



Produto 1.3 Representação Gráfica do Modelo Conceitual de Planejamento

Janeiro de 2023



Apresentação



O presente documento formaliza a entrega do **Produto Contratual 1. Modelo Conceitual de Planejamento / 1.3: Construção de representação gráfica do modelo**. O produto é referente a atividade 1.1 Análise Situacional do atual estágio do Sistema de Planejamento do Estado do Maranhão, do Bloco 1. Análise Situacional, do contrato de prestação de serviços de consultoria especializada para o desenvolvimento do Modelo Conceitual de Planejamento e Plano Estratégico de Longo Prazo – Maranhão 2050, celebrado entre o Governo do Estado do Maranhão, por intermédio da Secretaria de Estado de Fazenda, e a Macroplan Prospectiva, Estratégia & Gestão S/S LTDA (Processo Administrativo nº 148596/2021/SEFAZ-MA).

Este documento apresenta a sistematização e modelagem dos (macro) processos revisados, considerando as oportunidades de melhoria mapeadas e as contribuições coletadas durante as oficinas de trabalho. Serão detalhadas, neste relatório, o novo modelo de planejamento, orçamento, monitoramento, avaliação e revisão de políticas públicas do Governo do Estado do Maranhão, considerando os seguintes atributos: Fluxo de atividades; Legislação pertinente; Periodicidade; Competências requeridas; Ferramentas, instrumentos e recursos necessários; Atores envolvidos e matriz de responsabilidades; Estratégia de implantação; e Métricas de desempenho.

Sumário

SÍNTESE EXECUTIVA

▶ Slide 04

1 MODELAGEM DOS MACROPROCESSOS

▶ Slide 13

2 MANUAL DE OPERACIONALIZAÇÃO

▶ Slide 68

A ANEXOS

▶ Slide 327

▶ A1- Templates dos instrumentos

A2 - Lista de atualização necessárias do SIGEF

A3 – Ficha Técnica



MacroPlan

Síntese Executiva

Visão geral da cadeia de valor e dos macroprocessos do modelo conceitual de planejamento do Governo do Estado do Maranhão



O passo-a-passo da construção do Novo Modelo Conceitual de Planejamento



A implementação do Plano Estratégico Maranhão 2050 visa **dotar o estado de uma estratégia de longo prazo** que concretize as potencialidades, as percepções e aspirações da sociedade em uma visão de futuro coerente, desafiadora, mas alcançável. Uma estratégia que se concretize em iniciativas capazes de produzir os resultados almejados, em metas e indicadores que monitorarem e ajustem a trajetória em tempo real.

A sua execução demanda **fortalecer a capacidade de planejar do Governo**. Transformar estratégia em resultados demanda um novo processo de planejamento de estado capaz de articular o longo prazo, e a participação de atores externos ao governo, com os elementos que compõe o ciclo de planejamento governamental, o PPA, a LDO e a LOA.

O Modelo Conceitual de Planejamento aqui proposto atende a estes desafios. Para tanto, busca dotar o processo de planejamento de maior robustez, induzir e recuperar o papel do planejamento governamental, alinhar estratégias de Estado e de Governo, mobilizar e articular forças da sociedade e do governo tudo para acelerar e ampliar as entregas capazes de construir um estado cada vez melhor para todos os Maranhenses.

O PROCESSO DE REDESENHO DO PLANEJAMENTO DO GOVERNO DO MARANHÃO – PRINCIPAIS ETAPAS EXECUTADAS

Análise Situacional

Desenho do Modelo Conceitual de Planejamento

Como é hoje na prática?

1 ANÁLISE SITUACIONAL DO ATUAL ESTÁGIO DO SISTEMA DE PLANEJAMENTO DO ESTADO

Finalidade: Identificar potencialidades, desafios e gargalos estratégicos do estado

Atividades realizadas:

1. Levantamento das leis e regras do Estado referentes ao processo de planejamento

2. Análise documental dos guias, manuais e diagnósticos produzidos pelos órgãos estaduais
3. Entrevistas individuais e aplicação de Questionário Online – Maranhão 2050 com gestores que atuam direta e indiretamente nas áreas de planejamento de políticas públicas



2 MAPEAMENTO DOS PROCESSOS COMO SÃO HOJE

Finalidade: Mapear os processos de planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação de políticas públicas "AS IS" (Como são atualmente)

Atividades realizadas:


1. Levantamento das leis e regras do Estado referentes ao processo de planejamento

2. Análise documental dos guias, manuais e diagnósticos produzidos pelos órgãos estaduais
3. Entrevistas individuais e aplicação de Questionário Online – Maranhão 2050



3 DIAGNÓSTICO DOS PROBLEMAS

Finalidade: Identificar lacunas, sobreposições e potencialidades do atual modelo conceitual de planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação do Estado do Maranhão.

Acesse aqui [Os 14 desafios estratégicos a serem superados pelo Estado do Maranhão HOJE no modelo conceitual de planejamento vigente](#) 

Como poderia ser?



4 PRIORIZAÇÃO DE DESAFIOS

Finalidade: Estabelecer parâmetros de priorização de problemas e formular estratégia de solução de problemas

Atividades realizadas:

1. Análise de motricidade e dependência dos desafios mapeados
2. Definição de premissas norteadoras



5 BENCHMARKING

Finalidade: Conhecer, assimilar e adaptar soluções, estratégias, processos ou mecanismos que outros governos tenham empreendido

Atividades realizadas:

1. Análise e seleção de boas práticas com foco em três dimensões: **Sistema de Planejamento e Orçamento; Governança em Rede e Central de Resultados: monitoramento de avaliação**



6 ORIENTAÇÕES DA CONSULTORIA

Finalidade: Propor soluções de melhoria para o modelo conceitual de planejamento do Governo do Estado do Maranhão

Acesse aqui [Lista de oportunidades de melhoria para o Maranhão](#) 



7 REMODELAGEM DOS PROCESSOS

Finalidade: Redesenhar/aprimorar os fluxos processuais a partir das alternativas de soluções aplicáveis levantadas

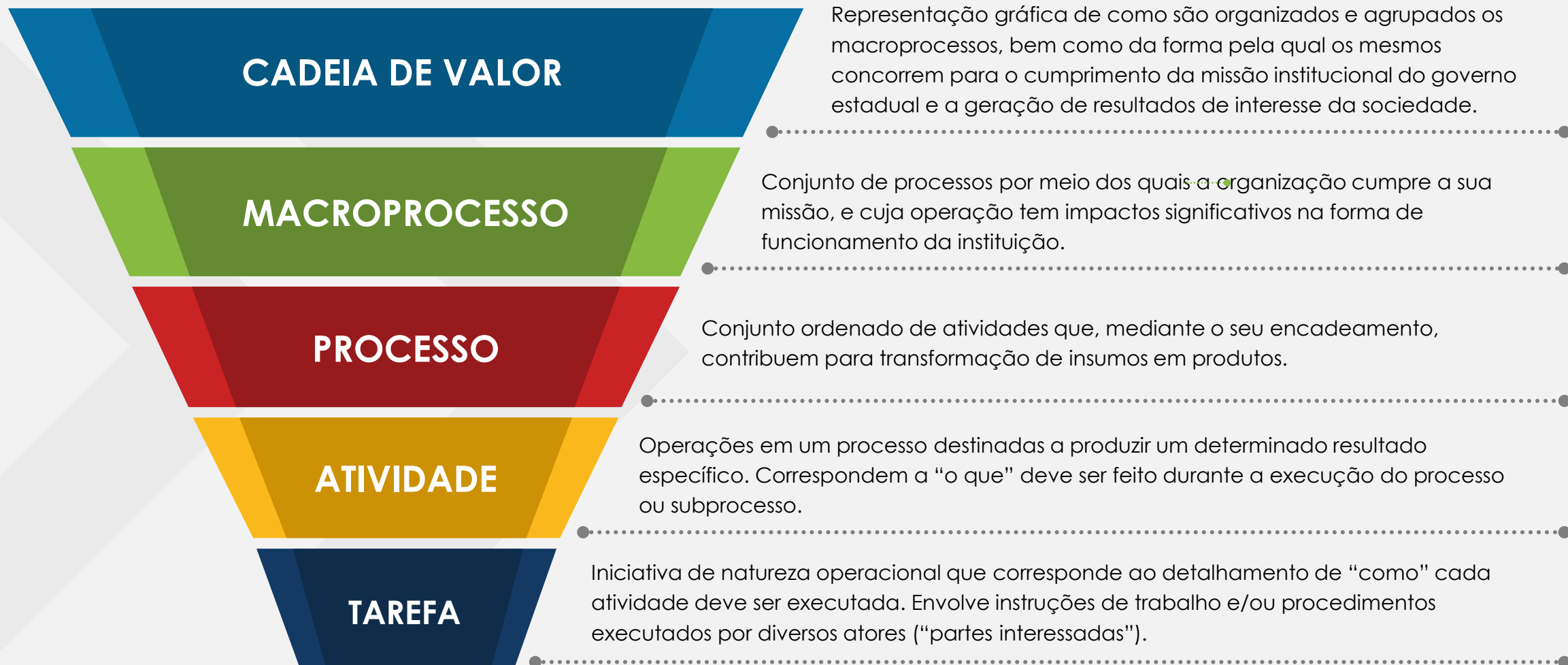
Atividades realizadas:

1. Oficinas presenciais com gestores das áreas de planejamento
2. Revisão e validação da proposta com atores responsáveis dos processos

Novo Modelo

Metodologia

Conceitos Fundamentais & Hierarquia da Modelagem



A essência do que muda com o Plano MA 2050

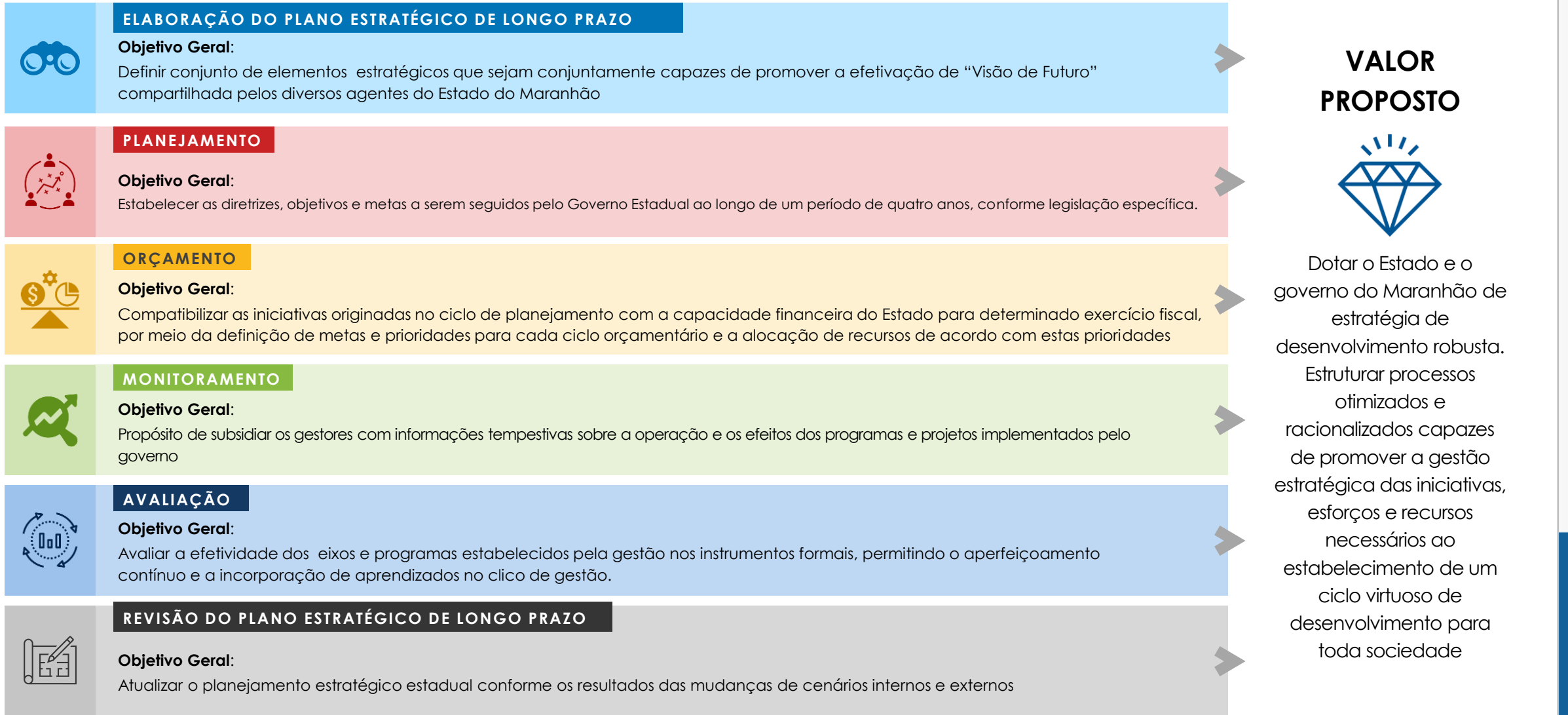
HOJE

FUTURO

1.Implementação do Plano Estratégico de Longo Prazo (PELP)	Perspectiva de longo prazo inexistente. Estratégia dada por somatório de instrumentos: programa de Governo, ODS, Selo Unicef, etc.	➤ Plano Estratégico de Longo Prazo Maranhão 2050 (Visão de Futuro, Áreas de Resultado e Projetos Estratégicos).
2.Integração do PELP ao PPA: Dimensão estratégica	Inexistente	➤ Visão de Futuro (2050) como elemento agregador das ações. Vinculação direta entre PELP e PPA no âmbito dos eixos do PPA e seus programas
3.Formulação de Diretrizes Setoriais	Plano Tático Setorial não obrigatório.	➤ Formulação de Diretrizes Setoriais como processo condicionante a elaboração do PPA setorial.
4.Implementação do Plano Anual de Metas	Plano Estratégico de Governo – PEG.	➤ Plano Anual de Metas com Pactuação de compromissos através do Acordo de Resultados.
5.Metodologia de realização do Orçamento Participativo (OP)	OP após o fechamento das propostas setoriais. Sem recursos vinculados.	➤ OP vinculado ao PELP e como fase anterior ao desenho da programação do PPA.
6.Solidez fiscal e alocação estratégica de recursos	Elevada dispersão. Investimentos pulverizado por muitas prioridades sem vinculação clara com a estratégia	➤ Maior focalização. 80% do investimentos focados nas estratégias prioritárias.
7.Atualização do SIGEF	Etapas fora do sistema. Uso de planilhas paliativas.	➤ Fortalecimento do uso do sistema. Ativação dos módulos de acompanhamento físico e financeiro, contratos, captação de recursos, dívida pública, precatórios, compras e acompanhamentos das transferências.
8.Monitoramento da estratégia	Mistura entre indicadores de impacto, resultado e produtos. Pouco foco nos indicadores e metas. Monitoramento focado em produtos.	➤ Separação clara entre impacto, resultados e produtos entre PELP, PPA e orçamento. Maior foco em resultados
9.Governança Orientada a Resultados	Fragilidade de ASPLANs e atuação fragmentada.	➤ Criação da Rede de Planejamento e Governança Multi-institucional. Aprimoramento das instancias decisórias existentes. Fortalecimento da rede de planejamento

Cadeia de valor

Visão de conjunto dos macroprocessos

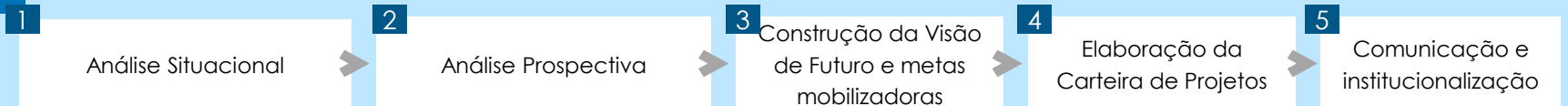


Desenho do novo modelo de planejamento

Visão integrada dos macroprocessos

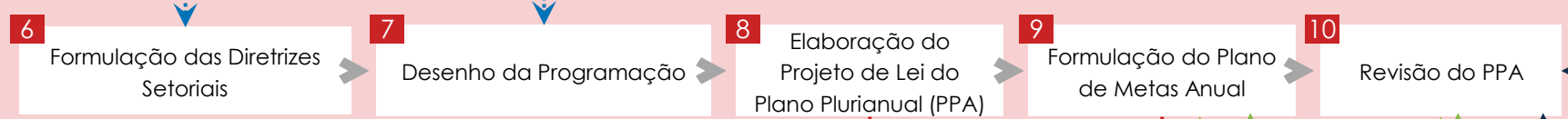
PLANO ESTRATÉGICO DE LONGO PRAZO

Objetivo Geral: definir conjunto de elementos estratégicos que sejam conjuntamente capazes de promover a efetivação de uma “Visão de Futuro” compartilhada pelos diversos agentes do estado do Maranhão



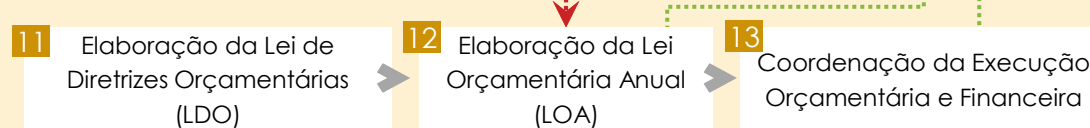
PLANEJAMENTO

Objetivo Geral: Estabelecer as diretrizes, objetivos e metas a serem seguidos pelo Governo Estadual ao longo de um período de quatro anos, conforme legislação específica.



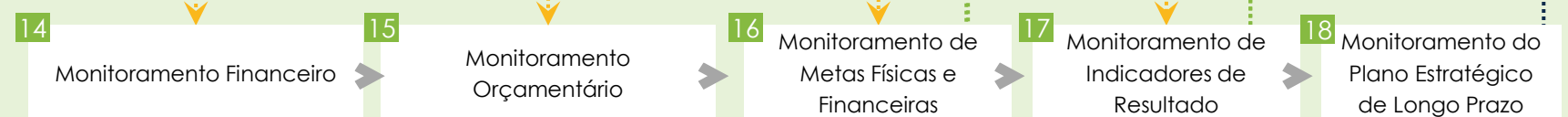
ORÇAMENTO

Objetivo Geral: 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.



MONITORAMENTO

Objetivo Geral: propósito de subsidiar os gestores com informações tempestivas sobre a operação e os efeitos dos programas e projetos implementados pelo governo



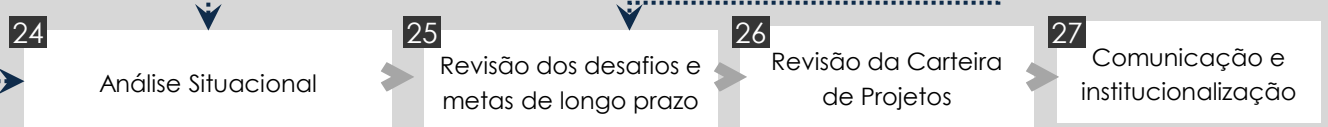
AVALIAÇÃO

Objetivo Geral: Avaliar a efetividade dos eixos e programas estabelecidos pela gestão nos instrumentos formais, permitindo o aperfeiçoamento contínuo e a incorporação de aprendizados no ciclo de gestão.



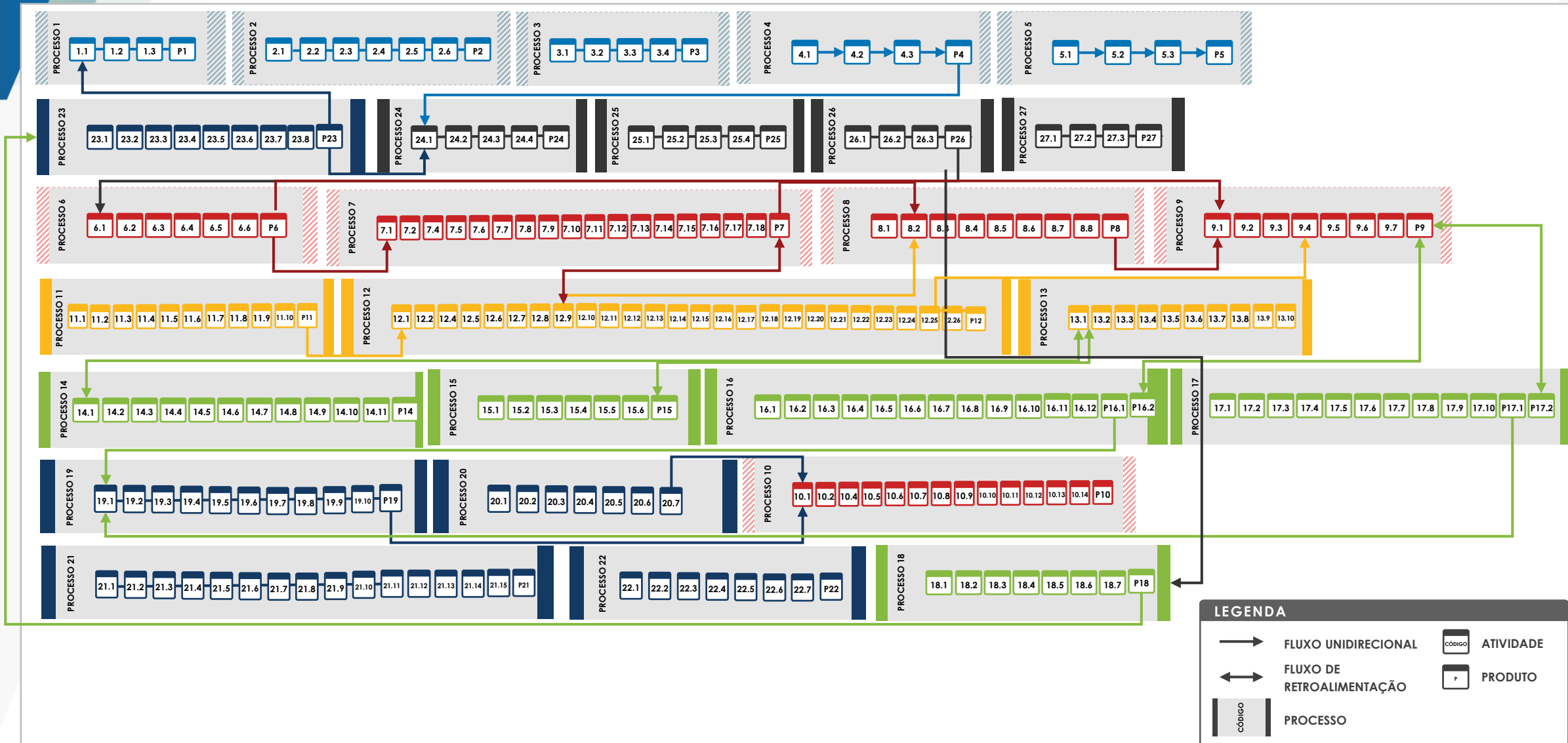
REVISÃO DO PLANO ESTRATÉGICO DE LONGO PRAZO

Objetivo Geral: atualizar o planejamento estratégico estadual, conforme os resultados as mudanças de cenários internos e externos.



Macroprocessos

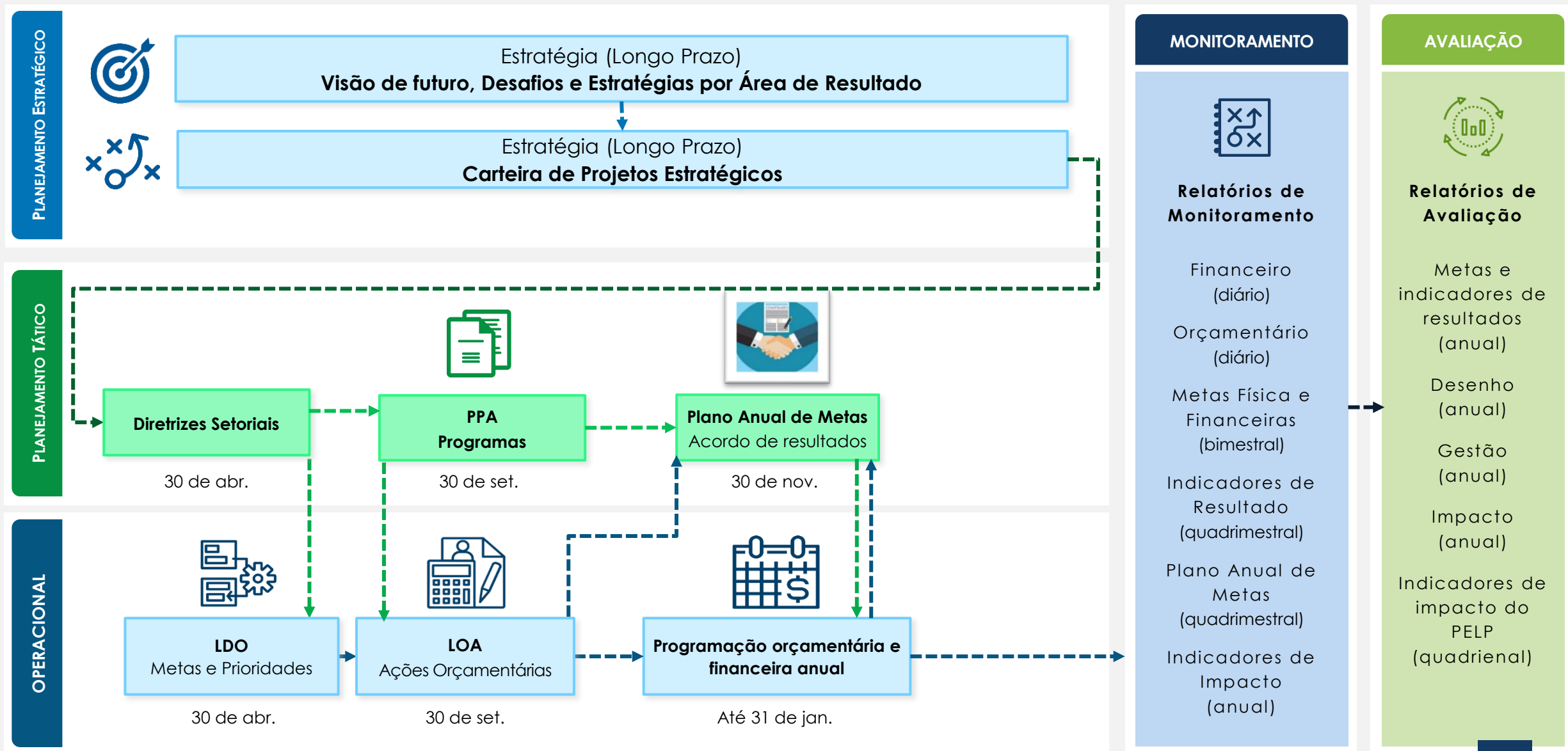
Fluxograma completo





CADEIA DE PRODUTOS

FLUXO ENTRE OS PRINCIPAIS PRODUTOS





MacroPlan

1

Modelagem dos macroprocessos

Desenho do modelo conceitual de planejamento do Governo do Estado do Maranhão (macroprocessos, processos, periodicidade, objetivo, escopo, responsáveis e atividades)



Introdução

O que é e para que serve a “Modelagem”?

O **desenho do novo modelo conceitual de planejamento** proposto tem como principal objetivo permitir a integração dos macroprocessos de planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação e, dessa forma, **orientar os esforços governamentais na direção dos compromissos e dos resultados assumidos junto à sociedade.**

Com esse objetivo em mente, o presente capítulo consolida os métodos, rotinas, procedimentos e ferramentas através dos quais o Governo do Estado do Maranhão buscará organizar e conduzir os processos e atividades pertinentes aos sistemas governamentais de planejamento, orçamento, de monitoramento e avaliação.

Esse detalhamento (“**modelagem**”) tem, portanto, 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 maranhense.**

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



MacroPlan

1.1

Macroprocesso de Elaboração do Plano Estratégico de Longo Prazo





MACROPROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE LONGO PRAZO

VISÃO DE CONJUNTO

OBJETIVO

Estabelecer, a partir de uma estratégia de desenvolvimento de longo prazo, as prioridades governamentais para os próximos 20 anos.

DESCRIÇÃO

Macroprocesso de formulação do Plano Estratégico de Longo Prazo do estado do Maranhão que contempla a definição de norte comum que orienta os esforços setoriais e territoriais no longo prazo (a “Visão de Futuro”), bem como o define os desafios estratégicos do estado e os objetivos específicos de cada setor, tendo em vista as diferentes áreas temáticas da gestão pública.

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.

LEGISLAÇÃO PERTINENTE

Consolidação do Plano Estratégico de Longo Prazo Maranhão 2050 (PELP-MA) em Projeto de Lei.

SUBDIVISÃO EM PROCESSOS

1

ANÁLISE
SITUACIONAL

2

ANÁLISE
PROSPECTIVA

3

CONSTRUÇÃO DA
VISÃO DE FUTURO
E METAS
MOBILIZADORAS

4

ELABORAÇÃO DA
CARTEIRA DE
PROJETOS

5

COMUNICAÇÃO E
INSTITUCIONALIZAÇÃO

Descrição dos processos e atividades por macroprocesso

➤ ELABORAÇÃO DO PLANO DE LONGO PRAZO

Processo 1 Análise Situacional

- 1.1 Realizar análise qualitativa, quantitativa, retrospectiva e comparativa do desempenho do estado.
- 1.2 Realizar análise documental
- 1.3 Consolidar Diagnóstico de Análise Situacional

Produto 1: Diagnóstico de análise situacional

Processo 2 Análise Prospectiva

- 2.1 Mapear tendências de longo prazo
- 2.2 Identificar incertezas críticas
- 2.3 Construir cenários de longo prazo
- 2.4 Quantificar cenários
- 2.5 Debater com especialistas e academia
- 2.6 Consolidar documento de Diagnóstico da Análise Prospectiva

Produto 2: Estudo de Tendências e Cenários

Processo 3 Construção da Visão de Futuro e metas mobilizadoras

- 3.1 Definir ideia-força da Visão de Futuro
- 3.2 Identificar áreas de resultado
- 3.3 Formular estratégias de desenvolvimento e metas para eixo
- 3.4 Consolidar a visão de futuro geral e territorializada

Produto 3: Mapa Estratégico realizado

Processo 4 Elaboração da Carteira de Projetos

- 4.1 Construir catálogo de iniciativas
- 4.2 Construir Carteira de Projetos por área de resultado
- 4.3 Detalhar projetos

Produto 4: Consolidação da Carteira de Projetos

Processo 5 Comunicação e institucionalização

- 5.1 Aprovação do Plano Estratégico de Longo Prazo
- 5.2 Elaboração do projeto de lei
- 5.3 Elaborar Plano de Comunicação para o Plano Estratégico de Longo Prazo Maranhão

Produto 5: Plano de Comunicação do PELP estruturado

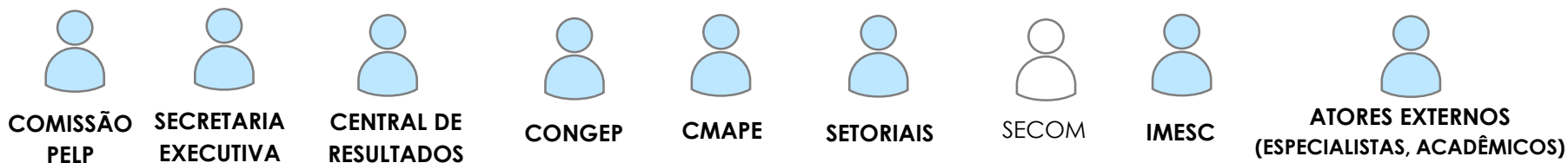
PRINCIPAL
PRODUTO

Diagnóstico de Análise Situacional.

PERIODICIDADE

A etapa de Análise Situacional deve ocorrer no contexto da elaboração do Plano Estratégico e nas suas revisões, entre os meses de **julho a outubro do último ano de cada governo**, de modo a analisar o encerramento do ciclo de gestão.

GOVERNANÇA (PRINCIPAIS ENVOLVIDOS)



DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES E MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

		COMISSÃO PEP	SEC. EXECUTIVA	CENTRAL DE RESULTADOS	CONGEP	CMAPE	SETORIAIS	IMESC	ATORES EXTERNOS
1.1	Realizar análise qualitativa, quantitativa, retrospectiva e comparativa do desempenho do estado	P	C	P	P	P	P	P	P
1.2	Realizar análise documental	R	C	P	-	-	-	P	-
1.3	Consolidar Diagnóstico de Análise Situacional	R	C	P	-	-	-	P	-
P1	Diagnóstico de análise situacional	A	C	P	R	R	R	P	R

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

PRINCIPAL
PRODUTO

Estudo de Tendências e Cenários.

PERIODICIDADE

A etapa de Análise Prospectiva deve ocorrer no contexto da elaboração do Plano Estratégico, ou sob demanda durante a revisão, na ocorrência de evento crítico, **entre os meses de novembro e dezembro do último ano de cada governo**, de modo a anteceder o início da nova gestão e subsidiar a elaboração das estratégias.

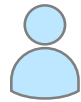
GOVERNANÇA (PRINCIPAIS ENVOLVIDOS)



COMISSÃO
PELP



SECRETARIA
EXECUTIVA



CENTRAL DE
RESULTADOS



CONGEP



CMAPE



SETORIAIS



SECOM



IMESC



ATORES EXTERNOS
(ESPECIALISTAS, ACADÊMICOS)

DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES E MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

		COMISSÃO PELP	SEC. EXECUTIVA	CENTRAL DE RESULTADOS	CONGEP	CMAPE	SETORIAIS	IMESC	ATORES EXTERNOS
2.1	Mapear tendências de longo prazo	P	C	P	P	P	P	P	P
2.2	Identificar incertezas críticas	P	C	P	P	P	P	P	P
2.3	Construir cenários de longo prazo	P	C	P	P	P	P	P	P
2.4	Quantificar cenários	-	-	C	-	-	-	P	-
2.5	Debater com especialistas e academia	P	C	P	P	P	P	P	P
2.6	Consolidar documento de Diagnóstico da Análise Prospectiva	A	C	P	R	R	R	R	R
P2	Estudo de Tendências e Cenários	A	C	P	R	R	R	R	R

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

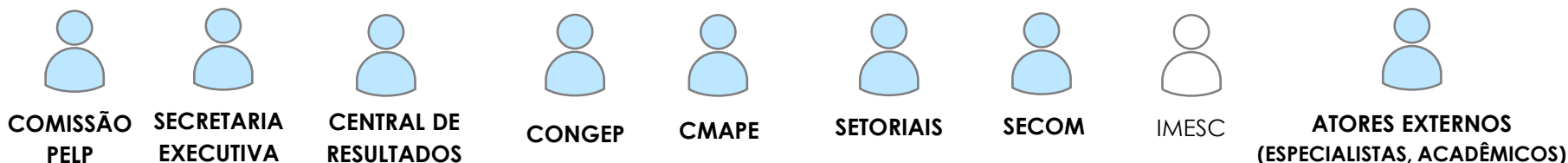
PRINCIPAL PRODUTO

Mapa Estratégico (Visão de futuro, áreas de resultado, desafios estratégicos e diretrizes).

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 do cenário socioeconômico. A etapa de Construção da Visão de Futuro deve ocorrer no contexto da elaboração do Plano Estratégico, **entre os meses de janeiro e abril do primeiro ano de um novo ciclo de governo**, de modo a definir os objetivos estratégicos a serem seguidos.

GOVERNANÇA (PRINCIPAIS ENVOLVIDOS)



DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES

		COMISSÃO PELP	SEC. EXECUTIVA	CENTRAL DE RESULTADOS	CONGEP	CMAPE	SETORIAIS	SECOM	ATORES EXTERNOS
3.1	Definir ideia-força da Visão de Futuro	D	C	P	P	P	P	-	P
3.2	Identificar áreas de resultado	D	C	P	P	P	P	P	P
3.3	Formular estratégias de desenvolvimento e metas para eixo	D	C	P	P	P	P	P	P
3.4	Consolidar a visão de futuro geral e territorializada	D	C	P	P	P	P	P	P
P3	Mapa Estratégico	A	P	P	R	R	R	R	R

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

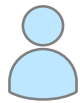
PRINCIPAL
PRODUTO

Carteira de Projetos do Plano Estratégico de Longo Prazo.

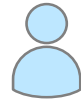
PERIODICIDADE

A etapa de Elaboração da Carteira de Projetos deve ocorrer no contexto da elaboração do Plano Estratégico e quadrienalmente durante a revisão do PELP, **entre os meses de abril e maio do primeiro ano de um novo ciclo de governo**, 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.

GOVERNANÇA (PRINCIPAIS ENVOLVIDOS)



COMISSÃO
PELP



SECRETARIA
EXECUTIVA



CENTRAL DE
RESULTADOS



CONGEP



CMAPE



SETORIAIS



SECOM



IMESC



ATORES EXTERNOS
(ESPECIALISTAS, ACADÊMICOS)

DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES

		COMISSÃO PELP	SECRETARIA EXECUTIVA	CENTRAL DE RESULTADOS	CONGEP	CMAPE	SETORIAIS	ATORES EXTERNOS
4.1	Construir catálogo de iniciativas	D	C	P	P	P	P	P
4.2	Construir Carteira de Projetos por área de resultado	D	C	P	P	P	P	P
4.3	Detalhar projetos	D	C	P	P	P	P	P
P4	Consolidação da Carteira de Projetos	A	P	P	R	R	R	R

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

PRINCIPAL
PRODUTO

Plano de comunicação elaborada para o Plano Estratégico de Longo Prazo.

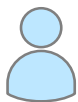
PERIODICIDADE

Quadrienal, revisado a cada 4 anos.

GOVERNANÇA (PRINCIPAIS ENVOLVIDOS)



COMISSÃO
PELP



SECRETARIA
EXECUTIVA



CENTRAL DE
RESULTADOS



CONGEP



CMAPE



SETORIAIS



SECOM



IMESC



ATORES EXTERNOS
(ESPECIALISTAS, ACADÊMICOS)



GOVERNADOR



PGE



CASA CIVIL



ALEMA

DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES

		COMISSÃO PELP	SEC. EXECUTIVA	CENTRAL DE RESULTADOS	SECOM	GOV	PGE	CASA CIVIL	ALEMA
5.1	Aprovação do Plano Estratégico de Longo Prazo	A	C	R	R	A	R	R	R
5.2	Elaboração do projeto de lei	R	C	R	-	A	P	C	A
5.3	Elaborar Plano de Comunicação para Plano Estratégico de Longo Prazo Maranhão	R	P	R	P	R	-	C	-
P5	Plano de Comunicação do PELP	A	R	R	C	R	-	P	R

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



MacroPlan

1.2

Macroprocesso de Planejamento





MacroPlan

1.2

Macroprocesso de Planejamento





MACROPROCESSO DE PLANEJAMENTO

VISÃO DE CONJUNTO

OBJETIVO Estabelecer os principais direcionadores da atuação governamental, mediante coleta de demandas setoriais e territoriais e de sua compatibilização durante a concepção e estruturação de Programas e Políticas Públicas.

DESCRIÇÃO É o macroprocesso que define as prioridades estaduais por meio da elaboração de instrumentos de gestão, como a estratégia de médio prazo territorializada, as diretrizes setoriais 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, através dos chamados “Acordos de Resultados”.

PERIODICIDADE

Quadrienal, sendo sempre iniciado imediatamente após a elaboração ou revisão do Plano Estratégico de Longo Prazo.

LEGISLAÇÃO PERTINENTE

- Artigo 136 da Constituição Estadual de 1989;
- Lei Complementar Estadual nº 11, de 10 de setembro de 1991;
- Lei Complementar Estadual nº 108, de 21 de novembro de 2007.

SUBDIVISÃO EM PROCESSOS

6

FORMULAÇÃO DAS
DIRETRIZES
SETORIAIS

7

DESENHO DA
PROGRAMAÇÃO

8

ELABORAÇÃO DO
PROJETO DE LEI DO
PLANO PLURIANUAL
(PPA)

9

FORMULAÇÃO DO
PLANO DE METAS
ANUAL

10

REVISÃO DO PPA

Descrição dos processos e atividades por macroprocesso

▶ PLANEJAMENTO

Processo 6 Formulação das Diretrizes Setoriais

- 6.1 Elaborar plano de trabalho da elaboração do PPA
- 6.2 Caderno de Diagnóstico por áreas de resultado
- 6.3 Realizar oficinas para elaboração das diretrizes setoriais
- 6.4 Analisar o referencial estratégico definido no PELP e as prioridades do governador
- 6.5 Definir as diretrizes setoriais
- 6.6 Validar proposta de diretrizes setoriais com o governador

Produto 6: Diretrizes Setoriais

Processo 7 Desenho da Programação

- 7.1 Definição da base metodológica do PPA
- 7.2 Elaborar estudo macroeconômico e fiscal
- 7.3 Elaborar estudo de despesas contratuais
- 7.4 Realizar Audiências Públicas e Orçamento Participativo
- 7.4 Definir limite anual de despesa por órgão para 4 anos
- 7.5 Consolidar Kit de ferramentas e incluir no repositório
- 7.6 Realizar alinhamento e capacitação sobre a metodologia do PPA com equipes técnicas
- 7.7.1 Realizar audiências públicas e Orçamento Participativo
- 7.7.2 Acompanhar audiências públicas e Orçamento Participativo
- 7.8 Consultar a lista preliminar de programas temáticos do PPA

7.9* Comunicar à SEPLAN a necessidade de criação de programa

7.10* Analisar solicitação de criação de novo programa

7.11* Elaborar o desenho do novo programa

7.12* Validar proposta de desenho de novo programa

7.13 Consolidar a lista de programas do PPA

7.14 Definição das Ações e Produtos do PPA

7.15 Apresentar propostas setoriais de ações, subações e produtos do PPA

7.16 Avaliar portfólio de ações e sugerir modificações

7.17 Encaminhar versão ajustada do portfólio de ações à SEPLAN*

7.18 Validar desenho da programação do PPA

Produto 7: Desenho da programação do PPA

Processo 8 Elaboração do Projeto de Lei do Plano Plurianual (PPA)

8.1 Capacitação de lançamento das informações do PPA no SIGEF

8.2 Preparar SIGEF

8.3 Cadastrar dados do novo PPA no SIGEF

8.4 Revisar dados inseridos pelos órgãos

8.5.1 Elaborar Anexo Metodológico

8.5.2 Elaborar Anexo de Categorias Estratégicas e Políticas Relacionadas

8.5.3 Elaborar Anexos de Cenário Socioeconômico e Fiscal

8.5.4 Elaborar Anexo de Metas e Prioridades

8.5.5 Elaborar Anexo de Diagnósticos Regionais

8.6 Consolidar Documento Final

8.7 Encaminhar PLPPA à Casa Civil

8.8 Encaminhar PLPPA à ALEMA

Produto 8: PLPPA enviado para a apreciação da Assembleia Legislativa

Processo 9 Formulação do Plano de Metas Anual

9.1 Orientar a elaboração do Plano de Metas Anual

9.2 Selecionar Prioridades Anuais

9.3 Validar Prioridades Anuais

9.4 Elaborar Planos de Ação

9.4 Consolidar Caderno Anual de Metas

9.5 Validar Plano de Ação

9.6 Definir sistemática de monitoramento e avaliação

9.7 Pactuar compromissos

Produto 9 Plano de Metas Anual e Acordos de Resultado

Processo 10 Revisão do PPA

10.1 Elaborar e validar cronograma e etapas revisão PPA

10.2 Realizar alinhamento para revisão do PPA

10.3 Mapear e ajustar indicadores do PPA passíveis de alteração

10.4 Participar das Audiências Públicas e Orçamento Participativo

10.5 Consolidar proposta setorial para revisão da programação do PPA e encaminhar à SEPLAN

10.6 Analisar proposta setorial de revisão e propor ajustes

10.7 Lançar no SIGEF dados qualitativos da proposta setorial de revisão

10.8 Lançar no SIGEF dados quantitativos da proposta setorial

10.9 Revisar dados inseridos pelos órgãos

10.10.1 Atualizar Anexo de Categorias Estratégicas e Políticas Relacionadas

10.10.2 Atualizar Anexos de diagnósticos regionais

10.10.3 Atualizar Anexo de Cenário Socioeconômico e Fiscal

10.10.4 Atualizar Anexo de programas e ações c/ metas atualizadas

10.10.5 Atualizar Prioridades do governo

10.11 Elaborar anexo que indica as alterações realizadas na revisão

10.12 Consolidar Documento Final

10.13 Encaminhar PLPPA à Casa Civil

10.14 Encaminhar PLPPA à ALEMA

Produto 10: Caderno de revisão do PPA publicado

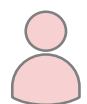
PRINCIPAL PRODUTO

Diretrizes Setoriais.

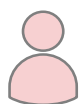
PERIODICIDADE

Quadrienalmente durante a elaboração de novo PPA,
entre os meses de janeiro a abril.

GOVERNANÇA (PRINCIPAIS ENVOLVIDOS)



GOVERNADOR



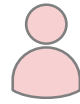
CMAPE



CONGEP



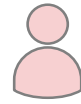
CASA CIVIL



SEPLAN



SEDIHPOP



IMESC



ASPLANS



SETORIAIS

COMISSÃO
TEMÁTICA

DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES E MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

		GOV	CMAPE	COMISSÃO TEMÁTICA	SEPLAN	IMESC	ASPLANS	SETORIAIS
6.1	Elaborar plano de trabalho da elaboração das diretrizes Setoriais	-	-	-	C	P	R	R
6.2	Elaborar caderno de diagnóstico setorial por áreas de resultado do PELP	-	-	R	P	C	R	R
6.3	Realizar oficinas para elaboração das diretrizes setoriais	-	-	-	C	P	P	-
6.4	Analisar o referencial estratégico definido no PELP e as prioridades do governador	P	-	R	P	P	D	P
6.5	Definir as diretrizes setoriais	-	D	R	A	-	P	P
6.6	Validar proposta de diretrizes setoriais com o governador	A	P	R	C	P	R	R
P6	Diretrizes setoriais	A	R	R	R	R	R	R

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

PRINCIPAL PRODUTO

Desenho da programação do PPA.

PERIODICIDADE

Quadrienalmente durante a elaboração de novo PPA, **entre os meses de abril a julho.**

GOVERNANÇA (PRINCIPAIS ENVOLVIDOS)



DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES E MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

		SETORIAIS	SEPLAN	SEDIHPOP	IMESC	ASPLANS	COMISSÃO TEMÁTICA
7.1	Definição da base metodológica do PPA	-	C	-	-	-	-
7.2	Elaborar estudo macroeconômico e fiscal	R	C	-	-	R	R
7.3	Elaborar estudo de despesas contratuais	R	C	-	-	R	R
7.4	Definir limite anual de despesa por órgão para 4 anos	R	D	-	-	R	R
7.5	Consolidar Kit de ferramentas e incluir no repositório	R	C	-	P	R	R
7.6	Realizar alinhamento e capacitação sobre a metodologia do PPA com equipes técnicas	P	C	-	P	P	-
7.7.1	Realizar audiências públicas e Orçamento Participativo	-	C	C	-	-	-
7.7.2	Acompanhar audiências públicas e Orçamento Participativo	C	-	-	-	-	-

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

DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES E MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (CONTINUAÇÃO)

		SETORIAIS	SEPLAN	SEDIHPOP	IMESC	ASPLANS	COMISSÃO TEMÁTICA
7.8	Consultar a lista preliminar de programas temáticos do PPA	C	-	-	-	P	-
7.9*	Comunicar à SEPLAN a necessidade de criação de programa	P	R	-	-	C	-
7.10*	Analisar solicitação de criação de novo programa	-	A	-	-	-	-
7.11*	Elaborar o desenho do novo programa temático	C	-	-	-	P	-
7.12*	Validar proposta de desenho de novo programa	-	R	-	-	C	-
7.13	Consolidar a lista de programas temáticos do PPA	-	A	-	-	-	-
7.14	Definição das Ações e Produtos do PPA	C	-	-	-	P	-
7.15	Apresentar portfólio ações	-	R	-	-	C	R
7.16	Avaliar portfólio de ações e sugerir modificações	-	C	-	-	-	C
7.17	Encaminhar versão ajustada do portfólio de ações à SEPLAN*	C	-	-	-	P	-
7.18	Validar desenho da programação do PPA	-	A	-	-	P	R
P7	Desenho da programação do PPA	C	A	P	R	P	P

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

* Atividades que ocorrerão em caso de necessidade de criação de novo programa

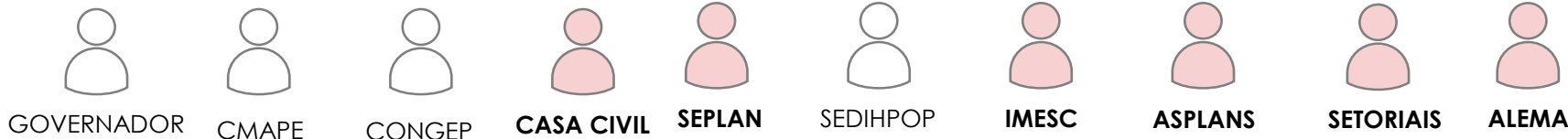
PRINCIPAL PRODUTO

Projeto de Lei do Plano Plurianual (PLPPA) enviado para a apreciação da Assembleia Legislativa.

PERIODICIDADE

Quadrienal, a ser realizado entre julho e setembro do primeiro ano de cada mandato.

GOVERNANÇA (PRINCIPAIS ENVOLVIDOS)



DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES E MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

		SETORIAIS	SEPLAN	IMESC	ASPLANS	CASA CIVIL	ALEMA
8.1	Capacitação de lançamento das informações do PPA no SIGEF	-	C	P	P	-	-
8.2	Preparar SIGEF	-	C	-	-	-	-
8.3	Cadastrar dados do novo PPA no SIGEF	P	-	-	C	-	-
8.4	Revisar dados inseridos pelos órgãos	P	C	-	P	-	-
8.5.1	Elaborar Anexo Metodológico	-	C	-	-	-	-
8.5.2	Elaborar Anexo de Categorias Estratégicas e Políticas Relacionadas	-	C	-	-	-	-
8.5.3	Elaborar Anexo de Cenário Socioeconômico e Fiscal	-	C	P	-	-	-
8.5.4	Elaborar Anexo de Metas e Prioridades	-	C	-	-	-	-
8.5.5	Elaborar Anexo de Diagnósticos Regionais	-	-	C	-	-	-
8.6	Consolidar Documento Final	-	C	-	-	-	-
8.7	Encaminhar PLPPA à Casa Civil	-	C	-	-	R	-
8.8	Encaminhar PLPPA à ALEMA	-	-	-	-	C	R
P8	PLPPA enviado para apreciação da Assembleia Legislativa	P	C	P	P	P	R

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

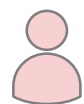
PRINCIPAL PRODUTO

Plano de Metas Anual e Acordos de Resultado

PERIODICIDADE

Anualmente **entre abril a novembro.**

GOVERNANÇA (PRINCIPAIS ENVOLVIDOS)



GOVERNADOR



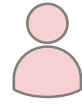
CMAPE



CONGEP



CASA CIVIL



SEPLAN



SEDIHPOP



IMESC



ASPLANS



SETORIAIS

DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES E MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

		GOV	CONGEP	CASA CIVIL	SEPLAN	IMESC	ASPLANS	SETORIAIS
9.1	Orientar a elaboração do Plano de Metas Anual	-	-	-	C	R	R	R
9.2	Selecionar Prioridades Anuais	R	R	R	D	P	C	P
9.3	Validar Prioridades Anuais	A	P	P	C	R	R	R
9.4	Elaborar Planos de Ação	-	-	-	P	P	C	P
9.5	Validar Plano de Ação	A	D	R	R	R	P	R
9.6	Definir sistemática de monitoramento e avaliação	R	R	R	C	P	R	R
9.6	Pactuar compromissos	A	D	R	C	R	P	P
P9	Plano de Metas Anual e Acordos de Resultado	A	D	P	C	R	R	R

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

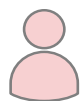
PRINCIPAL PRODUTO

Plano Plurianual (PPA) revisado e publicado.

PERIODICIDADE

O PPA poderá ter sua programação revista bianualmente, na forma de Projeto de Lei que deverá ser encaminhado até o dia 30 de setembro do respectivo exercício.

GOVERNANÇA (PRINCIPAIS ENVOLVIDOS)



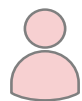
GOVERNADOR



CMAPE



CONGEP



CASA CIVIL



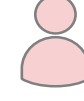
SEPLAN



SEDIHPOP



IMESC



ASPLANS



SETORIAIS



ALEMA

DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES E MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

		GOV.	SEPLAN	IMESC	ASPLANS	CASA CIVIL	ALEMA
10.1	Elaborar e validar cronograma e etapas da Revisão do PPA	-	C	R	R	R	R
10.2	Realizar alinhamento para revisão do PPA	-	C	C	P	-	-
10.3	Mapear e ajustar indicadores do PPA passíveis de alteração	-	C	P	P	-	-
10.4	Participar das Audiências Públicas e Orçamento Participativo	-	C	P-	C	P	-
10.5	Consolidar proposta setorial para revisão da programação do PPA e encaminhar à SEPLAN	-	R	P	C	-	-
10.6	Analisar proposta setorial de revisão e propor ajustes	-	A	P	R	-	-
10.7	Lançar no SIGEF dados qualitativos da proposta setorial de revisão	-	R	-	C	-	-
10.8	Lançar no SIGEF dados quantitativos da proposta setorial de revisão	-	R	P	C	-	-

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

DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES E MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (CONTINUAÇÃO)

		GOV.	SEPLAN	IMESC	ASPLANS	CASA CIVIL	ALEMA
10.9	Revisar dados inseridos pelos órgãos	-	C	P	P	-	-
10.10	Atualizar Anexos do PPA (1. Categorias estratégicas e políticas relacionadas; 2. Cenário socioeconômico e fiscal; 3. Diagnósticos regionais; 4. Programas e ações com metas atualizadas; 5. Prioridades - a partir do Novo Acordo de Resultados)	-	C	C	-	-	-
10.11	Elaborar anexo que indica as alterações realizadas na revisão	-	C	-	-	-	-
10.12	Consolidar Documento Final	-	C	-	-	-	-
10.13	Encaminhar PLPPA à Casa Civil	R	C	R	R	R	R
10.14	Encaminhar PLPPA à ALEMA	-	P	-	-	C	R
P10	Plano Plurianual revisado e publicado	A	C	R	R	R	R

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



MacroPlan

1.3

Macroprocesso de Orçamento





MACROPROCESSO DE ORÇAMENTO

VISÃO DE CONJUNTO

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 da alocação de recursos de acordo com estas prioridades.

DESCRIÇÃO É o macroprocesso que estabelece quais e como os programas, ações e subações definidos no PPA serão executados no exercício fiscal através da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), da Lei Orçamentária Anual (LOA) e da execução orçamentária e financeira ao longo do exercício. A LDO define, a partir das projeções de receita e despesa, as metas e prioridades do governo em determinado ano, e a LOA discrimina todas as receitas que o Poder Público estima arrecadar e fixa as despesas em que se pode incorrer no exercício, de acordo com essas prioridades.

PERIODICIDADE

Anual.

LEGISLAÇÃO PERTINENTE

- Lei Complementar Estadual nº 11/1991;
- Lei Complementar Federal nº 101/2000 - Lei de Responsabilidade Fiscal;
- Lei Federal nº 4.320/1964 - Normas Gerais de Direito Financeiro;
- Constituição Estadual;
- Lei de Diretrizes Orçamentárias;
- Lei Orçamentária Anual;
- Decreto de Execução Orçamentária;
- Decreto-Lei nº 200/1967;
- Decreto nº 34.656/2019.

SUBDIVISÃO EM PROCESSOS

11

ELABORAÇÃO DA LEI DE DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS (LDO)

12

ELABORAÇÃO DA LEI ORÇAMENTÁRIA ANUAL (LOA)

13

COORDENAÇÃO DA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA

Descrição dos processos e atividades por macroprocesso

➤ ORÇAMENTO

Processo 11 Elaboração da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)

- 11.1 Definir planejamento do modelo teórico da elaboração
- 11.2 Definição dos parâmetros macroeconômicos
 - 11.3.1 Solicitar informações para estimar recursos e gastos
 - 11.3.2 Consultar órgãos sobre legislações que impactam a LDO
- 11.4 Realizar Audiência Pública para elaboração da Lei de Diretrizes Orçamentárias
- 11.5 Compilar sugestões do Orçamento Participativo
- 11.6 Consolidar o texto da PLDO e os anexos
- 11.7 Validar com gestores metas fiscais e texto
- 11.8 Elaborar versão final da PLDO
- 11.9 Acompanhar aprovação pela Assembleia Legislativa e sanção do Governador
- 11.10 Divulgar LDO aos órgãos setoriais após aprovada

Produto 11: LDO publicada

Processo 12 Elaboração da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LOA)

- 12.1 Definir planejamento do modelo teórico da elaboração
- 12.2 Atualizar Manual Técnico de Orçamento

- 12.3 Alinhamento interno sobre o MTO
- 12.4 Orientar as equipes setoriais na elaboração da proposta orçamentária (reunião geral)
- 12.5 Realizar estudo para adequação das novas fontes de recursos
- 12.6 Solicitar informações para projeção de receitas e previsão de despesas
- 12.7.1 Realizar audiências públicas e Orçamento Participativo
- 12.7.2 Acompanhar Orçamento Participativo
- 12.8 Realizar reuniões internas e consulta aos órgãos setoriais para estudo e consolidação das ações e subações
- 12.9 Realizar estudo de projeção da receita e definição da despesa
- 12.10 Elaborar tetos orçamentários do Poder Executivo e outros poderes
- 12.11 Validar tetos orçamentários com o Secretário e o Governador
- 12.12 Divulgar tetos orçamentários para a elaboração das propostas setoriais
- 12.13 Distribuir as cotas orçamentárias no SIGEF
- 12.14 Elaborar as propostas orçamentárias setoriais
- 12.15 Analisar as propostas orçamentárias setoriais

- 12.16 Apreciar a Proposta Orçamentária
 - 12.17 Ajustar a Proposta Orçamentária
 - 12.18 Consolidar todas as propostas setoriais
 - 12.19 Elaborar quadro de provimento de cargos
 - 12.20 Elaborar projeto de lei, mensagem e nota técnica
 - 12.21 Encaminhar PLOA para a Assembleia Legislativa
 - 12.22 Acompanhar aprovação (ALEMA) e sanção (Gov.)
 - 2.22 Acompanhar aprovação pela Assembleia Legislativa e sanção do Governador
 - 12.23 Atualizar cadernos da LOA com emendas aprovadas
 - 12.24 Atualizar SIGEF
 - 12.25 Elaborar Quadro de Detalhamento da Despesa (QDD)
 - 12.26 Elaborar Decreto de Execução
- Produto 12: LOA aprovada e publicada**

Processo 13 Coordenação da Execução Orçamentária e Financeira

- 13.1 Reavaliação das Projeções de Receita e Despesa
- 13.2 Definir Programação de Desembolso e do Contingenciamento
- 13.3 Ajustar SIGEF conforme contingenciamentos e bloqueios
- 13.4 Liberar as cotas em duodécimos
- 13.5 Executar o orçamento no SIGEF
- 13.6 Acompanhar execução orçamentária e financeira
 - 13.7.1 Elaborar nota orçamentária
 - 13.7.2 Encaminhar ofício com solicitação do crédito à SEPLAN
 - 13.7.3 Analisar a solicitação de alteração orçamentária
 - 13.7.4 Inserir justificativa da negativa da solicitação no SIGEF
 - 13.7.5 Recolher aprovação da alteração orçamentária
 - 13.7.6 Lançar crédito no SIGEF após aprovação
- 13.8 Elaborar Relatório Bimestral de Acompanhamento da execução orçamentária e financeira
- 13.9 Atualizar programação financeira
- 13.10 Elaborar Decreto de Encerramento do Exercício

PRINCIPAL PRODUTO

LDO aprovada e publicada.

PERIODICIDADE

Anual, o PLDO deve ser elaborado entre fevereiro e abril de cada ano e a LDO, aprovada até julho.

GOVERNANÇA (PRINCIPAIS ENVOLVIDOS)



GOVERNADOR



SEPLAN



ASPLANS



SEDIHPOP



CONGEP



SETORIAIS



SEGEP



SEFAZ



PGE



IPREV



ALEMA



TJMA

DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES E MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

		GOV	SEPLAN	ASPLANS	SEDIHPOP	SETORIAIS	SEGEP	SEFAZ	PGE	IPREV	ALEMA	TJ
11.1	Definir planejamento do modelo teórico da elaboração	-	C	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11.2	Definir parâmetros macroeconômicos	-	C	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11.3.1	Solicitar informações para estimar recursos e gastos a serem realizados para elaboração dos anexos	-	C	-	-	-	P	P	P	P	-	P
11.3.2	Consultar órgãos sobre legislações que impactam a LDO	-	C	P	-	-	-	-	-	-	-	-
11.4	Realizar Audiência Pública para elaboração da LDO	-	C	-	C	-	-	-	-	-	-	-
11.5	Compilar sugestões do Orçamento Participativo	-	C	-	C	-	-	-	-	-	-	-
11.6	Consolidar o texto do PLDO e os anexos	-	C	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11.7	Validar com gestores metas fiscais e texto	-	C	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11.8	Elaborar versão final da PLDO	-	C	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11.9	Acompanhar aprovação pela ALEMA e sanção do Governador	A	-	R	R	R	-	R	A	R	A	-
11.10	Divulgar LDO aos órgãos setoriais após aprovada	R	C	R	R	R	R	R	R	R	R	-
P11	LDO aprovada e publicada	A	C	P	R	R	R	R	R	R	A	R

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

PRINCIPAL PRODUTO

Lei Orçamentária Anual.

PERIODICIDADE

Anual, o PLOA deve ser elaborado entre abril e setembro e a LOA, aprovada antes do recesso legislativo.

GOVERNANÇA (PRINCIPAIS ENVOLVIDOS)



GOVERNADOR



SEPLAN



ASPLANS



SEDIHPOP



CONGEP



SETORIAIS



SEGEP



SEFAZ



PGE



IPREV



ALEMA



TJMA

DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES E MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

		GOV	SEPLAN	ASPLANS	SEDIHPOP	CONGEP	SETORIAIS	SEGEP	SEFAZ	PGE	IPREV	TJMA	ALEMA
12.1	Definir planejamento do modelo teórico da elaboração	-	C	R	R	R	R	R	R	-	-	-	-
12.2	Atualizar Manual Técnico de Orçamento (MTO)	-	C	R	R	R	R	R	R	-	-	-	-
12.3	Alinhamento interno sobre o MTO	-	C	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12.4	Orientar as equipes setoriais na elaboração da proposta orçamentária (reunião geral)	-	C	P	-	-	P	-	-	-	-	-	-
12.5	Realizar estudo para adequação das novas fontes de recursos	-	C	P	-	-	P	P	P	P	P	P	-
12.6	Solicitar informações para projeção de receitas e previsão de despesas	-	C	P	-	-	P	P	P	P	P	P	-
12.7.1	Realizar audiências públicas e Orçamento Participativo	-	C	P	C	-	R	-	-	-	-	-	-
12.7.2	Acompanhar Orçamento Participativo	-	-	C	-	-	P	-	-	-	-	-	-

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

DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES E MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (CONTINUAÇÃO)

		GOV	SEPLAN	ASPLANs	SEDIHPOP	CONGEP	SETORIAIS	SEGEF	SEFAZ	PGE	IPREV	TJMA	ALEMA
12.8	Realizar reuniões internas e consulta aos órgãos setoriais para estudo e consolidação das ações e subações	-	C	P	-	R	P	-	-	-	-	-	-
12.9	Realizar estudo de projeção da receita e definição da despesa	-	C	R	-	R	R	R	R	R	R	R	R
12.10	Elaborar tetos orçamentários do Poder Executivo e outros poderes	-	C	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12.11	Validar tetos orçamentários com o Secretário e o Governador	A	C	-	-	R	A	-	-	-	-	-	-
12.12	Divulgar tetos orçamentários para a elaboração das propostas setoriais	-	C	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
12.13	Distribuir as cotas orçamentárias no SIGEF	-	C	P	-	-	P	-	-	-	-	-	-
12.14	Elaborar as propostas orçamentárias setoriais	-	P	C	-	-	P	-	-	-	-	-	-
12.15	Analisar as propostas orçamentárias setoriais	-	C	P	-	-	P	-	-	-	-	-	-
12.16	Apreciar a Proposta Orçamentária	A	-	P	-	C	P	-	-	-	-	-	-

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

DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES E MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (CONTINUAÇÃO)

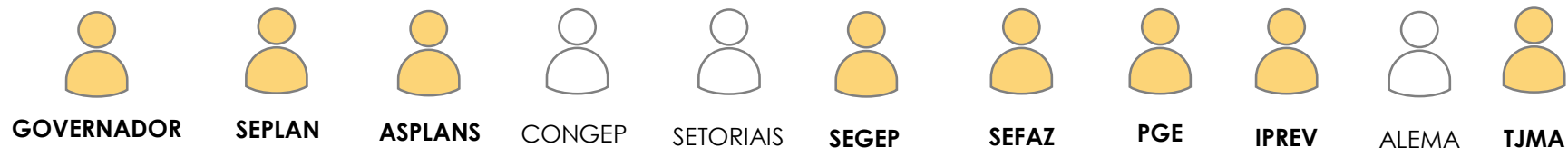
		GOV	SEPLAN	ASPLANS	SEDIHPOP	CONGEP	SETORIAIS	SEGEP	SEFAZ	PGE	IPREV	TJMA	ALEMA
12.17	Ajustar a Proposta Orçamentária	-	C	P	-	R	P	-	-	-	-	-	-
12.18	Elaborar quadros orçamentários consolidados	-	C	R	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12.19	Elaborar quadro de provimento de cargos	-	C	R	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12.20	Elaborar projeto de lei, mensagem e nota técnica	A	C	R	-	R	R	-	-	R	-	-	-
12.21	Encaminhar PLOA para a Assembleia Legislativa	A	C	-	-	-	-	-	-	-	-	-	R
12.22	Acompanhar aprovação pela Assembleia Legislativa e sanção do Governador	A	R	-	-	-	-	-	-	-	-	-	A
12.23	Atualizar cadernos da LOA com emendas aprovadas	R	C	R	-	R	R	-	-	-	-	-	R
12.24	Atualizar SIGEF	-	C	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12.25	Elaborar Quadro de Detalhamento da Despesa (QDD)	R	C	R	-	R	R	-	-	-	-	-	R
12.26	Elaborar Decreto de Execução	R	C	R	-	R	R	-	-	-	-	-	R
P12	Lei Orçamentária Anual aprovada e publicada	A	C	P	R	R	P	R	R	R	R	R	R

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

PERIODICIDADE

Anual.

GOVERNANÇA (PRINCIPAIS ENVOLVIDOS)



DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES E MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

		GOV	SEPLAN	ASPLANS	SEGEP	SEFAZ	PGE	IPREV	TJMA
13.1	Reavaliação das Projeções de Receita e Despesa	-	C	R	R	R	R	R	R
13.2	Definir Programação de Desembolso e do Contingenciamento	A	D	R	-	-	-	-	-
13.3	Ajustar SIGEF conforme contingenciamentos e bloqueios	-	C	R	-	-	-	-	-
13.4	Liberar as cotas em duodécimos	-	C	R	-	-	-	-	-
13.5	Executar o orçamento no SIGEF	-	P	C	-	-	-	-	-
13.6	Acompanhar execução orçamentária e financeira	-	C	P	-	-	-	-	-
13.7.1	Elaborar nota orçamentária	-	R	C	-	-	-	-	-
13.7.2	Encaminhar ofício com solicitação do crédito à SEPLAN	-	R	C	-	-	-	-	-

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

DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES E MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (CONTINUAÇÃO)

		GOV	SEPLAN	ASPLANs	SEGEP	SEFAZ	PGE	IPREV	TJMA
13.7.3	Analisar a solicitação de alteração orçamentária	-	D	R	-	-	-	-	-
13.7.4	Inserir justificativa da negativa da solicitação no SIGEF	-	A	R	-	-	-	-	-
13.7.5	Recolher aprovação da alteração orçamentária	A	C	R	-	-	-	-	-
13.7.6	Lançar crédito no SIGEF após aprovação	R	A	R	-	-	-	-	-
13.8	Elaborar Relatório Bimestral de Acompanhamento da execução orçamentária e financeira	R	D	R	P	P	P	P	P
13.9	Atualizar programação financeira	R	D	R	P	P	P	P	P
13.10	Elaborar Decreto de Encerramento do Exercício	A	D	R	R	R	R	R	R

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



MacroPlan

1.4

Macroprocesso de Monitoramento





MACROPROCESSO DE MONITORAMENTO

VISÃO DE CONJUNTO

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).

DESCRIÇÃO O macroprocesso de monitoramento tem o propósito de subsidiar os gestores com informações mais simples e tempestivas sobre a operação e os efeitos dos programas e projetos implementados pelos órgãos e setoriais, a fim de fundamentar a tomada de decisão.

PERIODICIDADE

Diário, no caso do monitoramento financeiro e orçamentário; bimestral para o monitoramento de metas físicas e financeiras; quadrimestral para o monitoramento dos indicadores de resultado; e anual para o monitoramento do PELP.

LEGISLAÇÃO PERTINENTE

Lei nº 11.630/2021 - Sistema de Monitoramento e Avaliação do Estado do Maranhão, com foco na Gestão Orientada para Resultados (GpR) e na análise baseada em evidências.

SUBDIVISÃO EM PROCESSOS

14

MONITORAMENTO
FINANCEIRO

15

MONITORAMENTO
ORÇAMENTÁRIO

16

MONITORAMENTO
DE METAS FÍSICAS E
FINANCEIRAS

17

MONITORAMENTO
DE INDICADORES
DE RESULTADO

18

MONITORAMENTO
DO PLANO
ESTRATÉGICO DE
LONGO PRAZO

Descrição dos processos e atividades por macroprocesso

➤ MONITORAMENTO

Processo 14 Monitoramento Financeiro

- 14.1 Acessar registro de movimentação financeira do dia anterior
 - 14.2 Delimitar limite de gasto diário
 - 14.3 Analisar solicitações de repasse dos órgãos
 - 14.4 Autorizar repasse conforme as cotas definidas
 - 14.5 Executar repasse
 - 14.6 Registrar dados de repasses realizados
 - 14.7 Acompanhar movimentação financeira
 - 14.8 Gerar relatório de movimentação financeira diária para o secretário e adjunto
 - 14.9 Solicitar encerramento do caixa após atingir o teto diário
 - 14.10 Atualizar planilha de movimentação financeira
 - 14.11 Gerar relatório de movimentação financeira diária
- Produto 14:** Relatório de Movimentação Financeira Diária

Processo 15 Monitoramento Orçamentário

- 15.1 Executar o orçamento no SIGEF
- 15.2 Lançar dados da execução física e das despesas contratuais no SIGEF
- 15.3.1 Acompanhar execução orçamentária
- 15.3.2 Acompanhar emendas parlamentares
- 15.3.3 Acompanhar execução orçamentária dos Poderes Judiciário e Legislativo
- 15.3.4 Acompanhar saldos e pressões orçamentárias
- 15.4 Analisar solicitações de alterações orçamentárias a partir das informações dos relatórios
- 15.5 Realizar reuniões periódicas com órgãos setoriais para gestão do orçamento

P15: Relatório de Monitoramento Orçamentário e Painel de Evidências atualizado

Processo 16 Monitoramento de Metas Físicas e Financeiras

- 16.1 Selecionar as ações e subações a serem monitoradas
- 16.2 Realizar capacitação dos órgãos setoriais
- 16.3 Monitorar metas físicas e financeiras
- 16.4 Lançar metas físicas e financeiras no SIGEF bimestralmente
- 16.5 Revisar dados inseridos pelos órgãos
- 16.6 Consolidar Relatório Quadrimestral de Metas
- 16.7 Encaminhar Relatório Quadrimestral de Monitoramento de Metas Físicas e Financeiras ao CMAPE
- 16.8 Consolidar Relatório Quadrimestral de Monitoramento do Plano Anual de Metas
- 16.9 Encaminhar Relatório Quadrimestral de Monitoramento do Plano Anual de Metas ao CONGEP
- 16.10 Realizar reunião de status dos programas
- 16.11 Alinhar metas pactuadas às metas realizadas
- 16.12 Atualizar painel do BI

Produto 16.1: Relatório Quadrimestral de Metas Físicas e Financeiras

Produto 16.2: Relatório Quadrimestral de Monitoramento do Plano Anual de Metas

Processo 17 Monitoramento de Indicadores de Resultado

- 17.1 Selecionar de indicadores a serem monitorados
- 17.2 Realizar capacitação dos órgãos setoriais
- 17.3 Lançar resultados no SIGEF

- 17.4 Revisar dados inseridos pelos órgãos
- 17.5 Consolidar Relatório Quadrimestral de Resultados
- 17.6 Realizar reunião de status dos programas
- 17.7 Consolidar Relatório Quadrimestral de Resultados do Plano Anual de Metas
- 17.8 Encaminhar Relatório Quadrimestral de Resultados do Plano Anual de Metas ao CONGEP
- 17.9 Alinhar metas pactuadas às metas realizadas
- 17.10 Atualizar painel do BI

Produto 17.1: Relatório Quadrimestral de Resultados

Produto 17.2: Relatório Quadrimestral de Resultados do Plano Anual de Metas

Processo 18 Monitoramento do Plano Estratégico de Longo Prazo

- 18.1 Elaborar Plano de Trabalho
- 18.2 Coletar as informações da execução dos projetos estratégicos.
- 18.3 Consolidar as informações em relatório
- 18.4 Encaminhar Relatório de Monitoramento do Plano Estratégico de Longo Prazo à Comissão PELP
- 18.5 Realizar reunião Monitoramento do Plano Estratégico de Longo Prazo à Comissão PELP
- 18.6 Corrigir estratégias
- 18.7 Divulgar resultados do relatório junto ao público interno e externo

P18: Relatório de Monitoramento do Plano Estratégico de Longo Prazo à Comissão PELP

PRINCIPAL PRODUTO

Relatório de Movimentação Financeira Diária.

PERIODICIDADE

Diário.

GOVERNANÇA (PRINCIPAIS ENVOLVIDOS)



CMAPE



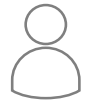
CONGEP



IMESC

**SEPLAN**

ASPLANS



SETORIAIS



SECOM

DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES E MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

		SEPLAN
14.1	Acessar registro de movimentação financeira do dia anterior	C
14.2	Delimitar limite de gasto diário	D
14.3	Analisar solicitações de repasse dos órgãos	R
14.4	Autorizar repasse conforme as cotas definidas	A
14.5	Executar o repasse	C
14.6	Registrar dados de repasses realizados	C
14.7	Acompanhar movimentação financeira	C
14.8	Gerar relatório de movimentação financeira diária para o secretário e adjunto	C
14.9	Solicitar encerramento do caixa após atingir o teto diário	C
14.10	Atualizar planilha de movimentação financeira	C
14.11	Gerar relatório de movimentação financeira diária	C
P14	Relatório de Movimentação Financeira Diária	C

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

PRINCIPAL PRODUTO

Painel de Evidências atualizado/Relatório de Monitoramento Orçamentário

PERIODICIDADE

Diário.

GOVERNANÇA (PRINCIPAIS ENVOLVIDOS)



CMAPE



CONGEP



IMESC



SEPLAN



ASPLANS



SETORIAIS



SECOM

DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES E MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

		SEPLAN	ASPLANS	SETORIAIS
15.1	Executar o orçamento no SIGEF	P	C	P
15.2	Lançar dados da execução física e das despesas contratuais no SIGEF	-	C	P
15.3.1	Acompanhar a execução orçamentária	C	-	-
15.3.2	Acompanhar emendas parlamentares	C	-	-
15.3.3	Acompanhar execução orçamentária dos Poderes Judiciário e Legislativo	C	-	-
15.3.4	Acompanhar saldos e pressões orçamentárias	C	-	P
15.4	Analisar solicitações de alterações orçamentárias a partir das informações dos relatórios	C	P	P
15.5	Realizar reuniões periódicas com órgãos setoriais para gestão do orçamento	C	P	P
P15	Relatório de Monitoramento Orçamentário	C	R	R

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

PRINCIPAIS PRODUTOS

- Relatório Quadrimestral de Metas;
- Relatório Quadrimestral de Monitoramento do Plano Anual de Metas .

PERIODICIDADE

Seu reporte será realizado bimestralmente no SIGEF pelos órgãos setoriais, portanto 06 vezes ao ano, nos meses de janeiro, março, maio, julho, setembro e novembro, até o dia 15 do mês.

GOVERNANÇA (PRINCIPAIS ENVOLVIDOS)



CMAPE



CONGEP



IMESC



SEPLAN



ASPLANS



SETORIAIS



SECOM

DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES E MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

		CMAPE	CONGEP	SEPLAN	ASPLANS	SETORIAIS
16.1	Selecionar as ações e subações a serem monitoradas	-	-	D	P	R
16.2	Realizar alinhamento com os órgãos setoriais	-	-	C	P	-
16.3	Monitorar metas físicas e financeiras	-	-	-	C	P
16.4	Lançar metas físicas e financeiras no SIGEF bimestralmente	-	-	R	C	P
16.5	Revisar dados inseridos pelos órgãos	-	-	C	P	P
16.6	Consolidar Relatório Quadrimestral de Metas	R	R	C	R	R
16.7	Encaminhar Relatório Quadrimestral de Monitoramento de Metas Físicas e Financeiras ao CMAPE	R	-	C	-	-
16.8	Consolidar Relatório Quadrimestral de Monitoramento do Plano Anual de Metas	P	-	C	-	-
16.9	Encaminhar Relatório Quadrimestral de Monitoramento do Plano Anual de Metas ao CONGEP	P	R	C	-	-
16.10	Realizar reunião de status dos programas	P	P	C	P	-
16.11	Alinhar metas pactuadas às metas realizadas	C	A	-	P	P
16.12	Atualizar painel do BI	-	-	C	-	-
P16.1	Relatório Quadrimestral de Metas Físicas e Financeiras	C	R	C	P	P
P16.2	Relatório Quadrimestral de Monitoramento do Plano Anual de Metas	C	R	C	R	R

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

PRINCIPAIS PRODUTOS

Relatórios Quadrimestrais de Resultados.

PERIODICIDADE

Quadrimestral, nos meses de abril, agosto e dezembro (até o dia 15 de cada mês).

GOVERNANÇA (PRINCIPAIS ENVOLVIDOS)



CMAPE



CONGEP



IMESC



SEPLAN



ASPLANS



SETORIAIS



SECOM

DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES E MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

		CMAPE	CONGEP	IMESC	SEPLAN	ASPLANS	SETORIAIS
17.1	Selecionar os indicadores a serem monitorados	-	-	-	C	R	R
17.2	Realizar alinhamento com os órgãos setoriais	-	-	-	C	P	P
17.3	Lançar resultados no SIGEF	-	-	-	R	C	P
17.4	Revisar dados inseridos pelos órgãos	-	-	-	C	P	P
17.5	Consolidar Relatório Quadrimestral de Resultados	-	-	P	C	P	R
17.6	Encaminhar Relatório Quadrimestral de Resultados ao CMAPE	R	-	R	C	R	R
17.7	Consolidar Relatório Quadrimestral de Monitoramento do Plano Anual de Metas	-	-	P	C	P	P
17.8	Encaminhar Relatório Quadrimestral de Monitoramento do Plano Anual de Metas ao CONGEP	-	R	-	C	-	
17.9	Realizar reunião de status dos programas	P	P	-	C	P	P
17.10	Alinhar metas pactuadas às metas realizadas	-	-		C	P	P
17.11	Atualizar painel do BI	C	R	R	C	P	R
P17.1	Relatório Quadrimestral de Resultados	C	R	R	C	R	R
P17.2	Relatório Quadrimestral de Resultados do Plano Anual de Metas	C	R	R	C	R	R

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

PRINCIPAL PRODUTO

Relatório de Monitoramento do Plano Estratégico de Longo Prazo.

PERIODICIDADE

Anual.

GOVERNANÇA (PRINCIPAIS ENVOLVIDOS)



COMISSÃO
PELP



SEC.
EXECUTIVA



CENTRAL DE
RESULTADOS



GERENTE DE
PROJETOS



SECOM

DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES E MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

		COMISSÃO PELP	SECRETARIA EXECUTIVA	CENTRAL DE RESULTADOS	GERENTE DE PROJETOS	SECOM
18.1	Elaborar Plano de Trabalho	R	C	P	R	R
18.2	Coletar as informações da execução dos projetos estratégicos	P	-	C	P	-
18.3	Consolidar as informações em relatório	R	P	C	P	-
18.4	Encaminhar Relatório de Monitoramento do Plano Estratégico de Longo Prazo à Comissão PELP	R	C	P	R	R
18.5	Realizar reunião de monitoramento do PELP	P	C	P	P	P
18.6	Corrigir estratégias	A	P	P	C	R
18.7	Divulgar resultados do relatório junto ao público interno e externo	P	C	C	R	C
P18	Relatório de Monitoramento do Plano Estratégico de Longo Prazo à Comissão PELP	R	C	C	R	P

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



MacroPlan

1.5

Macroprocesso de Avaliação





MACROPROCESSO DE AVALIAÇÃO

VISÃO DE CONJUNTO

OBJETIVO Tem o propósito de subsidiar a gestão dos programas com informações mais aprofundadas e detalhadas sobre o funcionamento e os efeitos do programa, levantadas nas pesquisas de avaliação.

DESCRIÇÃO O macroprocesso de avaliação tem como finalidade verificar se a execução dos programas e ações está de fato contribuindo para o alcance dos objetivos e metas estabelecidos e para a superação dos desafios estratégicos selecionados. Seu objetivo é assegurar o aperfeiçoamento contínuo da estratégia, dos programas e das ações, através da geração de insumos que permitam que sejam feitas as revisões de portfólio e revisão de estratégia.

PERIODICIDADE

Quadrienal para a avaliação do PELP e anual para as demais.

LEGISLAÇÃO PERTINENTE

Lei Nº 11.630, DE 21 DE DEZEMBRO DE 2021 - Sistema de Monitoramento e Avaliação do Estado do Maranhão, com foco na Gestão Orientada para Resultados (GpR) e na análise baseada em evidências.

SUBDIVISÃO EM PROCESSOS

19

AVALIAÇÃO
SINTÉTICA DO PPA

20

AVALIAÇÃO DE
DESENHO

21

AVALIAÇÃO DE
GESTÃO

22

AVALIAÇÃO DE
IMPACTO

23

AVALIAÇÃO DO
PLANO
ESTRATÉGICO DE
LONGO PRAZO

Descrição dos processos e atividades por macroprocesso

➤ AVALIAÇÃO

Processo 19 Avaliação Sintética do PPA

19.1 Elaborar Plano de Trabalho da Elaboração da Avaliação Sintética

19.2 Delimitar programas a serem avaliados

19.3 Comunicar cronograma, estrutura do documento e programas que serão avaliados para setoriais

19.4.1 Gerar anexo de desempenho dos programas

19.4.2 Elaborar e encaminhar formulário da avaliação sintética

19.5 Preencher formulário da avaliação sintética

19.6.1 Elaborar contexto socioeconômico por área de resultado

19.6.2 Elaborar capítulo com balanço dos indicadores de resultado dos programas

19.7 Consolidar informações recebidas do formulário e solicitar ajustes quando necessário

19.8 Consolidar versão final do Caderno de Avaliação Sintética

19.9 Enviar Caderno de Avaliação Sintética para ALEMA

19.10 Publicizar Caderno de Avaliação Sintética

Produto 19: Caderno de Avaliação Sintética

Processo 20 Avaliação de Desenho

20.1 Definir políticas públicas que serão avaliadas

20.2 Realizar reunião com gestores dos políticas públicas

20.3 Revisar modelo lógico do desenho da política pública

20.4 Consolidar lista de recomendações de melhoria

20.5 Realizar reunião devolutiva

20.6 Analisar recomendações de melhoria

20.7 Lançar os ajustes no SIGEF na revisão do PPA

Processo 21 Avaliação de Gestão

21.1 Lançar edital de Avaliação de Gestão

21.2 Realizar alinhamento com os órgãos setoriais

21.3 Enviar inscrições de políticas a serem avaliadas

21.4 Selecionar as políticas a serem avaliadas

21.5 Analisar o diagnóstico do problema

21.6 Analisar o modelo lógico da política

21.7 Analisar dados da implementação da política

21.8 Analisar dados da estrutura de gestão e governança da política

21.9 Analisar dados da execução orçamentária e financeira

21.10 Analisar indicadores de resultado e impacto

21.11 Aplicar métrica de pontuação com base nos dados analisados

21.12 Construir Ranking

21.13 Consolidar lista de recomendações de melhorias com base nos dados analisados

21.14 Realizar evento de premiação das políticas ganhadoras

21.15 Assessorar inscritos na melhoria das políticas encaminhadas

Produto 21: Relatório de Avaliação de Gestão

Processo 22 Avaliação de Impacto

22.1 Atualizar os critérios obrigatórios e desejáveis de avaliação

22.2 Definir quais programas finalísticos serão avaliados

22.3 Definir método de avaliação a ser utilizado

22.4 Avaliar o desempenho do programa selecionado

22.5 Analisar a sustentabilidade e a satisfação do beneficiário da política

22.6 Consolidar Avaliação de Impacto

22.7 Publicar e divulgar o Caderno de Avaliação de Impacto

Produto 22: Caderno de Avaliação de Impacto

Processo 23 Avaliação do Plano Estratégico de Longo Prazo

23.1 Elaborar Plano de Trabalho

23.2 Coletar as informações da execução dos projetos estratégicos

23.3 Consolidar as informações em relatório

23.4 Convocar reunião de avaliação do PELP

23.5 Realizar reunião de avaliação do PELP

23.6 Consolidar o "Relatório de Avaliação do Plano Estratégico de Longo Prazo" em versão final

23.7 Divulgar o relatório junto ao público interno e externo

23.8 Apoiar e acompanhar a implantação das medidas de gestão pactuadas

Produto 23: Relatório de Avaliação do Plano Estratégico de Longo Prazo

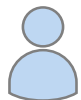
PRINCIPAL PRODUTO

Caderno de Avaliação Sintética.

PERIODICIDADE

Anual.

GOVERNANÇA (PRINCIPAIS ENVOLVIDOS)



IMESC



SEPLAN



SETORIAIS



ASPLANS



ALEMA

DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES E MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

		IMESC	SEPLAN	ASPLANS	ALEMA
19.1	Elaborar Plano de Trabalho da elaboração da Avaliação Sintética	-	C	-	-
19.2	Delimitar programas a serem avaliados	-	C	-	-
19.3	Comunicar cronograma, estrutura do documento e programas que serão avaliados para setoriais	-	C	R	-
19.4.1	Gerar anexo de desempenho dos programas	-	C	-	-
19.4.2	Elaborar e encaminhar formulário da avaliação sintética	-	C	R	-
19.5	Preencher formulário da avaliação sintética	-	R	C	-
19.6.1	Elaborar contexto socioeconômico por área de resultado	C	C	-	-
19.6.2	Elaborar capítulo com balanço dos indicadores de resultado dos programas	C	C	-	-
19.7	Consolidar informações recebidas do formulário e solicitar ajustes quando necessário	-	C	-	-
19.8	Consolidar versão final do Caderno de Avaliação Sintética	-	C	-	-
19.9	Enviar Caderno de Avaliação Sintética para ALEMA	-	C	-	R
19.10	Publicizar Caderno de Avaliação Sintética	-	C	R	-
P19	Caderno de Avaliação Sintética	-	-	-	-

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

PERIODICIDADE

Anual.

GOVERNANÇA (PRINCIPAIS ENVOLVIDOS)



IMESC



SECOM



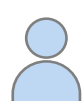
SEPLAN



CMAPE



CONGEP



SETORIAIS



ALEMA



ASPLANS

DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES E MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

		SEPLAN	ASPLANS	SETORIAIS
20.1	Definir políticas públicas que serão avaliadas	D	R	R
20.2	Realizar reunião com gestores das políticas públicas	C	P	P
20.3	Revisar modelo lógico do desenho da política pública	C	P	P
20.4	Consolidar lista de recomendações de melhoria	C	R	R
20.5	Realizar reunião devolutiva	C	P	P
20.6	Analisar recomendações de melhoria	-	-	C
20.7	Lançar os ajustes no SIGEF na revisão do PPA	-	-	C

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

PERIODICIDADE

Anual, a ser realizada entre dezembro e março

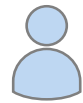
GOVERNANÇA (PRINCIPAIS ENVOLVIDOS)



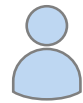
GOVERNADOR



CMAPE



SEPLAN



SETORIAIS



IMESC



ASPLANS



SECOM



ALEMA

DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES E MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

		SEPLAN	ASPLANS	SETORIAIS
21.1	Lançar edital de Avaliação de Gestão	C	R	R
21.2	Realizar alinhamento com os órgãos setoriais	C	P	P
21.3	Enviar inscrições de políticas a serem avaliadas	R	C	P
21.4	Selecionar as políticas a serem avaliadas	C	-	-
21.5	Analisar o diagnóstico do problema	C	-	-
21.6	Analisar o modelo lógico da política	C	-	-
21.7	Analisar dados da implementação da política	C	-	-

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

DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES E MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (CONTINUAÇÃO)

		SEPLAN	ASPLANS	SETORIAIS
21.8	Analisar dados da estrutura de gestão e governança da política	C	-	-
21.9	Analisar dados da execução orçamentária e financeira	C	-	-
21.10	Analisar indicadores de resultado e impacto	C	-	-
21.11	Aplicar métrica de pontuação com base nos dados analisados	C	R	R
21.12	Construir Ranking	C	-	-
21.13	Consolidar lista de recomendações de melhorias com base nos dados analisados	C	R	R
21.14	Realizar evento de premiação das políticas ganhadoras	C	P	P
21.15	Assessorar inscritos na melhoria das políticas encaminhadas	C	P	P
P21	Relatório de Avaliação de Gestão	C	R	R

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

PRINCIPAL PRODUTO

Caderno de Avaliação de Impacto

PERIODICIDADE

Anual

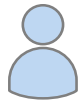
GOVERNANÇA (PRINCIPAIS ENVOLVIDOS)



GOVERNADOR



CMAPE



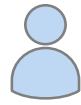
SEPLAN



SETORIAIS



IMESC



ASPLANS



SECOM



ALEMA

DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES E MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

		SEPLAN	IMESC
22.1	Atualizar os critérios obrigatórios e desejáveis de avaliação	C	P
22.2	Definir quais programas finalísticos serão avaliados	C	P
22.3	Definir método de avaliação a ser utilizado	P	C
22.4	Avaliar o desempenho do programa selecionado	-	C
22.5	Analisar a sustentabilidade e a satisfação do beneficiário da política	-	C
22.6	Consolidar Avaliação de Impacto	-	C
22.7	Publicar e divulgar o Caderno de Avaliação de Impacto	P	C
P22	Caderno de Avaliação de Impacto	P	C

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

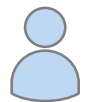
PRINCIPAL PRODUTO

Relatório de Avaliação do Plano Estratégico de Longo Prazo.

PERIODICIDADE

Quadrienal.

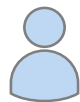
GOVERNANÇA (PRINCIPAIS ENVOLVIDOS)



COMISSÃO
PELP



SECRETARIA
EXECUTIVA



CENTRAL DE
RESULTADOS



GERENTE
DE PROJETOS



CMAPE



CONGEP



SETORIAIS



SECOM

DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES E MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

		COMISSÃO PELP	SECRETARIA EXECUTIVA	CENTRAL DE RESULTADOS	GERENTE DE PROJETOS	SECOM
23.1	Elaborar Plano de Trabalho	R	C	R	R	R
23.2	Coletar as informações da execução dos projetos estratégicos	-	-	C	P	-
23.3	Consolidar as informações em relatório	R	P	C	P	-
23.4	Convocar reunião de avaliação do PELP	R	C	P	R	-
23.5	Realizar reunião de avaliação do PELP	P	C	P	P	-
23.6	Consolidar o "Relatório de Avaliação do Plano Estratégico de Longo Prazo" em versão final	P	C	P	P	-
23.7	Divulgar o relatório junto ao público interno e externo	R	P	P	R	C
23.8	Apoiar e acompanhar a implantação das medidas de gestão pactuadas	P	P	P	C	-
P23	Relatório de Avaliação do Plano Estratégico de Longo Prazo	R	C	P	R	R

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



MacroPlan

1.6

Macroprocesso de Revisão do Plano de Longo Prazo





MACROPROCESSO DE REVISÃO DO PLANO DE LONGO PRAZO

VISÃO DE CONJUNTO

OBJETIVO

Atualizar o planejamento estratégico estadual, conforme os resultados das mudanças nos cenários internos e externos.

DESCRIÇÃO

Macroprocesso de revisão e aperfeiçoamento do Plano Estratégico de Longo Prazo, é feito a cada quadriênio a partir dos dados da avaliação ínterim do PELP.

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** (Macroprocesso de Revisão do Plano de Longo Prazo). Essas revisões devem ser feitas **entre os meses de julho do último ano de cada governo e maio do primeiro ano de cada governo**, de modo a ocorrerem entre o encerramento do ciclo de gestão e a elaboração do novo PPA.

LEGISLAÇÃO PERTINENTE

Consolidação do Plano Estratégico de Longo Prazo Maranhão 2050 (PELP-MA) em Projeto de Lei.

SUBDIVISÃO EM PROCESSOS

24 ANÁLISE SITUACIONAL

25 REVISÃO DOS DESAFIOS E METAS DE LONGO PRAZO

26 REVISÃO DA CARTEIRA DE PROJETOS

27 COMUNICAÇÃO E INSTITUCIONALIZAÇÃO

Descrição dos processos e atividades por macroprocesso

➤ REVISÃO DO PLANO DE LONGO PRAZO

Processo 24 Análise Situacional

24.1 Realizar análise quantitativa, retrospectiva e comparativa do desempenho do estado

24.2 Realizar análise documental

24.3 Consolidar Diagnóstico de Análise Situacional

Produto: Diagnóstico da análise situacional atualizado

Processo 25 Revisão dos desafios e metas de longo prazo

25.1 Atualizar as metas associadas à Visão de Futuro

25.2 Atualizar estratégias de desenvolvimento e metas

25.3 Atualizar a visão de futuro regionalizada (desafios e metas territorializadas)

25.4 Consolidação da visão de futuro geral e territorializada

Produto: Desafios e metas do PELP atualizadas

Processo 26 Revisão da Carteira de Projetos

26.1 Atualizar Carteira de Projetos por área de resultado

26.2 Detalhar projetos

26.3 Consolidar da Carteira de Projetos atualizada

Produto: Consolidação da Carteira de Projetos

Processo 27 Comunicação e institucionalização

27.1 Aprovar Plano Estratégico de Longo Prazo

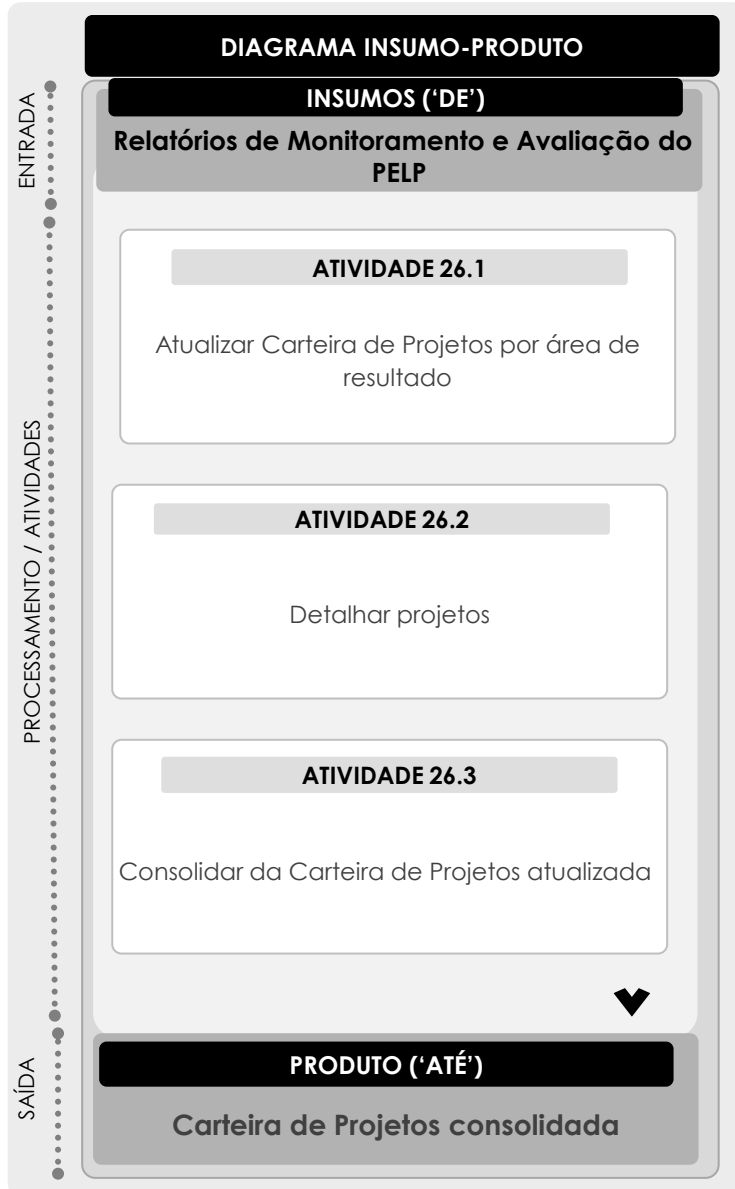
27.2 Elaborar projeto de lei

27.3 Elaborar Plano de Comunicação para Plano Estratégico de Longo Prazo Maranhão

Produto: Plano de Comunicação da versão atualizada do PELP

PROCESSO 26

Revisão da Carteira de Projetos



OBJETIVO DO PROCESSO

A partir do Mapa Estratégico atualizado, revisar e consolidar carteira de projetos atualizada.

PERIODICIDADE

Sob demanda.

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

		COMISSÃO PELP	SEC. EXECUTIV A	CENTRAL DE RESULTADOS	GESTORES DOS PROJETOS	ATORES EXTERNOS
26.1	Atualizar Carteira de Projetos por área de resultado	P	C	P	P	P
26.2	Detalhar projetos	P	C	-	P	P
26.3	Consolidar da Carteira de Projetos atualizada	A	C	P	P	R
P26	Consolidação da Carteira de Projetos	A	C	R	P	R

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

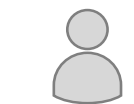
PRINCIPAL PRODUTO

Diagnóstico de Análise Situacional.

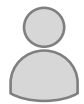
PERIODICIDADE

Quadrienal, a ser realizada entre julho e outubro do último ano de governo.

GOVERNANÇA (PRINCIPAIS ENVOLVIDOS)



COMISSÃO
PELP



SECRETARIA
EXECUTIVA



CENTRAL DE
RESULTADOS



CONGEP



CMAPE



SETORIAIS



SECOM



IMESC



ATORES EXTERNOS
(ESPECIALISTAS, ACADÊMICOS)

DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES E MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

		COMISSÃO PELP	SECRETARIA EXECUTIVA	CENTRAL DE RESULTADOS	CONGEP	CMAPE	SETORIAIS	IMESC	ATORES EXTERNOS
24.1	Realizar análise qualitativa, quantitativa, retrospectiva e comparativa do desempenho do estado	P	C	P	P	P	P	P	P
24.2	Realizar análise documental	R	C	P	-	-	-	P	-
24.3	Consolidar Diagnóstico de Análise Situacional	R	C	P	-	-	-	P	-
P24	Diagnóstico de análise situacional atualizado	A	C	P	R	R	R	P	R

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

PRINCIPAL PRODUTO

Desafios e metas do PELP atualizadas.

PERIODICIDADE

Quadrienal, a ser realizada entre janeiro a abril do primeiro ano de governo.

GOVERNANÇA (PRINCIPAIS ENVOLVIDOS)



COMISSÃO
PELP



SECRETARIA
EXECUTIVA



CENTRAL DE
RESULTADOS



CONGEP



CMAPE



SETORIAIS



SECOM



IMESC



ATORES EXTERNOS
(ESPECIALISTAS, ACADÊMICOS)

DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES E MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

		COMISSÃO PELP	SEC. EXECUTIVA	CENTRAL DE RESULTADOS	CONGEP	CMAPE	SETORIAIS	SECOM	ATORES EXTERNOS
25.1	Atualizar as metas associadas à Visão de Futuro	D	C	P	P	P	P	P	P
25.2	Atualizar estratégias de desenvolvimento e metas	D	C	P	P	P	P	P	P
25.3	Atualizar a visão de futuro regionalizada (desafios e metas territorializadas)	D	C	P	P	P	P	P	P
25.4	Consolidação da visão de futuro geral e territorializada	D	C	P	P	P	P	P	P
P25	Desafios e metas do PELP atualizadas	A	P	P	R	R	R	R	R

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

PRINCIPAL PRODUTO

Consolidação da Carteira de Projetos.

PERIODICIDADE

Quadrienal, a ser realizada entre abril e maio do primeiro ano de governo.

GOVERNANÇA (PRINCIPAIS ENVOLVIDOS)



COMISSÃO
PELP



SECRETARIA
EXECUTIVA



CENTRAL DE
RESULTADOS



CONGEP



CMAPE



GESTORES DOS
PROJETOS



ATORES EXTERNOS
(ESPECIALISTAS, ACADÊMICOS)

DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES E MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

		COMISSÃO PEPE	SEC. EXECUTIVA	CENTRAL DE RESULTADOS	GESTORES DOS PROJETOS	ATORES EXTERNOS
26.1	Atualizar Carteira de Projetos por área de resultado	P	C	P	P	P
26.2	Detalhar projetos	P	C	-	P	P
26.3	Consolidar da Carteira de Projetos atualizada	A	C	P	P	R
P26	Consolidação da Carteira de Projetos	A	C	R	P	R

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

PRINCIPAL PRODUTO

Plano de Comunicação atualizado.

PERIODICIDADE

Quadrienal.

GOVERNANÇA (PRINCIPAIS ENVOLVIDOS)

COMISSÃO
PELPSECRETARIA
EXECUTIVACENTRAL DE
RESULTADOS

CONGEP



CMAPE



SETORIAIS



SECOM



IMESC

ATORES EXTERNOS
(ESPECIALISTAS, ACADÊMICOS)

ALEMA



GOVERNADOR

DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES E MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

		GOV	COMISSÃO PELP	SECRETARIA EXECUTIVA	PGE	CASA CIVIL	SECOM	ALEMA	ATORES EXTERNOS
27.1	Aprovar Plano de Longo Prazo	A	A	C	-	-	-	R	A
27.2	Elaborar projeto de lei	A	R	C	P	C	-	A	-
27.3	Elaborar Plano de Comunicação para Plano Estratégico de Longo Prazo Maranhão	R	R	C	-	-	P	-	R
P27	Plano de Comunicação da versão atualizada do PELP	R	A	R	-	P	C	R	R

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



MacroPlan

2

Manual de operacionalização

Manual detalhado dos
macroprocessos





MacroPlan

2

Manual de operacionalização

Manual detalhado dos
macroprocessos





MacroPlan

Elaboração do Plano de Longo Prazo





MACROPROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE LONGO PRAZO

VISÃO DE CONJUNTO

OBJETIVO

Estabelecer, a partir de uma estratégia de desenvolvimento de longo prazo, as prioridades governamentais para os próximos 20 anos.

DESCRIÇÃO

Macroprocesso de formulação do Plano Estratégico de Longo Prazo do estado do Maranhão que contempla a definição de norte comum que orienta os esforços setoriais e territoriais no longo prazo (a "Visão de Futuro"), bem como o define os desafios estratégicos do estado e os objetivos específicos de cada setor, tendo em vista as diferentes áreas temáticas da gestão pública.

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.

LEGISLAÇÃO PERTINENTE

Consolidação do Plano Estratégico de Longo Prazo Maranhão 2050 (PELP-MA) em Projeto de Lei.

SUBDIVISÃO EM PROCESSOS

1

ANÁLISE
SITUACIONAL

2

ANÁLISE
PROSPECTIVA

3

CONSTRUÇÃO DA
VISÃO DE FUTURO E
METAS
MOBILIZADORAS

4

ELABORAÇÃO DA
CARTEIRA DE
PROJETOS

5

COMUNICAÇÃO E
INSTITUCIONALIZAÇÃO

DIAGRAMA INSUMO-PRODUTO

ENTRADA

INSUMOS ('DE')

PELP anterior;
Relatório de Avaliação do PELP e PPA

PROCESSAMENTO / ATIVIDADES

ATIVIDADE 1.1

Realizar análise qualitativa, quantitativa, retrospectiva e comparativa do desempenho do estado

ATIVIDADE 1.2

Realizar análise documental

ATIVIDADE 1.3

Consolidar Diagnóstico de Análise Situacional

SAÍDA

PRODUTO ('ATÉ')

Diagnóstico de Análise Situacional

OBJETIVO DO PROCESSO

Realizar diagnóstico socioeconômico regionalizado e georreferenciado a partir do levantamento e da análise de indicadores sociais públicos oficiais e registros administrativos.

PERIODICIDADE

A etapa de Análise Situacional deve ocorrer no contexto da elaboração do Plano Estratégico e nas suas revisões, entre os meses de **julho e outubro do último ano de cada governo**, de modo a analisar o encerramento do ciclo de gestão.

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

		COMISSÃO PELP	SEC. EXECUTIVA	CENTRAL DE RESULTADOS	CONGEP	CMAPE	SETORIAIS	IMESC	ATORES EXTERNOS
1.1	Realizar análise qualitativa, quantitativa, retrospectiva e comparativa do desempenho do estado	P	C	P	P	P	P	P	P
1.2	Realizar análise documental	R	C	P	-	-	-	P	-
1.3	Consolidar Diagnóstico de Análise Situacional	R	C	P	-	-	-	P	-
P1	Diagnóstico de análise situacional	A	C	P	R	R	R	P	R

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

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

Para realizar a análise situacional, podem ser utilizados métodos de análises quantitativos e qualitativos. Entre eles destacam-se:

- **Diagnóstico socioeconômico:** análise da situação atual e da evolução dos indicadores finalísticos. No diagnóstico é sempre importante comparar a região analisada com outras regiões que tenham características semelhantes, para ter um parâmetro de comparação e uma visão mais ampla sobre a velocidade da evolução e a situação atual. Para isso, é importante o uso de dados de fontes públicas para a comparação com outras regiões.
- **Entrevistas:** processo de interação entre duas ou mais pessoas para obter informações específicas e percepções. As entrevistas ajudam no entendimento sobre a evolução de uma região e na identificação de desafios e gargalos, bem como de expectativas em relação ao futuro. Para o processo de planejamento podem ser realizadas entrevistas com gestores públicos e com atores relevantes da iniciativa privada e da sociedade civil.
- **Outros tipos de pesquisas:** para complementar as análises, podem ser realizados outros tipos de pesquisas como grupos focais, consultas públicas e pesquisas on-line. Essas pesquisas também podem ajudar na identificação de desafios e gargalos e de expectativas em relação ao futuro e podem ser aplicadas aos gestores públicos, iniciativa privada e sociedade civil.



IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Para realização da **análise quantitativa, retrospectiva e comparativa**, a Secretaria Executiva da Comissão PELP, com apoio do IMESC, deve organizar um grupo de trabalho para selecionar, para cada área temática, um conjunto de **indicadores públicos oficiais comparáveis**, e levantar, através destas bases, a série histórica para cada um dos indicadores selecionados, organizando-os em uma base de dados padronizada. O foco deve ser a **trajetória** assumida pelos indicadores pertinentes a **mensuração do desenvolvimento estadual nos últimos 10 anos**.
- Nesse contexto, a performance do estado do Maranhão pode ser contrastada com as demais UFs, a região Nordeste e o Brasil. É comum que esta análise conte com uma abordagem que compare o estado com foco em outros estados com perfis socioeconômicos similares. O caso maranhense, a princípio, apresenta o Nordeste como um grupo de controle padrão.
- Para a **análise qualitativa**, a Secretaria Executiva do PELP deverá realizar:
 - **Entrevistas com roteiro semiestruturado**: a serem realizadas com lideranças da sociedade (políticos, empresários, líderes sindicais, formadores de opinião, líderes comunitários, etc.). O roteiro dessas entrevistas deve contemplar os três eixos da formulação estratégica: **Onde estamos?** (principais debilidades e potencialidades do estado); **Aonde queremos chegar?** (aspirações e componentes do futuro desejado para o Maranhão); e **Como vamos chegar lá?** (intervenções, melhorias e investimentos prioritários que devem ser executados, sob risco de inviabilizar a efetivação do futuro desejado);
 - **Pesquisa-Web**: tendo como público-alvo a população do estado, a pesquisa deve ser hospedada em ambiente virtual de acesso público. Devem contemplar os mesmos três eixos fundamentais que compõem o roteiro das entrevistas.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Bases de dados primários e secundários do governo e dos principais institutos
- Pesquisa de campo (qualitativa e quantitativa), incluindo ferramenta de análise de conteúdo
- Georeferenciamento
- *Benchmarking*

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Análise retrospectiva
- Estratégia de desenvolvimento
- Estatística
- Políticas públicas
- Orçamento e finanças públicas
- Economia regional
- Mediação de grupos

PROCESSO 1 Análise Situacional

ATIVIDADE 1.2 Realizar análise documental

ATIVIDADE 1.3 Consolidar Diagnóstico de Análise Situacional

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

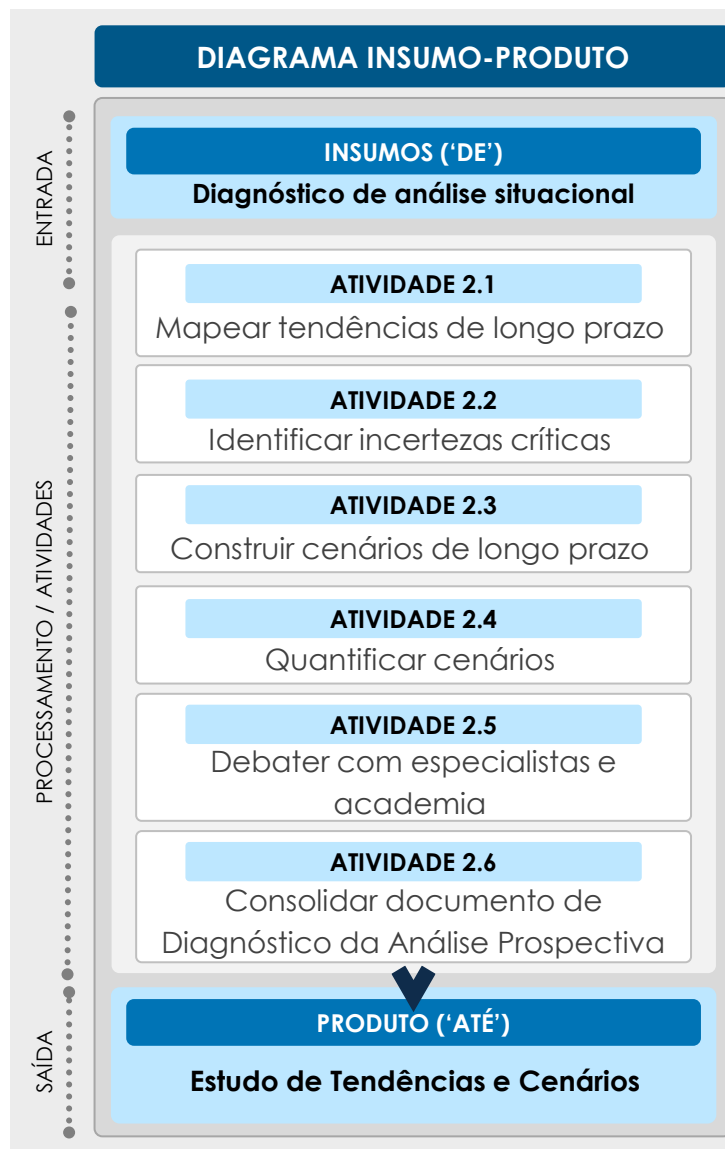
- Nessa atividade, a Secretaria Executiva é a responsável por **coletar, consolidar e analisar informações oriundas de fontes secundárias**, isto é, a partir do levantamento da bibliografia já publicada sobre o desenvolvimento do Maranhão, questionários, entrevistas, documentos oficiais, biografias e outros documentos existentes, com vistas a compreender e explorar a atual situação do estado.
- Após a coleta, a Secretaria Executiva deve **testar hipóteses, correlacionar, interpretar e sintetizar os dados** e informações, criar premissas e identificar padrões, lacunas, gargalos e oportunidades.
- Em seguida a Secretaria Executiva deverá consolidar as informações obtidas e elaborar o Diagnóstico de Análise Situacional.
- A versão final do documento deverá ser apresentada à **Comissão PELP**.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Bases de dados primários e secundários do governo e dos principais institutos
- Análise SWOT

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Estratégia de desenvolvimento
- Estatística
- Políticas públicas
- Orçamento e finanças públicas
- Economia regional
- Design



OBJETIVO DO PROCESSO

Prospectar, baseado em estudos de tendências e incertezas críticas, as oportunidades e as ameaças que condicionarão o futuro do estado nos próximos anos. Traçar arquétipos e descrições de futuro com as possibilidades de caminhos a serem tomados pelo Maranhão no médio e no longo prazo.

PERIODICIDADE

A etapa de Análise Prospectiva deve ocorrer no contexto da elaboração do Plano Estratégico, ou sob demanda durante a revisão, na ocorrência de evento crítico, **entre os meses de novembro e dezembro do último ano de cada governo**, de modo a anteceder o início da nova gestão e subsidiar a elaboração das estratégias.

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

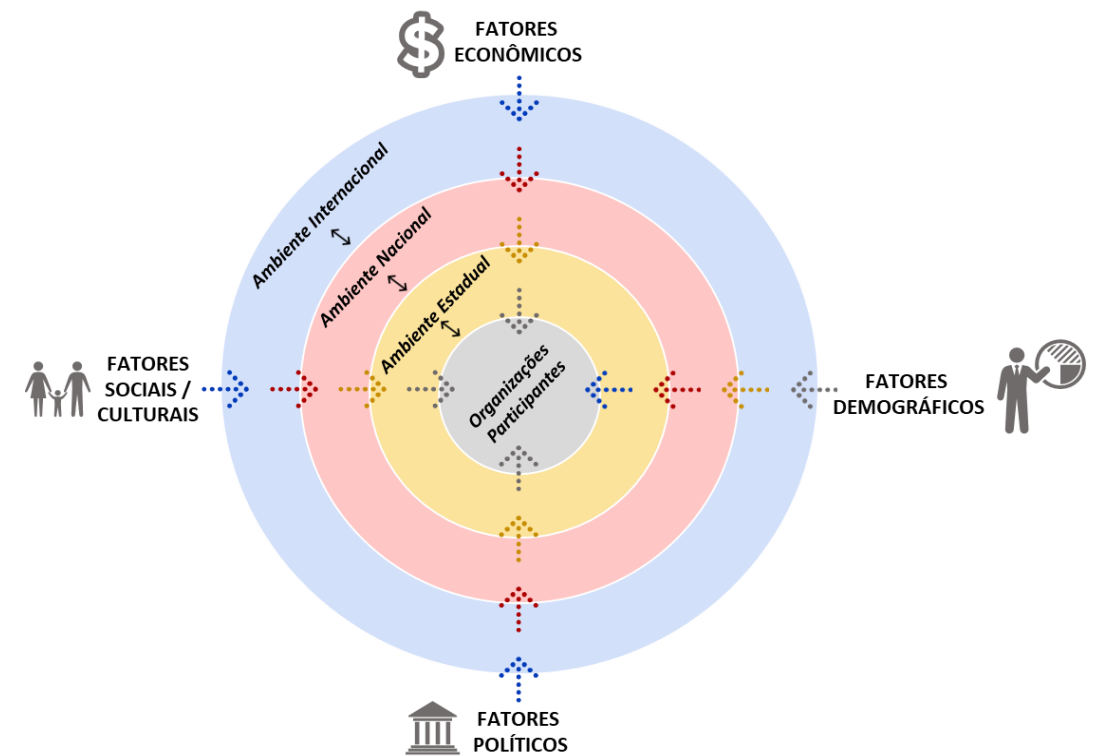
		COMISSÃO PELP	SEC. EXECUTIVA	CENTRAL DE RESULTADOS	CONGEP	CMAPE	SETORIAIS	IMESC	ATORES EXTERNOS
2.1	Mapear tendências de longo prazo	P	C	P	P	P	P	P	P
2.2	Identificar incertezas críticas	P	C	P	P	P	P	P	P
2.3	Construir cenários de longo prazo	P	C	P	P	P	P	P	P
2.4	Quantificar cenários	-	-	C	-	-	-	P	-
2.5	Debater com especialistas e academia	P	C	P	P	P	P	P	P
2.6	Consolidar documento de Diagnóstico da Análise Prospectiva	A	C	P	R	R	R	R	R
P2	Estudo de Tendências e Cenários	A	C	P	R	R	R	R	R

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

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- O mapeamento de tendências de longo prazo busca **identificar fenômenos provenientes do ambiente externo** cujo movimento tenha uma direção altamente previsível e que **possam influenciar de forma decisiva a execução da estratégia de desenvolvimento estadual** ao representar ameaças ou oportunidades para o futuro do Maranhão.
- Este mapeamento exige um processo rigoroso de coleta e interpretação de dados e fatos, que pode seguir diversas metodologias. Uma adaptação da metodologia de Austin (1990) para o setor público preconizaria a subdivisão do ambiente externo em fatores sociais/culturais, econômicos, demográficos e políticos, nos níveis internacional, nacional e local (estadual).
- Além disso, é fundamental que a elaboração da análise prospectiva conte com uma **dimensão participativa para que possa de fato representar os interesses populares**, inclusive no mapeamento de tendências.

O Modelo Austin (adaptado)



Fonte: Elaboração Macroplan com base em: AUSTIN, James E. **Managing in Developing Countries: Strategic Analysis and Operation Techniques** - Ed. Free Press, 1990

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Considerando a subdivisão do ambiente externo nesses fatores e as análises quantitativa, qualitativa e documental realizadas no processo de Análise Situacional, a Secretaria Executiva conduz uma extensa pesquisa por meio de documentos, bancos de dados e estudos prospectivos capazes de indicar tendências de longo prazo com possível impacto no futuro do Maranhão.
- Em paralelo a essa pesquisa, a Comissão PELP, com apoio da Secretaria Executiva, realiza **entrevistas com atores técnicos e políticos de diversos setores, externos e internos ao governo, que possuam visão estratégica** e conheçam bem o estado, questionando-os sobre o que acham certo ou quase certo de acontecer no estado durante o horizonte temporal do Plano Estratégico de Longo Prazo (20 anos).
- A participação popular também se dá através de **oficinas de discussão com atores relevantes, podendo se repetir ou não os participantes das entrevistas**. A Secretaria Executiva coordena a convocação dos atores e a organização do evento, enquanto a Comissão PELP conduz uma discussão em plenária e dinâmicas em grupo para que sejam indicadas novas tendências, caso necessário, e priorizadas as que já foram mapeadas na pesquisa documental e nas entrevistas.
- Por fim, a Secretaria Executiva faz um balanço de todas as informações levantadas durante a pesquisa, as entrevistas e a oficina e, a partir disso, consolida uma relação de tendências de longo prazo com maior impacto para o futuro do Maranhão.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Análise documental
- Bases de dados primários e secundários do governo e dos principais institutos
- Pesquisa qualitativa (entrevistas e grupos de foco)
- Oficina de discussão
- Mapeamento das principais tendências e condicionantes do futuro através de análise do ambiente externo (modelo Austin / Pestal)

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Análise de indicadores
- Economia do desenvolvimento
- Economia regional
- Planejamento estratégico
- Visão de longo prazo
- Mediação de grupos
- Coleta e interpretação de dados
- Capacidade de identificar padrões e tendências em dados textuais não-estruturados

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- As incertezas constituem fenômenos com baixa previsibilidade em relação à sua direção, podendo haver inflexões e mudanças na rota que impactarão o futuro de maneira diferente. As incertezas críticas, especificamente, representam dúvidas quanto ao comportamento da **estrutura** do sistema.
- Assim como nas tendências, essa atividade requer uma extensa pesquisa documental por parte da Secretaria Executiva e da Central de Resultados, em **busca dos fenômenos com maior capacidade de impactar o futuro do Maranhão**, bem como um **processo de investigação junto a atores relevantes do contexto estadual**.
- Nas mesmas entrevistas citadas anteriormente, os participantes também devem ser questionados a respeito das grandes questões, dúvidas e interrogações que se colocam de forma crucial e que podem definir o desenvolvimento futuro do Estado.
- A partir delas e da pesquisa documental, a Comissão PELP consolida uma lista de incertezas, que é debatida em plenária na oficina de discussão, após a priorização das tendências, e modificada caso necessário.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Análise documental
- Pesquisa qualitativa (entrevistas e grupos de foco)
- Oficina de discussão
- Mapeamento das principais tendências e condicionantes do futuro através de análise do ambiente externo (modelo Austin / Pestal)
- Software MicMac

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Planejamento estratégico
- Visão de longo prazo
- Mediação de grupos
- Coleta e interpretação de dados
- Capacidade de identificar padrões e tendências em dados textuais não-estruturados

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Após a oficina, a Secretaria Executiva encaminha a lista pactuada para a Central de Resultados, que, com o apoio do IMESC, realiza uma hierarquização dessas incertezas através da **Técnica de Análise Estrutural**. A Técnica de Análise Estrutural é uma ferramenta de análise de impactos cruzados, que avalia o impacto de cada incerteza sobre toda as outras incertezas mapeadas do sistema.
- Primeiramente, cada uma das incertezas mapeadas são transformadas em variáveis a elas associadas. Em seguida, as relações entre as variáveis serão classificadas em uma matriz de análise estrutural através do software MicMac.
- Conforme indicado na figura ao lado, preenchem-se as células da matriz no MicMac com 0 quando a influência da variável “i” (linha) sobre a variável “j” (coluna) for baixa ou nula, 1 quando for razoável e 2 quando for grande.
- A partir disso, o software irá gerar automaticamente um plano de motricidade dependência entre as variáveis (ver a seguir). As variáveis com maior motricidade e menor dependência darão origem às incertezas críticas.

Matriz de análise estrutural

	Sobre	Variáveis (colunas da matriz)											
Influência de													
Variáveis (linhas da matriz)													Motricidade
		Dependência											

0 – Influência nula ou pouco expressiva; 1 – Influência razoável; 2 – Influência grande

Fonte: Elaboração Macroplan

Software MicMac

Influência	EMS_GLOB	REFOR_ESTR	CRE_SECONDR	POLAMBIBR	TRANTECIBR	APORNOVMA	PROFESTMA	REGFUNDIMA	POLAMBIMA	EDUCAMA	QUALPROFMA	PATRICULTMA	POLISOCMA	AG
EMS_GLOB	0	0	1	2	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0
REFOR_ESTR	0	0	2	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1
CRE_SECONDR	0	1	0	0	2	2	0	0	0	0	0	1	1	1
POLAMBIBR	1	0	1	0	0	1	0	2	2	0	0	0	0	0
TRANTECIBR	0	0	1	0	0	2	1	0	0	1	1	0	0	0
APORNOVMA	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	2	1	1
PROFESTMA	0	0	0	0	0	1	0	2	2	2	1	1	2	2
REGFUNDIMA	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0
POLAMBIMA	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1
EDUCAMA	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	1	1	1
QUALPROFMA	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	2	0
PATRICULTMA	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0
POLISOCMA	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	1	1	1	0
AGROECONOMA	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	2	0	1	1

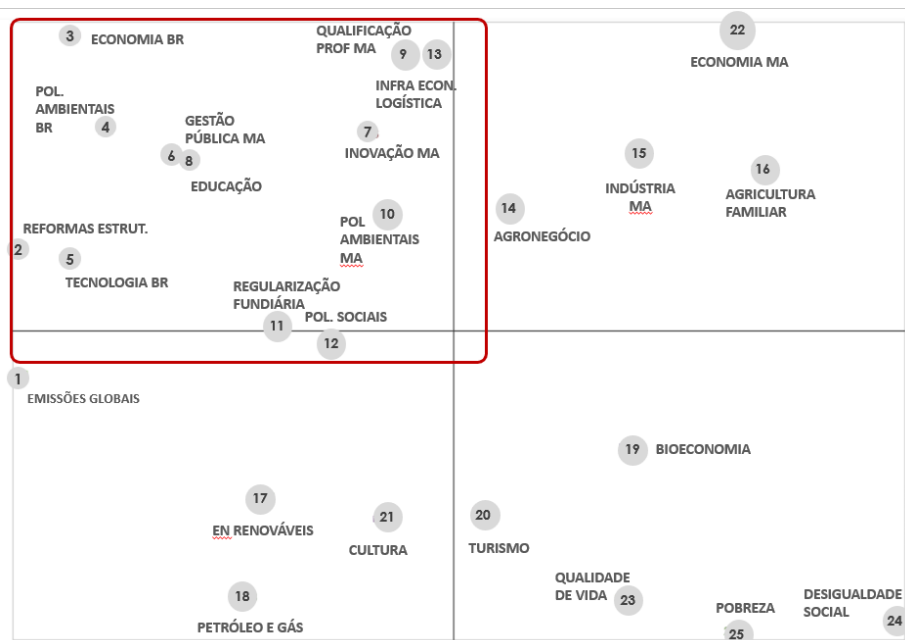
Acesso disponível em: <http://en.laprospetive.fr/>

Instalação de software necessária. **Uso gratuito.**

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

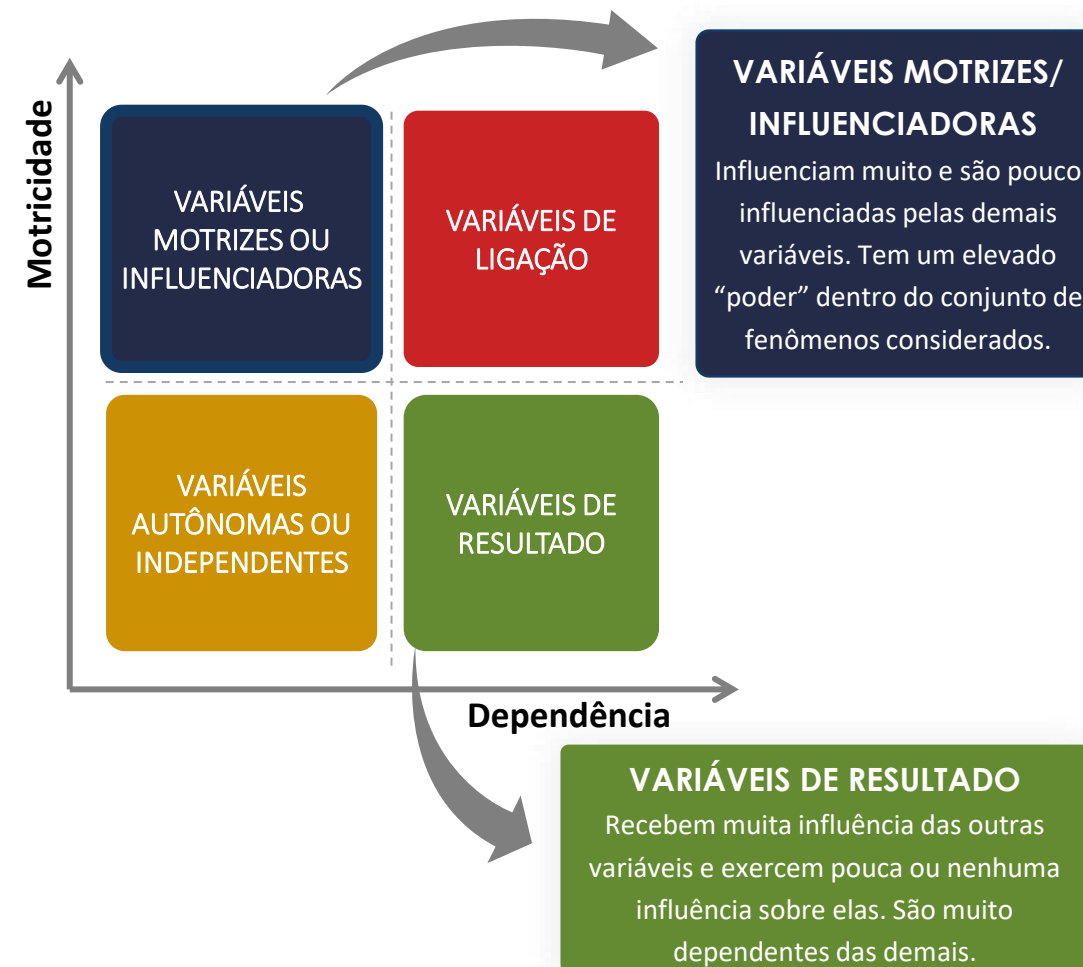
- As incertezas críticas serão as posicionadas no quadrante superior esquerdo, ou seja, serão as incertezas motrizes de grande poder de influência e condicionantes das demais.

Exercício de Plano Motricidade x Dependência - Maranhão 2050



Fonte: Produto 2.1 Construção de Cenários - Estudo sobre Ambiente Externo: cenários, oportunidades e ameaças – Projeto Maranhão 2050. Macroplan, 2022.

Plano Motricidade x Dependência



Fonte: Elaboração Macroplan

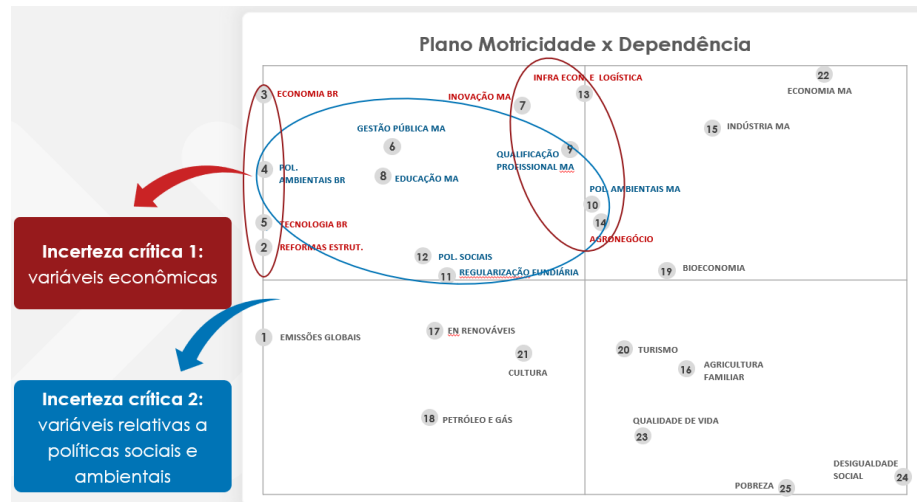
PROCESSO 2 Análise Prospectiva

ATIVIDADE 2.3 Construir cenários de longo prazo

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Existem diversos métodos de geração de cenários. Para elaborar os cenários do Plano de Longo Prazo, é indicado que seja utilizada a metodologia da **Matriz de Combinação de Incertezas Críticas**.
- Primeiramente, a Secretaria Executiva reúne as incertezas críticas identificadas em dois grandes grupos, conforme o exemplo a seguir. Os grupos devem ser o mais independentes possíveis entre si.

Plano Motricidade x Dependência - Maranhão 2050



Fonte: Produto 2.1 Construção de Cenários - Estudo sobre Ambiente Externo: cenários, oportunidades e ameaças – Projeto Maranhão 2050. Macroplan, 2022.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Oficina de discussão
- Matriz de Combinação de Incertezas Críticas

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Visão de longo prazo
- Coleta e interpretação de dados
- Capacidade de identificar padrões e tendências em dados textuais não-estruturados

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Os dois grupos de incertezas críticas obtidos após o agrupamento irão gerar quatro cenários alternativos para o futuro do Maranhão.
- A Secretaria Executiva irá elaborar **duas hipóteses opostas** para a evolução de cada uma das incertezas. Tomando o exemplo apresentado na atividade anterior, as hipóteses estruturadas para a incerteza crítica 1 (variáveis econômicas) foram:
 - Reformas estruturais amplas, crescimento econômico nacional, investimentos fortes em infraestrutura econômica e logística no estado, forte crescimento do agronegócio maranhense;
 - Reformas estruturais insuficientes, baixo crescimento econômico ou estagnação, investimentos moderados em infraestrutura econômica e logística no estado, moderado crescimento do agronegócio maranhense.
- Essa incerteza irá representar o eixo horizontal da matriz, sendo o lado esquerdo referente à hipótese A e o lado direito, à hipótese B.
- Analogamente, a Secretaria Executiva elabora hipóteses alternativas C e D para a outra incerteza crítica, que irá representar o eixo vertical da matriz. Logo, os quadrantes superiores serão referentes à hipótese formulada C e os inferiores, à hipótese D.

Matriz de Combinação de Incertezas Críticas - Cenários MA 2050



Fonte: Elaboração Macroplan

Conforme evidenciado no exemplo acima, as possibilidades de combinação das hipóteses alternativas para as duas incertezas críticas irão gerar 4 cenários alternativos para o futuro do Estado.

Em seguida, a Secretaria Executiva deverá trabalhar o arquétipo dos cenários, ou seja, seus nomes e as principais ideias-força de cada um, a lógica capaz de diferenciá-los.

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Tendo estabelecido a "filosofia" dos cenários 1, 2, 3 e 4, a Secretaria Executiva estrutura uma descrição mais aprofundada da situação do mundo, do Brasil e do Maranhão em cada um deles. Isto é, realiza-se o desenvolvimento dos cenários.
- Para que os cenários estejam bem fundamentados e amarrados, é importante que sejam desenvolvidos os seguintes elementos:
 - ✓ **Detalhamento:** explicitar as hipóteses de cada variável em consonância com a lógica (ideia-força) do cenário;
 - ✓ **Narrativa:** descrever cada cenário explicitando as relações de causa-efeito entre as variáveis;
 - ✓ **Evolução no tempo:** narrar cada cenário da situação atual – cena de partida – até a situação final – cena final, explicitando as trajetórias e os pontos de inflexão ao longo do tempo;
 - ✓ **Quadro comparativo:** comparar os cenários por variáveis.
- Em seguida, a Central de Resultados e o IMESC devem realizar uma análise georreferenciada dos cenários, avaliando o rebatimento territorial de cada um deles de forma a enriquecer a produção e estimular a formulação de políticas capazes de reduzir a desigualdade regional dentro do Maranhão.
- Por fim, deverá ser feito o rebatimento setorial, ou seja, a análise de como os principais setores econômicos poderão se comportar em cada uma das situações alternativas de futuro descritas.

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- As **quantificações ajudam a tangibilizar os cenários**. Elas são elaboradas a partir da análise do ambiente de influência, de hipóteses ou suposições sobre o futuro e do comportamento histórico das variáveis. Seu ponto de partida são as variáveis presentes nos cenários qualitativos.
- A Central de Resultados, com o auxílio do IMESC, irá **projetar o comportamento dessas variáveis ao longo horizonte do Plano** por meio de duas abordagens:
 - ✓ Abordagem Extrapolativa (regressões econométricas, modelo de previsão de séries temporais, modelos de projeção populacional)
 - ✓ Abordagem Prospectiva (análise comparativa, modelos específicos de quantificação de cenários múltiplos, regressões suavizadas)
- A escolha da abordagem a ser utilizada irá depender do tipo de variável analisada. Por exemplo, enquanto para projeções de variáveis com significativo grau de inércia pode-se usar os modelos de previsão de séries temporais, projeções de variáveis muito específicas, de modelagem complexa, podem ser feitas a partir da comparação com outros entes.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Software de modelagem
- Excel
- Bases de dados primários e secundários do governo e dos principais institutos

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Estatística
- Economia
- Econometria
- Análise de indicadores
- Capacidade analítica
- Modelos de projeção

PROCESSO 2 Análise Prospectiva

ATIVIDADE 2.5 Debater com especialistas e academia

ATIVIDADE 2.6 Consolidar documento de Diagnóstico da Análise Prospectiva

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

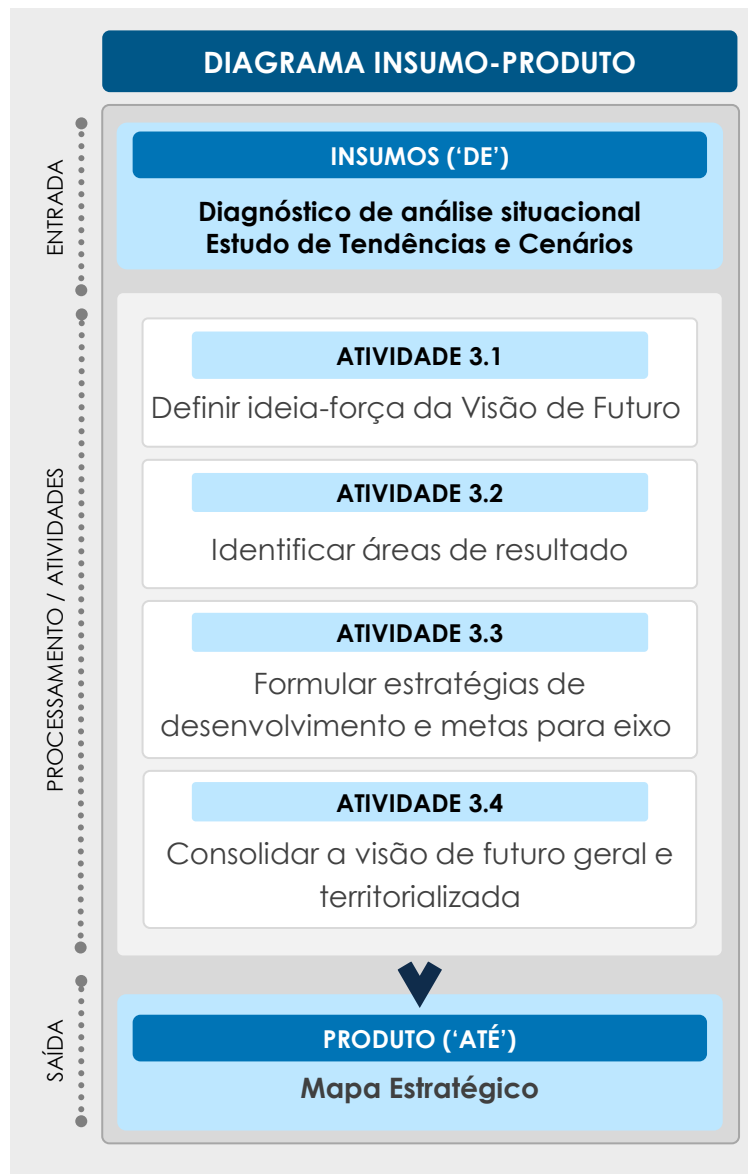
- Uma vez desenvolvidos e quantificados os cenários, há o momento de validação com a sociedade, através de discussão com especialistas e acadêmicos.
- A Secretaria Executiva e a Comissão PELP realizam uma oficina com atores que possuam amplo conhecimento do estado para esses possam discutir e, caso necessário, sugerir alterações no material produzido.
- Ao fim do processo, a Secretaria Executiva e a Central de Resultados reúnem as tendências mapeadas, as incertezas identificadas e os cenários construídos e quantificados, considerando as modificações sugeridas durante os momentos de discussão, e consolidam essas informações em um único documento: **o Diagnóstico da Análise Prospectiva.**
- A Secretaria então envia o documento para revisão e aprovação da Comissão PELP.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Ferramenta de design gráfico
- Consulta a atores externos

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Produção textual
- Noções de diagramação e design



OBJETIVO DO PROCESSO

Construir a visão de futuro para o Maranhão, compartilhada pelos diversos atores públicos, da sociedade civil e dos setores produtivos.

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 do cenário socioeconômico. A etapa de Construção da Visão de Futuro deve ocorrer no contexto da elaboração do Plano Estratégico, **entre os meses de janeiro e abril do primeiro ano de um novo ciclo de governo**, de modo a definir os objetivos estratégicos a serem seguidos

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

		COMISSÃO PELP	SEC. EXECUTIVA	CENTRAL DE RESULTADOS	CONGEP	CMAPE	SETORIAIS	SECOM	ATORES EXTERNOS
3.1	Definir ideia-força da Visão de Futuro	D	C	P	P	P	P	-	P
3.2	Identificar áreas de resultado	D	C	P	P	P	P	P	P
3.3	Formular estratégias de desenvolvimento e metas para eixo	D	C	P	P	P	P	P	P
3.4	Consolidar a visão de futuro geral e territorializada	D	C	P	P	P	P	P	P
P3	Mapa Estratégico	A	P	P	R	R	R	R	R

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

PROCESSO 3 Construção da Visão de Futuro e metas mobilizadoras

ATIVIDADE 3.1 Definir ideia-força da Visão de Futuro

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- A construção do Plano Estratégico de Longo Prazo pressupõe o estabelecimento e a pactuação de **um “norte” comum, compartilhado não só por toda a estrutura de Governo, como também por diversos atores envolvidos na governança do estado** (entre eles os órgãos, entidades e equipes que compõem o governo estadual, os empresários, as entidades de classe, a sociedade civil organizada, membros dos poderes Legislativo e Judiciário, entre outros).
- Esta orientação estratégica de primeiro nível é comumente chamada de **Visão de Futuro**, e tem como função principal sintetizar as aspirações dos agentes relevantes para o desenvolvimento do estado. A visão deve exprimir um **“sonho coletivo” que, além de almejado, seja ousado e, ao mesmo tempo, plausível e alcançável** dentro do horizonte temporal definido.
- Em geral, esta Visão é expressa apenas em uma frase-síntese (**parâmetro qualitativo**). No entanto, há casos em que a mesma é acompanhada por uma meta-síntese (**parâmetro quantitativo**).
- A capacidade da Visão de se afirmar enquanto elemento mobilizador depende diretamente do grau de participação e engajamento social observado durante a sua construção.

Elementos constituintes da formulação estratégica

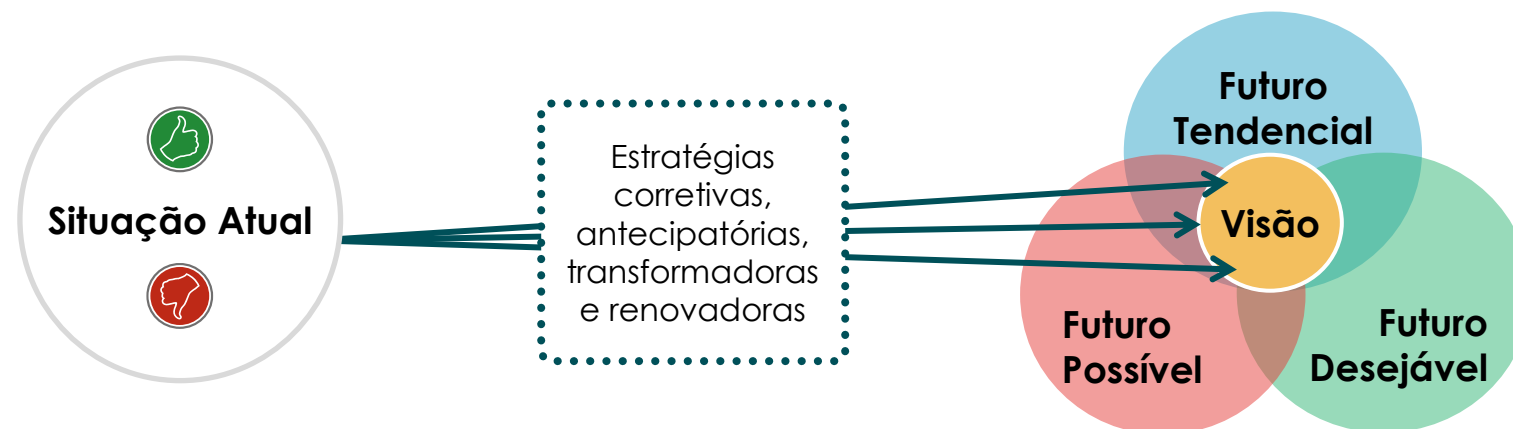


PROCESSO 3 Construção da Visão de Futuro e metas mobilizadoras

ATIVIDADE 3.1 Definir ideia-força da Visão de Futuro

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- O processo de construção se dá, via de regra, por meio de "**aproximação sucessivas**". A Secretaria Executiva deve coordenar a execução de pesquisa qualitativa junto aos atores internos e externos.
- Nessas interações (entrevistas, grupos de foco e pesquisa-web) devem ser mapeados os principais anseios da sociedade maranhense 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 e servidores dos órgãos finalísticos; além de representantes de conselhos e federações, etc., permitindo a identificação das prioridades e aspirações da sociedade maranhense em cada território.
- **Para ser factível e desafiadora, a visão de futuro deve ser desenhada de modo a posicionar-se na interseção entre o futuro desejável (sonho), o futuro tendencial (extrapolativo) e o futuro possível (possibilidades internas e externas)**



FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- NVivo
- Questionário
- Entrevistas de profundidade
- Oficinas de discussão

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Análise de dados qualitativos/quantitativos
- Poder de síntese
- Análise Textual (capacidade de identificar padrões e tendências em dados textuais não-estruturados)

PROCESSO 3 Construção da Visão de Futuro e metas mobilizadoras

ATIVIDADE 3.2 Identificar áreas de resultado

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- áreas de resultado ou área de resultado são **áreas temáticas que orientam a concentração de esforços** para alcançar as transformações sociais, econômicas, ambientais e institucionais previstas no Plano de Longo Prazo, necessárias ao sucesso da visão de futuro. Os áreas de resultado devem ser poucos, seletivos e coerentes com a visão de futuro.
- A Secretaria Executiva deverá selecionar os eixos através da “**Análise de Clusters**”, técnica estatística utilizada para classificar e agrupar elementos de acordo com a complementariedade e/ou o grau de influência entre os mesmos. A partir deste método, ativos e/ou gargalos identificados no Diagnóstico Situacional podem ser agrupados hierarquicamente, dando origem aos *clusters* (aqui chamamos de áreas de resultado).
- Na ausência das competências estatísticas requeridas por este método, pode-se optar por **métodos qualitativos**, nos quais a literatura especializada, bem como a experiência prática dos atores envolvidos, devem ser mobilizados na construção de uma **análise da motricidade** entre ativos e/ou gargalos identificados. A organização e hierarquização destas “**redes**” que unem os elementos dará origem aos *clusters* e, assim, aos eixos de estratégicos.

Elementos constituintes da formulação estratégica



Fonte: Macroplan, Prospectiva, Estratégia & Gestão

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Oficinas de discussão com grupos temáticos
- Ferramenta de análise de cluster

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS







- Análise de dados qualitativos/quantitativos
- Poder de síntese
- Criatividade
- Análise Textual (capacidade de identificar padrões e tendências em dados textuais não-estruturados)

PROCESSO 3 Construção da Visão de Futuro e metas mobilizadoras

ATIVIDADE 3.2 Identificar áreas de resultado (CONTINUAÇÃO)

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- A formulação de desafios estratégicos vinculados aos eixos é uma etapa fundamental do processo de planejamento estratégico, uma vez que **enseja a definição de linhas de estratégia intersetoriais** (articulando competências e atribuições dentro e fora da estrutura estatal, bem como incentivando a cooperação inter e intragovernamental). Os desafios estratégicos são elementos que retratam os principais desafios do Maranhão a serem equacionados nos próximos anos.
- Após da definição dos eixos, a Secretaria Executiva, com apoio da Central de Resultado e consulta a atores externos, deverá mapear os desafios estratégicos que estarão ligadas a cada eixo a partir de:
 - Diagnóstico Situacional, os principais ativos estratégicos e gargalos estruturais do estado.
 - Consulta a atores externos e internos de forma "ad hoc", de acordo com a necessidade de aprofundamento temático, dependendo do conteúdo específico dos ativos e gargalos estruturantes identificados.
- Uma vez mapeados, a Secretaria Executiva e a Central de Resultados deverão quantificar o desafios estratégicos em indicadores de impacto e metas a serem perseguidas na estratégia.

VISÃO DE FUTURO 2030		Piauí desenvolvido e sustentável Desenvolvimento humano muito alto (IDHM>0,80)
Eixo estratégico	Desafio estratégico	Indicador de impacto
 Piauí saudável e seguro	Elevar a expectativa de vida do piauiense	Esperança de vida *
 Piauí com oportunidades para todos	Elevar a escolaridade e a qualidade da educação	Escolaridade média*
 Piauí próspero e inovador	Dinamizar a economia do estado	Renda domiciliar per capita*
 Piauí inclusivo e sem pobreza	Reduzir a pobreza e todas as formas de desigualdade	Coefficiente de Gini
 Piauí sustentável	Promover o desenvolvimento sustentável	Acesso a saneamento adequado
 Piauí eficiente e integrado	Promover a gestão pública eficiente e participativa	IDHM

Fonte: Adaptado para projeto Piauí PPA 2020-2023 a partir de MACROPLAN. Programa Goiás Mais Competitivo (Diagnóstico Socioeconômico). 2016.

PROCESSO 3 Construção da Visão de Futuro e metas mobilizadoras

ATIVIDADE 3.3 Formular estratégias de desenvolvimento e metas para eixo

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- A passagem do nível estratégico (com a visão, os desafios e seus indicadores e metas de impacto) para o nível tático é possibilitada pela figura das **estratégias para o desenvolvimento do estado**.
- Também chamadas, na literatura, de “Linhas de Ação” ou “Estratégias Específicas”, elas correspondem a **iniciativas estratégicas altamente relevantes**, que indicam **como** as partes interessadas (*‘stakeholders’*) atuarão para mitigar ameaças/riscos, superar gargalos, potencializar ativos existentes ou criar novos ativos para usufruir de oportunidades emergentes.
- Representam, assim, a **seleção do que não se pode deixar de ser feito no estado** (e não apenas pelo governo), sob pena de fracassar na efetivação das transformações expressas nos Desafios Estratégicos pactuados. Essas estratégias podem ser transversais ou regionalizadas, tendo em vista a necessidade de estratégia específicas e diferenciadas para a superação dos Desafios em cada eixo de desenvolvimento.

Elementos constituintes da formulação estratégica



Fonte: Macroplan, Prospectiva, Estratégia & Gestão

PROCESSO 3 Construção da Visão de Futuro e metas mobilizadoras

ATIVIDADE 3.3 Formular estratégias de desenvolvimento e metas para eixo

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- As construção das linhas de estratégia devem ir além do planejamento tático, focado no tratamento de problemas e restrições existentes, e adquirir uma característica inovadora, típica do planejamento estratégico (antecipação e construção do futuro). A formulação das linhas de estratégia deve ser feita de modo a considerar quatro tipologias:
 - **Estratégias Inovadoras:** criam novas forças e/ou capacidades/competências;
 - **Estratégias Renovadoras:** intensificam forças (ou competências) em estado latente ou aparentemente declínio;
 - **Estratégias Transformadoras:** transformam pontos de vulnerabilidade em forças/capacidades/competências; e
 - **Estratégias Corretivas:** eliminam pontos frágeis/vulnerabilidades
- Nessa atividade, a Secretaria Executiva deverá formular, de modo participativo, as estratégia de desenvolvimento para cada eixo identificado, através de realização de estudos técnicos e oficinas de trabalho envolvendo atores internos e externos ao Governo.
- Em seguida, a Secretaria Executiva, com apoio da Central de Resultados, deverá traduzir as estratégias em objetivos e metas indicativas de longo prazo, e submetê-las a testes de factibilidade e consistência. Para a quantificação das metas, a Central de Resultados deverá aplicar o método de projeção logística, com base na trajetória passada dos indicadores.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Excel
- Oficinas de trabalho

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Conhecimentos específicos coerentes com os áreas de resultado e temáticas abordadas no plano
- Estatística
- Economia
- Econometria
- Análise de indicadores
- Capacidade analítica
- Modelos de projeção

PROCESSO 3 Construção da Visão de Futuro e metas mobilizadoras

ATIVIDADE 3.4 Consolidar a visão de futuro geral e territorializada

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- A diversidade regional exige do governo estadual a consideração da dimensão territorial como variável-chave no processo de formulação e implantação de políticas públicas.
- Assim sendo, a **definição da Estratégia Governamental de Médio Prazo exige territorialização da visão de futuro**
- Nesse sentido, é necessário que o eixo de desenvolvimento econômico seja avaliado em termos de sua pertinência para a realidade de cada região. Nos casos em que a relevância for avaliada como positiva, **as metas de resultado deverão ser regionalizadas, de modo que se torne claro com quanto cada região deve contribuir para que as taxas estaduais evoluam conforme o desejado.**
 - A “calibragem” das metas e, por conseguinte, a distribuição do esforço entre as regiões deve se balizar pela **trajetória recente da região nos respectivos indicadores** (quanto pior a performance recente, maior deve ser o esforço de melhoria no indicador) e o **potencial de impacto sobre as taxas estaduais** (quanto maior o potencial de impacto, mais significativa deve ser a melhoria no indicador).
 - A Comissão PELP, com apoio do IMESC, deverá apresentar estudo preliminar de regionalização da estratégia (bem como para calibragem de suas metas de resultado) em uma reunião de trabalho na qual o Comissão PELP possa deliberar a este respeito.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Diagnóstico Socioeconômico do IMESC
- Visão de futuro e áreas de resultado formulados

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Reflexão Estratégica
- Conhecimentos Específicos a respeito das Temáticas setoriais abordadas e da realidade socioeconômica em cada região
- Formulação e concepção de políticas públicas
- Gestão de sistemas complexos e redes (não hierárquicas)

PROCESSO 3 Construção da Visão de Futuro e metas mobilizadoras

ATIVIDADE 3.4 Consolidar a visão de futuro geral e territorializada (CONTINUAÇÃO)

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- A Secretaria Executiva, deve, portanto, coordenar a realização de plenárias separadas em dois dias. No primeiro dia, a metodologia e fluxo de trabalho deve contemplar a apresentação do conteúdo da Visão de Futuro, áreas de resultado e seus desafios e estratégias) (escopo e principais ações associadas), bem como prever “rodadas de negociação”, em que os membros da Comissão PELP poderão optar por aderir integralmente à diretrizes existentes e/ou negociar a inclusão de novas diretrizes específicas, dadas as necessidades/potencialidades de seu território, especificamente.
- O segundo dia deve ter como foco prioritário pactuação entre os membros da Comissão em torno de uma lista de ações a serem priorizadas pelo Governo quando da elaboração dos próximos orçamentos anuais, em função de sua aderência às diretrizes e objetivos estabelecidos para cada território.
- Após a realização das Plenárias caberá à Secretaria Executiva coordenar, junto a Comissão PELP, a consolidação dos insumos provenientes das plenárias em um documento de consolidação, contendo objetivos, metas e diretrizes territorializadas e desdobradas em ações mensuradas por indicadores de produto igualmente georreferenciados.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

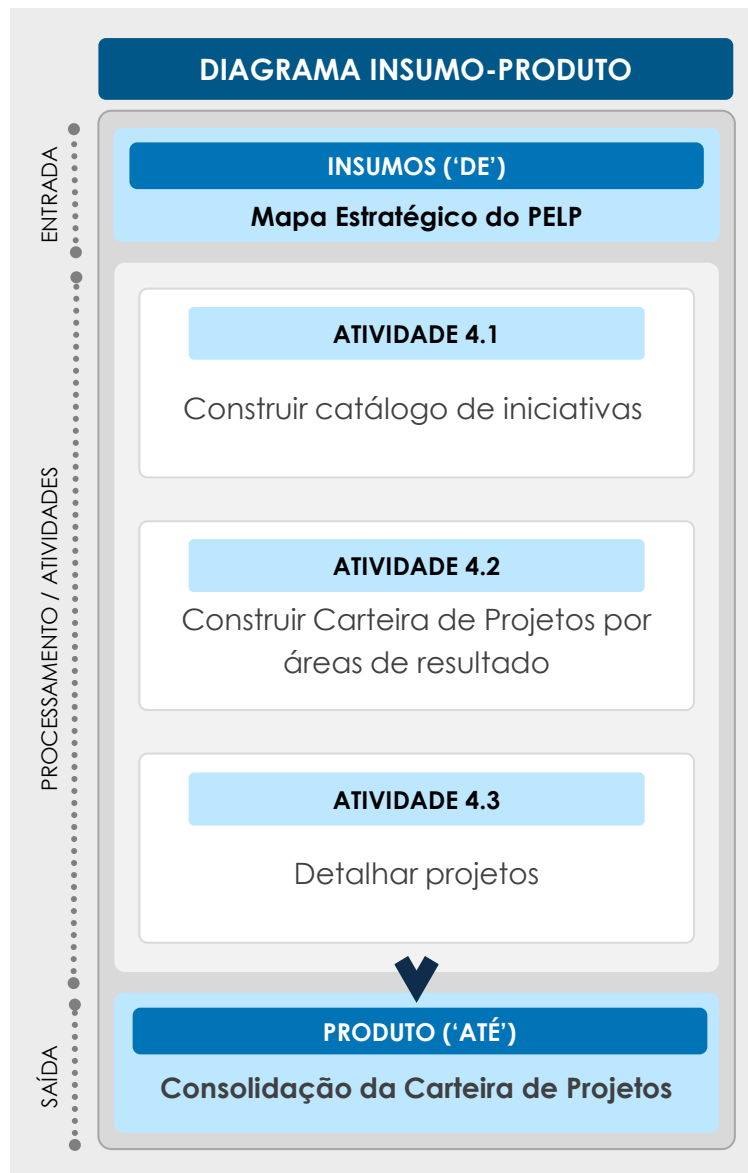
- Diagnóstico Socioeconômico do IMESC
- Visão de futuro e áreas de resultado formulados

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Reflexão Estratégica
- Conhecimentos Específicos a respeito das Temáticas setoriais abordadas e da realidade socioeconômica em cada TD
- Formulação e concepção de políticas públicas
- Gestão de sistemas complexos e redes (não hierárquicas)

PROCESSO 4

Elaboração da Carteira de Projetos



OBJETIVO DO PROCESSO

Elaborar portfólio de projetos estratégicos, viável e priorizado, para o estado do Maranhão, tendo em vista a execução da estratégia de desenvolvimento definida nas atividades anteriores.

PERIODICIDADE

A etapa de Elaboração da Carteira de Projetos deve ocorrer no contexto da elaboração do Plano Estratégico e quadrienalmente durante a revisão do PELP, **entre os meses de abril e maio do primeiro ano de um novo ciclo de governo**, 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.

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

		COMISSÃO PELP	SEC. EXECUTIVA	CENTRAL DE RESULTADOS	CONGEP	CMAPE	SETORIAIS	ATORES EXTERNOS
4.1	Construir catálogo de iniciativas	D	C	P	P	P	P	P
4.2	Construir Carteira de Projetos por área de resultado	D	C	P	P	P	P	P
4.3	Detalhar projetos	D	C	P	P	P	P	P
P4	Consolidação da Carteira de Projetos	A	P	P	R	R	R	R

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

PROCESSO 4 Elaboração da Carteira de Projetos

ATIVIDADE 4.1 Construir catálogo de iniciativas

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Projetos são empreendimentos únicos e singulares, com início e fim determinados, que mobilizam recursos e competências para realizar entregas específicas, sejam elas bens ou serviços. No âmbito da gestão orientada para resultados, entende-se por “projeto estruturante” aquele que **orienta a entrega destes bens e/ou serviços à efetivação das transformações expressas nos Desafios Estratégicos** do planejamento estadual de longo prazo.
- Como a própria execução da estratégia pressupõe a gestão compartilhada, por conseguinte, **a implantação da Carteira de Projetos Estratégicos dependerá, também, de parcerias estratégicas para viabilizar a sua execução**. Isso significa envolver na concepção e execução dos projetos não apenas os órgãos e entidades que compõem o **governo estadual**, como também os demais níveis de **governo (federal e municipais)**, a **iniciativa privada** e entidades da **sociedade civil organizada / terceiro setor**, do **segmento para-governamental** (Sistema S e Federações) e de **organizações de fomento e financiamento**. Os projetos podem ser de gestão específica, envolvendo atores de apenas um destes representantes, ou mesmo serem desenvolvidos e/ou executados mediante o estabelecimento de parcerias entre representantes de dois ou mais destes setores.
- A seleção destes projetos deve atender a critérios estratégicos, de modo a **evitar a inclusão de projetos de melhoria operacional** (de efeito localizado e/ou que geram melhorias apenas incrementais ou localizadas).
- Dentre os principais atributos dos Projetos Estruturadores destacam-se:
 - São **portadores de futuro e de caráter transformador** (criando novos processos estratégicos ou gerando novos bens e produtos altamente relevantes para a geração das transformações desejadas);
 - Têm **efeito estruturante**: suas entregas são relevantes, de alto benefício e grande poder de transformação na sociedade;
 - Implicam em **mudanças de escala ou grandes saltos de qualidade**;
 - Requerem **governança compartilhada e gerenciamento diferenciado e intensivo**, demandando o envolvendo a alta gestão das organizações que os lideram.

PROCESSO 4 Elaboração da Carteira de Projetos

ATIVIDADE 4.1 Construir catálogo de iniciativas (CONTINUAÇÃO)

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- A Secretaria Executiva deverá formar grupos, dentre os membros da Comissão PELP, que ficarão responsáveis por conduzir as atividades e tarefas pertinentes ao delineamento e estruturação da carteira de projetos estratégicos.
- Em seguida, a Secretaria Executiva deverá **desenvolver uma ferramenta padrão (“checklist”) para mapear os projetos estruturantes planejados e/ou em execução no estado**. Os projetos e ações planejadas e/ou em execução na setorial devem ser compilados em um banco informatizado disponibilizado pela Secretaria Executiva, contendo o detalhamento do escopo básico das iniciativas (conforme estrutura do checklist).

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Excel
- Portfólio de projetos

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Análise de Políticas públicas
- Gestão de projetos
- Conhecimento técnico sobre o escopo dos projetos
- Gestão de redes não-hierárquicas (rede de parceiros)
- Habilidade de negociação
- Mediação de grupos

PROCESSO 4 Elaboração da Carteira de Projetos

ATIVIDADE 4.2 Construir Carteira de Projetos por área de resultado

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Após o mapeamento das iniciativas, a Secretaria Executiva deverá segmentar os projetos estruturantes de acordo com os áreas de resultado ao qual eles estão relacionadas.
- A Secretaria Executiva, junto aos grupos de trabalho da Comissão PELP que foram formados na atividade 4.1, deverão identificar eventuais lacunas entre os projetos que foram mapeados e as estratégias de cada eixo. Essas lacunas se referem à identificação de objetivos e/ou desafios não contemplados ou fragilmente contemplados pela carteira.
- Sempre que forem identificadas essas lacunas, os grupos deverão coordenar oficinas de ideação, 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.
- Em seguida, a Secretaria Executiva consolidará o portfólio de projetos por área de resultado.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Excel
- Portfólio de projetos
- Oficinas de ideação de projetos
- Ferramenta de análise AHP

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

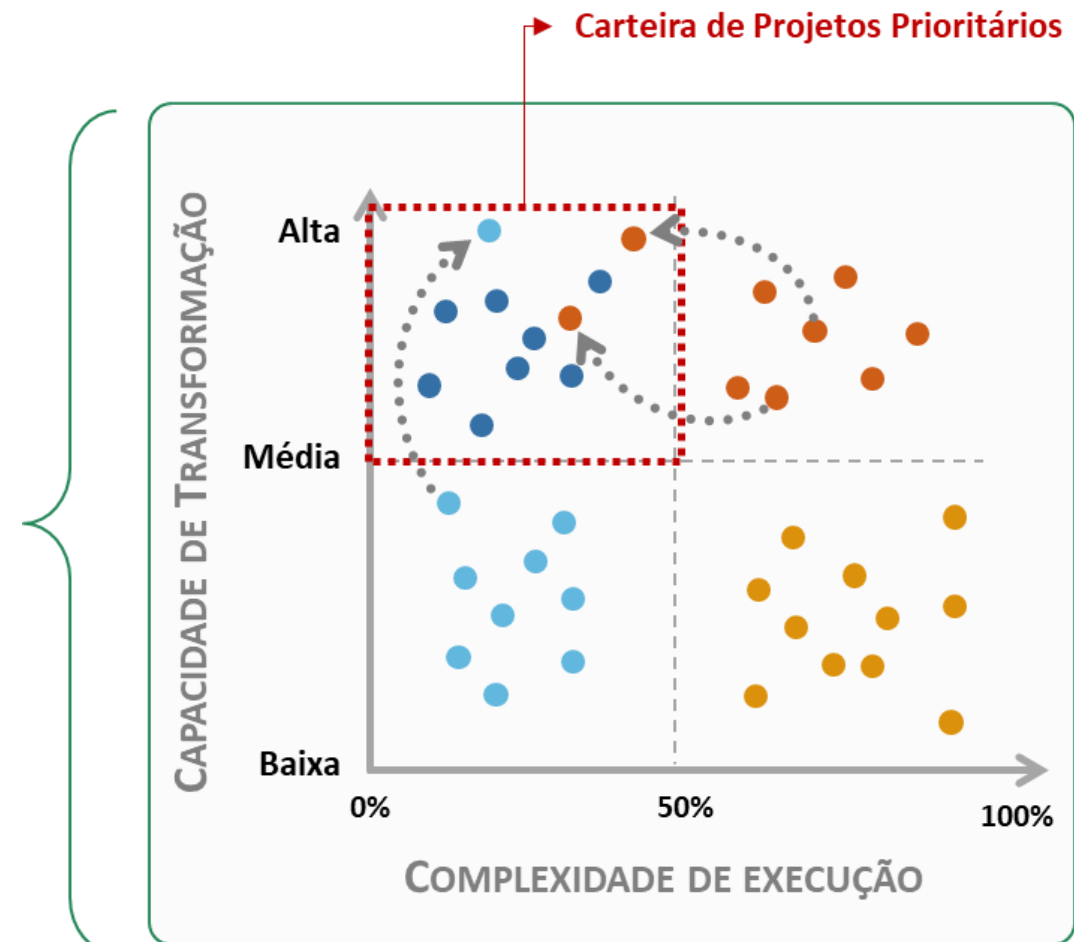
- Análise de Políticas públicas
- Gestão de projetos
- Conhecimento técnico sobre o escopo dos projetos
- Gestão de redes não-hierárquicas (rede de parceiros)
- Habilidade de negociação
- Mediação de grupos

PROCESSO 4 Elaboração da Carteira de Projetos

ATIVIDADE 4.2 Construir Carteira de Projetos por área de resultado

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- A partir do portfólio consolidado, a Secretaria Executiva coordenará o processo de priorização de projetos em cooperação com os membros da Comissão.
- A Comissão PELP deverá priorizar os projetos via aplicação de ferramentas de análise multicritério (“processo hierárquico analítico” – ou AHP, na sigla em inglês), 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. Esse processo de priorização deverá considerar o equilíbrio entre os áreas de resultado e mesclar projetos com entregas curtas e longas.
- Os projetos priorizados pela Comissão PELP deverão compor a Carteira de Projetos do Plano Estratégico de Longo Prazo Maranhão 2050.



Fonte: Macroplan, Prospectiva, Estratégia & Gestão

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Nessa atividade, o grupos de trabalho deverão coordenar oficinas para **delineamento inicial de uma Carteira de Projetos Estratégicos do PELP**.
- Os grupos de trabalho deverão seguir a metodologia de Gestão Estratégica Orientada para Resultados (GEOR). Essa metodologia, que facilita as etapas posteriores de gerenciamento, monitoramento e avaliação, divide o processo de estruturação e Pactuação de Projetos em 5 blocos principais, quais sejam:

1. Delineamento Preliminar do Projeto

- Explicitação da ideia-força e seus principais objetivos;
- Identificação, qualificação e quantificação dos principais beneficiários e abrangência geográfica;
- Mapeamento dos potenciais parceiros em potencial projeto;
- O histórico de sucessos e insucessos relacionados à iniciativa selecionada; e
- Os aspectos institucionais, políticos e técnicos relevantes.

2. Constituição do núcleo do projeto:

- Definição do público-alvo (“quem são”, “onde estão”, “quantos são”);
- Objetivo geral (síntese da transformação ou produto demandado a ser alcançado no horizonte de tempo do projeto); e
- Indicadores e metas: mensuração da(s) transformação(ões) ou do(s) produto(s) resultante(s) da execução do projeto (Metas de Resultado Finalístico = Transformações + Indicador + Meta + Prazo).

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Oficinas de trabalho
- Estudos técnicos

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Análise de Políticas públicas
- Gestão de projetos
- Conhecimento técnico sobre o escopo dos projetos
- Gestão de redes não-hierárquicas (rede de parceiros)
- Habilidade de negociação
- Mediação de grupos

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

3. Elaboração de premissas e processo de mensuração de resultados:

- Premissas para o dimensionamento de resultados; e
- Definição do processo de mensuração dos resultados e de avaliação do projeto.

4. Estruturação das ações:

- Programação física, contendo os marcos críticos de execução, as metas físicas, e a matriz de responsabilidades e mapeamento da rede de atores que serão envolvidos na execução do projeto ("parceiros" internos ou externos à organização que liderará o projeto).

5. Estratégia de implementação:

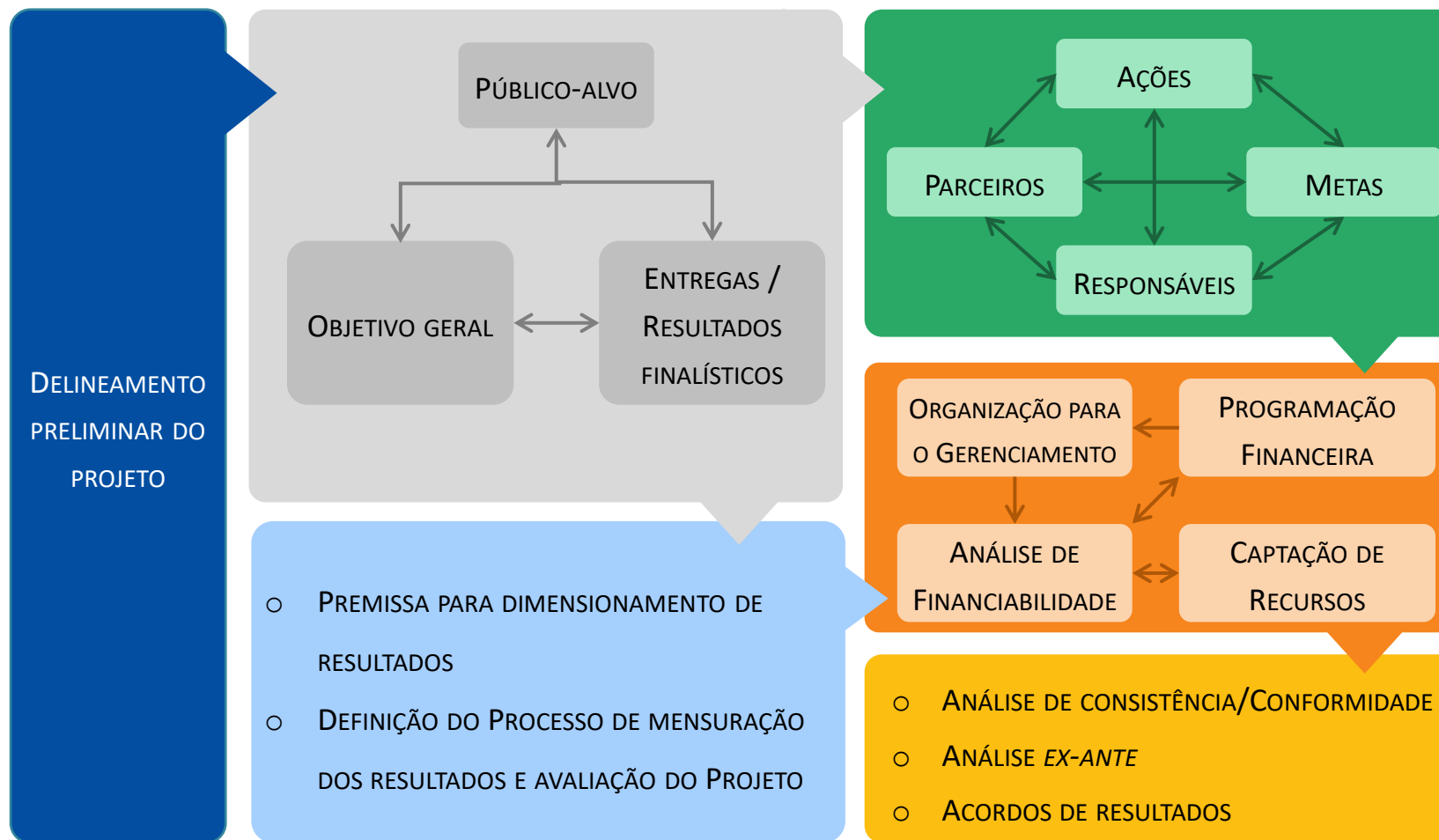
- Detalhamento dos custos de execução do projeto e programação financeira das ações por ele contempladas;
- Organização para o gerenciamento (detalhamento das atribuições e responsabilidades de todas as entidades e pessoas envolvidas com a execução do projeto, incluindo os responsáveis pela execução e pela viabilização financeira das ações); e
- Análise da financiabilidade (fontes de financiamento) e viabilização de alternativas para captação de recursos, se possível/necessário.

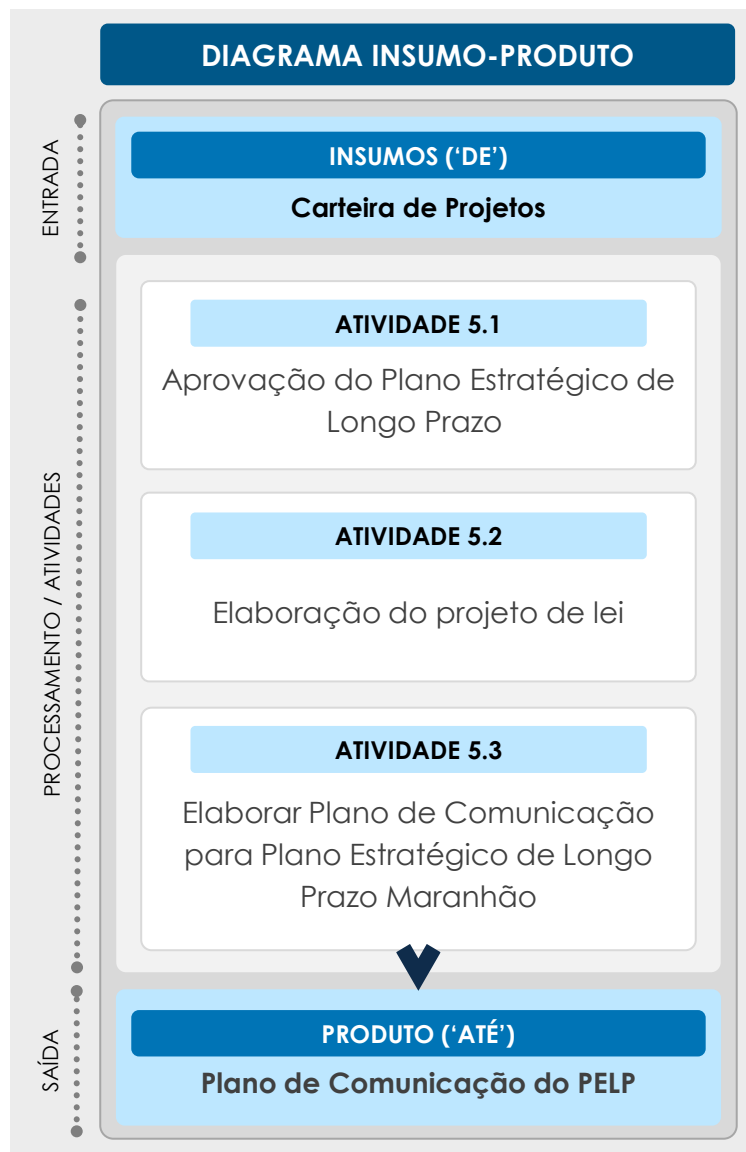
6. Análise de consistência e acordo de resultados

7. Análise de conformidade metodológica e de consistência geral entre os elementos de informação do projeto, efetuando os ajustes necessários;

- Análise ex-ante: atividade pertinente apenas aos projetos de investimento complexo, cujo escopo de execução não é plenamente dominado pelo Estado. Refere-se à análise e validação da viabilidade da proposta de projeto mediante estudos de viabilidade técnico, econômica e ambiental; e
- Pactuação de responsabilidades e compromissos assumidos pelos agentes envolvidos na execução do projeto ("Acordo de Resultados").

OS SEIS BLOCOS DA ESTRUTURAÇÃO E PACTUAÇÃO DO PROJETO DE ATUAÇÃO FINALÍSTICA:





OBJETIVO DO PROCESSO

Disseminar e garantir a legalidade do Plano Estratégico de Longo Prazo.

PERIODICIDADE

Quadrienal, revisado a cada 4 anos.

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

		GOV	COMISSÃO PELP	SEC. EXECUTIVA	CENTRAL DE RESULTADOS	PGE	CASA CIVIL	SECOM	ALEMA
5.1	Aprovação do Plano Estratégico de Longo Prazo	A	A	C	R	R	R	R	R
5.2	Elaboração do projeto de lei	A	R	C	R	P	C	-	A
5.3	Elaborar Plano de Comunicação para Plano Estratégico de Longo Prazo Maranhão	R	R	P	R	-	C	P	-
P5	Plano de Comunicação do PELP	R	A	R	R	-	P	C	R

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

PROCESSO 5 Comunicação e Institucionalização

ATIVIDADE 5.1 Aprovação do Plano Estratégico de Longo Prazo (PELP)

ATIVIDADE 5.2 Elaboração do projeto de lei

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Uma vez finalizada a elaboração do Plano de Longo Prazo, ele deve ser aprovado pela Comissão PELP para que seja transformado em projeto de lei a ser aprovado pela ALEMA.
- A Secretaria Executiva, com apoio da Casa Civil, deve elaborar a mensagem do Projeto de Lei do Plano Estratégico de Desenvolvimento de Longo Prazo.
- O projeto é então encaminhado para análise jurídica da PGE para posterior assinatura do Governador e então encaminhamento para a Assembleia Legislativa.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- SIGEF
- Ferramenta de design gráfico

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Políticas públicas
- Orçamento e finanças públicas
- Direito Administrativo e Constitucional

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Finalizado o processo de aprovação do PELP, é necessário elaborar um Plano de Comunicação para sua divulgação, de forma a disseminar seus principais elementos - como visão de futuro, resultados e metas.

Nessa atividade, a Secretaria Executiva deverá contar com apoio da Casa Civil e da SECOM para:

- **Planejar e preparar o trabalho de comunicação**, identificando e segmentando os públicos-alvo e definindo o conteúdo, as mídias e os canais de comunicação mais adequados para cada público-alvo. Além disso, definir o cronograma e preparar as equipes de comunicação.
- **Comunicar os avanços do planejamento de longo prazo ao longo de sua elaboração**, disseminando a iniciativa junto aos públicos-alvo, tornando-o reconhecido como necessário e oportuno e preparando o terreno para a participação dos públicos de interesse.
- **Comunicar e disseminar o plano estratégico**, com objetivo de obter reconhecimento e legitimidade para as estratégias formuladas, preparando e mobilizando a sociedade para uma participação efetiva na implementação.
- **Manter canais de intensa interação interna e externa nos primeiros anos de execução**, sustentando o esforço de comunicação, visando a manutenção ou intensificação do apoio.
- **Consolidar uma visão estratégica compartilhada das administrações públicas estadual, municipal e entidades federais**, como referência básica de participação, cooperação e formalização de compromissos.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Produção de mídia:
- Design gráfico
- Recursos audiovisual
- Plataformas de divulgação, como redes sociais

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Comunicação objetiva
- Poder de síntese
- Mapeamento dos atores envolvidos e sua relação com o Plano Estratégico de Longo Prazo



MacroPlan

Planejamento





MACROPROCESSO DE PLANEJAMENTO

VISÃO DE CONJUNTO

OBJETIVO Estabelecer os principais direcionadores da atuação governamental, mediante coleta de demandas setoriais e territoriais e de sua compatibilização durante a concepção e estruturação de Programas e Políticas Públicas.

DESCRIÇÃO É o macroprocesso que define as prioridades estaduais por meio da elaboração de instrumentos de gestão, como a estratégia de médio prazo territorializada, as diretrizes setoriais 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, através dos chamados “Acordos de Resultados”.

PERIODICIDADE

Quadrienal, sendo sempre iniciado imediatamente após a elaboração ou revisão do Plano Estratégico de Longo Prazo.

LEGISLAÇÃO PERTINENTE

- Artigo 136 da Constituição Estadual de 1989;
- Lei Complementar Estadual nº 11, de 10 de setembro de 1991;
- Lei Complementar Estadual nº 108, de 21 de novembro de 2007.

SUBDIVISÃO EM PROCESSOS

6

FORMULAÇÃO DAS
DIRETRIZES
SETORIAIS

7

DESENHO DA
PROGRAMAÇÃO

8

ELABORAÇÃO DO
PROJETO DE LEI DO
PLANO PLURIANUAL
(PPA)

9

FORMULAÇÃO DO
PLANO DE METAS
ANUAL

10

REVISÃO DO PPA

DIAGRAMA INSUMO-PRODUTO

ENTRADA

INSUMOS ('DE')

Mapa Estratégico do PELP

ATIVIDADE 6.1

Elaborar plano de trabalho da elaboração do PPA

ATIVIDADE 6.2

Elaborar caderno de diagnóstico setorial por áreas de resultado do PELP

ATIVIDADE 6.3

Realizar oficinas para elaboração das diretrizes setoriais

ATIVIDADE 6.4

Analisar o referencial estratégico definido no PELP e as prioridades do governador

ATIVIDADE 6.5

Definir as diretrizes setoriais

ATIVIDADE 6.6

Validar proposta de diretrizes setoriais com o governador

PRODUTO ('ATÉ')

Diretrizes setoriais

PROCESSAMENTO / ATIVIDADES

SAÍDA

OBJETIVO DO PROCESSO

Desdobrar e organizar a Estratégia de Desenvolvimento de Longo Prazo do Estado em agendas setoriais. Promover a reflexão estratégica e o alinhamento entre o Plano Estratégico de Longo Prazo e o PPA e dar insumos para a construção dos desenhos programáticos dos órgãos setoriais .

PERIODICIDADE

Quadrienalmente durante a elaboração de novo PPA, **entre os meses de janeiro a abril.**

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

		GOV	CMAPE	COMISSÃO TEMÁTICA	SEPLAN	IMESC	ASPLANS	SETORIAIS
6.1	Elaborar plano de trabalho da elaboração do PPA	-	-	-	C	P	R	R
6.2	Elaborar caderno de diagnóstico setorial por áreas de resultado do PELP	-	-	R	P	C	R	R
6.3	Realizar oficinas para elaboração das diretrizes setoriais	-	-	-	C	P	P	-
6.4	Analisar o referencial estratégico definido no PELP e as prioridades do governador	P	-	R	P	P	D	P
6.5	Definir as diretrizes setoriais	-	D	R	A	-	P	P
6.6	Validar proposta de diretrizes setoriais com o governador	A	P	R	C	P	R	R
P6	Diretrizes setoriais	A	R	R	R	R	R	R

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

PROCESSO 6 Formulação das Diretrizes Setoriais

ATIVIDADE 6.1 Elaborar plano de trabalho da elaboração do PPA

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- A etapa de formulação das Diretrizes Setoriais dá início ao processo de compatibilização do Plano Estratégico de Longo Prazo com as prioridades de governo e o planejamento de médio prazo. Assim, a primeira atividade será a de aprovação e divulgação do cronograma de elaboração do PPA.
- A equipe SEPLAN deverá elaborar o cronograma de elaboração do PPA e divulgar, via diário oficial, a programação das atividades para que as ASPLANs e os órgãos setoriais estejam cientes dos prazos.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Oficinas de trabalho
- Estudos técnicos

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Análise de políticas públicas
- Gestão de projetos
- Conhecimento técnico sobre o escopo dos projetos
- Gestão de redes não-hierárquicas (rede de parceiros)
- Habilidade de negociação
- Mediação de grupos

PROCESSO 6 Formulação das Diretrizes Setoriais

ATIVIDADE 6.2 Elaborar caderno de diagnóstico setorial por áreas de resultado do PELP

ATIVIDADE 6.3 Realizar oficinas para elaboração das diretrizes setoriais

ATIVIDADE 6.4 Analisar o referencial estratégico definido no PELP e as prioridades do governador

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Com a finalidade de subsidiar a reflexão estratégica das ASPLANS que irá desencadear na formulação das Diretrizes Setoriais, o IMESC deverá formular estudos diagnósticos setoriais por área de resultado do PELP, definidas no processo 3.
- Em seguida, a SEPLAN deve promover oficinas de capacitação/orientação com as ASPLANS, buscando transmitir a lógica de formulação das Diretrizes Setoriais e garantir o alinhamento estratégico entre o conteúdo das diretrizes setoriais e os desafios estratégicos e transformações preconizadas pelo Plano Estratégico de Longo Prazo.
- A partir da definição de “Objetivos Setoriais”, a SEPLAN deve coordenar, junto às setoriais, o desdobramento destes em “Diretrizes Setoriais para Atuação Governamental”.
- Cada órgão e entidade do governo estadual deve ser provocado a refletir a respeito de **como podem contribuir para a efetivação dos desafios estratégicos do PELP**, tendo em vista as atribuições de sua setorial. As diretrizes indicam o como fazer, apresentando, sucintamente, os meios essenciais e imprescindíveis para o alcance de cada desafio, orientando a atuação do governo em cada setorial. Devem ser consideradas ainda as prioridades definidas pelo governador para os próximos exercícios.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Oficinas de trabalho
- Estudos técnicos
- Estudos georreferenciados
- PELP

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Análise de políticas públicas
- Gestão de projetos
- Conhecimento técnico sobre o escopo dos projetos
- Gestão de redes não-hierárquicas (rede de parceiros)
- Habilidade de negociação
- Mediação de grupos
- Reflexão estratégica

PROCESSO 6 Formulação das Diretrizes Setoriais

ATIVIDADE 6.5 Definir as diretrizes setoriais

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- **Diretrizes Setoriais são elementos que orientam a atuação de cada área órgão/entidade governamental** (saúde, educação etc.) e indicam como a setorial aproveitará oportunidades, mitigará ameaças/riscos, corrigirá deficiências e/ou potencializará/criará ativos para alavancar a eficiência, a economicidade e/ou a efetividade da ação governamental em sua área, tendo em vista o alcance dos objetivos pactuados no Plano Estratégico de Longo Prazo.
- No modelo proposto, as diretrizes da atuação setorial podem ser compreendidas como o **elo entre a estratégia de longo prazo e a estruturação do desenho dos programas do PPA e ações da LOA.**
- O processo de formulação das Diretrizes Setoriais poderá ser feito quadrienalmente, de modo a subsidiar a Elaboração do PPA, e revisto anualmente, durante a Revisão do PPA. Desse modo, a revisão poderá contemplar novas oportunidades, ameaças, forças e fraquezas não identificadas quando da formulação do PPA original e que, portanto, exigirão novas linhas de atuação, a serem representadas em alterações nas diretrizes setoriais.
- As Diretrizes Setoriais assumem as seguintes tipologias:
 - **Inovadoras:** criam novas forças e/ou capacidades/competências necessárias às setoriais para efetivação dos objetivos pactuados;
 - **Renovadoras:** intensificam forças (ou competências) em estado latente (ou que aparentem declínio) cuja efetivação é essencial para o alcance dos objetivos;
 - **Transformadoras:** transformam pontos de vulnerabilidade em forças/capacidades/competências; e
 - **Corretivas:** eliminam pontos frágeis/vulnerabilidades existentes nas setoriais.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Oficinas de trabalho
- Estudos técnicos
- PELP

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Análise de Políticas públicas
- Gestão de projetos
- Conhecimento técnico sobre o escopo dos projetos
- Gestão de redes não-hierárquicas (rede de parceiros)
- Habilidade de negociação
- Mediação de grupos

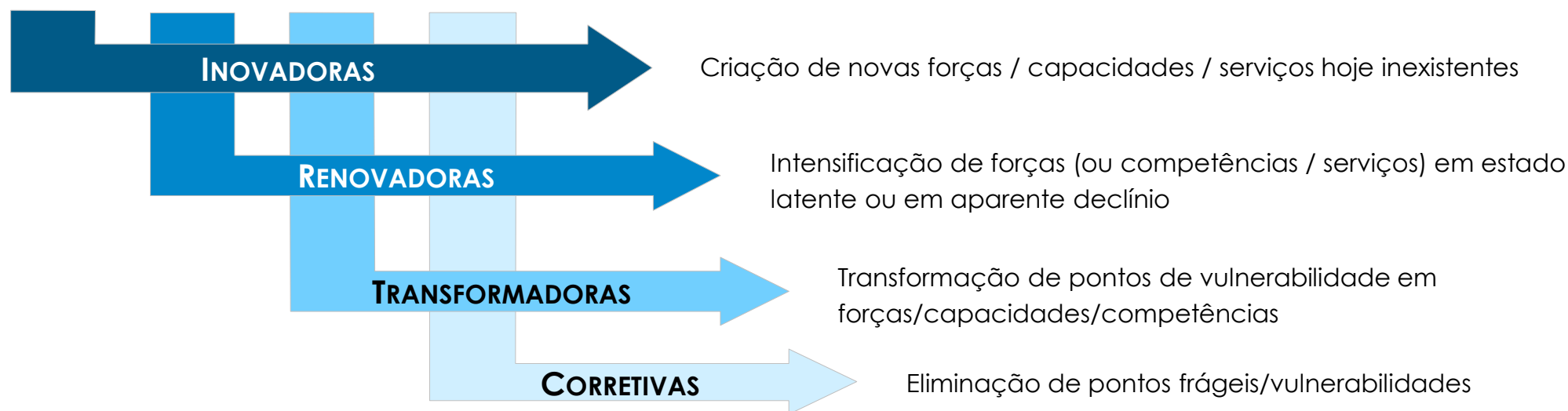
IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA



DIRETRIZES SETORIAIS

- **São estratégicas:** iniciativas estratégicas altamente relevantes para o alcance dos objetivos
- **Orientam a ação:** indicam como o governo atuará, tendo em vista o alcance de cada Objetivo e definem a direção estratégica dos Programas Temáticos do PPA, sendo a base de estruturação de suas ações
- **São seletivas:** indicam o que não pode deixar de ser feito para não fracassar no alcance do Objetivo almejado

TIPOS DE DIRETRIZES SETORIAIS

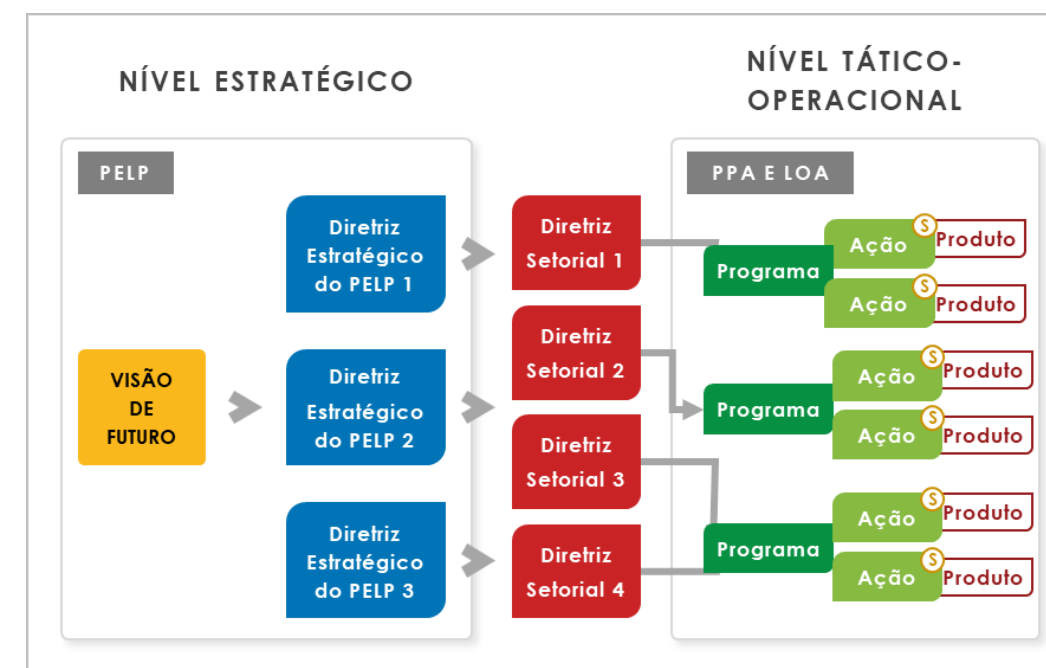


PROCESSO 6 Formulação das Diretrizes Setoriais

ATIVIDADE 6.5 Definir as diretrizes setoriais (CONTINUAÇÃO)

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- As ASPLANs, com apoio da SEPLAN e Comissões Temáticas, deverão conduzir, junto as equipes técnicas setoriais, a formulação das Diretrizes Setoriais, tendo por base o caderno de diagnóstico setorial fornecido pelo IMESC para subsidiar a reflexão acerca dos principais problemas a serem solucionados no âmbito de cada setorial.
- Recomenda-se que seja estabelecido, pela SEPLAN, um número máximo de Diretrizes Setoriais a serem pactuadas, a fim de evitar generalização das estratégias setoriais, mantendo assim um limite de prioridades por órgão (entre 5 a 7 Diretrizes Setoriais).
- As ASPLAN deverão relacionar as diretrizes de sua setorial aos desafios estratégicos, definidos no processo 03. Desse modo, as diretrizes estarão conectadas a problemas identificados e, posteriormente, poderão ser desdobradas em estratégias de atuação da respectiva setorial.
- Sua redação deve **declarar os meios que viabilizam o alcance dos objetivos** e **explicitar o “como fazer”**, ao fazer **referência às entregas de bens e serviços** resultantes da atuação setorial **ou aos arranjos de gestão** (medidas normativas e institucionais) necessários ao alcance dos objetivos.
- Devem ser descritas com uma **frase autoexplicativa que se inicie por um verbo no infinitivo**, de modo a orientar as ações táticas e operacionais a serem adotadas pela Setorial durante o período do PPA, tendo em vista o alcance de uma (ou mais) dimensão(ões) do objetivo selecionado.



Fonte: Elaboração Macroplan.

EXEMPLO

- “Ampliar, modernizar, qualificar e manter os espaços culturais por meio de divulgação de ações e parcerias institucionais”.

Fonte: Plano Plurianual 2020-2023, Governo do Estado do Piauí.

PROCESSO 6 Formulação das Diretrizes Setoriais

ATIVIDADE 6.6 Validar proposta de diretrizes setoriais com o governador

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Após a definição das diretrizes setoriais, as ASPLANs validam o conteúdo produzido junto aos gestores das respectivas pastas, com o respectivo Secretário e com Governador.
- Em caso da necessidade de ajustes, as ASPLAN's deverão executar as alterações e seguir para posterior análise de consistência da SEPLAN e Comissões Temáticas.
- Após etapa de validação, as ASPLANs deverão inserir no SIGEF as diretrizes setoriais definidas.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Oficinas de trabalho
- Estudos técnicos
- PELP
- SIGEF

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Análise de Políticas públicas
- Gestão de projetos
- Conhecimento técnico sobre o escopo dos projetos
- Gestão de redes não-hierárquicas (rede de parceiros)
- Habilidade de negociação

PONTO DE
ATENÇÃO



Atualização do contrato do SIGEF para inserir lista de diretrizes setoriais a serem associadas às ações e subações dos órgãos setoriais

PROCESSO 7

Desenho da Programação

DIAGRAMA INSUMO-PRODUTO

ENTRADA

INSUMOS ('DE')

Plano de Longo Prazo; Diretrizes Setoriais; e Manual de Elaboração do PPA

ATIVIDADE 7.1

Definição da base metodológica do PPA

ATIVIDADE 7.2

Elaborar estudo macroeconômico e fiscal

ATIVIDADE 7.3

Elaborar estudo de despesas contratuais

ATIVIDADE 7.4

Definir limite anual de despesa por órgão para 4 anos

ATIVIDADE 7.5

Consolidar Kit de ferramentas e incluir no repositório

ATIVIDADE 7.6

Realizar alinhamento e capacitação sobre a metodologia do PPA com equipes técnicas

ATIVIDADE 7.7.1

Realizar audiências públicas e Orçamento Participativo

ATIVIDADE 7.7.2

Acompanhar audiências públicas e Orçamento Participativo

PROCESSAMENTO / ATIVIDADES

OBJETIVO DO PROCESSO

Desdobrar e organizar a Estratégia de Desenvolvimento de Longo Prazo do Estado em agendas setoriais. Promover a reflexão estratégica e o alinhamento entre o Plano Estratégico de Longo Prazo e o PPA, e dar insumos para a construção dos desenhos programáticos dos órgãos setoriais

PERIODICIDADE

Quadrienalmente durante a elaboração de novo PPA, **entre os meses abril a julho.**

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

		SETORIAIS	SEPLAN	SEDIHPOP	IMESC	ASPLANS	COMISSÃO TEMÁTICA
7.1	Definição da base metodológica do PPA	-	C	-	-	-	-
7.2	Elaborar estudo macroeconômico e fiscal	R	C	-	-	R	R
7.3	Elaborar estudo de despesas contratuais	R	C	-	-	R	R
7.4	Definir limite anual de despesa por órgão para 4 anos	R	D	-	-	R	R
7.5	Consolidar Kit de ferramentas e incluir no repositório	R	C	-	P	R	R
7.6	Realizar alinhamento e capacitação sobre a metodologia do PPA com equipes técnicas	P	C	-	P	P	-
7.7.1	Realizar audiências públicas e Orçamento Participativo	-	C	C	-	-	-
7.7.2	Acompanhar audiências públicas e Orçamento Participativo	C	-	-	-	-	-

PROCESSO 7

Desenho da Programação (continuação)

PROCESSAMENTO / ATIVIDADES

ATIVIDADE 7.8

Consultar a lista preliminar de programas temáticos do PPA

ATIVIDADE 7.9*

Comunicar à SEPLAN a necessidade de criação de programa

ATIVIDADE 7.10*

Analisar solicitação de criação de novo programa

ATIVIDADE 7.11*

Elaborar o desenho do novo programa

ATIVIDADE 7.12*

Validar proposta de desenho de novo programa

ATIVIDADE 7.13

Consolidar a lista de programas do PPA

ATIVIDADE 7.14

Definição das Ações e Produtos do PPA

ATIVIDADE 7.15

Apresentar propostas setoriais de ações, subações e produtos do PPA

* Atividades que ocorrerão em caso de necessidade de criação de novo programa

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

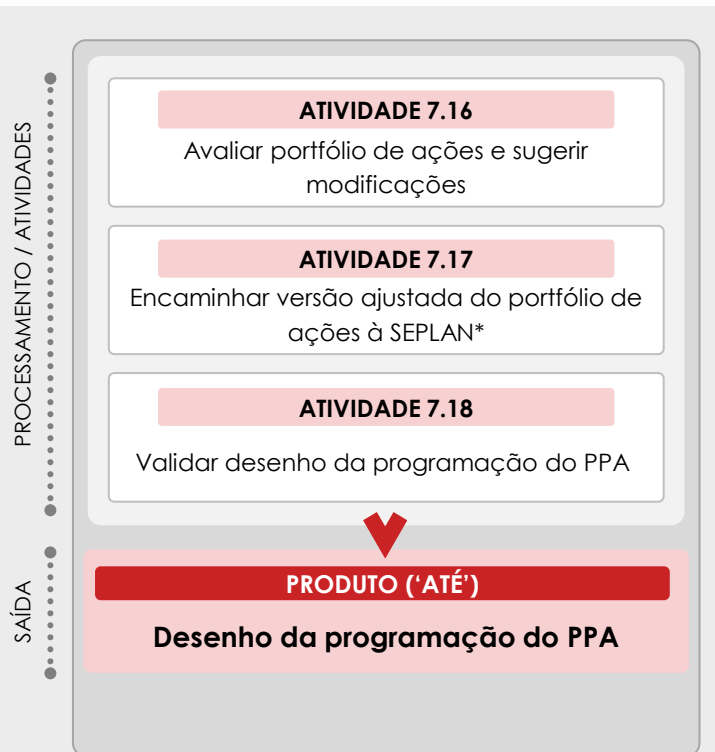
		SETORIAIS	SEPLAN	SEDIHPOP	IMESC	ASPLANS	COMISSÃO TEMÁTICA
7.8	Consultar a lista preliminar de programas temáticos do PPA	C	-	-	-	P	-
7.9*	Comunicar à SEPLAN a necessidade de criação de programa	P	R	-	-	C	-
7.10*	Analisar solicitação de criação de novo programa	-	A	-	-	-	-
7.11*	Elaborar o desenho do novo programa	C	-	-	-	P	-
7.12*	Validar proposta de desenho de novo programa	-	R	-	-	C	-
7.13	Consolidar a lista de programas do PPA	-	A	-	-	-	-
7.14	Definição das Ações e Produtos do PPA	C	-	-	-	P	-
7.15	Apresentar portfólio ações	-	R	-	-	C	R

PROCESSO 7

Desenho da Programação (continuação)

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

		SETORIAIS	SEPLAN	SEDIHPOP	IMESC	ASPLANS	COMISSÃO TEMÁTICA
7.16	Avaliar portfólio de ações e sugerir modificações	-	C	-	-	-	C
7.17	Encaminhar versão ajustada do portfólio de ações à SEPLAN*	C	-	-	-	P	-
7.18	Validar desenho da programação do PPA	-	A	-	-	P	R
P7	Desenho da programação do PPA	C	A	P	R	P	P



IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- O Plano Plurianual se constitui em um **instrumento de gestão governamental que sintetiza (e organiza) as políticas públicas projetadas para o próximo quadriênio**. Quando “orientado para resultados”, o PPA se apresenta como **instrumento fundamental para a implantação das agendas estratégicas de longo e médio prazo**.
- Sua elaboração se inicia, na prática, a partir da conclusão do processo de desdobramento da estratégia estadual de longo prazo em Diretrizes Setoriais e prioridades de governo (prioridades do governador), os quais serão insumos para a formulação da agenda estratégica governamental de médio prazo.
- Neste momento, torna-se possível para a SEPLAN traduzir o portfólio de projetos do PELP em programas do PPA dentro dos eixos temáticos e organizar a atuação dos órgãos e entidades setoriais em grupos **temáticos sinérgicos**, denominados, aqui, de “**Programas**” (instrumentos de organização da atuação governamental que visam operacionalizar as Diretrizes Setoriais e prioridades de governo).
- No PPA orientado para resultados, os elementos do plano devem estar alinhados aos definidos previamente no PELP. Portanto, sugere-se que as áreas de resultado e os programas do PPA correspondam, respectivamente, às áreas de resultado e as iniciativas estratégicas do PELP definidos durante a formulação da estratégia de longo prazo (Processo 03 e 04). Esses elementos são, portanto, apenas reorganizados e desdobrados no âmbito do PPA.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Metodologia e técnicas de planejamento estratégico
- Indicadores e metas
- Reuniões do corpo técnico

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Formulação e concepção de políticas públicas
- Planejamento governamental
- Reflexão estratégica
- Orçamento e finanças públicas
- Desenvolvimento regional

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- O delineamento preliminar dos Programas deve seguir a **definição da metodologia de trabalho** a ser empregada durante determinado ciclo.
- A metodologia sugerida aqui estrutura o PPA em Programas Temáticos e de Gestão, conceituados como:
 - **Programa Temático:** expressa a agenda de governo, reunindo as ações relativas a uma determinada política pública, em geral conduzida por um órgão setorial e suas entidades vinculadas (Saúde, Assistência Social, Segurança, entre outras), de forma a orientar a entrega de bens e serviços à sociedade. Além da abrangência setorial, os Programas Temáticos podem ter abrangência intersetorial, requerendo a atuação coordenada de diversos órgãos e de suas entidades vinculadas.
 - **Programas de Gestão:** reúnem um conjunto de ações destinadas ao apoio, à gestão e à manutenção da atuação governamental. Incluem também encargos de responsabilidade dos órgãos da administração direta e indireta do Estado, entre os quais estão os relacionados à gestão da dívida pública, precatórios, ações trabalhistas e previdência dos servidores.
- A partir dessa definição, sugere-se que para cada Programa Temático deva ser feito o detalhamento preliminar de escopo (atributos do programa), contendo:
 1. **Código:** convenção necessária à identificação do Programa;
 2. **Denominação (Título do programa):** expressa o tema a ser tratado;

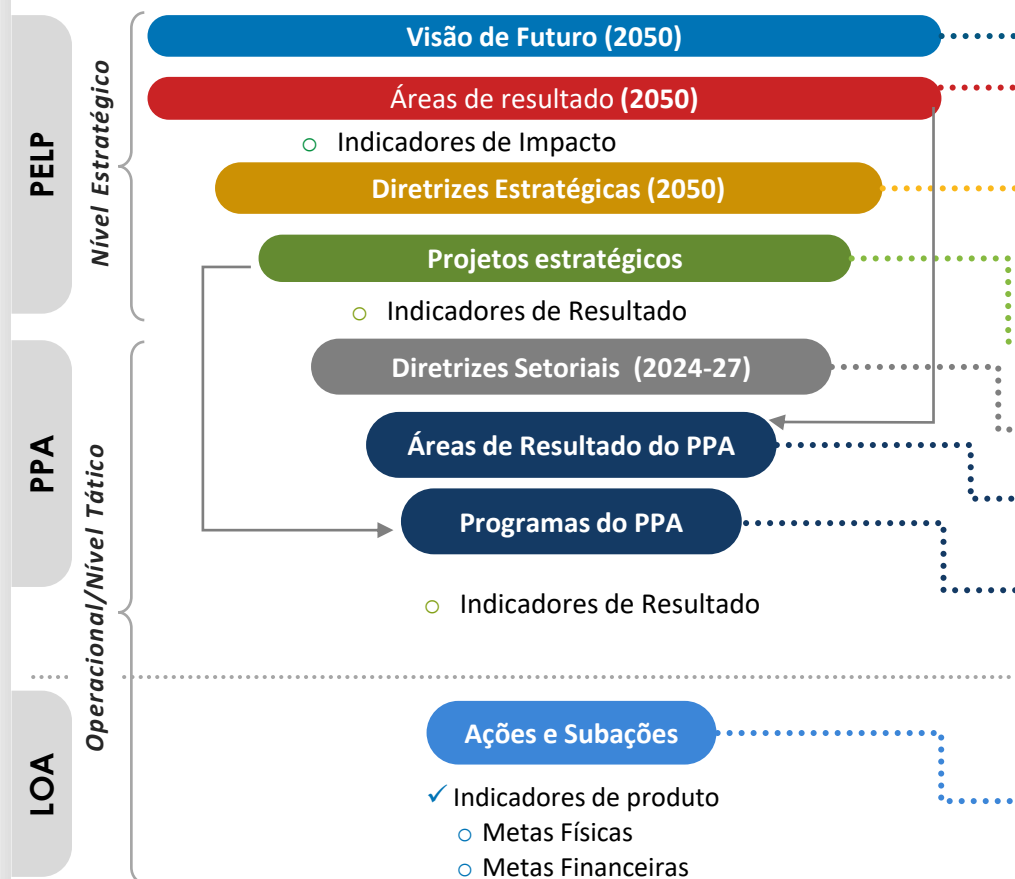
IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

3. **Descrição:** descreve o tema a que se refere o Programa, moldando seu desenho, a partir do(s) objetivo(s) buscado(s) com sua implementação e delimitando o público-alvo a que se dirige. A contextualização de cada Programa deverá ser elaborada pelo(s) órgão(s) entidade(s) responsável(eis) por sua condução, com apoio da SEPLAN;
4. **Problema:** descrição do problema ou demanda da sociedade a ser resolvido/atendido pelo Programa, inclusive com a explicitação das causas que lhe deram origem;
5. **Objetivo(s):** o objetivo expressa o resultado que se deseja alcançar, ou seja, a transformação da situação que o programa propõe modificar. Deve ser expresso com concisão e precisão, evitando a generalidade e dando a ideia do que se pretende de forma clara, categórica e determinante. A clareza na definição do(s) Objetivo(s) de um Programa pode ser avaliada com a aplicação do modelo "SMART" , acrônimo que em inglês significa:
 - Específico: um objetivo não deve ser amplo ou genérico a ponto de conduzir a interpretações duvidosas, perda de foco ou impossibilidade de alcance a partir das ações do Programa;
 - Mensurável: não se pode gerenciar o que não se pode medir, portanto, um objetivo ou meta deve ser passível de aferição;
 - Attingível: um objetivo deve ser realista, viável e possível de ser atingido em face dos recursos (humanos, materiais, financeiros etc.) disponíveis e das restrições inerentes à administração pública;
 - Relevante: um objetivo deve estar relacionado a um problema, demanda ou oportunidade prioritária para a agenda governamental. Também deve estar alinhado aos objetivos estratégicos (setoriais e de governo) estabelecidos.
 - Tempo: um objetivo deve ser programável, deve possuir uma data limite para alcance.

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

6. **Desafio(s) Estratégico(s) relacionado(s) e respectivo(s) Indicador(es) de Impacto:** obstáculo(s) para cuja superação o Programa contribuirá, de forma a alcançar a Visão de Futuro;
7. **Eixo Estruturante:** associar o programa a um dos eixos estruturantes de governo (áreas de resultado do PELP);
8. **Público-alvo:** o(s) segmento(s) da sociedade ao qual(is) se dirige a atuação do governo, no âmbito daquela política setorial. Sua delimitação, estritamente relacionada ao(s) Objetivo(s) do Programa, deve ser clara, dada sua importância na estruturação do Programa e das atividades a serem desenvolvidas em atendimento aos possíveis beneficiários ou usuários dos bens e serviço a serem entregues;
9. **Órgão/entidade:** são os responsáveis pela implementação do Programa. A estruturação do(s) Programa(s) deve considerar a capacidade dos órgão/entidade(s) envolvido(s), identificando, quando couber, carências a serem supridas para a realização das tarefas. No caso em que diversos órgão/entidades concorrem para essa implementação, deve-se definir um gestor, que assuma a coordenação das ações a serem desenvolvidas;
10. **Unidade responsável:** unidade administrativa responsável pelo gerenciamento do programa;
11. **Indicadores de resultado e metas:** indicadores são recursos metodológicos que contêm informações sobre um aspecto da realidade social ou sobre mudanças que estão se processando na mesma. A qualidade e utilidade de um indicador são determinadas pela qualidade e relevância das perguntas que motivaram a sua construção.

Base Metodológica: Modelo de Articulação PELP – PPA – LOA



EXEMPLOS

“Maranhão desenvolvido, com aumento da renda e sustentabilidade econômica, cultural, ambiental e social”

Maranhão Inclusivo

- Alcançar IDH equivalente a 0,70 até 2050

Alavancar a qualidade da educação pública no nível médio

Projeto Ensino Médio Integral

- Nota > 4,5 no IDEB da rede pública (total) do EM até 2025

- Ofertar ensino profissionalizante articulado ao ensino médio

Maranhão Inclusivo

03. Ensino Médio Integral

- Nota > 4,5 no IDEB da rede pública (total) do EM até 2025

- **Construção de Escolas** (15 Escolas Construídas até 2024) + localizador
- **Reforma de Escolas** (45 Escolas Reformadas até 2024) + localizador
- **Capacitação Pedagógica** (115 Profissionais Capacitados até 2024) + localizador
- **Mediação Tecnológica na Educação** (35 Pontos Instalados até 2024) + localizador
- (...)

PROCESSO 7 Desenho da Programação

ATIVIDADE 7.2 Elaborar estudo macroeconômico e fiscal

ATIVIDADE 7.3 Elaborar estudo de despesas contratuais

ATIVIDADE 7.4 Definir limite anual de despesa por órgão para 4 anos

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Com propósito de construir um PPA mais próximo à realidade fiscal, a SEPLAN elabora o Estudo Macroeconômico Fiscal para subsidiar a formulação dos programas temáticos. Nessa atividade, a SAFI/SEPLAN define as medidas a serem tomadas para o equilíbrio das contas públicas do Estado.
- Paralelamente, também é realizado o estudo sobre as despesas primárias do Governo do Estado, por meio do levantamento das despesas contratuais realizado pela SORC/SEPLAN.
- Com base nos estudos dos cenários fiscais e das despesas contratuais, a SEPLAN define o limite anual de despesa por órgão. A delimitação de limite considera o período de 4 anos. Essa atividade tem por objetivo promover a viabilidade financeira dos programas elaborados e o equilíbrio fiscal das contas estaduais.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Demonstrativos fiscais
- Ofício administrativo

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Análise de Conjuntura Econômica (internacional, nacional e regional)
- Finanças Públicas
- Contabilidade Pública
- Tomada de decisão

PROCESSO 7 Desenho da Programação

ATIVIDADE 7.5 Consolidar Kit de ferramentas e incluir no repositório

ATIVIDADE 7.6 Realizar alinhamento e capacitação sobre a metodologia do PPA com equipes técnicas

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Após a compilação de todos os materiais que devem auxiliar os órgãos no processo de formulação das ações e subações, a SEPLAN deve encaminhar o kit de ferramentas de planejamento para orientação de todo trabalho.
- Para orientar as ASPLANS no trabalho de desenho da programação setorial, a SEPLAN deve realizar encontro formativo com equipes das ASPLANS, preparar e distribuir material didático (kit de ferramentas), treinar as equipes técnicas setoriais para a elaboração do PPA e apresentar o delineamento preliminar dos Programas, elaboração na atividade 7.1.
- Os encontros formativos terão o objetivo de auxiliar as ASPLANS e setoriais na posterior etapa de estruturação das ações e subações, de modo a estarem coerentes com a base metodológica definida.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Kit de Ferramentas (Diretrizes Setoriais, Manual de elaboração do PPA, Manual de Políticas Públicas, Análise Situacional do PPA anterior, Estudo Macroeconômico e Fiscal, limite de despesas por órgão).
- Encontro formativo

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Formulação e concepção de políticas públicas
- Planejamento governamental
- Reflexão estratégica
- Orçamento e finanças públicas
- Desenvolvimento regional

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- O Orçamento Participativo busca fomentar a participação da população maranhense na construção do orçamento público estadual, possibilitando ao cidadão decidir as prioridades na aplicação do dinheiro público.
- Todas as atividades relacionadas ao planejamento e à execução das audiências do Orçamento Participativo, tais como: definição de cronograma e metodologia, mobilização da população regional, organização das audiências regionais e coordenação da votação dos projetos pela população, serão realizadas pela SEDIHPOP, com o apoio da SEPLAN.
- A fim de garantir o alinhamento ao Plano Estratégico de Longo Prazo, propõe-se que a votação popular seja realizada a cada ano a partir de uma seleção de desafios estratégicos (máximo de três) presente no Plano Estratégico de Longo Prazo Maranhão 2050. Desse modo, a priorização de investimentos do OP (com tetos previamente definidos) será feita com base em demandas articuladas a focos da estratégia de estado. Selecionados os desafios de cada ano, as perguntas devem ser do tipo: “Quais destes desafios são mais importantes para a região? O que fazer na região X para impactar o desafio selecionado?”

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Portal MA 2050
- Audiências
- Votação popular
- Plenária de encerramento

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Sensibilização e mobilização popular
- Mediação de grupos
- Concepção de políticas públicas
- Análise de políticas públicas
- Orçamento e finanças públicas
- Desenvolvimento regional

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Para garantir que os projetos mais votados pela população sejam considerados no planejamento das setoriais, a discussão do OP deve ocorrer previamente à construção do desenho das propostas, servindo como um dos insumos para o planejamento.
- As ASPLANs deverão acompanhar as audiências do OP para que possam captar não só os resultados das votações do OP, mas também os debates realizados pela população acerca das demandas e problemas territoriais, que servirão de insumo para a formulação das propostas setoriais para o PPA.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Metodologia e técnicas de planejamento de desenvolvimento
- Portal MA 2050
- Audiências
- Votação popular
- Plenária de encerramento

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Concepção de políticas públicas
- Mediação de grupos
- Análise de políticas públicas
- Orçamento e finanças públicas
- Desenvolvimento regional

PROCESSO 7 Desenho da Programação

ATIVIDADE 7.8 Consultar a lista preliminar de programas temáticos do PPA

ATIVIDADE 7.9* Comunicar SEPLAN a necessidade de criação de programa

ATIVIDADE 7.10* Analisar solicitação de criação de novo programa

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Como a lista preliminar dos programas do PPA é um desdobramento da Carteira de Projetos Estratégicos do PELP, é possível que nem toda iniciativa setorial esteja contemplada na mesma.
- A SEPLAN deve, portanto, coordenar, em parceria com as ASPLANS, a realização de **reuniões** separadas em dois dias. No primeiro, a metodologia e fluxo de trabalho deve contemplar a **apresentação da lista preliminar de programas temáticos**, ou seja, os projetos estratégicos do PELP que foram desdobrados em programas temáticos do PPA, e o conteúdo das diretrizes setoriais, bem como prever “**rodadas de negociação**”, em que as ASPLANS **poderão optar por aderir integralmente às diretrizes existentes e/ou negociar a inclusão de novos programas específicos**, dadas as necessidades.
- Em caso de necessidade de criação de novo programa, a ASPLAN deverá comunicar a SEPLAN, que analisará caso a caso.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- PELP
- Lista preliminar de programas temáticos e atributos
- Diretrizes Setoriais
- Reuniões

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Conhecimentos específicos a respeito das Temáticas setoriais abordadas
- Formulação e gestão de políticas públicas
- Planejamento governamental
- Reflexão estratégica
- Análise qualitativa

PROCESSO 7 Desenho da Programação

ATIVIDADE 7.11* Elaborar o desenho de novo programa

ATIVIDADE 7.12* Validar proposta de desenho de novo programa

ATIVIDADE 7.13 Consolidar a lista de programas temáticos do PPA

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Caso a SEPLAN confirme a necessidade de criação de novo programa temático, a ASPLAN deverá construir proposta de política pública através da identificação do problema e da definição de suas causas e consequências, a partir dos indicadores subsidiados pelo IMESC (processo 06).
- O processo de construção de novo programa engloba as etapas de: diagnóstico do problema, desenho e caracterização do programa (preenchimento dos atributos) e validação com os secretários da proposta dos programas.
- Em seguida, as ASPLANs deverão encaminhar a proposta de desenho de novo programa à SEPLAN, a qual analisará conforme coerência e alinhamento.
- Após a aprovação a SEPLAN deverá consolidar a lista de programas do PPA no SIGEF.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- PELP
- Lista de programas temáticos e atributos
- Diretrizes Setoriais
- Caderno de Diagnósticos Setoriais

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Conhecimentos específicos a respeito das Temáticas setoriais abordadas
- Formulação e gestão de políticas públicas
- Planejamento governamental
- Reflexão estratégica
- Análise qualitativa

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Após a definição da lista de programas que compõem a base metodológica do PPA, as ASPLANS e os órgãos setoriais seguem para a atividade de definição das ações orçamentárias por meio das quais o planejamento será executado ao longo do ciclo do PPA.
- O delineamento das ações deve se dar a partir da definição de medidas concretas, mediante as quais as diretrizes setoriais serão operacionalizadas ao longo dos próximos 4 ciclos fiscais. Essa atividade deve ser **coordenado pela SEPLAN**.
- As ASPLANS deverão realizar o detalhamento preliminar do escopo das ações e subações (atributos), contendo:
 - **Para ações:**
 1. **Denominação:** forma pela qual a ação será identificada pela sociedade e será apresentada no PPA, LDO e LOA. Expressa, em linguagem clara, o objeto da ação;
 2. **Finalidade:** expressa o objetivo a ser alcançado pela ação, ou seja, por que esta ação é desenvolvida;
 3. **Produto (Bens ou Serviço):** bem ou serviço que resulta da ação, destinado ao público-alvo, ou o investimento para a produção deste bem ou serviço. Para cada ação deve haver um único produto. Em situações especiais, expressa a quantidade de beneficiários atendidos pela ação;

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- PELP
- Lista de programas temáticos e atributos
- Diretrizes Setoriais
- Metodologias e técnicas de orçamento público

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Planejamento Governamental
- Orçamento e finanças públicas
- Gestão de políticas públicas

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

4. **Unidade de Medida:** a unidade de medida é o padrão selecionado para mensurar a produção do bem ou serviço;
5. **Responsável:** corresponde a identificação através do CPF do gestor ou técnico responsável pela ação; e
6. **Subação:** localizadores de gasto (estadual, regional, municipal e localizadores específicos) utilizados, exclusivamente, para especificar a localização física das ações, não podendo haver, por conseguinte, alteração da finalidade e do produto.

EXEMPLO DE AÇÃO:

Denominação	IMPLANTAÇÃO E MODERNIZAÇÃO DE UNIDADES DE ENSINO MÉDIO
Finalidade	Atender os alunos da rede estadual de Médio, tendo como objetivo a criação de novas vagas e a realização de reformas modernizantes nas unidades existentes.
Produto (Bens ou Serviço)	Escolas de ensino médio implantadas
Unidade de Medida	Unidade
Responsável	Gestor correspondente
Subação	No estado do Maranhão, na Região da Baixada Maranhense, no município de São Luís, etc.

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

○ Para subações:

1. **Denominação:** forma pela qual a subação será identificada pela sociedade e será apresentada no PPA, LDO e LOA. A identificação deste atributo será através de uma codificação gerada pelo sistema;
2. **Unidade Orçamentária Responsável:** especifica a unidade orçamentária responsável pela subação classificada como de menor nível na classificação institucional (unidade vinculada);
3. **Programa:** especifica a qual programa a subação estará vinculada;
4. **Função:** a função representa o maior nível de agregação das diversas áreas de despesa que competem ao setor público;
5. **Subfunção:** a subfunção representa um nível de agregação imediatamente inferior à função e deve evidenciar cada área da atuação governamental, por intermédio da identificação da natureza das ações;
6. **Finalidade:** expressa o objetivo a ser alcançado pela subação, ou seja, por que esta subação é desenvolvida;
7. **Produto (Bens ou Serviço):** bem ou serviço que resulta da ação, destinado ao público-alvo, ou o investimento para a produção deste bem ou serviço. Para cada ação deve haver um único produto. Em situações especiais, expressa a quantidade de beneficiários atendidos pela ação;
8. **Unidade de Medida:** unidade de medida é o padrão selecionado para mensurar a produção do bem ou serviço;
9. **Tipo de subação:** orçamentária ou não orçamentária;
10. **Forma de Implementação:** indica a forma de implementação da ação, descrevendo todas as etapas do processo até a entrega do produto, inclusive as desenvolvidas por parceiros.
11. **Tipo de Orçamento:** indica se a subação pertence ao Orçamento Fiscal, da Seguridade Social ou de Investimento das Empresas Estatais.
12. **Base Legal:** especifica os instrumentos normativos que dão respaldo à ação;

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Para subações:

- 13. Duração do projeto:** especifica a duração do projeto, no caso o início e o término do projeto. Este item somente será preenchido em caso de projetos ou atividades não orçamentárias de caráter temporário;
 - 14. Meta relacionada:** especifica a qual indicador de resultado a subação está relacionada;
 - 15. Tipo de Resultado Primário:** identificador de resultado primário (RP);
 - 16. Localizador de Gasto:** especifica a localização do gasto da subação, seja por localização estadual, municipal ou localizadores específicos;
 - 17. Desafio(s) Estratégico(s) relacionado(s) e respectivo(s) Indicador(es) de Impacto:** obstáculo(s) para cuja superação a subação contribuirá, de forma a alcançar a Visão de Futuro;
 - 18. Meta Física e cumulatividade de meta física:** quantidade de produto a ser ofertado, de forma regionalizada, e/ou municipalizada por ação, num determinado período. A meta física é instituída para cada ano; e
 - 19. Dados financeiros:** são as estimativas de custos da subação, desdobradas por fontes de recursos e distribuídas para cada um dos anos do período de vigência do PPA.
- Após validação do conteúdo final, compete às ASPLANS coordenar a consolidação do desenho da programação até então (ações com seus respectivos produtos e subações). Esse material consolidado deve ser, então, enviado à SEPLAN para análise de consistência.

PROCESSO 7 Desenho da Programação

ATIVIDADE 7.15 Apresentar portfólio ações

ATIVIDADE 7.16 Avaliar portfólio de ações e sugerir modificações

ATIVIDADE 7.17 Encaminhar versão ajustada do portfólio ações à SEPLAN

ATIVIDADE 7.18 Validar desenho da programação do PPA

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- **Consolidação e análise de consistência e conformidade geral do PPA:** após envio do material consolidado à SEPLAN, a SEPLAN e as Comissões Temáticas deverão realizar as **análises de consistência** (visando garantir o pleno alinhamento do conteúdo final às estratégias de médio e longo prazo) e **conformidade** (frente aos preceitos metodológicos definidos na atividade 02) do PPA e efetuar, junto as ASPLANS, os ajustes que se façam necessários.
- **Nessa atividade, as ASPLANS deverão** apresentar o desenho programático à Comissão Temática da respectiva área de resultado que sua ação se encaixa. A Comissão Temática irá avaliar as propostas levantadas, analisando a consonância com as estratégias governamentais do Estado e sobreposição de programas.
- Após ajustes, a SEPLAN deve validar o desenho dos programas. Sendo aprovado, o documento em questão é o **desenho da programação a ser registrado no SIGEF**.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Portfólio de ações
- PELP
- Lista de programas temáticos e atributos
- Diretrizes Setoriais
- Metodologias e técnicas de orçamento público

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Planejamento governamental
- Orçamento e finanças públicas
- Gestão de políticas públicas
- Análise qualitativa

DIAGRAMA INSUMO-PRODUTO

ENTRADA

INSUMOS ('DE')

Propostas de Programas dos órgãos setoriais

ATIVIDADE 8.1

Capacitação de lançamento das informações do PPA no SIGEF

ATIVIDADE 8.2

Preparar SIGEF

ATIVIDADE 8.3

Cadastrar dados do novo PPA no SIGEF

ATIVIDADE 8.4

Revisar dados inseridos pelos órgãos

ATIVIDADE 8.5.1

Elaborar Anexo Metodológico

ATIVIDADE 8.5.2

Elaborar Anexo de Categorias Estratégicas e Políticas Relacionadas

ATIVIDADE 8.5.3

Elaborar Anexo de Cenário Socioeconômico e Fiscal

ATIVIDADE 8.5.4

Elaborar Anexo de Metas e Prioridades

ATIVIDADE 8.5.5

Elaborar Anexo de Diagnósticos Regionais

PROCESSAMENTO / ATIVIDADES

OBJETIVO DO PROCESSO

Consolidar as diretrizes, objetivos e metas a serem seguidos pelo Governo Estadual ao longo de um período de quatro anos, conforme legislação específica.

PERIODICIDADE

Quadrienalmente durante a elaboração de novo PPA, **entre os meses de julho e setembro.**

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

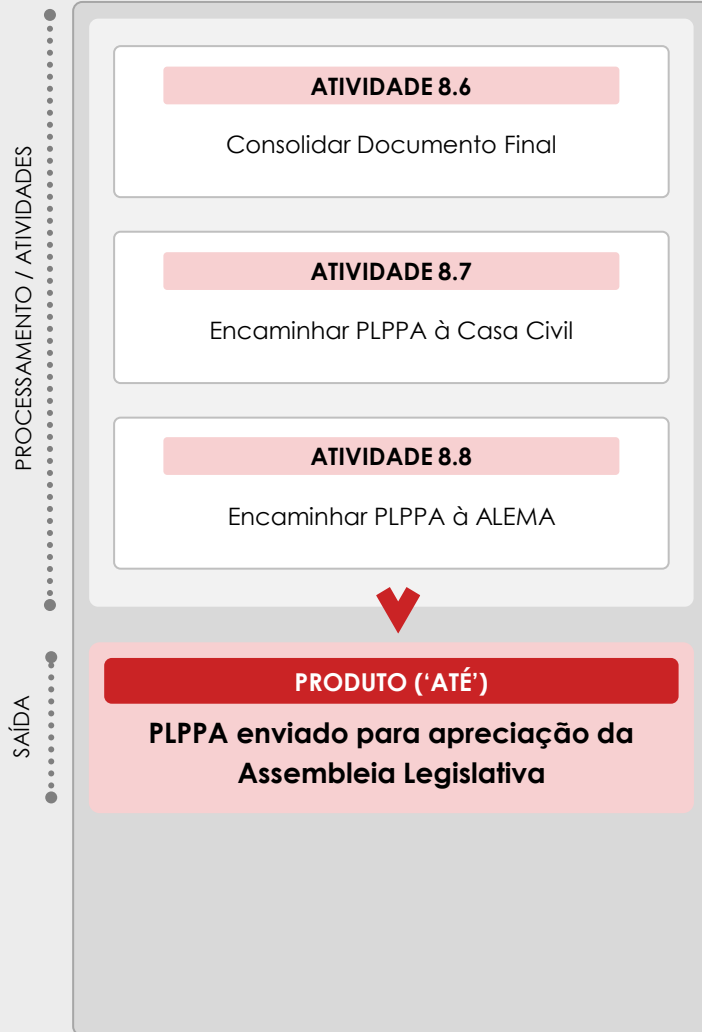
		SETORIAIS	SEPLAN	IMESC	ASPLANS	CASA CIVIL	ALEMA
8.1	Capacitação de lançamento das informações do PPA no SIGEF	-	C	P	P	-	-
8.2	Preparar SIGEF	-	C	-	-	-	-
8.3	Cadastrar dados do novo PPA no SIGEF	P	-	-	C	-	-
8.4	Revisar dados inseridos pelos órgãos	P	C	-	P	-	-
8.5.1	Elaborar Anexo Metodológico	-	C	-	-	-	-
8.5.2	Elaborar Anexo de Categorias Estratégicas e Políticas Relacionadas	-	C	-	-	-	-
8.5.3	Elaborar Anexo de Cenário Socioeconômico e Fiscal	-	C	P	-	-	-
8.5.4	Elaborar Anexo de Metas e Prioridades	-	C	-	-	-	-
8.5.5	Elaborar Anexo de Diagnósticos Regionais	-	-	C	-	-	-

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

PROCESSO 8

Elaboração do Projeto de Lei do PPA

DIAGRAMA INSUMO-PRODUTO



MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

		SETORIAIS	SEPLAN	IMESC	ASPLANs	CASA CIVIL	ALEMA
8.6	Consolidar Documento Final	-	C	-	-	-	-
8.7	Encaminhar PLPPA à Casa Civil	-	C	-	-	R	-
8.8	Encaminhar PLPPA à ALEMA	-	-	-	-	C	R
P8	PLPPA enviado para apreciação da Assembleia Legislativa	P	C	P	P	P	R

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

PROCESSO 8 Elaboração do Projeto de Lei do PPA

ATIVIDADE 8.1 Capacitação de lançamento das informações do PPA no SIGEF

ATIVIDADE 8.2 Preparar SIGEF

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- SEPLAN e IMESC realizam um encontro formativo com as ASPLANs para orientá-las em relação a como operacionalizar o Sistema de Planejamento Integrado e Gestão Fiscal (SIGEF) e lançar nele informações referentes ao Desenho da Programação.
- SEPLAN prepara o SIGEF para que ASPLANs possam cadastrar as informações referentes aos seus respectivos órgãos, validadas no Desenho da Programação (programas, ações, subações e indicadores associados).

PONTO DE
ATENÇÃO



Atualização do SIGEF para inserir novos elementos do PPA 2024-2027 e elementos da nova metodologia (áreas de resultado, programas temáticos, diretrizes setoriais, indicadores e metas de resultado).

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- SIGEF

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Tecnologia da Informação
- Noções de Informática
- Proficiência no SIGEF
- Noções de planejamento

PROCESSO 8 Elaboração do Projeto de Lei do PPA

ATIVIDADE 8.3 Cadastrar dados do novo PPA no SIGEF

ATIVIDADE 8.4 Revisar dados inseridos pelos órgãos

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- ASPLANs de cada órgão realizam o lançamento das informações qualitativas e quantitativas dos programas, ações e subações do Plano Plurianual diretamente no SIGEF.
- SEPLAN analisa as informações lançadas pelos órgãos.
- Caso a SEPLAN note alguma inconsistência/erro no preenchimento, é comunicado o mesmo para a ASPLAN responsável para que sejam ajustadas as informações no sistema.
- Uma vez que todos os dados estejam corretos, o lançamento é validado pela SEPLAN.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- SIGEF
- Desenho da Programação do PPA

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Tecnologia da Informação
- Noções de Informática
- Proficiência no SIGEF
- Noções de planejamento

PROCESSO 8 Elaboração do Projeto de Lei do PPA

ATIVIDADE 8.5.1 Elaborar Anexo Metodológico

ATIVIDADE 8.5.2 Elaborar Anexo de Categorias Estratégicas e Políticas Relacionadas

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- SEPLAN elabora o Anexo Metodológico, o qual deve trazer:
 - ✓ um guia de leitura que facilite a compreensão do PPA e estimule o controle social;
 - ✓ uma explicação resumida da metodologia utilizada;
 - ✓ uma exposição dos principais conceitos que nortearam a elaboração do Plano.
- SEPLAN elabora o Anexo de Categorias Estratégicas e Políticas Relacionadas, cruzando os eixos, diretrizes e desafios estratégicos do Plano Estratégico de Longo Prazo com as ações do PPA.
- É montada uma tabela que demonstra a qual eixo, diretriz e desafio estratégico cada ação está relacionada, além de exibir o órgão responsável.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Plano de Longo Prazo
- Desenho da Programação do PPA
- Manual de elaboração do PPA

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Planejamento governamental
- Orçamento e finanças públicas
- Gestão de políticas públicas
- Produção textual
- Poder de síntese

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- SEPLAN realiza uma revisão do diagnóstico situacional elaborado no macroprocesso do Plano Estratégico de Longo Prazo e conduz uma pesquisa por meio dos principais documentos e bancos de dados que dispõem sobre o cenários socioeconômicos e fiscais do mundo, do Brasil e do Maranhão.
- A partir disso, a SEPLAN descreve, por meio de textos e gráficos, o cenário estadual dos últimos anos em relação a dimensão social, utilizando os cenários regional (Nordeste) e nacional como referências e passando por áreas como demografia, educação, saúde, saneamento básico, habitação, segurança e pobreza.
- SEPLAN também elabora um balanço macroeconômico, expondo as principais características da economia Estado, aspectos das finanças estaduais que possam representar obstáculos para os próximos exercícios e a trajetória recente e as expectativas para os panoramas nacional, internacional e maranhense durante os anos de vigência do Plano.
- Nessa etapa, a SEPLAN pode contar com o apoio do IMESC para a pesquisa e consolidação de dados.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Diagnóstico situacional
- Demonstrativos financeiros da SEFAZ/MA
- Pesquisas econômicas conjunturais (ex: IBGE)
- Boletins econômicos e fiscais (ex: World Economic Outlook do FMI e Boletim Focus do Banco Central)
- Bancos de dados (ex: OECD Stat)

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Orçamento e finanças públicas
- Análise de Conjuntura Econômica (internacional, nacional e regional)
- Análise de indicadores econômicos
- Análise estatística
- Produção textual e de gráficos

PROCESSO 8 Elaboração do Projeto de Lei do PPA

ATIVIDADE 8.5.4 Elaborar Anexo de Metas e Prioridades

ATIVIDADE 8.5.5 Elaborar Anexo de Diagnósticos Regionais

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- SEPLAN elabora o Anexo de Metas e Prioridades, que expõe as ações prioritárias para o período de vigência do PPA, de acordo com o Plano de Longo Prazo. A descrição do passo a passo de formulação desse anexo encontra-se no processo 09.
- Em uma tabela, a SEPLAN elenca as ações do PPA em questão que estejam diretamente vinculadas à execução dos projetos pactuados no Plano de Longo Prazo, bem como as unidades orçamentárias, os produtos e as unidades de medida dessas ações.
- Para o Anexo de Diagnósticos Regionais, o IMESC seleciona os indicadores mais relevantes do seu banco de dados em relação à demografia, educação, saúde, habitação e segurança.
- Considerando os últimos dados disponíveis para os indicadores selecionados, o IMESC elabora quadros que expõem os resultados para cada uma das 32 regiões de planejamento do Estado e evidenciam os destaques positivos e negativos de cada uma delas em relação às demais.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- LDO
- Caderno de indicadores regionais

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Planejamento governamental
- Orçamento e finanças públicas
- Gestão de Políticas Públicas
- Análise de indicadores
- Conhecimento regional

PROCESSO 8 Elaboração do Projeto de Lei do PPA

ATIVIDADE 8.6 Consolidar documento final

ATIVIDADE 8.7 Encaminhar PLPPA à Casa Civil

ATIVIDADE 8.8 Encaminhar PLPPA à ALEMA

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

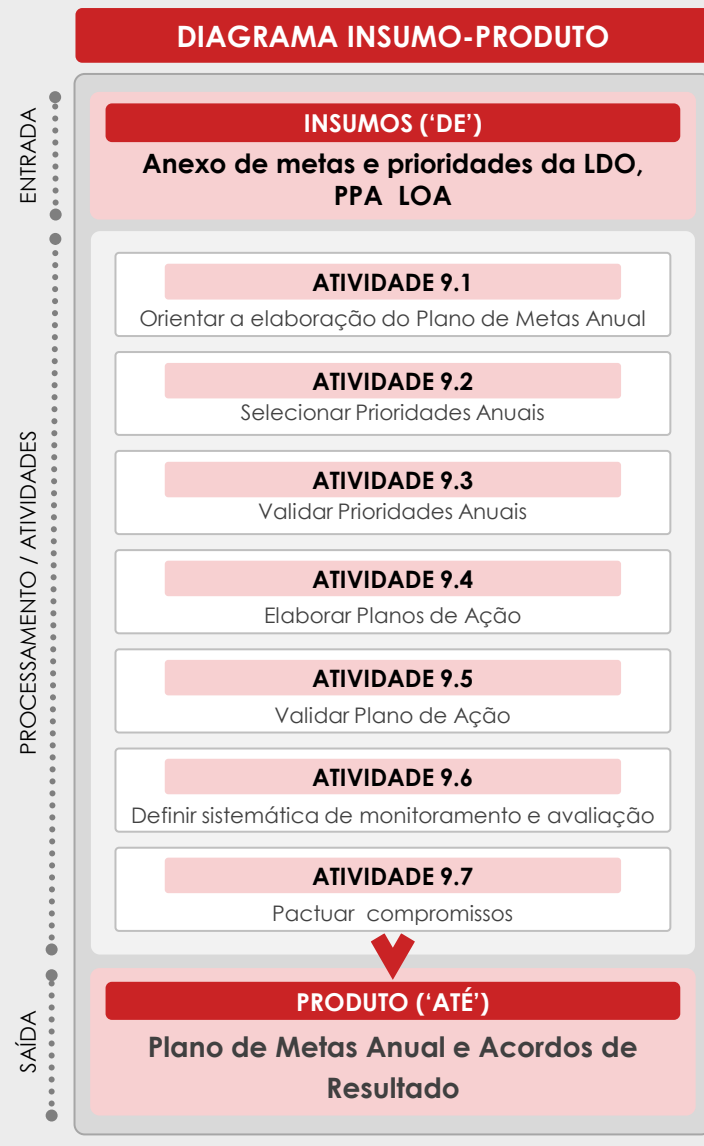
- SEPLAN consolida os dados do SIGEF, que formarão o anexo de Programas e Ações da Administração Pública Estadual, e os demais anexos mencionados nas atividades anteriores em um único documento: o caderno do Projeto de Lei do PPA.
- SEPLAN realiza os ajustes de diagramação e design que forem necessários para garantir a qualidade visual do documento.
- SEPLAN elabora e inclui no documento a minuta da lei e a mensagem do governador.
- SEPLAN encaminha o Projeto de Lei para a Casa Civil por meio de ofício.
- Casa Civil encaminha o Projeto de Lei para apreciação da ALEMA por meio de ofício.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- SIGEF
- Ferramenta de design gráfico
- Ofícios administrativos

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Direito administrativo e constitucional
- Articulação política
- Planejamento governamental
- Orçamento e finanças públicas
- Direito administrativo e constitucional
- Noções de design



OBJETIVO DO PROCESSO

Estabelecer, à luz dos planejamentos de longo e médio prazo, as prioridades anuais sobre as quais recairá o foco de execução das setoriais e demais órgãos da administração estadual. Para tanto, é necessária a produção de um Plano de Ação que especifique e encadeie as ações, atividades, tarefas e recursos necessários à execução, para que seja possível priorizar objetivos, transformando-os em metas mensuráveis e monitoráveis ao longo do ano.

PERIODICIDADE

Anualmente **entre abril a novembro.**

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

		GOV	CONGEP	CASA CIVIL	SEPLAN	IMESC	ASPLANS	SETORIAIS
9.1	Orientar a elaboração do Plano de Metas Anual	-	-	-	C	R	R	R
9.2	Selecionar Prioridades Anuais	R	R	R	D	P	C	P
9.3	Validar Prioridades Anuais	A	P	P	C	R	R	R
9.4	Elaborar Planos de Ação	-	-	-	P	P	C	P
9.5	Validar Plano de Ação	A	D	R	R	R	P	R
9.6	Definir sistemática de monitoramento e avaliação	R	R	R	C	P	R	R
9.6	Pactuar compromissos	A	D	R	C	R	P	P
P9	Plano de Metas Anual e Acordos de Resultado	A	D	P	C	R	R	R

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

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- O Plano Anual de Metas é um **instrumento gerencial que estabelece compromissos prioritários dos órgãos e entidades do governo perante a estratégia governamental. Ele define os resultados e as entregas estratégicas para cada ano.**
- Nessa etapa a SEPLAN deve orientar as equipes das ASPLANs e Setoriais sobre a metodologia do Plano de Metas Anual, seu conteúdo e objetivos e o cronograma de elaboração.
- No formato proposto, recomenda-se, desenvolver um modelo de pactuação a nível da ação que defina claramente **os resultados a serem alcançados; as entregas a serem efetuadas (produtos); as iniciativas correspondentes a estas entregas e os recursos necessários para atingi-los.**
- O Acordo de Resultados é um documento oficial a ser formalizado por normativo através de assinatura entre os secretários de estado e o governador. Esse instrumento deverá ser composto pelos seguintes elementos:

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- PELP
- LDO
- Caderno de indicadores regionais

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Gestão de Políticas Públicas
- Análise e Construção de Indicadores
- Desdobramento de Metas
- Mediação de grupos

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- **Resultados:** explicitação dos resultados que o projeto e os atores envolvidos se comprometem a atingir;
 - **Responsabilidades:** definição de responsabilidades claras ao longo de toda a linha decisória do projeto, cuidando para que não haja sobreposição de atribuições;
 - **Recursos:** indicação dos compromissos em torno dos recursos financeiros e não financeiros assumidos pelas partes interessadas na implantação do projeto;
 - **Estratégia de implementação:** execução de iniciativas para atingimento dos resultados pactuados, associados aos compromissos firmados sobre recursos financeiros e não financeiros.
- Está disponível no anexo 2 o *template* sugerido para o documento de formalização do Plano Anual de Metas e o Acordo de Resultados, documento pelo qual serão formalizados os compromissos.

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- De modo a garantir maior integração entre os instrumentos orçamentários e o sistema de planejamento, a primeira etapa de **seleção de prioridades anuais deve ser feita efetivamente a partir das Diretrizes Setoriais elaboradas no processo 06** (cuja entrega é prevista, via de regra, para abril).
- A partir da lista de diretrizes setoriais elaboradas pelas ASPLANS, gestores, superintendentes e diretores dos órgãos e entidades do governo estadual (Setoriais), a SEPLAN deverá selecionar as entregas prioritárias de acordo com os critérios predefinidos e aprovados pelo Governador.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- PELP
- Diretrizes Setoriais
- Caderno de indicadores regionais
- Prioridades do governador

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Gestão de Políticas Públicas
- Análise e Construção de Indicadores
- Desdobramento de Metas
- Mediação de grupos

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- A SEPLAN deverá identificar, em articulação com o IMESC, as Metas de Resultado do PPA com maior relevância para a efetivação dos impactos socioeconômicos selecionados na Estratégia Estadual de Médio e Longo Prazos. Essa seleção deve considerar, por um lado, o grau de contribuição estatístico dos resultados para a geração dos impactos desejados (elemento quantitativo). Por outro lado, a priorização deve combinar esse elemento quantitativo ao elemento qualitativo, a ser estruturado mediante aplicação de técnicas de análise multicritério¹.

CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO E ESCALA DE AVALIAÇÃO

- **Criticidade (somente para fragilidade):** O Maranhão possui desempenho pior do que a média nacional ou pior do que a dos estados da região nordeste?
- **Alavancagem (somente para oportunidade):** O Maranhão possui recursos significativos (financeiros, humanos e materiais) programados e/ou contratados? As entregas previstas podem alavancar o desempenho setorial?
- **Relevância:** Qual a relevância para o desenvolvimento do Estado? O desafio está alinhado com os compromissos de campanha da atual gestão?
- **Tempestividade:** O desafio representa uma situação com possibilidade de ser alterada ou potencializada no curto prazo?
- **Governabilidade:** O Governo Estadual possui controle dos meios necessários para promover as melhorias almejadas?

Fonte: elaboração Macroplan

¹ Na ausência de softwares adequados (tais como "Expert Choice"), pode ser utilizado o modelo de matriz de priorização de problemas estratégicos (em Excel) constante do anexo A2 deste mesmo Manual.

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Após a pré-seleção das prioridades, a SEPLAN, por intermédio de seu Secretário, e com presença do CONGEP, deverá apresentar a lista de prioridades anuais pré-selecionadas para integrarem o Plano Anual de Metas em reunião de alinhamento com o Governador.
- O Governador deverá aprovar a lista de prioridades a serem incluídas no Plano Anual de Metas e nos Acordos de Resultados dos órgãos e secretarias estaduais.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- PELP
- Diretrizes Setoriais
- Caderno de indicadores regionais
- Prioridades do governador

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Gestão de Políticas Públicas
- Análise e Construção de Indicadores
- Desdobramento de Metas
- Mediação de grupos

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- A partir da validação, as ASPLANS seguem o detalhamento das prioridades no desenho da programação, preenchendo os atributos das ações e subções.
- Passada a publicação da LOA (que aloca recursos orçamentários em ações específicas, tendo em vista a efetivação das metas e prioridades estabelecidas na LDO), os processos e projetos prioritários (sejam aqueles do longo prazo, os do governo e/ou pertinentes às diretrizes setoriais) devem passar a ter sua execução detalhada em **Planos de Ação**. Ao mesmo tempo, as metas e prioridades pertinentes a estes projetos e processos, estabelecidas na LDO, devem ser desdobradas em instrumentos de planejamento que **(re)organizem os mecanismos de incentivos** que orientam a ação das equipes de atuação finalística do governo do estado no dia-a-dia da gestão. Nesse contexto, torna-se chave a figura dos **“Contratos de Gestão”**.
- As ASPLANS deverão elaborar as estratégias de implementação das ações selecionadas como prioritárias para o ano, contendo os objetos de pactuação: ações, iniciativas, indicadores e metas, as entregas (produtos); recursos e responsável.
- No plano também deverão estar detalhadas as regras gerais do Acordo, a sistemática de acompanhamento e avaliação e as atribuições e competências.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- LOA e PPA
- Caderno de indicadores regionais
- Prioridades do governador

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Gestão de Políticas Públicas
- Análise e Construção de Indicadores
- Desdobramento de Metas
- Mediação de grupos

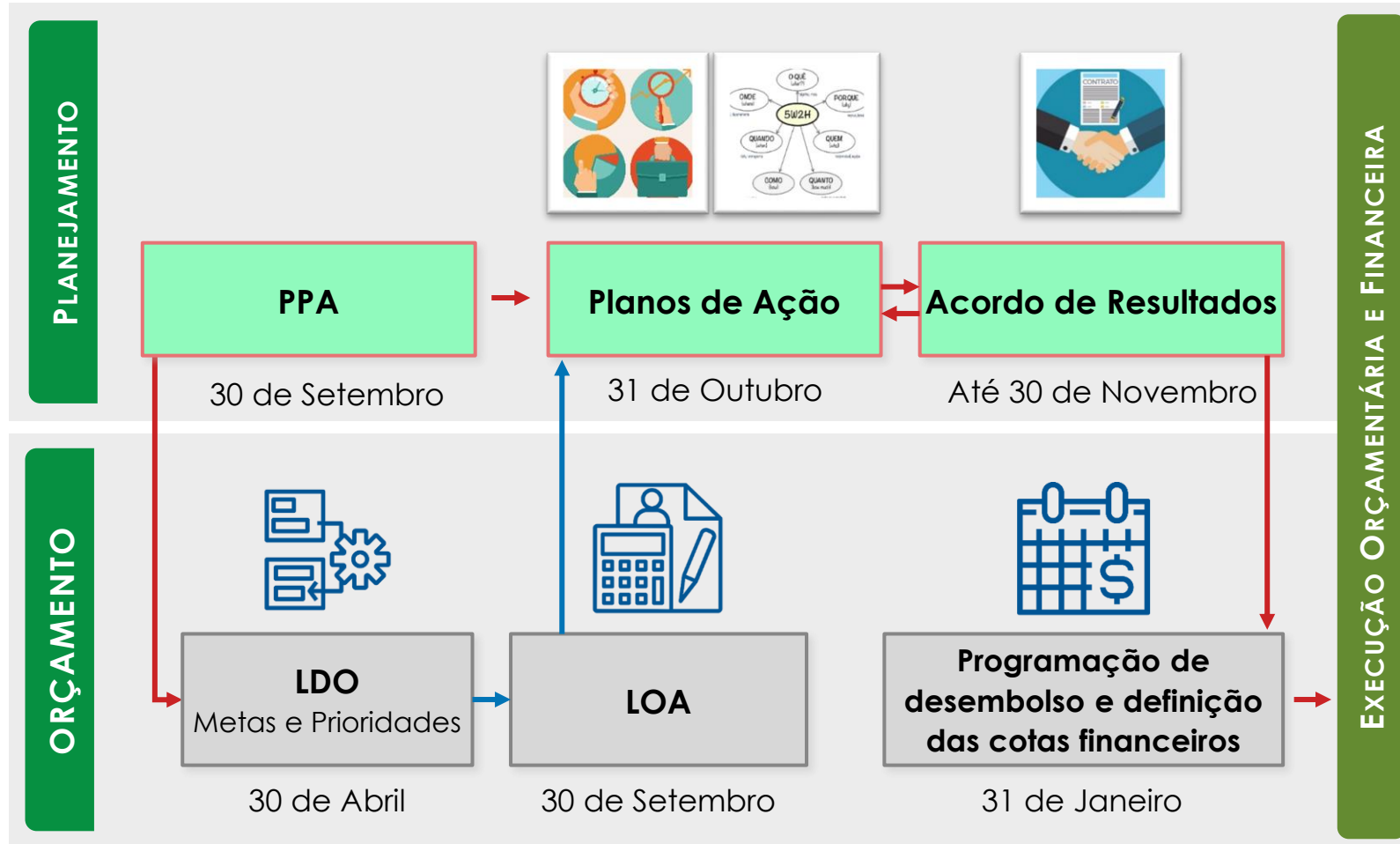
IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Tais “contratos”, também chamados de “Acordos de Resultados” devem estabelecer, além dos produtos selecionados por meio da LDO, as **metas de resultado** (originalmente apresentadas no PPA) cuja consecução é percebida pela alta gestão como prioritária.
 - A pactuação em torno dos contratos deve ocorrer entre o fechamento do PLOA (usualmente entregue à ALEMA em setembro) e o fechamento do ciclo fiscal (dezembro). As metas e prioridades estabelecidas na LDO (entregue ao legislativo em abril e usualmente aprovada até julho) devem ser buscadas pelo contrato de gestão, que as “estratifica”, de modo a conferir senso efetivo de prioridade às ações e produtos pertinentes aos projetos estruturadores do longo prazo (num primeiro nível), aos projetos estratégicos do governo (num segundo nível) e às diretrizes estratégicas (num terceiro nível).
 - Neste caso, **as metas de produto diretamente relacionadas a estes projetos e processos devem ser atualizadas pelo contrato de gestão**, permitindo a adequação das mesmas a possíveis alterações de contexto (fiscal, político, administrativo, social)
- Com periodicidade anual, estes “Acordos” são resultantes de rodadas de negociação e devem prever a **pactuação de entregas e resultados entre o Governador, os Secretários de Estado, os integrantes das ASPLANs e os demais servidores do Estado cuja atuação seja fundamental para o alcance das metas estabelecidas**.
- Estas metas devem ser desdobradas desde o nível institucional (mensurada pelo alcance de **resultados**) e chegar ao nível das equipes (pautadas no cumprimento das **entregas** previstas para cada setorial). No limite, o Acordo de Resultados deveria ser desdobrado até o nível individual (**eficiência operacional e análise de desempenho**). No entanto, este passo final tem se mostrado de difícil implantação em organizações complexas como o Governo Estadual.

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- No caso das **metas de resultado**, elas devem se referir a **desdobramentos/projeções das metas inseridas no PPA**, vinculadas aos objetivos dos programas (possivelmente revistas quando da revisão do instrumento, no seu segundo ano de execução).
- Os contratos de gestão devem estabelecer, inequivocamente, critérios de acesso (mediante *performance*) a mecanismos de incentivo, que a depender da situação fiscal do estado, podem incluir incentivos financeiros (ex.: remuneração variável) ou se limitarem aos não-financeiros (ex.: prêmios, reconhecimento público, etc.).
- Os principais benefícios dos Contratos de Gestão são **reduzir resistências** e **garantir maior alinhamento estratégico das equipes** e a formação de uma rede intersetorial de servidores públicos (efetivos ou não) em prol da execução de prioridades anuais claramente estabelecidas.

Integração entre Planejamento e Orçamento: Contratos de Gestão



IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Elaborado o Plano de Ação para as prioridades do Plano Anual de Metas, a ASPLAN deverá realizar oficina interna de análise de consistência dos dados preenchidos com suas respectivas equipes técnicas.
- Após análise do setor tático e operacional, a ASPLAN deverá apresentar ao Secretário da Pasta e validar os Planos de Ação e a lista de prioridades a serem pactuadas para o ano subsequente.
- Os Planos de Ações devem ser validados pelos tomadores de decisão de cada órgão setorial (Secretário, Subsecretário, Secretário-Adjunto).

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- LOA e PPA
- Caderno de indicadores regionais
- Prioridades do governador

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Gestão de Políticas Públicas
- Análise e Construção de Indicadores
- Desdobramento de Metas
- Mediação de grupos

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Tendo em vista a viabilização do monitoramento e a avaliação dos Contratos, faz-se necessário que a SEPLAN promova a **institucionalização de uma Central de Resultados**. Ainda que vinculada à SEPLAN, essa unidade técnico-gerencial compacta deve ser organizada de modo a se integrar a uma rede de pessoas capacitadas em todos os órgãos estratégicos do governo (via CMAPE).
 - Sua atuação deve estar orientada para identificar, através de análises rigorosas, a trajetória dos indicadores para mensuração do desempenho da estratégia. Seu foco deve estar orientado para viabilizar, em tempo hábil e de forma antecipatória, ajustes nas escolhas estratégicas (refletidas, em parte, na Carteira de Projetos), tendo em vista a efetivação dos impactos planejados.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- LOA e PPA
- Caderno de indicadores regionais
- Prioridades do governador

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Gestão de Políticas Públicas
- Análise e Construção de Indicadores
- Desdobramento de Metas
- Mediação de grupos

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- A SEPLAN, com apoio das ASPLANS, consolida e socializa os termos do Acordo de Resultados (contendo resultados, entregas, marcos críticos, prazos e responsabilidades) junto com as ASPLANS, responsáveis pelo gerenciamento das metas pactuadas, alto escalão da pasta (Secretário, Subsecretariado e Secretários Adjuntos) e a SEPLAN (1ª instância)
- O Secretariado e o Governador formalizam os termos do Acordo de Resultados com as respectivas assinaturas. (2ª instância)
- O Governador deve ser a contraparte dos Acordos de Resultado assinados junto aos órgãos setoriais. A SEPLAN participa da pactuação, com foco no monitoramento das entregas e na mensuração do impacto dos prazos de execução física sobre a programação orçamentária e financeira do Governo do Estado do Maranhão.
- Mediante a formalização dos Acordos de Resultado, a Casa Civil define e executa a estratégia de comunicação e divulgação dos mesmos junto ao público interno e externo ao Governo Estadual.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Prioridades Anuais
- Planos de Ação
- Acordo de Resultados

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Planejamento governamental
- Orçamento e finanças públicas
- Gestão de Políticas Públicas
- Análise de indicadores
- Conhecimento regional

DIAGRAMA INSUMO-PRODUTO

INSUMOS ('DE')

Registro de necessidade dos órgãos encaminhadas à SEPLAN, Relatórios da Avaliação Sintética do PPA, do monitoramento das metas físicas e financeiras e do monitoramento de indicadores de resultado e as alterações na estrutura administrativa do Estado publicados no Diário Oficial

ATIVIDADE 10.1

Elaborar e validar cronograma e etapas revisão PPA

ATIVIDADE 10.2

Realizar alinhamento para revisão do PPA

ATIVIDADE 10.3

Mapear e ajustar indicadores do PPA passíveis de alteração

ATIVIDADE 10.4

Participar das Audiências Públicas e Orçamento Participativo

ATIVIDADE 10.5

Consolidar proposta setorial para revisão da programação do PPA e encaminhar à SEPLAN

ATIVIDADE 10.6

Analisar proposta setorial de revisão e propor ajustes

ATIVIDADE 10.7

Lançar no SIGEF dados qualitativos da proposta setorial de revisão

OBJETIVO DO PROCESSO

Identificar ajustes necessários ao andamento dos programas, ações e subações, observando o acompanhamento físico e financeiro e o processo de monitoramento e avaliação da execução dos programas, em decorrência dos novos cenários e situações não previstas quando da sua elaboração.

PERIODICIDADE

O PPA poderá ter sua programação revista bianualmente, na forma de Projeto de Lei que deverá ser encaminhado até o dia 30 de setembro do respectivo exercício.

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

		GOV.	SEPLAN	IMESC	ASPLANS	CASA CIVIL	ALEMA
10.1	Elaborar e validar cronograma e etapas revisão PPA	-	C	R	R	R	R
10.2	Realizar alinhamento para revisão do Plano Plurianual (PPA)	-	C	C	P	-	-
10.3	Mapear e ajustar indicadores do PPA passíveis de alteração	-	C	P	P	-	-
10.4	Participar das Audiências Públicas e Orçamento Participativo	-	C	P-	C	P	-
10.5	Consolidar proposta setorial para revisão da programação do PPA e encaminhar à SEPLAN	-	R	P	C	-	-
10.6	Analisar proposta setorial de revisão e propor ajustes	-	A	P	R	-	-
10.7	Lançar no SIGEF dados qualitativos da proposta setorial de revisão	-	R	-	C	-	-

PROCESSO 10

Revisão do PPA (CONTINUAÇÃO)

PROCESSAMENTO / ATIVIDADES

SAÍDA

ATIVIDADE 10.8

Lançar no SIGEF dados quantitativos da proposta setorial

ATIVIDADE 10.9

Revisar dados inseridos pelos órgãos

ATIVIDADE 10.10

Atualizar Anexos do PPA (1. Categorias estratégicas e políticas relacionadas; 2. Cenário socioeconômico e fiscal; 3. Diagnósticos regionais; 4. Programas e ações com metas atualizadas; 5. Prioridades - a partir do Novo Acordo de Resultados)

ATIVIDADE 10.11

Elaborar anexo que indica as alterações realizadas na revisão

ATIVIDADE 10.12

Consolidar Documento Final

ATIVIDADE 10.13

Encaminhar PLPPA à Casa Civil

ATIVIDADE 10.14

Encaminhar PLPPA à ALEMA

PRODUTO ('ATÉ')

PPA revisado e publicado

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

		GOV.	SEPLAN	IMESC	ASPLANS	CASA CIVIL	ALEMA
10.8	Lançar no SIGEF dados quantitativos da proposta setorial	-	R	P	C	-	-
10.9	Revisar dados inseridos pelos órgãos	-	C	P	P	-	-
10.10	Atualizar dos Anexos do PPA (1. Categorias estratégicas e políticas relacionadas; 2. Cenário socioeconômico e fiscal; 3. Diagnósticos regionais; 4. Programas e ações com metas atualizadas; 5. Prioridades - a partir do Novo Acordo de Resultados)	-	C	C	-	-	-
10.11	Elaborar anexo que indica as alterações realizadas na revisão	-	C	-	-	-	-
10.12	Consolidar Documento Final	-	C	-	-	-	-
10.13	Encaminhar PLPPA à Casa Civil	R	C	R	R	R	R
10.14	Encaminhar PLPPA à ALEMA	-	P	-	-	C	R
P10	PPA revisado e publicado	A	C	R	R	R	R

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

PROCESSO 10 Revisão do PPA

ATIVIDADE 10.1 Elaborar e validar cronograma e etapas revisão PPA

ATIVIDADE 10.2 Realizar alinhamento para revisão do PPA - apresentar cronograma e kit com indicações de revisão para os órgãos

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- SEPLAN elabora o cronograma do PPA, com o detalhamento de cada etapa do processo.
- SEPLAN apresenta o cronograma do PPA para os órgãos setoriais, para divulgação e conhecimento das etapas e prazos do PPA.
- SEPLAN apresenta para cada órgão setorial seu “Kit” de revisão, que deve conter:
1. indicadores setoriais revisados; 2. dados do monitoramento e da avaliação; 3. indicações de revisão.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Dados com informações sobre os órgãos setoriais

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Gestão e articulação
- Análise qualitativa

PROCESSO 10 Revisão do PPA

ATIVIDADE 10.3 Mapear e ajustar indicadores do PPA passíveis de alteração

ATIVIDADE 10.4 Participar das Audiências Públicas e Orçamento Participativo

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- IMESC realiza o mapeamento dos indicadores do PPA passíveis de alteração.
- ASPLANs ajustam seus indicadores internos.
- Órgãos setoriais participam das audiências públicas para construção do orçamento público estadual.
- Órgãos setoriais coordenam a votação do Orçamento Participativo e consolidam as propostas selecionadas.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Leis estaduais
- Dados e indicadores
- Informações orçamentárias

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Gestão
- Análise qualitativa
- Análise de indicadores

PROCESSO 10 Revisão do PPA

ATIVIDADE 10.5 Consolidar proposta setorial para revisão da programação do PPA e encaminhar à SEPLAN

ATIVIDADE 10.6 Analisar proposta setorial de revisão e propor ajustes

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- ASPLANs compilam internamente os dados e informações do órgão setorial a serem ajustados.
- Cada ASPLAN encaminha para a SEPLAN seu próprio formulário de revisão.
- A atualização das metas deve ser realizada pela ASPLAN com base no Novo Acordo de Resultados e no Lançamento dos Tetos da LOA.
- SEPLAN analisa a proposta de revisão de cada órgão setorial, realizando a conferência do enquadramento da proposta às regras e metodologias do PPA.
- Caso se faça necessário, SEPLAN solicita que o órgão setorial realize ajustes em sua proposta de revisão.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Leis estaduais
- Metodologia do PPA

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Articulação interna e mobilização
- Compilação e padronização
- Análise qualitativa das propostas internas

PROCESSO 10 Revisão do PPA

ATIVIDADE 10.7 Lançar no SIGEF dados qualitativos da proposta setorial de revisão

ATIVIDADE 10.8 Lançar no SIGEF dados quantitativos da proposta setorial de revisão

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Órgãos setoriais lançam no SIGEF as informações qualitativas referentes à revisão do PPA, que dizem respeito à estrutura da programação - como programas, ações, subações e atributos.
- Órgãos setoriais lançam no SIGEF as informações quantitativas referentes à revisão do PPA, que dizem respeito às metas físicas e financeiras associadas às ações.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- SIGEF
- Proposta de revisão validada pela SEPLAN

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Acesso ao sistema e competências técnicas para lançamento das informações

PROCESSO 10 Revisão do PPA

ATIVIDADE 10.9 Revisar dados inseridos pelos órgãos

ATIVIDADE 10.10 Atualização dos Anexos do PPA

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- SEPLAN analisa as informações lançadas no sistema por cada órgão setorial, validando os ajustes realizados.
- SEPLAN elabora o Anexo de Categorias Estratégicas e Políticas Relacionadas a partir dos eixos, diretrizes e desafios do Plano de Longo Prazo;
- SEPLAN elabora o texto do Anexo de Cenário Socioeconômico e Fiscal;
- IMESC elabora o texto do Anexo de Diagnóstico Regional;
- SEPLAN atualiza o Anexo de Programas e Ações, com as metas atualizadas, a partir dos ajustes realizados na revisão;
- SEPLAN atualiza o Anexo de Prioridades a partir da assinatura do Novo Acordo de Resultados.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- SIGEF
- Propostas setoriais de revisão
- Dados e informações setoriais
- Articulação entre o Plano Estratégico de Longo Prazo e o PPA
- Propostas setoriais de revisão

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Análise de informações
- Análise qualitativa
- Produção textual
- Análise da conjuntura regional

PROCESSO 10 Revisão do PPA

ATIVIDADE 10.11 Elaborar anexo que indica as alterações realizadas na revisão

ATIVIDADE 10.12 Consolidar Documento Final

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- SEPLAN prepara um documento onde constam todos os ajustes e alterações realizados na revisão, evidenciando especialmente os “de/para”, isto é, ações cuja titularidade mudou de um órgão setorial para outro.
- SEPLAN consolida o caderno do Projeto de Lei da Revisão do PPA, onde constam os dados do SIGEF, os anexos e informações sobre a metodologia do PPA, além da mensagem do governador e da minuta da lei.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Propostas de revisão consolidada
- Metodologia do PPA

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Análise e compilação de dados
- Produção textual

PROCESSO 10 Revisão do PPA

ATIVIDADE 10.13 Encaminhar PLPPA à Casa Civil

ATIVIDADE 10.14 Encaminhar PLPPA à ALEMA

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- SEPLAN encaminha, via ofício, o Projeto de Lei da Revisão do PPA à Casa Civil
- Aceito o Projeto de Lei da Revisão do PPA, a Casa Civil o encaminha, via ofício, à ALEMA para votação.
- Uma vez votado e aceito pela ALEMA, o caderno de Revisão do PPA é publicado.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Caderno de Revisão do PPA consolidado

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Análise crítica
- Articulação política



MacroPlan

Orçamento





MACROPROCESSO DE ORÇAMENTO

VISÃO DE CONJUNTO

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 da alocação de recursos de acordo com estas prioridades.

DESCRIÇÃO É o macroprocesso que estabelece quais e como os programas, ações e subações definidos no PPA serão executados no exercício fiscal através da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), da Lei Orçamentária Anual (LOA) e da execução orçamentária e financeira ao longo do exercício. A LDO define, a partir das projeções de receita e despesa, as metas e prioridades do governo em determinado ano, e a LOA discrimina todas as receitas que o Poder Público estima arrecadar e fixa as despesas em que se pode incorrer no exercício, de acordo com essas prioridades.

PERIODICIDADE

Anual

LEGISLAÇÃO PERTINENTE

- Lei Complementar Estadual nº 11/1991.
- Lei Complementar Federal nº 101/2000 - Lei de Responsabilidade Fiscal
- Lei Federal nº 4.320/1964 - Normas Gerais de Direito Financeiro
- Constituição Estadual
- Lei de Diretrizes Orçamentárias
- Lei Orçamentária Anual
- Decreto de Execução Orçamentária
- Decreto-Lei nº 200/1967
- Decreto nº 34.656/2019

SUBDIVISÃO EM PROCESSOS

11

ELABORAÇÃO DA LEI DE DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS (LDO)

12

ELABORAÇÃO DA LEI ORÇAMENTÁRIA ANUAL (LOA)

13

COORDENAÇÃO DA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA

PROCESSO 11

Elaboração da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)

DIAGRAMA INSUMO-PRODUTO

ENTRADA

INSUMOS ('DE')

LDO anterior

ATIVIDADE 11.1

Definir planejamento do modelo teórico da elaboração

ATIVIDADE 11.2

Definir parâmetros macroeconômicos

ATIVIDADE 11.3.1

Solicitar informações para estimar recursos e gastos

ATIVIDADE 11.3.2

Consultar órgãos sobre legislações que impactam a LDO

ATIVIDADE 11.4

Realizar Audiência Pública para elaboração da LDO

ATIVIDADE 11.5

Compilar sugestões do Orçamento Participativo

ATIVIDADE 11.6

Consolidar o texto do PLDO e os anexos

ATIVIDADE 11.7

Validar com gestores metas fiscais e texto

ATIVIDADE 11.8

Elaborar versão final da PLDO

ATIVIDADE 11.9

Acompanhar aprovação pela ALEMA e sanção do Governador

ATIVIDADE 11.10

Divulgar LDO aos órgãos setoriais após aprovada

PRODUTO ('ATÉ')

LDO publicada

PROCESSAMENTO / ATIVIDADES

SÁIDA

OBJETIVO DO PROCESSO

Fixar as prioridades e metas do orçamento para o próximo, criando parâmetros para alocação de recursos, e orientar a elaboração da Lei Orçamentária Anual.

PERIODICIDADE

Anual, entregue **até 30 de abril** de cada ano.

MACROPROCESSO DE PLANEJAMENTO | PROCESSO 11

PROCESSO 11

Elaboração da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

		GOV	SEPLAN	ASPLANs	SEDIHPOP	SETORIAIS	SEGEP	SEFAZ	PGE	IPREV	ALEMA	TJ
11.1	Definir planejamento do modelo teórico da elaboração	-	C	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11.2	Definir parâmetros macroeconômicos	-	C	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11.3.1	Solicitar informações para estimar recursos e gastos	-	C	-	-	-	P	P	P	P	-	P
11.3.2	Consultar órgãos sobre legislações que impactam a LDO	-	C	P	-	-	-	-	-	-	-	-
11.4	Realizar Audiência Pública para elaboração da LDO	-	C	-	C	-	-	-	-	-	-	-
11.5	Compilar sugestões do Orçamento Participativo	-	C	-	C	-	-	-	-	-	-	-
11.6	Consolidar o texto do PLDO e os anexos	-	C	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11.7	Validar com gestores metas fiscais e texto	-	C	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11.8	Elaborar versão final da PLDO	-	C	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11.9	Acompanhar aprovação pela ALEMA e sanção do Governador	A	-	R	R	R	-	R	A	R	A	-
11.10	Divulgar LDO aos órgãos setoriais após aprovada	R	C	R	R	R	R	R	R	R	R	-
P11	LDO aprovada e publicada	A	C	P	R	R	R	R	R	R	A	R

PROCESSO 11 Elaboração da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)

ATIVIDADE 11.1 Definir planejamento do modelo teórico da elaboração

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Entre fevereiro e abril, a SEPLAN deve definir o cronograma de trabalho e os respectivos responsáveis por cada etapa. Em seguida, deverá ser publicado no Diário Oficial o comunicado de abertura do processo de elaboração da PLDO.
- SEPLAN realiza uma análise da conjuntura econômica, utilizando as estimativas de mercado para realizar a projeção dos agregados fiscais do estado para os três exercícios seguintes.
- Os principais parâmetros macroeconômicos utilizados na estimativa de mercado são a taxa de crescimento do PIB, inflação, taxa de juros e de câmbio, tendo como principal referência o Boletim Focus do Banco do Brasil.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Leis estaduais
- Boletins econômicos e fiscais (ex: Boletim Focus)

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Noções de Planejamento e Orçamento
- Finanças Públicas

PROCESSO 11 Elaboração da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)

ATIVIDADE 11.2 Definir parâmetros macroeconômicos

ATIVIDADE 11.3.1 Solicitar informações para estimar recursos e gastos a serem realizados para a elaboração dos anexos

ATIVIDADE 11.3.2 Consultar órgãos sobre legislações que impactam a LDO

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- O primeiro passo de elaboração da LDO se refere à **definição dos parâmetros macroeconômicos** que balizarão a definição das estimativas (projeções) para a receita e a despesa do estado.
- SEPLAN deve realizar análise da conjuntura econômica, utilizando as estimativas de mercado para realizar a projeção dos agregados fiscais do estado para os três exercícios seguintes.
- Ao analisar a **conjuntura econômica** e consultar dados do Banco Central para previsão das taxas de inflação, definem-se, a partir de estudos internos, projeções para as taxas de PIB nacional, taxas de câmbio e, principalmente, do PIB estadual para os três exercícios seguintes.
 - Parte importante deste exercício se refere à **projeção do PIB estadual tributável** pelo governo do estado (a partir de projeções para a produção econômica nas áreas e setores sobre os quais incidem a base tributária estadual).

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Leis estaduais
- Boletins econômicos e fiscais (ex: Boletim Focus)

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Noções de Planejamento e Orçamento
- Finanças Públicas

PROCESSO 11 Elaboração da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)

ATIVIDADE 11.2 Definição dos parâmetros macroeconômicos

ATIVIDADE 11.3.1 Solicitar informações para estimar recursos e gastos a serem realizados para a elaboração dos anexos (CONTINUAÇÃO)

ATIVIDADE 11.3.2 Consultar órgãos sobre legislações que impactam a LDO (CONTINUAÇÃO)

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Os principais parâmetros macroeconômicos utilizados na estimativa de mercado são a taxa de crescimento do PIB, inflação, taxa de juros e de câmbio, tendo como principal referência o Boletim Focus do Banco do Brasil.
- Em adicional, **para definir os parâmetros macroeconômicos** e fiscais, que balizarão as estimativas (projeções) para a receita e a despesa do estado, a SAFI/SEPLAN solicita as seguintes informações via ofício aos respectivos órgãos e setoriais do Governo do Estado:
 - Demonstrativo dos Valores de pessoal e encargos sociais encaminhado (SEGEP)
 - Estimativa dos gastos Previdenciários (IPREV)
 - Estimativa dos gastos com precatórios (PGE E TJ)
 - Estimativa dos gastos com Dívida Pública (Superintendência da Dívida)
 - Projeções da receita tributária (SEFAZ)
 - Evolução do Patrimônio Líquido, Origem e Aplicação dos Recursos (Contadoria do Estado)

PROCESSO 11 Elaboração da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)

ATIVIDADE 11.2 Definição dos parâmetros macroeconômicos

ATIVIDADE 11.3.1 Solicitar informações para estimar recursos e gastos a serem realizados para a elaboração dos anexos (CONTINUAÇÃO)

ATIVIDADE 11.3.2 Consultar órgãos sobre legislações que impactam a LDO (CONTINUAÇÃO)

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- **Paralelamente ao trabalho de levantar as projeções de receitas, é realizado o estudo da despesa.**
- A SORC é responsável por encaminhar aos órgãos e setoriais ofícios solicitando informações sobre as despesas contratuais do ano corrente.
- Com base nas informações encaminhadas pelos órgãos e secretarias estaduais, a SORC e a SAFI definem as **estimativas para a receita** (estabelecendo taxas de variação das principais receitas do Tesouro Estadual, bem como previsões de receitas de operação de crédito e convênio) **e para a despesa** (seguindo os regramentos estabelecidos no texto da LDO em relação a despesa de pessoal e custeio, estimativas para o serviço da dívida e previsão dos investimentos de acordo com as prioridades do Estado e a disponibilidade residual orçamentária).

PROCESSO 11 Elaboração da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)

ATIVIDADE 11.4 Realizar Consulta Pública para a elaboração da LDO

ATIVIDADE 11.5 Compilar sugestões do Orçamento Participativo

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Na execução da LDO participativa, a SEPLAN, com apoio da SEDIHPOP, deve disponibilizar o texto do Projeto de Lei de Diretrizes Orçamentárias na Plataforma Digital de Participação Popular – PARTICIPA MA para consulta popular.
- Todo cidadão maranhense com idade igual ou superior a 16 anos poderá opinar sobre a distribuição dos recursos públicos, podendo sugerir alterações no projeto da lei disponível na plataforma
- Após o encerramento da consulta, a SEPLAN deve consolidar as sugestões de melhorias e comentário no texto do PLDO. Os comentários compilados são listados no Relatório da Consulta do Projeto de Lei de Diretrizes Orçamentárias.



FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Plataforma online – PARTICIPA MARANHÃO

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Articulação e mobilização
- Proficiência na plataforma PARTICIPA MARANHÃO

PROCESSO 11 Elaboração da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)**ATIVIDADE 11.6** Consolidar o texto do PLDO e os anexos**IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA**

- Após a realização dos estudos, as áreas da SEPLAN ficam encarregadas de:
 - Superintendência de Orçamento: elaborar texto da LDO;
 - Superintendência de Assuntos Fiscais: elaborar **Anexo de Metas Fiscais e o Anexo de Riscos Fiscais**;
 - SEPLAN: elaborar **Anexo de Metas e Prioridades**, elencando as ações que estejam diretamente vinculadas à execução dos projetos pactuados no Plano de Longo Prazo, bem como as unidades orçamentárias, os produtos e as unidades de medida dessas ações.

A exceção é o primeiro ano de governo, quando o Anexo de Metas e Prioridades deve ser enviado após a elaboração do PLDO, junto com o Projeto de Lei do PPA (ver processo de Elaboração do Projeto de Lei do PPA, atividade 8.5.4).

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Metodologia e técnicas de orçamento público
- Plano de Longo Prazo

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Planejamento organizacional
- Orçamento e finanças públicas
- Gestão de processos

PROCESSO 11 Elaboração da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)

ATIVIDADE 11.7 Validar com gestores metas fiscais e texto

ATIVIDADE 11.8 Elaborar versão final do PLDO

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Após o fechamento do texto e anexos, há o momento de validar com os gestores da SEPLAN o teto fiscal definido e o texto da PLDO através de reuniões internas.
- A partir dessa análise, a SEPLAN então consolida as sugestões e valida o texto final da PLDO.
- Em seguida, a SEPLAN deve seguir para as atividade de encadernar a PLDO, elaborar a mensagem da PLDO e encaminhar à Casa Civil para ser remetido à ALEMA.
- A Casa Civil deverá encaminhar o caderno da PLDO à ALEMA para apreciação e votação dos parlamentares
- O caderno da PLDO é encaminhado à ALEMA para apreciação e votação dos parlamentares

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Reuniões de alinhamento
- Normas gerais de orçamento público
- PLDO

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Gestão de processos
- Orçamento e finanças públicas

PROCESSO 11 Elaboração da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)

ATIVIDADE 11.9 Acompanhar aprovação pela ALEMA e sanção do Governador

ATIVIDADE 11.10 Divulgar LDO aos órgãos setoriais após aprovada

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- A SORC acompanha votação da PLDO para adequar a lei às emendas dos parlamentares e aguardar a sanção do governador.
- Após a apreciação da Assembleia e aprovação do texto da Lei, segue para a aprovação do Governador.
- Por fim, o Governador sanciona a Lei de Diretrizes Orçamentárias.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Reuniões de alinhamento
- Normas gerais de orçamento público
- PLDO

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Gestão de processos
- Orçamento e finanças públicas

PROCESSO 12

Elaboração da Lei Orçamentária Anual

DIAGRAMA INSUMO-PRODUTO

ENTRADA

PROCESSAMENTO / ATIVIDADES

INSUMOS ('DE')

LDO aprovada
PPA

ATIVIDADE 12.1

Definir planejamento do modelo teórico da elaboração

ATIVIDADE 12.2

Atualizar Manual Técnico de Orçamento (MTO)

ATIVIDADE 12.3

Alinhamento interno sobre o MTO

ATIVIDADE 12.4

Orientar as equipes setoriais na elaboração da proposta orçamentária (reunião geral)

ATIVIDADE 12.5

Realizar estudo para adequação das novas fontes de recursos

ATIVIDADE 12.6

Solicitar informações para projeção de receitas e previsão de despesas

ATIVIDADE 12.7.1

Realizar audiências públicas e Orçamento Participativo

ATIVIDADE 12.7.2

Acompanhar Orçamento Participativo

OBJETIVO DO PROCESSO

Estimar as receitas e fixar a programação de despesas públicas estaduais para o exercício financeiro de forma a evidenciar a política econômica financeira e os programas de trabalho e ações do Governo.

PERIODICIDADE

Anual, entregue **até 30 de setembro** de cada ano.

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

		GOV	SEPLAN	ASPLANS	SEDIHPOP	CONGEP	SETORIAIS	SEGEP	SEFAZ	PGE	IPREV	TJMA	ALEMA
12.1	Definir planejamento do modelo teórico da elaboração	-	C	R	R	R	R	R	R	-	-	-	-
12.2	Atualizar Manual Técnico de Orçamento (MTO)	-	C	R	R	R	R	R	R	-	-	-	-
12.3	Alinhamento interno sobre o MTO	-	C	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12.4	Orientar as equipes setoriais na elaboração da proposta orçamentária (reunião geral)	-	C	P	-	-	P	-	-	-	-	-	-
12.5	Realizar estudo para adequação das novas fontes de recursos	-	C	P	-	-	P	P	P	P	P	P	-
12.6	Solicitar informações para projeção de receitas e previsão de despesas	-	C	P	-	-	P	P	P	P	P	P	-
12.7.1	Realizar audiências públicas e Orçamento Participativo	-	C	P	C	-	R	-	-	-	-	-	-
12.7.2	Acompanhar Orçamento Participativo	-	-	C	-	-	P	-	-	-	-	-	-

PROCESSO 12

Elaboração da Lei Orçamentária Anual (continuação)

DIAGRAMA INSUMO-PRODUTO

PROCESSAMENTO / ATIVIDADES

ATIVIDADE 12.8

Realizar reuniões internas e consulta aos órgãos setoriais para estudo e consolidação das ações e subações

ATIVIDADE 12.9

Realizar estudo de projeção da receita e definição da despesa

ATIVIDADE 12.10

Elaborar tetos orçamentários do Poder Executivo e outros poderes

ATIVIDADE 12.11

Validar tetos orçamentários com o Secretário e o Governador

ATIVIDADE 12.12

Divulgar tetos orçamentários para a elaboração das propostas setoriais

ATIVIDADE 12.13

Distribuir as cotas orçamentárias no SIGEF

ATIVIDADE 12.14

Elaborar as propostas orçamentárias setoriais

ATIVIDADE 12.15

Analisar as propostas orçamentárias setoriais

ATIVIDADE 12.16

Apreciar a Proposta Orçamentária

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

		GOV	SEPLAN	ASPLANs	SEDIHPOP	CONGEP	SETORIAIS	SEGEP	SEFAZ	PGE	IPREV	TJMA	ALEMA
12.8	Realizar reuniões internas e consulta aos órgãos setoriais para estudo e consolidação das ações e subações	-	C	P	-	R	P	-	-	-	-	-	-
12.9	Realizar estudo de projeção da receita e definição da despesa	-	C	R	-	R	R	R	R	R	R	R	R
12.10	Elaborar tetos orçamentários do Poder Executivo e outros poderes	-	C	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12.11	Validar tetos orçamentários com o Secretário e o Governador	A	C	-	-	R	A	-	-	-	-	-	-
12.12	Divulgar tetos orçamentários para a elaboração das propostas setoriais	-	C	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
12.13	Distribuir as cotas orçamentárias no SIGEF	-	C	P	-	-	P	-	-	-	-	-	-
12.14	Elaborar as propostas orçamentárias setoriais	-	P	C	-	-	P	-	-	-	-	-	-
12.15	Analisar as propostas orçamentárias setoriais	-	C	P	-	-	P	-	-	-	-	-	-
12.16	Apreciar a Proposta Orçamentária	A	-	P	-	C	P	-	-	-	-	-	-

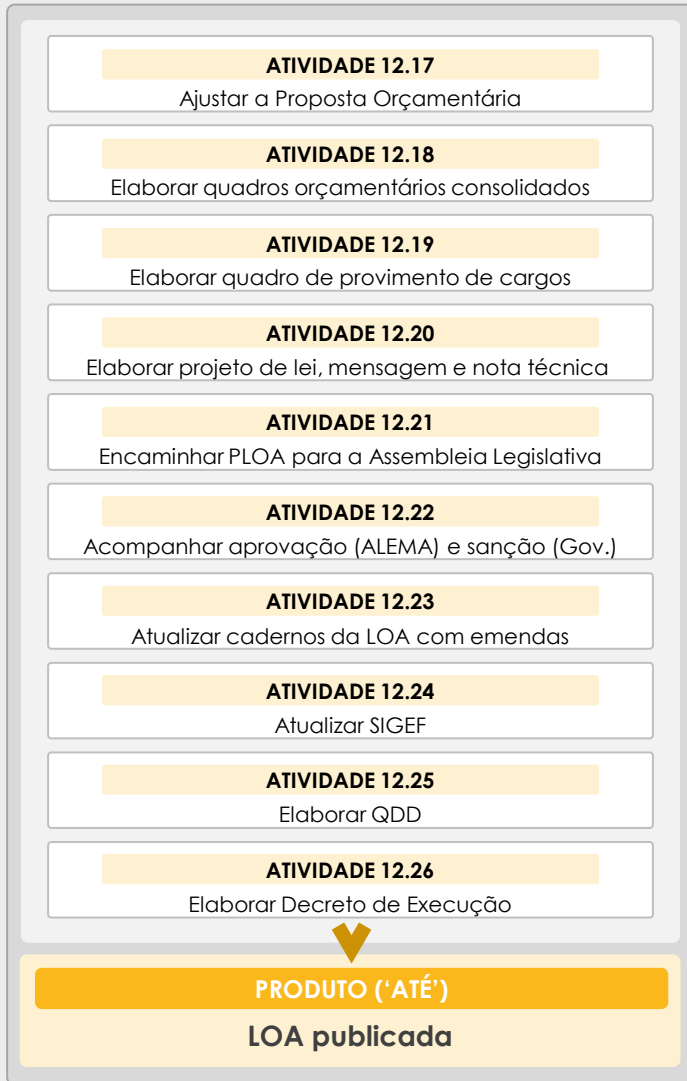
PROCESSO 12

Elaboração da Lei Orçamentária Anual (continuação)

DIAGRAMA INSUMO-PRODUTO

PROCESSAMENTO / ATIVIDADES

SAÍDA



MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

		GOV	SEPLAN	ASPLANS	SEDIHPOP	CONGEP	SETORIAIS	SEGEF	SEFAZ	PGE	IPREV	T J M A	ALEMA
12.17	Ajustar a Proposta Orçamentária	-	C	P	-	R	P	-	-	-	-	-	-
12.18	Elaborar quadros orçamentários consolidados	-	C	R	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12.19	Elaborar quadro de provimento de cargos	-	C	R	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12.20	Elaborar projeto de lei, mensagem e nota técnica	A	C	R	-	R	R	-	-	R	-	-	-
12.21	Encaminhar PLOA para a Assembleia Legislativa	A	C	-	-	-	-	-	-	-	-	-	R
12.22	Acompanhar aprovação pela Assembleia Legislativa e sanção do Governador	A	R	-	-	-	-	-	-	-	-	-	A
12.23	Atualizar cadernos da LOA com emendas aprovadas	R	C	R	-	R	R	-	-	-	-	-	R
12.24	Atualizar SIGEF	-	C	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12.25	Elaborar Quadro de Detalhamento da Despesa (QDD)	R	C	R	-	R	R	-	-	-	-	-	R
12.26	Elaborar Decreto de Execução	R	C	R	-	R	R	-	-	-	-	-	R
P12	Lei Orçamentária Anual aprovada e publicada	A	C	P	R	R	P	R	R	R	R	R	R

PROCESSO 12 Elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA)**ATIVIDADE 12.1** Definir planejamento do modelo teórico da elaboração**IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA**

- A Lei Orçamentária Anual (LOA) estabelece a **mensuração monetária das receitas e despesas públicas, discriminando todas as receitas que o Poder Público estima arrecadar e fixando as despesas** em que se pode incorrer num determinado exercício.
- Sua elaboração deve ser feita de forma planejada e **condizente com as regras e limites estabelecidas na LDO**, de modo a minimizar a necessidade de alterações durante a execução orçamentária e propiciar transparência das contas estaduais e eficiência do gasto público.
- Para isso, a SEPLAN deve realizar estudo da LDO sobre as regras e limites para a elaboração da LOA subsequente.
- Feito as atividades preparatórias, o primeiro passo para produção da LOA se refere então à organização do processo através da definição, pela SEPLAN, de um cronograma das atividades e dos responsáveis técnicos das áreas. São feitas reuniões internas de alinhamento para pactuar prazos e responsáveis entre os setores da SEPLAN envolvidos (SORC, SAFI, SATEC, SUPROG e Superintendência de dados e projetos).
- Uma vez pactuado, o cronograma na íntegra é encaminhado para os responsáveis internos da SEPLAN e o cronograma sintético é publicado via Diário Oficial para que as setoriais estejam cientes do processo.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Metodologia e técnicas de orçamento público
- Normas gerais de contabilidade pública
- Reuniões internas de alinhamento
- Ferramenta editora de planilhas

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Orçamento e finanças públicas
- Planejamento governamental
- Planejamento organizacional
- Mediação de conflitos
- Gestão de processos

PROCESSO 12 Elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA)

ATIVIDADE 12.2 Atualizar Manual Técnico de Orçamento

ATIVIDADE 12.3 Alinhamento interno sobre o Manual Técnico de Orçamento

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- O Manual Técnico de Orçamento – MTO é um **instrumento de apoio aos processos orçamentários do estado**.
- Anualmente, a SEPLAN, por intermédio da Secretaria Adjunta do Tesouro e Contabilidade (SATEC), edita/atualiza o MTO com objetivo de apresentar as alterações e atualizações ocorridas no processo orçamentário, de forma que a LOA fique em conformidade com a legislação atual.
- Em seguida, a SEPLAN realiza reunião de alinhamento interno sobre o MTO, destacando as principais informações para a elaboração da LOA e indicando as mudanças em relação ao ano anterior, caso existam.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Legislação pertinente (Lei nº 4.320/64, Constituição Federal, Constituição e leis estaduais, etc.)
- Reunião de alinhamento

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Direito administrativo
- Orçamento e finanças públicas



Fonte: SEPLAN, 2022. Acesso em <https://seplan.ma.gov.br/mto>

PROCESSO 12 Elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA)

ATIVIDADE 12.4 Orientar as equipes setoriais na elaboração da proposta orçamentária (reunião geral)

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- SEPLAN realiza reunião técnica junto às ASPLANs para orientar quanto à elaboração da programação setorial.
- Na reunião devem ser evidenciados os parâmetros macroeconômicos que irão pautar a elaboração da LOA, pontuadas as inovações existentes e explicados os limites por tipo de despesa.
- Em caráter organizacional, devem também ser comunicados os prazos de preenchimento da proposta orçamentária, constantes do cronograma elaborado na atividade 12.1, e os dados e informações que deverão ser preenchidas na elaboração da LOA.
- Após a reunião, a SEPLAN deve enviar um material de orientação para as equipes com o conteúdo discutido, que poderá ser consultado ao longo do processo de elaboração da programação setorial.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Legislação pertinente (Lei nº 4.320/64, Constituição Federal, Constituição e leis estaduais, etc.)
- Reunião intersetorial
- Auditório
- Material de orientação

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Orçamento e finanças públicas
- Macroeconomia
- Didática
- Planejamento organizacional
- Orçamento e finanças públicas

PROCESSO 12 Elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA)

ATIVIDADE 12.5 Realizar estudo para adequação das novas fontes de recursos

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Ao iniciar o processo de elaboração da LOA, a SPLAN realiza reunião de alinhamento com a SATEC para se orientar sobre o saldo e novas fontes de recursos disponíveis.
- A partir disso, é elaborado o levantamento das novas fontes de recursos disponíveis para a adequação das fontes.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- SIGEF
- Ferramenta editora de planilhas
- Ofício administrativo

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Articulação política
- Orçamento e finanças públicas
- Licitações públicas
- Proficiência no SIGEF

PROCESSO 12 Elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA)**ATIVIDADE 12.6** Solicitar informações para projeção de receitas e previsão de despesas**IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA**

- SEPLAN solicita as seguintes informações:
 - ✓ estimativa de receitas à Superintendência do Tesouro;
 - ✓ Demonstrativo dos valores de pessoal e encargos sociais para o exercício subsequente, bem como informações sobre a criação e/ou provimento de cargos e empregos, admissão e contratação de pessoal à SEGEP;
 - ✓ estimativa dos gastos Previdenciários ao IPREV;
 - ✓ estimativa dos gastos com precatórios à PGE e ao TJ;
 - ✓ estimativa dos gastos com Dívida Pública à Superintendência da Dívida; e
 - ✓ as despesas contratuais, previsão de obras para o exercício e estimativas de receitas próprias e de convênios aos órgãos setoriais.
- Essa atividade é realizada através do SIGEF.

PONTO DE
ATENÇÃO

Atualização do contrato do SIGEF para ativar módulos complementares **para que a estimativa de recursos e despesas seja registrada no próprio SIGEF pelo órgãos responsáveis.**

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- SIGEF
- Ferramenta editora de planilhas
- Ofício administrativo

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Articulação política
- Orçamento e finanças públicas
- Licitações públicas
- Proficiência no SIGEF

PROCESSO 12 Elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA)

ATIVIDADE 12.7.1 Realizar audiências públicas e Orçamento Participativo

ATIVIDADE 12.7.2 Acompanhar orçamento participativo

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- O Orçamento Participativo é uma ferramenta que tem contribuído significativamente para o aperfeiçoamento das práticas de inclusão social nas finanças públicas no contexto nacional. Com o objetivo de fomentar a participação da população maranhense na construção do orçamento estadual, a elaboração da LOA será subsidiada por esse processo.
- A SEPLAN e a SEDIHPOP irão coordenar o processo de Orçamento Participativo, o qual possibilita ao cidadão decidir as prioridades na aplicação do dinheiro público.
- No primeiro ano de governo, as audiências públicas e a votação do Orçamento Participativo que irão subsidiar a LOA serão as mesmas realizadas para subsidiar o PPA (ver Desenho da Programação - atividade 7.7.1). Nos demais anos, o processo será realizado da mesma forma, porém, irá subsidiar apenas a elaboração da LOA.
- Ao fim do processo, a SEPLAN consolida e divulga as propostas selecionadas.
- Órgãos setoriais acompanham a realização do Orçamento Participativo e adequam suas propostas de desenho dos programas conforme as demandas da população.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Portal MA 2050
- Audiências
- Votação popular
- Plenária de encerramento

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Sensibilização e mobilização popular
- Mediação de grupos
- Concepção de políticas públicas
- Análise de políticas públicas
- Orçamento e finanças públicas
- Desenvolvimento regional

PROCESSO 12 Elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA)

ATIVIDADE 12.8 Realizar reuniões internas e consulta aos órgãos setoriais para estudo e consolidação das ações e subações

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Considerando o resultado do Orçamento Participativo, são realizadas rodadas de reuniões internas na SEPLAN:
 - Reuniões com gestores da SEPLAN para coletar informações sobre o acompanhamento da execução orçamentária visando a melhoria do processo.
 - Reuniões com gestores da SEPLAN para apurar as demandas do Orçamento Participativo e discutir o formato.
 - Reuniões com os órgãos setoriais para dar apoio a consolidação das ações e subações que serão figuradas na LOA.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Assembleias do Orçamento Participativo
- Resultado da votação do Orçamento Participativo
- LOAs anteriores

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Mediação de grupos
- Orçamento e finanças públicas
- Concepção de políticas públicas

PROCESSO 12 Elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA)

ATIVIDADE 12.9 Realizar estudo de projeção da receita e definição da despesa

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- A partir dos dados obtidos na atividade 6, a SEPLAN realiza os estudos que resultam nos seguintes documentos:
 - ✓ Projeção da Receita do Tesouro e outras fontes;
 - ✓ Previsão da Dívida Pública;
 - ✓ Estimativa com gastos com pessoal;
 - ✓ Plano de pagamento de precatórios
- Recomenda-se que seja formado grupo técnico formado pela SEPLAN, SEFAZ, IPREV e SEGEP para produzir conjuntamente a estimativa das receitas.
- Considerando todas as informações levantadas, a SORC e SAFI devem fixar as despesas orçamentária anual e prever as receitas para o ano subsequente. A partir dos estudos são levantados os limites das despesas discricionárias.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Ferramenta de editora de planilhas
- Estimativa de receitas da Superintendência do Tesouro
- Demonstrativo dos valores de pessoal e encargos sociais e de criação de cargos
- Estimativa dos gastos Previdenciários
- Estimativa dos gastos com precatórios
- Estimativa dos gastos com Dívida Pública
- Despesas contratuais e previsão de obras
- Estimativas de receitas próprias e de convênios dos órgãos setoriais

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Orçamento e finanças públicas
- Contabilidade pública
- Projeção financeira
- Análise de dados

PROCESSO 12 Elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA)

ATIVIDADE 12.10 Elaborar tetos orçamentários do Poder Executivo e outros poderes

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Considerando a LDO do exercício em questão e o estudo de projeção de receita e fixação da despesa, a SORC e a SAFI elaboram os tetos orçamentários, isso é, os limites de despesa para cada uma das unidades orçamentárias do Poder Executivo e outros poderes.
- Os tetos orçamentários dos Poderes Legislativo, Judiciário, MP e Defensoria são definidos conforme disposto na LDO.
- Em seguida, a SORC notifica aos órgãos setoriais os novos tetos orçamentários.
- Entre SORC e órgãos setoriais há o momento de negociar tetos orçamentários.
- Após essas atividades, o SIGEF será preparado para ser atualizado com os tetos orçamentários

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Lei 4.320/1964
- Lei Complementar nº 101/2000 - Lei de Responsabilidade Fiscal
- Constituição Federal
- Leis e portarias estaduais específicas
- LDO do exercício em questão
- Estudo de projeção de receita e previsão de despesa

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Articulação política
- Habilidade de negociação
- Análise de dados
- Orçamento e finanças públicas

PROCESSO 12 Elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA)

ATIVIDADE 12.11 Validar tetos orçamentários com o Secretário e o Governador

ATIVIDADE 12.12 Divulgar tetos orçamentários para a elaboração das propostas setoriais

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- A partir do cálculo dos tetos orçamentários, a SEPLAN deve validar os tetos orçamentários com o Governador. Em seguida, a SEPLAN deve validar os tetos orçamentários com os Secretários de cada órgão.
- Somente então, a SEPLAN consolida os tetos
- orçamentários e divulga os valores
- para os Órgãos Setoriais, através de
- ofício administrativo.



FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Leis e portarias específicas
- Ofício administrativo

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Articulação política
- Orçamento e finanças públicas

PROCESSO 12 Elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA)**ATIVIDADE 12.13** Distribuir as cotas orçamentárias no SIGEF**IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA**

- Os **Planos Plurianuais são financiados, na prática, pelos Orçamentos Anuais**, uma vez que são as Ações Orçamentárias que contêm os recursos orçamentários que financiarão os projetos e processos prioritizados durante a etapa de Planejamento (e destacados durante a elaboração das Diretrizes Setoriais e da LDO).
- Nesse sentido, as definições de alocação dos recursos orçamentários, no âmbito da elaboração da LOA, se constitui como um passo **fundamental para a execução do PPA** e, conseqüentemente, para a **implantação** não apenas da **estratégia governamental de médio prazo**, como também das iniciativas sob responsabilidade do executivo estadual inseridas na **estratégia estadual de longo prazo**.
- Assim como para o PPA há figura dos “Limites” (ou tetos), na LOA, o processo do orçamento para o exercício fiscal subseqüente se inicia mediante a definição das Cotas Orçamentárias, que definem a distribuição dos recursos orçamentários por Unidade Orçamentária e Fonte Orçamentária (ex.: 00 - Tesouro Estadual; 10 - Convênios Corrente; 12 - Convênio de Capital; 13 - Recursos do SUS; 15 - Recursos do FUNDEB; 17- Operação de Crédito Externa, etc.).
- Nessa atividade, a SEPLAN deve distribuir as cotas orçamentárias diretamente no SIGEF.
- Uma vez tendo clareza a respeito do total de recursos orçamentários do qual disporão durante o próximo exercício fiscal, as áreas podem se dedicar, então, a cadastrar, no SIGEF, suas ações e subações.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Lei nº 4.320/1964
- Lei Complementar nº 101/2000 - Lei de Responsabilidade Fiscal
- Leis e portarias estaduais específicas
- SIGEF
- Tetos orçamentários pactuados

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Concepção e formulação de políticas públicas
- Análise de políticas públicas
- Orçamento e finanças públicas
- Tomada de decisão

PROCESSO 12 Elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA)

ATIVIDADE 12.14 Elaborar as propostas orçamentárias setoriais

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Ao elaborar as propostas orçamentárias setoriais as ASPLANs deverão considerar os insumos elaborados na etapa do planejamento, sobretudo as Diretrizes Setoriais, os Indicadores e Metas de Resultado de cada programa, as prioridades estabelecidas na LDO e as demandas do OP.
- No primeiro ano de governo, o lançamento qualitativo dos programas, ações e subações no SIGEF será feito no processo de desenho da programação do PPA.
- Nos demais anos, os técnicos responsáveis pelo lançamento das propostas deverão apreciar a programação do órgão, analisando as subações existentes e solicitando, conforme preciso, a criação de novas e a exclusão das desnecessárias.
- Em seguida, os órgãos realizam o lançamento quantitativo, isto é, ficam encarregados distribuir o montante liberado para cada subação que tiverem e lançar os valores no SIGEF.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Lei nº 4.320/1964
- Lei Complementar nº 101/2000 - Lei de Responsabilidade Fiscal
- Leis e portarias estaduais específicas
- SIGEF
- Tetos orçamentários pactuados



COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Concepção e formulação de políticas públicas
- Orçamento e finanças públicas

PROCESSO 12 Elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA)**ATIVIDADE 12.14** Elaborar as propostas orçamentárias setoriais (CONTINUAÇÃO)**IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA**

- Cabe a cada ASPLAN dos órgãos setoriais coordenar a elaboração da proposta orçamentária de cada órgão e entidade. Para tanto, as ASPLANS, devem se articular às equipes finalísticas das setoriais, de modo a selecionar as ações e subações orçamentárias para a LOA, bem como para definir as rubricas que estarão vinculadas a cada uma delas.
- Os órgãos setoriais definem e detalham as ações orçamentárias que desejam incluir no PLOA, cadastrando as respectivas informações diretamente no SIGEF.
- As ASPLANS deverão cadastrar diretamente no SIGEF os seguintes elementos:
 - **Ação:** Código da Ação.
 - **Nome:** Nome da Ação.
 - **Nome Abreviado:** Nome Abreviado da Ação.
 - **Produto:** Código do Produto associado à Ação. * O sistema SIGEF só permitirá associar Subações que possuam o mesmo Produto da Ação.
 - **Objetivo:** Descrição do Objetivo da Ação.
 - **Responsável:** Número do CPF do Responsável pelo acompanhamento da Ação.
 - **Desde:** Data de Início da responsabilidade do Responsável pela Ação.
 - **Subações:** Lista de Subações (detalhamento da Ação) que fazem parte da Ação.
 - **Situação Registro:** Assinalado para o registro inativo.
 - **Indicador:** indicador de resultado do programa a qual está relacionado.



Atualização do SIGEF para **incluir lista de indicadores nos elementos a serem preenchidos no nível da ação.**

PROCESSO 12 Elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA)**ATIVIDADE 12.14** Elaborar as propostas orçamentárias setoriais (CONTINUAÇÃO)**IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA**

- As ASPLANs deverão cadastrar diretamente no SIGEF os seguintes elementos para produto:
 - **Produto:** Código do Produto.
 - **Nome:** Nome do Produto.
 - **Nome Abreviado:** Nome Abreviado do Produto.
 - **Unidade Medida:** Lista de Unidades de Medida que compõe o Produto. Por Unidade de Medida entende-se que é um parâmetro que permite a quantificação do produto. Um Produto pode possuir até quatro Unidades de Medidas ativas na quantificação da Ação / Subação.
 - **Situação Registro:** Assinalado para o registro inativo.

PROCESSO 12 Elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA)**ATIVIDADE 12.14** Elaborar as propostas orçamentárias setoriais (CONTINUAÇÃO)**IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA**

- As ASPLANs deverão cadastrar diretamente no SIGEF os seguintes elementos para subação:
 - **Subação:** Código da Subação.
 - **Unidade Orçamentária:** Código da Unidade Orçamentária responsável pela Subação.
 - **Programa:** Código do Programa associado à Subação.
 - **Nome:** Nome da Subação.
 - **Sigla:** Sigla da Subação.
 - **Objetivo:** Objetivo da Subação.
 - **Produto:** Código do Produto associado à Subação.
 - **Função:** Código da Função associada à Subação.
 - **Subfunção:** Código da Subfunção associada à Subação.
 - **Localização:** Descrição da Localização da Subação, podendo ser:
 - Estadual
 - Regional, sendo necessário informar uma Região para a Subação;
 - Municipal, sendo necessário informar um Município para a Subação.
- **Tipo:** Descrição do Tipo da Subação, podendo ser:
 - Projeto;
 - Atividade;
 - Operações Especiais;
 - Não Orçamentária.
- **Caracterização:** Descrição da Caracterização da Subação, podendo ser:
 - Pessoal e Encargos;
 - Despesas Básicas;
 - Demais Despesas.
- **Caráter Continuado:** Assinalado para indicar que uma Subação é de Caráter Continuado.
- **Base Legal:** Descrição da Base Legal que autoriza a Subação de Caráter Continuado.
- **Esfera:** Descrição da Esfera da Subação, podendo ser:
 - Fiscal;
 - Seguridade;
 - Investimentos.

PROCESSO 12 Elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA)**ATIVIDADE 12.14** Elaborar as propostas orçamentárias setoriais (CONTINUAÇÃO)**IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA**

- **Forma Implementação:** Descrição da Forma de Implementação da Subação, podendo ser:
 - Direta;
 - Descentralizada;
 - Transferência Obrigatória;
 - Transferência Voluntária;
 - Transferência Outras;
 - Linhas de Crédito.
- **Data Início:** Data de Início da Subação.
- **Data Término:** Data de Término da Subação.
- **Indicador e Meta:** Identificador do indicador e meta de resultado do programa que a subação está relacionada.
- **Longitude:** Identificador geográfico da Longitude em que está sendo executada a Subação.
- **Resultado Primário: Tipo de Resultado Primário, podendo ser:**
 - 0 - Despesas Financeiras;
 - 1 - Despesas Obrigatórias;
 - 2 - Despesas Discricionárias;
 - 3 - PDS.

- **Latitude:** Identificador geográfico da Latitude em que está sendo executada a Subação.
- **Situação Registro:** Assinalado para o registro inativo.

Pasta Estratégica

- **Área de Resultado:** lista com indicadores de impacto a quais está relacionado
- **Programa:** lista com indicadores de resultado a quais está relacionado.

Pasta Metas Físicas

- **Tipo Acumulação: Descrição do Tipo de Acumulação das Metas Físicas da Subação, podendo ser:**
 - <Branco>;
 - Maior Valor;
 - Soma.
- **Unidade Medida:** Quadro com a lista de Unidades de Medidas definidas para a Subação nos quatros anos do Plano Plurianual. Os valores apresentados na coluna Total do quadro são calculados de acordo com o Tipo de Acumulação informado para as Metas Físicas da Subação. No primeiro quadro os valores das Metas Físicas são informadas de forma consolidada para a Subação. A depender da localização da Subação, o sistema permite a regionalização das Metas Físicas por Regiões ou Municípios, apresentando um novo quadro semelhante ao consolidado com a lista de Regiões ou Municípios cadastrados no sistema SIGEF, conforme a localização da Subação.

PROCESSO 12 Elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA)

ATIVIDADE 12.14 Elaborar as propostas orçamentárias setoriais (CONTINUAÇÃO)

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

Pasta Metas Financeiras

- **Fonte Recurso (Orçamentária):** Quadro com a lista de Fonte de Recursos Orçamentárias e seus valores para cada exercício do Plano Plurianual e um totalizador do Plano Plurianual por Fonte de Recurso informada.
- **Fonte Recurso (Não-Orçamentária):** Quadro com a lista de Fonte de Recursos Não-Orçamentárias e seus valores para cada exercício do Plano Plurianual e um totalizador do Plano Plurianual por Fonte de Recurso informada.

PROCESSO 12 Elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA)

ATIVIDADE 12.15 Analisar as propostas orçamentárias setoriais

ATIVIDADE 12.16 Apreciar a Proposta Orçamentária

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Uma vez fechada a proposta orçamentária, junto às ASPLANS, SORC/SEPLAN deve, em parceria com a SPLAN/SEPLAN, realizar:
 - **Análise de consistência** visando garantir o pleno alinhamento do conteúdo final às estratégias de médio e longo prazo, bem como o pleno atendimento às agendas territoriais, aos projetos prioritários de governo, setorial e aos projetos estruturadores do longo prazo; e
 - **Análise de conformidade** tendo em vista os preceitos metodológicos e legais estabelecidos. Devem-se efetuar, junto as ASPLANS, os ajustes que se façam necessários.
- O material deve ser, então, **encaminhado à Casa Civil** para análise do chefe do executivo estadual. Eventuais alterações de conteúdo e/ou forma devem ser coordenadas pela SEPLAN diretamente com as áreas competentes.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Lei nº 4.320/1964
- Lei Complementar nº 101/2000 - Lei de Responsabilidade Fiscal
- Leis e portarias estaduais específicas
- SIGEF
- Tetos orçamentários pactuados

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Análise de dados quantitativos
- Análise de políticas públicas
- Orçamento e finanças públicas

PROCESSO 12 Elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA)

ATIVIDADE 12.17 Ajustar a Proposta Orçamentária

ATIVIDADE 12.18 Elaborar quadros orçamentários consolidados

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- SEPLAN realiza uma análise final da Proposta Orçamentária, verificando a compatibilização entre PPA e LOA.
- Caso sejam identificados problemas, são realizados os ajustes finais necessários.
- SEPLAN elabora os quadros orçamentários consolidados conforme determina a seguinte legislação:
 - ✓ Lei nº 4.320/1964, art. 2º;
 - ✓ LDO do exercício em questão.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- PPA vigente
- SIGEF
- Lei nº 4.320/1964, art. 2º
- LDO do exercício em questão

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Capacidade analítica
- Orçamento e finanças públicas
- Análise de políticas públicas

PROCESSO 12 Elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA)

ATIVIDADE 12.19 Elaborar quadro de provimento de cargos

ATIVIDADE 12.20 Elaborar projeto de lei, mensagem e nota técnica

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- SEPLAN elabora quadro de provimento de cargos, contendo as autorizações específicas de que trata o art. 169, § 1, inciso II, da Constituição Federal.
- SEPLAN finaliza o Projeto de Lei elaborando os demais demonstrativos consolidados, a nota técnica e a mensagem do Projeto de Lei Orçamentária Anual (PLOA).
- SEPLAN consolida caderno do PLOA, realiza os ajustes de diagramação necessários e encaminha para análise jurídica da PGE e ,posteriormente, à Casa Civil.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Ferramenta editora de planilhas
- Constituição Federal
- SIGEF
- Lei 4.320/1964

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Orçamento e finanças públicas
- Direito administrativo e constitucional
- Diagramação

PROCESSO 12 Elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA)

ATIVIDADE 12.21 Encaminhar PLOA para a Assembleia Legislativa

ATIVIDADE 12.22 Acompanhar aprovação pela Assembleia Legislativa e sanção do Governador

ATIVIDADE 12.23 Atualizar cadernos da LOA com emendas aprovadas

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Uma vez validado o conteúdo, o governador deve **encaminhar o Projeto de Lei Orçamentária Anual (PLOA) à ALEMA**, a qual também compete analisar e efetuar alterações, de acordo com as visões dos representantes do legislativo estadual.
- SEPLAN acompanha a votação da PLOA para adequar a lei às emendas dos parlamentares após sanção do governador.
- Após a tramitação na ALEMA (incluindo, entre outros itens, as audiências públicas, a apresentação de emendas, votação do relatório preliminar e do relatório final) a Lei, uma vez aprovada, é remetida à Casa Civil, a quem compete a **publicação no Diário Oficial do Estado (DOE)**.
- SEPLAN atualiza os cadernos da LOA de acordo com as emendas legislativas aprovadas e divulga a versão atualizada para os órgãos setoriais.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Legislação pertinente
- SIGEF
- Ferramenta editora de planilhas
- Ofício administrativo

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Orçamento e finanças públicas
- Direito administrativo e constitucional

PROCESSO 12 Elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA)

ATIVIDADE 12.24 Atualizar SIGEF

ATIVIDADE 12.25 Elaborar Quadro de Detalhamento da Despesa (QDD)

ATIVIDADE 12.26 Elaborar Decreto de Execução

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- SEPLAN atualiza o SIGEF com as informações da LOA aprovada para viabilizar a execução e o acompanhamento orçamentário do exercício em questão.
- Em seguida, a SEPLAN elabora o quadro de detalhamento da despesa, de acordo com o determinado na LDO do exercício em questão e nos arts. 2º e 8º da Lei 4.320/1964.
- Por fim, a SEPLAN elabora o Decreto de Execução Orçamentária, que define a programação e execução orçamentária e financeira e o cronograma mensal de desembolso dos orçamentos fiscal e da seguridade social para o exercício.
- Conforme determinado pela LRF, o Decreto deve ser elaborado nos termos dispostos na LDO e publicado no Diário Oficial até trinta dias após a publicação do orçamento.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- SIGEF
- Lei 4.320/1964
- LDO do exercício em questão
- Ferramenta editora de planilhas
- Lei Complementar nº 101/2000 - Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF)
- Diário Oficial do Estado do Maranhão

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Orçamento e finanças públicas
- Proficiência no SIGEF

PROCESSO 13

Coordenação da Execução Orçamentária e Financeira

DIAGRAMA INSUMO-PRODUTO

ENTRADA

PROCESSAMENTO / ATIVIDADES

INSUMOS ('DE')

LOA

ATIVIDADE 13.1

Reavaliação das Projeções de Receita e Despesa

ATIVIDADE 13.2

Definir Programação de Desembolso e do Contingenciamento

ATIVIDADE 13.3

Ajustar SIGEF conforme contingenciamentos e bloqueios

ATIVIDADE 13.4

Liberar as cotas em duodécimos

ATIVIDADE 13.5

Executar o orçamento no SIGEF

ATIVIDADE 13.6

Acompanhar execução orçamentária e financeira

ATIVIDADE 13.7.1

Elaborar nota orçamentária

ATIVIDADE 13.7.2

Encaminhar ofício com solicitação do crédito à SEPLAN

OBJETIVO DO PROCESSO

Estabelecer o ritmo da execução do orçamento ao fluxo provável de entrada de recursos financeiros ao longo do exercício financeiro, de modo a mitigar restrições à realização dos Programas de Trabalho da LOA e, conseqüentemente, à execução do Planejamento.

PERIODICIDADE

Anual

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

		GOV	SEPLAN	ASPLANs	SEGEP	SEFAZ	PGE	IPREV	TJMA
13.1	Reavaliação das Projeções de Receita e Despesa	-	C	R	R	R	R	R	R
13.2	Definir Programação de Desembolso e do Contingenciamento	A	D	R	-	-	-	-	-
13.3	Ajustar SIGEF conforme contingenciamentos e bloqueios	-	C	R	-	-	-	-	-
13.4	Liberar as cotas em duodécimos	-	C	R	-	-	-	-	-
13.5	Executar o orçamento no SIGEF	-	P	C	-	-	-	-	-
13.6	Acompanhar execução orçamentária e financeira	-	C	P	-	-	-	-	-
13.7.1	Elaborar nota orçamentária	-	R	C	-	-	-	-	-
13.7.2	Encaminhar ofício com solicitação do crédito à SEPLAN	-	R	C	-	-	-	-	-

PROCESSO 13

Coordenação da Execução Orçamentária e Financeira (continuação)

DIAGRAMA INSUMO-PRODUTO

PROCESSAMENTO / ATIVIDADES

SAÍDA

ATIVIDADE 13.7.3

Analisar a solicitação de alteração orçamentária

ATIVIDADE 13.7.4

Inserir justificativa da negativa da solicitação no SIGEF

ATIVIDADE 13.7.5

Recolher aprovação da alteração orçamentária

ATIVIDADE 13.7.6

Lançar crédito no SIGEF após aprovação

ATIVIDADE 13.8

Elaborar Relatório Bimestral de Acompanhamento da execução orçamentária e financeira

ATIVIDADE 13.9

Atualizar programação financeira

ATIVIDADE 13.10

Elaborar Decreto de Encerramento do Exercício

PRODUTO ('ATÉ')

Decreto de Encerramento do Exercício

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

		GOV	SEPLAN	ASPLANS	SEGEP	SEFAZ	PGE	IPREV	TJMA
13.7.3	Analisar a solicitação de alteração orçamentária	-	D	R	-	-	-	-	-
13.7.4	Inserir justificativa da negativa da solicitação no SIGEF	-	A	R	-	-	-	-	-
13.7.5	Recolher aprovação da alteração orçamentária	A	C	R	-	-	-	-	-
13.7.6	Lançar crédito no SIGEF após aprovação	R	A	R	-	-	-	-	-
13.8	Elaborar Relatório Bimestral de Acompanhamento da execução orçamentária e financeira	R	D	R	P	P	P	P	P
13.9	Atualizar programação financeira	R	D	R	P	P	P	P	P
13.10	Elaborar Decreto de Encerramento do Exercício	A	D	R	R	R	R	R	R

PROCESSO 13 Coordenação da Execução Orçamentária e Financeira**ATIVIDADE 13.1** Reavaliação das Projeções de Receita e Despesa**IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA**

- Após aprovação da Lei Orçamentária Anual, o primeiro passo do Poder Executivo é editar o Decreto de Execução Orçamentária que define **programação e execução orçamentária e financeira e o cronograma mensal de desembolso** dos orçamentos fiscal e da seguridade social para o exercício.
- Essa atividade atende aos dispositivos legais que exigem o **acompanhamento e correção das diferenças entre receita e despesas primárias, bem como monitora o cumprimento das metas de resultado** estabelecidas para determinado exercício, conforme estipuladas pela LDO, a fim de equilibrar o orçamento em tempo hábil para não prejudicar o desempenho do governo.
- Para elaborar o Decreto de Execução Orçamentária e estabelecer um cronograma de compromissos (empenhos) e de liberação (pagamento) dos recursos financeiros, a SEPLAN deve contrastar a trajetória efetivamente observada com as projeções originais (constantes na LDO) e **verificar a situação econômico-financeira do exercício anterior:**
 - **As receitas e despesas primárias dos orçamentos fiscal e da seguridade social são reavaliadas, com base em parâmetros atualizados e valores realizados até o mês anterior à sanção**, o que indica a necessidade de ajuste nas despesas discricionárias, para fins de cumprimento da meta de resultado primário.
- Com base nesta reavaliação, compete à SEPLAN publicar as **metas trimestrais de arrecadação, bem como a programação (também trimestral) de desembolso**. Essa programação deve levar em consideração a programação física dos projetos e processos estratégicos/prioritários realizada pelas Secretarias no processo 09 de planejamento. No entanto, a principal variável que deve guiar tal programação é, de fato, a reavaliação das projeções de receita, executada pela SEPLAN.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Metodologia e técnicas de orçamento público
- Normas gerais de contabilidade pública
- Reuniões internas de alinhamento
- Ferramenta editora de planilhas

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Orçamento e finanças públicas
- Planejamento governamental
- Planejamento organizacional
- Mediação de conflitos
- Gestão de processos

PROCESSO 13 Coordenação da Execução Orçamentária e Financeira**ATIVIDADE 13.2** Definir Programação de Desembolso e do Contingenciamento**IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA**

- Por questão de prudência (pertinente ao início do exercício fiscal), esta atividade é usualmente seguida por duas atividades (intensificadas em situações de restrição fiscal):
 - Definição do **contingenciamento** (proibição de empenho para algumas despesas, em geral focando naquelas que as setoriais têm maior liberdade para empenhar – investimento).
 - Definição de **reservas de dotação** (também chamadas de “pré-empenho”, focam despesas obrigatórias e/ou de custeio essencial, objetivando assegurar o seu pagamento, dada a restrição fiscal observada).
- A partir da análise da situação econômico-financeira, são extraídas as informações para **demarcar os limites de movimentação e empenho, limite de movimentação e empenho das vinculações obrigatórias e o cronograma mensal de desembolso** a serem passadas aos órgãos.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Metodologia e técnicas de orçamento público
- Normas gerais de contabilidade pública
- Reuniões internas de alinhamento
- Ferramenta editora de planilhas

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Orçamento e finanças públicas
- Planejamento governamental
- Planejamento organizacional
- Mediação de conflitos
- Gestão de processos

PROCESSO 13 Coordenação da Execução Orçamentária e Financeira**ATIVIDADE 13.3** Ajustar SIGEF conforme contingenciamentos e bloqueios**IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA**

- **Essa atividade está diretamente ligada à atividade de verificar a situação econômico-financeira e acompanhar as receitas e despesas primárias dos orçamentos fiscal e da seguridade social para assegurar o equilíbrio entre receitas e despesas** ao longo do exercício financeiro e proporcionar o cumprimento da meta de resultado primário.
- **Caso a diferença entre as receitas e despesas primárias seja negativa, fica a SEPLAN autorizada a contingenciar os limites de movimentação, empenho e de repasse financeiro até o limite necessário para o equilíbrio entre receitas e despesas.**
 - Atenção: É importante destacar que o contingenciamento orçamentário e financeiro não deve alcançar as despesas de aplicação constitucional obrigatória. Os contingenciamentos serão realizados conforme os limites estabelecidos na LDO e na ordem de priorização estabelecida no Decreto Execução.
- **Após identificar a necessidade de condicionar a execução orçamentária, serão estabelecidos os contingenciamentos e bloqueios orçamentários.**
- Os contingenciamentos e bloqueios orçamentários deverão **atualizar os limites de movimentação, empenho e de repasse financeiro dos órgãos setoriais no SIGEF.**

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Metodologia e técnicas de orçamento público
- Normas gerais de contabilidade pública
- Reuniões internas de alinhamento
- Ferramenta editora de planilhas

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Orçamento e finanças públicas
- Planejamento governamental
- Planejamento organizacional
- Mediação de conflitos
- Gestão de processos

PROCESSO 13 Coordenação da Execução Orçamentária e Financeira

ATIVIDADE 13.4 Liberar as cotas em duodécimos

ATIVIDADE 13.5 Executar o orçamento no SIGEF

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Essa atividade consiste em **liberar os recursos correspondentes às dotações orçamentárias, compreendidos os créditos suplementares e especiais, destinados aos órgãos dos Poderes Legislativo, Judiciário, da Defensoria Pública e do Ministério Público, até o dia 20 de cada mês**, em duodécimos.
- O duodécimo são as parcelas mensais destinadas aos órgãos públicos que não possuem receitas próprias, com base na Lei Orçamentária Anual (LOA) e no art. 168 da CF.
- A execução orçamentária pode ser definida como a utilização dos créditos (ou dotações) consignados no orçamento. Já a execução financeira representa a utilização dos recursos financeiros, visando a atender a realização das ações orçamentárias atribuídas a cada unidade.
- Após o recebimento do crédito orçamentário, as setoriais (UG) estão em condições de efetuar a execução do orçamento no SIGEF.
- Atenção: **Toda a emissão de documentos relativos à execução orçamentária, financeira e contábil das unidades orçamentárias deve ser feita através do SIGEF.**

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Metodologia e técnicas de orçamento público
- SIGEF

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Orçamento e finanças públicas
- Planejamento governamental
- Planejamento organizacional
- Mediação de conflitos
- Gestão de processos

PROCESSO 13 Coordenação da Execução Orçamentária e Financeira

ATIVIDADE 13.6 Acompanhar execução orçamentária e financeira

ATIVIDADE 13.7.1 Elaborar nota orçamentária

ATIVIDADE 13.7.2 Encaminhar ofício com solicitação do crédito à SEPLAN

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Durante a execução orçamentária, pode-se verificar a necessidade de ajustar a programação originalmente definida e, quando for necessário, para corrigir isto a ASPLAN deverá encaminhar ofício de solicitação de alteração orçamentária e justificativa da alteração, conforme Instrução Normativa nº 03/2021, à SEPLAN.
- O órgão deverá explicitar qual o tipo de alteração orçamentária no ofício, conforme estabelecido na IN 03/2021:

“As alterações orçamentárias podem ocorrer das formas abaixo relacionadas:

I – Remanejamentos: são realocações na organização de um ente público, com destinação de recursos de um órgão para outro;

II – Transposições: são realocações no âmbito dos programas de trabalho, dentro do mesmo órgão;

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Metodologia e técnicas de orçamento público
- Normas gerais de contabilidade pública
- Reuniões internas de alinhamento
- Ferramenta editora de planilhas

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Orçamento e finanças públicas
- Planejamento governamental
- Planejamento organizacional
- Mediação de conflitos
- Gestão de processos

PROCESSO 13 Coordenação da Execução Orçamentária e Financeira

ATIVIDADE 13.6 Acompanhar execução orçamentária e financeira

ATIVIDADE 13.7.1 Elaborar nota orçamentária

ATIVIDADE 13.7.2 Encaminhar ofício com solicitação do crédito à SEPLAN (CONTINUAÇÃO)

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

III – Transferências: são realocações de recursos entre categorias econômicas de despesa, dentro do mesmo órgão e do mesmo programa de trabalho;

IV – Créditos adicionais: créditos insuficientes e/ou não previstos na Lei Orçamentária Anual" (IN 03/2021)

- Para os casos de movimentações orçamentárias resultantes de alterações de localizadores de gasto, e entre subações da mesma ação orçamentária, que não alterem o grupo de natureza da despesa, fonte de recursos, uso da fonte de recursos, modalidade de aplicação, nem a ação orçamentária às quais pertencem, devem ser propostas pelos órgãos setoriais no próprio SIGEF e aprovadas pela SEPLAN, sem a necessidade de encaminhar ofício, apenas encaminhar e-mail à SORC com o registro da movimentação.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Metodologia e técnicas de orçamento público
- Normas gerais de contabilidade pública
- Reuniões internas de alinhamento
- Ferramenta editora de planilhas

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Orçamento e finanças públicas
- Planejamento governamental
- Planejamento organizacional
- Mediação de conflitos
- Gestão de processos

PROCESSO 13 Coordenação da Execução Orçamentária e Financeira

ATIVIDADE 13.7.3 Analisar a solicitação de alteração orçamentária

ATIVIDADE 13.7.4 Inserir justificativa da negativa da solicitação no SIGEF

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Após receber os ofícios e notas orçamentárias encaminhadas pelos órgãos e setoriais, a SEPLAN deve analisar as informações para a devida apreciação da matéria pleiteada.
- Em caso de solicitações que não atendam aos requisitos mínimos e que sejam encaminhados para elaboração de Notas Técnicas, o procedimento padrão será o indeferimento automático da matéria pleiteada.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Metodologia e técnicas de orçamento público
- Normas gerais de contabilidade pública
- Reuniões internas de alinhamento
- Ferramenta editora de planilhas

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Orçamento e finanças públicas
- Planejamento governamental
- Planejamento organizacional
- Mediação de conflitos
- Gestão de processos

PROCESSO 13 Coordenação da Execução Orçamentária e Financeira

ATIVIDADE 13.7.5 Recolher aprovação da alteração orçamentária

ATIVIDADE 13.7.6 Lançar crédito no SIGEF após aprovação

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Caso o pleito seja indeferido, a solicitação de alteração orçamentária é cancelada e SEPLAN deve inserir uma justificativa do cancelamento diretamente no SIGEF.
- Caso o pleito seja aprovado deverá seguir o seguinte rito, de acordo com o tipo da aprovação necessária:
 - Aprovação por portaria: deve ser encaminhada para aprovação e recolhimento da assinatura do Secretário da SEPLAN
 - Aprovação por Decreto: deve ser encaminhada para aprovação e recolhimento das assinaturas dos Secretários da SEPLAN, Fazenda, Casa Civil e Governador
 - Aprovação por Lei: devem ser elaborados a mensagem do projeto de lei e o projeto de lei, e encaminhados à ALEMA para aprovação.
- Após a aprovação da solicitação de alteração orçamentária, a SEPLAN disponibiliza o crédito orçamentário no SIGEF para o órgão solicitante.
- Atualização do SIGEF com entrada do crédito atualizado.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Metodologia e técnicas de orçamento público
- Normas gerais de contabilidade pública
- Reuniões internas de alinhamento
- Ferramenta editora de planilhas

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Orçamento e finanças públicas
- Planejamento governamental
- Planejamento organizacional
- Mediação de conflitos
- Gestão de processos

PROCESSO 13 Coordenação da Execução Orçamentária e Financeira

ATIVIDADE 13.8 Elaborar Relatório Bimestral de Acompanhamento da execução orçamentária e financeira

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- A SEPLAN deverá atualizar a programação financeira e cronograma mensal de desembolso bimestralmente com o objetivo de ajustar o ritmo de execução do orçamento ao fluxo provável de recursos financeiros, abrangendo:
 - a) verificação dos ingressos – estimativas de arrecadação de receitas e de recebimentos de demais recursos;
 - b) fluxo das saídas – consideram-se os pagamentos de despesas dos órgãos, a restituição de receitas, as transferências para outros níveis de governo e quaisquer outros desembolsos;
 - c) monitoramento do efetivo fluxo de ingressos e saídas.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Metodologia e técnicas de orçamento público
- Normas gerais de contabilidade pública
- Reuniões internas de alinhamento
- Ferramenta editora de planilhas

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Orçamento e finanças públicas
- Planejamento governamental

PROCESSO 13 Coordenação da Execução Orçamentária e Financeira

ATIVIDADE 13.9 Atualizar programação financeira

ATIVIDADE 13.10 Elaborar Decreto de Encerramento do Exercício

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- **A partir dessa etapa de reavaliação de receitas e despesas**, são extraídas as informações para delimitar os novos limites de movimentação e empenho, limite de movimentação e empenho das vinculações obrigatórias e o cronograma mensal de desembolso a serem passadas aos órgãos.
- A atividade de elaborar o Decreto de Encerramento do Exercício consiste na elaboração das normas relativas ao encerramento da execução orçamentária e financeira das Administrações Direta e Indireta, visando ao levantamento do balanço geral do Estado do exercício corrente.
- O Decreto deverá conter, entre outras providências, as regras para a solicitações para abertura de créditos adicionais e modificações orçamentárias, data limite de novos empenhos, liquidação de despesas, emissão e assinatura de Ordem Bancária, entre outros.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Metodologia e técnicas de orçamento público
- Normas gerais de contabilidade pública
- Reuniões internas de alinhamento
- Ferramenta editora de planilhas

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Orçamento e finanças públicas
- Planejamento governamental



MacroPlan

Monitoramento





MACROPROCESSO DE MONITORAMENTO

VISÃO DE CONJUNTO

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).

DESCRIÇÃO

O macroprocesso de monitoramento tem o propósito de subsidiar os gestores com informações mais simples e tempestivas sobre a operação e os efeitos dos programas e projetos implementados pelos órgãos e setoriais, a fim de fundamentar a tomada de decisão.

PERIODICIDADE

Diário, no caso do monitoramento financeiro e orçamentário; bimestral para o monitoramento de metas físicas e financeiras; quadrimestral para o monitoramento dos indicadores de resultado; e anual para o monitoramento do PELP.

LEGISLAÇÃO PERTINENTE

Lei nº 11.630/2021 - Sistema de Monitoramento e Avaliação do Estado do Maranhão, com foco na Gestão Orientada para Resultados (GpR) e na análise baseada em evidências.

SUBDIVISÃO EM PROCESSOS

14

MONITORAMENTO
FINANCEIRO

15

MONITORAMENTO
ORÇAMENTÁRIO

16

MONITORAMENTO
DE METAS FÍSICAS E
FINANCEIRAS

17

MONITORAMENTO
DE INDICADORES
DE RESULTADO

18

MONITORAMENTO
DO PLANO
ESTRATÉGICO DE
LONGO PRAZO

PROCESSO 14

Monitoramento Financeiro

DIAGRAMA INSUMO-PRODUTO

ENTRADA

INSUMOS ('DE')

Planilha com movimentação financeira do dia anterior

ATIVIDADE 14.1

Acessar registro de movimentação financeira do dia anterior

ATIVIDADE 14.2

Delimitar limite de gasto diário

ATIVIDADE 14.3

Analisar solicitações de repasses dos órgãos

ATIVIDADE 14.4

Autorizar repasse conforme as cotas definidas

ATIVIDADE 14.5

Executar o repasse

ATIVIDADE 14.6

Registrar dados de repasses realizados

ATIVIDADE 14.7

Acompanhar movimentação financeira

PROCESSAMENTO / ATIVIDADES

OBJETIVO DO PROCESSO

Realizar e acompanhar as movimentações financeiras das contas estaduais

PERIODICIDADE

Diário

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

		SEPLAN
14.1	Acessar registro de movimentação financeira do dia anterior	C
14.2	Delimitar limite de gasto diário	D
14.3	Analisar solicitações de repasse dos órgãos	R
14.4	Autorizar repasse conforme as cotas definidas	A
14.5	Executar o repasse	C
14.6	Registrar dados de repasses realizados	C
14.7	Acompanhar movimentação financeira	C

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

PROCESSO 14

Monitoramento Financeiro

DIAGRAMA INSUMO-PRODUTO

PROCESSAMENTO / ATIVIDADES

SAÍDA

ATIVIDADE 14.8

Gerar relatório de movimentação financeira diária para o secretário e adjunto

ATIVIDADE 14.9

Solicitar encerramento do caixa após atingir o teto diário

ATIVIDADE 14.10

Atualizar planilha de movimentação financeira

ATIVIDADE 14.11

Gerar relatório de movimentação financeira diária



PRODUTO ('ATÉ')

Relatório de Movimentação Financeira Diária

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

		SEPLAN
14.8	Gerar relatório de movimentação financeira diária para o secretário e adjunto	C
14.9	Solicitar encerramento do caixa após atingir o teto diário	C
14.10	Atualizar planilha de movimentação financeira	C
14.11	Gerar relatório de movimentação financeira diária	C
P14	Relatório de Movimentação Financeira Diária	C

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

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Os **processos de monitoramento ocorrem de forma contínua e simultânea à execução das iniciativas governamentais**, tendo como objetivo ensejar atos de tomada de decisão que sejam capazes de garantir o alcance dos resultados pactuados e a melhor execução das prioridades definidas durante a elaboração da estratégia governamental.
- O monitoramento financeiro diário, **realizado inteiramente pela SEPLAN, se inicia com o acesso ao registro de movimentação financeira do dia anterior via relatório de controle, produzido por meio de planilha Excel**. Dessa forma, é possível consultar o saldo na conta.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Normas gerais de contabilidade pública
- Leis e portarias específicas
- Excel

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Contabilidade pública
- Orçamento e finanças públicas

PROCESSO 14 Monitoramento Financeiro

ATIVIDADE 14.2 Delimitar limite de gasto diário

ATIVIDADE 14.3 Analisar solicitações de repasses dos órgãos

ATIVIDADE 14.4 Autorizar repasse conforme as cotas definidas

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Em seguida, o **relatório de controle é enviado ao Secretário Adjunto da SATEC/SEPLAN para delimitação do limite de gasto diário.**
- Essa definição é feita em parceria com os Secretários dos demais órgãos, podendo haver algum espaço para negociação, sem negligenciar, contudo, as prioridades financeiras.
- Definidos os limites de gasto diário, os **órgãos setoriais podem solicitar repasses de recursos à SEPLAN via ofício administrativo ou aplicativo de mensagens.**
- **A SEPLAN analisa as solicitações enviadas e, caso estejam dentro do limite de gasto e não prejudiquem as prioridades financeiras, autoriza o repasse conforme as cotas definidas.**

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Normas gerais de contabilidade pública
- Leis e portarias específicas
- Excel
- Ofício administrativo
- Aplicativo de mensagens

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Contabilidade pública
- Orçamento e finanças públicas
- Habilidade de negociação

PROCESSO 14 Monitoramento Financeiro

ATIVIDADE 14.5 Executar o repasse

ATIVIDADE 14.6 Registrar dados de repasses realizados

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Uma vez autorizado, a SEPLAN executa o repasse aos órgãos setoriais e registra os dados na planilha de **registro de movimentação financeira do dia**, dados que posteriormente irão alimentar o dashboard do Power BI criado especialmente para esse fim.
- O repasse realizado é informado ao grupo da equipe (Superintendente do Tesouro, Subsecretário e o Secretário Adjunto da SATEC).
- Sugere-se que a comunicação acerca dos repasses realizados ao longo do dia seja feita através de uma ferramenta de comunicação institucional, de modo a evitar ruídos na comunicação.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Normas gerais de contabilidade pública
- Leis e portarias específicas
- SIGEF
- Excel
- E-mail, intranet ou outras ferramentas institucionais de comunicação

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Contabilidade pública
- Orçamento e finanças públicas

PROCESSO 14 Monitoramento Financeiro

ATIVIDADE 14.7 Acompanhar movimentação financeira

ATIVIDADE 14.8 Gerar relatório de movimentação financeira diária para o secretário e adjunto

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- No decorrer do dia, a SEPLAN acompanha os repasses realizados através da ferramenta de comunicação escolhida, da agenda da Superintendente do Tesouro e do dashboard do BI.
- Caso tenha sido feita a solicitação do relatório de movimentação financeira diária antes do encerramento do caixa, segue-se para a atividade 8. Isto é, o relatório em Power BI é gerado e enviado para o Secretário Adjunto da SATEC. Caso não ocorra a solicitação, pode-se seguir para atividade 9.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Normas gerais de contabilidade pública
- Leis e portarias específicas
- Power BI
- E-mail, intranet ou outras ferramentas institucionais de comunicação

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Contabilidade pública
- Orçamento e finanças públicas

PROCESSO 14 Monitoramento Financeiro

ATIVIDADE 14.9 Solicitar encerramento do caixa após atingir o teto diário

ATIVIDADE 14.10 Atualizar planilha de movimentação financeira

ATIVIDADE 14.11 Gerar relatório de movimentação financeira diária

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Uma vez **atingido o teto diário estabelecido para a movimentação financeira, solicita-se o encerramento do caixa para o determinado dia.**
- Após o encerramento do caixa, a SEPLAN atualiza a planilha Excel com a movimentação financeira ocorrida naquele dia, que será utilizada como base para definir o limite de gasto diário para o dia seguinte.
- Por fim, a SEPLAN gera o relatório de movimentação financeira diária final, através do dashboard no Power BI, e envia o mesmo para o Secretário Adjunto do Tesouro e Contabilidade.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Normas gerais de contabilidade pública
- Leis e portarias específicas
- Power BI
- Excel

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Contabilidade pública
- Orçamento e finanças públicas

DIAGRAMA INSUMO-PRODUTO

ENTRADA

INSUMOS ('DE')

Decreto de Execução Orçamentária

ATIVIDADE 15.1

Executar o orçamento no SIGEF

ATIVIDADE 15.2

Lançar dados da execução física e das despesas contratuais no SIGEF

ATIVIDADE 15.3.1

Acompanhar a execução orçamentária

ATIVIDADE 15.3.2

Acompanhar emendas parlamentares

ATIVIDADE 15.3.3

Acompanhar execução orçamentária dos Poderes Judiciário e Legislativo

ATIVIDADE 15.3.4

Acompanhar saldos e pressões orçamentárias

ATIVIDADE 15.4

Analisar solicitações de alterações orçamentárias a partir das informações dos relatórios

ATIVIDADE 15.5

Realizar reuniões periódicas com órgãos setoriais para gestão do orçamento

PRODUTO ('ATÉ')

Relatório de Monitoramento Orçamentário e Painel de Evidências atualizado

PROCESSAMENTO / ATIVIDADES

SAÍDA

OBJETIVO DO PROCESSO

Monitorar o desempenho da execução orçamentária dos recursos estaduais

PERIODICIDADE

Diário

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

		SEPLAN	ASPLANs	SETORIAIS
15.1	Executar o orçamento no SIGEF	P	C	P
15.2	Lançar dados da execução física e das despesas contratuais no SIGEF	-	C	P
15.3.1	Acompanhar a execução orçamentária	C	-	-
15.3.2	Acompanhar emendas parlamentares	C	-	-
15.3.3	Acompanhar execução orçamentária dos Poderes Judiciário e Legislativo	C	-	-
15.3.4	Acompanhar saldos e pressões orçamentárias	C	-	P
15.4	Analisar solicitações de alterações orçamentárias a partir das informações dos relatórios	C	P	P
15.5	Realizar reuniões periódicas com órgãos setoriais para gestão do orçamento	C	P	P
P15	Relatório de Monitoramento Orçamentário e Painel de Evidências atualizado	C	R	R

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

PROCESSO 15 Monitoramento Orçamentário

ATIVIDADE 15.1 Executar o orçamento no SIGEF

ATIVIDADE 15.2 Lançar dados da execução física e das despesas contratuais no SIGEF

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- O processo de monitoramento orçamentário inicia-se pela execução do orçamento no SIGEF, atividade realizada pelas ASPLANs de acordo as necessidades de despesa nos órgão setoriais nos quais elas estão alocadas.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Normas gerais de orçamento público
- Leis e portarias específicas
- SIGEF

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Contabilidade pública
- Orçamento e finanças públicas

PROCESSO 15 Monitoramento Orçamentário

ATIVIDADE 15.3.1 Acompanhar a execução orçamentária

ATIVIDADE 15.3.2 Acompanhar emendas parlamentares

ATIVIDADE 15.3.3 Acompanhar execução orçamentária dos Poderes Judiciário e Legislativo

ATIVIDADE 15.3.4 Acompanhar saldos e pressões orçamentárias

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Para efetuar o monitoramento orçamentário, a SEPLAN acompanha, simultaneamente:
 1. A execução orçamentária do Poder Executivo, através do SIGEF e com base no planejamento, para fins de liberação de cota para empenho e alterações orçamentárias;
 2. As emendas parlamentares, através do SIGEF, realizando a análise e consolidação das mesmas e observando os tetos orçamentários por deputado;
 3. A execução orçamentária de outros Poderes, para fins de liberação de cotas e repasses financeiros;
 4. Os saldos e pressões orçamentárias, através de atualização diária dos relatórios da execução orçamentária, disponíveis no SIGEF, por subação, Unidade Orçamentária, Grupo de Natureza da Despesa e Fonte de Recursos.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Normas gerais de orçamento público
- Leis e portarias específicas
- SIGEF

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Contabilidade pública
- Orçamento e finanças públicas

PROCESSO 15 Monitoramento Orçamentário

ATIVIDADE 15.3.1 Acompanhar a execução orçamentária (CONTINUAÇÃO)

ATIVIDADE 15.3.2 Acompanhar emendas parlamentares (CONTINUAÇÃO)

ATIVIDADE 15.3.3 Acompanhar execução orçamentária dos Poderes Judiciário e Legislativo (CONTINUAÇÃO)

ATIVIDADE 15.3.4 Acompanhar saldos e pressões orçamentárias (CONTINUAÇÃO)

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Realizados os acompanhamentos descritos na atividade anterior, a SEPLAN gera os seguintes relatórios, referentes a cada um deles:
 - ✓ Relatório de Execução Orçamentária;
 - ✓ Relatório de Emendas Parlamentares;
 - ✓ Relatório de Execução Orçamentária e de Liberação de Cotas e Repasses Financeiros de Outros Poderes;
 - ✓ Relatório de Saldos e Pressões Orçamentárias.
- Todos são elaborados através da ferramenta Power BI, a partir das informações do SIGEF

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Normas gerais de orçamento público
- Leis e portarias específicas
- SIGEF
- Power BI

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Contabilidade pública
- Orçamento e finanças públicas

PAINEL DE EVIDÊNCIAS



1

PLANEJAMENTO/
REVISÃO

2

EXECUÇÃO
ORÇAMENTÁRIA

3

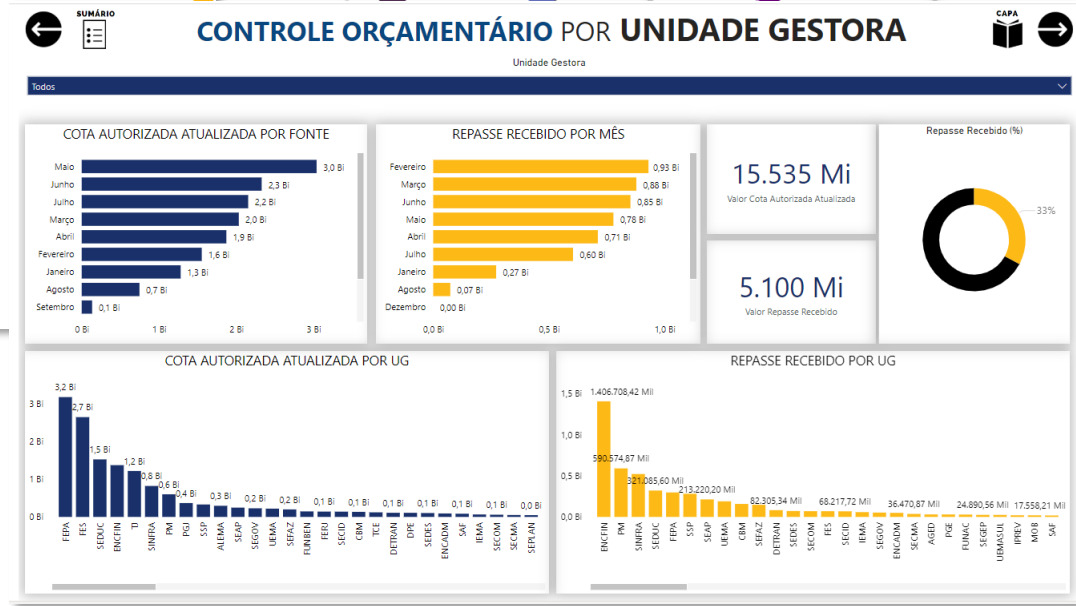
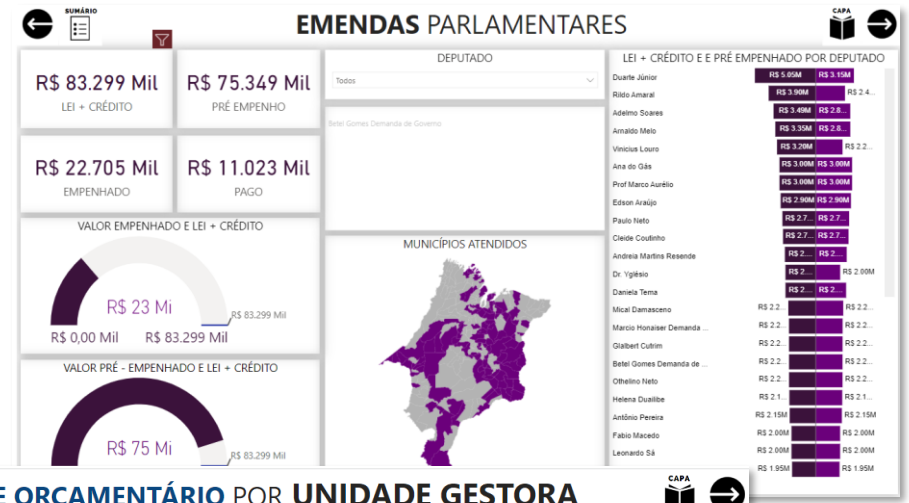
MONITORAMENTO
E AVALIAÇÃO

4

OUTROS



SECRETARIA DE ESTADO DO
PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO



PROCESSO 15 Monitoramento Orçamentário

ATIVIDADE 15.4 Analisar solicitações de alterações orçamentárias a partir das informações dos relatórios

ATIVIDADE 15.6 Realizar reuniões periódicas com órgãos setoriais para gestão do orçamento

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- As informações obtidas pelos relatórios servirão de subsídio para a atividade 13.6.3, no processo 13 Coordenação da Execução.
- A partir dos dados coletados, a SEPLAN analisa as solicitações de alterações orçamentárias feitas pelos órgãos setoriais, aceitando-as ou não de acordo com o que for condizente com o planejamento governamental e a manutenção do equilíbrio fiscal do Estado.
- Por fim, ainda como parte do processo de monitoramento orçamentário, a SEPLAN, periodicamente e quando for necessário, realiza reuniões com as ASPLANs e as equipes técnicas dos órgãos setoriais para tratar da gestão do orçamento.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Normas gerais de orçamento público
- Leis e portarias específicas
- SIGEF
- Power BI

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Contabilidade pública
- Orçamento e finanças públicas

PROCESSO 16

Monitoramento de Metas Físicas e Financeiras

DIAGRAMA INSUMO-PRODUTO

ENTRADA

INSUMOS ('DE')

PPA e LOA
Plano Anual de Metas

ATIVIDADE 16.1

Selecionar as ações e subações a serem monitoradas

ATIVIDADE 16.2

Realizar alinhamento com os órgãos setoriais

ATIVIDADE 16.3

Monitorar metas físicas e financeiras

ATIVIDADE 16.4

Lançar metas físicas e financeiras no SIGEF bimestralmente

ATIVIDADE 16.5

Revisar dados inseridos pelos órgãos

ATIVIDADE 16.6

Consolidar Relatório Quadrimestral de Metas

PROCESSAMENTO / ATIVIDADES

OBJETIVO DO PROCESSO

Garantir o monitoramento da execução física e financeira dos produtos das ações orçamentárias do tipo projeto e atividade em relação à sua meta, a partir da coleta, organização, análise e consolidação de informações pertinentes ao status de execução dos referidos instrumentos formais de gestão governamental.

PERIODICIDADE

Seu reporte será realizado bimestralmente no SIGEF pelos órgãos setoriais, portanto 06 vezes ao ano, nos meses de janeiro, março, maio, julho, setembro e novembro, até o dia 15 do mês.

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

		CMAPE	CONGEP	SEPLAN	ASPLANs	SETORIAIS
16.1	Selecionar as ações e subações a serem monitoradas	-	-	D	P	R
16.2	Realizar alinhamento com os órgãos setoriais	-	-	C	P	-
16.3	Monitorar metas físicas e financeiras	-	-	-	C	P
16.4	Lançar metas físicas e financeiras no SIGEF bimestralmente	-	-	R	C	P
16.5	Revisar dados inseridos pelos órgãos	-	-	C	P	P
16.6	Consolidar Relatório Quadrimestral de Metas	R	R	C	R	R

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

PROCESSO 16

Monitoramento de Metas Físicas e Financeiras

DIAGRAMA INSUMO-PRODUTO

PROCESSAMENTO / ATIVIDADES

SAÍDA

ATIVIDADE 16.7

Encaminhar Relatório Quadrimestral de Monitoramento de Metas Físicas e Financeiras ao CMAPE

ATIVIDADE 16.8

Consolidar Relatório Quadrimestral de Monitoramento do Plano Anual de Metas

ATIVIDADE 16.9

Encaminhar Relatório Quadrimestral de Monitoramento do Plano Anual de Metas ao CONGEP

ATIVIDADE 16.10

Realizar reunião de status dos programas

ATIVIDADE 16.11

Alinhar metas pactuadas às metas realizadas

ATIVIDADE 16.12

Atualizar painel do BI

PRODUTOS ('ATÉ')

Relatório Quadrimestral de Metas Físicas e Financeiras
Relatório Quadrimestral de Monitoramento do Plano Anual de Metas

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

		CMAPE	CONGEP	SEPLAN	ASPLANs	SETORIAIS
16.7	Encaminhar Relatório Quadrimestral de Monitoramento de Metas Físicas e Financeiras ao CMAPE	R	-	C	-	-
16.8	Consolidar Relatório Quadrimestral de Monitoramento do Plano Anual de Metas	P	-	C	-	-
16.9	Encaminhar Relatório Quadrimestral de Monitoramento do Plano Anual de Metas ao CONGEP	P	R	C	-	-
16.10	Realizar reunião de status dos programas	P	P	C	P	-
16.11	Alinhar metas pactuadas às metas realizadas	C	A	-	P	P
16.12	Atualizar painel do BI	-	-	C	-	-
P16.1	Relatório Quadrimestral de Metas Físicas e Financeiras	C	R	C	P	P
P16.2	Relatório Quadrimestral de Monitoramento do Plano Anual de Metas	C	R	C	R	R

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

PROCESSO 16 Monitoramento de Metas Físicas e Financeiras**ATIVIDADE 16.1** Selecionar as ações e subações a serem monitoradas**IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA**

- O monitoramento das metas físicas e financeiras almeja, mais do que ser apenas uma atividade rotineira, **integrar um processo propositivo e colaborativo de aprimoramento da gestão pública**. Nesse sentido, **pretende-se ir além dos dados inicialmente reportados pelos órgãos setoriais** – os quais, tomados isoladamente, são apenas representações numéricas e textuais armazenadas em um sistema, sem relevância estratégica – **e dar um passo no sentido da inteligência de dados, processando e analisando o que for reportado e convertendo em informação**.
- Para isso, a SEPLAN deve iniciar o processo definindo critérios de seleção para as ações e subações prioritárias a serem monitoradas pelos órgãos setoriais. A seleção deve ser feita considerando apenas as ações e subações finalísticas garantindo assim o foco no monitoramento dos produtos.
- Ademais, recomenda-se que as ações presentes no Plano Anual de Metas e as correspondentes às propostas eleitas pela população durante o Orçamento Participativo estejam entre as iniciativas prioritárias a serem monitoradas.
- Uma vez definido o critério de seleção de ações e subações a serem monitoradas, a SEPLAN deve informá-lo para os órgãos setoriais através de ofício administrativo.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Plano Plurianual
- Plano Anual de Metas
- SIGEF
- Ofício administrativo
- Manual de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas do Estado do Maranhão

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Proficiência no SIGEF
- Orçamento e finanças públicas
- Inteligência de dados
- Análise de políticas públicas

PROCESSO 16 Monitoramento de Metas Físicas e Financeiras

ATIVIDADE 16.2 Realizar alinhamento com os órgãos setoriais

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Após informar as ASPLANS em relação ao que deve ser monitorado, a SEPLAN realiza uma reunião de alinhamento com os atores desses órgãos para guiá-los acerca do preenchimento do acompanhamento no SIGEF.
- Nessa reunião a SEPLAN deverá **informar às ASPLANS a metodologia, o objetivo, a periodicidade, as competências dos atores envolvidos e o meio no qual será realizado o monitoramento de metas físicas e financeiras.**
- A SEPLAN ainda disponibiliza o Manual de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas do Estado do Maranhão e o Manual Módulo de Acompanhamento Físico do SIGEF, para consulta posterior dos órgãos setoriais durante o preenchimento.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS


- Plano Plurianual
- Plano Anual de Metas
- SIGEF
- Manual de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas do Estado do Maranhão
- Manual Módulo de Acompanhamento Físico do SIGEF

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Proficiência no SIGEF
- Orçamento e finanças públicas

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

QUANDO DEVO INFORMAR?



A PARTIR DE 2021, NOS MESES DE

JAN	MAR	MAI	JUL	SET	NOV
✓	✓	✓	✓	✓	✓

ATÉ O **10^º** DIA CORRENTE DE CADA MÊS,
REF. À EXECUÇÃO FEITA ATÉ O ÚLTIMO DIA
DO MÊS ANTERIOR

QUEM DEVE INFORMAR?



MEMBRO DA EQUIPE GESTORA

Responsável por alimentar as informações no sistema

ASPLAN

Responsável por garantir que os processos estejam sendo conduzidos adequadamente e analisar as informações em conjunto com a SEPLAN

TÉCNICO DA SEPLAN

Responsável por analisar as informações recebidas e auxiliar os órgãos

PROCESSO 16 Monitoramento de Metas Físicas e Financeiras

ATIVIDADE 16.3 Monitorar metas físicas e financeiras bimestralmente

ATIVIDADE 16.4 Lançar metas físicas e financeiras no SIGEF bimestralmente

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Em relação ao monitoramento propriamente dito, as ASPLANs devem contatar os responsáveis pelas iniciativas nas respectivas áreas finalísticas para monitorar as metas físicas e financeiras das ações selecionadas.
- A cada dois meses as ASPLANs devem, obrigatoriamente, lançar as metas físicas e financeiras no SIGEF e inserir os seguintes dados das ações e subações selecionadas na atividade 16.1:
 - ✓ valor da meta física realizada;
 - ✓ valor da meta financeira realizada;
 - ✓ situação dos produtos;
 - ✓ percentual (%) de conclusão do produto;
 - ✓ informações qualitativas sobre a implementação da subação no período.

Essa atividade é realizada diretamente pelo SIGEF.

PONTO DE
ATENÇÃO



Essa atividade requer atualização do módulo de metas físicas e financeiras no SIGEF para que as próprias ASPLANs possam acessar sua lista de ações e lançar os dados de metas físicas e financeiras.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- SIGEF
- Manual de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas do Estado do Maranhão
- Manual Módulo de Acompanhamento Físico do SIGEF

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Proficiência no SIGEF
- Orçamento e finanças públicas

PROCESSO 16 Monitoramento de Metas Físicas e Financeiras

ATIVIDADE 16.5 Revisar dados inseridos pelos órgãos

ATIVIDADE 16.6 Consolidar Relatório Quadrimestral de Metas

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Após o lançamento das metas, a SEPLAN revisa os dados inseridos no SIGEF, informando as ASPLANs dos ajustes a serem realizados, caso necessário. No caso de não existirem ajustes ou após a execução dos ajustes necessários, as informações lançadas são validadas pela SEPLAN.
- Em seguida, a SEPLAN consolida e analisa as informações validadas, pertinentes ao acompanhamento da execução física e financeira a nível de subações, e gera o **Relatório Quadrimestral de Metas Físicas e Financeiras. Os relatórios serão gerados em Power BI e apreciados quadrimestralmente nos meses de abril, agosto e dezembro**
- Os Relatórios Quadrimestrais de Metas servirão para comunicar informações relevantes aos tomadores de decisão da CMAPE, mas também a outras partes interessadas. Poderão conter informações sobre o status das ações e subações (no prazo, atrasado, concluído), a execução física e financeira, os resultados alcançados, as subações e marcos críticos atrasados. Devem também **levantar informações qualitativas e mapear restrições estruturais.**

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- SIGEF
- Manual de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas do Estado do Maranhão
- Manual Módulo de Acompanhamento Físico do SIGEF
- Power BI

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Proficiência no SIGEF
- Orçamento e finanças públicas
- Análise de políticas públicas
- Inteligência de dados

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Após consolidar os dados quantitativos e qualitativos, a SEPLAN **deverá encaminhar o Relatório Quadrimestral de Monitoramento de Metas Físicas e Financeiras à CMAPE e promover reuniões quadrimestrais de status dos programas**, para debater os resultados obtidos, comparando-os as metas previstas durante o planejamento.
- As ASPLANs devem, com apoio dos gabinetes de seus respectivos órgãos, promover as articulações necessárias para agendamento e convocação dos respectivos gestores para execução das reuniões quadrimestrais de monitoramento de metas físicas e financeiras.
- Essas reuniões serão realizadas no âmbito da CMAPE e terão como pauta os resultados obtidos até o quadrimestre corrente. Essa atividade é realizada em conjunto com a atividade 17.6 do processo de Monitoramento dos Indicadores de Resultado.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Plano Plurianual
- Power BI
- Manual de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas do Estado do Maranhão

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Orçamento e finanças públicas
- Inteligência de dados

PROCESSO 16 Monitoramento de Metas Físicas e Financeiras

ATIVIDADE 16.8 Consolidar Relatório Quadrimestral de Monitoramento do Plano Anual de Metas

ATIVIDADE 16.9 Encaminhar Relatório Quadrimestral de Monitoramento do Plano Anual de Metas ao CONGEP

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Com as informações lançadas no SIGEF pelos órgãos setoriais, a SEPLAN deve consolidar também o **Relatório de Quadrimestral de Monitoramento do Plano Anual de Metas** e enviá-lo para ao CONGEP via ofício administrativo, para que o secretários estaduais possam acompanhar o andamento dos respectivos acordos de resultados pactuados com o governador.
- A SEPLAN deve, em parceria com a SEGOV, promover as articulações necessárias ao agendamento e convocação do Governador e dos Secretários representados no CONGEP para execução das reuniões quadrimestrais de monitoramento do Plano Anual de Metas.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Plano Anual de Metas
- SIGEF
- Ofício administrativo
- Manual de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas do Estado do Maranhão

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Orçamento e finanças públicas
- Inteligência de dados

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- O processo de monitoramento é essencial para verificar inconsistências entre o que foi planejado e o que está sendo de fato executado, tornando possível a idealização de medidas para o reajuste de rota de maneira tempestiva e assertiva.
- Nesse sentido, a SEPLAN deverá convocar a linha decisória (CMAPE e CONGEP), então subsidiados com os relatórios de monitoramento, para tomada de decisão.
- Para isso, a SEPLAN deverá organizar reuniões de status dos programas em dois momentos:
 - 1ª reunião com participação da CMAPE, com foco no monitoramento executivo do andamento das metas físicas e financeiras e indicadores de resultado do PPA e LOA.
 - 2ª reunião com participação do Governador e CONGEP, com foco no monitoramento estratégico do Plano Anual de Metas

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Plano Plurianual
- Plano Anual de Metas
- Relatórios de monitoramento
- Manual de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas do Estado do Maranhão

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Orçamento e finanças públicas
- Análise de políticas públicas
- Gestão de políticas públicas
- Planejamento estratégico
- Autoridade para tomada de decisão

PROCESSO 16 Monitoramento de Metas Físicas e Financeiras

ATIVIDADE 16.10 Realizar reunião de status dos programas (CONTINUAÇÃO)

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA



O monitoramento opera em tempo real, é contínuo e seu ritmo é ditado pelas ocorrências ao longo de toda a execução das ações e subações

PROCESSO 16 Monitoramento de Metas Físicas e Financeiras

ATIVIDADE 16.10 Realizar reunião de status dos programas (CONTINUAÇÃO)

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Durante a execução da referida **1ª reunião com a CMAPE**, as ASPLANS 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 e LOA.
- Eventuais restrições que não possam ser resolvidas devem ser separadas e sinalizadas à SEPLAN, para que a SEPLAN inclua a referida restrição como ponto de pauta para a reunião estratégica de monitoramento do Plano Anual de Metas, junto ao Governador e CONGEP.
- 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.
- Durante a execução da referida **2ª reunião com o CONGEP**, a SEPLAN deve, por meio de seu secretário, mediar os debates travados entre as partes envolvidas, buscando garantir o foco na análise da execução das metas físicas e financeiras dos indicadores de resultados das ações previstas no Plano Anual de Metas, e então pactuadas nos Acordos de Resultados entre o Governador e o Secretários de Estado.
- Nessa reunião serão levantados os problemas e riscos referente à execução das ações do Plano Anual de Metas e debatidas medidas de gestão necessárias à superação das restrições sistêmicas e estruturais.

PROCESSO 16 Monitoramento de Metas Físicas e Financeiras

ATIVIDADE 16.10 Realizar reunião de status dos programas (CONTINUAÇÃO)

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA



Foto: Reunião de Monitoramento – Goiás Mais Competitivo e Inovador

PROCESSO 16 Monitoramento de Metas Físicas e Financeiras

ATIVIDADE 16.10 Realizar reunião de status dos programas (CONTINUAÇÃO)

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA



Foto: 10ª edição do Encontro de Gestores. Prefeitura de Niterói. Acesso em 19/01/23 http://seplag.niteroi.rj.gov.br/artigo_detalhe.jsf?id=438A

PROCESSO 16 Monitoramento de Metas Físicas e Financeiras

ATIVIDADE 16.10 Alinhar metas pactuadas às metas realizadas

ATIVIDADE 16.11 Atualizar painel do BI

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Após a execução das respectivas reuniões, a SEPLAN deve atualizar os relatórios ao incluir, nos mesmos, as decisões finais com relação às medidas de gestão necessárias à superação das restrições identificadas. Uma vez consolidados, os relatórios devem ser encaminhados aos membros da CMAPE, CONGEP e ao Governador.
- Por fim, a SEPLAN atualiza o **Painel de Evidências** a partir do Relatório Quadrimestral de Metas Físicas e Financeiras e do Relatório Quadrimestral de Monitoramento do Plano Anual de Metas. A SEPLAN também deverá publicar esses relatórios, de forma quadrimestral, em formato digital, no portal da SEPLAN para promover transparência dos resultados obtidos pelo governo.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Plano Plurianual
- Plano Anual de Metas
- Relatórios de Monitoramento
- Power BI

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Orçamento e finanças públicas
- Análise de políticas públicas
- Gestão de políticas públicas
- Planejamento estratégico

PROCESSO 17

Monitoramento de Indicadores de Resultado

DIAGRAMA INSUMO-PRODUTO

ENTRADA

INSUMOS ('DE')

Indicadores de resultado dos programas do PPA

ATIVIDADE 17.1

Selecionar os indicadores a serem monitorados

ATIVIDADE 17.2

Realizar alinhamento com os órgãos setoriais

ATIVIDADE 17.3

Lançar resultados no SIGEF

ATIVIDADE 17.4

Revisar dados inseridos pelos órgãos

ATIVIDADE 17.5

Consolidar Relatório Quadrimestral de Resultados

ATIVIDADE 17.6

Encaminhar Relatório Quadrimestral de Resultados ao CMAPE

PROCESSAMENTO / ATIVIDADES

OBJETIVO DO PROCESSO

Monitorar a execução dos programas, permitindo reconhecer os resultados; identificar processos a serem corrigidos; fornecer subsídios para o planejamento (definição de objetivos e metas) e a formulação de políticas de médio e longo prazo; e criar as bases para um maior compromisso com os resultados por parte dos membros da administração pública.

PERIODICIDADE

Quadrimestral, nos meses de abril, agosto e dezembro (até o dia 15 de cada mês).

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

		CMAPE	CONGEP	IMESC	SEPLAN	ASPLANs	SETORIAIS
17.1	Selecionar os indicadores a serem monitorados	-	-	-	C	R	R
17.2	Realizar alinhamento com os órgãos setoriais	-	-	-	C	P	P
17.3	Lançar resultados no SIGEF	-	-	-	R	C	P
17.4	Revisar dados inseridos pelos órgãos	-	-	-	C	P	P
17.5	Consolidar Relatório Quadrimestral de Resultados	-	-	P	C	P	R
17.6	Encaminhar Relatório Quadrimestral de Resultados ao CMAPE	R	-	R	C	R	R

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

PROCESSO 17

Monitoramento de Indicadores de Resultado

DIAGRAMA INSUMO-PRODUTO

PROCESSAMENTO / ATIVIDADES

SAÍDA

ATIVIDADE 17.7

Consolidar Relatório Quadrimestral de Monitoramento do Plano Anual de Metas

ATIVIDADE 17.8

Encaminhar Relatório Quadrimestral de Monitoramento do Plano Anual de Metas ao CONGEP

ATIVIDADE 17.9

Realizar reunião de status dos programas

ATIVIDADE 17.10

Alinhar metas pactuadas às metas realizadas

ATIVIDADE 17.11

Atualizar painel do BI

PRODUTOS ('ATÉ')

**Relatório Quadrimestral de Resultados;
Relatório Quadrimestral de
..... Resultados do Plano Anual de Metas**

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

		CMAPE	CONGEP	IMESC	SEPLAN	ASPLANs	SETORIAIS
17.7	Consolidar Relatório Quadrimestral de Monitoramento do Plano Anual de Metas	-	-	P	C	P	P
17.8	Encaminhar Relatório Quadrimestral de Monitoramento do Plano Anual de Metas ao CONGEP	-	R	-	C	-	
17.9	Realizar reunião de status dos programas	P	P	-	C	P	P
17.10	Alinhar metas pactuadas às metas realizadas	-	-		C	P	P
17.11	Atualizar painel do BI	C	R	R	C	P	R
P17.1	Relatório Quadrimestral de Resultados	C	R	R	C	R	R
P17.2	Relatório Quadrimestral de Resultados do Plano Anual de Metas	C	R	R	C	R	R

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

PROCESSO 17 Monitoramento de Indicadores de Resultado

ATIVIDADE 17.1 Selecionar os indicadores a serem monitorados

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Indicadores de resultado indicam, direta ou indiretamente, os benefícios para o público-alvo decorrentes das ações e programas do PPA executados. Tipicamente, são indicadores que aferem as consequências da implementação no curto ou médio.
- O monitoramento de indicadores de resultado tem como finalidade promover maior eficiência e eficácia no uso dos recursos estaduais, visto que esse processo viabiliza o acompanhamento de metas capazes de traduzir se os objetivos dos órgãos governamentais estão ou não sendo atingidos. Desse modo, é possível dar um passo na direção de um modelo de gestão pública orientada para os resultados, em detrimento de um modelo de gestão burocrática formal, centrado nos insumos e no controle externo.
- Para favorecer a eficiência e garantir que o monitoramento sistemático será de fato efetuado, recomenda-se que a SEPLAN selecione um número limitado de indicadores de resultado para serem monitorados. Assim, a Secretaria deverá definir um critério para efetuar essa seleção, o qual deve ser posteriormente informado aos órgãos setoriais. Uma sugestão é que sejam monitorados apenas os indicadores de fluxo.

Fonte: Guia de Construção de Monitoramento de Indicadores de Resultado PPA 2020-2023; Governo do Estado do Rio de Janeiro.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Plano Plurianual
- Indicadores de Resultado
- Manual de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas do Estado do Maranhão

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Análise de indicadores
- Análise de políticas públicas

PROCESSO 17 Monitoramento de Indicadores de Resultado

ATIVIDADE 17.2 Realizar alinhamento com os órgãos setoriais

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Após informar as ASPLANs em relação ao que deve ser monitorado, a SEPLAN realiza uma reunião de alinhamento com os atores desses órgãos para guiá-los acerca do preenchimento do acompanhamento no SIGEF. Essa atividade ocorre em conjunto com a atividade 16.2 do processo 16.
- Nessa reunião a SEPLAN deverá **informar às ASPLANs a metodologia, o objetivo, a periodicidade, as competências dos atores envolvidos e o meio no qual será realizado o monitoramento de indicadores de resultado.**
- A SEPLAN ainda disponibiliza o Manual de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas do Estado do Maranhão e o Manual Módulo de Acompanhamento Físico do SIGEF, para consulta posterior dos órgãos setoriais durante o preenchimento.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Indicadores de Resultado
- SIGEF
- Manual de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas do Estado do Maranhão
- Manual Módulo de Acompanhamento Físico do SIGEF

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Proficiência no SIGEF
- Análise de indicadores
- Análise de políticas públicas

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Indicadores são elementos fundamentais nos ciclos de monitoramento e avaliação em matéria de planejamento, pois contribuem na identificação e descrição de atributos relacionados a um determinado fenômeno ou objeto, traduzindo de forma mensurável um ou mais aspectos de uma realidade dada ou construída, de maneira a tornar operacional o seu acompanhamento.
- **O monitoramento de indicadores de resultado é um exercício contínuo de reflexão e necessita de coleta sistemática de informações, de verificação, supervisão, observação crítica, podendo, então, subsidiar a tomada de decisão sobre a necessidade de mudanças ante o planejado.**
- O processo de monitoramento dos indicadores de resultado dos programas do PPA será coordenado pela SEPLAN, sendo a atualização das informações de responsabilidade dos órgãos e entidades estaduais.
- As ASPLANs, através dos dados fornecidos pelas equipes técnicas dos órgãos setoriais, e com apoio do IMESC, fazem o registro contínuo das informações e, com base nas evidências, avaliam se o desempenho das ações executadas está de acordo com o esperado, propondo as mudanças necessárias. É importante preservar o histórico das informações prestadas em diretório institucional.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Indicadores de Resultado
- SIGEF
- Manual de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas do Estado do Maranhão
- Manual Módulo de Acompanhamento Físico do SIGEF

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Proficiência no SIGEF
- Análise de indicadores
- Sistematização de dados

PROCESSO 17 Monitoramento de Indicadores de Resultado

ATIVIDADE 17.3 Lançar resultados no SIGEF (CONTINUAÇÃO)

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Quadrimestralmente as ASPLANs devem, de modo obrigatório, lançar os dados acumulados dos últimos 4 meses dos indicadores de resultado no SIGEF e inserir os seguintes dados dos indicadores selecionados na atividade 17.1:
 - ✓ Denominação do indicador (na elaboração)
 - ✓ Fórmula de cálculo (na elaboração)
 - ✓ Descrição do indicador (na elaboração)
 - ✓ Unidade de Medida (na elaboração)
 - ✓ Periodicidade de mensuração (na elaboração)
 - ✓ Linha de base (na elaboração)
 - ✓ Metas planejadas (na elaboração)
 - ✓ Periodicidade (na elaboração)
 - ✓ Fonte de coleta (na elaboração)
 - ✓ Setor responsável (na elaboração)
 - ✓ Série histórica: valores alcançados no quadrimestre

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Indicadores de Resultado
- SIGEF
- Manual de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas do Estado do Maranhão
- Manual Módulo de Acompanhamento Físico do SIGEF

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Proficiência no SIGEF
- Análise de indicadores
- Sistematização de dados

PROCESSO 17 Monitoramento de Indicadores de Resultado

ATIVIDADE 17.3 Lançar resultados no SIGEF (CONTINUAÇÃO)

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

Essa atividade é realizada diretamente pelo SIGEF.

- O registro interno de dados e informações que alimentam o acompanhamento dos indicadores requer que as bases de dados e sistemas de coleta e tratamento de informação sejam organizados e consistentes para que a atividade de acompanhamento se dê de forma assertiva (template disponível em anexo).

PONTO DE ATENÇÃO



Essa atividade requer atualização do módulo de indicadores de resultado no SIGEF para que as próprias ASPLANs possam acessar sua lista de indicadores e lançar os dados.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Indicadores de Resultado
- SIGEF
- Manual de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas do Estado do Maranhão
- Manual Módulo de Acompanhamento Físico do SIGEF

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Proficiência no SIGEF
- Análise de indicadores
- Sistematização de dados

PROCESSO 17 Monitoramento de Indicadores de Resultado

ATIVIDADE 17.4 Revisar dados inseridos pelos órgãos

ATIVIDADE 17.5 Consolidar Relatório Quadrimestral de Resultados

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Após o lançamento das metas, a SEPLAN revisa os dados inseridos no SIGEF, informando as ASPLANs dos ajustes a serem realizados, caso necessário.
- Em seguida, a SEPLAN consolida e analisa as informações validadas, pertinentes ao acompanhamento dos indicadores de resultado e gera o **Relatório de Quadrimestral de Resultados. Os relatórios serão gerados em Power BI e apreciados quadrimestralmente nos meses de abril, agosto e dezembro** (essa atividade é realizada em conjunto com a 16.6 do processo 16).
- Os Relatórios Quadrimestrais de Resultados servirão para comunicar informações relevantes aos tomadores de decisão da CMAPE, mas também a outras partes interessadas. Diferente do monitoramento de metas físicas e financeiras que medem a entrega dos produtos, os indicadores de resultado irão aferir os benefícios decorrentes dessas entregas e responder questões tais como: se o objetivo do programa foi atingido ou não; quais foram os volumes/parâmetros atingidos desse objetivo (quanto foi atingido); e se os resultados se mantêm, pioram ou melhoram?

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Indicadores de Resultado
- SIGEF
- Manual de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas do Estado do Maranhão
- Power BI

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Proficiência no SIGEF
- Análise de indicadores
- Capacidade analítica

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Após consolidar os dados, a SEPLAN **deverá encaminhar o Relatório Quadrimestral de Resultados à CMAPE e promover reuniões quadrimestrais de status dos programas**, para debater os resultados obtidos, comparando-os as metas previstas durante o planejamento.
- As ASPLANs devem, com apoio dos gabinetes de seus respectivos órgãos, promover as articulações necessárias para agendamento e convocação dos respectivos gestores para execução das reuniões quadrimestrais de monitoramento dos indicadores de resultado.
- Essas reuniões serão realizadas no âmbito da CMAPE e terão como pauta os resultados obtidos até o quadrimestre corrente. Essa atividade é realizada em conjunto com a atividade 16.7 do processo de 16.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Plano Plurianual
- Plano Anual de Metas
- SIGEF
- Manual de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas do Estado do Maranhão
- Power BI

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Análise de indicadores
- Inteligência de dados

PROCESSO 17 Monitoramento de Indicadores de Resultado

ATIVIDADE 17.7 Consolidar Relatório Quadrimestral de Monitoramento do Plano Anual de Metas

ATIVIDADE 17.8 Encaminhar Relatório Quadrimestral de Monitoramento do Plano Anual de Metas ao CONGEP

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Essas atividades são realizadas em conjunto com as atividades 16.8 e 16.9 do processo 16.
- Com as informações lançadas no SIGEF pelos órgãos setoriais, a SEPLAN deve consolidar também o **Relatório de Quadrimestral de Monitoramento do Plano Anual de Metas** e enviá-lo para ao CONGEP via ofício administrativo, para que o secretários estaduais possam acompanhar o andamento dos respectivos acordos de resultados pactuados com o governador.
- A SEPLAN deve, em parceria com a SEGOV, promover as articulações necessárias ao agendamento e convocação do Governador e dos Secretários representados no CONGEP para execução das reuniões quadrimestrais de Monitoramento do Plano Anual de Metas.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Indicadores de Resultado
- SIGEF
- Ofício administrativo
- Manual de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas do Estado do Maranhão

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Análise de indicadores
- Inteligência de dados

PROCESSO 17 Monitoramento de Indicadores de Resultado

ATIVIDADE 17.9 Realizar reunião de status dos programas

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Atividade descrita anteriormente, na atividade 16.10 do processo 16 de Monitoramento de Metas Físicas e Financeiras.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Plano Plurianual
- Plano Anual de Metas
- Relatórios de monitoramento
- Manual de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas do Estado do Maranhão

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Análise de indicadores
- Análise de políticas públicas
- Gestão de políticas públicas
- Planejamento estratégico
- Autoridade para tomada de decisão

PROCESSO 17 Monitoramento de Indicadores de Resultado

ATIVIDADE 17.10 Alinhar metas pactuadas às metas realizadas

ATIVIDADE 17.11 Atualizar painel do BI

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Após a execução das respectivas reuniões, a SEPLAN deve atualizar os relatórios ao incluir, nos mesmos, as decisões finais com relação às medidas de gestão necessárias à superação das restrições identificadas. Uma vez consolidados, os relatórios devem ser encaminhados aos membros da CMAPE, CONGEP e ao Governador.
- Por fim, a SEPLAN atualiza o **Painel de Evidências** a partir do Relatório Quadrimestral de Indicadores e do Relatório Quadrimestral de Monitoramento do Plano Anual de Metas. A SEPLAN também deverá publicar esses relatórios, de forma quadrimestral, em formato digital, no portal da SEPLAN para promover transparência dos resultados obtidos pelo governo.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Plano Plurianual
- Plano Anual de Metas
- Relatórios de Monitoramento
- Power BI

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Análise de indicadores
- Análise de políticas públicas
- Gestão de políticas públicas
- Planejamento estratégico

PROCESSO 18

Monitoramento do Plano Estratégico de Longo Prazo

DIAGRAMA INSUMO-PRODUTO

ENTRADA

INSUMOS ('DE')

Relatórios de Avaliação Sintética do PPA
Relatórios de Monitoramento do PELP
Relatórios de Avaliação Focalizada de Impacto

ATIVIDADE 18.1

Elaborar Plano de Trabalho

ATIVIDADE 18.2

Coletar as informações da execução dos projetos estratégicos

ATIVIDADE 18.3

Consolidar as informações em relatório

ATIVIDADE 18.4

Encaminhar Relatório de Monitoramento do PELP à Comissão PELP

ATIVIDADE 18.5

Realizar reunião de monitoramento do PELP

ATIVIDADE 18.6

Corrigir estratégias

ATIVIDADE 18.7

Divulgar resultados do relatório junto ao público interno e externo

PRODUTOS ('ATÉ')

Relatório de Monitoramento do Plano Estratégico de Longo Prazo

PROCESSAMENTO / ATIVIDADES

SAÍDA

OBJETIVO DO PROCESSO

Avaliar desempenho da carteira de projetos estratégicos, através dos indicadores e metas dos projetos e status de andamento.

PERIODICIDADE

Anual

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

		COMISSÃO PELP	SECRETARIA EXECUTIVA	CENTRAL DE RESULTADOS	GERENTE DE PROJETOS	SECOM
18.1	Elaborar Plano de Trabalho	R	C	P	R	R
18.2	Coletar as informações da execução dos projetos estratégicos	P	-	C	P	-
18.3	Consolidar as informações em relatório	R	P	C	P	-
18.4	Encaminhar Relatório de Monitoramento do Plano Estratégico de Longo Prazo à Comissão PELP	R	C	P	R	R
18.5	Realizar reunião de monitoramento do PELP	P	C	P	P	P
18.6	Corrigir estratégias	A	P	P	C	R
18.7	Divulgar resultados do relatório junto ao público interno e externo	P	C	C	R	C
P18	Relatório de Monitoramento do Plano Estratégico de Longo Prazo	R	C	C	R	P

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

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- A realização anual do monitoramento do Plano Estratégico de Longo Prazo (PELP) é de suma importância para verificar se a estratégia pactuada durante a elaboração do Plano está de fato sendo executada de forma prioritária na administração estadual.
- Esse processo inicia-se com a elaboração, por parte da Secretaria Executiva, do Plano de Trabalho do Monitoramento do PELP que irá definir: o escopo e objetivo do monitoramento, o cronograma de trabalho e os atores responsáveis por cada atividade.
- Por fim, o Plano de Trabalho deverá ser enviado aos atores interessados, sobretudo os gerentes de cada projeto estratégico do PELP.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- PELP
- Metodologias e técnicas de monitoramento
- Indicadores e metas de impacto dos projetos

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Análise de indicadores
- Planejamento estratégico
- Gestão de políticas públicas
- Análise de políticas públicas
- Economia regional

PROCESSO 18 Monitoramento do Plano Estratégico de Longo Prazo

ATIVIDADE 18.2 Coletar as informações da execução dos projetos estratégicos

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- O monitoramento estratégico depende, fundamentalmente, da sistematização de um **processo de coleta, tratamento, organização e análise de dados que podem impactar a capacidade de execução do projeto**. Dessa forma, analisando os dados da execução do projeto, o monitoramento destina-se a provocar decisões necessárias à superação de eventuais problemas encontrados na execução do Projeto Estratégico.
- Nesta etapa deve-se **dedicar ao levantamento de dados, indicadores, fatos e outras informações que possibilitem a construção de um retrato da trajetória dos focos do Plano Estratégico**. Os principais instrumentos de coleta para isso são: acesso a fontes públicas de dados ou a sistemas internos à organização; leitura de relatórios de Monitoramento.
- A Central de Resultados deverá coletar, de forma sistemática, informações relevantes e confiáveis acerca da execução dos projetos estratégicos constantes do Plano Estratégico de Longo Prazo através dos dados repassados pelos gerentes de projetos de cada projeto da carteira.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- PELP
- Metodologias e técnicas de monitoramento
- Indicadores e metas de impacto dos projetos

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Análise de indicadores
- Planejamento estratégico
- Gestão de políticas públicas
- Análise de políticas públicas
- Economia regional

PROCESSO 18 Monitoramento do Plano Estratégico de Longo Prazo

ATIVIDADE 18.3 Consolidar as informações em relatório

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- A seguir, a Central de Resultados deverá analisar e consolidar os dados levantados. Os dados devem passar por tratamento e/ou outros tipos de análise que facilitem a sua interpretação e permitam insights sobre o cumprimento ou não das metas estabelecidas no plano.
- Nesta etapa, a Central de Resultados, com apoio dos gerentes de projetos, irá identificar os riscos ou as oportunidades para a execução do plano. Recomenda-se construir alguma métrica de monitoramento que permita medir a execução do projeto e alertar quando os resultados estiverem abaixo, dentro ou acima das metas pactuadas.
- Essas análises podem requerer instrumentos mais sofisticados, como softwares de estatística e análise de dados, mas também podem ser realizadas com a ajuda de um editor de planilhas.
- A partir dessa análise da execução dos projetos, a Central de Resultados deverá consolidar as informações no Relatório de Monitoramento do Plano Estratégico de Longo Prazo.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- PELP
- Metodologias e técnicas de monitoramento
- Indicadores e metas de impacto dos projetos
- Planilha de monitoramento de projetos/sistema de monitoramento de projetos

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Análise de indicadores
- Planejamento estratégico
- Gestão de políticas públicas
- Análise de políticas públicas
- Economia regional

PROCESSO 18 Monitoramento do Plano Estratégico de Longo Prazo

ATIVIDADE 18.4 Encaminhar Relatório de Monitoramento do PELP à Comissão PELP

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- A partir da identificação dos riscos e/ou oportunidades identificados na etapa anterior, é necessário desenhar estratégias que busquem corrigir os rumos do plano de modo a garantir o cumprimento das metas estabelecidas.
- Para isso, a Secretaria Executiva deverá encaminhar o Relatório de Monitoramento do PELP à Comissão PELP e convocar os gerentes de projetos, a Central de Resultados e a Comissão PELP para a reunião de monitoramento anual da carteira de projetos estratégicos do PELP, onde serão discutidas as informações reunidas. Participam desta etapa a Governança e gestores que possam tomar decisões estratégicas.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- PELP
- Metodologias e técnicas de monitoramento
- Indicadores e metas de impacto dos projetos

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Análise de indicadores
- Planejamento estratégico
- Gestão de políticas públicas
- Análise de políticas públicas
- Economia regional

PROCESSO 18 Monitoramento do Plano Estratégico de Longo Prazo

ATIVIDADE 18.5 Realizar reunião de monitoramento do PELP

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- A Secretaria Executiva coordena a realização de reuniões de monitoramento, que contam com a participação da Central de Resultados e da Comissão PELP. As reuniões tem como objetivo estimular o debate por parte da linha decisória do projeto (responsável, gestores, conselhos e governanças), com vistas à superação das restrições e ao aproveitamento das oportunidades identificadas.
- A cada ano, a reunião de monitoramento do PELP deve ser convocada para que o Relatório de Monitoramento do PELP seja analisado, bem como sejam pactuadas medidas de gestão para a superação das restrições identificadas durante a execução da Carteira de Projetos.
 - Estas reuniões são denominadas, no âmbito deste Manual, de **reuniões “gerenciais” de monitoramento dos projetos estratégicos**.
 - Nessa reunião, a Comissão PELP é atualizada do status de execução da carteira de projetos estratégicos, e deliberam com relação às medidas de gestão (sugeridas pelos gerentes de projeto), tendo em vista a superação de restrições identificadas e/ou mitigação de riscos mapeados (também pela Central de Resultados).

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- PELP
- Metodologias e técnicas de monitoramento
- Indicadores e metas
- Reuniões de status dos programas

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Análise de indicadores
- Planejamento estratégico
- Gestão de políticas públicas
- Análise de políticas públicas
- Economia regional

➤ Restrições

Identificação de
restrições atuais ou
potenciais

Problemas
fora da alçada
do Gerente



1. Formulação das providências necessárias
2. Registro no Sistema
3. Comunicação ao Núcleo de Monitoramento
4. Acionamento da Linha Gerencial



Identificação das
providências
necessárias
(medidas de
gestão)

Restrições solucionáveis pelo gerente

- São obstáculos **reais** à realização dos projetos, que colocam em risco a superação dos marcos críticos nos prazos esperados
- Demandam ação imediata do gerente ou da linha decisória
- Gerir os problemas significa identificar os problemas **em tempo hábil** e implementar as soluções apropriadas **no prazo adequado** para garantir a evolução do projeto

PROCESSO 18 Monitoramento do Plano Estratégico de Longo Prazo

ATIVIDADE 18.5 Realizar reunião de monitoramento do PELP (CONTINUAÇÃO)

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- A Secretaria Executiva SEPLAN é responsável por mediar os debates travados entre as partes envolvidas, 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 no PELP.
 - Essa reunião deve ter sua pauta guiada pelos Relatórios de Monitoramento do PELP e, para além da atualização da alta gestão com relação ao status físico e financeiro dos projetos estratégicos, devem servir ao propósito de pactuação de medidas de gestão necessárias à superação de restrições identificadas e/ou mitigação de riscos apresentados pelos gerentes de projetos e pela Central de Resultados.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- PELP
- Metodologias e técnicas de monitoramento
- Indicadores e metas

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Análise de indicadores
- Planejamento estratégico
- Gestão de políticas públicas
- Análise de políticas públicas
- Economia regional

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- O principal objetivo de uma sistemática de monitoramento é de, através do processo de coleta e análise de informações, ensejar determinadas decisões (medidas protetivas, preventivas, antecipatórias ou corretivas) que sejam capazes de garantir a melhor execução das prioridades estabelecidas durante o ciclo de formulação da estratégia e do planejamento propriamente dito. Com isso, torna-se possível à gestão identificar desvios (ou riscos) em tempo hábil para que se possa adotar determinadas medidas necessárias à correção de rumos, sempre que necessário.
- A partir do debate promovido nas reuniões gerenciais do PELP, os gerentes de projetos deverão formular as medidas corretivas/de gestão necessárias à superação das restrições identificadas.
- As propostas corretivas deverão ser objetivas, apresentando as conclusões e os elementos que levaram a tal; simplificada, considerando que se trata de uma correção de uma ação em andamento, sem ser simplista; e clara, evidenciando as etapas e responsabilidades dos envolvidos. Vale chamar atenção aqui que as propostas de abordagem devem considerar não apenas os riscos, presentes ou futuros, mas também possíveis oportunidades que contribuam para os objetivos da Estratégia

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- PELP
- Reuniões gerenciais do PELP

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Análise de indicadores
- Planejamento estratégico
- Gestão de políticas públicas
- Análise de políticas públicas
- Economia regional

PROCESSO 18 Monitoramento do Plano Estratégico de Longo Prazo

ATIVIDADE 18.7 Divulgar resultados do relatório junto ao público interno e externo

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Após conclusão das reuniões a Secretaria Executiva, com apoio da Central de Resultados, deve consolidar as alterações feitas e estruturar o Relatório de Monitoramento do Plano Estratégico de Longo Prazo, em formato digital, para que seja amplamente divulgado.
- Mediante a consolidação do relatório, a SECOM deverá divulgar o relatório junto ao público interno e externo ao Governo Estadual.
- Além da divulgação nas redes sociais do governo, é interessante que os relatórios sejam incluídos no Portal MA 2050, principal plataforma de comunicação do Plano Estratégico de Longo Prazo.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- PELP
- Plataformas de divulgação
- Portal MA 2050
- Ferramenta de design gráfico

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Comunicação objetiva
- Design



MacroPlan

Avaliação





MACROPROCESSO DE AVALIAÇÃO

VISÃO DE CONJUNTO

OBJETIVO Tem o propósito de subsidiar a gestão dos programas com informações mais aprofundadas e detalhadas sobre o funcionamento e os efeitos do programa, levantadas nas pesquisas de avaliação.

DESCRIÇÃO O macroprocesso de avaliação tem como finalidade verificar se a execução dos programas e ações está de fato contribuindo para o alcance dos objetivos e metas estabelecidos e para a superação dos desafios estratégicos selecionados. Seu objetivo é assegurar o aperfeiçoamento contínuo da estratégia, dos programas e das ações, através da geração de insumos que permitam que sejam feitas as revisões de portfólio e revisão de estratégia.

PERIODICIDADE

Quadrienal para a avaliação do PELP e anual para as demais.

LEGISLAÇÃO PERTINENTE

Lei nº 11.630/2021 - Sistema de Monitoramento e Avaliação do Estado do Maranhão, com foco na Gestão Orientada para Resultados (GpR) e na análise baseada em evidências.

SUBDIVISÃO EM PROCESSOS

19

AVALIAÇÃO
SINTÉTICA DO PPA

20

AVALIAÇÃO DE
DESENHO

21

AVALIAÇÃO DE
GESTÃO

22

AVALIAÇÃO DE
IMPACTO

23

AVALIAÇÃO DO
PLANO
ESTRATÉGICO DE
LONGO PRAZO

DIAGRAMA INSUMO-PRODUTO

ENTRADA

PROCESSAMENTO / ATIVIDADES

INSUMOS ('DE')

PPA

Relatórios Quadrimestrais de Metas físicas e financeiras

ATIVIDADE 19.1

Elaborar Plano de Trabalho da elaboração da Avaliação Sintética

ATIVIDADE 19.2

Delimitar programas a serem avaliados

ATIVIDADE 19.3

Comunicar cronograma, estrutura do documento e programas que serão avaliados para setoriais

ATIVIDADE 19.4.1

Gerar anexo de desempenho dos programas

ATIVIDADE 19.4.2

Elaborar e encaminhar formulário da avaliação sintética

ATIVIDADE 19.5

Preencher formulário da avaliação sintética

OBJETIVO DO PROCESSO

Apurar o desempenho dos programas governamentais, mediante a análise das metas físicas e financeiras. Assim, torna-se possível avaliar os resultados dos programas governamentais quanto à eficiência e eficácia, através da análise da conformidade entre o planejado e o executado, bem como a qualidade das despesas públicas.

PERIODICIDADE

Anualmente

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

		IMESC	SEPLAN	ASPLANS	ALEMA
19.1	Elaborar Plano de Trabalho da elaboração da Avaliação Sintética	-	C	-	-
19.2	Delimitar programas a serem avaliados	-	C	-	-
19.3	Comunicar cronograma, estrutura do documento e programas que serão avaliados para setoriais	-	C	R	-
19.4.1	Gerar anexo de desempenho dos programas	-	C	-	-
19.4.2	Elaborar e encaminhar formulário da avaliação sintética	-	C	R	-
19.5	Preencher formulário da avaliação sintética	-	R	C	-

DIAGRAMA INSUMO-PRODUTO

PROCESSAMENTO / ATIVIDADES

SAÍDA

ATIVIDADE 19.6.1

Elaborar contexto socioeconômico por área de resultado

ATIVIDADE 19.6.2

Elaborar capítulo com balanço dos indicadores de resultado dos programas

ATIVIDADE 19.7

Consolidar informações recebidas do formulário e solicitar ajustes quando necessário

ATIVIDADE 19.8

Consolidar versão final do Caderno de Avaliação Sintética

ATIVIDADE 19.9

Enviar Caderno de Avaliação Sintética para ALEMA

ATIVIDADE 19.10

Publicizar Caderno de Avaliação Sintética

PRODUTO ('ATÉ')

Caderno de Avaliação Sintética

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

		IMESC	SEPLAN	ASPLANS	ALEMA
19.6.1	Elaborar contexto socioeconômico por área de resultado	C	C	-	-
19.6.2	Elaborar capítulo com balanço dos indicadores de resultado dos programas	C	C	-	-
19.7	Consolidar informações recebidas do formulário e solicitar ajustes quando necessário	-	C	-	-
19.8	Consolidar versão final do Caderno de Avaliação Sintética	-	C	-	-
19.9	Enviar Caderno de Avaliação Sintética para ALEMA	-	C	-	R
19.10	Publicizar Caderno de Avaliação Sintética	-	C	R	-
P19	Caderno de Avaliação Sintética	-	-	-	-

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

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- A instituição de um processo sistemático e integrado de avaliação de políticas públicas é fundamental para o estabelecimento, no governo estadual, de uma estrutura de decisão baseada em evidências.
- Ao verificar a eficiência na utilização dos recursos públicos, o **macroprocesso de avaliação permite a identificação entraves e gargalos na execução das políticas governamentais**, os quais, uma vez identificados, podem ser endereçados e solucionados.
- Dessa forma, **os processos de avaliação são responsáveis por promover o aperfeiçoamento contínuo do ciclo de gestão e a incorporação de aprendizados ao processo de (re)planejamento.**

Fonte: Ministério da Casa Civil. Avaliação de Políticas Públicas, 2018.

O ciclo de políticas e programas públicos



Fonte: JANNUZZI, P.M. Avaliação de programas sociais no Brasil: repensando práticas e metodologias das pesquisas avaliativas. Planejamento e Políticas Públicas, Brasília, v.36, p.251-275, 2011 a.

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- A **avaliação sintética do Plano Plurianual tem como objetivo avaliar a eficácia e a efetividade dos programas e ações do PPA** a partir de uma comparação entre as metas físicas e financeiras e os indicadores de resultado e previstos para determinado exercício e o que de fato foi realizado.
- O processo se inicia com a elaboração do cronograma de trabalho, a partir da definição, pela SEPLAN, dos prazos para a realização de cada etapa.
- Ademais, a SEPLAN deve definir também a estrutura do formulário de avaliação sintética, isto é, as perguntas norteadoras que deverão ser respondidas pelos órgãos setoriais em relação de desempenho qualitativo dos programas. Para a coleta dos dados quantitativos, a SEPLAN deverá consultar o próprio SIGEF.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Programas do PPA
- Indicadores e metas
- Metodologias e técnicas de avaliação

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Avaliação de políticas públicas
- Análise de indicadores
- Planejamento estratégico

PROCESSO 19 Avaliação Sintética do PPA

ATIVIDADE 19.2 Delimitar programas a serem avaliados

ATIVIDADE 19.3 Comunicar cronograma, estrutura do documento e programas que serão avaliados para setoriais

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- A Avaliação Sintética deve abranger todos os programas e ações do PPA e mensurar anualmente a execução física e financeira das ações orçamentárias em relação à sua meta para o exercício.
- No ciclo do PPA 2024-2027, para além do monitoramento físico e financeiro dos produtos, deverão ser incluídos formalmente à Avaliação Sintética os indicadores de resultado para o monitoramento das ações e programas do PPA. Essa adição dos indicadores, no mais, sinalizará os benefícios e consequências concretas das ações executadas e dos bens e serviços ofertados pelos programas em um contexto de médio e longo prazo.
- Em seguida a SEPLAN deve comunicar aos órgãos setoriais, através de ofício administrativo, o cronograma para realização da avaliação sintética, a estrutura do formulário de avaliação e os programas que deverão ser avaliados.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Programas do PPA
- Indicadores e metas
- Ofício Administrativo
- Metodologias e técnicas de avaliação

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Análise de indicadores
- Análise qualitativa

PROCESSO 19 Avaliação Sintética do PPA

ATIVIDADE 19.4.1 Gerar anexo de desempenho dos programas

ATIVIDADE 19.4.2 Elaborar e encaminhar formulário da avaliação sintética

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- O documento da Avaliação Sintética deverá reunir dados quantitativos e qualitativos do desempenho do PPA.
- **Para a coleta de dados quantitativos:** a SEPLAN deverá coletar relatórios automatizados e gerados com base nos dados reportados pelas ASPLANs, feitos diretamente no SIGEF, durante a rotina de monitoramento. Serão levantados dados da execução de metas físicas e financeiras e dos indicadores de resultado, preenchidos pelos órgãos setoriais durante o exercício.
- **Para a coleta de dados qualitativos:** a SEPLAN fica encarregada de elaborar formulário de avaliação sintética (*template* disponível no anexo), a qual deve ser desenvolvida com base nas perguntas norteadoras definidas na etapa de elaboração do Plano de Trabalho e capaz de sintetizar os dados qualitativos de desempenho dos programas. O formulário produzido deve ser então encaminhado para preenchimento pelos órgãos setoriais.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Programas do PPA
- Indicadores e metas
- SIGEF
- Formulário de avaliação sintética
- Metodologias e técnicas de avaliação

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Análise de indicadores
- Análise qualitativa
- Sistematização de dados

PROCESSO 19 Avaliação Sintética do PPA**ATIVIDADE 19.5** Preencher formulário da avaliação sintética**IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA**

- Ao receber o formulário da avaliação sintética, as ASPLANs deverão entrar em contato com as equipes técnicas de seus respectivos órgãos para recolher as informações solicitadas.
- Recomenda-se que o preenchimento do formulário seja feito pelo gestor imediato de cada programa, visto que esses são os atores com mais informações sobre a execução e a **performance** dos respectivos programas, a qual deve ser o principal objeto de reflexão durante a realização da atividade.
- Destaca-se ainda que o preenchimento do formulário deve levar em consideração, além das instruções da SEPLAN, o anexo de desempenho gerado na atividade 19.4.1 e disponível no SIGEF.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Programas do PPA
- Indicadores e metas
- Formulário de avaliação sintética
- SIGEF
- Metodologias e técnicas de avaliação

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Avaliação de políticas públicas
- Análise de indicadores
- Análise qualitativa

PROCESSO 19 Avaliação Sintética do PPA

ATIVIDADE 19.6.1 Elaborar contexto socioeconômico por área de resultado

ATIVIDADE 19.6.2 Elaborar capítulo com balanço dos indicadores de resultado dos programas

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- A fim de subsidiar o processo de avaliação sintética e compor o principal produto por ele gerado, o Caderno de Avaliação Sintética, o IMESC, sob coordenação da SEPLAN, conduz uma análise do contexto socioeconômico do estado por área de resultado do PPA.
- Ademais, o Instituto realiza uma análise da evolução dos indicadores de resultado dos programas ao longo do tempo, produzindo uma série histórica que irá compor um capítulo do Caderno de Avaliação Sintética.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Programas do PPA
- Indicadores e metas
- Metodologias e técnicas de avaliação
- Bases de dados primários e secundários do governo e dos principais institutos
- Boletins econômicos e fiscais

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Análise de indicadores
- Análise de conjuntura econômica

PROCESSO 19 Avaliação Sintética do PPA

ATIVIDADE 19.7 Consolidar informações recebidas do formulário e solicitar ajustes quando necessário

ATIVIDADE 19.8 Consolidar versão final do Caderno de Avaliação Sintética

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Uma vez preenchidos os formulários de avaliação sintética, os órgãos setoriais devem encaminhá-los de volta à SEPLAN, que então consolida e analisa as informações qualitativas pertinentes ao acompanhamento dos programas, considerando ainda as informações levantadas pelo IMESC.
- Caso seja verificado algum erro e/ou inconsistência no preenchimento por parte das setoriais, os ajustes necessários serão comunicados pela SEPLAN aos órgãos.
- Resolvidas as possíveis inconsistências, a SEPLAN consolida e analisa as informações quantitativas, qualitativas e a série histórica dos indicadores de resultado, gerando então **a versão final do Caderno de Avaliação Sintética**.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Programas do PPA
- Indicadores e metas
- Metodologias e técnicas de avaliação

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Avaliação de políticas públicas
- Análise de indicadores
- Análise qualitativa

PROCESSO 19 Avaliação Sintética do PPA

ATIVIDADE 19.9 Enviar Caderno de Avaliação Sintética para ALEMA

ATIVIDADE 19.10 Publicizar Caderno de Avaliação Sintética

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- A publicização desse material é essencial para estabelecer maiores níveis de transparência quanto ao uso dos recursos públicos para com a população, um dos pilares para o fortalecimento da democracia e do desenvolvimento socioeconômico estadual.
- Sendo assim, a SEPLAN envia o Caderno finalizado para à ALEMA para dar ciência aos parlamentares do desempenho das ações do Governo, bem como encerrar esse processo através da publicização do Caderno de Avaliação Sintética, em formato digital, nas plataformas de divulgação do governo (sites, redes sociais, etc.).

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Programas do PPA
- Indicadores e metas
- Metodologias e técnicas de avaliação
- Plataformas de divulgação
- Ofício administrativo

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Avaliação de políticas públicas
- Comunicação objetiva

DIAGRAMA INSUMO-PRODUTO

ENTRADA

INSUMOS ('DE')

PPA; Monitoramento de Indicadores de Resultado;
Monitoramento de Metas Físicas e Financeiras

ATIVIDADE 20.1

Definir políticas públicas que serão avaliadas

ATIVIDADE 20.2

Realizar reunião com gestores das políticas públicas

ATIVIDADE 20.3

Revisar modelo lógico do desenho da política pública

ATIVIDADE 20.4

Consolidar lista de recomendações de melhoria

ATIVIDADE 20.5

Realizar reunião devolutiva

ATIVIDADE 20.6

Analisar recomendações de melhoria

ATIVIDADE 20.7

Lançar os ajustes no SIGEF na revisão do PPA

PROCESSAMENTO / ATIVIDADES

OBJETIVO DO PROCESSO

Verificar se o programa em questão responde a uma demanda social efetivamente existente e se o desenho elaborado é a melhor proposta de mitigação para o problema público a ele associado, diante de outras possibilidades de intervenção.

PERIODICIDADE

Sob demanda

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

		SEPLAN	ASPLANS	SETORIAIS
20.1	Definir políticas públicas que serão avaliadas	D	R	R
20.2	Realizar reunião com gestores das políticas públicas	C	P	P
20.3	Revisar modelo lógico do desenho da política pública	C	P	P
20.4	Consolidar lista de recomendações de melhoria	C	R	R
20.5	Realizar reunião devolutiva	C	P	P
20.6	Analisar recomendações de melhoria	-	-	C
20.7	Lançar os ajustes no SIGEF na revisão do PPA	-	-	C

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

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- A avaliação de desenho busca analisar as políticas públicas a partir do campo teórico, de forma a verificar a capacidade de um programa para solucionar o problema ao qual o mesmo está associado, a partir da realização de um diagnóstico acerca do desenho e do modelo lógico do programa em questão.
- O processo de avaliação de desenho se inicia com a definição, por parte da SEPLAN, das políticas públicas que serão avaliadas. A Secretaria busca e seleciona programas os quais julga que necessitem passar pelo processo de avaliação. Porém, os próprios órgãos setoriais/gestores de programa podem se apresentar e indicar o interesse em participar da avaliação.
- Esta análise **será realizada a qualquer momento do exercício, pela SEPLAN e sob demanda das ASPLANs**, mediante:
 - A criação de um novo programa sem dotação orçamentária anterior;
 - A expansão de um programa já existente que acarrete um aumento da programação orçamentária em relação ao ano anterior; ou
 - A realização de alterações estruturais em um programa já existente que demandem redesenho do mesmo.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Programas do PPA
- Manual de Critérios para a Elaboração das Políticas Públicas
- Metodologias e técnicas de avaliação

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Avaliação de políticas públicas
- Gestão de políticas públicas

PROCESSO 20 Avaliação de Desenho**ATIVIDADE 20.2** Realizar reunião com gestores das políticas públicas**IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA**

- Em seguida, a SEPLAN realiza uma reunião com os gestores das políticas selecionadas, a fim de compartilhar o objetivo e a metodologia da avaliação de desenho a ser realizada.
- A Avaliação de Desenho terá como foco as etapas de diagnóstico do problema e de desenho do programa, verificando o cumprimento de requisitos estabelecidos pelo Governo do Maranhão e consolidados pelo Manual de Critérios para a Elaboração das Políticas Públicas.
- Metodologicamente, a Avaliação será composta pelas seguintes categorias:
 1. Diagnóstico do problema;
 2. Desenho e caracterização da política;
 3. Análise dos impactos orçamentários e financeiros;
 4. Estratégias de implementação;
 5. Estratégias de confiança e suporte;
 6. Estratégias de monitoramento, avaliação e controle.
- Cada uma das categorias acima será desdobrada em questões que deverão ser respondidas pela equipe executora do programa, anexando documentos comprobatórios que justifiquem a resposta elaborada.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Programas do PPA
- Manual de Critérios para a Elaboração das Políticas Públicas
- Metodologias e técnicas de avaliação

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Avaliação de políticas públicas
- Gestão de políticas públicas
- Planejamento estratégico

ATIVIDADE 20.3 Revisar modelo lógico do desenho da política pública

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- A revisão do modelo lógico, conduzida pela SEPLAN, é uma etapa essencial para verificar se os programas selecionados foram idealizados de forma a operar para o alcance dos resultados desejados, levando então à solução do problema com o qual estão associados.
- Para isso, a SEPLAN atuará com uma dupla de avaliadores dos programas, formada pelo técnico responsável pelo acompanhamento do órgão setorial e um técnico de monitoramento e avaliação, de forma a agregar conhecimentos e experiências distintas em uma análise em conjunto.
- A SEPLAN então irá aplicar um sistema de pontuação a cada categoria passada na atividade anterior. Será atribuída para cada resposta uma pontuação com escala de 0 a 4, sendo:
 - 0 – inadequado;
 - 1 – pouco adequado;
 - 2 - razoável;
 - 3 – adequado;
 - 4 – muito adequado, a depender do atendimento dos critérios estabelecidos para cada uma das questões.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Programas do PPA
- Manual de Critérios para a Elaboração das Políticas Públicas
- Metodologias e técnicas de avaliação
- Análise documental
- Pesquisa qualitativa

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Avaliação de políticas públicas
- Planejamento estratégico

Fonte: Como elaborar Modelo Lógico de Programa: um roteiro básico. IPEA, 2007,

Nova Metodologia de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas do Estado do Maranhão. SEPLAN, 2020.

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- A SEPLAN realiza ainda entrevistas individuais com os gestores de cada um dos programas selecionados, de forma a captar suas percepções sobre o desenho e o modelo lógico do programa em questão.
- Por fim, a nota geral do programa será a média aritmética simples da nota de todas as categorias avaliadas.
- A fim de garantir a existência de políticas públicas coerentes e bem elaboradas no Estado do Maranhão desde a sua concepção, será esperada a obtenção de uma nota final que seja igual ou maior do que 3 para efetivar a incorporação do programa nos instrumentos de planejamento e orçamento.
- Nos casos de expansão ou realização de alterações em programas existentes, também espera-se a obtenção de nota 3, levando em consideração a adequação do modelo lógico às modificações pretendidas.

Escala de pontuação da Avaliação de Desenho



Fonte: Nova Metodologia de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas do Estado do Maranhão. SEPLAN, 2020.

PROCESSO 20 Avaliação de Desenho

ATIVIDADE 20.4 Consolidar lista de recomendações de melhoria

ATIVIDADE 20.5 Realizar reunião devolutiva

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Caso a nota 4 não seja atingida, o órgão deverá rever o diagnóstico do problema e o desenho do programa à luz da lista de recomendações de melhoria elaborada pela equipe técnica da SEPLAN e submeter novamente para apreciação.
- Em uma reunião devolutiva, realizada de forma individual com os gestores de cada um dos programas avaliados, a SEPLAN detalha os pontos da avaliação, destacando as recomendações de melhoria para o desenho da política pública.
- Recomenda-se que a SEPLAN proponha-se ainda a contribuir efetivamente para o aprimoramento das políticas públicas junto às equipes gestoras, auxiliando na melhoria constante de fluxos, processos e instrumentais internos por meio de indução de metodologias, ferramentas e soluções, além de capacitação das equipes em parceria com a Escola de Governo (EGMA) e outras instituições de ensino e de coordenação de políticas públicas.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Programas do PPA
- Metodologias e técnicas de avaliação
- Metodologias e técnicas de planejamento

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Avaliação de políticas públicas
- Gestão de políticas públicas
- Planejamento estratégico
- Análise de indicadores

PROCESSO 20 Avaliação de Desenho

ATIVIDADE 20.6 Analisar recomendações de melhoria

ATIVIDADE 20.7 Lançar os ajustes no SIGEF na revisão do PPA

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Após a reunião devolutiva, as ASPLANs, com apoio dos gestores de programa e da equipe responsável pela sua implementação, analisam as recomendações da SEPLAN, podendo ainda contatar os técnicos da Secretaria de Planejamento para o esclarecimento de dúvidas e questionamentos.
- Alinhados todos os pontos necessários, os órgãos setoriais devem ajustar o programa no SIGEF de acordo com a lista de recomendações e os pontos discutidos. Essa etapa é realizada durante o processo de revisão do PPA, de forma que a versão revisada do Plano já conte com os ajustes acordados.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Programas do PPA
- Metodologias e técnicas de avaliação
- SIGEF

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Avaliação de políticas públicas
- Gestão de políticas públicas
- Planejamento estratégico

DIAGRAMA INSUMO-PRODUTO

INSUMOS ('DE')

Monitoramento de Resultados
Monitoramento de Metas Físicas e Financeiras
Avaliação de Impacto

ATIVIDADE 21.1

Lançar edital de Avaliação de Gestão

ATIVIDADE 21.2

Realizar alinhamento com os órgãos setoriais

ATIVIDADE 21.3

Enviar inscrições e políticas a serem avaliadas

ATIVIDADE 21.4

Selecionar as políticas a serem avaliadas

ATIVIDADE 21.5

Analisar o diagnóstico do problema

ATIVIDADE 21.6

Analisar o modelo lógico da política

ATIVIDADE 21.7

Analisar dados da implementação da política

ATIVIDADE 21.8

Analisar dados da estrutura de gestão e governança da política

OBJETIVO DO PROCESSO

Instituir aprimoramentos, melhorar o gasto público, auxiliar a tomada de decisão, permitir priorização de políticas, ajudar as áreas na institucionalização de suas ações como ações de estado, permitir aprendizagem intersetorial, assessorar e fomentar inteligência coletiva em planejamento.

PERIODICIDADE

Anual, a ser realizada entre dezembro e março

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

		SEPLAN	ASPLANS	SETORIAIS
21.1	Lançar edital de Avaliação de Gestão	C	R	R
21.2	Realizar alinhamento com os órgãos setoriais	C	P	P
21.3	Enviar inscrições de políticas a serem avaliadas	R	C	P
21.4	Selecionar as políticas a serem avaliadas	C	-	-
21.5	Analisar o diagnóstico do problema	C	-	-
21.6	Analisar o modelo lógico da política	C	-	-
21.7	Analisar dados da implementação da política	C	-	-
21.8	Analisar dados da estrutura de gestão e governança da política	C	-	-

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

ENTRADA

PROCESSAMENTO / ATIVIDADES

DIAGRAMA INSUMO-PRODUTO

PROCESSAMENTO / ATIVIDADES

SAÍDA

ATIVIDADE 21.9

Analisar dados da execução orçamentária e financeira

ATIVIDADE 21.10

Analisar indicadores de resultado e impacto

ATIVIDADE 21.11

Aplicar métrica de pontuação com base nos dados analisados

ATIVIDADE 21.12

Construir *Ranking*

ATIVIDADE 21.13

Consolidar lista de recomendações de melhorias com base nos dados analisados

ATIVIDADE 21.14

Realizar evento de premiação das políticas ganhadoras

ATIVIDADE 21.15

Assessorar inscritos na melhoria das políticas encaminhadas

PRODUTO ('ATÉ')

Relatório de Avaliação de Gestão

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

		SEPLAN	ASPLANS	SETORIAIS
21.9	Analisar dados da execução orçamentária e financeira	C	-	-
21.10	Analisar indicadores de resultado e impacto	C	-	-
21.11	Aplicar métrica de pontuação com base nos dados analisados	C	R	R
21.12	Construir <i>Ranking</i>	C	-	-
21.13	Consolidar lista de recomendações de melhorias com base nos dados analisados	C	R	R
21.14	Realizar evento de premiação das políticas ganhadoras	C	P	P
21.15	Assessorar inscritos na melhoria das políticas encaminhadas	C	P	P
P21	Relatório de Avaliação de Gestão	C	R	R

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

PROCESSO 21 Avaliação de Gestão

ATIVIDADE 21.1 Lançar edital de Avaliação de Gestão

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- A avaliação de gestão busca garantir uma visão sistêmica e abrangente do programa, passando pelas etapas de diagnóstico, desenho, implementação, monitoramento e avaliação e analisando cada um dos seus principais elementos.
- Durante esta avaliação, são consideradas as capacidades organizacionais instaladas ou criadas, arranjos institucionais, *performance* orçamentária e financeira e estratégias específicas para a provisão daqueles bens e serviços previstos, bem como os resultados previstos para a sociedade.
- Entende-se que sua realização é relevante para todos os programas finalísticos com mais de um ano desde o início da sua implementação.
- Para iniciar o processo, a SEPLAN fica responsável por elaborar e lançar um edital que explicita todos os prazos, regras e materiais que devem ser produzidos/organizados pelos órgãos setoriais os quais demonstrem interesse em participar da avaliação de gestão.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Programas do PPA
- Metodologias e técnicas de avaliação
- Análise documental
- Diário Oficial

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Avaliação de políticas públicas
- Gestão de políticas públicas
- Planejamento estratégico

PROCESSO 21 Avaliação de Gestão

ATIVIDADE 21.2 Realizar alinhamento com os órgãos setoriais

ATIVIDADE 21.3 Enviar inscrições de políticas a serem avaliadas

ATIVIDADE 21.4 Selecionar as políticas a serem avaliadas

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Após o lançamento do edital, antes do processo de avaliação, a SEPLAN realizará uma reunião de partida com as equipes executoras dos programas, visando anunciar a metodologia e os objetivos da avaliação, apresentar a equipe técnica da SEPLAN que será avaliadora e estabelecer pontes para o trabalho em conjunto durante o processo, visando a participação da equipe gestora na avaliação.
- Uma vez instruídas, as ASPLANs dos órgãos setoriais participantes do edital deverão enviar suas inscrições para a SEPLAN. Em caso de recebimento de propostas que necessitem de adequação, a SEPLAN indicará aos inscritos as mudanças que os mesmos deverão efetuar para participar do processo.
- As propostas enviadas nas quais não tenha sido identificada necessidade de adequação, bem como as que tiverem sido corretamente modificadas de acordo com as indicações realizadas, serão selecionadas pela SEPLAN para participar da avaliação.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Programas do PPA
- Metodologias e técnicas de avaliação
- Indicadores e metas
- Análise documental

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Avaliação de políticas públicas
- Gestão de políticas públicas
- Análise de indicadores

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Para cada programa, será preenchida pela equipe avaliadora uma ficha de avaliação contendo perguntas que abrangem todo o ciclo da política pública, com respostas binárias (SIM/NÃO). As respostas serão feitas com base em análise documental, ou seja, com base em documentos comprobatórios previamente listados e solicitados aos órgãos setoriais.
- Para iniciar a avaliação propriamente dita, a SEPLAN realiza uma análise do diagnóstico do problema público a ser resolvido/atendido por cada uma das políticas selecionadas, problema esse que foi delimitado durante a realização da atividade 7.1, do processo 7, de desenho da programação.
- Nessa etapa a SEPLAN deve investigar se o diagnóstico do problema foi pertinente dada a abordagem utilizada e se a estrutura lógica formulada na etapa *ex ante* da política ainda é válida. Deve-se verificar as seguintes informações:
 - Identificação do problema;
 - Identificação das causas;
 - Dados quantitativos do problema;
 - Alinhamento com metas, compromissos de governo e estratégia de longo prazo;
 - Complementaridade de ações.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Programas do PPA
- Metodologias e técnicas de avaliação
- Análise documental

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Avaliação de políticas públicas
- Gestão de políticas públicas
- Planejamento estratégico

PROCESSO 21 Avaliação de Gestão**ATIVIDADE 21.6** Analisar modelo lógico da política**IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA**

- Em seguida, cabe a equipe avaliadora da SEPLAN rever o modelo lógico da política pública, elaborado no momento de elaboração da política pública.
- Na avaliação *ex post*, o modelo lógico permite comparar o que era esperado da política com o que se realizou com a sua execução até o momento atual. Destaca-se que, desde o início da execução da política pública, já se pode retomar o modelo lógico e apresentar os indicadores associados a cada um dos seus componentes que tenham sido produzidos ou evidenciados (IPEA, 2018).
- Nessa etapa serão avaliados os insumos, processos, produtos, resultados e impactos da política pública:



Fonte: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Avaliação de políticas públicas : guia prático de análise ex post, volume 2. Casa Civil da Presidência da República, 2018

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Programas do PPA
- Metodologias e técnicas de avaliação
- Indicadores e metas

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Avaliação de políticas públicas
- Gestão de políticas públicas
- Planejamento estratégico
- Análise de indicadores

PROCESSO 21 Avaliação de Gestão

ATIVIDADE 21.7 Analisar dados da implementação da política

ATIVIDADE 21.8 Analisar dados da estrutura de gestão e governança da política

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Após a análise dos dados do modelo lógico, a SEPLAN deverá consultar as ASPLANS e os gestores dos programas para obter breve descrição de como foi a implementação da política.
- Deve-se especificar em que medida ela foi implementada conforme o planejado, explicando-se potenciais desvios do que foi originalmente previsto. O enfoque dado na avaliação de implementação é em uma metodologia de avaliação baseada em processos e, dentro desses processos, destacam-se aqueles relacionados à entrega dos produtos e à gestão de riscos de implementação da política (IPEA, 2018).
- Em seguida, a equipe avaliadora deve analisar a estrutura de gestão da política pública e sua governança para checar se há papéis e as responsabilidades na coordenação daquela determinada política, sobretudo, se for uma política do tipo intersecretarial.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Programas do PPA
- Metodologias e técnicas de avaliação

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Avaliação de políticas públicas
- Gestão de políticas públicas

PROCESSO 21 Avaliação de Gestão

ATIVIDADE 21.9 Analisar dados da execução orçamentária e financeira

ATIVIDADE 21.10 Analisar indicadores de resultado e impacto

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Nessa etapa deverão ser analisadas pela SEPLAN os dados da execução orçamentária e financeira da políticas pública, a fim de analisar a eficiência e a qualidade do gasto público, bem como analisar se o desempenho da política é afetado por aspectos relacionados à execução orçamentária e financeira, como contingenciamentos e a regularidade do fluxo de recursos
- Em seguida, deve ser feita análise de consistência dos indicadores de impacto e resultado da política pública para verificar se cumprem todos os requisitos definidos no Manual de Critérios para a Elaboração das Políticas Públicas e são capazes de mensurar a efetividade da política pública.

Fonte: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Avaliação de políticas públicas : guia prático de análise ex post, volume 2. Casa Civil da Presidência da República, 2018

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Programas do PPA
- Metodologias e técnicas de avaliação
- Indicadores e metas
- Manual de Critérios para a Elaboração das Políticas Públicas

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Avaliação de políticas públicas
- Gestão de políticas públicas
- Análise de indicadores
- Orçamento e finanças públicas

PROCESSO 21 Avaliação de Gestão**ATIVIDADE 21.11** Aplicar métrica de pontuação com base nos dados analisados**IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA**

- Para cada programa, será preenchida pela equipe avaliadora uma ficha de avaliação contendo perguntas que abrangem todo o ciclo da política pública, com respostas binárias (SIM/NÃO), que abrangem todo o ciclo do programa público.
- A nota dada pela SEPLAN em cada uma das categorias que foram objeto de análise nas atividades anteriores será proporcional à quantidade de respostas afirmativas obtidas pelo programa. Por exemplo, em uma categoria que conte com 10 perguntas, caso o programa obtenha SIM para 7 delas, terá alcançado 70% de desempenho naquela categoria. Será considerado um programa adequado em determinada categoria aquele que obtiver um desempenho maior do que 60% de um total de 100%, conforme a escala abaixo:
 - i. 0-20% Inadequado
 - ii. 20-40% Pouco adequado
 - iii. 40-60% Razoável
 - iv. 60-80% Adequado
 - v. 80-100% Muito adequado
- Com base na pontuação em cada categoria e na pontuação final, será possível estabelecer bases comparativas e realizar a medição da performance de cada um dos programas avaliados, inclusive de forma gráfica.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Programas do PPA
- Metodologias e técnicas de avaliação
- Indicadores e metas
- Manual de Critérios para a Elaboração das Políticas Públicas

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Avaliação de políticas públicas
- Gestão de políticas públicas
- Planejamento estratégico
- Análise de indicadores
- Orçamento e finanças públicas

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- A SEPLAN irá então construir o *Ranking* das políticas avaliadas, considerando uma nota máxima de 100 pontos e os seguintes pesos para cada um das categorias:
 1. **Diagnóstico do problema:** pontuação máx. 10;
 2. **Modelo lógico:** pontuação máx. 10;
 3. **Implementação:** pontuação máx. 20;
 4. **Gestão e Governança:** pontuação máx. 10;
 5. **Execução Orçamentária e Financeira:** pontuação máx. 25;
 6. **Indicadores de Resultado e Impacto:** pontuação máx. 25;
- Para o registro da pontuação total do programa, foram atribuídos pesos maiores às categorias de Implementação, Execução Orçamentária e Financeira e Indicadores de Resultado e Impacto, por concentrarem questões-chave para a qualidade do gasto público e gestão participativa, como eficiência, eficácia, economicidade, inovação, nível de articulação com outros órgãos e instituições, processos internos de monitoramento e avaliação, participação social, transparência e *accountability*.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Programas do PPA
- Metodologias e técnicas de avaliação
- Indicadores e metas
- Manual de Critérios para a Elaboração das Políticas Pública

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Avaliação de políticas públicas
- Gestão de políticas públicas
- Planejamento estratégico
- Análise de indicadores
- Orçamento e finanças públicas

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Após a avaliação, a SEPLAN deverá consolidar o Relatório de Avaliação de Gestão, contendo as considerações dos avaliadores para cada uma das categorias e subcategorias de análise, bem como a nota e as recomendações da SEPLAN para aprimoramento.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Programas do PPA
- Metodologias e técnicas de avaliação
- Indicadores e metas

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Avaliação de políticas públicas
- Gestão de políticas públicas
- Planejamento estratégico
- Análise de indicadores

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Os programas cuja performance geral se destaquem no Ranking serão reconhecidos através de premiação anual, a ser celebrada em cerimônia presencial.
- A SEPLAN fica responsável por coordenar a realização do evento, incluindo o fornecimento toda a estrutura necessária e o convite dos técnicos participantes do processo de avaliação de gestão, bem como de outros atores interessados.
- Durante o evento, serão compartilhadas com os presentes as experiências de gestão verificadas pela avaliação, sendo essa uma oportunidade para a disseminação de boas práticas entre todos os órgãos da administração estadual e a troca de experiências entre as equipes.
- No caso dos programas executados por mais de um órgão, a premiação será dada a todos os órgãos que apresentarem ações vinculadas ao programa premiado.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Programas do PPA
- Metodologias e técnicas de avaliação
- Indicadores e metas

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Avaliação de políticas públicas
- Gestão de políticas públicas
- Planejamento estratégico
- Análise de indicadores
- Produção de eventos

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Por fim, serão realizadas reuniões entre SEPLAN e as equipes executoras do programa, com objetivo de fornecer as devidas devolutivas e, a depender da necessidade, incorporar as recomendações no plano de ação. A implementação de tais aprimoramentos será acompanhada rotineiramente no decorrer do ano, com a SEPLAN oferecendo todo o suporte para este processo, e verificada de forma mais consistente na realização de uma nova avaliação de gestão no ano posterior.
- Diante desta possibilidade, a SEPLAN busca garantir que os secretários, gestores e equipes técnicas que apresentem um bom desempenho na avaliação de gestão sejam reconhecidos pelo Governo do Estado, congratulando pelos esforços empenhados e incentivando para que o ciclo virtuoso se perpetue para os próximos anos da execução do programa.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Programas do PPA
- Metodologias e técnicas de avaliação
- Indicadores e metas
- Análise documental

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Avaliação de políticas públicas
- Gestão de políticas públicas
- Planejamento estratégico
- Análise de indicadores

DIAGRAMA INSUMO-PRODUTO

ENTRADA

INSUMOS ('DE')

Demanda por mensuração de impacto dos programas

ATIVIDADE 22.1

Atualizar os critérios obrigatórios e desejáveis de avaliação

ATIVIDADE 22.3

Selecionar programa a ser avaliado

ATIVIDADE 22.4

Definir método de avaliação a ser utilizado

ATIVIDADE 22.5

Avaliar o desempenho do programa selecionado

ATIVIDADE 22.6

Analisar a sustentabilidade e a satisfação do beneficiário da política

ATIVIDADE 22.7

Consolidar Avaliação de Impacto

ATIVIDADE 22.8

Publicar e divulgar o Caderno de Avaliação de Impacto



PRODUTO ('ATÉ')

Caderno de Avaliação de Impacto

PROCESSAMENTO / ATIVIDADES

SAÍDA

OBJETIVO DO PROCESSO

Mensurar os reais alcances das políticas no que tange a sua performance e capacidade de contribuir para a melhoria dos índices e indicadores do estado.

PERIODICIDADE

Anual

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

		SEPLAN	IMESC
22.1	Atualizar os critérios obrigatórios e desejáveis de avaliação	C	P
22.2	Definir quais programas finalísticos serão avaliados	C	P
22.3	Definir método de avaliação a ser utilizado	P	C
22.4	Avaliar o desempenho do programa selecionado	-	C
22.5	Analisar a sustentabilidade e a satisfação do beneficiário da política	-	C
22.6	Consolidar Avaliação de Impacto	-	C
22.7	Publicar e divulgar o Caderno de Avaliação de Impacto	P	C
P22	Caderno de Avaliação de Impacto	P	C

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

PROCESSO 22 Avaliação de Impacto**ATIVIDADE 22.1** Atualizar os critérios obrigatórios e desejáveis de avaliação**IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA**

- Enquanto os resultados de um programa governamental se relacionam com entregas concretas, as quais costumam representar o alcance e a amplitude do mesmo, a geração de impacto está atrelada a mudanças de longo prazo na sociedade, de forma que pode ter uma natureza mais subjetiva. Desse modo, a avaliação de impacto é um processo fundamental para analisar, além da pura entrega de resultados, a relação de causa e efeito entre a política implementada e os desdobramentos ocorridos na vida da população durante e após a sua execução.
- Por meio da avaliação de impacto é possível avaliar se de fato a política pública atinge seus objetivos, ou seja, se tem sucesso em promover as mudanças que pretende, conforme definido no seu modelo lógico, no momento de elaboração da políticas públicas.
- Nesse sentido, o processo de avaliação de impacto visa avaliar a efetividade dos programas considerando os indicadores de impacto das áreas de resultado do PPA.
- O processo se inicia com a atualização, por parte da SEPLAN, dos critérios obrigatórios e desejáveis de avaliação, frente aos indicadores de resultado monitorados (processo 17), aos indicadores de impacto pactuados por área de resultado do PELP e à literatura acadêmica sobre avaliação de políticas públicas. A SEPLAN pode contar, nessa etapa, com auxílio do IMESC para elucidações técnicas.

Fonte: IDIS – Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social. O que é Avaliação de Impacto e por que ela é importante?

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Indicadores e metas
- Programas do PPA
- Metodologias e técnicas de avaliação
- Carteira de Projetos do PELP
- Análise documental

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Avaliação de políticas públicas
- Análise de indicadores
- Reflexão estratégica

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- A partir dos critérios estabelecidos, a SEPLAN irá definir os programas prioritários que devem ser convidados a participar da avaliação de impacto do ano, verificando quais possuem mais aderência aos critérios e resultariam em uma avaliação mais estratégica.
- Em seguida, a SEPLAN irá selecionar o programa a ser avaliado e enviar ofício para pasta que faz gestão desta política.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Indicadores e metas
- Programas do PPA
- Metodologias e técnicas de avaliação
- Carteira de Projetos do PELP
- Ofício administrativo

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Avaliação de políticas públicas
- Análise de indicadores
- Reflexão estratégica

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- O IMESC e a SEPLAN irão, conjuntamente, definir qual será a metodologia de avaliação utilizada. Para isso, podem realizar uma análise documental da literatura recente sobre avaliação de políticas públicas e até mesmo recorrer a cursos sobre o tema, como o disponível no site da Escola Nacional de Administração Pública (Enap). É importante ressaltar que a avaliação de impacto requer a existência de um contrafactual, isto é, de um grupo de controle, com características similares a de quem recebeu a política, mas que não tenha sido beneficiado.
- Deverão ser definidas tanto a metodologia de análise quantitativa da política, através de métodos estatísticos, quanto a de análise qualitativa, como por exemplo, através do envio de formulário com perguntas estratégicas a serem respondidas pelos beneficiários do programa.

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Avaliação de políticas públicas
- Análise de indicadores
- Estatística e econometria

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Indicadores e metas
- Programas do PPA
- Carteira de Projetos do PELP
- Análise documental
- Metodologias e técnicas de avaliação
- Pesquisa qualitativa

The screenshot shows the course page for 'Avaliação de Impacto de Programas e Políticas Sociais' on the EV.G platform. The header includes the EV.G logo and navigation links: 'CATÁLOGO DE CURSOS', 'CATÁLOGO DE CERTIFICAÇÕES', 'CONHEÇA A ESCOLA', 'ADESÃO INSTITUCIONAL', 'VALIDAÇÃO DE DOCUMENTOS', 'PERGUNTAS FREQUENTES', and an 'ENTRAR' button with a 'Cadastre-se' link. The main content area features the course title, a description of the course, and statistics: 'Curso Aberto', 'Pessoas cursando: 173', and 'Certificados: 4903'. The background image shows a stylized building with a colorful geometric pattern.

Fonte: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/98>

PROCESSO 22 Avaliação de Impacto

ATIVIDADE 22.4 Avaliar o desempenho do programa selecionado

ATIVIDADE 22.5 Analisar a sustentabilidade e a satisfação do beneficiário da política

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Definida a metodologia, o IMESC realiza a avaliação do desempenho do programa, comparando os valores do indicador de impacto associado entre o grupo beneficiário e o grupo de controle. A diferença entre eles representará o impacto do programa.
- A maneira como será feita a seleção do grupo de controle, a apuração dos indicadores e o cálculo da diferença entre eles irá depender dos métodos estatísticos escolhidos.
- Além da análise do desempenho quantitativo, deve ser avaliado o âmbito qualitativo, tarefa que pode ser realizada através de pesquisa de opinião com os beneficiários, seja através de envio de formulário, da realização de entrevistas, etc.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Indicadores e metas
- Programas do PPA
- Carteira de Projetos do PELP
- Metodologias e técnicas de avaliação
- Pesquisa qualitativa

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Avaliação de políticas públicas
- Análise de indicadores
- Estatística e econometria

PROCESSO 22 Avaliação de Impacto

ATIVIDADE 22.6 Consolidar Avaliação de Impacto

ATIVIDADE 22.7 Publicar e divulgar o Caderno de Avaliação de Impacto

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- O IMESC então reúne as informações levantadas em relação ao desempenho dos programas selecionados e consolida-as no documento chamado Caderno de Avaliação de Impacto.
- Uma vez finalizado, o IMESC e a SEPLAN publicam o Caderno e divulgam seu conteúdo no site e nas redes sociais do governo, fomentando a transparência e o controle social em relação ao impacto das políticas governamentais por parte da população maranhense.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Indicadores e metas
- Programas do PPA
- Metodologias e técnicas de avaliação
- Carteira de Projetos do PELP
- Ferramenta de design gráfico
- Plataformas de divulgação

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Avaliação de políticas públicas
- Análise de indicadores
- Comunicação objetiva

DIAGRAMA INSUMO-PRODUTO

ENTRADA

INSUMOS ('DE')

Relatórios de Avaliação Sintética do PPA + Relatórios de Monitoramento do PELP
Relatórios de Avaliação Focalizada de Impacto

ATIVIDADE 23.1

Elaborar Plano de Trabalho

ATIVIDADE 23.2

Coletar as informações da execução dos projetos estratégicos

ATIVIDADE 23.3

Consolidar as informações em relatório

ATIVIDADE 23.4

Convocar reunião de avaliação do PELP

ATIVIDADE 23.5

Realizar reunião de avaliação do PELP

ATIVIDADE 23.6

Consolidar o "Relatório de Avaliação do PELP" em versão final

ATIVIDADE 23.7

Divulgar o relatório junto ao público interno e externo

ATIVIDADE 23.8

Apoiar e acompanhar a implantação das medidas de gestão pactuadas

PRODUTO ('ATÉ')

Relatório de Avaliação do PELP

PROCESSAMENTO / ATIVIDADES

SAÍDA

OBJETIVO DO PROCESSO

Avaliar desempenho da carteira de projetos estratégicos, através dos indicadores e metas dos projetos e status de andamento.

PERIODICIDADE

Quadrienalmente, entre outubro e dezembro do ano anterior à elaboração do PPA

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

		COMISSÃO PELP	SECRETARIA EXECUTIVA	CENTRAL DE RESULTADOS	GERENTE DE PROJETOS	SECOM
23.1	Elaborar Plano de Trabalho	R	C	R	R	R
23.2	Coletar as informações da execução dos projetos estratégicos	-	-	C	P	-
23.3	Consolidar as informações em relatório	R	P	C	P	-
23.4	Convocar reunião de avaliação do PELP	R	C	P	R	-
23.5	Realizar reunião de avaliação do PELP	P	C	P	P	-
23.6	Consolidar o "Relatório de Avaliação do Plano Estratégico de Longo Prazo" em versão final	P	C	P	P	-
23.7	Divulgar o relatório junto ao público interno e externo	R	P	P	R	C
23.8	Apoiar e acompanhar a implantação das medidas de gestão pactuadas	P	P	P	C	-
P23	Relatório de Avaliação do Plano Estratégico de Longo Prazo	R	C	P	R	R

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

PROCESSO 23 Avaliação do Plano Estratégico de Longo Prazo**ATIVIDADE 23.1** Elaborar Plano de Trabalho**IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA**

- O processo de avaliação da Carteira de Projetos Estratégicos do PELP busca **viabilizar análise criteriosa acerca da efetividade das políticas públicas pensadas e implementadas**, a partir da compreensão do nexos entre os projetos, os produtos e a trajetória dos indicadores de impacto pactuados. Em resumo, a avaliação tem a finalidade de orientar o aperfeiçoamento e adensamento das iniciativas e estratégias com vistas ao alcance dos resultados desejados.
- A realização do processo de avaliação do Plano Estratégico de Longo Prazo (PELP) é essencial para verificar se a estratégia pactuada durante a sua construção está, de fato, contribuindo para a **superação dos desafios estratégicos identificados** para o estado do Maranhão e para o alcance da visão de futuro idealizada no Plano.
- Esse processo inicia-se com a elaboração, por parte da Secretaria Executiva, do Plano de Trabalho do Monitoramento do PELP que irá definir: o escopo e objetivo do monitoramento, o cronograma de trabalho e os atores responsáveis por cada atividade.
- Por fim, o Plano de Trabalho deverá ser enviado aos atores interessados, sobretudo os gerentes de cada projeto estratégico do PELP.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Carteira de Projetos Estratégicos do PELP
- Metodologias e técnicas de avaliação

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Avaliação de políticas públicas
- Planejamento estratégico

PROCESSO 23 Avaliação do Plano Estratégico de Longo Prazo

ATIVIDADE 23.2 Coletar as informações da execução dos projetos estratégicos

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- A avaliação depende da precisão e tempestividade das informações coletadas durante o monitoramento, a fim de que torne possível o replanejamento da estratégia e redefinição das prioridades da gestão governamental, sempre que necessário, tendo em vista a superação dos desafios e a consecução da visão de futuro desejado.
- Nesse sentido, essa etapa é realizada por meio das informações reunidas na atividade 18.2 do processo de Monitoramento do Plano Estratégico de Longo Prazo, na qual a Central de Resultados fica responsável por coletar informações relevantes e confiáveis acerca da execução dos projetos estratégicos constantes do Plano Estratégico de Longo Prazo através dos dados repassados pelos gerentes de projetos de cada projeto da carteira.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Carteira de Projetos Estratégicos do PELP
- Metodologias e técnicas de avaliação
- Indicadores e metas de impacto

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Avaliação de políticas públicas
- Planejamento estratégico
- Análise de indicadores

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- A Central de Resultados deve coordenar, junto aos Gerentes de Projeto, um processo de avaliação ex-post dos projetos estratégicos, 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 Gerentes de Projetos e demais atores responsáveis 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.

PROCESSO 23 Avaliação do Plano Estratégico de Longo Prazo

ATIVIDADE 23.3 Consolidar as informações em relatório

ATIVIDADE 23.4 Convocar reunião de avaliação quadrienal do PELP

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- A Central de Resultados consolida as informações no Relatório de Avaliação do Plano Estratégico de Longo Prazo. Esse relatório deve ser apresentado (em 1ª instância) à Secretária Executiva e aos gerentes de projetos.
- Em seguida, a Secretaria Executiva deverá encaminhar o Relatório de Avaliação do Plano Estratégico de Longo Prazo à Comissão PELP e convocar os gerentes de projetos, a Central de Resultados e a Comissão PELP para a reunião de Avaliação da Carteira de Projetos, onde serão discutidas as informações reunidas. Participam desta etapa a Governança e gestores que possam tomar decisões estratégicas.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Carteira de Projetos Estratégicos do PELP
- Metodologias e técnicas de avaliação
- Indicadores e metas de impacto

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Avaliação de políticas públicas
- Planejamento estratégico
- Análise de indicadores
- Tomada de decisão

PROCESSO 23 Avaliação do Plano Estratégico de Longo Prazo

ATIVIDADE 23.5 Realizar reunião de avaliação do PELP

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- A Secretaria Executiva coordena a realização de reuniões de avaliação, que contam com a participação da Central de Resultados e da Comissão PELP.
- Nessa reunião, a Secretaria Executiva 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 longo 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) dos desafios estratégicos 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.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Carteira de Projetos Estratégicos do PELP
- Metodologias e técnicas de avaliação
- Indicadores e metas de impacto

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Avaliação de políticas públicas
- Planejamento estratégico
- Análise de indicadores
- Reflexão estratégica
- Tomada de decisão

PROCESSO 23 Avaliação do Plano Estratégico de Longo Prazo

ATIVIDADE 23.6 Consolidar o “Relatório de Avaliação do Plano Estratégico de Longo Prazo” em versão final

ATIVIDADE 23.7 Divulgar o relatório junto ao público interno e externo

ATIVIDADE 23.8 Apoiar e acompanhar a implantação das medidas de gestão pactuadas

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- A Secretaria Executiva consolida o “Relatório de Avaliação do Plano Estratégico de Longo Prazo” em versão final (incluindo as deliberações e medidas de gestão pactuadas junto a Comissão PELP). O relatório deve ser consolidado em até 15 dias após a realização da reunião de avaliação.
- Mediante a consolidação do relatório, a SECOM define e executa, com auxílio da Comissão PELP e da Secretaria Executiva, a estratégia de comunicação e divulgação do relatório junto ao público interno e externo ao Governo Estadual.
- Além da divulgação nas redes sociais do governo, é interessante que os relatórios sejam alimentados no Portal MA 2050, principal plataforma de comunicação do Plano Estratégico de Longo Prazo.
- Recomenda-se, ainda, que a Central de Resultados e a Secretaria Executiva coordenem a realização de um evento de divulgação do Relatório de Avaliação do PELP, no qual seja apresentada a forma de construção do Plano original e os reajustes na estratégia ocorridos após a avaliação.
- Após a divulgação do relatório, a implantação das medidas de gestão pactuadas é acompanhada pelos gerentes de projetos.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Carteira de Projetos Estratégicos do PELP
- Metodologias e técnicas de avaliação
- Indicadores e metas de impacto
- Plataformas de divulgação

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Avaliação de políticas públicas
- Planejamento estratégico
- Comunicação objetiva



MACROPROCESSO DE REVISÃO DO PLANO DE LONGO PRAZO

VISÃO DE CONJUNTO

OBJETIVO

Atualizar o planejamento estratégico estadual, conforme os resultados as mudanças de cenários internos e externos.

DESCRIÇÃO

Macroprocesso de revisão e aperfeiçoamento do Plano Estratégico de Longo Prazo, feito a cada quadriênio a partir dos dados da avaliação ínterim do PELP.

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** (Macroprocesso de Revisão do Plano de Longo Prazo). Essas revisões devem ser feitas **entre os meses de julho do último ano de cada governo e maio do primeiro ano de cada governo**, de modo a ocorrerem entre o encerramento do ciclo de gestão e a elaboração do novo PPA.

LEGISLAÇÃO PERTINENTE

Consolidação do Plano Estratégico de Longo Prazo Maranhão 2050 (PELP-MA) em Projeto de Lei.

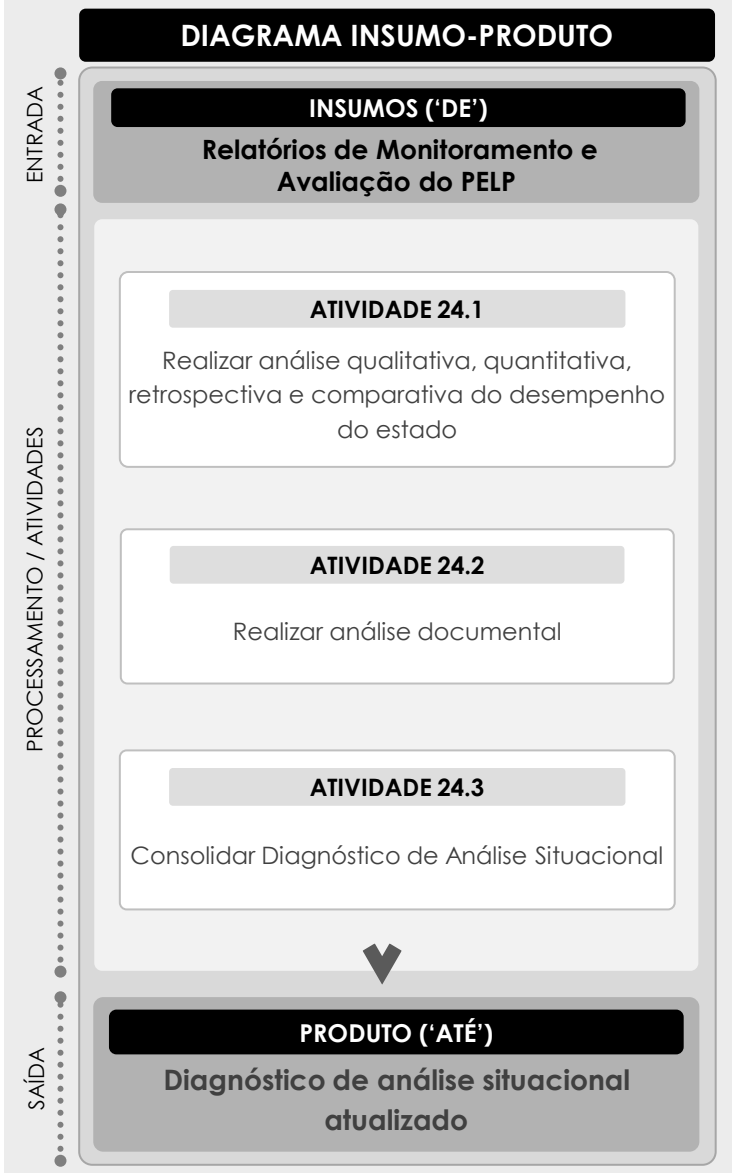
SUBDIVISÃO EM PROCESSOS

24 ANÁLISE SITUACIONAL

25 REVISÃO DOS DESAFIOS E METAS DE LONGO PRAZO

26 REVISÃO DA CARTEIRA DE PROJETOS

27 COMUNICAÇÃO E INSTITUCIONALIZAÇÃO



OBJETIVO DO PROCESSO

Garantir a realização de uma atualização da análise situacional, a fim de atualizar o PELP.

PERIODICIDADE

Quadrienal, a ser realizada **entre julho e outubro do último ano de governo.**

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

		COMISSÃO PELP	SECRETARIA EXECUTIVA	CENTRAL DE RESULTADOS	CONGEP	CMAPE	SETORIAIS	IMESC	ATORES EXTERNOS
24.1	Realizar análise qualitativa, quantitativa, retrospectiva e comparativa do desempenho do estado	P	C	P	P	P	P	P	P
24.2	Realizar análise documental	R	C	P	-	-	-	P	-
24.3	Consolidar Diagnóstico de Análise Situacional	R	C	P	-	-	-	P	-
P24	Diagnóstico de análise situacional atualizado	A	C	P	R	R	R	P	R

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

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- A revisão de uma estratégia de longo prazo deve se basear nas contribuições e demandas das diversas organizações e atores relevantes para a governança e a geração de bem-estar socioeconômico no estado, os quais foram ouvidos na elaboração do Plano de Longo Prazo. Nesse sentido, a metodologia empregada deve ter a dimensão participativa como elemento basilar dos processos de construção e validação do plano.
- Este enfoque participativo deve pautar tanto a **articulação intragovernamental** (descentralização do planejamento de políticas públicas, contemplando a articulação com as setoriais), quanto a **conexão entre governo, sociedade civil, o setor empresarial e demais organizações**.
- No caso maranhense, a participação da sociedade civil se encontra, conforme estabelecido pelo Decreto nº 37.594, de 28 de abril de 2022, organizada ao redor da figura Comissão Maranhão 2050, integrada por representantes do poder público municipal e estadual e representantes da sociedade civil.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Análise quantitativa
- Análise comparativa entre estados
- Metodologia e materiais para entrevistas com roteiro semiestruturado
- Metodologia e materiais para questionários

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Análise de indicadores
- Economia Regional
- Análise estatística
- Análise de políticas públicas
- Mediação de grupos
- Planejamento estratégico

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Com o **objetivo de realizar uma revisão da análise situacional e atualizar o PELP**, a Central de Resultados, com os insumos dos **PELP e PPA anteriores e suas avaliações**, deve elaborar uma análise estratégica dos ambientes externo e interno ao Estado. Para esse fim, é preciso realizar nivelamento técnico-conceitual com estudos e que envolvam atores internos e externos ao Governo e atualizar os seguintes produtos: **análise retrospectiva e situacional do Maranhão, pesquisas quantitativa e comparativa de desempenho do estado**.
- Para realização da **análise retrospectiva comparada**, a Central de Resultados deve selecionar, para cada área temática, um conjunto de **indicadores públicos oficiais comparáveis**, e levantar, através destas bases, a série histórica para cada um dos indicadores escolhidos, organizando-os em uma base de dados padronizada. O foco deve ser a **trajetória** assumida pelos indicadores pertinentes à **mensuração do desenvolvimento estadual nos últimos 10 anos**.
- Nesse contexto, a *performance* do estado do Maranhão pode ser contrastada com as demais UFs. É comum que esta análise conte com uma abordagem que compare o estado com foco em outros com perfil socioeconômico similar. O caso maranhense, a princípio, apresenta o Nordeste como um grupo de controle padrão.

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Como integrante do processo de revisão estratégica de longo prazo, o **Diagnóstico Situacional Qualitativo** deve ser atualizado com base na ampla participação social. Essa atividade pode contar com as seguintes ferramentas:
 - **Entrevistas com roteiro semiestruturado:** a serem realizadas com lideranças da sociedade (políticos, empresários, líderes sindicais, formadores de opinião, líderes comunitários, etc.). O roteiro dessas entrevistas deve abordar os três eixos da formulação estratégica, **confirmando se as percepções levantadas no ciclo anterior foram fiéis a realidade e estão sendo postas em prática.**
 - ✓ **Onde estamos?** (principais debilidades e potencialidades do estado);
 - ✓ **Aonde queremos chegar?** (aspirações e componentes do futuro desejado para o Maranhão); e
 - ✓ **Como vamos chegar lá?** (intervenções, melhorias e investimentos prioritários que devem ser executados, sob risco de inviabilizar a efetivação do futuro desejado);
 - **Pesquisa-Web:** tendo como público-alvo a população do estado, a pesquisa deve ser hospedada em ambiente virtual de acesso público. Deve contemplar os mesmos três eixos fundamentais que compõem o roteiro das entrevistas;
 - **Plenárias territoriais:** devem ser contempladas as 32 Regiões de Planejamento no Estado do Maranhão, instituídas por meio da Lei complementar nº 108 de 21 de novembro de 2007. Assim como as entrevistas e a pesquisa-web, as plenárias devem buscar responder aos três eixos fundamentais da **Revisão Estratégica de Longo Prazo**. No entanto, nesse caso, a avaliação das intervenções, melhorias e investimentos prioritários deve focalizar a realidade de cada território, especificamente;
 - **Grupos de foco:** método de pesquisa qualitativa no qual indivíduos são entrevistados em formato de discussão em grupo, aberta e flexível. Os *Focus-Groups* podem ser utilizados para reduzir possíveis sub-representações (grupos sociais com baixo nível de engajamento/participação na pesquisa-web, plenários e/ou entrevistas). Podem ter como público-alvo, por exemplo, jovens, mulheres em idade escolar, idosos, trabalhadores rurais, população vulnerável à pobreza, entre outros.

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Nessa atividade, a Secretaria Executiva é a responsável por analisar a **base de Marcos Legais do Governo do Estado do Maranhão**, documento que reúne leis, regras e normativos que componham o Marco Legal vigente no estado **planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação**.
- Tendo em vista que o processo de Análise Situacional na Revisão do Plano Estratégico de Longo Prazo ocorre a cada quatro anos, essa **base de Marcos Legais do Governo do Estado do Maranhão**, levantada com o trabalho inicial da SEPLAN, deve ser atualizada quadrienalmente, conforme novas leis, regras e normativos abordando o planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação sejam publicadas oficialmente pelo Governo maranhense.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Marco Legal em vigor no Estado para processos de Planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Pesquisa documental
- Mapeamento de leis, documentos e regras vigentes
- Acompanhamento da evolução dos projetos estratégicos

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Nessa atividade, a Secretaria Executiva deve revisar as seguintes informações para formalizar a **revisão do Diagnóstico da Análise Situacional**:
 - **Análise retrospectiva e situacional do Maranhão, pesquisas quantitativa e comparativa de desempenho do estado**, realizada pela Central de Resultados;
 - **Diagnóstico Situacional Qualitativo**, realizado pela Central de Resultados;
 - **Base de Marcos Legais do Governo do Estado do Maranhão**,
 - **E um acompanhamento quantitativo e qualitativo da evolução dos projetos estratégicos nos últimos quatro anos**, elaborado pela Central de Resultados.
- Caso a Comissão do PELP encontre alguma **ruptura significativa** ao consolidar a revisão do Diagnóstico da Análise Situacional, é necessário retornar ao **Processo 1 do Macroprocesso da Formulação do Plano de Longo Prazo**.
- Caso não sejam encontradas grandes rupturas, a Secretaria Executiva finaliza o processo de Análise Situacional com o **Output do P24. Diagnóstico da Análise Situacional Atualizado**.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

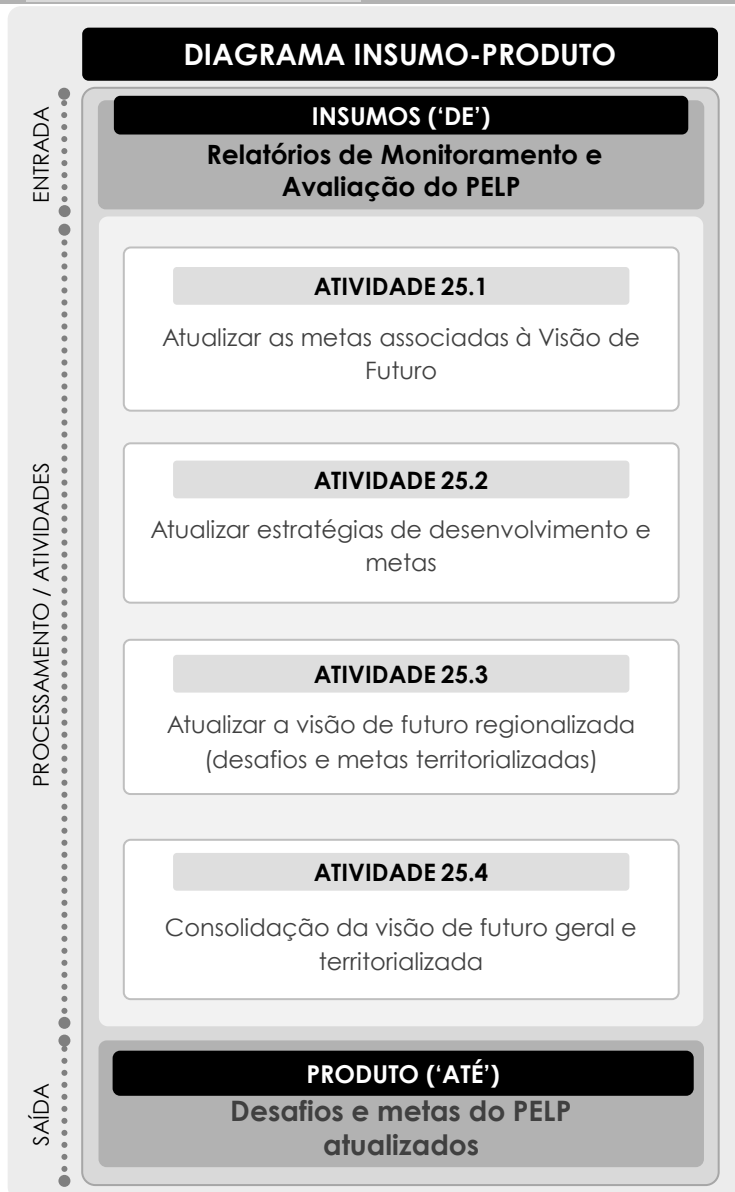
- Consulta a aba de monitoramento e avaliação de projetos estratégicos no SIGEF
- **P24. Diagnóstico da Análise Situacional Atualizado**

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Análise qualitativa do andamento dos projetos prioritários
- Consolidação de análises qualitativas e quantitativas em um documento

PROCESSO 25

Revisão dos desafios e metas do Plano de Longo Prazo



OBJETIVO DO PROCESSO

Garantir a realização de revisão dos desafios e metas, a fim de atualizar o PELP.

PERIODICIDADE

Quadrienal, a ser realizada entre janeiro a abril do primeiro ano de governo.

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

		COMISSÃO PELP	SEC. EXECUTIVA	CENTRAL DE RESULTADOS	CONGEP	CMAPE	SETORIAIS	SECOM	ATORES EXTERNOS
25.1	Atualizar as metas associadas à Visão de Futuro	D	C	P	P	P	P	P	P
25.2	Atualizar estratégias de desenvolvimento e metas	D	C	P	P	P	P	P	P
25.3	Atualizar a visão de futuro regionalizada (desafios e metas territorializadas)	D	C	P	P	P	P	P	P
25.4	Consolidação da visão de futuro geral e territorializada	D	C	P	P	P	P	P	P
P25	Desafios e metas do PELP atualizadas	A	P	P	R	R	R	R	R

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

PROCESSO 25 Revisão dos desafios e metas de longo prazo

ATIVIDADE 25.1 Atualizar as metas associadas à Visão de Futuro

ATIVIDADE 25.2 Atualizar estratégias de desenvolvimento e metas

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Nessa atividade, a Comissão PELP e a Secretaria Executiva, com apoio da Central de Resultados, devem **atualizar as metas associadas à visão de futuro** para cada área de resultado a partir da Avaliação do PELP e do PPA (projetos da carteira que também compõem o PPA).
- Tendo em vista que, na formulação do PELP, a metrificação (indicadores e metas) foi feita a partir dos objetivos estratégicos das áreas de resultado, é indicado realizar a análise da trajetória real dos indicadores, sem mudança na forma de mensuração.
- Em seguida, a Comissão PELP e a Secretaria Executiva, caso julguem necessário, devem atualizar as estratégias e metas a partir dos objetivos estratégicos contidos no detalhamento das áreas de resultado definidos no PELP. É indicado que sejam realizadas atualizações em caso de descolamento entre estratégias e metas do objetivo desenhado para o projeto em questão na elaboração do PELP.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Consulta de metas dos áreas de resultado dos projetos de Longo Prazo e seus respectivos Objetivos Estratégicos

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Análise de indicadores
- Revisão de metas
- Planejamento estratégico

PROCESSO 25 Revisão dos desafios e metas de longo prazo

ATIVIDADE 25.3 Atualizar a visão de futuro regionalizada (desafios e metas territorializadas)

ATIVIDADE 25.4 Consolidação da visão de futuro geral e territorializada

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Nessa atividade, é indicado que a Secretaria Executiva, com apoio da Central de Resultado, atualize as metas da visão de futuro de cada território.
- Essa tarefa pode ser feita analisando indicadores regionalizados levantados pela Central de Resultados, frente às novas demandas que surgirem quadrienalmente.
- Por fim, com o objetivo de garantir a atualização do PELP, via a realização de revisão dos desafios e metas, a Comissão PELP e Secretaria Executiva devem consolidar todo o conteúdo dos produtos anteriores em um documento.
- A partir da Visão de Futuro geral e das estratégias de regionalização consolidadas nas atividades anteriores, é indicado explicitar detalhadamente o novo cenário desejado e os conteúdos estratégicos revisados previamente.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

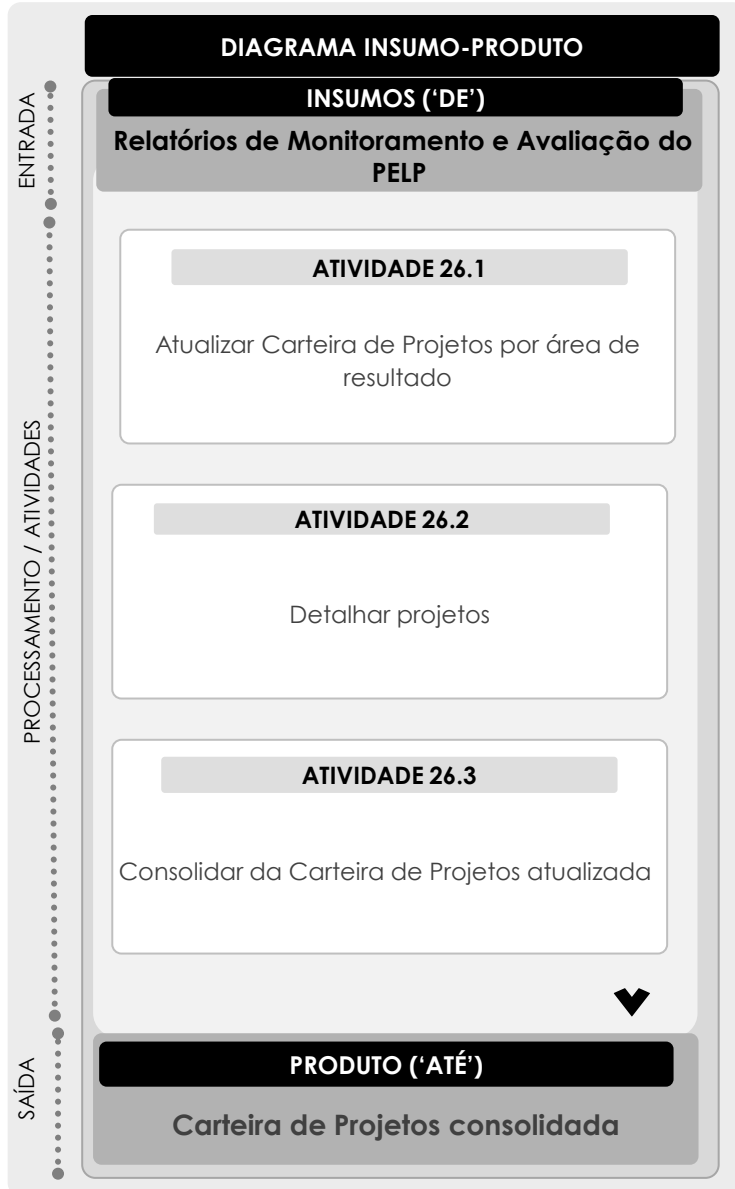
- Desafios e metas do PELP atualizados

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Análise de indicadores
- Revisão de visão de futuro territorializadas
- Planejamento estratégico

PROCESSO 26

Revisão da Carteira de Projetos



OBJETIVO DO PROCESSO

A partir do Mapa Estratégico atualizado, revisar e consolidar carteira de projetos atualizada.

PERIODICIDADE

Sob demanda.

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

		COMISSÃO PELP	SEC. EXECUTIVA	CENTRAL DE RESULTADOS	GESTORES DOS PROJETOS	ATORES EXTERNOS
26.1	Atualizar Carteira de Projetos por área de resultado	P	C	P	P	P
26.2	Detalhar projetos	P	C	-	P	P
26.3	Consolidar da Carteira de Projetos atualizada	A	C	P	P	R
P26	Consolidação da Carteira de Projetos	A	C	R	P	R

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

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- A partir do Mapa Estratégico atualizado, a Secretaria Executiva deve coordenar o trabalho de revisão e atualização da Carteira de Projetos do PELP. Essa atividade deve ser realizada com o apoio da Comissão PELP, dos gerentes de projetos da carteira, da Central de Resultados e, se necessário, de atores externos.
- A primeira atividade é a atualização da Carteira de Projetos por área de resultado. Para isso, é indicado que os atores envolvidos realizem o delineamento inicial de uma carteira de projetos estratégicos públicos e privados, mediante a realização de estudos técnicos e oficinas de trabalho.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Realização de estudos técnicos
- Realização de oficinas (Presenciais e virtuais)

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Atualização da Carteira de Projetos
- Revisão de descrição, objetivo e público-alvo de projetos
- Planejamento estratégico

PROCESSO 26 Revisão da carteira de projetos

ATIVIDADE 26.2 Detalhar projetos

ATIVIDADE 26.3 Consolidar da Carteira de Projetos atualizada

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Nessa atividade, para cada área de resultado, é indicado focar na atualização dos elementos formulados na atividade 4.3 do processo de Elaboração do Plano Estratégico de Longo Prazo. Como continuação da atividade anterior, é indicado detalhar as principais ações, resultados, prazos, responsáveis e estimativas de custos dos novos projetos, ou de atualização desses campos nos projetos antigos.
- Por fim, nessa atividade, a Comissão PELP e SEPLAN devem consolidar a Carteira de Projetos após os ajustes.
- Essa atividade fecha o processo de Revisão da Carteira de Projetos com o **P26. Consolidação da Carteira de Projetos.**

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Consolidação da Carteira de Projetos

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Revisão/elaboração de atributos dos projetos
- Planejamento estratégico
- Consolidar da Carteira de Projetos atualizada

MACROPROCESSO DE REVISÃO DO PLANO DE LONGO PRAZO | PROCESSO 27

PROCESSO 27

Comunicação e Institucionalização

DIAGRAMA INSUMO-PRODUTO

INSUMOS ('DE')

Carteira de Projetos Atualizada

ATIVIDADE 27.1

Aprovar Plano Estratégico de Longo Prazo

ATIVIDADE 27.2

Elaborar projeto de lei

ATIVIDADE 27.3

Elaborar Plano de Comunicação para Plano Estratégico de Longo Prazo Maranhão

PRODUTO ('ATÉ')

Plano de Comunicação da versão atualizada do PELP

OBJETIVO DO PROCESSO

Garantir legalidade da versão atualizada do Plano Estratégico de Longo Prazo

PERIODICIDADE

Quadrienal

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (PRINCIPAIS ATORES)

		GOV	COMISSÃO PELP	SECRETARIA EXECUTIVA	PGE	CASA CIVIL	SECOM	ALEMA	ATORES EXTERNOS
27.1	Aprovar Plano de Longo Prazo	A	A	C	-	-	-	R	A
27.2	Elaborar projeto de lei	A	R	C	P	C	-	A	-
27.3	Elaborar Plano de Comunicação para Plano Estratégico de Longo Prazo Maranhão	R	R	C	-	-	P	-	R
P27	Plano de Comunicação da versão atualizada do PELP	R	A	R	-	P	C	R	R

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

PROCESSO 27 Comunicação e Institucionalização

ATIVIDADE 27.1 Aprovação do Plano Estratégico de Longo Prazo (PELP)

ATIVIDADE 27.2 Elaboração do projeto de lei

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Recomenda-se que o Plano Estratégico de Longo Prazo seja revisado a cada quadriênio, de forma a manter-se atualizado com as diretrizes estratégicas estaduais. Finalizado o processo de revisão, a nova versão do Plano deve ser institucionalizada e comunicada internamente, na esfera governamental, e externamente, para a sociedade civil como um todo.
- Feita a atualização da carteira de projetos, a Secretaria Executiva submete o Plano revisado para a aprovação dos atores externos que participaram do processo de revisão (em primeira instância), da Comissão PELP (em segunda instância) e do Governador (em última instância).
- Uma vez aprovada, a versão atualizado do PELP é transformada em projeto de lei pela Secretaria Executiva e pela Casa Civil, com auxílio da Procuradoria Geral do Estado – PGE. O projeto é então encaminhado para votação na ALEMA e, posteriormente, sanção pelo governador para se transformar em Lei.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- PELP revisado
- Normas e leis estaduais

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Análise qualitativa
- Autoridade para tomada de decisão
- Articulação política

IMPLEMENTAÇÃO SUGERIDA

- Finalizado o processo de aprovação da versão atualizada do PELP, a Secretaria Executiva e a Secretaria de Comunicação do Estado elaboram, de forma conjunta, um novo Plano de Comunicação para sua divulgação. O objetivo deve ser disseminar os principais elementos do Plano de Longo Prazo, em especial àqueles que forem atualizados em consonância com o PPA e as diretrizes estratégicas de médio prazo.
- Assim, o Plano de Comunicação, deve ser bem sucedido em abordar os principais pontos de atualização do PELP, aproximando os atores envolvidos - como órgãos do governo, empresas, indústrias, academia e sociedade civil -, das diretrizes estratégicas voltadas para o desenvolvimento estadual.
- Da mesma forma, as peças de comunicação devem ser formuladas levando em consideração cada público-alvo específico, sendo feitas sob medida de acordo com a mensagem e o conteúdo a ser transmitido.

FERRAMENTAS, INSTRUMENTOS E RECURSOS

- Produção de mídia
- Design gráfico
- Recursos audiovisuais
- Plataformas de divulgação, como imprensa e redes sociais

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

- Comunicação objetiva
- Poder de síntese
- Análise comparativa com as versões anteriores do PELP



MacroPlan

A

ANEXOS





MacroPlan

A.1

Templates dos instrumentos





MacroPlan

A.2

Lista de atualização
necessárias do SIGEF





Ajustes SIGEF

MACROPROCESSO

PROCESSO

ATIVIDADE

1	Atualização do contrato do SIGEF para inserir lista de diretrizes setoriais a serem associadas às ações e subações dos órgãos setoriais	Elaboração do Plano de Longo Prazo	6. Formulação das Diretrizes Setoriais	6.6 Validar proposta de diretrizes setoriais com o governador
2	Atualização do SIGEF para inserir novos elementos do PPA 2024-2027 e elementos da nova metodologia (áreas de resultado, programas temáticos, diretrizes setoriais, indicadores e metas de resultado).	Planeamento	8. Elaboração do Projeto de Lei do PPA	8.1 Capacitação de lançamento das informações do PPA no SIGEF e 8.2 Preparar SIGEF
3	Atualização do contrato do SIGEF para ativar módulos complementares para que a estimativa de recursos e despesas seja registrada no próprio SIGEF pelo órgãos responsáveis.	Orçamento	12. Elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA)	12.6 Solicitar informações para projeção de receitas e previsão de despesas
4	Atualização do SIGEF para incluir lista de indicadores nos elementos a serem preenchidos no nível da ação.	Orçamento	12. Elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA)	12.14 Elaborar as propostas orçamentárias setoriais



Ajustes SIGEF

MACROPROCESSO

PROCESSO

ATIVIDADE

5

Essa atividade requer atualização do módulo de metas físicas e financeiras no SIGEF para que as próprias ASPLANS possam acessar sua lista de ações e lançar os dados de metas físicas e financeiras.

Monitoramento

16. Monitoramento de Metas Físicas e Financeiras

16.3 Monitorar metas físicas e financeiras bimestralmente

16.4 Lançar metas físicas e financeiras no SIGEF bimestralmente

6

Essa atividade requer atualização do módulo de indicadores de resultado no SIGEF para que as próprias ASPLANS possam acessar sua lista de indicadores e lançar os dados.

Monitoramento

17. Monitoramento de Indicadores de Resultado

17.3 Lançar resultados no SIGEF



MacroPlan

A.3

Ficha Técnica



Governador

CARLOS ORLEANS BRANDÃO JUNIOR

Secretária de Estado do Planejamento - SEPLAN

Secretário de Estado do Planejamento e Orçamento

LUIS FERNANDO SILVA

Subsecretário de Estado de Planejamento e Orçamento

DIONATAN SILVA CARVALHO

Secretaria Adjunta de Planejamento e Orçamento – SPLAN

Secretário Adjunto de Planejamento e Orçamento

ROBERTO SANTOS MATOS

Gestora do Sistema de Planejamento e Orçamento

MARIA DA GRAÇA GOMES XIMENES ARAGÃO

Superintendente de Gestão de Planos e de Orçamentos

TÂNIA MARIA MACATRÃO COSTA BARROS

Superintendente de Programas

BRUNA DOS SANTOS LERSCH

Superintendente de Normas

MARIA JULIANA DE SOUZA ALVES

Equipe técnica de elaboração

Coordenador Técnico do Programa

DIONATAN SILVA CARVALHO

Gestor da Área de Negócio

ROBERTO SANTOS MATOS

Líder do Produto

BRUNA DOS SANTOS LERSCH

Técnica do Produto

THAIS KELY NASCIMENTO CAJADO

Equipe de Apoio

STEPHANIE COUTINHO

ADRIANO MARTINS

DANIELLE ALMEIDA ALVES

MARCO AURÉLIO MARTINS

Participantes das oficinas

Colaboradores

ÁUREA REGINA MACHADO –EGMA

AURICÉLIA CRUZ SA –SEPLAN

BRUNA LERSCH –SEPLAN

CARLOS ALBERTO RICCI –SSPMA

CARLOS HUMBERTO ABREU –SES

CARLOS PIORSKI –SSP

CLAUDIO BRAGA –SEPLAN

CORINA BARROS –SSP

EDNA MATOS-SEAPERICK SALGADO -FES

FABIANA LEAL TERRA –SEPLAN

FRANCISCA NOGUEIRA –SECAP

GIANNA DE LIMA –SEPLAN

Participantes das oficinas

Colaboradores (continuação)

HELOISA COSTA E SILVA –SSPMA

HYEGO REIS –SEPLAN

JADER MENDES COSTA –SSP

JAIME SOARES COUTINHO –SEPLAN

JOÃO COUTINHO MELO –SEPLAN

JOSÉ RIBAMAR FROES –SEDEL

KÁTIA MARIA RAPOSO –AGEM

LETÍCIA CORRÊA COUTINHO –SINFRA

LUIZ GUSTAVO SANTOS –DPE

MARCO AURÉLIO DE SOUSA MARTINS –SEPLAN

MARIA DA GRAÇA XIMENES –SEPLAN

MARIAS DAS GRAÇAS CRUZ –SEPLAN

Participantes das oficinas

Colaboradores (continuação)

PAULO ROBERTO MOREIRA –SEDES

PEDRO VINÍCIUS DE OLIVEIRA –SEPLAN

RAFAEL COSTA SILVA–IMESC

RAPHAEL BRUNO BEZERRA SILVA –IMESC

ROBERTO SANTOS MATOS –SEPLAN

STEPHANIE COUTINHO –SEPLAN

TANIA MACATRÃO –SEPLAN

THAIS CAJADO - SEPLAN

Entrevistados

ALISSON LOPES –EMAP

AMANDA COSTA –SEDIHPOP

ANDRÉ SANTOS –FAPEMA

Participantes das oficinas

Entrevistados (continuação)

ALISSON LOPES – EMAP

AMANDA COSTA – SEDIHPOP

ANDRÉ SANTOS – FAPEMA

ÁUREA REGINA MACHADO – EGMA

CARLOS HUMBERTO ABREU – SES

CLAUDIO BRAGA – SEPLAN

FRANCISCA NOGUEIRA – SECAP

ISABELE PASSINHO – MOB

JOSÉ ANTÔNIO VIANA - SECAP

KÁTIA RAPOSO – AGEM

LUIZ GUSTAVO SANTOS – DPE

MARIA CARDOSO – DETRAN

Participantes das oficinas

Entrevistados (continuação)

MARIZA MENDES –FAPEM

AMARLANA PORTILHO –IMESC

MESSIAS NICODEMUS –SEDES

MURILO ANDRADE DE OLIVEIRA –SEAP

MYRTHES FROTA -SEFAZ

PABLO FRANCISCO LIMA -SEINC

PAULO ROBERTO MOREIRA –SEDES

REGIANE MACIEL –SEDIHPOP

Equipe Macroplan Prospectiva, Estratégia e Gestão

Diretor do projeto

GUSTAVO MORELLI

Gerentes do projeto

ANA BRAGA

FERNANDA COLMENERO

ISABELA TRAMANSOLI

PAULA RAZERA

Líderes do produto

ANDREA BELFORT

KARLA RÉGNIER

SÉRGIO BUARQUE

Equipe técnica

BRUNO ROSSI

LAURA PÁDUA

MAYARA LOURENÇO

RICARDO MARCHIORI

Design e Comunicação

LUIZA RAJ

TATIANE LIMANI



MacroPlan

