2D249026c68e0c&id=%2Fclientes%2Fgovpi%2Dplanejamento%2FDocumentos%20Cliente%2FReDePLAN%20e%20N%C3%BAcleos%20Setoriais>. Login: seplan.pi@mcpdocs.onmicrosoft.com; Senha: P@rceiro.

2.5. **Instituir, formalmente, os Núcleos Setoriais “piloto” de 2022**<sup>125</sup>, incluindo a designação da equipe fixa (pelo menos 04 servidores), com dedicação prioritária através de decreto/portaria específico(a) publicado(a) no DOE-PI.

» Quando fazer?

- Em conformidade com a modelagem proposta<sup>126</sup>, a implantação dos núcleos setoriais deve acontecer de forma gradual e progressiva (“em ondas”).
  - Num primeiro momento (2020-2021), recomenda-se que o foco se dê sobre a formalização dos núcleos setoriais da SEDUC, da SSP e da SESAPI. Seria desejável que os núcleos destes órgãos estivessem formalizados até o final de janeiro de 2021.
  - Mediante consolidação desses núcleos (através da execução dos processos de orçamento, monitoramento e avaliação ao logo do ano) se poderá avançar, em 2021, na formalização dos núcleos setoriais dos órgãos vinculados ao desafio de elevação da renda domiciliar per capita da população piauiense (SASC, SAF, EMATER e SDE). Seria desejável que os núcleos destes órgãos estivessem formalizados até o final de janeiro de 2022.

### 3. Estruturar e Pactuar os Acordos de Resultados para 2021

» Por que fazer?

- Enquanto o Governo do Estado do Piauí não estiver dotado de uma Carteira de Projetos Estratégicos e de Agendas Territoriais constituídos a partir do desdobramento das estratégias de longo e médio prazo consagradas no “*Plano de Desenvolvimento Sustentável do Estado do Piauí*”, o “**Pró-Piauí**” **cumprirá o papel de balizador das iniciativas e projetos prioritários do Governo do Estado**. Para garantir o correto monitoramento e avaliação da execução dessas prioridades, é fundamental que o referido programa seja “*contratualizado*”, mediante a sua **pactuação através de um Acordo de Resultados que explicita os resultados, as entregas e as responsabilidades** assumidas pelas partes envolvidas na implantação dos projetos que compõem o Pró-Piauí.

» Quem faz?

- A SEPLAN deverá, por intermédio de sua Diretoria de Planejamento Setorial, coordenar, junto aos Núcleos Setoriais<sup>127</sup>, o processo de delineamento, estruturação e contratualização dos projetos vinculados ao Pró-Piauí.

---

<sup>125</sup> Recomenda-se que sejam priorizados os órgãos vinculados ao desafio de elevação da renda domiciliar per capita da população piauiense, com destaque para a SASC, SAF e SDE.

<sup>126</sup> Disponível em: <https://mcpdocs.sharepoint.com/clientes/govpi-planejamento/Documentos%20Cliente/Forms/AllItems.aspx?viewid=f71e8ab9%2D4048%2D4c0f%2D9dd1%2D249026c68e0c&id=%2Fclientes%2Fgovpi%2Dplanejamento%2FDocumentos%20Cliente%2FRedePLAN%20e%20N%C3%BAcleos%20Setoriais>. Login: seplan.pi@mcpdocs.onmicrosoft.com; Senha: P@rceiro.

<sup>127</sup> No caso das setoriais que não façam parte dos “pilotos” de 2021 para implantação dos Núcleos Setoriais, a SEPLAN deverá validar, junto ao gestor (secretário) das respectivas pastas, a nomeação de um conjunto (03 a 05) servidores para composição de um “comitê setorial”, o qual passará a constituir o grupo técnico com o qual a Diretoria de Planejamento Setorial irá dialogar para o delineamento e estruturação dos respectivos projetos estratégicos.

» Como fazer (principais etapas)?

**3.1. Compor os "Comitês Setoriais"<sup>128</sup> dos órgãos "não-piloto" que participarão do Pró-Piauí.**

- Essa composição deve ser feita mediante a indicação de (até 05) servidores por parte dos gestores de cada pasta.

**3.2. Revisar os *Objetivos Temáticos* e os *Indicadores e Metas de Resultado* dos órgãos "não-piloto" inseridos no Pró-Piauí.**

- Para efetivação desta etapa, devem ser considerados, enquanto pontos de partida, os diagnósticos socioeconômicos setoriais<sup>129</sup> e o conteúdo estratégico dos programas temáticos 005 (*"Avança Piauí"*), 006 (*"Piauí Produtivo"*), 007 (*"Piauí Inclusivo"*), 008 (*"Piauí Integrado e Sustentável"*) e do PPA 2020-2023, atentando-se aos objetivos e indicadores que dialogam diretamente com o escopo de atuação dos órgãos selecionados.
- Deverão ser estabelecidas/quantificadas metas para cada um dos indicadores de resultado selecionados.
  - ✓ As metas devem ter como horizonte temporal o ano de 2023, e conter projeções (logísticas) intermediárias para os anos de 2021 e 2022.
  - ✓ O processo de quantificação das metas deve ser definido a partir de projeções (logísticas) e de referenciais comparativos (benchmarks), considerando os indicadores de resultado selecionados por cada setorial.
  - ✓ A SEPLAN deverá levar propostas de meta (conforme valores numéricos definidos a partir das projeções logísticas e dos benchmarks selecionados) e negociá-las, junto aos gestores das respectivas pastas, com a presença do "comitê setorial" por ele selecionado.

**3.3. Delinear<sup>130</sup> e estruturar<sup>131</sup>, a partir do Pró-Piauí, a carteira de projetos estratégicos do Pró-Piauí, em conformidade com a metodologia GEOR.**

- O delineamento do o escopo básico dos projetos estratégicos deve ser efetivado a partir da identificação<sup>132</sup>, dentre os *projetos* constantes do Pró-

---

<sup>128</sup> Os comitês setoriais se constituem em grupos de 03 a 05 servidores que, na ausência de um Núcleo Setorial formal, serão responsáveis por, em contato e parceria com a SEPLAN, executar as etapas pertinentes ao delineamento, estruturação e "contratualização" dos projetos inseridos no Pró-Piauí.

<sup>129</sup> Os diagnósticos socioeconômicos setoriais foram elaborados pela Macroplan durante o processo de delineamento dos programas temáticos do PPA 2020-2023. Tanto o compêndio de indicadores quanto os cadernos de consolidação podem ser encontrados em: <https://mcpdocs.sharepoint.com/clientes/govpi-planejamento/Documentos%20Cliente/Forms/AllItems.aspx?viewid=f71e8ab9%2D4048%2D4c0f%2D9dd1%2D249026c68e0c&id=%2Fclientes%2Fgovpi%2Dplanejamento%2FDocumentos%20Cliente%2FDiagn%C3%B3sticos%20Socioecon%C3%B4micos> (Login: [seplan.pi@mcpdocs.onmicrosoft.com](mailto:seplan.pi@mcpdocs.onmicrosoft.com) / Senha: *P@rceiro*).

<sup>130</sup> Por "delineamento" deve-se entender a definição dos componentes estratégicos de cada projeto, incluindo o estabelecimento do "título do projeto", "público-alvo", "resultados esperados", "principais entregas", "linha decisória"; "estimativa de custo total".

<sup>131</sup> Por "estruturação" deve-se entender a definição dos componentes táticos de cada projeto, incluindo o detalhamento das "ações" (responsáveis, datas de início e fim e recursos financeiros necessários) e de seus "marcos críticos" (título, responsáveis e prazos), a elaboração do "cronograma financeiro" do projeto e o "mapeamento de riscos/restrições potenciais".

<sup>132</sup> Para facilitar essa identificação, recomenda-se que a SEPLAN envie às setoriais não-piloto uma planilha excel a partir da qual os órgãos possam detalhar seus projetos em andamento (de acordo com os campos previstos no checklist de pré-qualificação de Projetos. No caso da SESAPI, da SEDUC e da SSP os resultados prioritários (acompanhados de seus indicadores e metas) já foram definidos.

Piauí, daqueles que possuem caráter estruturante (maior potencial de impacto sobre os resultados prioritários<sup>133</sup> e sobre os desafios estratégicos do estado).

- Os processos de delineamento e estruturação devem ser coordenados metodologicamente pela SEPLAN, em articulação com os Núcleos/Comitês Setoriais.
- Após a conclusão do processo de estruturação junto às equipes técnicas (núcleo/comitê), o escopo geral (público-alvo, objetivos, entregas, custos, prazos e responsáveis) de cada projeto estratégico deve ser validado junto aos gestores das pastas diretamente envolvidas na execução do mesmo.

### **3.4. Analisar, em parceria com a SEFAZ, a financiabilidade dos projetos estratégicos estruturados.**

- A análise de financiabilidade deve ser efetivada mediante a consideração, por um lado, dos custos totais de operacionalização dos projetos estratégicos selecionados e, por outro, do espaço fiscal identificado pela SEFAZ, para acomodação dos referidos custos ao longo de 2021. Caso não haja espaço fiscal para implantação de todos os projetos delineados, caberá à CGFR definir, junto ao Governador, quais projetos deverão ser priorizados<sup>134</sup>.
- No caso dos projetos “excluídos”, caberá à SEPLAN garantir o correto “feedback” às equipes e gestores setoriais.

### **3.5. Validar, junto ao Governador, o escopo geral (público-alvo, objetivos, entregas, custos, prazos e responsáveis) dos projetos estratégicos selecionados.**

### **3.6. Estruturar os “Acordos de Resultados de 2021” (foco nos órgãos não-piloto, dado que os acordos da SEDUC, SESAPI e SSP já estão elaborados).**

- Em conformidade com a modelagem validada, os acordos de resultado de cada setorial devem ser compostos por 03 dimensões básicas.
  - ✓ A primeira seção deve explicitar os resultados que o governo do estado se compromete a atingir até o final de 2021.
    - Cada um desses resultados deve estar associado a um indicador e meta específicos.
  - ✓ A segunda seção deve definir, de forma inequívoca, as entregas que o governo espera efetivar, durante 2022, mediante a execução dos projetos estratégicos.
    - Cada uma dessas entregas deve estar associada a um indicador e meta de produto e a um determinado prazo.

<sup>133</sup> Seria interessante se, de antemão, a SEPLAN pudesse receber da SEFAZ uma provisão/estimativa do espaço fiscal anual total que a Fazenda espera que poderá ser disponibilizado para execução do Pró-Piauí ao longo de 2021.

<sup>134</sup> A SEPLAN poderá apoiar esse processo de decisão através da aplicação de ferramentas de análise multicritério (“processo hierárquico analítico” – ou AHP, na sigla em inglês) que permitam a ponderação dos projetos em relação: (i) ao potencial de impacto esperado sobre os objetivos temáticos e/ou desafios estratégicos; (ii) aos riscos de execução de cada projeto; e (iii) aos custos diretos associados a cada projeto.

- Cada uma dessas entregas deve estar associada a um determinado montante de recursos financeiros, que expressem o custo necessário à efetivação da referida entrega.
- ✓ A terceira seção deve estabelecer os compromissos, responsabilidades e atribuições assumidos pelos órgãos finalísticos, pelos órgãos intervenientes<sup>135</sup> e pelo Governador, tendo em vista a execução dos projetos e à efetivação das entregas estabelecidas na seção anterior.

**3.7. Realizar o evento de assinatura dos respectivos Acordos de Resultados** e definir e executar a estratégia de comunicação e divulgação dos mesmos junto ao público interno e externo do Governo Estadual.

» Quando fazer?

- Dadas as diferenças de estágio e de nível de maturidade entre as setoriais “pilotos” e “não-pilotos”, recomenda-se que a SEPLAN estabeleça cronogramas diferenciados para cada um destes subgrupos.
  - No caso da SEDUC, SESAPI e SSP, seria recomendado que o processo de estruturação dos projetos estratégicos fosse finalizado até o final de janeiro de 2021.
  - No caso dos órgãos “não-piloto” inseridos no Pró-Piauí, seria recomendado que:
    - o processo de revisão dos Objetivos Temáticos e dos Indicadores de Resultado dos órgãos “não-pilotos” fosse finalizado até o final de janeiro de 2021.
    - o processo de estruturação dos projetos estratégicos fosse finalizado até o final de março de 2021.
- Cumprindo-se estes prazos, os processos de análise de financiabilidade, estruturação e assinatura dos Acordos de Resultados poderão ser finalizados até o final de abril de 2021, quando deverá ser iniciada a execução do Pró-Piauí.

#### 4. Estruturar e Pactuar os Acordo de Resultados para 2022

» Por que fazer?

- Dotar o Governo do Estado do Piauí de um documento que consolide a **pactuação de resultados, as entregas e compromissos/responsabilidades para o ano de 2022**.

» Quem faz?

---

<sup>135</sup> A seleção de quais órgãos intervenientes deverão assinar os acordos dependerá do escopo específico de cada projeto. No entanto, em tese, pode participar da pactuação as áreas de Planejamento (SEPLAN), Fazenda (SEFAZ), Administração e Governo (SEGOV e Vice-Governadoria, SEADPREVI, PGE, CGE, ATI, CCOM, IASPI, SUPARC, SURPI) e Meio Ambiente (SEMAR).

- A SEPLAN deverá, por intermédio de sua Diretoria de Planejamento Setorial, coordenar, junto aos Núcleos Setoriais<sup>136</sup>, o processo de delineamento, estruturação e contratualização dos projetos estratégicos.

» **Como fazer (principais etapas)?**

**4.1. Delinear o escopo dos Acordos de Resultado para 2022.**

- O delineamento do o escopo básico do Acordo de Resultados deve ser efetivado a partir da identificação, dentre as entregas do Pró-Piauí, daquelas cujas previsões de finalização se refiram ao ano de 2022.
- Poderão ser incluídos, aqui, eventuais novos projetos (ou entregas) inseridos no Pró-Piauí a pedido do Governador, inclusive como consequência das conclusões extraídas da Análise Executiva de Resultados.
  - Caso haja, de fato, demanda por inclusão de novos projetos, estes deverão ser estruturados de acordo com a metodologia GEOR (incluindo a análise de financiabilidade e validação do escopo junto aos secretários das pastas diretamente envolvidas e o próprio governador).

**4.2. Estruturar os “Acordos de Resultados” (um para cada órgão finalístico).**

- Em conformidade com a modelagem validada, os acordos de resultado de cada setorial devem ser compostos por 03 dimensões básicas.
  - ✓ A primeira seção deve explicitar os resultados que o governo do estado se compromete a atingir, até o final de 2022.
    - Cada um desses resultados deve estar associado a um indicador e meta específicos, extraídos do Plano Estratégico.
  - ✓ A segunda seção deve definir, de forma inequívoca, as entregas que o governo espera efetivar, durante 2022, mediante a execução dos projetos estratégicos.
    - Cada uma dessas entregas deve estar associada a um indicador e meta de produto e a um determinado prazo.
    - Cada uma dessas entregas deve estar associada a um determinado montante de recursos financeiros, que expressem o custo necessário à efetivação da referida entrega.
  - ✓ A terceira seção deve estabelecer os compromissos, responsabilidades e atribuições assumidos pelos órgãos finalísticos, pelos órgãos intervenientes e pelo Governador, tendo em vista a execução dos projetos e à efetivação das entregas estabelecidas na seção anterior.

**4.3. Realizar o evento de assinatura dos respectivos Acordos de Resultados e definir e executar a estratégia de comunicação e divulgação dos Acordos de Resultados junto ao público interno e externo do Governo Estadual.**

---

<sup>136</sup> No caso das setoriais que não façam parte dos “pilotos” de 2021 para implantação dos Núcleos Setoriais, a SEPLAN deverá validar, junto ao gestor (secretário) das respectivas pastas, a nomeação de um conjunto (03 a 05) servidores para composição de um “comitê setorial”, o qual passará a constituir o grupo técnico com o qual a Diretoria de Planejamento Setorial irá dialogar para o delineamento e estruturação dos respectivos projetos estratégicos.

» Quando fazer?

- Os Acordos de Resultados devem ser finalizados e assinados no mês de agosto (servindo, portanto, de base para o processo de elaboração do PLLOA), sempre estabelecendo as prioridades de execução para o exercício fiscal subsequente. Recomenda-se um tempo não inferior a 02 meses para a elaboração dos A.R.'s.

## 5. Estruturar e Pactuar os Acordo de Resultados para 2023

» Por que fazer?

- Dotar o Governo do Estado do Piauí de um documento que consolide a **pactuação de resultados, as entregas e compromissos/responsabilidades para o ano de 2023.**

» Quem faz?

- A SEPLAN deverá, por intermédio de sua Diretoria de Planejamento Setorial, coordenar, junto aos Núcleos Setoriais<sup>137</sup>, o processo de delineamento, estruturação e contratualização dos projetos estratégicos.

» Como fazer (principais etapas)?

### 5.1. Delinear o escopo dos Acordos de Resultado, a partir da Carteira de Projetos Estratégicos do Plano de Desenvolvimento Sustentável do Estado do Piauí (PDSE-PI).

- O delineamento do o escopo básico do Acordo de Resultados deve ser efetivado a partir da identificação, dentre as entregas da Carteira de Projetos Estratégicos (delineada no âmbito do Plano de Desenvolvimento Sustentável do Estado do Piauí), daquelas cujas previsões de finalização se refiram ao ano de 2023.
- Após a conclusão do processo de estruturação junto às equipes técnicas (núcleo/comitê), o escopo geral (público-alvo, objetivos, entregas, custos, prazos e responsáveis) de cada projeto estratégico deve ser validado junto aos gestores das pastas diretamente envolvidas na execução do mesmo.

### 5.2. Estruturar os projetos estratégicos do PDSE-PI, em conformidade com a metodologia GEOR.

- Os processos de estruturação devem ser coordenados metodologicamente pela SEPLAN, em articulação com os Núcleos/Comitês Setoriais.
  - Após a conclusão do processo de estruturação junto às equipes técnicas (núcleo/comitê), o escopo geral (público-alvo, objetivos, entregas, custos, prazos e responsáveis) de cada projeto estratégico deve ser

---

<sup>137</sup> No caso das setoriais que não façam parte dos “pilotos” de 2021 para implantação dos Núcleos Setoriais, a SEPLAN deverá validar, junto ao gestor (secretário) das respectivas pastas, a nomeação de um conjunto (03 a 05) servidores para composição de um “comitê setorial”, o qual passará a constituir o grupo técnico com o qual a Diretoria de Planejamento Setorial irá dialogar para o delineamento e estruturação dos respectivos projetos estratégicos.

validado junto aos gestores das pastas diretamente envolvidas na execução do mesmo.

**5.3. Analisar, em parceria com a SEFAZ, a financiabilidade dos projetos estratégicos.**

- A análise de financiabilidade deve ser efetivada mediante a consideração, por um lado, dos custos totais de operacionalização dos projetos estratégicos selecionados para composição da carteira e, por outro, do espaço fiscal identificado pela SEFAZ, para acomodação dos referidos custos ao longo de 2023. Caso não haja espaço fiscal para implantação de todos os projetos delineados, caberá à CGFR definir, junto ao Governador, quais projetos deverão ser priorizados<sup>138</sup>.
- No caso dos projetos “excluídos”, caberá à SEPLAN garantir o correto “feedback” às equipes e gestores setoriais.

**5.4. Validar, junto ao Governador, o escopo geral (público-alvo, objetivos, entregas, custos, prazos e responsáveis) dos projetos estratégicos selecionados.**

**5.5. Estruturar os “Acordos de Resultados” (um para cada órgão finalístico).**

- Em conformidade com a modelagem validada, os acordos de resultado de cada setorial devem ser compostos por 03 dimensões básicas.
  - ✓ A primeira seção deve explicitar os resultados que o governo do estado se compromete a atingir, até o final de 2023.
    - Cada um desses resultados deve estar associado a um indicador e meta específicos, extraídos do Plano Estratégico.
  - ✓ A segunda seção deve definir, de forma inequívoca, as entregas que o governo espera efetivar, durante 2023, mediante a execução dos projetos estratégicos.
    - Cada uma dessas entregas deve estar associada a um indicador e meta de produto e a um determinado prazo.
    - Cada uma dessas entregas deve estar associada a um determinado montante de recursos financeiros, que expressem o custo necessário à efetivação da referida entrega.
  - ✓ A terceira seção deve estabelecer os compromissos, responsabilidades e atribuições assumidos pelos órgãos finalísticos, pelos órgãos intervenientes e pelo Governador, tendo em vista a execução dos projetos e à efetivação das entregas estabelecidas na seção anterior.

---

<sup>138</sup> A SEPLAN poderá apoiar esse processo de decisão através da aplicação de ferramentas de análise multicritério (“processo hierárquico analítico” – ou AHP, na sigla em inglês) que permitam a ponderação dos projetos em relação: (i) ao potencial de impacto esperado sobre os objetivos temáticos e/ou desafios estratégicos; (ii) aos riscos de execução de cada projeto; e (iii) aos custos diretos associados a cada projeto.

**5.6. Realizar o evento de assinatura dos respectivos Acordos de Resultados** e definir e executar a estratégia de comunicação e divulgação dos Acordos de Resultados junto ao público interno e externo do Governo Estadual.

**5.7. Avaliar as eventuais necessidades e efetuar os respectivos ajustes no PPA 2020-2023 e/ou na LOA 2023.**

- A ideia é que os Acordos de Resultados para 2023 sejam estruturados à luz da Carteira de Projetos Estratégicos associada ao Plano de Desenvolvimento Sustentável do Estado do Piauí (cuja conclusão está prevista para agosto de 2022).
- Em virtude do prazo de finalização do PDSE-PI (previsto para agosto de 2022), não haverá tempo hábil para que a LOA 2023 seja elaborada de modo a já considerar as prioridades do referido acordo. Assim sendo, pode ser necessário que sejam feitas alterações (via lei, decreto ou R.I.).

» ***Quando fazer?***

- O trabalho de estruturação dos A.R.'s só deve ser iniciado em agosto (mês previsto para conclusão do Plano de Desenvolvimento Sustentável do Estado do Piauí). Os mesmos devem ser finalizados e assinados até o final de dezembro de 2022. Dada a complexidade dos trabalhos a serem executados, recomenda-se um prazo não inferior a 03 meses.

## 3.2. Macroprocesso de Orçamento (2020-2022)

A principal função a ser desempenhada pelo macroprocesso de orçamento é a de instituir, através de diferentes instrumentos (legais ou administrativos) **mecanismos de alocação de recursos** que buscam, essencialmente, compatibilizar, na medida do possível, as necessidades mais prementes da sociedade (identificadas durante o ciclo de planejamento) **com a capacidade fiscal do Estado**, através da apresentação **das expectativas com relação à arrecadação de receitas e da fixação dos gastos que o governo estará autorizado a gastar dentro de um determinado “exercício fiscal**. Foi com base na garantia de cumprimento com essa função e na otimização da eficiência e da eficácia do referido macroprocesso que se definiram os processos e atividades selecionados no plano de operacionalização apresentado na próxima subseção.

### **Detalhamento do Plano de Operacionalização**

#### 1. Elaborar as Leis de Diretrizes Orçamentárias (LDO) de 2022 e 2023

##### » Por que fazer?

- Para além do cumprimento da obrigatoriedade legal, é fundamental que o processo de **elaboração da LDO (em especial no que diz respeito ao Anexo de Metas e Prioridades)** se dê de forma harmônica com relação às prioridades estabelecidas no ciclo de planejamento, de modo que a proposta de alocação de despesas (a ser consagrada, posteriormente, na LOA) reflita essas prioridades.

##### » Quem faz?

- A SEPLAN é a principal responsável pela coordenação dos processos pertinentes à elaboração da LDO, em parceria com os Núcleos/Comitês Setoriais.

##### » Como fazer (principais etapas)?

###### 1.1. Elaborar a minuta preliminar de texto do Projeto de Lei – PLLDO.

###### 1.2. Elaborar os **Anexos de Metas e Riscos Fiscais**.

- Em conformidade com a legislação vigente, a elaboração do anexo de metas fiscais deverá ser executada a partir, entre outros:
  - da projeção de receitas e despesas;
  - da avaliação da situação financeira e atuarial do Regime Próprio de Previdência;
  - do demonstrativo da evolução do patrimônio líquido,
  - da estimativa e compensação da renúncia de receita,
  - da estimativa e compensação da margem de expansão das despesas obrigatórias de caráter continuado
- Em conformidade com a legislação vigente, a elaboração do anexo de riscos fiscais deverá destacar os riscos de receita, da despesa e da dívida,

### 1.3. Apoiar as setoriais no processo de elaboração de suas propostas para elaboração do Anexo de Metas e Prioridades, a partir dos produtos e metas físicas constantes do PPA 2020-2023

- A elaboração do referido anexo deverá ser executada sob coordenação geral da SEPLAN, em articulação com as setoriais. Recomenda-se que esse processo seja conduzido da seguinte forma:
  - Primeiramente, a SEPLAN deverá estabelecer *workshops* de capacitação das equipes setoriais, durante os quais a SEPLAN poderá promover um alinhamento geral não apenas com relação aos conceitos e métodos, mas também ao manuseio das ferramentas (SIAFE-PI) utilizadas.
  - Nessas reuniões, a SEPLAN deverá alinhar, com os órgãos, que as metas e prioridades da LDO devem ser estabelecidas à luz do PPA, priorizando a inclusão:
    - ✓ das entregas prioritárias estabelecidas nos “Acordos de Resultados” e/ou no “*Pró-Piauí Desenvolvimento*”;
    - ✓ dos produtos vinculados às ações que serão executadas por meio de convênios já firmados (ou previstos para o próximo exercício);
    - ✓ dos produtos vinculados às ações que serão executadas por meio de operações de crédito contratadas (ou previstos para o próximo exercício);
    - ✓ dos demais produtos planejados pela setorial para o exercício fiscal subsequente (mediante consulta à programação física originalmente constante do PPA em vigor), com prioridade para aqueles produtos que foram pactuadas junto aos Conselho de Desenvolvimento Territorial Sustentável (CDTS’s) durante as plenárias territoriais do PPA 2020-2023<sup>139</sup>.
  - Mediante essas orientações gerais, as equipes setoriais devem cadastrar, no SIAFE-PI, as prioridades de execução (produtos e metas) para o próximo exercício fiscal.
    - ✓ Caberá a SEPLAN (avaliar a consistência e a conformidade das propostas setoriais
      - Para tanto, as equipes da SEPLAN deverão levar em consideração, além dos critérios anteriormente apresentados, a adequação financeira das metas e prioridades, contrastando os valores financeiros listados no anexo de metas e prioridades (“*Valor Meta Física*”) com as metas fiscais estabelecidas no próprio PLLDO.

---

<sup>139</sup> As “plenárias dos diálogos territoriais” consistiram em uma rodada de negociação, tendo em vista a definição das prioridades para cada um dos 12 Territórios de Desenvolvimento (TD’s). As referidas plenárias foram realizadas nos dias 17, 18 e 19 de setembro de 2019, no Real Palace Hotel, no Centro de Teresina. A SEPLAN consolidou, posteriormente, as prioridades negociadas entre os CDTS’s e os órgãos setoriais para cada ano do PPA.

#### 1.4. Organizar e coordenar a execução das Plenárias Territoriais da LDO.

- Essas plenárias devem seguir a metodologia utilizada nas “plenárias dos diálogos territoriais” efetivadas durante a elaboração do PPA 2020-2023<sup>140</sup>, consistindo, assim, em rodadas de negociação entre as setoriais (representadas pelos Núcleos e/ou Comitês setoriais) e os conselheiros dos CDTS's.
- A SEPLAN deve mediar esses processos de negociação, tendo sempre com ponto de partida as prioridades de cada território, conforme originalmente estabelecidas nas plenárias do PPA.
- Ao final do evento, a SEPLAN deverá consolidar um material contendo a listagem completa das prioridades pactuadas entre as setoriais e os CDTS's.
- Caberá à SEPLAN garantir a efetivação dos respectivos ajustes nas propostas setoriais, tendo em vista as prioridades pactuadas junto a cada um dos 12 Territórios de Desenvolvimento.
  - Esses ajustes deverão ser efetivados pelos órgãos diretamente no SIAFE-PI.
  - Caberá à SEPLAN a verificação e a garantia de conformidade das alterações.

#### 1.5. Efetivar as análises de consistência e conformidade e coordenar a efetivação de eventuais ajustes junto aos Núcleos/Comitês Setoriais.

#### 1.6. Consolidar o PLLDO, elaborar a Mensagem e enviar o PL à ALEPI.

##### » Quando fazer?

- A constituição do estado do Piauí estabelece o dia 30 de abril como prazo-limite. Dadas as inovações propostas para o processo de elaboração do anexo de metas e prioridades, recomenda-se a previsão de pelo menos 60 dias para a estruturação do referido anexo (entre os meses março e abril).

## 2. Elaborar as Leis do Orçamento Anual (LOA) de 2022 e 2023

##### » Por que fazer?

- Para além do cumprimento da obrigatoriedade legal, é fundamental que o processo de **elaboração da LOA se dê de forma harmônica com relação às prioridades estabelecidas no ciclo de planejamento**, de modo que a proposta de alocação de despesas reflita essas prioridades.

##### » Quem faz?

- A SEPLAN (Diretoria de Orçamento) é a principal responsável pela coordenação dos processos pertinentes à elaboração da LOA, em parceria com os Núcleos/Comitês setoriais.

---

<sup>140</sup> As “plenárias dos diálogos territoriais” consistiram em uma rodada de negociação, tendo em vista a definição das prioridades para cada um dos 12 Territórios de Desenvolvimento (TD's). As referidas plenárias foram realizadas nos dias 17, 18 e 19 de setembro de 2019, no Real Palace Hotel, no Centro de Teresina. A SEPLAN (diretoria de planejamento territorial) consolidou, posteriormente, as prioridades negociadas entre os CDTS's e os órgãos setoriais para cada ano do PPA.

» Como fazer (principais etapas)?

**2.1. Elaborar a minuta preliminar de texto do Projeto de Lei – PLLOA**, seguindo as diretrizes da CF 88, Lei 4320 e LRF e da LDO aprovada.

**2.2. Apurar os recursos disponíveis, a partir das projeções fiscais** da LDO (SEPLAN, com apoio da SEFAZ).

**2.3. Definir Cotas Orçamentárias por Unidade Orçamentária, Fonte e Grupo de Despesa**, devendo ser consideradas, para tanto:

- as projeções repassadas pela SEFAZ, com relação às despesas referentes às obrigações de Estado (encargos da dívida, precatórios e sentenças judiciais; obrigações tributárias e contributivas etc.).
  - Ao receber essas projeções (desagregadas), a SEPLAN deve fazer uma análise crítica e, se necessário, rediscutir as mesmas junto à SEFAZ.
- as projeções, repassadas pela SEADPREV/SEFAZ, com relação à despesa com pagamento de pessoal (ativos, inativos e pensionistas) e terceirizados.
  - Ao receber essas projeções (desagregadas), a SEPLAN deve fazer uma análise crítica e, se necessário, rediscutir as mesmas junto à SEFAZ.
- a estimativa de expansão das despesas relativas ao “custeio obrigatório” (manutenção de luz, gás, água, telefone, internet etc.) de cada órgão e das redes a eles associadas (como no caso da rede escolar ou hospitalar), conforme projeções da SEPLAN.
- as previsões de despesa com operações de crédito previstas, conforme informações das diretorias de operação de crédito interna e externa da SEPLAN.
- as previsões de despesa com convênios (incluído, aí, a previsão de contrapartida), conforme informações da SEPLAN.
- as projeções das despesas diretamente relacionadas à execução dos projetos estratégicos, conforme constantes dos Acordos de Resultados.
- A distribuição (entre as U.O.’s) dos montantes “livres”, referentes às demais despesas discricionárias, de acordo com os mínimos constitucionais, legislações pertinentes e o próprio espaço fiscal observado.
  - Devem ser priorizadas, na distribuição dessas “cotas livres”, a “cobertura” das projeções das despesas diretamente relacionadas à execução das prioridades estabelecidas nos Acordos de Resultados (projetos estratégicos).

**2.4. Apoiar as setoriais no processo de elaboração de suas propostas** orçamentárias (ações, produtos e dotações orçamentárias de cada órgão e unidade orçamentária)

- Primeiramente, a SEPLAN deverá estabelecer workshops de capacitação das equipes setoriais, durante os quais a SEPLAN poderá promover um alinhamento geral não apenas com relação aos conceitos e métodos, mas também ao manuseio das ferramentas (SIAFE-PI) utilizadas.

- A SEPLAN deverá definir um conjunto específico de órgãos para os quais a SEPLAN garantirá um apoio mais intensivo, durante o ciclo de elaboração das propostas setoriais.
  - Recomenda-se que essa seleção se dê a partir de dois critérios básicos:
    - ✓ Priorização de órgãos que sejam mais relevantes à superação dos desafios estratégicos e à consecução da visão de futuro (IDH);
    - ✓ Priorização de órgãos que estejam apresentando maior dificuldade no planejamento e na execução orçamentária (alto volume de remanejamentos<sup>141</sup>).
- Nessas reuniões, a SEPLAN deverá requisitar que os órgãos estruturem as suas propostas orçamentárias levando em consideração, nessa ordem:
  - O lançamento das dotações referentes ao pagamento da folha de pessoal e das despesas relativas ao “custeio obrigatório” (manutenção de luz, gás, água, telefone, internet etc.) – Ações 2000 e 2500, conforme valores e orientações repassadas pela SEPLAN.
  - O lançamento das despesas referentes às entregas prioritárias estabelecidas nos “Acordos de Resultados”;
  - O lançamento das despesas referentes aos produtos vinculados às ações que serão executadas por meio de convênios já firmados (ou previstos para o próximo exercício);
  - O lançamento das despesas referentes aos produtos vinculados às ações que serão executadas por meio de operações de crédito contratadas (ou previstos para o próximo exercício);
  - O lançamento das despesas referentes aos demais produtos planejados pela setorial para o exercício fiscal subsequente (mediante consulta ao Anexo de Metas e Prioridades da LDO), com prioridade para aqueles produtos que foram pactuadas junto aos Conselho de Desenvolvimento Territorial Sustentável (CDTS’s) durante as plenárias territoriais da LDO.
- Mediante essas orientações gerais, as equipes setoriais devem cadastrar, no SIAFE-PI, as prioridades de execução (produtos e metas) para o próximo exercício fiscal.
  - Caberá a SEPLAN avaliar a consistência e a conformidade das propostas setoriais, considerando a ordem de prioridades estabelecida anteriormente, bem como em termos da adequação financeira das propostas (conforme cotas previamente definidas).

**2.5. Efetivar as análises de consistência e conformidade** e coordenar a efetivação de eventuais ajustes junto aos Núcleos/Comitês Setoriais.

**2.6. Consolidar o PLLOA, elaborar a mensagem e enviar o PL à ALEPI.**

---

<sup>141</sup> Seria importante que a aferição do volume de remanejamentos não se desse apenas em função dos valores orçamentários (R\$), mas também em termos do percentual de ações de cada órgão que sofreram remanejamento ao longo do último exercício fiscal (dotação inicial ≠ dotação atualizada).

» Quando fazer?

- A constituição do estado do Piauí estabelece o dia 30 de setembro como prazo-limite para envio do PLLOA à ALEPI. Dadas as inovações propostas, recomenda-se que a discussão para definição das cotas se inicie em julho, de modo a garantir que em meados de agosto o processo de elaboração das propostas setoriais possa ser iniciado.

### 3. Supervisionar e Acompanhar a Execução Orçamentária

» Por que fazer?

- **Reforçar o alinhamento entre a execução orçamentária e as prioridades estabelecidas nos Acordos de Resultados e na LDO/LOA.**

» Quem faz?

- A supervisão, acompanhamento e apoio às setoriais durante a execução orçamentária é uma atribuição da SEPLAN, em parceria com os Núcleos/Comitês Setoriais.

» Como fazer (principais etapas)?

**3.1. Implantar, testar, validar e tornar operacionais os ajustes necessários no SIAFE-PI, tendo em vista a sua adequação à metodologia OpR<sup>142</sup>.**

**3.2. Produzir, de maneira bimestral, relatórios contendo a análise da execução orçamentária de cada órgão e encaminhá-los aos Núcleos Setoriais e/ou setores correspondentes no âmbito de cada órgão.**

- Esses relatórios devem conter informações relacionadas ao estágio de execução orçamentário-financeira (% de empenho/liquidação/pagamento em relação às dotações de cada órgão), bem como indicadores através dos quais seja possível monitorar de maneira sistemática os remanejamentos orçamentários efetivados por cada órgão, e pelo Governo do Estado do Piauí como um todo<sup>143</sup>.
- Ao final de cada exercício fiscal a SEPLAN deverá elaborar um *ranking* dos órgãos do Governo do Estado, identificando aqueles que tiveram maior volume (absoluto e percentual) de remanejamentos. Com base nesses dados, a SEPLAN deverá definir, conjuntamente, os órgãos para os quais a secretaria garantirá, nos próximos ciclos de elaboração da LDO/LOA, apoio intensivo, de modo a apoiá-los na melhor estruturação de seu orçamento e no melhor dimensionamento de suas dotações iniciais

<sup>142</sup> As considerações da Macroplan com relação a esses ajustes estão consolidadas no capítulo 02 deste mesmo produto contratual.

<sup>143</sup> A Macroplan elaborou, em 2019, relatórios com essa finalidade. Recomenda-se que a SEPLAN reproduza o padrão adotado quando daquela oportunidade. Os referidos modelos podem ser encontrados em:

<https://mcpdocs.sharepoint.com/clientes/govpi-planejamento/Documentos%20Cliente/Forms/AllItems.aspx?viewid=f71e8ab9%2D4048%2D4c0f%2D9dd1%2D249026c68e0c&id=%2Fclientes%2Fgovpi%2Dplanejamento%2FDocumentos%20Cliente%2FPilotos%20de%20Planejamento%20e%20Or%C3%A7amento%2FAn%C3%A1lises%20%28Execu%C3%A7%C3%A3o%20Or%C3%A7ament%C3%A1ria%20e%20Financeira%29>. Login: [seplan.pi@mcpdocs.onmicrosoft.com](mailto:seplan.pi@mcpdocs.onmicrosoft.com) / Senha: P@rceiro.

**3.3. Avaliar as demandas por alteração da estrutura orçamentária** (revisão de produtos ou metas físicas), remanejamento de créditos orçamentários e/ou abertura de créditos adicionais encaminhados pelos órgãos.

- Será importante que a SEPLAN institua alguns mecanismos de monitoramento e controle, de modo a evitar a “desfiguração” da LOA e a preservar, no limite do possível, os produtos, metas físicas e dotações vinculadas aos projetos vinculados às entregas destacadas nos acordos de resultados.
- Nos casos em que as equipes setoriais mapeiem a necessidade de alteração / exclusão / substituição de produtos e/ou metas físicas (incluindo a revisão de TD):
  - ✓ As necessidades de alteração deverão ser mapeadas, principalmente, durante as reuniões de monitoramento do PPA, mediante interação entre as equipes setoriais e a SEPLAN<sup>144</sup>.
  - ✓ Assim sendo esses pedidos de ajuste deverão ser concentrados em períodos específicos ao longo do ano (na sequência da publicação dos relatórios de ciclo de monitoramento do PPA/LDO/LOA).
  - ✓ Caberá ao referido órgão enviar à SEPLAN o pedido formal de alteração de produto/meta física (acompanhado de justificativa). A SEPLAN deverá avaliar a pertinência e a viabilidade do referido pedido de alteração, buscando, fundamentalmente, garantir a manutenção de produtos e metas vinculados aos Acordos de Resultado (e/ou às prioridades territoriais), bem como evitar a desfiguração da LDO e/ou do PPA.
  - ✓ A SEPLAN deverá, portanto, avaliar a razoabilidade das justificativas apresentadas pelas setoriais. Sempre que for identificada algum problema de consistência ou conformidade, deve-se contatar as respectivas equipes setoriais para um melhor entendimento da demanda.
  - ✓ Apenas mediante autorização da SEPLAN, os Núcleos Setoriais poderão prosseguir com as respectivas alterações (em conformidade com os critérios estabelecidos na LOA).
- Nos casos em que houver demanda por alteração (seja via R.I., seja via crédito adicional) por parte das equipes setoriais.
  - ✓ Caberá ao referido órgão enviar à SEPLAN o pedido formal, acompanhado, além da indicação de origem/fonte de recursos, por uma justificativa que apresente as razões/motivações que expliquem a necessidade de alteração
  - ✓ Caberá à SEPLAN analisar, além da viabilidade, a pertinência da demanda realocações, suplementações e cancelamentos de recursos. Deverão ser levadas em consideração, em especial:
    - A garantia de preservação das dotações necessárias à cobertura das despesas de pessoal e às despesas correntes relativas a obrigações de

---

<sup>144</sup> Portanto, a implantação desse processo será feito em etapas, de acordo com o avanço da implantação dos Núcleos Setoriais

Estado (previdência dos servidores, dívida pública, sentenças judiciais, entre outras).

- A garantia de preservação de recursos necessários ao financiamento das despesas de caráter “essencial” (manutenção de luz, gás, água, telefone, internet etc.) de cada órgão e das redes a eles associadas (como no caso da rede escolar ou hospitalar).
  - A garantia da manutenção do foco e do fluxo prioritário de recursos para a execução das prioridades “contratualizadas” entre os órgãos setoriais e o Governador por meio dos Acordos de Resultados.
  - A preservação, na medida do possível, dos recursos vinculados às prioridades territoriais (conforme documentos de pactuação das plenárias do PPA/LOA).
- ✓ Nos casos de remanejamentos que impliquem no cancelamento de dotações vinculadas às entregas constantes do Acordo de Resultados da Setorial, os Núcleos Setoriais deverão ser notificados pela SEPLAN, de modo a validarem (ou indeferirem), conjuntamente, tal operação, com base na avaliação do impacto do referido remanejamento, tendo em vista a viabilidade das metas estabelecidas no A.R.
  - ✓ Nos casos de remanejamentos que impliquem no cancelamento de dotações vinculadas às entregas constantes dos termos de pactuação decorrentes das plenárias territoriais da LDO, os Núcleos Setoriais e deverão ser notificados pela SEPLAN, de modo a validarem (ou indeferirem), conjuntamente, tal operação, com base na avaliação do impacto do referido remanejamento, tendo em vista a viabilidade das metas estabelecidas no A.R.
  - ✓ Para os demais casos, a SEPLAN deverá balizar a sua avaliação de pertinência tendo em vista o impacto sobre a viabilização das metas físicas (“de produto”) estabelecidas no âmbito do Anexo de Metas e Prioridades da LDO. No caso em que os projetos ou atividades beneficiadas(os) pelo remanejamento não estejam claramente vinculados às referidas Metas e Prioridades, a SEPLAN deverá analisar a justificativa apresentada pela setorial, requisitando as complementações que julgar necessárias para tornar claro de que forma o referido acréscimo/cancelamento modificará o planejamento expresso na LDO e, conseqüentemente, os produtos (bens e serviços) que serão entregues à população. O foco, aqui, deve ser evitar uma desfiguração geral do planejamento expresso nos instrumentos formais.

» **Quando fazer?**

- A periodicidade do acompanhamento deve ser ditada pelo próprio ritmo da execução orçamentária, de modo que não há periodicidade previamente definida para sua operacionalização. Entretanto, recomenda-se que a cada 02 meses a a SEPLAN avalie os indicadores de execução orçamentária (% de empenho, % de liquidação e % de ações com alteração entre a dotação inicial e atualizada) para cada órgão da administração estadual.

- Ao final de cada exercício fiscal a SEPLAN deverá elaborar um *ranking* dos órgãos do Governo do Estado, identificando aqueles que tiveram maior volume (absoluto e percentual) de remanejamentos. Com base nesses dados, a SEPLAN deverá definir os órgãos para os quais a SEPLAN garantirá apoio intensivo durante os próximos ciclos de elaboração do PPA/LDO/LOA.

### 3.3. Macroprocesso de Monitoramento (2020-2022)

A principal função a ser desempenhada pelo macroprocesso de monitoramento é a de **permitir a permanente atualização do status de execução das políticas e dos projetos públicos e provocar decisões que reforcem, ao longo do ciclo de execução e gerenciamento, o permanente alinhamento das equipes do governo em torno das prioridades previamente estabelecidas no ciclo de planejamento**. Foi com base na garantia de cumprimento com essa função e na otimização da eficiência e da eficácia do referido macroprocesso que se definiram os processos e atividades selecionados no plano de operacionalização apresentado na próxima subseção.

#### **Detalhamento do Plano de Operacionalização:**

##### 1. Monitorar o PPA, a LDO e a LOA

###### » Por que fazer?

- Garantir a continuidade (e expansão) dos ciclos de monitoramento dos instrumentos formais de gestão (PPA, LDO e LOA), de modo a **permitir o acompanhamento sistemático de sua execução e o endereçamento de eventuais oportunidades e/ou restrições “sistêmicas”** que se apresentem durante os exercícios.

###### » Quem faz?

- A SEPLAN é a principal responsável pela coordenação dos processos pertinentes ao monitoramento do PPA/LDO/LOA; porém, a execução dos referidos processos deverá se dar mediante parceria com os Núcleos/Comitês Setoriais.

###### » Como fazer (principais etapas)?

**1.1. Definir, a cada ano, os órgãos que serão contemplados** nos ciclos de monitoramento do PPA, LDO e LOA.

**1.2. Compor os "Comitês Setoriais"<sup>145</sup> dos órgãos "não-piloto"** que participarão dos ciclos de monitoramento.

- Essa composição deve ser feita mediante a indicação de (até 05) servidores por parte dos gestores de cada pasta.

**1.3. Aferir o status de execução orçamentária e financeira** do PPA, LDO e LOA, considerando os órgãos selecionados.

- As informações pertinentes à execução orçamentária deverão ser obtidas mediante extração de relatório diretamente do SIAFE-PI, devendo ser

---

<sup>145</sup> Os comitês setoriais se constituem em grupos de 03 a 05 servidores que, na ausência de um Núcleo Setorial formal, serão responsáveis por, em contato e parceria com a Diretoria de Planejamento Setorial da SEPLAN, executar as etapas pertinentes ao delineamento, estruturação e “contratualização” dos projetos inseridos no Pró-Piauí.

considerados os períodos de: 01 de janeiro a 30 de abril; 01 de janeiro a 31 de agosto; e 01 de janeiro a 31 de dezembro.

**1.4. Aferir o status de execução física do PPA, LDO e LOA, considerando os órgãos selecionados.**

- O cadastro, pelas setoriais, do status de execução física de cada produto e ação diretamente no SIAFE-PI tem sido negociada pela SEPLAN junto à empresa responsável pelo sistema.
- Na ausência desta solução, deverão ser utilizados os modelos de planilha excel fornecidos pela Macroplan<sup>146</sup>. Estes relatórios deverão ser enviados aos Núcleos/Comitês setoriais, com um prazo para o retorno com o devido preenchimento das informações.

**1.5. Agendar e realizar, junto aos Núcleos/Comitês Setoriais, as reuniões de levantamento qualitativo.**

- A pauta dessas reuniões deve ser a discussão em torno do status e da tendência de execução de cada produto e ação orçamentária e a identificação das restrições “estruturantes”.
- Essas reuniões devem ser conduzidas pela SEPLAN, tendo como contrapartida as equipes setoriais convocadas pelo Núcleo/Comitê.

**1.6. Consolidar os relatórios executivos e realizar reunião de balanço junto aos gestores das pastas e à Secretária de Planejamento.**

- A pauta dessa reunião deve incluir a pactuação de sugestões de providências, tendo em vista a superação das restrições estruturais mapeadas.

**1.7. Agendar e realizar, junto ao Governador, Gestores e CGFR, as reuniões de monitoramento estratégico.**

- A pauta dessa reunião deve incluir a pactuação de providências, tendo em vista as restrições estruturais mapeadas.

**1.8. Consolidar e enviar relatórios customizados para os Conselho de Desenvolvimento Territorial Sustentável (CDTS's).**

- Nesses relatórios (um por TD) devem constar o status (físico, orçamentário e financeiro), as restrições e as providências referentes às prioridades de cada território, conforme definidas durante as plenárias territoriais do PPA 2020-2023 e/ou da LOA do referido ano<sup>147</sup>.

**1.9. Definir e executar a estratégia de comunicação e divulgação dos relatórios junto ao público interno e externo do Governo Estadual.**

---

<sup>146</sup> O modelo em formato editável (excel) pode ser encontrado em: [https://mcpdocs.sharepoint.com/:x/g/clientes/govpi-planejamento/EXu8M7IH\\_fNHseUXcYOaR6wBFsVSOOrWhajG-048wgEfUdQ?e=HtzCK6](https://mcpdocs.sharepoint.com/:x/g/clientes/govpi-planejamento/EXu8M7IH_fNHseUXcYOaR6wBFsVSOOrWhajG-048wgEfUdQ?e=HtzCK6). Login: *seplan.pi@mcpdocs.onmicrosoft.com* / Senha: *P@rceiro*.

<sup>147</sup> As “plenárias dos diálogos territoriais” foram realizadas nos dias 17, 18 e 19 deste mês, no Real Palace Hotel, no Centro de Teresina e se constituíram em uma rodada de negociação de ações territoriais do Plano Plurianual (PPA) 2020-2023. A SEPLAN consolidou, posteriormente, as prioridades negociadas entre os CDTS's e os órgãos setoriais para cada ano do PPA.

» Quando fazer?

- Os ciclos de monitoramento do PPA/LDO/LOA têm periodicidade quadrimestral. Os relatórios devem ser publicados ao final dos meses de maio (jan-abr); setembro (jan-ago); e janeiro (jan-dez do ano anterior).

## 2. Monitorar os Projetos Estratégicos

» Por que fazer?

- **Garantir a execução dos projetos estratégicos dentro dos critérios de qualidade, escopo, custo e prazo definidos no âmbito dos Acordos de Resultados**, notadamente por meio da identificação, antecipação e tratamento de restrições e a mitigação de riscos ao longo do ciclo de implantação.

» Quem faz?

- A SEPLAN é a principal responsável pela coordenação dos processos pertinentes ao monitoramento dos projetos estratégicos, executados mediante parceria com os Núcleos/Comitês Setoriais.

» Como fazer (principais etapas)?

**2.1. Implantar, testar, validar e tornar operacionais os ajustes necessários no SIMO**, tendo em vista a sua adequação à metodologia GEOR<sup>148</sup>.

**2.2. Garantir a atualização recorrente e tempestiva das informações vinculadas à execução física e financeira dos projetos estratégicos.**

- Essas informações deverão ser cadastradas, pelos Núcleos Setoriais, diretamente no SIMO<sup>149</sup> e podem incluir a atualização de status dos marcos críticos, a atualização do estágio de execução dos cronogramas físicos, cadastro de restrições, entre outras, conforme funcionalidades do sistema).

**2.3. Coordenar, junto aos Núcleos/Comitês Setoriais, a execução das reuniões “gerenciais”** para verificação do estágio de execução e discussão em torno de restrições existentes/potenciais.

- Durante essas reuniões, a SEPLAN deve identificar, junto aos Núcleos Setoriais quais restrições podem ser solucionadas no nível das equipes técnicas do Governo do Estado. Nestes casos, a identificação da restrição deve ser seguida da pactuação de medidas de gestão / providências a serem adotadas para mitigação das restrições.
- Durante essas reuniões a SEPLAN deve identificar, junto aos Núcleos Setoriais, quais restrições que, para serem solucionadas, dependem da ação a alta gestão (secretários e/ou Governador). Nestes casos, as restrições

<sup>148</sup> As considerações da Macroplan com relação a esses ajustes estão consolidadas no capítulo 02 deste mesmo produto contratual.

<sup>149</sup> Caso implantada, a integração do SIMO ao SIAFE poderá garantir a atualização permanente das informações financeiras.

devem ser separadas, e incluídas na pauta da próxima reunião de monitoramento estratégico

**2.4. Agendar e realizar, junto ao Governador, Gestores e CGFR, as reuniões de monitoramento estratégico.**

- O foco dessa reunião deve ser a apresentação do estágio de execução e a discussão em torno de restrições existentes/potenciais, buscando pactuar junto à alta gestão as providências necessárias para mitigação/superação das restrições.

**2.5. Monitorar, em articulação com os Núcleos/Comitês Setoriais, a efetiva implantação das medidas de gestão e providências pactuadas, buscando garantir o a implantação das mesmas de acordo com o escopo e prazos estabelecidos.**

» Quando fazer?

- As reuniões “gerenciais” (entre SEPLAN, Núcleos Setoriais e equipes executoras) devem ocorrer de acordo com a necessidade do projeto (porém devem ocorrer, no mínimo, uma vez por mês). As reuniões “estratégicas” (junto ao Governador, CGFR e Secretários das pastas executoras e intervenientes<sup>150</sup>) devem acontecer, no mínimo, a cada quatro meses: maio (*jan-abr*); setembro (*jan-ago*); e janeiro (*jan-dez do ano anterior*).

---

<sup>150</sup> A seleção de quais órgãos intervenientes deverão assinar os acordos dependerá do escopo específico de cada projeto. No entanto, em tese, pode participar da pactuação as áreas de Planejamento (SEPLAN), Fazenda (SEFAZ), Administração e Governo (SEGOV e Vice-Governadoria, SEADPREVI, PGE, CGE, ATI, CCOM, IASPI, SUPARC, SURPI) e Meio Ambiente (SEMAR).

### 3.4. Macroprocesso de Avaliação (2020-2022)

A principal função a ser desempenhada pelo macroprocesso de avaliação é a de **viabilizar a aferição sistemática da efetividade dos projetos e políticas públicas prioritárias estabelecidas pela gestão e permitir o aperfeiçoamento contínuo e a incorporação de aprendizados no ciclo de gestão**. Foi com base na garantia de cumprimento com essa função e na otimização da eficiência e da eficácia do referido macroprocesso que se definiram os processos e atividades selecionados no plano de operacionalização apresentado na próxima subseção.

#### **Detalhamento do Plano de Operacionalização**

##### 1. Elaborar o Balanço Anual de Realizações e a Mensagem do Governador

###### » Por que fazer?

- O Balanço de Realizações encaminhado junto à Mensagem do Governador à ALEPI na abertura do ano legislativo se constitui num **instrumento de transparência e de prestação de contas do governo à sociedade**.

###### » Quem faz?

- A SEPLAN é a responsável pela coordenação geral dos trabalhos e pela consolidação do referido documento, a partir de dados fornecidos pelos órgãos do Governo Estadual.

###### » Como fazer (principais etapas)?

- 1.1. Coletar e organizar as informações pertinentes à execução física de todos os produtos previstos para o referido ano no âmbito do PPA/LDO/LOA.**
  - Recomenda-se que este levantamento seja feito paralelamente ao terceiro ciclo de monitoramento do PPA/LDO/LOA.
  - Eventualmente, pode se fazer necessária a complementação dos modelos de planilha, para inclusão de informações detalhadas (município beneficiado, principais destaques etc.).
- 1.2. Coletar e organizar as informações referentes à conjuntura socioeconômica do estado (SEPLAN).**
- 1.3. Selecionar os principais “destaques”** (entregas estratégicas executadas por cada órgão ao longo do ano).
- 1.4. Analisar a conformidade e a consistência dos dados enviados pelos órgãos.**
  - A SEPLAN deve consolidar esse processo, coordenando, junto aos órgãos, a efetivação de eventuais ajustes e/ou complementações que considere necessários.
- 1.5. Incluir as análises referentes à execução orçamentária, financeira e física global do estado** (conforme aferidos no último ciclo de monitoramento do PPA).
- 1.6. Incluir as análises de tendência para os indicadores de resultados prioritários, tendo em vista o alcance das metas para 2023** (conforme dados e trajetórias aferidas no último ciclo de AER).

1.7. **Consolidar o balanço de realizações, elaborar a minuta da mensagem** e enviar os documentos ao Governador, para validação.

1.8. **Enviar o Balanço de Realizações e a Mensagem do Governador do Estado à ALEPI.**

» Quando fazer?

- A elaboração do balanço deve ser executada ao longo dos meses de novembro e dezembro, e encaminhado à ALEPI à tempo para a abertura do ano legislativo.

2. **Realizar os Ciclos de Análise Executiva de Resultados**

» Por que fazer?

- Produzir análises capazes de **orientar o processo decisório e as decisões estratégicas a respeito dos projetos estratégicos e das políticas setoriais, levando em consideração, fundamentalmente, os sinais extraídos da evolução e das tendências esperadas para os resultados finalísticos prioritários.**

» Quem faz?

- A SEPLAN é a responsável pela coleta, organização e análise dos indicadores (de resultado, de tendência, associados e extraídos de registros administrativos) e pelo processo de discussão junto às setoriais para apresentação dos resultados e pactuação de eventuais encaminhamentos e decisões com relação aos projetos estratégicos.

» Como fazer (principais etapas)?

2.1. **Elaborar, a partir dos resultados priorizados no âmbito dos Acordos de Resultados das respectivas setoriais, as matrizes de indicadores** que deverão ser consideradas no âmbito da Análise Executiva de Resultados.

- Essa matriz<sup>151</sup> deve vincular a cada um dos resultados prioritários, uma lista de indicadores de tendência e de indicadores associados (considerando bases oficiais e/ou registros administrativos).

2.2. **Coletar, organizar e analisar os dados referentes aos indicadores de resultado.**

2.3. **Estabelecer, a partir de projeções extrapolativas (logísticas) a tendência de cada indicador**, contrastando essas projeções com as trajetórias necessárias ao alcance das metas projetadas para 2021, 2022 e 2023.

2.4. **Coletar, organizar e analisar a trajetória dos indicadores “de tendência” e “associados”.**

- Os indicadores “de tendência” se referem aos indicadores extraídos de registros administrativos e/ou dados preliminares de bases oficiais (como o painel de monitoramento do DataSUS).
  - Ex.: Registros mensais de óbitos neonatais pela SESAPI é um indicador de tendência para a taxa de mortalidade infantil neonatal.

---

<sup>151</sup> A Macroplan elaborou uma matriz de indicadores, considerando os Acordos de Resultados da SEDUC, SESAPI e SSP. Caberá à SEPLAN considerar a relevância (e/ou viabilidade) de atualização dessa matriz e elaborar as matrizes para os demais órgãos que tiverem Acordos de Resultados válidos em 2021 (Pró-Piauí) e 2022.

- Os indicadores “associados” se referem a indicadores extraídos tanto de bases oficiais quanto de registros administrativos que permitem a mensuração de fenômenos associados ao qual se referem os indicadores de resultado.
  - Ex.: A taxa de cobertura de exames pré-natal é um indicador associado relevante para compreendermos a trajetória da taxa de mortalidade infantil neonatal.
- Conforme preconizado pela metodologia Análise Executiva de Resultados (A.E.R.), a análise da trajetória dos indicadores “de tendência” e “associados” deve focar na identificação de eventuais oportunidades e ameaças ao alcance das metas dentro dos prazos estabelecidos.
  - Ex.: Se a taxa de cobertura de exames pré-natal apresenta tendência de queda, esse fenômeno representa uma ameaça ao alcance da meta de redução da mortalidade infantil neonatal.

**2.5. Consolidar os Relatórios de Análise Executiva de Resultados.**

**2.6. Agregar, ao relatório, os dados referentes ao status execução dos projetos estratégicos** (ou, na ausência destes, dos produtos do PPA) vinculados a cada um dos resultados priorizados.

**2.7. Agendar e realizar as reuniões de discussão da AER junto aos Núcleos Setoriais e estabelecer recomendações de providência** (a serem levadas para a reunião com a alta gestão)

**2.8. Agendar e realizar, junto ao Governador, Gestores e CGFR, as reuniões da Análise Executiva de Resultados.**

- A pauta dessa reunião deve fomentar, junto à alta gestão, a reflexão acerca da coerência entre os esforços envolvidos na execução da carteira estratégica (conforme relatórios de monitoramento da carteira de projetos) e a trajetória dos resultados (conforme apontado nos relatórios da análise executiva de resultados). Com base nessa reflexão, poderão ser definidos e pactuados, junto ao Governador, alguns encaminhamentos (reestruturação de projetos, proposição de projetos complementares, aceleração de projetos e/ou descontinuidade de projetos).

» Quando fazer?

- O relatório de Análise Executiva deve ter periodicidade semestral, ocorrendo ao longo dos anos de 2021 e 2022. Os relatórios devem ser publicados em julho e dezembro. Dada o volume de inovações propostos, recomenda-se a separação e pelo menos 2,5 meses para execução das atividades aqui descritas.

**3. Realizar a Avaliação Intermediária e a Revisão do PPA 2020-2023**

» Por que fazer?

- A avaliação bienal do PPA para **permitir a adequação e atualização do planejamento nele encerrado à luz de novas informações, mudanças, ameaças, oportunidades e/ou restrições relevantes que tenham surgido (ou se consolidado) nos últimos 02 anos**, e que não tenham sido considerados quando da formulação do PPA original. Ademais, o processo de avaliação e revisão do PPA se torna essencial para reforçar os mecanismos

de prestação de contas e da transparência, na medida em que busca manter o Plano Plurianual como um reflexo adequado do planejamento efetivo dos órgãos.

» Quem faz?

- A SEPLAN é a responsável pela coordenação geral dos trabalhos e pela consolidação dos respectivos relatórios e documentos.

» Como fazer (principais etapas)?

**3.1. Atualizar os dados referentes aos indicadores de impacto e resultado constantes do PPA 2020-2023.**

- Considerando o “*timing*” do ciclo de avaliação do PPA, espera-se que, nesse momento, diversos dos indicadores vinculados aos Desafios Estratégicos e aos Objetivos Temáticos do PPA 2020-2023 já tenham sido atualizados por meio do Diagnóstico Socioeconômico (“*Análise Retrospectiva*”) elaborado no âmbito do “*Plano de Desenvolvimento Sustentável do Estado do Piauí*”.
- Também é possível que parte considerável dos indicadores tenha sido atualizada durante os ciclos de Análise Executiva de Resultados (A.E.R.).
- Assim sendo, será necessário que a SEPLAN efetive o processo de coleta e organização apenas para os demais indicadores (que constam do PPA, porém *não* fizeram parte da análise retrospectiva do plano estratégico e/ou da A.E.R.)

**3.2. Estabelecer, a partir de projeções extrapolativas (logísticas) a tendência de cada indicador, identificando as tendências de cada um em relação às metas projetadas para 2023 (“adequada”, “inadequada”, “insuficiente”).**

**3.3. Identificar fatores críticos (tendências, incertezas, ameaças, oportunidades, forças e fraquezas) não identificados e/ou considerados quando da elaboração do PPA.**

- Para tanto, poderão ser utilizadas as análises retrospectiva e prospectiva do *Plano de Desenvolvimento Sustentável do Estado do Piauí*.

**3.4. Consolidar, a partir da compilação dos relatórios quadrimestrais, o Relatório de Balanço da Execução Física, Orçamentária e Financeira do PPA (primeiros 02 anos).**

**3.5. Avaliar a eventual necessidade ou não de revisão da dimensão estratégica do PPA 2020-2023.**

- Dentre as possíveis revisões na dimensão estratégica do PPA estão: alteração/exclusão/criação nos seguintes componentes: “*Desafios Estratégicos*”, “*Objetivos Temáticos*” e “*Diretrizes de Atuação Setorial*”.
- Essas eventuais necessidades de alterações podem decorrer:
  - Do estabelecimento, pelo próprio processo de formulação do “*Plano de Desenvolvimento Sustentável do Estado do Piauí*” (PDSE-PI), de novos desafios, objetivos e/ou resultados prioritários não originalmente contemplados pelo PPA original.
  - Da identificação, durante o ciclo de avaliação intermediária, de novas oportunidades, ameaças, forças e fraquezas não identificadas quando da formulação do PPA original e que, portanto, exigirão novas linhas de estratégia, a serem representadas em alterações nos objetivos e/ou nas diretrizes setoriais.

- Também é possível que se identifique a necessidade de revisão nos indicadores e/ou metas de resultado.
  - Essa revisão deve focar na remoção de indicadores não mensuráveis e na quantificação de metas ainda não quantificadas (priorizando os órgãos que já tenham núcleo setorial instituído e/ou previstos para institucionalização em 2022).
- Caso seja efetivamente constatada a necessidade de revisões, essas deverão ser validadas junto ao Governador do Estado do Piauí (no caso dos desafios estratégicos) e dos Secretários das Pastas diretamente envolvidas (no caso dos objetivos temáticos e diretrizes setoriais).

### 3.6. Avaliar a eventual necessidade de revisão na dimensão tática do PPA 2020-2023 e/ou tático-operacional da LOA de 2023.

- Dentre as possíveis revisões na dimensão tática do PPA estão: antecipação, intensificação, descontinuação ou redistribuição territorial de ações e/ou produtos para 2022 ou 2023.
- Dentre as possíveis alterações na estrutura tática e operacional da LOA do ano subsequente estão: inclusão, exclusão ou alteração de ações, produtos e dotações previstos na LOA de 2023.
  - Cabe lembrar, nesse momento, que, conforme artigos 11º e 12º do PPA 2020-2023 (Lei nº 7.326 de 2019), está estabelecido, no Governo do Piauí, que “a inclusão, exclusão ou alteração de Ações Orçamentárias e de seus atributos – produtos, metas físicas, metas financeiras e Unidades Orçamentárias responsáveis – ocorrerão através das Leis Orçamentárias Anuais e daquelas que as modifiquem” e que, da mesma forma, “a alteração das vinculações entre Ações Orçamentárias e Diretrizes Setoriais do Plano Plurianual ocorrerão através das Leis Orçamentárias Anuais e daquelas que as modifiquem”.
- Caso seja efetivamente constatada a necessidade de revisões, essas deverão ser validadas junto aos Secretários das Pastas diretamente envolvidas.

### 3.7. Efetivar a revisão do PPA (e/ou LOA) por meio dos instrumentos legais/administrativos adequados (projeto de lei, decreto ou R.I., a depender da mudança que se identificar como necessária).

#### » Quando fazer?

- A publicação do relatório de avaliação (e eventual revisão) do PPA 2020-2023 deve ocorrer em dezembro de 2021. Dada a complexidade das inovações aqui consolidadas, recomenda-se que o processo seja iniciado em setembro.



A1

## Glossário

Definições, de termos e conceitos utilizados nos macroprocessos de planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação

## A1. GLOSSÁRIO

**Ações (dos projetos estratégicos):** Referem-se às iniciativas específicas que devem ser executadas para, em seu conjunto, produzir as entregas do projeto. Devem ser incluídas em um projeto estratégico apenas as ações necessárias e suficientes para o alcance das entregas. Toda ação deve indicar responsável e prazo, bem como os recursos financeiros necessários à execução da referida ação (com o respectivo valor, categoria econômica, fonte e código do[s] programa[s] de trabalho na LOA vinculado[s]).

**Ações Orçamentárias (ou do PPA):** são instrumentos de organização, programação e operacionalização dos recursos (financeiros, humanos, materiais e tecnológicos) que permitem transformar insumos em produtos mediante determinados processos de trabalho a serem desempenhados pelos órgãos e entidades de Estado. As ações explicitam o que se pretende fazer em cada área coberta pelo Programa do PPA e são classificadas como ações-orçamentárias quando usam recursos que integram os orçamentos anuais.

**Análise (ou estudo) de cenários extrapolativos:** estudo do ambiente externo, onde são consideradas todas as variáveis qualitativas ou quantitativas que predominem nas situações presentes ou que venham a predominar nas situações futuras neste ambiente. Envolvem, em geral, a classificação desses fatores em “tendências consolidadas” e “incertezas críticas” e a partir do cruzamento de tendência e incertezas, definem-se cenários extrapolativos, que são descritos de forma a elucidar as conjunturas possíveis que se podem antever com relação à configuração do futuro, ressaltando aqueles elementos mais relevantes para a organização de referência, dada sua missão institucional e proposta(s) de valor.

**Análise de consistência e conformidade:** processo de verificação da conformidade, coerência interna, coerência externa e mérito do projeto estratégico e de sua viabilidade do ponto de vista dos meios e demais condições requeridas para a sua implantação, tendo em vista os resultados finalísticos e intermediários.

**Atividade:** operações em um processo destinadas a produzir um determinado resultado específico. Correspondem a “o que” deve ser feito durante a execução do processo ou subprocesso.

**Avaliação de desempenho:** visa conhecer a eficiência do projeto, ou seja, o grau de adequação (custo, temporalidade, pertinência etc.) do uso dos meios para se atingir os seus objetivos.

**Avaliação de impactos:** busca identificar os efeitos previstos e não previstos de um projeto sobre o seu público-alvo e contexto, ou o que muda em um contexto ao ser implementado o projeto.

**Avaliação de resultados:** processo de análise e interpretação sistemática e objetiva da eficácia, eficiência, efetividade e sustentabilidade do projeto à luz de seus resultados intermediários e finalísticos; tem como finalidade aferir o grau de consecução dos resultados previstos no projeto.

**Avaliação de satisfação:** tem como objetivo conhecer o grau de satisfação (ou de concordância) dos clientes com os serviços oferecidos por uma determinada instituição.

**Avaliação ex-ante (ou “prévia”):** processo que se realiza antes do início do projeto para se ter uma ideia clara e precisa do público-alvo com que se vai trabalhar, também usada para se saber da viabilidade ou importância do projeto.

**Avaliação ex-post (ou “a posteriori”):** avaliação que se realiza após a conclusão do projeto para se conhecer o grau de alcance dos resultados e identificar as suas causas de sucesso e/ou fracasso.

**Avaliação intermediária (ou “interim”, “em processo”; “on going”):** avaliação que se realiza ao longo do desenrolar do projeto para se conhecer a adequação de suas ações ao alcance dos resultados previstos no projeto.

**Cadeia de valor:** representação gráfica de como são organizados e agrupados os macroprocessos, bem como a forma pela qual eles concorrem para o cumprimento da missão institucional do governo estadual e a geração de resultados de interesse da sociedade.

**Carteira de Projetos Estratégicos:** Configura um conjunto de projetos de diferentes tipologias considerados prioritários em função da sua capacidade de contribuir decisivamente para o alcance dos resultados e desafios estratégicos previamente estabelecidos. Tem como objetivo viabilizar o monitoramento estratégico e o gerenciamento intensivo de prioridades claramente estabelecidas. No caso do Piauí, a primeira carteira será construída tendo como horizonte temporal o período 2020-2022, tendo vista o prazo de que dispõe o atual governo.

**Contratualização:** processo de negociação e pactuação de compromissos de diferentes atores para consecução de um projeto.

**Cronograma físico e financeiro:** prazos para a execução das ações e seu sequenciamento ao longo do tempo (cronograma físico) e para aplicação de recursos financeiros e respectivos montantes por fonte (cronograma financeiro).

**Dados censitários:** método de coleta de dados que envolve todo o público-alvo. Ex.: Censo Demográfico e contagem populacional.

**Desafios Estratégicos:** expressos em *indicadores e metas de impacto*, refletem as principais necessidades/gargalos e/ou as potencialidades/oportunidades do Estado. Atingidos mediante a combinação de dois ou mais *resultados*, os impactos indicam as mudanças de longo prazo na sociedade que, uma vez efetivadas, aproximam o estado da situação descrita em sua Visão de Futuro. Os indicadores de impacto se referem, via-de-regra, a indicadores de estoque e/ou de longa maturação (como expectativa de vida, coeficiente de Gini, renda do trabalho etc.).

**Diagnóstico Situacional:** exame crítico de uma situação, visando identificar suas causas e efeitos, distribuição e incidência na população, bem como os atores envolvidos e as alternativas possíveis de evolução da situação.

**Diretrizes para Atuação Setorial:** são o elo de ligação entre a estratégia de longo prazo (Visão e Desafios Estratégicos) e a estruturação dos Programas do PPA (dimensão tática). As diretrizes indicam o *como fazer*, apresentando, sucintamente, *os meios* essenciais e imprescindíveis para o alcance de cada Objetivo. Direcionam e orientam a atuação do governo em cada setorial (saúde, educação, segurança etc.), e indicam as prioridades para atuação dos órgãos e entidades de Estado nos quatro anos do PPA. Representam, assim, a seleção do que não se pode deixar de fazer sob pena de fracassar no alcance dos Objetivos selecionados.

**Efetividade:** grau de consecução dos resultados finalísticos e intermediários de um projeto. Ou seja, em que medida as ações em conjunto estão conseguindo os efeitos almejados expressos no objetivo do projeto.

**Eficácia:** grau com que se alcançam as metas das ações de um projeto.

**Eficiência:** capacidade de obtenção dos produtos das ações com a melhor utilização dos recursos empregados, nos níveis de qualidade estabelecidos.

**Eixos Estratégicos (ou “Áreas de Resultado”):** são o elemento básico de operacionalização da Visão de futuro. Se constituem nos pontos focais (ou ‘focos estratégicos’) de concentração de esforços e recursos, visando efetivar as transformações desejadas e a superação de determinado conjunto de ‘Desafios Estratégicos’. Agregam áreas setoriais e dimensões organizacionais do governo, conforme sinergias mapeadas entre os distintos grupos temáticos que compõem a ação governamental (saúde, educação, segurança etc.). Devem ser poucas, seletivas e coerentes com a visão de futuro.

**Entregas (dos Acordos de Resultado e dos Projetos Estratégicos):** Retratam os produtos, sejam eles bens ou serviços, resultantes da execução de um determinado projeto, dentro de seu horizonte de tempo, a partir dos efeitos combinados da execução do conjunto de ações, e não necessariamente a consequência isolada de uma ação específica do projeto. Devem ser descritas no participípio passado, na forma de atividades ou eventos realizados.

**Entrevistas (Ferramenta de Pesquisa Qualitativa):** Processo de interação entre duas ou mais pessoas no qual uma pessoa (o entrevistador) tem por objetivo obter informações da outra pessoa (o entrevistado). Conversação guiada por regras específicas (entrevista não é igual a conversa ordinária) cujo propósito é a obtenção de informações relevantes à pesquisa e/ou projeto, com o máximo de objetividade. São denominadas entrevistas “estruturadas” quando partem de um formulário/questionário padronizado, cuja ordem das perguntas será seguida à risca pelo entrevistador. É considerada semiestruturada ou “em profundidade” quando, ainda que se baseiem em um questionário, este instrumento torna-se útil enquanto “carta de navegação”, porém há maior flexibilidade na condução da entrevista, ordem das perguntas e aprofundamento (criação de “sub-perguntas” pelo entrevistador) de acordo com as oportunidades que vão surgindo ao longo das respostas elaboradas pelo entrevistado.

**Equipes de atuação finalística das setoriais:** Equipes alocadas nas unidades administrativas internas aos órgãos setoriais, cujas atribuições estejam orientadas à prestação de bens e serviços, pelo Governo do Estado, à população.

**Formulação da Estratégia:** Etapa do processo de planejamento estratégico que se refere a um processo de reflexão “que precede e preside a ação”, ou seja, ao cálculo que define “o que” a organização “deverá fazer” a partir de uma determinada concepção do futuro desejado para a organização (“aonde” aquela organização quer chegar).

**Gerenciamento estratégico:** visa gerar e assegurar o potencial de resultados futuros dentro da Opção Estratégica da organização, por meio de suas estratégias e projetos estratégicos.

**Grupos de Foco (ou grupos focais, “focus groups”):** método de pesquisa qualitativa no qual são constituídos grupos compostos por especialistas e indivíduos qualificados que são entrevistados em um formato de discussão em grupo, aberta e flexível. Sua finalidade é desenvolver, avaliar e sintetizar seus pontos de vista individuais sobre uma questão em particular.

**Horizonte de Planejamento:** prazo em que será executado o projeto, alcançando os resultados finalísticos almejados.

**Implantação da Estratégia:** fase de execução e operacionalização do plano estratégico (conjunto de ações concretas em consonância com o planejado). Refere-se, portanto, à efetiva execução do planejamento, o qual passa a ser posto em prática a partir das decisões envolvendo as ações planejadas e/ou da operação de sistemas e processos organizacionais necessários à concretização das estratégias e projetos estratégicos.

**Implementação da Estratégia:** etapa de transição entre o planejamento e a operacionalização da estratégia (entre a “formulação da estratégia” e a “implantação da estratégia”). Corresponde, na prática, à fase de identificação e “start” dos ajustes e atividades preliminares necessárias à execução do plano estratégico. Envolve, entre outros, os ajustes na estrutura organizacional e/ou regimentos internos, a definição dos parâmetros orçamentários, a definição das responsabilidades, distribuição de tarefas e definição das instâncias decisórias, bem como a definição da *carteira de projetos* e das autonomias e flexibilidades gerenciais.

**Indicador:** instrumento de medida utilizado para verificar o alcance de um resultado.

**Indicador de impacto:** estão relacionados aos efeitos mais gerais decorrentes das políticas públicas e programas que representam mudanças no longo prazo, estruturais e estruturantes, capazes de representar o efeito combinado do alcance de diversos resultados (Ex.: expectativa de vida; renda per capita, coeficiente de Gini, escolaridade média da população, produtividade do trabalho, etc.).

**Indicador de insumo:** são indicadores de *alocação de recursos* humanos, financeiros ou de equipamentos alocados para um processo. Ex.: número de leitos por mil habitantes, número de professores por aluno, gasto per capita.

**Indicador de processo:** são indicadores relacionados ao *esforço* operacional. Ex.: número de consultas pediátricas por mês, merenda escolar por dia por aluno.

**Indicador de resultados:** estão relacionados aos *objetivos finais* (resultados esperados) das políticas públicas e programas, e permitem avaliar o alcance das metas. Estão preocupados, portanto, com os efeitos das políticas públicas, sintetizando as transformações observadas na sociedade, de acordo com o público-alvo específico de cada temática de política pública (educação, saúde, segurança, assistência social, desenvolvimento econômico, habitação, mobilidade, entre outros).

**Linha decisória:** Sequência de instâncias decisórias (e.g.: Prefeito, Vice-Prefeito, Secretário, Secretário Adjunto e Coordenador de ação) que estão envolvidas na execução do projeto e que devem ser acionadas a depender da complexidade das restrições identificadas.

**Macroprocesso:** conjunto de processos por meio dos quais a organização cumpre a sua missão, e cuja operação tem impactos significativos na forma de funcionamento da Instituição.

**Marcos Críticos:** São os eventos mais significativos para a realização de cada ação e que demandam grande esforço dos executores e despense atenção da equipe gerencial. Uma vez concluídos, ampliam a dinâmica do projeto. Para cada marco crítico, devem ser definidos: Nome, Responsável e Prazo para execução. Devem ser descritos no particípio passado, na forma de atividades ou eventos realizados. Todo marco crítico deve indicar responsável e prazo.

**Meta Financeira:** Valores expressos em moeda corrente (R\$), com a respectiva indicação das fontes, que representam o valor necessário para a realização da ação. As despesas de custeio não devem ser consideradas neste campo.

**Meta Física:** Identificação e quantificação do(s) produto(s) resultante(s) da execução da ação, ou seja, as entregas obtidas com a sua execução.

**Meta:** a expressão quantitativa de um resultado definido no projeto, em um tempo determinado.

**Monitoramento estratégico (*lato sensu*):** processo técnico-gerencial contínuo e sistemático que tem por objetivo final assegurar que o Plano Estratégico, ou, mais especificamente, a carteira de projetos estratégicos seja implantada e produza os resultados planejados ou, então, viabilizar correções que permitam a reorientação de rumos e a superação de restrições em tempo hábil.

**Objetivo Geral (do Projeto Estratégico):** Descreve a finalidade do projeto em sua totalidade com concisão e precisão. Deve indicar a síntese da transformação no público-alvo a ser alcançada no horizonte de tempo do projeto.

**Objetivos Temáticos:** expressos em *indicadores e metas de resultado*, indicam os resultados finalísticos temáticos (i.e., para cada setorial de ação governamental – saúde, educação, segurança etc.) que devem ser alcançados até 2023. O alcance destes objetivos contribui para que, no longo-prazo, o Estado atue sobre os Desafios Estratégicos identificados e, com isso, caminhe no sentido indicado pela Visão de Futuro. São, portanto, o desdobramento dos Desafios no âmbito de cada política pública

setorial e indicam a síntese da transformação no público-alvo a ser alcançada no horizonte de tempo dos Programas do PPA.

**Órgãos de atuação finalística:** Aqueles órgãos e entidades da estrutura organizacional do governo estadual cujas atribuições e missões institucionais se vinculem à prestação de bens e serviços, pelo Governo do Estado, à população.

**Órgãos intervenientes:** Entende-se como “intervenientes” aqueles órgãos e entidades da estrutura organizacional do governo estadual que, apesar de não serem as principais “executoras” das ações contempladas pelo projeto, têm influência sobre a realização dos marcos críticos de uma ou mais ações e pelo cumprimento dos prazos (de execução física e/ou financeira) pactuados. São exemplos destes órgãos intervenientes as Secretarias de Administração (SEAD), Fazenda (SEFAZ), Planejamento (SEPLAN) e Meio Ambiente (SEMAR), além da Procuradoria (PGE) e Controladoria (CGE) Gerais do Estado; entre outras.

**Partes Interessadas (em projetos estratégicos):** Áreas ou organizações comprometidas com a execução e alcance dos resultados do projeto. Podem ser Secretarias e órgãos da Prefeitura envolvidos no Projeto, além de quaisquer outras instituições públicas ou privadas que também tenham envolvimento direto e responsabilidades na execução do projeto.

**Pesquisas amostrais:** são dados obtidos a partir da coleta de dados de uma amostra do público-alvo. Ex.: PNAD contínua.

**Premiação:** ver Recompensa.

**Princípio de Pareto:** termo proposto pelo autor da área de administração (especialista na área de qualidade), Joseph M. Juran, que o cunhou em homenagem ao economista italiano Vilfredo Pareto. O princípio estabelece uma regra básica do controle estratégico, ao preconizar a separação, pelo gestor, dos “poucos, porém vitais” fatores causais, daqueles que “apesar de serem muitos, são triviais” (separação entre “*the vital few and the trivial many*”). Esse princípio afirma, por exemplo, que a maioria dos problemas encontrados em um determinado processo (produtivo, por exemplo) advêm, via-de-regra, de uma pequena parte dos fatores associados à sua execução (“regra 20%-80%”). Desse modo, as organizações, para se tornarem mais eficientes e aumentar sua produtividade e capacidade de geração de resultados deveriam focar sua atenção aos poucos fatores críticos “que fazem a diferença” e não nas minúcias dos múltiplos fatores que, apesar de serem a maioria, são comparativamente menos relevantes à eficiência, eficácia e efetividade de sua operação.

**Processo:** conjunto ordenado de atividades que, mediante o seu encadeamento, contribuem para transformação de insumos em produtos. Um Processo é, portanto, um conjunto de atividades repetidas de maneira recorrente, estruturadas e desenhadas para produzir um bem ou serviço específico para um determinado “beneficiário” / “cliente”. Ou seja, é um fluxo que se repete em ciclos ao longo do tempo para produção de um determinado bem ou serviço. É considerado um processo “estratégico” quando têm grande relevância em termos de alavancagem da performance da organização na provisão de serviços (ou bens) ao seu público-alvo.

**Produtos (do PPA e das ações orçamentárias):** são os bens ou serviços entregues pelo Programa aos seus beneficiários (público-alvo). Mensurados por *indicadores de produto*, suas previsões de entrega ao público-alvo do programa são mensuradas pelas metas físicas.

**Programas do PPA:** são intervenções conduzidas por um órgão ou entidade de Estado com o propósito de alcançar um determinado objetivo. São instrumentos de organização da atuação governamental que, mediante gestão dedicada, visam operacionalizar as Diretrizes Setoriais e, com isso, contribuir para o alcance dos Objetivos selecionados. Os Programas Temáticos retratam a agenda de governo organizada pelos temas de políticas públicas e permitem, dessa forma, uma visão de conjunto e sintética da política pública do governo em cada uma das áreas de atuação finalística (saúde, educação etc.). Os Programas de Gestão são instrumentos do Plano que classificam um conjunto de ações destinadas ao apoio, à gestão e à manutenção da atuação governamental. Eles são voltados aos serviços típicos de Estado, ao planejamento, à formulação de políticas setoriais, à coordenação, à avaliação ou ao controle dos programas temáticos; e resultam em bens ou serviços ofertados ao próprio Estado.

**Projeto Estratégico:** empreendimento singular e temporário que estrutura e mobiliza os principais recursos e competências organizacionais para, mediante gestão intensiva, gerar entregas específicas (bens e/ou serviços) que contribuam de forma significativa para gerar resultados de interesse da sociedade e, com isso, contribuir para a efetivação dos impactos socioeconômicos desejados.

**Público-Alvo:** segmento populacional que se pretende atender com a execução do projeto estratégico e em relação ao qual serão mensuradas as transformações (resultados) dele decorrentes. Deve-se evitar formulações genéricas, respondendo as seguintes questões: Quem são? Onde estão? Quantos são?

**Recompensas:** combinação de retribuições materiais (promoções, gratificações, oportunidades especiais de treinamento), com reconhecimento simbólico (tais como prioridade na agenda dos dirigentes, ampliação de oportunidades para participar e influir em questões muito relevantes da organização, menções elogiosas nos registros funcionais etc.).

**Registros administrativos:** são dados obtidos através de cadastros e base de dados administrativas.

**Resistência à mudança:** fenômeno natural, estando associado a racionalidades e esquemas de poder diferentes com os quais indivíduos e grupos interagem. Possui múltiplas facetas e introduz atrasos, custos e instabilidade inesperadas no processo de mudança estratégica. E que gera pressões no sentido de descontinuar a mudança e retornar ao status quo anterior. Não é necessariamente um fenômeno negativo. Pode tratar-se, por exemplo, de um mecanismo de defesa organizacional para assegurar estabilidade e continuidade, requisitos geralmente essenciais à eficácia e eficiência da organização.

**Restrições:** São obstáculos reais à realização dos projetos estratégicos, que colocam em risco a execução de seus marcos críticos nos prazos esperados e, portanto, demandam ação imediata do líder ou da linha decisória para neutralização ou minoração do risco em tempo hábil. Podem ser classificadas como financeiras, técnico-administrativas, políticas, ambientais etc.

**Resultado finalístico:** efeito que deve ser produzido no público-alvo com a execução do projeto, compreendendo a transformação almejada, seu indicador e forma de mensuração, meta e prazo de consecução.

**Resultado intermediário:** efeito decorrente da realização de um conjunto de ações do projeto que contribui diretamente para a obtenção dos resultados finalísticos, compreendendo a transformação almejada, e respectivo indicador, meta e prazo.

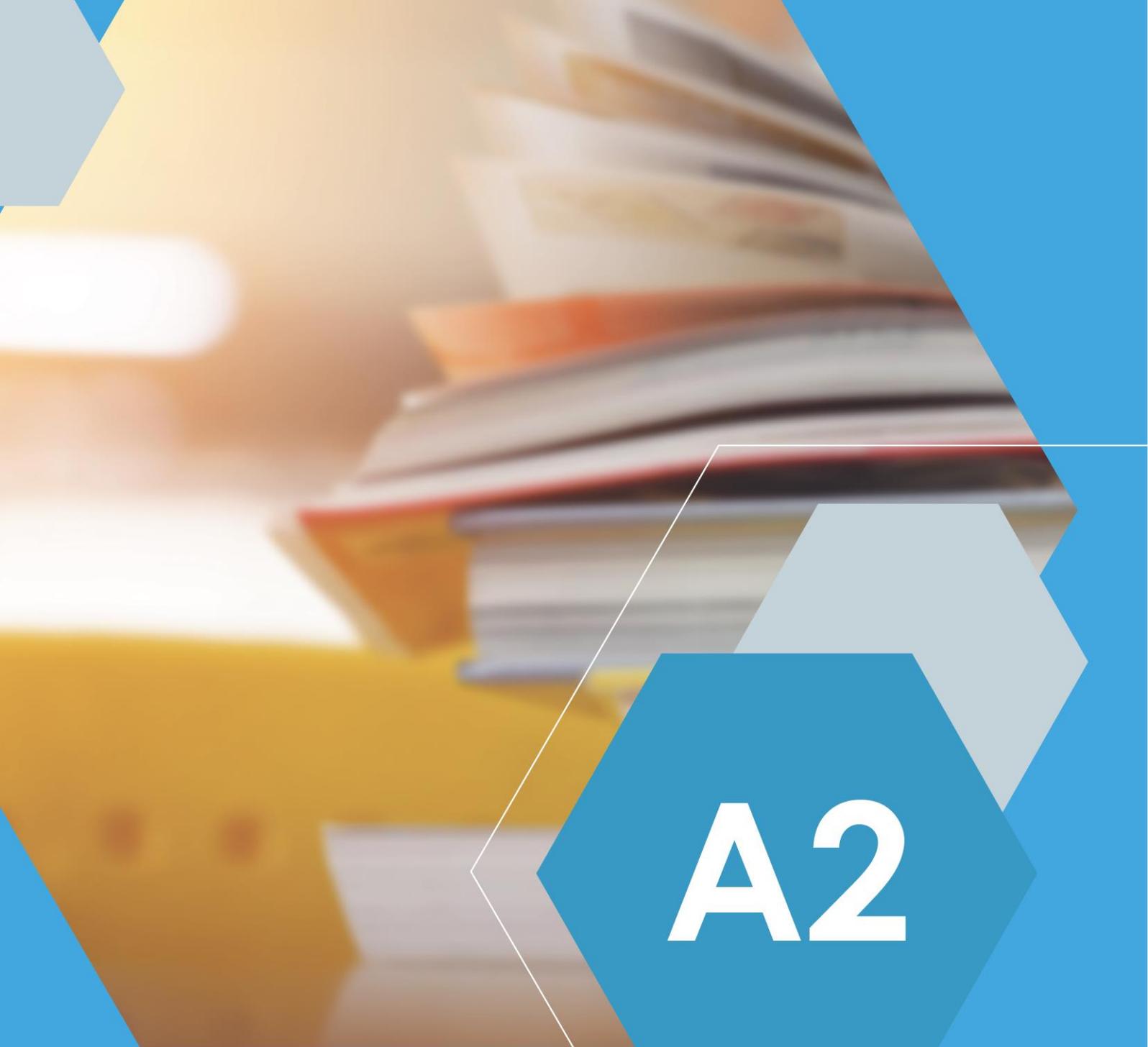
**Risco:** ocorrência externa de caráter probabilístico que contém ameaças ao bom desenvolvimento do projeto.

**Stakeholder (“Parte Interessadas” da estratégia):** qualquer pessoa ou instituição que tenha algo a ganhar ou perder com a execução das estratégias específicas delineadas durante o processo de formulação (ou dos projetos estratégicos, especificamente), bem como que tenha capacidade de influenciar sobremaneira o desempenho organizacional e/ou sua capacidade de efetivar as entregas previstas e alcançar os resultados almejados.

**Survey:** tipo de pesquisa junto a um conjunto de respondentes (no caso, empresários) que retrata sua situação em um dado momento (estudo transversal).

**Tarefa:** iniciativa de natureza operacional que corresponde ao detalhamento de “como” cada atividade deve ser executada. Envolve instruções de trabalho e/ou procedimentos executados por diversos atores (“partes interessadas”). Quando vistas em conjunto, as tarefas [indicam o passo-a-passo previsto para a realização de cada atividade.

**Visão de Futuro:** representa a orientação estratégica de primeiro nível, delineando o desenho do futuro desejado dentro do prazo estimado.



**A2**

**Bibliografia**

## A.2 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA BRASIL. **Pesquisa de opinião pública conduzida pela OXFAM, conforme reproduzido pela Agência Brasil: “Brasileiro acha que cabe ao Estado combater desigualdades”**. Disponível em: <<http://tiny.cc/tc5ukz>> ou <<https://gife.org.br/para-86-dos-brasileiros-progresso-esta-condicionado-a-reducao-das-desigualdades/?lang=en>>. Acesso em: 04 de março de 2020

ALESINA, A., ARDAGNA, S. **Large changes in fiscal policy: taxes versus spending, Tax Policy and the Economy**, v. 24. 2010.

ANDREWS, Matthew. **Performance-Based Budgeting Reform: Progress, Problems and Point-ers**. In: Shah, Anwar(ed.). *Fiscal Management (Public Sector Governance and Accountability)* World Bank Publications, Washington, 2005.

ANSOFF, I. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

BANCO INTERNACIONAL DE RECONSTRUÇÃO E DESENVOLVIMENTO (Banco Mundial). **Relatório sobre o Desenvolvimento Mundial: O Estado num Mundo em Transformação**. 1997, p.11-12.

BLYTH, M. **Austeridade: A História de uma Ideia Perigosa**. São Paulo: Autonomia Literária. 2018

BRAGA, J.; SERRANO, F. **O mito da contração fiscal expansionista nos EUA durante o governo Clinton. Economia e Sociedade**, Campinas, v. 15, n. 2 (27). 2006, p. 213-239. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/227434037> O mito da contração fiscal expansionista nos EUA durante o governo Clinton>. Acesso em: 19 de setembro de 2020.

BRASIL. **Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 23 de setembro de 2020.

BRASIL. **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm)>. Acesso em: 23 de setembro de 2020.

BRASIL. **Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964**. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l4320.htm#:~:text=LEI%20No%204.320%2C%20DE%2017%20DE%20MAR%3%87O%20DE%201964&text=Estatui%20Normas%20Gerais%20de%20Direito,Munic%C3%ADpios%20e%20do%20Distrito%20Federal](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm#:~:text=LEI%20No%204.320%2C%20DE%2017%20DE%20MAR%3%87O%20DE%201964&text=Estatui%20Normas%20Gerais%20de%20Direito,Munic%C3%ADpios%20e%20do%20Distrito%20Federal)>. Acesso em: 23 de setembro de 2020.

BRASIL. **Lei Complementar 141, de 13 de janeiro de 2012**. Regulamenta o § 3º do art. 198 da Constituição Federal para dispor sobre os valores mínimos a serem aplicados anualmente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios em ações e serviços públicos de saúde; estabelece os critérios de rateio dos recursos de transferências para a saúde e as normas de fiscalização, avaliação e controle das despesas com saúde nas 3 (três) esferas de governo; revoga dispositivos das Leis nos 8.080, de 19 de setembro de 1990, e 8.689, de 27 de julho de 1993; e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp141.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp141.htm)>. Acesso em: 23 de setembro de 2020.

BRASIL. Secretaria do Tesouro Nacional (STN). **Tesouro Transparente: Capacidade de Pagamento**. Disponível em: <<https://www.tesourotransparente.gov.br/temas/estados-e-municipios/capacidade-de-pagamento-capag>>. Acesso em: 17 de setembro de 2020.

CEARÁ. Governo do Estado do Ceará. **Plano Plurianual 2016-2019**. Disponível em: <<http://sistemas2.seplag.ce.gov.br/download/ppa/VOLUME-1.pdf>>. Acesso em: 23 de setembro de 2020.

CREPALDI & CREPALDI. **Orçamento Público**. São Paulo: Editora Saraiva. 2013.

DATAFOLHA. **Pesquisa de opinião pública conduzida pelo DataFolha de 23/12/2019. “Da creche à universidade, maioria defende educação gratuita para todos”**. Disponível em: <<http://datafolha.folha.uol.com.br/opiniaopublica/2019/12/1988566-da-creche-a-universidade-maioria-defende-educacao-gratuita-para-todos.shtml>>. Acesso em: 04 de março de 2020.

DATAFOLHA. **Pesquisa de opinião pública encomendada pelo Conselho Federal de Medicina junto ao DataFolha em maio de 2018 e reproduzida em: “Apesar de deficiências, 88% dos brasileiros querem que SUS seja mantido”**. Disponível em: <<https://noticias.uol.com.br/saude/ultimas-noticias/redacao/2018/06/26/apesar-de-deficiencias-88-dos-brasileiros-querem-que-sus-seja-mantido.htm>>. Acesso em: 04 de março de 2020.

FERNANDEZ, G. N.; MORAES, J. C. **O Desafio de Compor uma Carteira de Projetos Estratégicos**. Macroplan. 2003.

FERNANDEZ, Glaucio N. **Estruturação de Projetos Orientados para Resultados Finalísticos: Desafios e Benefícios para as Organizações de Interesse Público**. Macroplan: Prospectiva, Estratégia e Gestão. 2006.

FERNANDEZ, G. N; GUIMARÃES, A. JÚNIOR, A. **Bases para um Novo Modelo de Administração Pública Orientada para Resultados**. X CONSAD. Brasília: 2017. Disponível em: <[http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-15\\_01.pdf](http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-15_01.pdf)>. Acesso em: 15 de setembro de 2020.

FUKUYAMA, F. **Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

GARSON, Sol. **Planejamento, Orçamento e Gasto com Políticas Públicas**. Editora Fi. 2015. Disponível em: <<https://www.editorafi.org/315solgarson>>. Acesso em: 08 de julho de 2020.

GARSON, Sol. **Orçamento por Resultados (mimeo)**, elaborado para a disciplina Orçamento Público e Gestão Fiscal Subnacional, Programa de pós-graduação em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento – PPEd – UFRJ. 2019.

JANNUZZI, P. M. **Monitoramento e Avaliação de Programas Sociais: uma introdução aos conceitos e técnicas**. Campinas: Alínea. 2016.

LEVY, E.; GRADO, Pedro Aníbal. (Org.). **Gestão Pública no Brasil Contemporâneo**. 1ed. São Paulo: Edições FUNDAP, 2005.

MARINI; C.; MARTINS, H. **Um governo matricial: estruturas em rede para geração de resultados de desenvolvimento**. IX Congresso del CLAD, Espanha (Madrid), 2004. Disponível em: <[http://conscienciafiscal.mt.gov.br/arquivos/A\\_8bbc987afebbbba069e69ed8fcedb290govmatricial.pdf](http://conscienciafiscal.mt.gov.br/arquivos/A_8bbc987afebbbba069e69ed8fcedb290govmatricial.pdf)>. Acesso em: 16 de setembro de 2020.

MCCHESENEY, C. et al. **The 4 Disciplines of Execution**. Salt Lake City: Franklin Covey. 2014.

MINTZBERG, H. **Crafting Strategy**. Harvard Business Review, v. 65, n. 5, p. 66 75, 1987.

MOKATE, K. M. **Convirtiendo el “monstruo” en aliado: la evaluación como herramienta de la gerencia social**. Instituto Interamericano para el Desarrollo Social – INDES: 2000.;

ORTIZ, I. CUMMINS, M. Austerity, The New Normal: A Renewed Washington Consensus 2010-24. New York: International Confederation of Trade Unions (ITUC) & The Initiative for Policy Dialogue (IPD). Working Paper. 2019. Disponível em: <<http://tiny.cc/ck9ukz>>. Acesso em: 04 de março de 2020.

PARES, A; VALLE, B. **A Retomada do Planejamento Governamental No Brasil e seus Desafios**, p. 246. In.: GIACOMONI, J; PAGNUSSAT, J. L. (orgs.). Planejamento e Orçamento Governamental. Brasília: ENAP, 2006 (p. 229-270).

PARLAMENTO PIAUÍ. **Comissão aprova cronograma de tramitação do Orçamento de 2020 e PPA 2020-2023** Disponível em: <<https://www.parlamentopiaui.com.br/noticias/alepi/comissao-aprova-cronograma-de-tramitacao-do-orcamento-de-2020-183799.html>>. Acesso em: 21 de setembro de 2020.

PIAUÍ. **Emenda Constitucional nº 42, de 17 de dezembro de 2013**. Acrescenta o art. 179-A à Constituição do Estado do Piauí, tornando obrigatório a execução de créditos constantes da Lei Orçamentária Anual oriundas de emendas parlamentares que especifica. Disponível em: <[http://www.diariooficial.pi.gov.br/diario/201312/DIARIO17\\_9c4951ffa1.pdf](http://www.diariooficial.pi.gov.br/diario/201312/DIARIO17_9c4951ffa1.pdf)>. Acesso em: 23 de setembro de 2020.

PIAUÍ. **Lei Complementar nº 87, de 22 de agosto de 2007**. Estabelece o Planejamento Participativo Territorial para o Desenvolvimento Sustentável do Estado do Piauí e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.seplan.pi.gov.br/ppt.php>>. Acesso em: 23 de setembro de 2020.

PIAUÍ. **Lei Complementar nº 28**, de 09 de junho de 2003. Dispõe sobre a Lei Orgânica da Administração Pública do Estado do Piauí e dá outras providências. Disponível em: <<http://legislacao.pi.gov.br/legislacao/default/ato/12394>>. Acesso em: 23 de setembro de 2020.

PIAUÍ. **Lei Ordinária nº 5.576, de 14 de junho de 2006**. Autoriza o Poder Executivo a proceder adequação no limite para abertura de créditos adicionais suplementares autorizado através da Lei nº 5.531, de 30 de dezembro de 2005. Disponível em: <<http://legislacao.pi.gov.br/legislacao/default/ato/12903>>. Acesso em: 23 de setembro de 2020.

PMI (Project Management Institute). **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. 4ª Ed. Pensilvânia, EUA, 2008.

SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). **Ferramenta 5w2h e a construção de Planos de Ação**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/5W2H.pdf>>. Acesso em 24 de novembro de 2019.

SÃO PAULO. Secretaria de Planejamento do Governo do Estado de São Paulo. **Orçamento por Resultados no Estado de São Paulo: Experiências, Desafios e Perspectivas**. 2015, p. 7-25

SHAH, Anwar, SHEN Chunli. In: Shah, Anwar(ed.). **Budgeting and Budgetary Institutions (Public Sector Governance and Accountability) World Bank Publications**, Washington, 2007.

**PLANEJAMENTO**  
Secretaria de Estado  
do Planejamento / SEPLAN



**MacroPlan**

