

Secretaria do Planejamento
e das Finanças - SEPLAN



GOVERNO
DO RIO GRANDE DO NORTE

CONTRATUALIZAÇÃO DE RESULTADOS DO RN

PRODUTO 02



GRUPO BANCO MUNDIAL



**GOVERNO
CIDADÃO**

DESENVOLVIMENTO E SUSTENTABILIDADE



GOVERNO

DO RIO GRANDE DO NORTE



GRUPO BANCO MUNDIAL



**GOVERNO
CIDADÃO**

DESENVOLVIMENTO E SUSTENTABILIDADE

Este documento é fruto de uma ação estratégica do Governo do Estado do Rio Grande do Norte, através do Projeto Governo Cidadão, financiado com recursos do acordo de empréstimo com o Banco Mundial - BIRD 8276-BR.

É permitida a reprodução total ou parcial do texto deste documento, desde que citada a fonte.



Governança Inovadora

Projeto de Modernização da Gestão Pública do Governo do RN

Frente: Contratualização
Produto: PD02



**GOVERNO DO ESTADO
DO RIO GRANDE DO NORTE**

Secretaria de Planejamento
e das Finanças - SEPLAN

FICHA TÉCNICA

Frente de Trabalho 4: Contratualização de Resultados do Rio Grande do Norte

Produtos:

- PD02:
 - ✓ Definição da estrutura, equipe e modelo de relacionamento com os responsáveis pelos contratos;
 - ✓ Modelos de relatórios gerenciais de acompanhamento;
 - ✓ Organização da metodologia de preparação e condução das Reuniões de Aprendizagem Estratégicas (RAEs).

*Este documento é de propriedade do **Governo do Estado do Rio Grande do Norte**. As informações nele contidas não poderão ser utilizadas, copiadas ou de alguma forma reveladas sem prévia autorização.*





**GOVERNO DO ESTADO
DO RIO GRANDE DO NORTE**

Secretaria de Estado do Planejamento e das
Finanças - SEPLAN

**Plano Estratégico de Desenvolvimento, Realinhamento Organizacional e
Modernização Administrativa do Estado do Rio Grande do Norte**

GOVERNADOR DO ESTADO

Robinson Faria

VICE GOVERNADOR DO ESTADO

Fábio Berckmans Veras Dantas

SECRETÁRIO DE ESTADO DO PLANEJAMENTO E DAS FINANÇAS

Gustavo Nogueira

SECRETÁRIA ADJUNTA

Vera Guedes

SUBSECRETÁRIO DE PLANEJAMENTO E DAS FINANÇAS

José Aguinaldo Ramos de Brito

GERENTE EXECUTIVA DO PROJETO RN SUSTENTÁVEL

Ana Cristina Olímpio Guedes Spinelli

COORDENADORA DO PROJETO GOVERNANÇA INOVADORA

Anna Cláudia Nobre

GERENTE DA UNIDADE EXECUTORA SETORIAL – UES/SEPLAN RN SUSTENTÁVEL

José Luciano Lacerda

COMITÊ GESTOR DO PROJETO

Alexandre Pinto Varella

Américo Maia

Breno Carvalho Roos

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| Resumo Executivo | 6 |
| 1. Introdução | 8 |
| 2. Modelo de monitoramento e avaliação dos contratos de gestão | 10 |
| 3. Estruturação da central de acompanhamento dos contratos | 17 |
| 3.1. Escritório Central de Projetos | 17 |
| 3.2. Escritório Setorial | 18 |
| 3.3. Equipe mínima e perfil | 19 |
| 4. Reuniões de Aprendizado Estratégico (RAE) | 21 |
| 4.1. Reuniões de monitoramento dos Contratos de Gestão: Escritórios Setoriais | 22 |
| 4.2. Reuniões de monitoramento dos Contratos de Gestão: Escritório Central de Projetos | 24 |
| 4.3. Comitê Intermediário | 26 |
| 4.4. Comitê de Governança | 28 |
| 5. Instrumentos de acompanhamento dos contratos de gestão | 34 |
| 6. Opções tecnológicas para o acompanhamento dos contratos de gestão | 38 |
| 7. Oficina para apresentação dos modelos de contratualização e monitoramento e avaliação | 44 |
| 8. Referências | 84 |
| 9. Anexo | 85 |
| 9.1. Anexo I – Fotos da Oficina | 85 |
| 9.2. Anexo II – Lista de Presença | 86 |

Lista de Figuras, Quadros e Tabelas

| | |
|---|----|
| Figura 1: Objetos de pactuação do Contrato de Gestão | 10 |
| Figura 2: Lógica para desdobramento dos resultados – de trás para frente | 11 |
| Figura 3: Metas do DER desdobradas | 12 |
| Figura 4: Metas da SEARH desdobradas | 12 |
| Figura 5: As 10 áreas de conhecimento recomendadas pelo PMI | 13 |
| Figura 6: Parâmetros de controle da execução | 14 |
| Figura 7: Quadro para acompanhamento e monitoramento das etapas | 15 |
| Figura 8: Ciclo de monitoramento | 16 |
| Figura 9: Dinâmica das Reuniões de Aprendizado Estratégico..... | 22 |
| Figura 10: Dinâmica das reuniões de monitoramento | 32 |
| Figura 11: Resumo das reuniões de monitoramento..... | 32 |
| Figura 12: Resumo das reuniões de monitoramento..... | 33 |
| Figura 13: Relatório de Situação (<i>Status Report</i>) – 1ª parte | 35 |
| Figura 14: Relatório de Situação (<i>Status Report</i>) – 2ª parte | 36 |
| Quadro 1. Sistemas para acompanhamento de projetos | 41 |

Resumo Executivo

O Governo do Estado do Rio Grande do Norte e o Instituto Publix, por intermédio do Banco Mundial - BIRD, firmaram contrato de prestação de serviços que prevê a execução do Projeto **Plano Estratégico de Desenvolvimento, Realinhamento Organizacional e Modernização Administrativa do Estado do Rio Grande do Norte**, que contém, agora, quatro frentes de trabalho, a saber:

- Frentes 1: Plano Estratégico de Desenvolvimento do Rio Grande do Norte;
- Frentes 2: Diagnóstico e realinhamento da Estrutura Organizacional do Governo;
- Frentes 3: Modelagem de Processos para Resultados; e
- Frente 4: Contratualização de Resultados

À luz do estado da arte em gestão para resultados na administração pública, identificou-se a necessidade de adicionar no escopo o projeto de contratualização de resultados como forma de permitir um desdobramento e maior alinhamento das unidades executoras com o plano estratégico construído.

O presente relatório refere-se ao produto PD02 da Frente 4 do Projeto, onde a consultoria deverá desenvolver o modelo de monitoramento & avaliação para acompanhamento dos contratos de resultados como forma de apoiar a sua implementação e apoiar os gestores responsáveis. Esse desenvolvimento deverá envolver:

- Estruturação do modelo de monitoramento e avaliação do desempenho da agenda estratégica e dos contratos de resultados;
- Proposição do formato, programação e dinâmica de condução das Reuniões de Aprendizado Estratégico (RAEs);
- Proposição de modelos e/ou instrumentos de acompanhamento dos contratos como relatórios gerenciais;

- Estruturação da central de acompanhamento dos contratos com a sua estrutura, atribuições e modelo de relacionamento com os responsáveis pelos contratos;
- Definição da equipe mínima, perfil e funções para operação do modelo; e
- Indicação das opções tecnológicas disponíveis para o acompanhamento dos contratos.

Este relatório está estruturado nas seguintes seções:

- Introdução;
- Modelo de monitoramento e avaliação dos contratos de gestão;
- Estruturação da central de acompanhamento dos contratos;
- Reuniões de Aprendizado Estratégico;
- Instrumentos de acompanhamento dos contratos de gestão;
- Opções tecnológicas para o acompanhamento dos contratos de gestão;
- Oficina para apresentação dos modelos de contratualização e monitoramento e avaliação.

1. Introdução

A elaboração do Planejamento Estratégico, a definição dos objetivos e metas e a construção de projetos, por si só, não garantem a obtenção dos resultados. O monitoramento e o acompanhamento sistemático da execução do planejamento são essenciais para garantir que os resultados traçados sejam alcançados. Cabe ressaltar que esse monitoramento/acompanhamento busca:

- Garantir bom desempenho, já que haverá tempo para analisar os resultados e corrigir rumos;
- Evitar surpresas ao final do período avaliativo;
- Garantir que as informações relativas ao desempenho em cada indicador ou produto estejam disponíveis ao final do período avaliativo, facilitando a elaboração do relatório de execução;
- Garantir transparência, uma vez que os resultados são periodicamente divulgados;
- Definir e acompanhar ações preventivas e corretivas, a fim de atingir as metas propostas;
- Envolver os servidores e fortalecer o espírito de equipe dentro da instituição.

O Planejamento Estratégico do Rio Grande do Norte 2035 deve, portanto, ser um processo contínuo e monitorado periodicamente por meio de reuniões operacionais das equipes executoras dos contratos de gestão que servem de insumo para reuniões gerenciais em que os executivos discutem o desempenho do órgão. Assim, esse produto prevê o desenvolvimento do modelo de monitoramento e avaliação para acompanhamento dos contratos de gestão como forma de apoiar a sua implementação e deve conter:

- Modelo de monitoramento e avaliação do desempenho dos contratos de gestão;
- A estruturação da central de acompanhamento dos contratos com a sua estrutura, atribuições e modelo de relacionamento com os responsáveis pelos contratos;
- Equipe mínima, perfil e funções para operação do modelo;
- Proposta de formato, programação e dinâmica de condução das Reuniões de Aprendizado Estratégico (RAE);
- Proposta de modelos e/ou instrumentos de acompanhamento dos contratos como relatórios gerenciais;
- Opções tecnológicas disponíveis para o acompanhamento dos contratos.

2. Modelo de monitoramento e avaliação dos contratos de gestão

A contratualização é composta por quatro objetos de pactuação, quais sejam, Indicadores Finalísticos, Projetos Estratégicos, Iniciativas Estratégicas e Agenda de Melhorias, conforme demonstra a figura 1 abaixo:

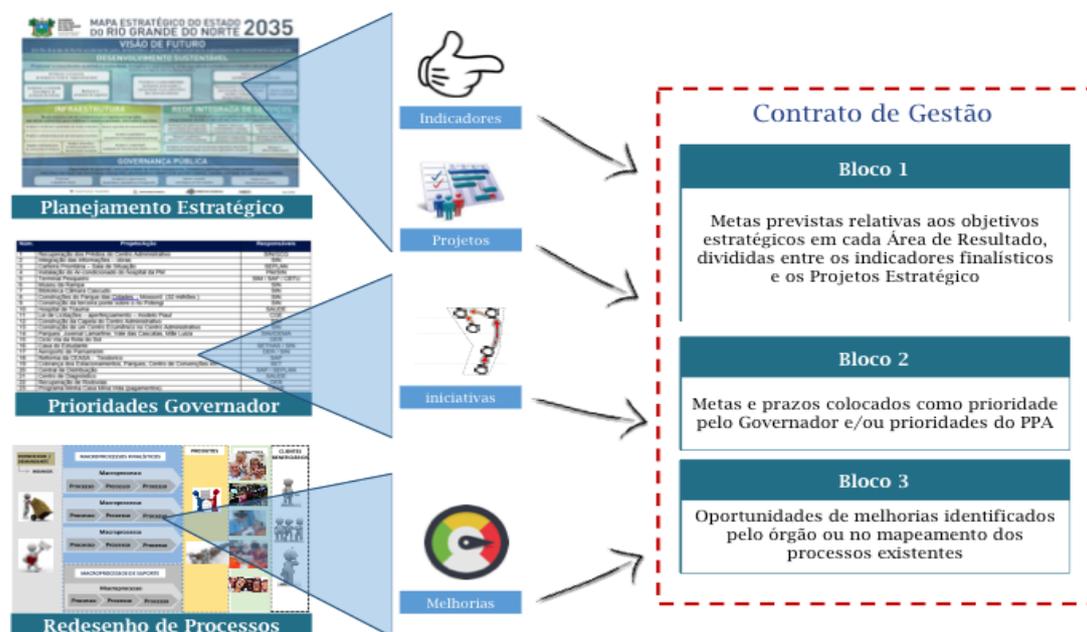


Figura 1: Objetos de pactuação do Contrato de Gestão

O Plano Estratégico de Longo Prazo institui Indicadores Finalísticos que devem estar alinhados com os objetivos estratégicos definidos no Governança Inovadora. No intuito de cumprir as metas previstas para cada um dos indicadores finalísticos, foi criada uma carteira de projetos estratégicos distribuídos nas diversas áreas de resultados contendo metas e marcos a serem atingidos. Além destes, o Governador definiu iniciativas estratégicas para diversas áreas de governo, tais como infraestrutura, turismo e rodovias que, da mesma forma, são parte dos Contratos de Gestão. Por último, cada contrato conterà

uma agenda de melhorias relativa a itens operacionais que precisam ser realizados para viabilizar os resultados que se pretende atingir.

A celebração dos contratos de gestão dá início à fase mais importante do processo de planejamento e gestão estratégica, que é o acompanhamento e monitoramento da execução dos resultados pactuados.

Os Contratos de Gestão estabelecem objetivos, metas e prazos para os indicadores finalísticos, as entregas dos projetos estratégicos, as iniciativas estratégicas e os itens da agenda de melhorias até o final do exercício.

A celebração gera um comprometimento do dirigente máximo do órgão (contratado) com o Governador (contratante), mas esse comprometimento, por si só, não é capaz de garantir o alcance dos resultados. É preciso que esses resultados façam parte da agenda estratégica do órgão e não há outra forma de fazê-lo se não pelo monitoramento e avaliação sistemática em períodos curtos.

Para que isso aconteça, os resultados contratados precisam ser esmiuçados em etapas intermediárias que viabilizem a leitura da execução em períodos mensais, no mínimo. Significa dizer que o primeiro passo é desdobrar o resultado contratado numa lógica de trás para frente, conforme figura abaixo:

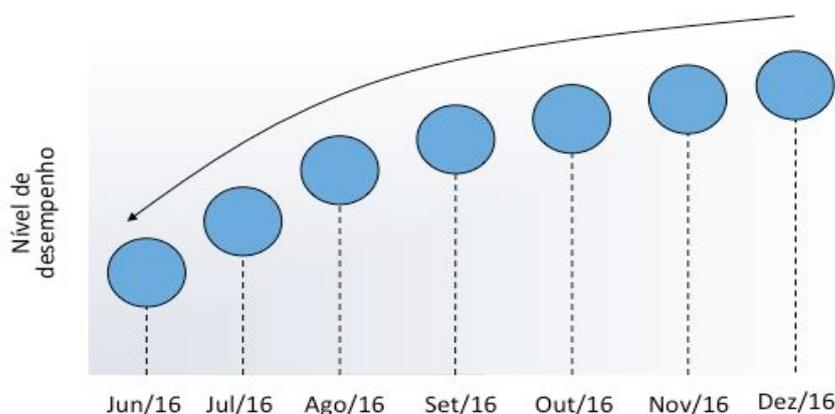


Figura 2: Lógica para desdobramento dos resultados - de trás para frente

Assim, num exemplo hipotético, se o Departamento de Estradas de Rodagem (DER) se comprometeu a restaurar 100 km de

estradas no ano de 2016, assinando o contrato de gestão em maio, é importante que ele desdobre essas metas, do final do ano, em metas mensais:

| km de Rodovias Restaurados | | |
|----------------------------|-----------|--------------|
| Mês | km no mês | km Acumulado |
| jun | 5,0 | 10,0 |
| jul | 10,0 | 20,0 |
| ago | 15,0 | 35,0 |
| set | 20,0 | 55,0 |
| out | 20,0 | 75,0 |
| nov | 15,0 | 90,0 |
| dez | 10,0 | 100,0 |

Figura 3: Metas do DER desdobradas

Do mesmo modo, se a Secretaria de Estado da Administração e Recursos Humanos (SEARH) se compromete, no seu Contrato de Gestão, a encaminhar um projeto de lei à Assembleia Legislativa até dezembro de 2016 autorizando o Poder Executivo a alienar seus imóveis, é imprescindível que ela desdobre essa ação em marcos intermediários, como na figura 4, a seguir:

| Marcos | Planejado |
|---|-----------|
| Ativos existentes diagnosticados | 31/07/16 |
| Novo sistema de gestão de ativos licitados | 31/08/16 |
| Potenciais alienações identificados | 31/10/16 |
| Projeto de Lei de alienação de venda dos ativos encaminhado | 31/12/16 |

Figura 4: Metas da SEARH desdobradas

É justamente esse trabalho de detalhar os itens pactuados que vai permitir aos contratos de gestão serem acompanhados e monitorados sistematicamente, evitando que os gestores e interessados se surpreendam ao final do exercício com resultados não alcançados. Sugere-se, portanto, que os órgãos, pensando no conteúdo dos contratos de gestão, notadamente os Projetos Estratégicos, as Iniciativas Estratégicas e os itens da Agenda de

Melhorias, adotem uma metodologia de gerenciamento robusta, a fim de potencializar as perspectivas de êxito na implantação dos mesmos. Cabe ressaltar que os Indicadores Finalísticos não são considerados aqui porque quase a totalidade deles são de mensuração anual, não sendo passível de desdobramento, o que significa que, somente quando for possível, os mesmos serão inseridos nesse processo.

A metodologia que se recomenda baseia-se na adaptação do conjunto de boas práticas de Gerenciamento de Projetos consagrada pelo Project Management Institute - PMI à lógica dos projetos governamentais e às especificidades do governo do Rio Grande do Norte. A intenção é a construção de uma lógica simplificada de gerenciamento, que contemple as áreas de conhecimento em gestão de projetos com diferentes níveis de complexidade. Assim, a metodologia deve perpassar as 10 áreas de conhecimento, de forma a evitar que as mesmas sejam completamente ignoradas pelos gestores, mas concentrar-se de fato em 4 áreas consideradas prioritárias: Tempo, Custos, Riscos e Escopo. As 10 áreas são representadas na figura 5 a seguir.



Figura 5: As 10 áreas de conhecimento recomendadas pelo PMI

Assim, as áreas devem ser todas tratadas, ainda que superficialmente no planejamento do projeto, por meio do

preenchimento dos documentos formais: Termo de Abertura de Projetos e Plano de Projetos. Posteriormente, os prazos e custos devem ser melhor explorados na construção de cronogramas; os riscos detalhados em workshops de riscos; e o monitoramento executado com foco em uma melhor tomada de decisão a fim de potencializar o êxito na execução dos projetos.

Como a execução de projetos é parte da pactuação dos Contratos de Gestão, esta sistemática poderá auxiliar na execução física (metas e marcos críticos) e financeira, permitindo uma melhor compreensão da execução pela alta gerência, maior clareza aos executantes quanto às expectativas de desempenho, e um maior comprometimento quanto aos itens pactuados no Contrato de Gestão.

Outro passo muito importante é estabelecer os parâmetros de controle que vão dizer se a execução está dentro das expectativas ou não, tomando por base os limites estabelecidos nos contratos de gestão, como na figura 6 abaixo:

| FAROL | MARCOS | METAS |
|---|----------------------------|---------------|
|  | em dia, 0 dias de atraso | de 90% a 100% |
|  | de 30 a 60 dias de atraso | de 70% a 90% |
|  | acima de 60 dias de atraso | abaixo de 70% |

Figura 6: Parâmetros de controle da execução

A adoção desses parâmetros de controle e análise crítica vão acender os “faróis” de alerta sobre o desempenho insatisfatório de metas ou marcos pactuados, de modo que o gestor poderá tempestivamente adotar as contramedidas necessárias para superar as dificuldades, os riscos e os obstáculos que invariavelmente se apresentam na execução da estratégia,

corrigindo a rota do órgão no sentido do alcance dos resultados contratados. Essas contramedidas devem ter responsáveis e prazos determinados para que sejam implantadas imediatamente e, por essa razão, seu gerenciamento é parte vital do processo de acompanhamento e monitoramento:

| Etapa | Dificuldade / Risco | Contramedida | Prazo | Responsável |
|-------|---------------------|--------------|-------|-------------|
| | | | | |
| | | | | |

Figura 7: Quadro para acompanhamento e monitoramento das etapas

De posse destes instrumentos, os órgãos - e também o próprio governo - têm agora condições para tirar o planejamento do papel e tornar a estratégia um processo contínuo. A metodologia apresentada traz os instrumentos para que os gestores dos órgãos possam fazer o acompanhamento da execução de seus contratos de gestão. Habitualmente essa metodologia é chamada de PDCA. O planejamento (P = Plan) foi elaborado e retratado nos contratos de gestão por meio dos objetivos, metas e prazos. A partir daí começa a execução da estratégia (D = Do) pelos órgãos contratantes. Sistemáticamente os contratos de gestão são acompanhados e monitorados (C = Check) de maneira operacional pelos Escritórios Setoriais e pelo Escritórios Central de Projeto, de maneira tática pelos Comitês Intermediários e de maneira estratégica pelo Comitês de Governança que serão detalhados a seguir. As contramedidas para as dificuldades e riscos identificados e as correções de rota são então adotadas (A = Action) nessas instâncias com vistas a garantir o alcance dos resultados planejados. A figura abaixo resume esse ciclo de monitoramento:

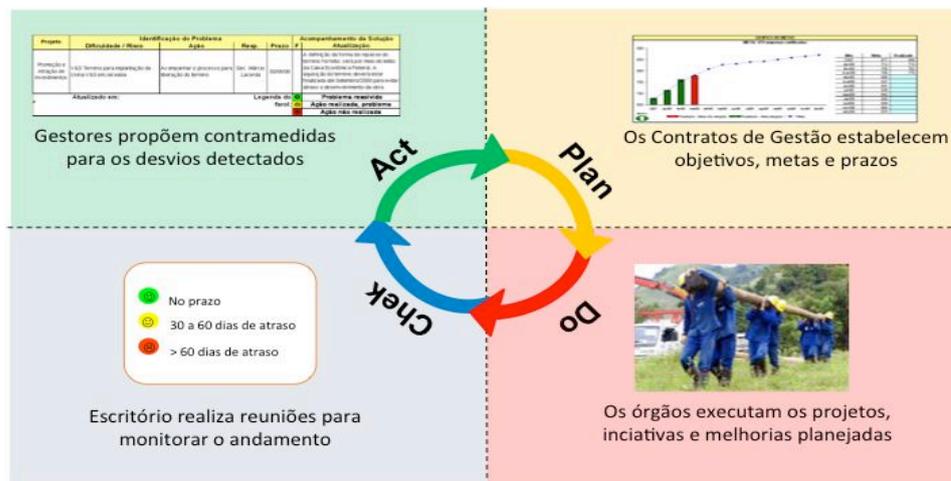


Figura 8: Ciclo de monitoramento

O processo de acompanhamento e monitoramento faz parte da manutenção da estratégia como um processo contínuo, pois, permite reportar seu progresso e habilita os órgãos a refletirem sobre o desempenho dos resultados pactuados. Isso é o que caracteriza o contrato de gestão como uma metodologia capaz de tirar o plano do papel, pois em que pese ser formulado/celebrado nos níveis mais altos da hierarquia, conta com a participação dos níveis mais operacionais por meio da contribuição para sua consecução e/ou ajuste, conforme as condições cambiantes dos cenários.

3. Estruturação da central de acompanhamento dos contratos

3.1. Escritório Central de Projetos

Um dos itens indispensáveis à consecução da estratégia de governo é a criação de um Escritório Central de Projetos para garantir um fluxo prioritário de recursos e uma metodologia diferenciada de acompanhamento e monitoramento dos contratos de gestão, de modo a ampliar as chances de sucesso dos mesmos.

Esta equipe tem como foco de seu trabalho contribuir para a melhor execução dos contratos de gestão, a partir da produção de informações de qualidade que permitam uma melhor tomada de decisão por parte do governo central. É importante ressaltar que o Escritório não realiza a atividade de gerenciamento dos contratos, função normalmente atribuída a gerentes alocados nos órgãos da estrutura do Estado. Estes gerentes, que acumulam a função com suas demais atribuições rotineiras, são responsáveis pelo gerenciamento dos contratos, a partir da metodologia ora elaborada.

São atribuições do Escritório:

- Garantia da metodologia de monitoramento e avaliação dos contratos de gestão;
- Difusão da metodologia entre os órgãos envolvidos com as atividades de gerenciamento e execução dos mesmos;
- Apoio aos gerentes responsáveis e ao Escritório Setorial de forma a garantir um planejamento simultaneamente realista e desafiador;
- Realização de reuniões mensais de acompanhamento e monitoramento dos contratos com os gerentes e suas equipes, nas quais devem ser registrados o andamento dos projetos, o desempenho dos marcos e metas

representativos do projeto, e os gargalos e dificuldades encontrados em sua execução;

- Monitoramento da execução orçamentária e financeira dos contratos de gestão, incluindo a análise das solicitações de liberação de recursos, a fim de garantir o adequado balanceamento entre execução física e financeira;
- Construção e acompanhamento de planos de ação e contramedidas para superação dos gargalos e dificuldades, inclusive com a intermediação e mobilização de atores na busca por soluções mais efetivas;
- Elaboração de relatórios mensais de acompanhamento (Status Report) que sintetizem de forma gráfica e direta o andamento dos contratos quanto ao desempenho dos seus marcos e metas mais representativos, a execução financeira, e o andamento dos planos de ação para superação de gargalos e dificuldades
- Apuração do desempenho anual dos contratos de gestão para fins de atribuição de notas para os mesmos;
- Realização da revisão anual dos contratos de gestão.

3.2. Escritório Setorial

Embora a macro condução e gestão da estratégia devam ser de responsabilidade da Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças, sua execução depende de todos os órgãos e entidades do governo. Assim, é de fundamental importância que tais órgãos estejam também preparados para trabalhar com as metodologias de gestão estratégica selecionadas pelo governo central, permitindo um maior grau de execução de suas ações e, ainda, uma melhor comunicação entre os setores de governo.

Desta forma, sugere-se que cada órgão e entidade do Estado conte com uma equipe interna dedicada a apoiar a gestão estratégica, em um trabalho conjunto com o Escritório Central de Projetos. Embora esta equipe seja formalmente subordinada e vinculada

aos órgãos finalísticos de governo, sua atuação deve ser coordenada funcionalmente pela SEPLAN, de forma a garantir a aderência metodológica de seus trabalhos. Estes Escritórios funcionam, portanto, como uma pequena réplica da estrutura do Escritório Central, executando as seguintes atividades:

- Preparação de informações para a contratualização de resultados, permitindo uma visão interna, complementar à visão central apresentada pela SEPLAN, dos passos necessários ao cumprimento da estratégia, de forma a enriquecer o debate sobre os indicadores, metas, ações, produtos e projetos que irão compor o contrato de resultados;
- Monitoramento interno dos contratos de gestão, com o repasse de informações de seu andamento ao dirigente, a fim de garantir que sejam tomadas as decisões necessárias ao seu cumprimento;
- Monitoramento de indicadores e etapas intermediários, entendidos como aqueles representativos dos passos necessários para o cumprimento dos resultados pactuados nos contratos de gestão;
- Apoio à realização das avaliações das políticas públicas da secretaria/órgãos;
- Apoio ao planejamento dos contratos de gestão;
- Apoio metodológico em gestão aos gerentes e executores de projetos de sua secretaria/órgão;
- Acompanhamento dos planos de ação estabelecidos, buscando a mobilização dos atores e recursos necessários à sua execução.

3.3. Equipe mínima e perfil

O trabalho do Escritório Central de Projetos é dotado de uma carga de trabalho intensa e constante, demandando uma equipe um pouco mais numerosa para sua execução. Assim, recomenda-

se que esta equipe seja estruturada em **pelo menos cinco duplas de trabalho**, sendo que cada dupla seja responsável pelos projetos referentes a uma política pública de grande porte (saúde, educação, segurança, etc.), além de outros que apresentem relação com estes, em uma carteira coerente.

Esta equipe deverá reunir pessoas com grande habilidade de comunicação e negociação, e que tenham ainda grande facilidade de relacionamento, vez que o trabalho de monitoramento intensivo exige um perfil flexível. Além disso, necessitam ter uma boa compreensão da estrutura governamental, para que possam prestar o devido apoio, especialmente na construção de soluções para gargalos e dificuldades.

Perfil adequado: perfil flexível, expansivo e com facilidade de relacionamento.

Habilidades e conhecimentos necessários: habilidade de comunicação e negociação, conhecimento em gestão de projetos, conhecimento sobre a principal área temática pela qual ficará responsável, suficiente compreensão da estrutura governamental e dos processos de governo, conhecimento de orçamento e/ou facilidade para trabalhar com números.

As equipes dos Escritórios Setoriais deverão ser compatíveis com a complexidade dos contratos de gestão dos órgãos e entidades, com o número de indicadores específicos da Secretaria/Órgão acompanhados pelo Escritório Central de Projetos e com o número de iniciativas e projetos estratégicos de responsabilidade da mesma. O perfil de seus membros deve ser variado, sendo desejável que a equipe agregue pelo menos uma pessoa com cada um dos perfis descritos para o Escritório Central. Sugere-se que ao menos os **dois membros pertencentes ao Grupo Técnico do Projeto Governança Inovadora** participem do Escritório Setorial de cada órgão.

4. Reuniões de Aprendizado Estratégico (RAE)

A partir dos contratos de gestão é possível organizar e realizar Reuniões de Aprendizado Estratégico (RAE) nas quais se acompanha a sua execução e monitora o seu desempenho avaliando a performance dos resultados pactuados. O monitoramento dos objetivos estratégicos, indicadores finalísticos, projetos estratégicos, iniciativas estratégicas e agenda de melhorias nas RAE deve ser feito comparando as metas e os marcos executados, a partir da coleta de dados atualizados, com as metas e marcos pactuados e desdobrados a partir dos contratos de gestão.

É natural que em determinados períodos os projetos estratégicos, as iniciativas estratégicas e os itens da agenda de melhoria estejam em estágios diferentes, demandando mais ou menos recursos e atenção dos gestores de acordo com esse estágio. Essa afirmativa é importante porque deve servir de guia para as RAE de modo a torná-las mais dinâmicas e evitando o tédio, desperdício de tempo e eventual esvaziamento da reunião. Assim, é importante que o Escritório Setorial faça uma análise geral dos contratos de gestão, mas foque a reunião naqueles pontos mais críticos, que demandam maior atenção e dedicação de toda equipe dos órgãos e entidades. Seguindo esse roteiro, a reunião pode se aprofundar nos assuntos mais relevantes daquele momento, permitindo, assim, uma maior reflexão sobre a estratégia, sua execução, dificuldades e riscos a serem superados. Isso, por sua vez, vai permitir a adoção de planos de ação e contramedidas para garantir o alcance dos resultados pactuados e as decisões das reuniões serão mais claramente comunicadas aos interessados e retroalimentarão a próxima análise dos Contratos de Gestão. A figura abaixo retrata justamente essa dinâmica das RAE:

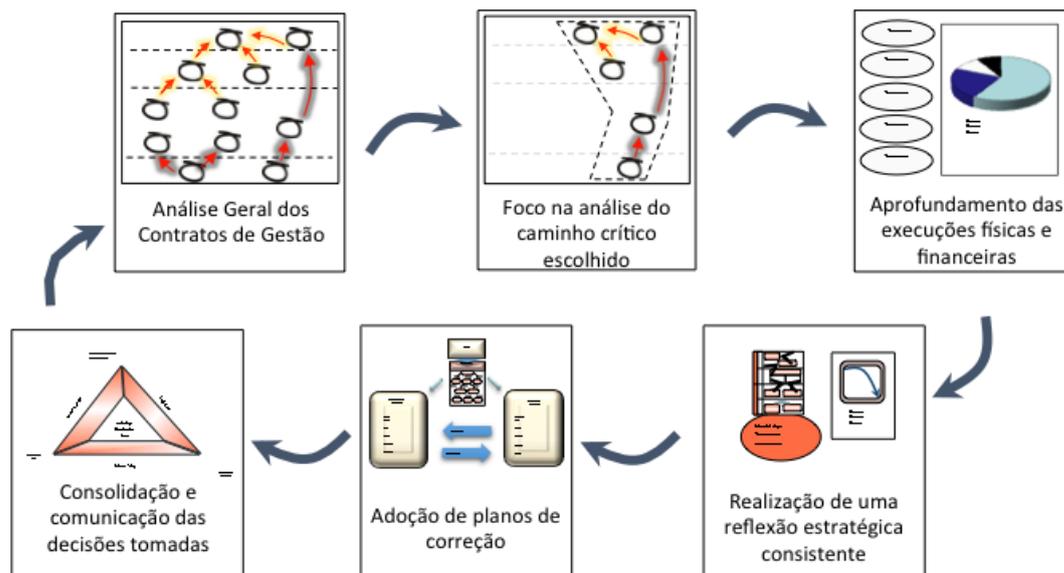


Figura 9: Dinâmica das Reuniões de Aprendizado Estratégico

4.1. Reuniões de monitoramento dos Contratos de Gestão: Escritórios Setoriais

As RAE devem acontecer nos níveis operacional, tático e estratégico, de modo que uma é subsídio para a realização da outra. Assim, as RAE devem acontecer primeiramente no âmbito do órgão contratado e realizada pelo menos uma vez por mês, podendo ocorrer em períodos mais curtos, de acordo com a maturidade da organização. Quanto mais madura, mais dinâmicas são as reuniões, logo mais vezes os integrantes conseguem se reunir e, assim se espera, que melhor seja o desempenho do contrato de gestão. Essas reuniões serão agendadas e conduzidas pelo Escritório Setorial que deverá convocar os Gerentes de Projetos Estratégicos, os responsáveis pelas Iniciativas Estratégicas e os responsáveis pelos itens da Agenda de Melhorias, além de outros que o Escritório julgar necessário, como assessores jurídicos e responsáveis pelas licitações, por exemplo. Sugere-se que estas reuniões ocorram até o final da primeira semana do mês subsequente àquele que será analisado no acompanhamento e monitoramento.

Os gestores são responsáveis por levar as informações necessárias sobre a execução das tarefas sob sua responsabilidade, a saber:

- Execução física das ações sob sua responsabilidade;
- Apontar os problemas e dificuldades que estejam impactando no desempenho;
- Propor contramedidas para superar as dificuldades e riscos, com prazo para executá-las;
- Informar a execução financeira detalhada até o dia da reunião;
- Apresentar cronograma atualizado da projeção de orçamento para os meses seguintes.

O Escritório Setorial, além de agendar e organizar as reuniões com as equipes de gestores, deverá:

- Organizar as informações sobre a execução física e financeira dos projetos;
- Identificar riscos e dificuldades que podem impactar na execução dos projetos;
- Discutir contramedidas a serem adotadas para superar as dificuldades e evitar os riscos;
- Avaliar a demanda por recursos orçamentários para execução das ações;
- Elaborar o Relatório de Situação Consolidado das ações (projeto, iniciativa e melhoria) no sistema de monitoramento.

Principalmente no início do processo, é desejável que as reuniões no nível operacional aconteçam pelos menos quinzenalmente, mas idealmente toda semana, de modo que elas não devem durar mais de uma hora e meia, considerando 30 minutos para cada bloco do contrato de gestão, podendo ser mais ou menos, dependendo da quantidade de itens que o órgão pactuou. Por isso devem ser conduzidas pelo responsável pelo Escritório Setorial (formado por pelo menos duas ou três pessoas, de acordo com a complexidade do contrato), que atento ao conteúdo contratado, deverá adequar o tempo de cada bloco. Assim, o responsável pelo escritório setorial deve iniciar a reunião abordando os projetos

estratégicos, em seguida as iniciativas estratégicas e finalizar com a agenda de melhorias, observando cada um dos itens pontuados acima.

4.2. Reuniões de monitoramento dos Contratos de Gestão: Escritório Central de Projetos

As informações geradas a partir das reuniões realizadas por todos os Escritórios Setoriais deverão ser encaminhadas para o Escritório Central de Projetos, que estará sob coordenação da Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças - SEPLAN. Este Escritório Central, por sua vez, será responsável por realizar as RAE num segundo nível, se reunindo mensalmente até o dia 10, de maneira presencial, com todos os Escritórios Setoriais, individualmente, para discutir o desempenho dos contratos de gestão dentro da dinâmica já mencionada. O objetivo dessa reunião, entre outros que serão postos abaixo, é sintetizar as informações mais relevantes sobre a execução de cada contrato de gestão, gerando relatórios de situação (Status Report), que possam servir de auxílio na tomada de decisões pelos gestores, nos diversos níveis hierárquicos. Com esses relatórios e suas informações, o Escritório Central passa a ser um repositório único das informações estratégicas do governo, acabando com a costumeira dispersão de informações, e se tornando uma fonte de inteligência do governo.

Nessas reuniões, além de outras demandas do Escritório Central, os Escritórios Setoriais devem:

- Informar o Relatório de Situação Consolidado das ações (projeto, iniciativa e melhoria);
- Apresentar contramedidas a serem adotadas para superar as dificuldades e evitar os riscos;
- Fazer a solicitação de liberação de recursos orçamentários para execução das ações;
- Avaliar as solicitações de alteração no escopo do projeto;

- Disponibilizar fotos e vídeos sobre a execução dos projetos;
- Levantar as informações adicionais que o Escritório Central solicitar.

O Escritório Central é responsável por agendar e organizar as reuniões com os Escritórios Setoriais e:

- Avaliar a execução física e cobrar o cumprimento do cronograma planejado;
- Avaliar as solicitações de cotas orçamentárias e proceder a liberação junto a SEPLAN;
- Auxiliar na adoção das contramedidas propostas para os riscos e dificuldades;
- Ajudar na interação com demandas que necessitam ação de outros órgãos;
- Relatar informações relevantes não identificadas pelos Escritórios Setoriais;
- Elaborar o Relatório de Situação Consolidado das Secretarias/Órgãos e Áreas de Resultado.

O Escritório Central terá um coordenador e terá, pelo menos, 5 equipes formadas por duas pessoas cada uma. Cada equipe ficará responsável por um conjunto de órgãos (que normalmente possuem sinergia) de modo que estes servidores serão responsáveis por conduzir as reuniões com os escritórios setoriais. Como os Escritórios Setoriais já fazem o levantamento prévio de tudo que será discutido, essa reunião, normalmente, não deve levar mais do que duas horas. Na verdade, elas acabam por tomar a parte da manhã ou da tarde (dependendo da agenda), mas não duram mais do que isso. Do mesmo modo, o servidor do Escritório Central responsável pelo monitoramento do contrato daquele órgão deve iniciar a reunião abordando os projetos estratégicos, em seguida as iniciativas estratégicas e finalizar com a agenda de melhorias, observando cada um dos itens pontuados acima.

4.3. Comitê Intermediário

Bimestralmente (ou extraordinariamente), em caráter estratégico, organizado pelas Áreas de Resultados do Mapa Estratégico, a SEPLAN organizará os Comitês Intermediários de Área de Resultados, com a finalidade de acompanhar e monitorar a execução dos Contratos de Gestão, sobretudo exercendo o seu papel de planejar, coordenar, executar, supervisionar e controlar o sistema estadual de Planejamento, no sentido não apenas de cobrar dos órgãos a execução dos resultados contratados, mas atuando como órgão central, capaz de coordenar os entendimentos e interesses do Estado por meio da articulação com todos os órgãos e entidades da Administração. A partir das informações coletadas pelo Escritório Central, a SEPLAN convocará e organizará as reuniões do Comitê, levando para a pauta as realizações mais relevantes do projeto no período que irão compor a Agenda Positiva do Governo e, principalmente, as dificuldades e riscos que os dirigentes têm encontrado para cumprir as metas e os prazos estabelecidos.

Apesar dos contratos já trazerem a figura do órgão interveniente com vistas a gerar comprometimento mútuo entre as partes na execução de determinados itens do contrato, é habitual que no momento da execução apareçam dificuldades que os órgãos centrais, notadamente a SEPLAN e o Gabinete Civil, tem maior capacidade de auxiliar na comunicação e na cobrança por essa interação. Além disso, dificilmente algum projeto é executado sem que outros atores se envolvam, ainda que pontualmente. É o caso da necessidade de uma liberação orçamentária, uma agilidade maior no processo de licenciamento, num processo de compras e/ou num parecer jurídico. São momentos pontuais do projeto que não justificam que estes órgãos sejam signatários como intervenientes, mas a cultura de departamentalização tão trivial no setor público acaba os distanciando. Essa situação acaba por gerar dificuldades para resolver problemas de solução simples. Insensatez maior é que, quando isso acontece, ninguém fica

sabendo e por uma razão pueril, projetos importantes sofrem atrasos inaceitáveis na sua execução.

Esse comitê intermediário tem, então, um papel de facilitador, de conciliador e mediador dessas questões que podem ser resolvidas no âmbito dos dirigentes.

O Escritório Central, fica responsável pela organização das agendas de cada um dos comitês e a SEPLAN pela condução da reunião e pela convocação dos dirigentes dos órgãos afetos aquela Área de Resultados, além do GAC e órgãos que, mesmo não fazendo parte daquela Área de Resultados, estejam eventualmente sendo demandados em pontos específicos, como ocorre normalmente com a Procuradoria Geral, Meio Ambiente ou Infraestrutura, por exemplo. A SEPLAN deve determinar as informações necessárias para realização da reunião e:

- Definir os principais pontos a serem discutidos na reunião;
- Elaborar a apresentação da reunião;
- Fazer a exposição sobre a execução dos projetos, iniciativas e agenda de melhorias;
- Apresentar as demandas que necessitem de definições e/ou intervenções do Secretário do Planejamento e das Finanças.

Os membros do Comitê são os dirigentes dos órgãos e devem programar em suas agendas as reuniões de Comitê Intermediário, na qual deverão:

- Avaliar o desempenho das Áreas de Resultados e dos Contratos de Gestão de cada órgão;
- Cobrar a execução dos cronogramas previstos nos contratos;
- Auxiliar na adoção das contramedidas propostas para os riscos e dificuldades;
- Tomar decisões para corrigir problemas e garantir o alcance dos resultados;

- Deliberar sobre outros temas de interesse;
- Informar os órgãos sobre as decisões tomadas na reunião para que sejam cumpridas;
- Sugerir as realizações que deverão compor a Agenda Positiva de Resultados;
- Definir os assuntos que devem ir para pauta de reunião com o Governador.

Nas reuniões do Comitê Intermediário são discutidos os Contratos de Gestão das Áreas de Resultados agregando as Secretarias/Órgãos que têm forte correlação com aquela Área, a não ser que haja determinação extraordinária em contrário para se realizar por grupos de Secretarias/Órgãos. Desse modo, as reuniões devem ser mais longas, ainda que se discutam apenas as questões mais importantes. Cada reunião deve durar não mais que 2 horas e deve ser conduzida pelo Escritório Central de Projetos, tendo o Secretário de Estado do Planejamento e das Finanças como mediador, ficando responsável também por dosar a profundidade de cada item da pauta.

É importante que o Secretário abra a reunião dando um panorama geral sobre a execução de todos os contratos daquela área, enaltecendo aqueles que estão com bom desempenho e cobrando aqueles que estão abaixo da performance desejada. Em seguida, aborda um contrato de gestão de cada vez, ressaltando os principais pontos mencionado anteriormente e enfatizando aquelas questões mais relevantes para reunião que, conforme dito, já terão sido definidas previamente com o Escritório Central. É importante finalizar a reunião fazendo uma nova cobrança em relação ao alcance dos resultados pactuados, mas, principalmente, ressaltando as principais decisões daquela reunião e medidas a serem adotadas imediatamente pelos gestores participantes.

4.4. Comitê de Governança

Quadrimestralmente (ou extraordinariamente), também em caráter estratégico e organizado pelas Áreas de Resultados do

Mapa Estratégico, a SEPLAN organizará os Comitês de Governança de Área de Resultados, com a finalidade de acompanhar e monitorar a execução dos Contratos de Gestão, mas agora com viés também político-gerencial, onde as questões mais relevantes sobre os Contratos de Gestão dos órgãos e entidades são levadas e apreciadas pelo Governador do Estado. O objetivo aqui é obter do Governador definições necessárias sobre determinados assuntos que cabem a ele, definições essas que podem ser com relação ao rumo dos projetos e iniciativas ou com relação à resolução de problemas identificados nas reuniões das instâncias anteriores cujas intervenções de SEPLAN e GAC não surtiram efeito.

Nessa reunião também é importante que o Governador decida sobre a divulgação de uma Agenda Positiva de Resultados, baseado nas entregas que cada órgão já tenha realizado e que seja de interesse da sociedade. Isso é importante por que leva ao conhecimento da sociedade as realizações que o governo vem fazendo e muitas vezes não são de conhecimento dos próprios órgãos de comunicação interna, que podem levar essas notícias para a população juntamente com a marca de um governo eficiente e competente.

A discussão, nesse nível de comitê, sobre a execução de cada um dos contratos de gestão tem o papel principal de ajudar o governo a alcançar os resultados estabelecidos nas suas diversas áreas, superando os desafios e os obstáculos que são inerentes a esse processo. De toda sorte, tem como consequência um efeito positivo no caso de órgãos com baixa performance na sua execução. Como exposto no Produto 01 (Modelo de Contratualização - PD01 da Frente 04), apesar de, normalmente, os contratos de gestão preverem explicitamente sanções para os órgãos e seus titulares nesse caso, no modelo que está sendo concebido para o Governo do Rio Grande do Norte, essas sanções são intrínsecas ao modelo.

Ao determinar o conteúdo da pauta das reuniões do comitê, a SEPLAN tem o dever de, antes de apresentar os principais itens a serem discutidos, oferecer um panorama sobre a execução de

todos os contratos de gestão daquela área, ainda que nem todos sejam tema de debate daquela reunião específica, a fim de que todos, mas sobretudo o Governador, tomem o conhecimento sobre o desempenho daquela Área de Resultados. Ao fazer isso, ao mesmo tempo em que há a exposição da eficiência por meio dos resultados alcançados haverá inequivocamente as críticas e, por consequência, o desprestígio dos órgãos com baixo desempenho, sobretudo de seus titulares, perante o governador e demais dirigentes.

Por essa razão, a pauta desses comitês precisa ser cuidadosamente elaborada e validada com os dirigentes da SEPLAN e GAC, apesar da elaboração das agendas e fontes dos dados ser o Escritório Central de Projetos. Do mesmo modo do Comitê Intermediário, uma vez definida a data do Comitê de Governança a SEPLAN se responsabiliza pela convocação dos dirigentes dos órgãos afetos aquela Área de Resultados, além do GAC, e pela condução da reunião. Ambos devem determinar as informações necessárias para realização da reunião e:

- Definir os principais pontos a serem discutidos na reunião;
- Elaborar a apresentação da reunião;
- Fazer a exposição sobre a execução dos projetos, iniciativas e agenda de melhorias;
- Apresentar as demandas que necessitem de definições e/ou intervenções do Governador.

O Comitê, por sua vez, precisará elaborar a programação das datas das reuniões, nas quais deverá:

- Avaliar o desempenho das Áreas de Resultados por meio dos Contratos de Gestão de cada órgão;
- Cobrar dos dirigentes a execução dos cronogramas previstos nos contratos;
- Tomar decisões para corrigir problemas e garantir o alcance dos resultados;
- Deliberar sobre outros temas de interesse;

- Informar os órgãos sobre as decisões tomadas na reunião para que sejam cumpridas;
- Elaborar uma Agenda Positiva com fotos e fatos para divulgação.

As reuniões do Comitê de Governança devem ser extremamente dinâmicas, uma vez que contam com a participação do governador e, por isso, não devem ter mais do que uma hora de duração. É preciso muito cuidado para que não seja uma reunião proforma, que agregue muito pouco ou nada no sentido de resolver problemas na execução dos contratos de gestão, sob o risco de o governador não querer mais participar dela.

Por isso, cabe ressaltar que apesar de serem discutidos os Contratos de Gestão das Áreas de Resultados, agregando as Secretarias/Órgãos que tem forte correlação com aquela Área, somente devem ser considerados os contratos que possuem pauta que demande intervenção ou decisão do governador. A condução deve ser feita pelo Escritório Central de Projetos, tendo o Secretário de Estado do Planejamento e das Finanças como mediador, ficando responsável também por dosar a profundidade de cada item da pauta.

Novamente, é importante que o Secretário abra a reunião dando um panorama geral sobre a execução de todos os contratos daquela área, enaltecendo aqueles que estão com bom desempenho e cobrando daqueles que estão abaixo da performance desejada. Em seguida, aborda um contrato de gestão de cada vez, mas apenas aqueles pontos definidos previamente na reunião de Comitê Intermediário. É importante finalizar a reunião fazendo uma nova cobrança em relação ao alcance dos resultados pactuados, mas, principalmente, ressaltando as principais decisões daquela reunião e medidas a serem adotadas imediatamente pelos gestores participantes.

A reunião de Comitê fecha, portanto, a dinâmica das reuniões de monitoramento dos Contratos de Gestão que deverá se repetir dentro da periodicidade determinada a fim de garantir a eficiência

na execução dos contratos de gestão e os resultados neles contratados, conforme a figura abaixo:

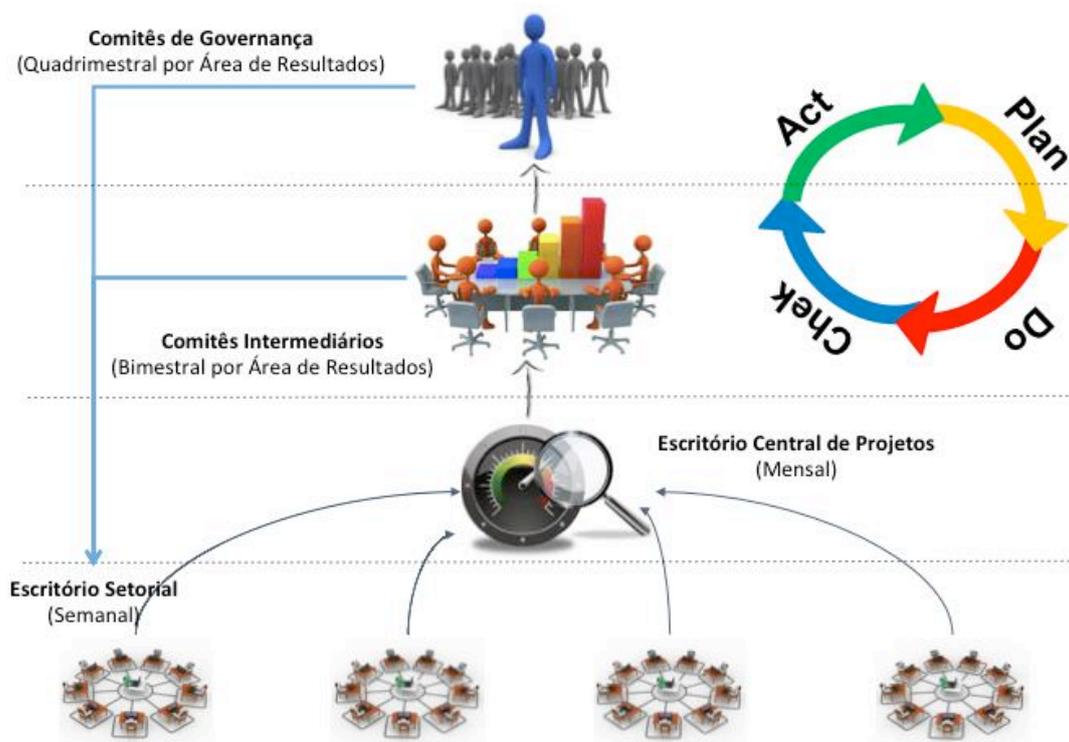


Figura 10: Dinâmica das reuniões de monitoramento

Em seguida, a figura 11 apresenta o resumo da dinâmica das reuniões:

| | Participantes | Periodicidade | Conteúdo |
|--------------------|--|---|--|
| Estratégico | <ul style="list-style-type: none"> Governador Secretaria de Planejamento Gabinete Civil Dirigentes de órgãos afetos à Área de Resultado Dirigentes de órgãos com demandas pontuais | Quadrimestral | <ul style="list-style-type: none"> Execução dos contratos de gestão Agenda Positiva e entregas Riscos e dificuldades Contramedidas |
| Tático | <ul style="list-style-type: none"> Secretaria de Planejamento Gabinete Civil Dirigentes de órgãos afetos à Área de Resultado Escritório Central Escritório Setorial Dirigentes de órgãos com demandas pontuais | Bimestral (Até a 3ª semana dos meses subsequentes) | <ul style="list-style-type: none"> Execução dos contratos de gestão Agenda Positiva e entregas Riscos e dificuldades Contramedidas |
| Operacional | <ul style="list-style-type: none"> Escritório Central Escritório Setorial Gerentes Outros que o Escritório precisar | Mensal (Até o 10º dia dos meses subsequentes) | <ul style="list-style-type: none"> Execução física (cronograma) Avaliação de cotas orçamentárias Riscos e contramedidas Interação com demais projetos Solicitação de mudanças |
| | Responsáveis por: <ul style="list-style-type: none"> Projetos Estratégicos Agenda de Melhorias Outros que o Escritório precisar | Semanal ou quinzenal (Até o 5º dia dos meses subsequentes) | <ul style="list-style-type: none"> Riscos Contramedida Demanda orçamentária Relatório de acompanhamento |

Figura 11: Resumo das reuniões de monitoramento

Desse modo, o ciclo de monitoramento dos Contratos de Gestão pode ser resumido no fluxograma abaixo:

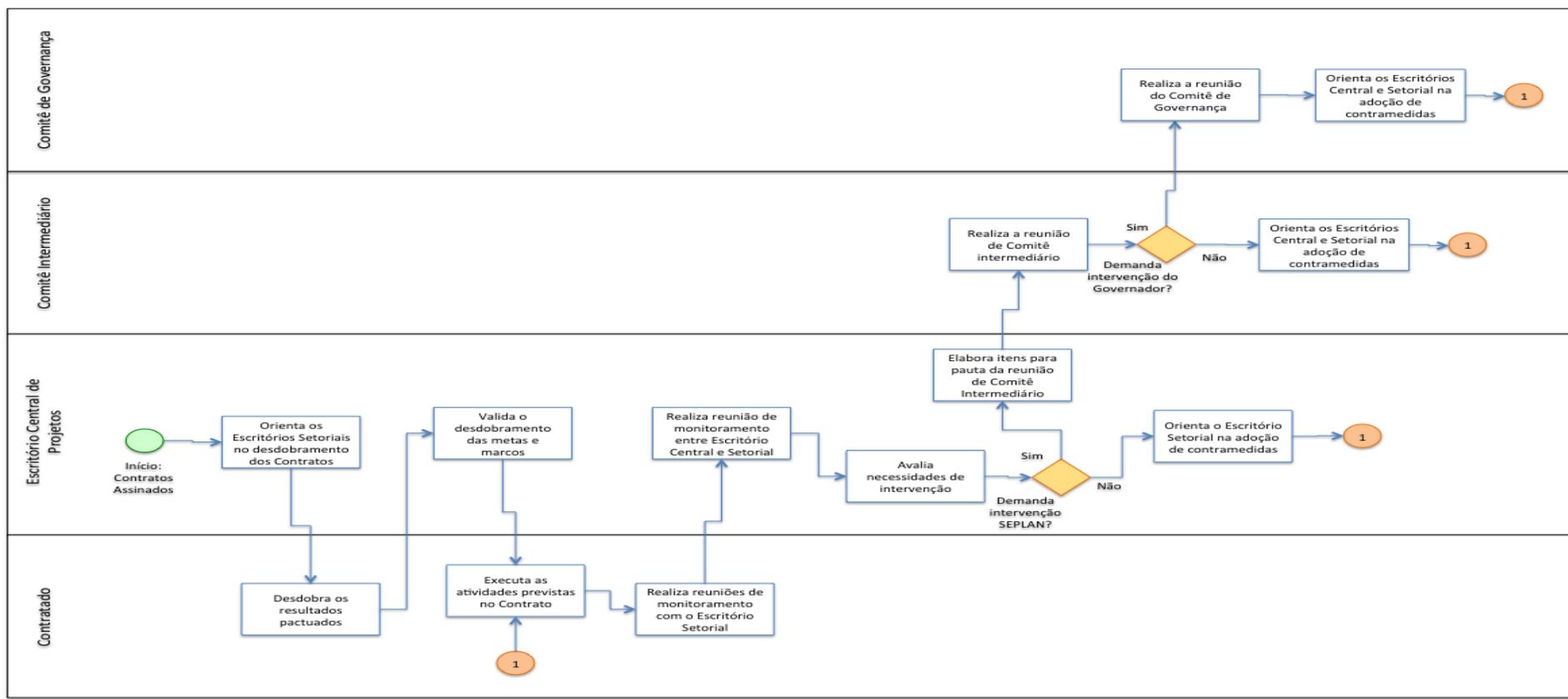


Figura 12: Resumo das reuniões de monitoramento

5. Instrumentos de acompanhamento dos contratos de gestão

A boa prática de monitoramento e avaliação de projetos, neste caso de contratos de gestão, exige a elaboração de relatórios gerenciais para que as partes interessadas possam ter conhecimento sobre a execução de cada um dos contratos sem que tenha que se deparar com cronogramas enormes, base de dados de sistemas financeiros, etc. O processo de elaboração do relatório de acompanhamento envolve a coleta de todos os dados sobre a execução física e financeira de cada item do contrato, distribuição das informações sobre o desempenho a partir do confronto entre aquilo que foi planejado e o que foi executado até o mês de referência. É importante que esses relatórios também tragam as informações sobre riscos e dificuldades que o contrato apresenta. O capítulo 2 demonstrou a forma como os contratos de gestão devem ser desdobrados para que sejam passíveis de acompanhamento e um dos objetivos daquele desdobramento é viabilizar a elaboração dos relatórios de acompanhamento.

Os contratos de gestão são a base da elaboração do relatório, mas é importante que as informações, agora já detalhadas, sejam apresentadas num formato em que, visualmente, seja possível avaliar o andamento do contrato, fundamentando-se nos parâmetros dos faróis, apresentados anteriormente, e em gráficos de performance. Desse modo, o relatório de acompanhamento deve se apresentar como na figura 12 que apresenta um caso hipotético:

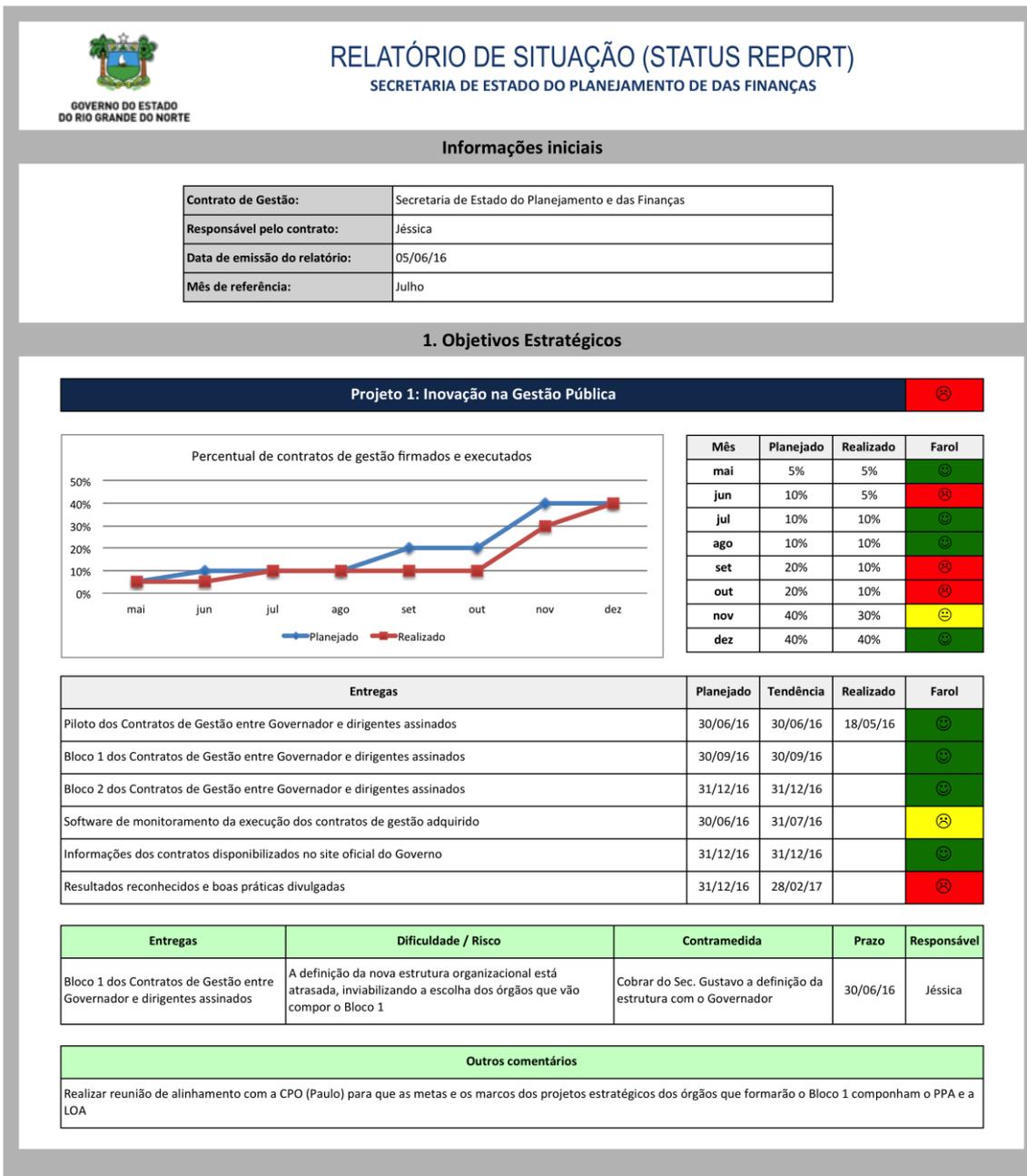


Figura 13: Relatório de Situação (Status Report) - 1ª parte

2. Iniciativas Estratégicas

| Metas e Marcos | | Planejado | Tendência | Realizado | Farol |
|------------------------------|--|-----------|-----------|-----------|-------|
| Implantar a Sala de Situação | | 31/08/16 | 31/08/16 | | ☹️ |

| Meta e Marco | Dificuldade / Risco | Contramedida | Prazo | Responsável |
|------------------------------|--|---|----------|-------------|
| Implantar a Sala de Situação | O início da implantação da Sala de Situação pode atrasar devido ao atraso na liberação do empenho pela Control | Cobrar do Sec. Alexandre a liberação do empenho | 30/06/16 | Jéssica |

3. Agenda de Melhorias

| Desafios | | Planejado | Tendência | Realizado | Farol |
|---|--|-----------|-----------|-----------|-------|
| Aperfeiçoar a integração do processo de planejamento e orçamento com o foco na elaboração e no monitoramento do PPA e LOA | | 31/12/16 | 31/12/16 | | ☹️ |
| Elaborar um plano de certificação ocupacional dos cargos de gestor de planejamento e financeiro | | 31/12/16 | 15/01/17 | | ☹️ |
| Redesenhar o novo fluxo do processo de avaliação do PPA | | 31/12/16 | 31/12/16 | | ☹️ |
| Produzir manual de elaboração da LOA com classificação da despesa uniformizada | | 31/12/16 | 31/12/16 | | ☹️ |
| Número de dias de inscritos no CAUC | | 0 Dias | 5 Dias | | ☹️ |

| Desafio | Dificuldade / Risco | Contramedida | Prazo | Responsável |
|-------------------------------------|--|---|----------|-------------|
| Número de dias de inscritos no CAUC | A SEPLAN foi inscrita no CAUC devido a problemas na prestação de contas do convênio com a UFRN | Realizar reunião com todos os gestores de convênio da SEPLAN para avaliar dificuldades na execução e na prestação de contas | 30/08/16 | Diego |

Gestão Orçamentária e Financeira

| Cod. | Nome da ação (etapa) | UO | GFP | Crédito Autorizado | Liberado | Utilizado | Saldo |
|--------------|--|--------|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1501 | Pactuar, assinar, monitorar e avaliar os contratos de gestão | SEPLAN | 3101 | R\$ 100.000,00 | R\$ 80.000,00 | R\$ 75.000,00 | R\$ 20.000,00 |
| | | | 4101 | R\$ 300.000,00 | R\$ 200.000,00 | R\$ 100.000,00 | R\$ 100.000,00 |
| TOTAL | | | | R\$ 400.000,00 | R\$ 280.000,00 | R\$ 175.000,00 | R\$ 120.000,00 |

| Cod. | Nome da ação (etapa) | UO | GFP | Crédito Autorizado | Liberado | Utilizado | Saldo |
|--------------|------------------------------|--------|------|-----------------------|--------------|--------------|-----------------------|
| 1601 | Implantar a Sala de Situação | SEPLAN | 4101 | R\$ 500.000,00 | R\$ - | R\$ - | R\$ 500.000,00 |
| TOTAL | | | | R\$ 500.000,00 | R\$ - | R\$ - | R\$ 500.000,00 |

| Cod. | Descrição da solicitação financeira | GFP | Valor Solicitado |
|--|---|------|-----------------------|
| 1501 | Recursos para a aquisição de equipamentos para montagem do Escritório Central de Projetos | 4101 | R\$ 120.000,00 |
| 1601 | Recursos para implantação da Sala de Situação | 4101 | R\$ 500.000,00 |
| TOTAL DE SOLICITAÇÕES DE COTAS NO MÊS | | | R\$ 620.000,00 |

Figura 14: Relatório de Situação (*Status Report*) – 2ª parte

Como pode-se perceber, o relatório traz no seu cabeçalho as informações principais sobre data da sua elaboração e responsável pelo acompanhamento daquele contrato no respectivo órgão.

Em seguida vem as informações sobre o primeiro bloco, referente aos objetivos estratégicos. Como os indicadores finalísticos, via de regra, são apurados anualmente, não são reportados aqui para não poluir o relatório. As metas desdobradas são transformadas em gráficos, acompanhadas de um farol de desempenho

conforme a regra estabelecida no anexo do contrato de gestão para melhor visualização. Os faróis também são aplicados aos marcos para que se atinja o mesmo objetivo. Neste e em todos os demais blocos existe um campo para registro das dificuldades e riscos dos projetos, as contramedidas que estão sendo adotadas e comentários que a equipe julgar serem de relevância.

O relatório apresenta, em seguida, as informações sobre a execução física dos demais blocos, Iniciativas Estratégicas e Agenda de Melhorias. Assim como os Projetos Estratégicos, o confronto entre os marcos pactuados e os marcos realizados são acompanhados dos faróis de desempenho, bem como do registro dos riscos e dificuldades encontrados na sua execução.

Também são apresentados os dados sobre a execução financeira, que é justamente onde o Escritório Central de Projetos controla a liberação de cotas orçamentárias para os órgãos e garante, assim, um alinhamento entre o que foi planejado, o que está sendo feito e o que está sendo gasto.

6. Opções tecnológicas para o acompanhamento dos contratos de gestão

Com a evolução do processo de gestão estratégica, sugere-se pensar na implementação de um Sistema de Monitoramento para suportar o modelo de gestão da estratégia governamental. A ferramenta pode integrar, numa única plataforma, informações relacionadas ao planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão da estratégia governamental.

Os principais benefícios que podem ser percebidos pelos diferentes usuários são:

- Efetiva gestão da estratégia governamental;
- Acompanhamento intensivo descentralizado e adequado fluxo de informações gerenciais;
- Maior transparência das ações;
- Aumento da qualidade das informações e relatórios gerenciais;
- Melhoria qualitativa da intervenção dos Escritórios Setoriais;
- Maior velocidade da informação e da tomada de decisão;
- Maior uniformidade metodológica no Governo (facilidade do aprendizado).

É importante que a ferramenta a ser adota pelo Escritório Central de Projetos contemple, no mínimo, o seguinte conteúdo e relatórios sintéticos de acompanhamento referentes a:

- ✓ **Indicadores:** módulo ou item para cadastro dos Indicadores Finalísticos, com campos para todas as informações, conforme o Caderno de Indicadores do Governo do Estado do Rio Grande do Norte, além da sua

apresentação em gráficos que considerem os parâmetros de desempenho escolhidos para cada um deles;

- ✓ **Iniciativas e Projetos Estratégicos:** módulo ou item para elaboração da Estrutura Analítica do Projeto e da Iniciativa estratégica (EAP), elaboração e detalhamento dos cronogramas, Gráfico de Gantt, lançamento de todas as informações da ficha do projeto, acompanhamento da execução física e financeira e gerenciamento dos riscos e dificuldades do projeto (plano de contramedidas);
- ✓ **Agenda de Melhorias:** módulo ou item para cadastro dos itens da Agenda de Melhorias, detalhamento de suas informações, metas e cronogramas, parâmetros de desempenho escolhidos para cada uma delas.

De fato, o sistema não pode deixar de conter todas as informações que compõem o contrato de gestão e seu anexo, mas principalmente aquelas que surgirão a partir de seu desdobramento, acompanhamento e monitoramento que passarão a ser realizados após a assinatura dos contratos com o Governador e que foram, portanto, objeto dessa modelagem de monitoramento e avaliação dos contratos. Não se deve, entretanto, deixar de avaliar o conteúdo adicional, tais como georreferenciamento, integração com os sistemas estaduais disponíveis (SIAF especialmente) e gerenciamento de documentos e atas, uma vez que ajudam no monitoramento e gestão dos contratos.

A título de sugestão, o Sistema GPWeb, atende todos os requisitos citados acima e vem sendo amplamente utilizado na Administração Pública, além de ser uma tecnologia elaborada a partir de software livre de amplo acesso aos usuários. O GPWeb foi desenvolvido em 2008, sendo aprimorado desde então.

O mesmo é composto de 4 módulos inter-relacionados:

- Gestão Estratégica (indicadores, *Balanced Score Card*, etc.);
- Gerenciamento de Projetos;

- Mensagens corporativas e agenda de compromissos;
- Documentos eletrônicos a partir de modelos padrão.

Abaixo listamos alguns usuários do GPWeb:

- ✓ Ministério da Integração
- ✓ Min. Planejamento, Orçamento e Gestão
- ✓ Ministério do Turismo
- ✓ Ministério do Meio Ambiente
- ✓ Ministério da Agricultura
- ✓ Exército Brasileiro
- ✓ Força Aérea Brasileira
- ✓ EMGEPRON - Marinha do Brasil
- ✓ Conselho de Justiça Federal
- ✓ Controladoria Geral da União
- ✓ Advocacia Geral da União
- ✓ Superior Tribunal Militar
- ✓ Tribunal de Justiça de Roraima
- ✓ Tribunal de Justiça do Acre
- ✓ Tribunal de Justiça do MS
- ✓ Tribunal de Justiça do Tocantins
- ✓ Tribunal de Justiça de Goiás
- ✓ Tribunal de Justiça do Espírito Santo
- ✓ Tribunal de Justiça de Alagoas
- ✓ 1º Tribunal Regional do Trabalho
- ✓ 8º Tribunal Regional do Trabalho
- ✓ Ministério Público da Paraíba
- ✓ Ministério Público de Minas Gerais
- ✓ Secretaria de Administração da Bahia

O GPWeb é um software livre que pode ser utilizado pelo Governo do Estado para gerenciar os contratos de gestão sem que isso

incorra em despesas para o erário. É verdade que parte de suas funcionalidades são pagas, mas aquelas essenciais e que são o foco do monitoramento dos contratos estão disponíveis.

Abaixo estão apresentadas as principais funcionalidades do GPWeb, bem como outros softwares de mercados pagos que também atendem aos requisitos pensados para o acompanhamento dos projetos estratégicos e dos contratos de gestão do Rio Grande do Norte:

Quadro 1. Sistemas para acompanhamento de projetos

| Solução tecnológica | Principais funcionalidades |
|---------------------|---|
| GPWeb | <ul style="list-style-type: none"> • Gestão Estratégica de indicadores (modelo aderente ao Balanced ScoreCard) • Gerenciamento de Projetos e de Portfólios de projetos com controle de Tempo (Gráfico de Gantt), Recurso e EAP gráfica interativa horizontal e vertical • Gestão de Recursos (controle de homem/hora e recursos alocados) • Mensagens corporativas e agenda de compromissos; • Geração de documentos eletrônicos a partir de modelos padrão. • Gestão e orçamentária e de Custo • Gestão da Demanda, Documental, Risco (e resposta aos riscos) e Mudanças • Calendários de expediente para tarefas, projetos e recursos • Painéis de indicadores para reuniões de análise estratégicas e monitoramento de projetos (Dashboards e Relatórios) • Gestão de competências, habilidades e atitudes dos usuários • Controle de Pendências • Sistema de disparo de alertas, tanto por e-mail quanto celular • Localização Geográfica: controlar os mais diversos tipos de projetos com georeferenciamento • Comunicação Corporativa: sistema de troca de mensagens com segurança criptografada |
| Gestão Estratégica | <ul style="list-style-type: none"> • Mapas estratégicos, com perspectivas e temas estratégicos, objetivos estratégicos e metas globais com visualização de resultados por faróis e barras coloridas • Projetos, iniciativas estratégicas e planos de ação • Relatórios de 3 gerações e/ou fato/causa/ação |

| | |
|----------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento simultâneo de mais de uma estratégia • Dashboard de metas com filtro por área, responsável, etc. • Acompanhamento de recursos, orçamento e duração de projetos (gráficos de Gantt) • Relatórios de acompanhamento parametrizável de indicadores desatualizados, ações pendentes e metas não atingidas • Calendário de reuniões, com pauta e ata e convocação dos participantes • Gestão do risco organizacional que ameaça a execução da estratégia • Geração de emails personalizados e automáticos de alertas e lembretes • Análises de desvios, através de gráficos de pareto e gráficos de cascata • Criação de apresentações e gestão à vista a partir das necessidades dos usuários • Visualização por referência geográfica de área, indicadores e projetos • Criação de fóruns de troca de experiências • Histórico de alterações • Possibilidade de integração com os sistemas de informações já disponíveis na empresa |
| Gplanes | <ul style="list-style-type: none"> • Gestão estratégica voltado para a fase de elaboração do plano estratégico e da execução das ações. • Gestão das métricas, as metas e seus desdobramentos, os indicadores e as anomalias • Gera relatórios, de gráficos e do painel de controle os gerentes, coordenadores, diretores e presidentes têm uma visão dos indicadores e da instituição. • Acompanhamento de Planos de Gestão, Indicadores, Metas (valores a serem alcançados), Ciclos de Revisão, Áreas de Resultados, Planos de Ação, Anomalias, Diário de Bordo, Painel de Controle. • Todos os componentes utilizados em seu desenvolvimento são softwares livres e gratuitos, portanto as instituições que vierem a adotá-lo não terão custos com licenciamento de software. |
| Portal da Estratégia | <ul style="list-style-type: none"> • Gestão de Mapas, Objetivos, Indicadores e Metas, iniciativas e processos. • Uso de técnicas como AHP para gestão de portfólios e BSC como ferramenta de gestão estratégica. • Gestão de processos por meio de um mecanismo |

| | |
|--|--|
| | <p>poderoso de workflow e formulários dinâmicos.</p> <ul style="list-style-type: none">• Comunicando de forma efetiva sobre os resultados, apontando eventuais desvios e riscos que possam impactar negativamente sobre estes objetivos.• Fácil acesso aos resultados e informações utilizando gráficos, recursos “arrastar-soltar” (semelhante às tabelas dinâmicas do Excel), aliados a uma comunicação efetiva, registro de lições aprendidas, gestão de riscos e questões, foram os pilares utilizados para a produção da solução.• Utiliza Web Services, permitindo uma maior agilidade na obtenção da informação, preservando a sua integridade e qualidade. |
|--|--|

7. Oficina para apresentação dos modelos de contratualização e monitoramento e avaliação

No dia 31 de maio de 2016 foi realizada uma oficina para apresentação para o Grupo Técnico do Estado, formado por dois servidores de cada órgão, dos modelos de contratualização e de monitoramento e avaliação dos contratos de gestão. Esta oficina poderá ser confirmada por meio das fotos e lista de presença constantes dos Anexo I e II, respectivamente.

Em seguida seguem as apresentações que foram utilizadas nesta oficina.

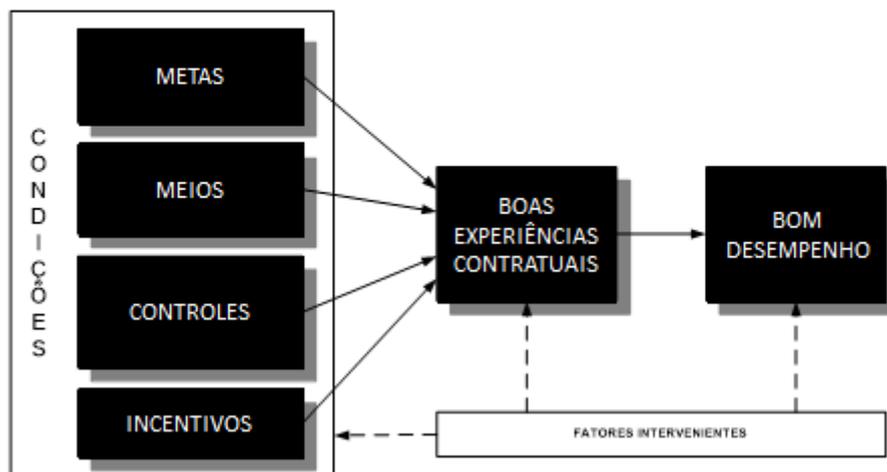


Teoria da agência

- Principal, agente e risco moral
- Problemas de agência
- Custos de agência: incentivos e controles
- Burocracia é sujeita a problemas de agência
 - Setor privado: governança corporativa
 - Setor público: contratualização
- Multinível: intra, inter e extra-governamental
- Parte essencial de um modelo de gestão para resultados: instrumento de alinhamento



A lógica contratual



Sobreposição de lógicas

- **Lógica burocrática**
 - Conformidade a regras
 - Estabilidade dos meios (vinculações)
 - Comando (hierarquia) e controle (conformidade, formalidades) = supervisão
 - Garantias, vantagens e prerrogativas = proteção
- **Lógica contratual**
 - Resultados, metas
 - Vinculação dos meios aos resultados
 - Controle dos meios (conformidade) e fins (desempenho) = autonomia regulada
 - Incentivo direto pecuniário ou meritório = exposição



Metas

- Realismo e desafio: sair da zona de conforto
- Assimetria informacional e gaming na formulação (subestimação)
- Coerência à montante: planos e políticas
- Coerência à juzante: desdobramento
- Equilíbrio de escopo: capacidades, esforços, resultados, valor
- Sustentabilidade



Desempenho: um conceito em expansão



Desempenho: um conceito em expansão



Desempenho: um conceito em expansão



Desempenho: um conceito em expansão



Desempenho: um conceito em expansão



Meios

- Dimensionamento
 - \$
 - Quadros
 - Tecnologia
 - Patrimônio
- Estabilidade do fluxo de recursos
- Autonomia alocativa
- Flexibilidades

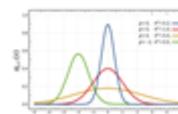
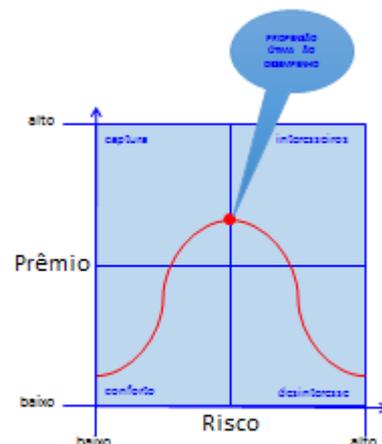
Controles

- Meios: alocação dos meios para alcance dos resultados previstos
- Fins: alcance dos resultados, geração de valor
- Autonomia inserida e regulada: evitar ingerências
- Assimetria informacional e gaming na verificação
- Transparência
- Interações com órgãos de controle



Incentivos

- Balanço ótimo de riscos e prêmios
- Positivos e negativos
- Pecuniários e simbólicos
- Reforço e aprendizado

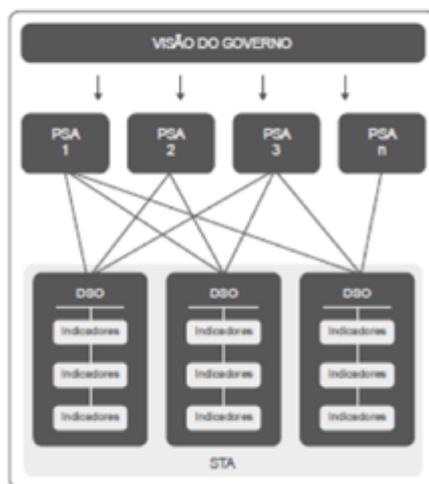


$$f(x | \mu, \sigma^2) = \frac{1}{\sigma\sqrt{2\pi}} e^{-\frac{(x-\mu)^2}{2\sigma^2}}$$

μ =prêmio; σ =risco



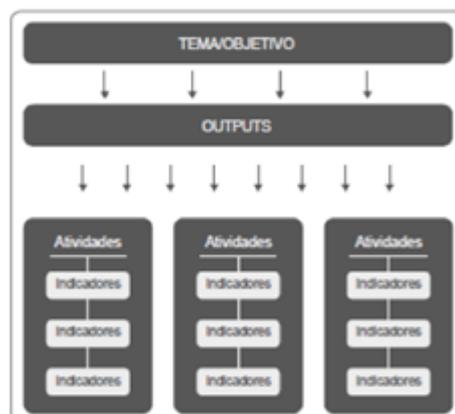
Reino Unido



- As Agências (*Performance-Based Organizations*) proveriam serviços a partir da formulação das agências centrais reguladas pelos contratos de gestão
- Os Contratos de Gestão (*Public Service Agreements*) representam as principais metas de impacto do Governo
- Elementos principais;
 - Prêmio de Excelência
 - Cartas que estabeleçam os padrões dos serviços e os direitos dos usuários
 - Vinculação da remuneração do funcionário público à qualidade dos serviços prestados



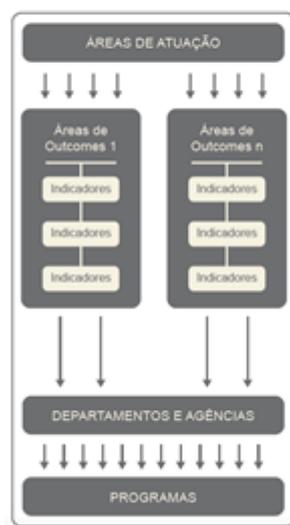
Austrália



- É apoiado por uma agência central de apoio à gestão denominada *Australian Public Service Commission*
- Baseado na definição de temas estratégicos e desdobramento em objetivos e indicadores de equidade, eficiência e eficácia



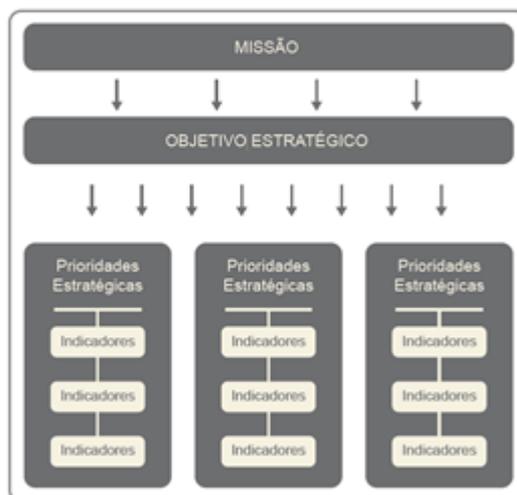
Canadá



- Estabelecimento de indicadores para a mensuração das áreas de impactos (outcomes areas) definidas para cada área de atuação do governo canadense



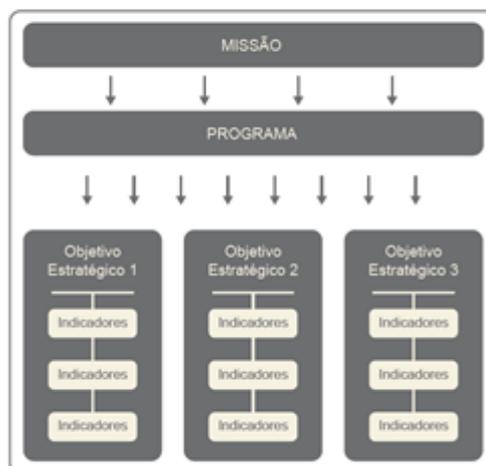
Estados Unidos



- Program Assessment Rating Tool (PART), instituído em 2002 e utilizado por agências de todo o governo federal para avaliar o desempenho das prioridades definidas e orientar os órgãos e unidades para uma melhoria contínua dos seus resultados.
- O PART é elemento-chave da agenda estratégica da Presidência da República dos Estados Unidos, pois a partir dele são realizadas avaliações e elaborados painéis de desempenho.



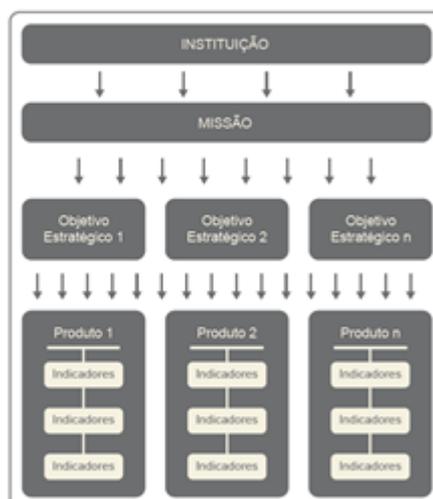
França



- Missões de Estado (quarenta missões que representam as macroáreas de política de Estado), a implantação dos seus programas (150 programas que definem as responsabilidades de implementação das políticas), dos seus objetivos estratégicos (vinculados aos programas) e, por fim, dos seus indicadores-alvo (vinculados aos objetivos estratégicos).



Chile



- Missão da instituição, que por sua vez é desdobrada em objetivos estratégicos, que delinham os produtos e subprodutos entregues pela organização para os beneficiários.
- A descrição dos produtos auxilia a formulação do orçamento e de indicadores, e, assim, são estabelecidas as metas pretendidas.



Lições da Experiência Internacional



- Contratos incompletos (falta um componente, principalmente incentivos)
 - Alinhamento estratégico
 - Alinhamento tático-operacional
 - Alinhamento individual
- Assimetria de informações e *Gaming*
- Inversão do modelo: pagar incentivo para o alcance de metas x definir metas para pagar incentivo
- Mensuração



Lições da Experiência Internacional



- A mensuração, monitoramento e avaliação podem ser vistos:
 - Como uma forma de controle, acompanhado de incentivos positivos e negativos (perspectiva da Inglaterra, Nova Zelândia, Austrália)?
 - Ou como instrumento de coordenação, ajuste e aprendizado organizacional; a experimentação, e não o controle, é a aposta para a melhoria do desempenho (perspectiva da Canadá e Suécia)?
- Aprendizado sobre como melhorar os serviços prestados *versus* punição dos funcionários cada vez que as metas não são cumpridas (punições em caso de dificuldades como cumprimento de metas)
- Riscos quando da vinculação dos resultados a recompensas financeiras (modelos de remuneração variável)



Fatores intervenientes

- Liderança contratual
- Cultura organizacional: isonomia e conformidade passiva (zona de indiferença)
- Interação social



GoveRNaça Inovadora

Todas as experiências listadas buscam:
Distribuir responsabilidades e gerar maior *accountability* por resultados.

Experiências nos Estados:

MINAS GERAIS
ESPÍRITO SANTO
MATO GROSSO DO SUL
PERNAMBUCO

Experiências nos Municípios:

CURITIBA/PR
RIO DE JANEIRO/RJ
PORTO ALEGRE/RS



GoveRNaça Inovadora



| CAPACIDADE PARA O CONTRATO / Experiência | Estado de Minas Gerais |
|--|---|
| Moldes Gerais | Dois Contratos: Acordo de Resultados de 1ª Etapa e Acordo de Resultados de 2ª Etapa A validade de cada Acordo de Resultados equivale ao exercício financeiro. |
| Arrejo Institucional | Na 1ª Etapa: Governador como Acordante e Secretários de Estado como Acordados. Secretário de Fazenda e de Planejamento e Gestão como Interviente. Na 2ª Etapa: As equipes de cada Secretaria são acordantes. |
| Negociar metas e administrar resultados não alcançados | A Secretaria de Planejamento e Gestão é a responsável pela condução do processo. A Comissão de Acompanhamento e Avaliação do Acordo de Resultados é responsável por deferir ou indeferir mudanças, tendo o planejamento estratégico como norte na tomada de decisão. |
| Mecanismo de Concessão de Autonomias | Autonomia compreendida como apoio para alcançar resultados e não como contrapartida à assinatura do instrumento. |
| Resultados e Desempenho | Na 1ª Etapa: Pactuação de indicadores finalísticos, indicadores de resultado, Identificação da Agenda Setorial do Choque de Gestão e Indicadores vinculados à racionalidade do gasto Na 2ª Etapa: Pactuação dos desdobramentos dos indicadores previstos em 1ª Etapa enquanto produtos e serviços. |



| CAPACIDADE PARA O CONTRATO / Experiência | Estado de Minas Gerais |
|--|---|
| Monitoramento | Na 1ª Etapa: Monitoramento realizado de forma conjunta: NOGeraes e AGEI Periodicidade: mensal Debate: Comitês de Resultados Na 2ª Etapa: Monitoramento realizado pela AGEI Periodicidade: mensal Debate: Reuniões Gerenciais de cada Secretaria |
| Avaliação | A CAA verifica o grau de cumprimento dos resultados, recomenda alterações, sugere revisão, repactuação, renovação, suspensão ou renovação do documento. Cabe a esta comissão a atribuição final de nota para fins de pagamento do prêmio por produtividade. |
| Mecanismos de Bonificação | Avaliação institucional satisfatória com nota maior que 60% na 1ª etapa do Acordo de Resultados. O servidor deve apresentar, pelo menos, 25% dos dias em efetivo exercício no ano anterior. Prêmio por Produtividade pago por equipe correspondendo até um 14º salário. |



| CAPACIDADE PARA O CONTRATO / Experiência | Estado do Espírito Santo |
|--|--|
| Moldes Gerais | Realiza+ é o programa de gestão, instituído através de Termo de Compromisso. Este formato alinha a metodologia de planejamento estratégico à gestão de portfólio dos Programas Estruturantes e Projetos Prioritários para o período de 2011-2014. |
| Arranjo Institucional | Acordo comum entre Governador e Secretários. Pactuação foi realizada para 18 programas estruturantes e 186 projetos prioritários, com delimitação de três atores: coordenadores (Governador, Vice-Governador e Secretário de Economia e Planejamento), responsáveis e pontos focais, além da figura do gerente para solução de problemas. |
| Negociar metas e administrar resultados não alcançados | A Comissão Especial de Análise de Demandas é a responsável por deferir alterações necessárias. |
| Mecanismo de Concessão de Autonomias | Não há. |
| Resultados e Desempenho | Os Programas Estruturantes e Projetos Prioritários possuem indicadores e metas de execução. Não existiam indicadores e metas estratégicos. |



| CAPACIDADE PARA O CONTRATO / Experiência | Estado do Espírito Santo |
|--|--|
| Monitoramento | Os Gerentes de projeto e de portfólio, além da Comissão Especial de Análise e Mudanças são responsáveis pelo monitoramento. Periodicidade: semanal Debate: Comitê Estratégico com Governador e Vice-Governador. Reunião de monitoramento com Escritório de Projetos do Governo. Periodicidade: quinzenal |
| Avaliação | Reuniões de Análise de Resultados com a Comissão Especial de Análise de Demandas, responsável pela inclusão, exclusão e alteração das demandas e dos resultados acordados previamente. Periodicidade: semestral |
| Mecanismos de Bonificação | Não possui reconhecimento positivo diretamente vinculado à bonificação. Reconhecimento negativo se dá através de registro da notificação em ata de reunião de acompanhamento. |



| CAPACIDADE PARA O CONTRATO / Experiência | Estado do Mato Grosso do Sul |
|---|---|
| Moldes Gerais | Modelo baseado na experiência de MG. Contrato de Gestão anual, de acordo com exercício financeiro, no qual são pactuados os indicadores com suas respectivas metas, os Programas Estratégicos com os projetos/iniciativas que o compõem e os processos estratégicos. |
| Arranjo Institucional | Contrato de gestão firmado entre Governador e Secretários. Não existe a figura do interveniente. Secretário tem autonomia para desdobrar seu contrato de gestão entre suas equipes ou não. |
| Negociar metas e administrar resultados não alcançados | Secretário de Governo foi delegado pelo Governador para supervisionar e avaliar a execução do contrato. Houve a promoção de capacitação e suporte metodológico necessário. |
| Mecanismo de Concessão de Autonomias | Não há. |
| Resultados e Desempenho | Conjunto de indicadores (finalísticos de medição externa e de projetos), com metas estabelecidas para o ano em curso, além de Caderno de Indicadores que orienta a avaliação. |



| CAPACIDADE PARA O CONTRATO / Experiência | Estado do Mato Grosso do Sul |
|--|---|
| Monitoramento | Realizado pela Secretaria de Governo e Gestão Estratégica, através do Escritório Central de Projetos (setorialistas), e pelos órgãos finalísticos, que também possuem um embrião dos futuros escritórios setoriais, denominados Pontos Focais. O monitoramento acontece em três vertentes: Operacional, a Tática e a Estratégica. |
| Avaliação | A avaliação é feita pela Comissão de Acompanhamento e Avaliação, composta por representantes de todas as partes envolvidas, e cujo papel é de verificar o grau de cumprimento dos resultados pactuados, recomendar alterações no contrato e sugerir revisão, repactuação, suspensão ou renovação do documento e, por fim, atribuição final de nota para fins de reconhecimento público. |
| Mecanismos de Bonificação | Não há remuneração variável. Reconhecimento público das instituições com melhor desempenho. O reconhecimento negativo existe, porém é tratado apenas do registro da notificação em ata de reuniões de acompanhamento. |



| CAPACIDADE PARA O CONTRATO / Experiência | Estado de Pernambuco |
|--|---|
| Moldes Gerais | Frente o Mapa Estratégico do Estado, os objetivos estratégicos são desdobrados em metas priorizadas em caráter participativo, envolvendo o Governador e todo o seu Secretariado. |
| Arranjo Institucional | Metas pactuadas são adequadas ao Orçamento do Estado e passam a constar nos Instrumentos Formais de Planejamento – PPA (Plano Plurianual) e LOA (Lei Orçamentária Anual). São também definidos indicadores de desempenho representativos a serem acompanhados. |
| Negociar metas e administrar resultados não alcançados | O instrumento físico gerado é o chamado Plano Operativo que é um documento que compila as atividades para o alcance das metas pactuadas e adequadas ao orçamento. A Secretaria Executiva de Gestão Estratégica da Secretaria de Planejamento e Gestão é o órgão responsável pela confecção e monitoramento. |
| Mecanismo de Concessão de Autonomias | Não há. |
| Resultados e Desempenho | De acordo com o Mapa Estratégico desmembra-se no Plano Operativo as atividades, metas com acompanhamento físico e financeiro e sua regionalização. |



GoveRNança Inovadora



| CAPACIDADE PARA O CONTRATO / Experiência | Estado de Pernambuco |
|--|--|
| Monitoramento | Em reuniões presididas pelo Governador dois objetivos são monitorados a cada semana. Em cinco semanas finaliza-se o ciclo de monitoramento. Nas reuniões semanais participam sempre o Governador, o Núcleo de Gestão (composto pela Vice-Governadoria, Secretaria da Casa Civil, Procuradoria Geral do Estado, Secretaria de Planejamento e Gestão, Secretaria da Fazenda, Secretaria da Controladoria Geral do Estado e Chefia de Gabinete do Governador), Secretários que possam ser corresponsáveis pelas metas prioritárias. |
| Avaliação | O principal instrumento de avaliação utilizado é o Relatório Anual de Ações do Governo, apresentado na Assembleia Legislativa. |
| Mecanismos de Bonificação | Não há remuneração variável. |



GoveRNança Inovadora



| CAPACIDADE PARA O CONTRATO / Experiência | Município de Curitiba |
|---|---|
| Moldes Gerais | Dois Contrato de Gestão: 1ª etapa - Diretrizes e Bases e 2ª etapa - Desdobramento da estratégia e dos compromissos referidos em programas. Contratualização anual, de acordo com LDO, LOA e Decreto de programação financeira e o cronograma de execução mensal de desembolso para o exercício. |
| Arranjo Institucional | Prefeito como contratante e Secretários como contratados. Não existe a figura do interveniente. Demandas com alterações relevantes de ordem orçamentário-financeira precisam de avaliação das Secretarias de Finanças, de Planejamento e Coordenação e de Governo. |
| Negociar metas e administrar resultados não alcançados | Unidade de Gestão do Plano de Governo é o órgão facilitador capaz de realizar ajustes gerenciais e reprogramações. |
| Mecanismo de Concessão de Autonomias | Autonomia compreendida como apoio para alcançar resultados e não como contrapartida à assinatura. |
| Resultados e Desempenho | Os contratos são constituídos por: indicadores e metas dos programas; indicadores, metas e produtos dos projetos; ações intersetoriais, indicadores, metas e produtos exclusivos para cada um dos envolvidos; e itens componentes da Agenda de Bom Governo. |



| CAPACIDADE PARA O CONTRATO / Experiência | Município de Curitiba |
|--|---|
| Monitoramento | Cotidianamente, mediante agenda definida pela Unidade de Gestão do Plano de Governo ou pelos coordenadores de programas. |
| Avaliação | Avaliação focada nos marcos de implementação de políticas, o esforço e aprendizado obtidos no processo e os resultados obtidos. Periodicidade: Quadrimestral Avaliação do exercício, fixação do contrato de gestão subsequente e as bases para a LDO do próximo ano. Periodicidade: Anual, ao final do exercício |
| Mecanismos de Bonificação | Certificado de Reconhecimento para desempenho "cumprido plenamente" por três ciclos quadrimestrais consecutivos, conferido em data comemorativa específica. Advertência, em caso de descumprimento injustificado por dois ciclos quadrimestrais consecutivos; Censura pública, caso o descumprimento se dê por três ciclos consecutivos; Afastamento do cargo, em caso de descumprimento por quatro ciclos consecutivos ou cinco aleatórios. |



| CAPACIDADE PARA O CONTRATO / Experiência | Município do Rio de Janeiro |
|--|--|
| Moldes Gerais | Estabelecimento de indicadores e metas de desempenho, com base na LDO e no PPA, entre 38 órgãos do município. |
| Arranjo Institucional | Acordos de Resultado firmado entre o Prefeito e os seus secretários e órgãos. Secretaria da Casa Civil como interveniente. |
| Negociar metas e administrar resultados não alcançados | O acompanhamento dos Acordos é de responsabilidade da Casa Civil com a coparticipação do EGP – Escritório de Gerenciamento de Projetos e da SBMR – Subsecretaria de Monitoramento de Resultados. |
| Mecanismo de Concessão de Autonomias | Não há. |
| Resultados e Desempenho | O objeto de pactuação são indicadores e metas detalhados e a indicação de iniciativas estratégicas, sem a indicação de ações operacionais. |



GoveRNança Inovadora



| CAPACIDADE PARA O CONTRATO / Experiência | Município do Rio de Janeiro |
|--|---|
| Monitoramento | Relatórios de Progresso, entregues ao Prefeito informando o desempenho de cada Secretaria; A expectativa em relação ao cumprimento de suas metas no final do ano; e Levantamento de possíveis ações para a melhora da atuação da Secretaria. Periodicidade: mensal Reuniões de progresso para que o Prefeito possa atuar na solução de problemas com as metas. Periodicidade: Trimestral |
| Avaliação | Avaliação anual com exposição das metas alcançadas e não alcançadas por Secretarias. O desempenho das entidades signatárias dos contratos é avaliado em notas: nota 2 – indicador se mantém no nível atual ou piora; nota 4 – obtém uma melhora insignificante; nota 6 – melhora significativa, no entanto, a meta não tenha sido cumprida; nota 8 – cumprimento da meta pela Secretaria; nota 10 – quando se supera em pelo menos 20% a meta estabelecida ou se alcança o prometido para o ano seguinte. |
| Mecanismos de Bonificação | Remuneração variável de acordo com critérios para distribuição do prêmio de produtividade, de forma fixa (metade da remuneração do servidor a título de 13º) e de forma variável (mediante distribuição, correspondente à soma de todos os valores apurados, multiplicado pelos fatores correspondentes à respectiva nota). O pagamento dos incentivos é feito a título de prêmio por desempenho e deverá ser pago, em uma parcela única, no primeiro semestre do ano seguinte. |



GoveRNança Inovadora



| CAPACIDADE PARA O CONTRATO / Experiência | Município de Porto Alegre |
|--|---|
| Moldes Gerais | Contrato de Gestão anual, que ocorre em março de cada ano, entre todos os órgãos municipais. |
| Arranjo Institucional | Prefeito, juntamente com a Secretaria Municipal de Planejamento Estratégico e Orçamento, na figura do contratante. Na condição de contratado está o dirigente máximo de cada órgão municipal, que se responsabiliza pelos resultados pactuados. |
| Negociar metas e administrar resultados não alcançados | Vice-prefeito e a Secretaria Municipal de Planejamento Estratégico e Orçamento coordenam as possíveis negociações. |
| Mecanismo de Concessão de Autonomias | Não há. |
| Resultados e Desempenho | Indicadores finalísticos são entregas prioritárias que tem como base o plano de governo corrente; Indicadores operacionais são de gestão interna e comum a todos os órgãos. |



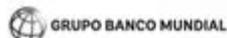
| CAPACIDADE PARA O CONTRATO / Experiência | Município de Porto Alegre |
|--|--|
| Monitoramento | Secretários municipais reúnem-se para a realização de seminários de avaliação do cumprimento das metas. Periodicidade: Mensal |
| Avaliação | Avaliação global trimestral, com a presença do prefeito. Secretariado apresenta os indicadores operacionais e finalísticos da sua área com o objetivo de detectar avanços ou melhorias que devem ser perseguidas. Os resultados das reuniões são de conhecimento público, publicadas no Portal da Prefeitura e também no Portal da Transparência e Acesso à Informação de Porto Alegre. |
| Mecanismos de Bonificação | A premiação máxima ocorre no final do exercício, por meio do Prêmio Loureiro da Silva, que tem a finalidade de fomentar o engajamento, a motivação e o comprometimento com os resultados pactuados. Em 2015, seis categorias foram contempladas: - Categoria Excelência Loureiro da Silva; - Categoria Destaques; - Categoria Lideranças; - Categoria Programa Estratégico; - Categoria Qualidade em Gestão; - Reconhecimento aos servidores que atuam nos territórios. As premiações variam entre placa de reconhecimento, troféu, valor a ser adicionado em seu orçamento anual e curso de extensão para aperfeiçoamento profissional. |




PUBLIX INSTITUTO

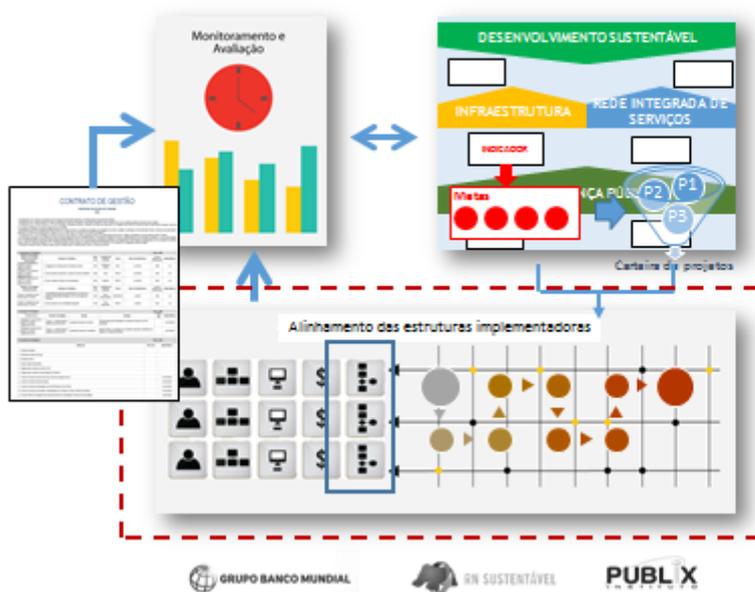
GoveRNança Inovadora

Modelo de Contratualização e Monitoramento e Avaliação

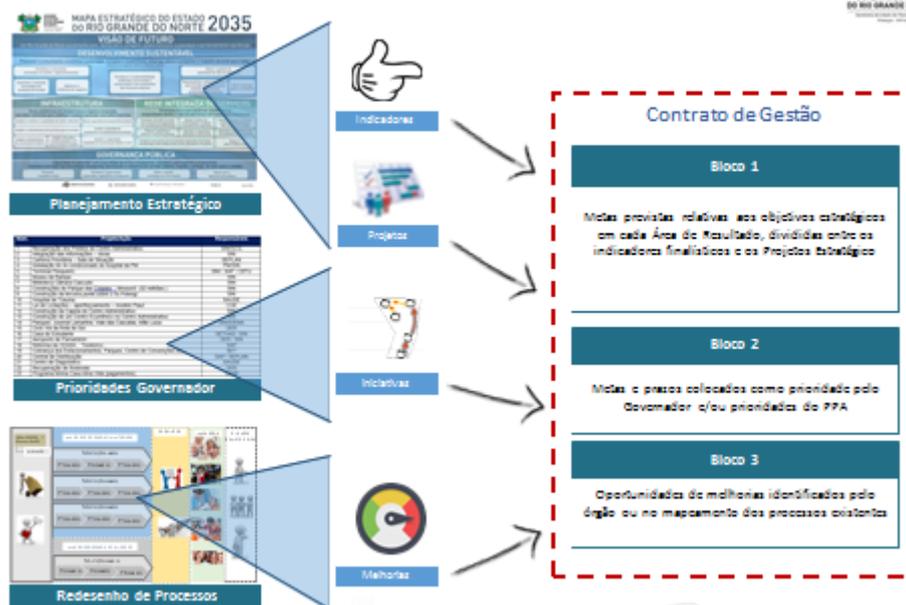
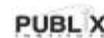


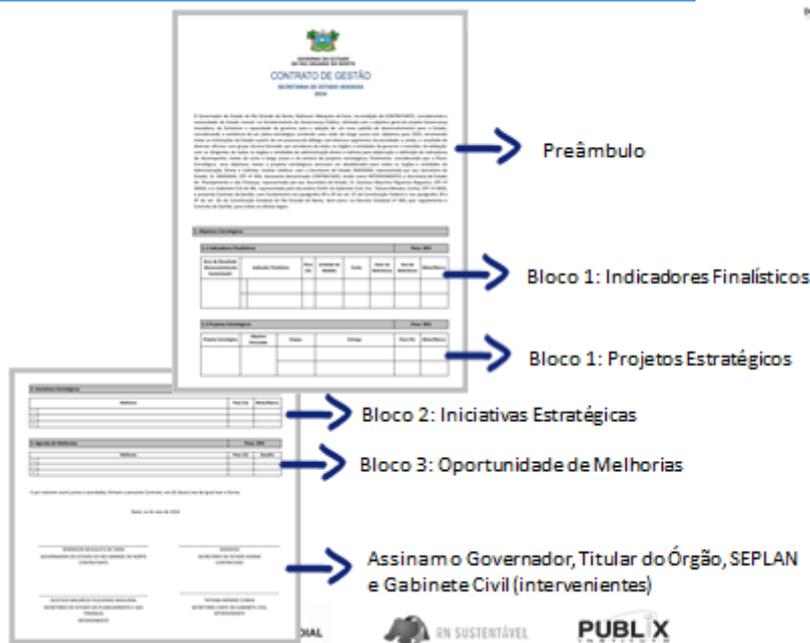


MAPA ESTRATÉGICO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE 2035



Fases do contrato de gestão





Matriz de Contribuição: Indicadores Finalísticos

| ÓRGÃO / META ESTRATÉGICA | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | | | | | | | | | | |
|--------------------------|--|---|--|--|---|---------------------------------------|---|---|--|---|--|
| | DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL | | | | INFRAESTRUTURA | | | GOVERNANÇA PÚBLICA | | | |
| | Fortalecer a economia do Estado no cenário regional/nacional | | | | Ampliar e melhorar a qualidade de nossas rodovias | | | Ampliar a infraestrutura de serviços para o turismo | | | |
| | Preço de Turismo pelo Rio Grande do Norte | Movimento de passageiros (desembarque nacional e internacional) | Pólos turísticos existentes no Rio Grande do Norte | Novos polos turísticos comercializados | Percentual de quilômetros construídos | Percentual de quilômetros recuperados | Percentual de rodovias com conceito "Star" ou "Green" no estado geral | Quantidade de pontos de atendimento ao turista com pontos capacitados (bilhete e com cartão de guia de turismo) | Pólos turísticos com infraestrutura adequada | Percentual de cumprimento das reduções orçamentárias à Secretaria de Turismo Nacional (STN) | Percentual de ingressos com controle de gestão implementados |
| SEPLAN | | | | | | | | | | | |
| SETUR | ● | ● | ● | ● | | | | ● | ● | ● | |
| SN | | | | | ● | ● | ● | | | | |

Matriz de Contribuição: Projetos Estratégicos

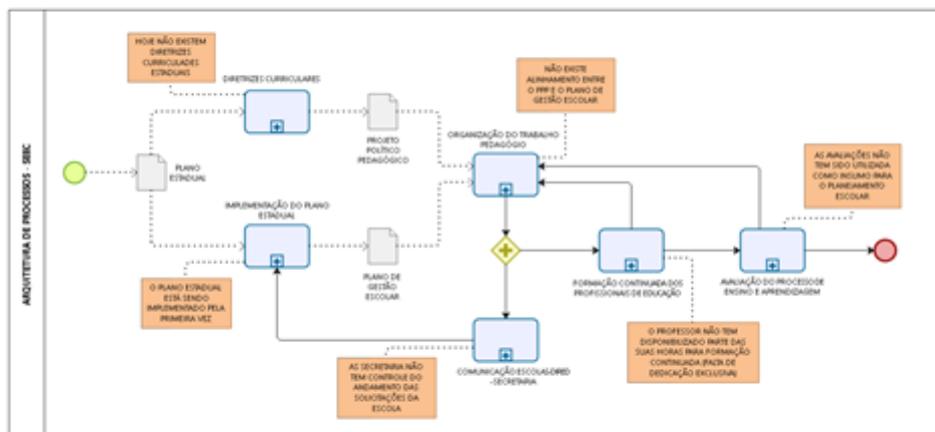
| ÓRGÃOS / PROJETOS ESTRATÉGICOS | PROJETOS ESTRATÉGICOS | | | | |
|--------------------------------|----------------------------|--|----------------|--|--|
| | GOVERNANÇA PÚBLICA | INFRAESTRUTURA | | DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL | |
| | Inovação na Gestão Pública | Novo padrão RN de estradas, manutenção regular | Pré-Transporte | Consolidação dos Eixos Integrados de Desenvolvimento | Turismo - Profissionalizar a Gestão dos Ativos do RN |
| SEPLAN | ● | | | ● | |
| SETUR | | | | | ● |
| SIN | | ● | ● | | |



Lista das Iniciativas Estratégicas

| INICIATIVAS ESTRATÉGICAS | ÓRGÃOS |
|--|---------------------------------|
| Recuperação dos Prédios do Centro Administrativo | SIN/GCG |
| Integração das informações - obras | SIN |
| Carteira Prioritária - Sala de Situação | SEPLAN |
| Instalação do Ar-condicionado do hospital da PM | PM/SIN |
| Terminal Pesqueiro | SIN / SAPE / CBTU |
| Museu da Rampa | SIN |
| Biblioteca Câmara Cascudo | SIN/FJA/SEPLAN - RN Sustentável |
| Construção da terceira ponte sobre o rio Potengi - Elaboração do Projeto Rodoviário do Corredor Norte-Sul (Etapa 01) | SIN |
| Hospital de Trauma - Construção do Hospital Terciário do RN | SESAP |
| Criação de repositório digital de legislação estadual, com atualização contínua | CGE |
| Construção da Capela do Centro Administrativo | SIN |
| Construção de um Centro Ecumênico no Centro Administrativo | SIN |
| Parques: Juvenal Lamartine, Vale das Cataratas, Mãe Luiza e Parque das Dunas | SIN/IDEMA |
| Ciclo Via da Rota do Sol | DER |
| Casa do Estudante | SETHAS / SIN |
| Aeroporto de Pamamirim | DER / SIN |
| Reforma da CF&CA - Terceiro (Reestruturação do Fomento Financeiro) | SAPF |

Agenda de Melhorias



Conexão com PPA e LOA



SEPLAN



1. Objetivos Estratégicos

1.1 Indicadores Finalísticos

Peso: 30%

| Área de Resultado (Governança Pública) | Indicador Finalístico | Peso (%) | Unidade de Medida | Fonte | Valor de Referência | Ano da Meta | Meta/Marco |
|--|---|----------|-------------------|--------|---------------------|-------------|------------|
| Modernizar a administração pública | 1 Percentual de Órgãos com Matriz de Contribuição do PPA e Mapa Estratégico elaborada | 25% | % | SEPLAN | 0 | 2016 | 100% |
| | 2 Percentual de órgãos com contrato de gestão celebrado | 25% | % | SEPLAN | 0 | 2016 | 50% |
| | 3 Percentual execução do Plano Estratégico dos Eixos Integrados de Desenvolvimento* | 25% | % | SEPLAN | 0 | 2016 | 100% |
| Promover o equilíbrio fiscal | 4 Percentual de cumprimento dos indicadores vinculados à Secretaria do Tesouro Nacional (STN) | 25% | % | STN | 12,67% | 2016 | 15,71% |



GoveRNaça Inovadora



1. Objetivos Estratégicos

1.2 Projetos Estratégicos **Peso: 30%**

| Projeto Estratégico | Área de Resultado (Governança Pública) | Etapas | Entrega | Peso (%) | Meta/Marco |
|----------------------------|--|--|---|----------|------------|
| Inovação na Gestão Pública | Modernizar a Administração Pública | Pactuar, assinar, monitorar e avaliar os contratos de gestão | Piloto dos Contratos de Gestão entre Governador e dirigentes assinados | 10% | 30/06/16 |
| | | | Bloco 1 dos Contratos de Gestão entre Governador e dirigentes assinados | 10% | 30/09/16 |
| | | | Bloco 2 dos Contratos de Gestão entre Governador e dirigentes assinados | 10% | 31/12/16 |
| | | | Software de monitoramento da execução dos contratos de gestão adquirido | 10% | 30/06/16 |
| | | | Informações dos contratos disponibilizados no site oficial do Governo | 5% | 31/12/16 |
| | | | Resultados reconhecidos e boas práticas divulgadas | 5% | 31/12/16 |



GoveRNaça Inovadora



1. Objetivos Estratégicos

1.2 Projetos Estratégicos **Peso: 30%**

| Projeto Estratégico | Área de Resultado (Governança Pública) | Etapas | Entrega | Peso (%) | Meta/Marco |
|--|--|--|---|----------|------------|
| Plano Estratégico de Consolidação dos Eixos Integrados de Desenvolvimento* | Modernizar a Administração Pública | Módulo 1 - Plano Estratégico de Micrologística do Transporte de Cargas | Diagnóstico das cadeias produtivas | 2% | 30/09/16 |
| | | | Diagnóstico da logística do transporte de cargas | 2% | 31/08/16 |
| | | | Priorização dos projetos estratégicos micrologísticos | 2% | 31/10/16 |
| | | | Elaboração de plano de implementação | 4% | 31/10/16 |
| | | Módulo 2 - Plano Estratégico de Desenvolvimento Industrial | Avaliação do potencial econômico das cadeias produtivas | 2% | 30/09/16 |
| | | | Estudo de mercado dos produtos priorizados | 2% | 30/09/16 |
| | | | Priorização dos cinco produtos-chaves | 2% | 31/10/16 |
| | | | Elaboração de plano de implementação | 4% | 30/11/16 |



1. Objetivos Estratégicos

| 1.2 Projetos Estratégicos | | | | Peso: 30% | |
|--|------------------------------------|--|--|-----------|----------|
| Plano Estratégico de Consolidação dos Eixos Integrados de Desenvolvimento* | Modernizar a Administração Pública | Módulo 3 - Plano Estratégico de Energia Elétrica | Diagnóstico da situação atual do suprimento e distribuição de energia elétrica | 2% | 30/09/16 |
| | | | Avaliação das necessidades energéticas | 2% | 30/11/16 |
| | | | Avaliação das lacunas e investimentos em energias | 2% | 31/10/16 |
| | | | Elaboração de plano de implementação | 4% | 30/11/16 |
| | | Módulo 4 - Plano Estratégico de Telecomunicações e de Tecnologia da Informação (TIC) | Avaliação da situação atual de TIC | 2% | 31/10/16 |
| | | | Avaliação das necessidades atuais e futuras de TIC | 2% | 30/11/16 |
| | | | Avaliação das lacunas e priorização de iniciativas em TIC | 2% | 31/12/16 |
| | | | Elaboração de plano de implementação | 4% | 31/12/16 |
| | | Módulo 5 - Plano Estratégico de Capacitação do Capital Humano para o Desenvolvimento | Panorama do trabalho e da capacitação profissional | 2% | 30/11/16 |
| | | | Avaliação das necessidades atuais e futuras de capacitação do capital humano | 2% | 30/11/16 |
| | | | Avaliação das lacunas na educação profissionalizante | 2% | 31/12/16 |
| | | | Elaboração de plano de implementação | 4% | 31/12/16 |

2. Iniciativas Estratégicas

Peso: 20%

| Iniciativa | Peso (%) | Meta/Marco |
|----------------------------------|----------|------------|
| 1 Implantar a Sala de Situação | 100% | 31/08/16 |

3. Agenda de Melhorias **Peso: 20%**

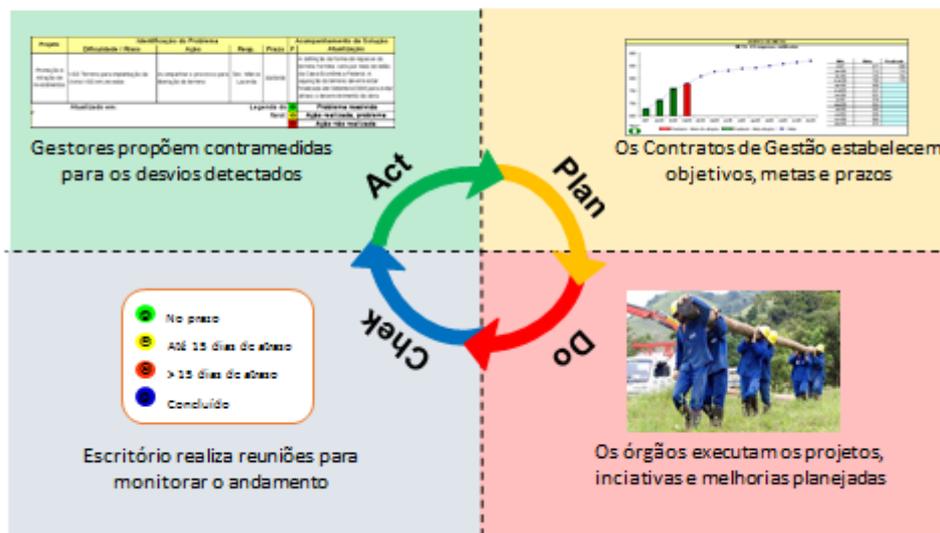
| | Melhoria | Peso (%) | Desafio |
|----|---|----------|----------|
| 1 | Aperfeiçoar a integração do processo de planejamento e orçamento com o foco na elaboração e no monitoramento do PPA e LOA | 10% | 31/12/16 |
| 2 | Elaborar um plano de certificação ocupacional dos cargos de gestor de planejamento e financeiro | 10% | 31/12/16 |
| 3 | Redesenhar o novo fluxo do processo de avaliação do PPA | 10% | 31/12/16 |
| 4 | Produzir manual de elaboração da LOA com classificação da despesa uniformizada | 10% | 31/12/16 |
| 5 | Elaborar procedimento de descentralização de cota por subitem de despesa | 10% | 31/12/16 |
| 6 | Implantar núcleo de monitoramento da programação financeira | 10% | 31/12/16 |
| 7 | Operacionalizar a Rede Estadual SICONV | 10% | 31/12/16 |
| 8 | Criação do Escritório Central de Projetos | 10% | 30/06/16 |
| 9 | Percentual do pedido de respostas da Lei da Transparência respondidos no prazo legal | 10% | 100% |
| 10 | Número de dias de inscritos no CAUC | 10% | 0 Dias |



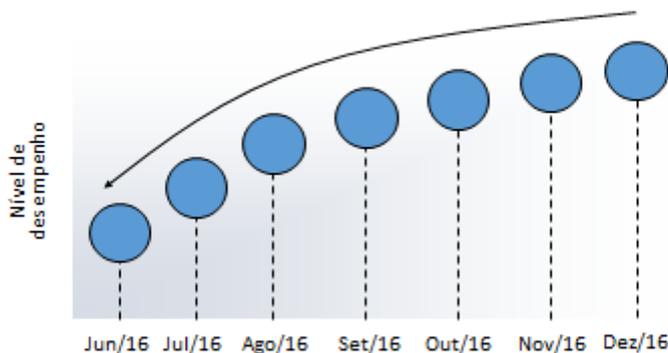
Áreas de conhecimento recomendadas para acompanhamento dos Contratos de Gestão



Monitoramento dos Contratos de Gestão

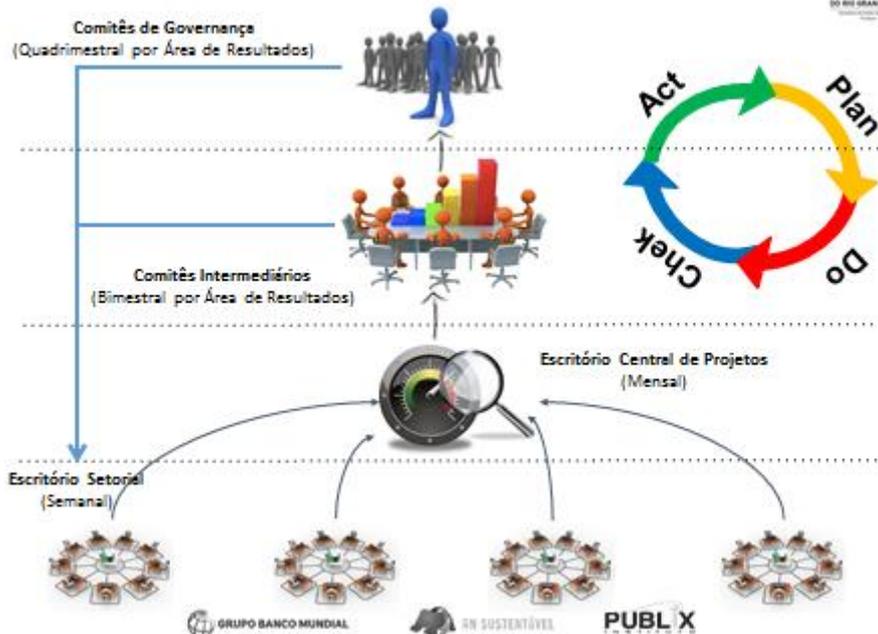


Para o acompanhamento sistemático, os resultados devem ser desdobrados em períodos mais curtos:

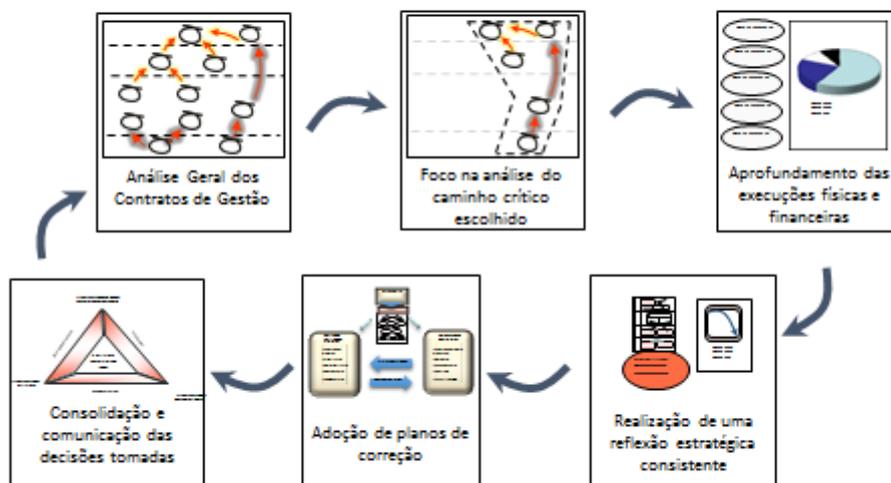


Faróis de controle e análise crítica, de acordo com o Contrato de Gestão

| FAROL | MARCOS | METAS |
|---|----------------------------|---------------|
|  | em dia, 0 dias de atraso | de 90% a 100% |
|  | de 30 a 60 dias de atraso | de 70% a 90% |
|  | acima de 60 dias de atraso | abaixo de 70% |



Reuniões de Aprendizagem Estratégicas (RAEs)



Reuniões de monitoramento dos Contratos de Gestão:
Escritórios Setorial



Periodicidade:
Semanal / Quinzenal
(até o dia 5 de cada mês)



Responsável pelas agendas e condução das reuniões:
Escritório Setorial

Quem participa:

- Gerentes de Projetos Estratégicos
- Responsáveis pelas Iniciativas Estratégicas
- Responsáveis pelas Melhorias da Agenda
- Outros que o Escritório precisar

Gestores
de projetos, iniciativas e agenda de melhorias

Levar as informações necessárias para realização da reunião

- Execução física das ações sob sua responsabilidade;
- Apontar os problemas e dificuldades que estejam impactando no desempenho;
- Propor contramedidas para superar as dificuldades e riscos, com prazo para executá-las;
- Informar a execução financeira detalhada até o dia da reunião;
- Apresentar cronograma atualizado da projeção de orçamento para os meses seguintes.

Escritório Setorial
ou responsável definido pelo titular do órgão

Agendar e organizar as reuniões com as equipes de gestores

- Organizar as informações sobre a execução física e financeira dos projetos;
- Identificar riscos e dificuldades que podem impactar na execução dos projetos;
- Discutir contramedidas a serem adotadas para superar as dificuldades e evitar os riscos;
- Avaliar a demanda por recursos orçamentários para execução das ações;
- Elaborar o Relatório de Situação Consolidado das ações (projeto, iniciativa e melhoria) no sistema de monitoramento.



GoveRNaça Inovadora



Reuniões de monitoramento dos Contratos de Gestão:
Escritório Central de Projetos



Periodicidade:
Mensal
(até o dia 10 de cada mês)



Responsável pelas agendas e condução das reuniões:
Escritório Central de Projetos

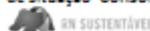
- Quem participa:
- Gerentes de Escritório Setorial
 - Outros que o Escritório precisar

Escritório Setorial ou responsável definido pelo titular do órgão

- Levar as informações necessárias para realização de reunião
- Informar o Relatório de Situação Consolidado das ações (projeto, iniciativa e melhoria);
 - Apresentar contramedidas a serem adotadas para superar as dificuldades e evitar os riscos;
 - Fazer a solicitação de liberação recursos orçamentários para execução das ações;
 - Avaliar as solicitações de alteração no escopo do projeto;
 - Disponibilizar fotos e vídeos sobre a execução dos projetos;
 - Levantar as informações adicionais que o Escritório Central solicitar.

Escritório Central

- Agendar e organizar as reuniões com os Escritórios Setoriais
- Avaliar a execução física e cobrar o cumprimento do cronograma planejado;
 - Avaliar as solicitações de cotas orçamentárias e proceder a liberação junto a SEPLAN;
 - Auxiliar na adoção das contramedidas propostas para os riscos e dificuldades;
 - Ajudar na interação com demandas que necessitam ação de outros órgãos;
 - Relatar informações relevantes não identificadas pelos Escritórios Setoriais;
 - Elaborar o Relatório de Situação Consolidado das Secretarias e Áreas de Resultado.



GoveRNaça Inovadora



Reuniões de monitoramento dos Contratos de Gestão:
Comitê Intermediário



Periodicidade:
Bimestral
(para cada Área de Resultados)



Responsável pelas agendas e condução das reuniões:
Escritório Central de Projetos

- Quem participa:
- Secretaria de Planejamento
 - Gabinete Civil
 - Dirigentes de órgãos afetos à Área de Resultado
 - Escritório Setorial
 - Dirigentes de órgãos com demandas pontuais

Escritório Central

- Levar as informações necessárias para realização de reunião
- Definir os principais pontos a serem discutidos na reunião;
 - Elaborar a apresentação da reunião;
 - Fazer a exposição sobre a execução dos projetos, iniciativas e agenda de melhorias;
 - Apresentar as demandas que necessitem de definições e/ou intervenções do Secretário de Planejamento.

Comitê

- Programar as reuniões de Comitê Intermediário
- Avaliar o desempenho das Áreas de Resultados e dos Contratos de Gestão de cada órgão;
 - Cobrar a execução dos cronogramas previstos nos contratos;
 - Auxiliar na adoção das contramedidas propostas para os riscos e dificuldades;
 - Tomar decisões para corrigir problemas e garantir o alcance dos resultados;
 - Deliberar sobre outros temas de interesse;
 - Informar os órgãos sobre as decisões tomadas na reunião para que sejam cumpridas;
 - Sugerir as realizações que deverão compor a Agenda Positiva de resultados;
 - Definir os assuntos que devem ir para pauta de reunião com o Governador.



GoveRNança Inovadora



Reuniões de monitoramento dos Contratos de Gestão:

Comitê de Governança



Periodicidade:
Quadrimestral
(para cada Área de Resultados)



Responsável pelas agendas e condução das reuniões:
Escritório Central de Projetos

Quem participa:

- Governador do Estado
- Secretaria de Planejamento
- Gabinete Civil
- Dirigentes de órgãos afetos à Área de Resultado
- Escritório Setorial
- Dirigentes de órgãos com demandas pontuais

Escritório Central

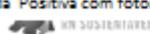
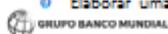
Levar as informações necessárias para realização da reunião

- Definir os principais pontos a serem discutidos na reunião;
- Elaborar a apresentação da reunião;
- Fazer a exposição sobre a execução dos projetos, iniciativas e agenda de melhorias;
- Apresentar as demandas que necessitem de definições e/ou intervenções do Governador.

Comitê

Programar as reuniões de Comitê das Áreas de Resultado

- Avaliar o desempenho das Áreas de Resultados por meio dos Contratos de Gestão de cada órgão;
- Cobrar dos dirigentes a execução dos cronogramas previstos nos contratos;
- Tomar decisões para corrigir problemas e garantir o alcance dos resultados;
- Deliberar sobre outros temas de interesse;
- Informar os órgãos sobre as decisões tomadas na reunião para que sejam cumpridas;
- Elaborar uma Agenda Positiva com fotos e fatos para divulgação.



GoveRNança Inovadora



Síntese das RAE:

| | Participantes | Periodicidade | Conteúdo |
|-------------|--|---|--|
| Estratégico | <ul style="list-style-type: none"> • Governador • Secretaria de Planejamento • Gabinete Civil • Dirigentes de órgãos afetos à Área de Resultado • Dirigentes de órgãos com demandas pontuais | Quadrimestral | <ul style="list-style-type: none"> • Execução dos contratos de gestão • Agenda Positiva e entregas • Riscos e dificuldades • Contramedidas |
| Tático | <ul style="list-style-type: none"> • Secretaria de Planejamento • Gabinete Civil • Dirigentes de órgãos afetos à Área de Resultado • Escritório Central • Escritório Setorial • Dirigentes de órgãos com demandas pontuais | Bimestral (Até a 3ª semana do mês subsequente) | <ul style="list-style-type: none"> • Execução dos contratos de gestão • Agenda Positiva e entregas • Riscos e dificuldades • Contramedidas |
| Operacional | <ul style="list-style-type: none"> • Escritório Central • Escritório Setorial • Gerentes • Outros que o Escritório precisar | Mensal (Até o 10º dia do mês subsequente) | <ul style="list-style-type: none"> • Execução física (cronograma) • Avaliação de cotas orçamentárias • Riscos e contramedidas • Interação com demais projetos • Solicitação de mudanças |
| | Responsáveis por: <ul style="list-style-type: none"> • Projetos Estratégicos • Agendas de Melhorias • Outros que o Escritório precisar | Semanal ou quinzenal (Até o 3º dia do mês subsequente) | <ul style="list-style-type: none"> • Riscos • Contramedida • Demanda orçamentária • Relatório de acompanhamento |



Modelo de Relatório de Acompanhamento



GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO

SECRETARIA DE ESTADO DO PLANEJAMENTO DE DAS FINANÇAS

Informações iniciais

| | |
|-------------------------------|---|
| Contrato de Gestão: | Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças |
| Responsável pelo contrato: | Méssica |
| Data de emissão do relatório: | 05/08/16 |
| Mês de referência: | Julho |



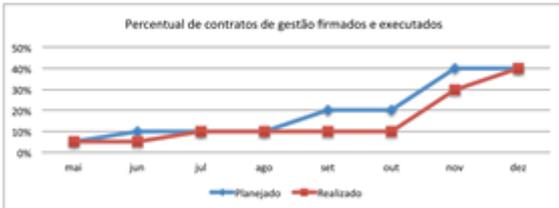
Modelo de Relatório de Acompanhamento

1. Objetivos Estratégicos

Etapa 1: Pactuar, assinar, monitorar e avaliar os contratos de gestão

| Cod. | Nome da ação | UD | GFP | Crédito Autorizado | Liberado | Utilizado | Saldo |
|--------------|---------------------------------------|--------|------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1501 | Monitoramento dos contratos de gestão | SEPLAN | 3101 | R\$ 1.000.000,00 | R\$ 800.000,00 | R\$ 750.000,00 | R\$ 200.000,00 |
| | | | 4101 | R\$ 5.000.000,00 | R\$ 2.000.000,00 | R\$ 1.000.000,00 | R\$ 3.000.000,00 |
| TOTAL | | | | R\$ 6.000.000,00 | R\$ 500.000,00 | R\$ 500.001,00 | R\$ 500.002,00 |

| Descrição da solicitação financeira | GFP | Valor Solicitado |
|-------------------------------------|------|------------------|
| | 3101 | R\$ 100.000,00 |



Percentual de contratos de gestão firmados e executados

| Mês | Planejado | Realizado | Fator |
|-----|-----------|-----------|-------|
| mai | 5% | 5% | ⊖ |
| jun | 10% | 5% | ⊖ |
| jul | 10% | 10% | ⊖ |
| ago | 10% | 10% | ⊖ |
| set | 20% | 10% | ⊖ |
| out | 20% | 10% | ⊖ |
| nov | 40% | 30% | ⊖ |
| dez | 40% | 40% | ⊖ |



Modelo de Relatório de Acompanhamento

| Marcos | Planejado | Realizado | Farol |
|---|-----------|-----------|-------|
| Contratos de Gestão entre Governador e dirigentes assinados | 31/07/16 | | |
| Software de monitoramento da execução dos contratos de gestão adquirido | 31/08/16 | | |
| Informações dos contratos disponibilizados no site oficial do Governo | 31/10/16 | | |
| Resultados reconhecidos e boas práticas divulgadas | 31/12/16 | | |

| Etapa | Dificuldade / Risco | Contramedida | Prazo | Responsável |
|-------|---------------------|--------------|-------|-------------|
| | | | | |

| Outros comentários |
|--------------------|
| |



Modelo de Relatório de Acompanhamento

2. Iniciativas Estratégicas

| Metas e Marcos | Planejado | Realizado | Farol |
|------------------------------|-----------|-----------|-------|
| Implantar a Sala de Situação | 31/05/16 | | |

| Etapa | Dificuldade / Risco | Contramedida | Prazo | Responsável |
|-------|---------------------|--------------|-------|-------------|
| | | | | |



Modelo de Relatório de Acompanhamento

| 3. Agenda de Melhorias | | | | |
|---|-----------|-----------|-------|--|
| Desafios | Planejado | Realizado | Farol | |
| Elaborar um plano de certificação ocupacional dos cargos de gestor de planejamento e financeiro | 27/06/16 | | 🟢 | |
| Implantar novo fluxo do processo de avaliação do PPA | 18/07/16 | | 🟡 | |
| Desenvolver e implantar o módulo de elaboração da LDO dentro do SIAF | 11/05/16 | | 🟢 | |
| Criar procedimento de descentralização de cota por subitem de despesa | 20/04/16 | | 🔴 | |
| Percentual do pedido de respostas da Lei da Transparência respondidos no prazo legal | 100% | | 🟢 | |
| Número de dias de inscritos no CAUC | 0 Dias | | 🔴 | |

| Etapa | Dificuldade / Risco | Contramedida | Prazo | Responsável |
|-------|---------------------|--------------|-------|-------------|
| | | | | |



- ✓ Os Contratos de Gestão tem vigência de 1 ano e serão revistos a cada período
- ✓ Será instituída uma Comissão de Avaliação em cada órgão
 - ✦ 1 representante do contratado
 - ✦ 1 representante do contratante
 - ✦ 1 representante da SEPLAN, indicado por seu titular
 - ✦ 1 representante do GAC, indicado por seu titular
 - ✦ 1 membro da Sociedade Civil (facultativo)
- ✓ São competências da Comissão de Avaliação:
 - ✦ Avaliar os resultados alcançados
 - ✦ Recomendar alterações nos contratos de gestão
 - ✦ Recomendar a revisão e a renovação dos Contratos
 - ✦ Proceder, ao final de cada período, à Avaliação de Desempenho Institucional
- ✓ Os contratados enviarão à Comissão de Avaliação relatório de execução demonstrando e justificando o grau de desempenho alcançado no período



Cálculo da nota no contrato de gestão

| 1. Objetivos Estratégicos | | | | |
|------------------------------|-----------|------------|------------|------|
| 1.1 Indicadores Finalísticos | | | Peso | 30% |
| Indicador Finalístico | Peso (%) | Desempenho | Nota | |
| Indicador 1 | 30% | 100% | 30% | |
| Indicador 2 | 70% | 80% | 56% | |
| Total | | | 86% | |
| NOTA FINAL (a) | | | 26% | |
| 1.2 Projetos Estratégicos | | | Peso | 30% |
| Projeto Estratégico | Entrega | Peso (%) | Desempenho | Nota |
| Projeto 1 | Entrega 1 | 40% | 70% | 28% |
| | Entrega 2 | 60% | 80% | 48% |
| TOTAL | | | 76% | |
| NOTA FINAL (b) | | | 23% | |
| 2. Iniciativas Estratégicas | | | Peso | 20% |
| Iniciativa | Peso (%) | Desempenho | Nota | |
| Iniciativa 1 | 50% | 80% | 40% | |
| Iniciativa 2 | 50% | 90% | 45% | |
| TOTAL | | | 85% | |

✓ O Decreto nº 26.090, de 17 de maio de 2016 disciplina o Contrato de Gestão no âmbito do Poder Executivo e dá outras providências.

- ✦ Disposições Preliminares
- ✦ Disposições Gerais
- ✦ Elaboração
- ✦ Formalização
- ✦ Acompanhamento, da Avaliação e da Fiscalização
- ✦ Vigência, da Renovação e da Revisão
- ✦ Disposições Finais

Desafios

Alinhamento com a estratégia: todos os indicadores, projetos estratégicos, iniciativas estratégicas e agenda de melhorias devem estar relacionados com o planejamento estratégico do Estado do RN

Reuniões Aprendizagem Estratégica (RAE): realização de reuniões sistemáticas pelos Escritórios Setoriais para avaliação do progresso dos Contratos de Gestão e adoção de contramedidas para correção de desvios

Participação de todos: quem executa as atividades e os projetos é o núcleo operacional da empresa, mas é preciso o envolvimento da alta administração do órgão ou entidade

Comunicação: o órgão e entidade contratado deve tornar os resultados pactuados conhecidos por todos da organização, bem como as informações sobre a sua execução e as decisões nas RAE



Praticagem

Dividir em grupo por área de resultados:

- Grupo 1: Desenvolvimento Sustentável – Secretaria de Desenvolvimento Econômico;
- Grupo 2: Rede Integrada de Serviços – Secretaria de Educação;
- Grupo 3: Infraestrutura – Secretaria de Meio Ambiente e Recursos Hídricos;
- Grupo 4: Governança Pública – Secretaria de Administração.



Praticagem

EXERCICIO 1:

- Completar a Matriz de Contribuição da Secretaria em relação aos Objetivos Estratégicos e aos Projetos Estratégicos –20’
- Apresentação da Matriz de Contribuição – 10’ para cada grupo



Praticagem

EXERCICIO 2:

- Preparar o Contrato de Gestão da Secretaria com base na Matriz de Contribuição – 50’
- Apresentação do CG - 10’ para cada grupo



8. Referências

MARINI, C. Aspectos Contemporâneos do Debate sobre Reforma da Administração Pública no Brasil: a agenda herdada e as novas perspectivas. Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado - REE, Salvador. nº 1, março/abril/maio, 2005. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com.br>>

MARINI, Caio; MARTINS, Humberto. Um governo matricial: estruturas em rede para a geração de resultados de desenvolvimento. In: Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 9. Madrid. 2004.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. Um guia de governança para resultados na administração pública. Publix. Editora, 2010.

9. Anexo

9.1. Anexo I – Fotos da Oficina



9.2. Anexo II – Lista de Presença

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

Projeto Governança Inovadora: FRENTE CONTRATUALIZAÇÃO
Data: 31/05/2016. Horário: 9 às 17 horas. Local: Auditório da Escola de Governo.

OFICINA SOBRE CONTRATOS DE GESTÃO

| NOME | ÓRGÃO | CONTATO |
|---------------------------------|------------|-----------------------------------|
| Samara Anta M. Nonamento | CAERU | 99990-9400 samara@caern.com.br |
| Karina Pessoa Nequeira | DETRAN | karina@nequeira@rn.gov.br |
| Derine Nêze Frazee Albuquerque | CONTROL | derine1163@hotmail.com |
| Grécia M. Moura | CONTROL | greciamendonca@gmail.com |
| Danielle Yalteso Damasceno | Secdec | 3232-1138 |
| THOMSON FERREIRA M. M. F. T. | Pol. CIVIL | 58135-5579 |
| Stephane M. S. Champ | DER | 99973-7721 / 3232-2308 |
| Maria de Lourdes B. S. Medeiros | CEASA | 98778-6564 |
| ABRÃO MAURÍCIO T. DA SILVA | DATANORTE | (84) 99109-4011 |
| Carlos Sérgio B. de Mello | DATANORTE | 99451-0004 |
| Eduardo de Almeida Vasconcelos | SAPÉ | eduardo@rn.gov.br |
| Flávia Freire | Asscom | freire.flavia@gmail.com |
| Luana de Araújo Silva Pereira | IFESP | lilian19c@yahoo.com.br |
| Ana Célia S.S. de Albuquerque | JGARN | ana.c5536@yahoo.com.br |
| José Elielson Lázaro da Silva | SEEL | elielson@rn.gov.br |
| João Pessoa | SEEL | thokap@hotmail.com |
| José Efraim F. Fontes | SAPÉ | jeff@rn.gov.br |
| Franciscisca B. L. Aguiar | DETRAN | franciscisca@rn.gov.br |
| FRANCISCA P. PAULA | IDETIA | francisca@idetia.com.br |
| Edson Honorato de Sá | CAERU | edson@caern.com.br |
| Maria das Graças Rocha | ARSEP | maria.rochamex@rn.gov.br |
| Juliana de Almeida de Jesus | SARH/EE | haram@rn.gov.br |
| Christiane Araújo | ATP/SEEC | ccamataje@gmail.com |
| Luiz Barros | CAC | luiz@cac.rn.gov.br |
| Luciane Manoel de Moura | JUCERN | lucianemoura@gmail.com |
| Micael Ramos F. Silva | -IDER | mico.temusik@rn.gov.br |

com

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

Projeto Governança Inovadora: FRENTE CONTRATUALIZAÇÃO
Data: 31/05/2016. Horário: 9 às 17 horas. Local: Auditório da Escola de Governo.

OFICINA SOBRE CONTRATOS DE GESTÃO

| NOME | ÓRGÃO | CONTATO |
|--|---------|---------------------|
| Gibilene Mendonça de Moura | CEHAB | (84) 98805 3693 |
| Anny Claudine Nobre | SEPLAN | 3232-1900 |
| Hilbert Ezequiel F. de Medeiros | IFESP | (84) 98733-9780 |
| RENISE M. IXTEIRA DE FIORENTIN | CBMAN | (84) 99135-9656 |
| ANDRÉ GUSTAVO DE MORAIS V. BORGES | PMRN | (84) 991651215 |
| THIAGO TOSCANO | PUBLIX | (31) 91402-1872 |
| FELIPE REGINARIO G. SILVA | PCRN | (84) 98159-1333 |
| Marcos de Salina S. Moura | SESP | (84) 3232-2509 |
| Imônica Dornier Goul | ASSECOM | 8M/99407-0482 |
| André Spolton Loup | SESAU | 8723 0915 |
| Romyria Salvatino | CEHAB | 99637-3343 |
| ARLINDO NASCIMENTO | SEARA | 98725-4050 |
| FRANCA FREAGA | EMPATUA | 99130-5847/3036-518 |
| SYLVANA GUERPA | IDEMA | (84) 99984 4066 |
| JOÃO BATISTA DE SOUZA JÚ | ITEP | 84 9947-4190 |
| JOSE PEREIRA N. SO | DESE | 84 98748 6166 |
| Maria de Fátima Afonso | SETUR | 84 98866.4854 |
| Carla Dutra | SETUR | 998634290 |
| MICHELINE LIRA MACHADO | JUCERN | 99109-7070 |
| JOSE LUCIANO A. DE LACENDA | SEPLAN | 99601 4077 |
| EZEQUIAS V. DE MOURA | EMPARN | 988995645 |
| Edson Rodrigues da Costa Neto (Capitão PM) | SESED | 99600-0625 |
| ADRIANO ALMEIDA RODRIGUES | SET | 7667-2726 |
| Patrícia Moura de Moura | Syphon | 49801-3366 |
| MAX ANTONIO DE MEDEIROS PEREIRA | ITERN | 3232-2914 |
| Silvia Luise de Lucena Bichela | EBRU | 38921699 |



Projeto GoveRNança Inovadora: FRENTE CONTRATUALIZAÇÃO
Data: 31/05/2016. Horário: 9 às 17 horas. Local: Auditório da Escola de Governo.

OFICINA SOBRE CONTRATOS DE GESTÃO

| NOME | ÓRGÃO | CONTATO |
|----------------------------------|---------------|----------------------|
| CLAUDETE CARVALHO | ARSEP | 3232-1673/99199-6466 |
| Raíla Karoline F. de S. Marques | R.MATER | 3232-2213/98816-3386 |
| Fernanda Emanuel de A. Pereira | CBM/RN | 3232-7796/98106-9923 |
| Ednice Moura de Souza | SESNP | 3332-8057/999751004 |
| Cláudia de Aguiar de A. Pereira | SEAPR | 3232-3048/999224429 |
| Márcio Henrique F. de Oliveira | SUSAP | 3232-2674 |
| MICHELE DE LIZIA MACIEL | JUCERN | 99109-7070 |
| Luciana Almeida | PERN | 98822-3748 |
| Regiane Kizume de Oliveira | SET | 98877-3398 |
| JOÃO PEREIRA | SEEL | 9.9431-8573 |
| Catarina Araújo | SCCC | 3232-1356 |
| Yago R. R. de A. P. B. O. | SEEC FEESP | 997085583 |
| Valéria de Almeida de A. O. | SEARH/ES | 99157-8359 |
| Geórgia M. Moura | CONTRM | 98868-0060 |
| Paula Célia S. S. de Albuquerque | IGARN | 999320243 |
| Roberto de A. P. B. O. | DETRAN | 99451-2024 |
| Yago R. R. de A. P. B. O. | SAP | 11652-0419-11751367 |
| Thiago de A. P. B. O. | DETRAN | 999091716 |
| Edson Apolinário de A. O. | DETRAN | 996673335 |
| Adriano Almeida de A. O. | SEED | 99600-0625 |
| Stefane dos Anjos | SET | 97667-7376 |
| Rafael F. de A. O. | DETRAN | 999737701 |
| Rafael F. de A. O. | ASSECOM | 991126939 |