

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA – PROFIAP

ARTHUR LINCOLN DIÓGENES GUEDES BARBOSA

PROPOSTA
ELABORAÇÃO DO PLANO
ESTRATÉGICO DE GOVERNO
EM CONSONÂNCIA COM O
PLANO PLURIANUAL

SÃO CRISTÓVÃO
2021

SUMÁRIO

Introdução	2
Problemas identificados	7
Do levantamento dos processos de elaboração dos planos.....	7
Da caracterização das estruturas internas dos planos	10
Da análise de compatibilidade	13
Proposta de melhoria.....	19
REFERÊNCIAS.....	27

Introdução

A Constituição Federal de 1988 ampliou a importância do planejamento governamental no Estado brasileiro, tendo em vista que a carta magna veio em um contexto de ampliação do próprio papel do Estado nacional, que passara a ter um caráter fortemente pró-cidadão, influenciada pela visão do Estado de Bem-Estar social. Com isso, foram garantidos aos indivíduos uma série de direitos sociais¹⁸, previstos no artigo 6º da CF/88 - a exemplo da saúde, da educação e da segurança, de modo que passou a ser necessário que o Estado agisse diretamente para viabilizar a concretização desses direitos em favor dos cidadãos através das políticas públicas.

Nesse cenário, o planejamento se torna determinante e fundamental para a atuação estatal, uma vez que o desafio imposto pela nova Constituição era disruptivo com a própria capacidade de atuação estatal até então instalada, sendo necessário que planos nacionais, setoriais, plurianuais fossem elaborados e executados para garantir o fiel cumprimento do papel do Estado brasileiro junto a seus cidadãos.

Afinal, o planejamento serve para estabelecer os objetivos e as metas para o desempenho atual e futuro de uma organização, bem como para decidir sobre os recursos que devem ser utilizados para que esses objetivos sejam alcançados (SILVA, 2008).

Com isso, a Constituição Federal, em seu artigo 165¹⁹, determinou especificamente a criação do Plano Plurianual (PPA), enquanto plano responsável por estabelecer as diretrizes, os objetivos e as metas, de forma regionalizada, da administração pública para as despesas de capital e outras delas decorrentes, além das relativas aos programas de duração continuada (BRASIL, 1988).

Outros instrumentos de planejamento governamental, a exemplo do Plano Estratégico de Governo tem fundamento na função de planejamento do setor público, mas não é previsto explicitamente pela Constituição Federal de 1988. Ele é realizado

¹⁸ Artigo 6º. São direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o transporte, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição. (BRASIL, 1988, com redação dada pela Emenda Constitucional nº 90, 2015).

¹⁹ Artigo 165. Leis de iniciativa do Poder Executivo estabelecerão: I - o plano plurianual; II - as diretrizes orçamentárias; III - os orçamentos anuais. (BRASIL, 1988).

por alguns entes da federação brasileira, a exemplo do Estado de Sergipe, em que se há registros de planos estratégicos desde o ano de 2007 (SERGIPE, 2021).

É de fundamental importância que haja concordância entre os instrumentos de planejamento governamental, tenham eles previsão constitucional ou não. Isso porque, uma vez que o planejamento deve guiar a atuação do serviço público, a existência de planos contrastantes ou incompatíveis e que apontem para prioridades diversas, prejudica a eficiência da máquina pública, gera impasses no processo decisório e afeta diretamente a capacidade do estado produzir políticas públicas pelo Estado que concretizem os direitos dos cidadãos.

Diante disso, no âmbito desta dissertação submetida ao Programa de Mestrado em Administração Pública – PROFIAP da Universidade Federal de Sergipe, investigamos a compatibilidade entre dois instrumentos fundamentais para o planejamento governamental do Poder Executivo do Estado de Sergipe: o Plano Estratégico de Governo 2019-2022 e o Plano Plurianual 2020-2023.

Resolvemos fazer esta investigação, tendo em vista o caráter estratégico de ambos os planos para a administração pública estadual e o fato de eles terem sido elaborados por diferentes secretarias estaduais por consequência da reforma administrativa de que trata a Lei nº 8.496/2018, que dispõe sobre a estrutura administrativa do Poder Executivo do Estado de Sergipe.

Essa lei dividiu as atribuições referentes a função do planejamento central do Poder Executivo do Estado de Sergipe de modo que as ações referentes ao planejamento estratégico ficaram sob a responsabilidade da Secretaria de Estado Geral de Governo (SEGG), enquanto a elaboração dos instrumentos de planejamento e orçamento constitucionais ficaram a cargo da Secretaria de Estado da Fazenda (SEFAZ). Em função disso, o Plano Estratégico de Governo 2019-2022 foi coordenado e elaborado pela Secretaria de Estado Geral de Governo (SEGG), enquanto o Plano Plurianual (PPA) 2020-2023 foi coordenado e elaborado pela Secretaria de Estado da Fazenda (SEFAZ).

Por conta dessa diferenciação de secretarias e de responsabilidades relacionadas ao processo de planejamento governamental do Poder Executivo do Estado de Sergipe, levantamos o questionamento: “Em Sergipe, o Plano Estratégico do Governo 2019-2022 é compatível com o Plano Plurianual (PPA) 2020-2023?”

Afinal, ambos os planos são de nível estratégico, pois tanto o Plano Estratégico de Governo 2019-2022, quanto o Plano Plurianual 2020-2023, buscam definir as prioridades da Administração Pública, assim como os objetivos e as metas que guiarão às equipes governamentais na elaboração e execução das políticas públicas.

Sendo assim, fizemos uma pesquisa para averiguar a compatibilidade entre os dois planos. Para isso, escolhemos o Plano Estratégico de Governo 2019-2022 para ser o plano de comparação e o Plano Plurianual (PPA) 2020-2023 para ser o plano de referência, de modo que comparamos variáveis escolhidas do plano de comparação junto ao plano de referência de acordo com a metodologia definida no Capítulo 3 da dissertação.

Escolhemos o Plano Plurianual (PPA) 2020-2023 como plano de referência pelos seguintes motivos: (i) é o instrumento de planejamento com previsão constitucional; (ii) é um plano maior que o Plano Estratégico de Governo, pois contém, além das diretrizes, objetivos e metas da Administração Pública, as despesas de capital e as delas decorrentes, bem como os programas de duração continuada para cada os três poderes – executivo, legislativo e judiciário.

Em seguida, fizemos um teste de compatibilidade entre os planos, a partir de um conjunto de variáveis escolhidas tanto no plano de comparação (Plano Estratégico de Governo 2019-2022), quanto no plano de referência (PPA 2020-2023).

Esse teste de compatibilidade compara as variáveis do Plano Estratégico de Governo 2019-2022 com as variáveis no Plano Plurianual 2020-2023 para averiguar a convergência entre elas, tendo sido conduzido segundo a metodologia descrita no Capítulo 3 da dissertação.

As variáveis escolhidas para terem a compatibilidade testada entre os planos foram as apresentadas no quadro a seguir:

Quadro 21 - Variáveis de Comparação e de Referência

VARIÁVEL DE COMPARAÇÃO (PE 2019-2022)	VARIÁVEL DE REFERÊNCIA (PPA 2020-2023)
MISSÃO	MISSÃO
VISÃO	VISÃO
VALOR	VALOR
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO
INDICADOR	META
META	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Os resultados do teste de compatibilidade apontaram que a identidade estratégica dos planos era compatível. Essa identidade é representada pelas variáveis três primeiras variáveis “missão”, “visão” e “valor” do quadro acima, que se mostraram idênticas em ambos os documentos.

Além disso, os resultados da pesquisa mostraram que os objetivos estratégicos trabalhados em cada um dos planos também foram aprovados no teste de compatibilidade – isto é, foi possível identificar alta convergência entre os objetivos estratégicos do plano de comparação (PE 2019-2022) em relação ao plano de referência (PPA 2020-2023).

Entretanto, ao analisarmos as ações, traduzidas no Plano Estratégico através das variáveis de comparação “indicador” e “meta” e no Plano Plurianual pela variável de referência “meta”, observamos que, ao menos para as áreas da educação e do esporte – definidos como escopo da pesquisa – que os planos não eram compatíveis entre si, de acordo com os critérios definidos no Capítulo 3 da dissertação. Isso porque apenas 37,8% dos indicadores e das metas do Plano Estratégico de Governo 2019-2022 foram convergentes com as metas do Plano Plurianual 2020-2023. Esse percentual significa que dos 82 indicadores e metas existentes no plano de comparação, apenas 31 passaram nos critérios de compatibilidade ao serem confrontados com as metas do plano de referência.

Essa incompatibilidade entre as variáveis de comparação “indicador” e “meta” do Plano Estratégico de Governo 2019-2022 com relação ao Plano Plurianual (PPA) 2020-2023 resulta na incompatibilidade entre os planos, tendo em vista que estas variáveis consistem na relação de ações, programas e projetos a serem desenvolvidos

por cada um dos planos e de suas entregas esperadas durante o período de vigência. Uma vez que as ações e as entregas previstas pelos planos não são convergentes o suficiente, ficou caracterizada a incompatibilidade final entre os instrumentos de planejamento analisados. A relação completa dos indicadores e das metas analisadas é apresentada no Apêndice B da dissertação.

Diante disso e com o objetivo de contribuir para a melhoria do processo de planejamento governamental no Governo de Sergipe, resolvemos elaborar esta proposta de melhoria que consiste na elaboração de um plano estratégico de governo em sincronia com o plano plurianual através de um processo unificado que evite distorções nas ações e resultados esperados de cada um dos planos. Essa proposta foi feita levando em consideração um levantamento de problemas que realizados a partir dos resultados obtidos da pesquisa da dissertação.

Problemas identificados

A seguir, serão apresentados os principais problemas identificados que contribuíram para a incompatibilidade entre o Plano Estratégico de Governo 2019-2022 e o Plano Plurianual 2020-2023, considerando o escopo de pesquisa definido nas áreas da educação e do esporte. Esses problemas serão alvos da proposta de melhoria deste produto técnico.

Os problemas identificados serão apresentados para cada uma das três etapas de pesquisa, sendo elas: (i) levantamento dos processos de elaboração dos planos, (ii) caracterização das estruturas internas dos planos e (iii) análise de compatibilidade.

Do levantamento dos processos de elaboração dos planos

O quadro a seguir apresenta o resumo da comparação dos processos de elaboração entre os planos, conforme levantado pela primeira etapa da pesquisa realizada.

Quadro 22 - Comparação dos processos de elaboração do Plano Estratégico 2019-2022 e do Plano Plurianual 2020-2023.

Plano Estratégico do Governo de Sergipe 2019-2022 SEGG	Plano Plurianual 2020-2023 SEFAZ
TEMPO DE ELABORAÇÃO Início da elaboração: janeiro/2019 Término da elaboração/lançamento: novembro/19 Total: Aproximadamente 10 meses.	TEMPO DE ELABORAÇÃO Início da elaboração: janeiro/2019 Término da elaboração/envio à ALESE: setembro/2019. Total: Aproximadamente 08 meses.
ETAPAS DE ELABORAÇÃO Jan/19: Estudos e discussões iniciais Fev/19: Benchmarking de planejamento estratégico no setor público Fev-Mar/19: Entrevistas com o alto escalão – governador, vice-governadora, secretários de Estado e presidentes das entidades da administração indireta. Mar/19: Consolidação das entrevistas e construção da identidade estratégica do plano Abr/19: Elaboração e realização do Seminário de Planejamento Estratégico junto aos órgãos e entidades governamentais	ETAPAS DE ELABORAÇÃO Jan/19: Início do planejamento para elaboração do plano Abr/19: Divulgação do manual de elaboração do PPA para os demais órgãos e entidades governamentais Abr-Mai/19: Realização das oficinas do PPA junto aos órgãos e entidades governamentais Mai-Jun/19: Elaboração e entrega das partes setoriais dos órgãos e entidades governamentais à equipe da SEFAZ Jun-Jul-Ago/19: Revisão, correção e consolidação das partes setoriais recebidas pela SEFAZ

Abr-Mai-Jun/19: Elaboração e realização das oficinas de planejamento estratégico junto aos órgãos e entidades governamentais Jul-Ago-Set-Out/19: Consolidação do Quadro de Metas, revisão e editoração do plano. Nov/19: Lançamento oficial.	Ago/19: Audiências públicas territoriais para apresentação à população dos trabalhos realizados. Set/19: Envio à Superintendência de Atos Legislativos para encaminhamento à Assembleia Legislativa.
INTERAÇÃO COM OS DEMAIS ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA A interação com os órgãos se deu de forma presencial, através do seminário e das oficinas, e virtual com o encaminhamento de demandas através de e-mails e mensagens de WhatsApp para as assessorias de planejamento dos órgãos governamentais.	INTERAÇÃO COM OS DEMAIS ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA A interação com os órgãos se deu de forma presencial, através de treinamentos por grupos, que foram formados por órgãos de natureza afim, e por meio de visitas presenciais. Também houve contato virtual, através de email e mensagens de WhatsApp.
ATOES O governador, a vice-governadora, os secretários estaduais à época, diretores-presidentes das entidades vinculadas, bem como as equipes de planejamento dos órgãos/entidades, tendo o processo sido conduzido pela equipe da SEGG.	ATOES Todos os órgãos da administração pública estadual, através das equipes de planejamento, foram envolvidos no processo coordenado pela SEFAZ.
MODELO UTILIZADO NA CONSTRUÇÃO DO PLANO Adaptação do <i>Balanced Scorecard (BSC)</i> para o setor público, a partir de três perspectivas: (i) resultados para a sociedade, (ii) modernização da gestão e (iii) finanças e orçamento. Para cada perspectiva, são atribuídos diferentes objetivos estratégicos. Esses objetivos, por sua vez, são subdivididos em estratégias, indicadores e metas.	MODELO UTILIZADO NA CONSTRUÇÃO DO PLANO A elaboração do PPA 2020-2023 seguiu o mesmo modelo do PPA 2016-2019, baseado na antiga metodologia do PPA do Governo Federal que trabalha com o estabelecimento de programas temáticos, objetivos e metas.
LEGISLAÇÃO VINCULANTE Não há legislação que regule a elaboração do Plano Estratégico de Governo no Estado de Sergipe.	LEGISLAÇÃO VINCULANTE A necessidade de elaboração do PPA está contida na Constituição do Estado de Sergipe, em seu art. 150.
MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO O monitoramento e a avaliação do Plano Estratégico são feitos de forma anual, com a realização de reuniões individuais com os órgãos para apuração do cumprimento das metas do respectivo ano. Foram criadas métricas de desempenho, a fim de averiguar o grau de cumprimento e o nível de dificuldade do plano de cada órgão. Não há integração com o monitoramento do PPA.	MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO Foi elaborado um manual para o monitoramento e a avaliação do PPA. Está prevista ainda a criação de um módulo no i-Gesp (sistema de gestão do Governo do Estado de Sergipe) para que o monitoramento possa ser realizado via sistema.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Os resultados apontam que o Plano Estratégico de Governo 2019-2022 e o Plano Plurianual 2020-2023 tiveram tempos de elaboração semelhantes, tendo o

primeiro durado aproximadamente 10 meses – de meados de janeiro a meados de novembro de 2019 – e o segundo aproximadamente 08 meses – de meados de janeiro a meados de setembro de 2019.

Além disso, observa-se que nos meses de abril, maio e junho foram realizadas as oficinas de planejamento, tanto do Plano Estratégico, quanto do PPA, junto às equipes dos órgãos setoriais da administração pública estadual. Conforme identificado na pesquisa, algumas oficinas foram, inclusive, realizadas em conjunto.

Ademais, ambos os processos demandaram trabalho dos órgãos e das entidades governamentais, sobretudo das equipes de planejamento, que foram responsáveis pela aplicação da metodologia definida pelos órgãos centrais e coordenadores dos processos de construção de cada um dos planos, SEGG e SEFAZ.

Cabe destacar, contudo, que apenas o processo de elaboração do Plano Plurianual (PPA) 2020-2023 contou com uma etapa de interação com a sociedade civil. No mês de agosto de 2019, entre os dias 06 e 15, foram realizadas audiências públicas em todos os territórios sergipanos para apresentar os resultados do processo de elaboração do Plano Plurianual (PPA) 2020-2023 e ainda discutir o processo de elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA) de 2020. Entretanto, observa-se que esta etapa foi realizada já ao final do processo de elaboração do PPA 2020-2023, tendo em vista que já no mês seguinte, setembro de 2019, ele foi enviado para a Superintendência de Atos Legislativos para posterior encaminhamento à Assembleia Legislativa do Estado.

Além disso, a partir dos resultados da pesquisa, não foi constatada a participação da Assembleia Legislativa do Estado no processo de elaboração de nenhum dos dois planos, tendo esse processo ficado a cargo do Poder Executivo. No caso do PPA 2020-2023, por se tratar de um plano com previsão constitucional e ser aprovado através de lei, as discussões na Assembleia Legislativa se deram após o envio da proposta pelo Poder Executivo, em setembro de 2019. O PPA 2020-2023 foi aprovado pela Assembleia Legislativa do Estado na sessão do 26 de dezembro de 2019 (SERGIPE, 2019).

O levantamento do processo de elaboração dos planos apontou para uma problemática: [a duplicidade do processo de planejamento governamental central](#). Pois, ao mesmo tempo, as equipes dos órgãos setoriais precisaram lidar com duas

coordenações centrais – da SEGG e da SEFAZ – para tratar da elaboração de dois planos distintos, mas que abordaram as mesmas questões: as ações prioritárias da secretária, com a definição de objetivos e metas.

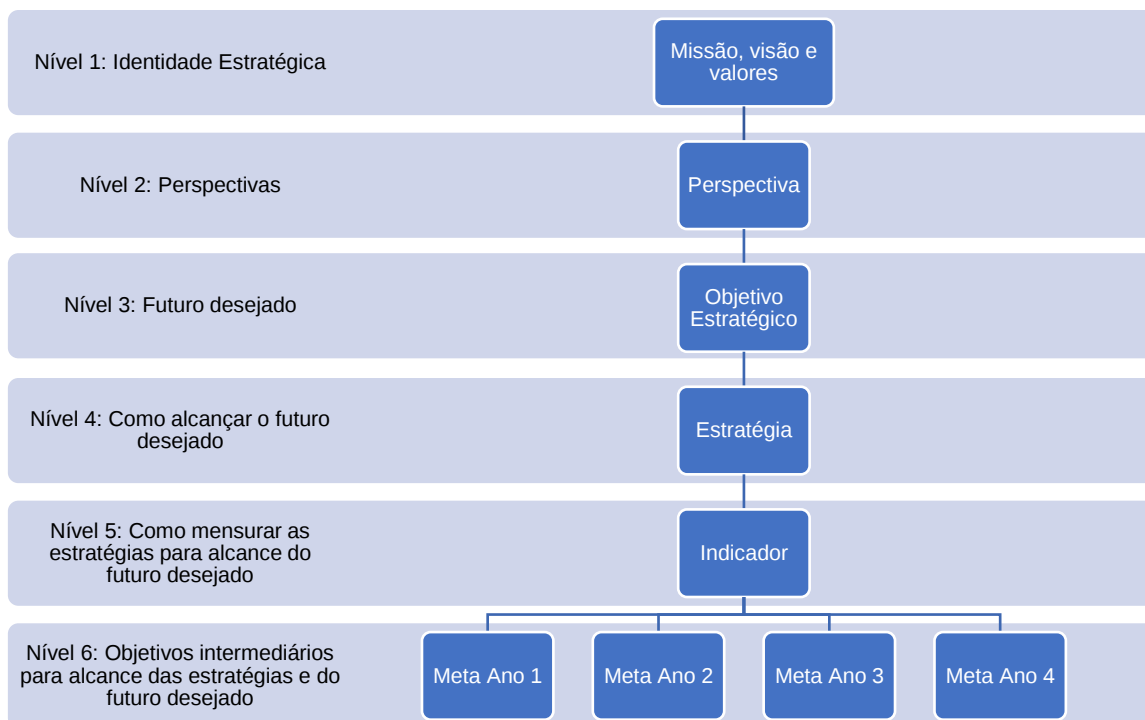
Essa duplicidade do processo central de planejamento causa perdas de eficiência à gestão administrativa, gerando um duplo processo de tomada de decisão, que necessariamente precisa envolver a alta gestão dos órgãos, para decidir em momentos diferentes sobre assuntos de natureza equivalente, podendo, inclusive, gerar decisões destoantes a depender do momento, da autoridade e do ambiente.

Além disso, essa duplicidade contribui para que as equipes dos órgãos não visualizem o planejamento como sendo um processo único e integrado voltado para a produção de políticas públicas e para a entrega de resultados à sociedade e que de fato oriente o processo de trabalho e de gestão do órgão, mas alimenta a ideia de o planejamento estar associado apenas a elaboração de planos que são solicitados por secretarias de poder centralizador.

Da caracterização das estruturas internas dos planos

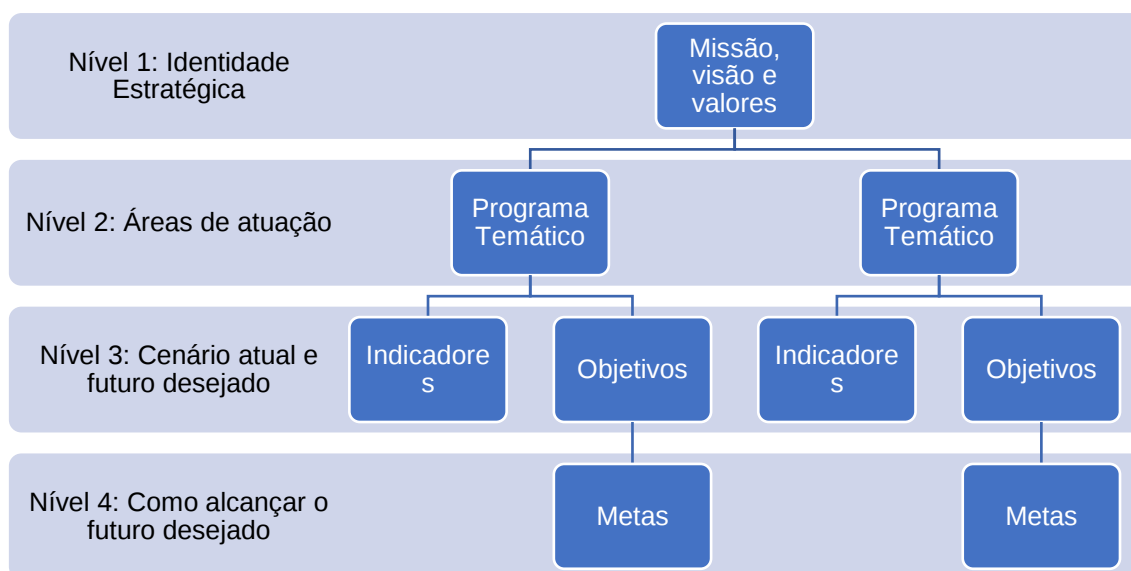
A seguir, serão apresentadas as figuras que, de forma resumida, apresentam a estrutura lógico-hierárquica nas quais foram construídos o Plano Estratégico 2019-2022 e o Plano Plurianual 2020-2023.

Figura 10 - Estrutura lógico-hierárquica do Plano Estratégico 2019-2022



Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Figura 11 - Estrutura lógico-hierárquica do PPA 2020-2023



Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Observa-se que os planos possuem diferentes estruturas lógicas, o que concorda com o fato de terem utilizado metodologias diversas para a elaboração.

Enquanto o Plano Estratégico 2019-2022 utilizou uma adaptação do *Balanced Scorecard (BSC)*²⁰ para o setor público, o Plano Plurianual 2020-2023 seguiu antiga metodologia de elaboração de PPA do governo federal.

Sobre o *BSC* e a adaptação feita pela equipe da SEGG, cabe explicar que o modelo original, utilizado no ambiente empresarial privado, trabalha com quatro perspectivas de análise: finanças, processos internos, aprendizado e clientes. Já para o planejamento do setor público, a equipe da SEGG escolheu três perspectivas, sendo elas: resultados para a sociedade; modernização da gestão; finanças e orçamento (SERGIPE, 2019a).

Essas perspectivas trabalham como áreas de análise e atuação, em que são agregados os objetivos estratégicos e foram pensadas a partir de perguntas chaves. A perspectiva de resultados para a sociedade se associa à pergunta “Para realizar a nossa visão, que resultados devemos apresentar à sociedade?” e está relacionada ao atendimento das expectativas do governo por meio da prestação de serviços públicos (SERGIPE, 2019b).

Já a perspectiva de modernização da gestão se associa a duas perguntas, sendo elas: “Para satisfazer a sociedade, em quais processos de trabalho precisamos alcançar a excelência?” e “Para estarmos aptos para desempenhar um serviço de qualidade, como devemos preparar os nossos agentes públicos?”. Nessa perspectiva, os objetivos trabalham melhorias voltadas à gestão pública (SERGIPE, 2019b).

A última perspectiva, finanças e orçamento, se associa a pergunta “Para realizar as demais perspectivas, qual é o suporte estrutural que devemos ter?” e diz respeito às condições financeiras de execução do proposto pelo governo através do plano (SERGIPE, 2019b).

Diante disso, observa-se que diferentes formas de apresentar as informações foram estabelecidas. Enquanto o Plano Estratégico trabalha a partir de perspectivas – resultados para a sociedade, modernização da gestão, finanças e orçamento – o Plano Plurianual é dividido em programas temáticos, a exemplo dos programas

²⁰ Trata-se de uma metodologia desenvolvida pelos professores David Norton e Robert Kaplan no início da década de 1990, a partir de um estudo realizado com várias empresas, que busca ampliar a visão da gestão tradicional e dos instrumentos de controle para além dos indicadores de natureza financeira, a partir de quatro perspectivas de análise: financeira, cliente, processos internos e, por último, aprendizagem e conhecimento (PEDRO, 2004).

“Educação básica de qualidade” e “Esporte, juventude e lazer”, apresentando uma divisão funcional por área da administração pública.

Na prática, as diferentes metodologias podem confundir os atores envolvidos, sobretudo pelo fato de ambos os programas terem sido elaborados concomitantemente. Sendo assim, a segunda problemática identificada é a utilização de métodos e linguagens diversas para se referir a mesma realidade na elaboração dos planos. Entende-se que isso pode, inclusive, contribuir para dificultar a transparência, a clareza e o controle social sobre os planos.

Da análise de compatibilidade

Para cada variável do tipo “indicador” e “meta” das áreas da educação e esporte do plano de comparação (PE 2019-2022), foram observados no plano de referência (PPA 2020-2023) a existência da variável “meta” que fosse compatível, de acordo com as equivalências definidas.

Inicialmente foram divididos os possíveis resultados da comparação em quatro categorias, definidas no Capítulo 3 – Metodologia – da dissertação e reproduzidas a seguir:

- e. O componente do plano de comparação consta no plano de referência na sua totalidade e dimensão, sem exceder ou faltar.

Ex: ambos os planos possuem a meta “reformular 100 escolas públicas estaduais”;

- f. O componente do plano de comparação está contido no plano referência apenas parcialmente, sendo menor ou menos ambicioso.

Ex: o plano de comparação (PE 2019-2022) possui a meta “reformular 30 escolas públicas estaduais”, enquanto o plano de referência (PPA 2020-2023) possui como meta “reformular 100 escolas públicas estaduais”; ou

Ex: o plano de comparação (PE 2019-2022) possui a meta de “atingir 5,0 pontos no IDEB até 2022”, enquanto o plano de referência (PPA 2020-2023) possui como meta “atingir 5,0 pontos no IDEB até 2021”.

- g. O componente do plano de comparação contém um componente do plano de referência, mas é maior ou mais ambicioso.

Ex: o plano de comparação (PE 2019-2022) possui a meta “reformular 120 escolas públicas estaduais”, enquanto o plano de referência (PPA 2020-2023) possui como meta “reformular 80 escolas públicas estaduais”; ou

Ex: o plano de comparação (PE 2019-2022) possui a meta de “atingir 5,0 pontos no IDEB até 2021”, enquanto o plano de referência (PPA 2020-2023) possui como meta “atingir 5,0 pontos no IDEB até 2022”.

- h. O componente do plano de comparação não está presente no plano de referência.

Ex.: o plano de comparação PE (2019-2022) possui a meta “reformular 100 escolas públicas estaduais”, enquanto o plano de referência (2020-2023) não prevê a reforma de escolas.

O resultado completo, item por item, desta comparação é apresentado no Apêndice B da dissertação. Nele, é possível verificar todos os indicadores e suas respectivas metas constantes do Plano Estratégico 2019-2022 (Plano de Comparação) para as áreas da educação e do esporte, escopos da pesquisa, assim como suas respectivas metas anuais de 2019, 2020, 2021 e 2022, confrontadas com as metas do PPA 2020-2023 (Plano de Referência). A seguir é reproduzida a tabela resumo contendo os resultados desta comparação.

Tabela 6 - Resumo da comparação das variáveis 'indicador' e 'metas' do PE junto ao PPA

Plano de Comparação (PC)	Plano de Referência (PR)				
Variável	Consta no PR em sua totalidade e dimensão	Está contido no PR apenas parcialmente, sendo menor ou menos ambicioso	Contém componente do PR apenas parcialmente, mas é maior ou mais ambicioso	Não consta no PR	Total
Indicadores e Metas	5	0	37	40	82
%	6,1%	0,0%	45,1%	48,8%	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

A partir dos resultados obtidos, identificamos que uma quantidade considerável de indicadores e metas constantes do Plano Estratégico 2019-2022 não foram

inseridos no Plano Plurianual 2020-2023, ao menos para as áreas de estudo da educação e do esporte.

Da Tabela 1, depreende-se que 48,8% dos indicadores do PE 2019-2022 (Plano de Comparação) não estavam presentes no PPA 2020-2023 (Plano de Referência), considerando o escopo da pesquisa. Isso aponta para um outro problema: o apontamento de ações prioritárias no plano estratégico de governo sem correspondência direta no instrumento de planejamento constitucional, o plano plurianual. Isso configura uma grave disfunção do processo de planejamento, uma vez que a Constituição determina²¹, no artigo 165, § 7º, que o orçamento público deve ser compatibilizado com o PPA, ou seja, para que um projeto possua previsão orçamentária, ele deve estar inserido no PPA. Sendo assim, ações constantes do plano estratégico que não estejam previstas no PPA são inviáveis do ponto de vista orçamentário e apenas fazem sentido se forem ações não-orçamentárias, a exemplo da elaboração de manuais e portarias internas.

Ainda sobre os resultados reproduzidos na Tabela 1, destaca-se que apenas 05 indicadores do PE 2019-2022 foram identificados no PPA 2020-2023 em sua totalidade e dimensão, considerando o escopo da pesquisa nas áreas da educação e do esporte. Isso significa que apenas 05 indicadores, do total de 82 constantes do PE 2019-2022, possuíam exatamente a mesma entrega e o mesmo prazo de conclusão previsto no PPA 2020-2023. Naturalmente, esses 05 indicadores passaram no teste de compatibilidade.

Além disso, cabe destacar que 37 indicadores, que representam 45,1% do total, do PE 2019-2022 estavam contidos no PPA 2020-2023 apenas parcialmente, sendo maiores ou mais ambiciosos. Para identificá-los, fizemos duas perguntas principais: (i) “Houve variação no quantitativo da meta agregada?”, isto é, a meta global que o Plano de Comparação pretende cumprir no seu período de vigência é quantitativamente equivalente ao Plano de Referência? e (ii) “Houve variação no prazo de conclusão da meta agregada?”, isto é, a meta global que o Plano de Comparação pretende cumprir foi posta para o mesmo ano que o Plano de Referência? O

²¹ Artigo 165, § 7º. Os orçamentos previstos no § 5º, I e II, deste artigo, compatibilizados com o plano plurianual, terão entre suas funções a de reduzir desigualdades inter-regionais, segundo critério populacional (BRASIL, 1988).

detalhamento do procedimento realizado está contido no Capítulo 3 – Metodologia – da dissertação e, ainda, no Capítulo 4 – Discussão dos Resultados.

Além disso, conforme apresentado na Tabela 2 a seguir, observou-se que dos 37 indicadores do PE 2019-2022 que estavam contidos no PPA 2020-2023 apenas parcialmente, 11 deles possuíam uma antecipação de prazo de conclusão superior a 01 ano, de modo que ficou constatada a incompatibilidade para esses indicadores – segundo os critérios definidos no Capítulo 3 da dissertação – dada a discrepância no prazo de conclusão das metas que prejudica a tomada de decisão, a gestão pública, a produção dos resultados à sociedade e o controle social. Desta forma, identificou-se um quarto problema: a existência de prazos diversos para a conclusão de ações prioritárias equivalentes entre os planos. Essa diferença entre prazos configura outra disfunção do processo de planejamento, que precisa liderar a ação governamental de forma clara e precisa. Ao haver múltiplas possibilidades de prazos, fica incerto, até do ponto de vista do controle social, quando as políticas públicas devem ter seus resultados implantados.

Tabela 7 - Análise de aceitabilidade dos critérios de compatibilidade para as variáveis "indicador" e "meta" parcialmente contidas no Plano de Comparação em relação ao Plano de Referência.

VARIAÇÃO NO QUANTITATIVO DA META AGREGADA?	QTD	MAIOR QUE 25%?	PASSA NO CRITÉRIO DE ACEITABILIDADE	VARIAÇÃO NO PRAZO DE CONCLUSÃO DA META AGREGADA?	QTD	MAIOR QUE 25%?	PASSA NO CRITÉRIO DE ACEITABILIDADE
NÃO, O QUANTITATIVO DA META AGREGADA É O MESMO NOS DOIS PLANOS	37	NÃO SE APLICA	SIM	ANTECIPAÇÃO DE 1 ANO EM RELAÇÃO AO PR	26	NÃO	SIM
				ANTECIPAÇÃO DE 2 ANOS EM RELAÇÃO AO PR	0	SIM	NÃO
				ANTECIPAÇÃO DE 3 ANOS EM RELAÇÃO AO PR	5	SIM	NÃO
				ANTECIPAÇÃO DE 4 ANOS EM RELAÇÃO AO PR	6	SIM	NÃO
SIM, O QUANTITATIVO DA META AGREGADA É DIFERENTE NOS DOIS PLANOS	0	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	ANTECIPAÇÃO DE 1 ANO EM RELAÇÃO AO PR	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA
				ANTECIPAÇÃO DE 2 ANOS EM RELAÇÃO AO PR	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA
				ANTECIPAÇÃO DE 3 ANOS EM RELAÇÃO AO PR	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA
				ANTECIPAÇÃO DE 4 ANOS EM RELAÇÃO AO PR	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Ainda sobre a Tabela 2, cabe explicar que dos 37 indicadores que ficaram na categoria de “contém componente do PR apenas parcialmente, mas é maior ou mais ambicioso”, apenas 26 passam nos critérios de compatibilidade, uma vez que não possuem variação no quantitativo da meta agregada superior a 25% e não possuem variação superior a 01 ano no prazo de conclusão da meta.

No caso específico desses 26, observa-se no quadro que eles não possuem nenhuma variação no quantitativo global da meta, mas se tornam mais ambiciosos que os do Plano de Referência, pois possuem metas antecipadas em 01 ano.

Outros 05 indicadores e suas respectivas metas possuem o mesmo quantitativo agregado do plano de referência, mas anteciparam o prazo de conclusão em 03 anos, tornando-as incompatíveis por superar o critério estabelecido. Um exemplo de indicador que se enquadrou nesta situação é a “Criação e implementação do Sistema

Estadual de Avaliação da Educação Básica” que possui como meta “Sistema Estadual de Avaliação da Educação Básica criado e implementado até 2020” no Plano Estratégico 2019-2022 e no PPA 2020-2023 está contida a meta no “Criar e implementar, em parceria com os municípios, o Sistema Estadual de Avaliação da Educação Básica, até 2023”. Ou seja, ambos buscam entregar o mesmo produto, sendo ele um Sistema Estadual da Educação Básica implementado, porém com *03 anos de diferença*, tornando a ação incompatível entre os planos.

Além disso, 06 indicadores e suas respectivas metas também possuem o mesmo quantitativo agregado do Plano de Referência, porém anteciparam o prazo de conclusão em 04 anos, também tornando-as incompatíveis com o Plano de Referência. Um exemplo de indicador do Plano Estratégico 2019-2022 que se enquadrou nesta situação é a “Implantação da Política Estadual de Educação de Jovens e Adultos em parceria com os municípios e de forma intersetorial” que possui como meta a “Política Estadual de Educação de Jovens e Adultos implementada até 2019”, mas que no PPA 2020-2023 aparece como meta “Criar e Implementar a Política Estadual de Jovens e Adultos, de forma intersetorial, considerando as especificidades dos diferentes níveis e modalidades de ensino, até 2023”. Percebe-se, portanto, que em ambos os planos consta a meta de criação e implementação de uma Política Estadual de Jovens e Adultas, feita de forma intersetorial, mas com prazos de conclusão bastante distintos, *com 04 anos de diferença entre si*, tornando as ações incompatíveis entre os planos.

A seguir será apresentada a proposta de melhoria, enquanto produto técnico da dissertação, elaborada levando em consideração os problemas discutidos acima.

Proposta de melhoria

Da seção anterior, foram identificados 04 problemas que contribuíram para que o Plano Estratégico de Governo 2019-2022 fosse considerado incompatível com relação ao Plano Plurianual 2020-2023, considerando o escopo de pesquisa, sendo eles:

- **A duplicidade do processo de planejamento governamental central**, que causa perdas de eficiência à gestão administrativa, retrabalho no processo de tomada de decisão e prejuízos a efetividade do planejamento enquanto ferramenta integradora e facilitadora das políticas públicas.
- **A utilização de métodos e linguagens diversas para se referir a mesma realidade na elaboração dos planos**, que pode confundir os atores envolvidos e dificultar a comunicação, a transparência e o controle social.
- **O apontamento de ações prioritárias no Plano Estratégico de Governo sem correspondência direta no instrumento de planejamento constitucional – Plano Plurianual**, configurando uma disfunção do processo de planejamento e inviabilizando medidas de natureza orçamentária do Plano Estratégico que não estejam previstas no PPA, tendo em vista a obrigatoriedade constitucional de compatibilização das leis orçamentárias com o PPA.
- **A existência de prazos diversos para a conclusão de ações prioritárias equivalentes entre os planos**, prejudicando a função do planejamento de liderar a ação governamental de forma clara e precisa, além de prejudicar o controle social e gerar incertezas acerca de quando os resultados das políticas públicas serão gerados.

Diante disso, propomos o seguinte rol de ações para a melhoria do processo de planejamento governamental no Poder Executivo do Estado de Sergipe, considerando a necessidade de integração dentre os instrumentos de planejamento:

1. A unificação do processo de planejamento governamental através da criação de uma Secretaria de Estado de Planejamento (SEPLAN) na estrutura organizacional do Poder Executivo.

Conforme apresentado no desenho da problemática no capítulo de Introdução da dissertação, a Lei 8.496/2018 que versa sobre a estrutura administrativa do Poder Executivo, resolveu dividir as atribuições referentes à construção dos instrumentos de planejamento estaduais.

Ficou sobre a responsabilidade da Secretaria de Estado da Fazenda (SEFAZ) a elaboração do PPA, da LDO e da LOA. Enquanto isso, coube à Secretaria de Estado Geral de Governo (SEGG) “o planejamento e a coordenação da ação governamental, mediante a elaboração, o acompanhamento e o controle de planos, programas e projetos, [...], elaboração, coordenação, controle e avaliação de planos, programas e projetos governamentais e seus resultados” (SERGIPE, 2018).

Os resultados apresentados na etapa da pesquisa de levantamento dos processos de elaboração dos planos apontam, de fato, para a duplicidade do processo de planejamento governamental central no Governo de Sergipe, que gerou dois planos de nível estratégico e que estabelecem de forma distinta as prioridades do governo, ao menos para as áreas pesquisadas – educação e esporte. Entendemos que essa duplicidade gera dúvidas acerca da própria função do planejamento enquanto orientador da ação dentro do governo e causa prejuízos à eficiência da gestão administrativa, retrabalho no processo de tomada de decisão e percalços na implementação das políticas públicas.

Essa problemática deixa margem, inclusive, para questionamentos acerca do processo de formação da agenda do governo e de tomada de decisão. Afinal de contas, dada essa duplicidade identificada e a incompatibilidade constatada pela pesquisa, é o Plano Estratégico de Governo ou o Plano Plurianual que contêm a agenda de governo? Ou será que a agenda real de governo não está contida em nenhum desses instrumentos? Esses questionamentos extrapolam o escopo da pesquisa realizada no âmbito desta dissertação, mas serve de indagação para outros pesquisadores que, porventura, desejem investigar a questão.

Observou-se que, apesar das equipes da SEGG e da SEFAZ terem realizado algumas etapas em conjunto, a exemplo de oficinas de planejamento junto aos órgãos

setoriais, o relacionamento dos órgãos centrais junto aos órgãos setoriais se deu de forma independente.

Com isso, na prática, houve duas equipes distintas de órgãos centrais – SEGG e SEFAZ – em constante contato com as equipes de planejamento dos órgãos setoriais construindo dois planos que versavam sobre as prioridades da gestão, a definição de objetivos e de metas.

Apesar da orientação para que as equipes de planejamento dos órgãos setoriais compatibilizassem as ações propostas para cada um dos planos, de fato, não houve uma etapa de controle em que fossem identificadas as incompatibilidades e solicitadas as devidas correções. Além disso, os planos utilizaram diferentes metodologias de elaboração, dificultando a integração do conteúdo pelas equipes de planejamento dos órgãos setoriais, que precisaram formatar suas ações de acordo com o modelo solicitado pelos órgãos centrais coordenadores da elaboração dos planos – SEGG e SEFAZ.

Acredita-se que a unificação do processo de planejamento governamental central em um único órgão da estrutura organizacional do Poder Executivo do Estado de Sergipe ampliaria a racionalidade do processo, com ganhos de eficiência e de transparência junto aos interessados. Isso porque seria possível construir um processo integrado de elaboração dos instrumentos de planejamento, cortando as duplicidades e fazendo o recorte necessário de acordo com o escopo de cada plano.

Uma forma de se fazer essa unificação é através da criação de uma Secretaria de Estado de Planejamento (SEPLAN) que seja responsável pela elaboração, monitoramento e avaliação de todos os instrumentos de planejamento estaduais – Plano Estratégico, Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias e Lei Orçamentária Anual.

2. A integração dos processos de elaboração do Plano Estratégico de Governo e do Plano Plurianual

A partir da pesquisa realizada, observamos que ambos os planos foram elaborados paralelamente, com início no mês de janeiro do primeiro ano da gestão do atual mandato eleito. Entretanto, eles foram coordenados por equipes diversas e

seguiram metodologias próprias, conforme encontrado no levantamento dos processos de elaboração dos planos.

Com a integração dos processos de planejamento governamental, é possível elaborar ambos os planos conjuntamente a partir de um processo único e bem definido, que extraia, ao final, o recorte necessário para cada um dos planos.

A ideia é que seja possível realizar as etapas do processo de elaboração em conjunto, sem fazer distinção entre os planos. Afinal, as primeiras etapas procuram definir a identidade do governo eleito, com a missão, a visão e os valores, além de definir os principais objetivos estratégicos da gestão, o que, naturalmente, deve servir a ambos os planos, tendo em vista o nível estratégico a que se propõem. As etapas seguintes podem variar a depender da metodologia escolhida, mas devem envolver a definição de objetivos estratégicos para o governo, assim como a escolha das ações que serão realizadas para atingir esses objetivos, com suas respectivas metas.

Disso, o que se propõe que é o Plano Plurianual contemple todos os objetivos, ações e metas definidas pela equipe de elaboração em conjunto com as equipes de planejamento dos órgãos setoriais, fruto desse processo unificado de elaboração dos planos.

Afinal, o PPA deve ser um plano maior que o Plano Estratégico de Governo, pois contém, além das diretrizes, objetivos e metas da Administração Pública, as despesas de capital e as delas decorrentes, bem como os programas de duração continuada para cada os três poderes – executivo, legislativo e judiciário.

Já para o Plano Estratégico de Governo, propõe-se que seja aplicado um método de priorização e escolha junto a todas as ações constantes do Poder Executivo no PPA. Isso porque o PE é um plano voltado para a gestão do governante eleito e, portanto, restringe-se ao poder executivo. Essa metodologia de priorização deve retornar aquelas ações de maior caráter estratégico, ou seja, as que têm maior relevância para a administração pública estadual e para a produção de resultados à sociedade.

Com isso, o Plano Estratégico deverá manter a identidade do Plano Plurianual, com uma correspondência de ações propostas, mas realizando o recorte necessário para torná-lo um instrumento de trabalho mais enxuto e que apresente, de fato, as principais ações e metas da gestão para guiar a produção de resultados pelas equipes da administração pública. A Figura 3 ilustra a lógica do modelo proposto.

Figura 12 - Plano Estratégico de Governo contido no Plano Plurianual



Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

A seguir, será apresentado o método de priorização proposto a ser aplicado nas ações constantes do PPA, fruto do processo unificado de elaboração dos instrumentos de planejamento governamental.

2.1 Método proposto para seleção das ações que comporão o Plano Estratégico de Governo

O método proposto se trata de uma adaptação feita pelo autor deste produto técnico a um modelo de atribuição de pesos criado pelo autor em conjunto com sua equipe de trabalho na Superintendência Especial de Planejamento, Monitoramento e Captação de Recursos (SUPERPLAN) da Secretaria de Estado Geral de Governo (SEGG).

O modelo criado, no âmbito da SUPERPLAN, é aplicado na ponderação da avaliação do cumprimento de metas anuais, tendo sido descrito no documento do Relatório de Avaliação 2019-2020 e se baseia na chamada “Matriz GUT”, aplicada enquanto ferramenta de priorização de problemas que devem ser alvo de intervenção da gestão da organização.

Entretanto, para este produto técnico, o modelo, conforme será apresentado a seguir, servirá para propor um método de priorização e seleção das ações de maior

relevância estratégica, constantes do Plano Plurianual, conforme descrito na sessão anterior, para compor o Plano Estratégico de Governo.

A matriz GUT analisa três dimensões dos problemas, sendo elas: gravidade, urgência e tendência. Periard (2011) explica que a gravidade é a dimensão que representa o impacto esperado pela ocorrência do problema, devendo ser analisado os efeitos de médio e longo prazo caso não seja resolvido.

Já a urgência é a dimensão que diz respeito ao prazo para resolver o problema, de modo que quanto mais urgente, menor deverá ser o tempo disponível para resolução. A dimensão da urgência responde à pergunta “A resolução do problema pode esperar ou deve acontecer imediatamente?” (PERIARD, 2011).

Por fim, a última dimensão, tendência, representa o potencial que o problema tem de crescer se nada for feito, sendo avaliado a partir da pergunta “Se nada for feito, o problema piora pouco a pouco ou bruscamente?” (PERIARD, 2011).

Na matriz GUT, deve ser atribuída uma nota de 1 a 5 para cada uma das dimensões apresentadas acima. Sendo 1 a nota que indica menor gravidade, urgência e tendência, e 5 a maior, conforme apresentado no quadro a seguir.

Quadro 23 - Matriz GUT

Nota	Gravidade	Urgência	Tendência
5	Extremamente grave	É necessária uma ação imediata	Se nada for feito, o agravamento da situação será imediato
4	Muito grave	Com alguma urgência	Vai piorar em curto prazo
3	Grave	O mais cedo possível	Vai piorar em médio prazo
2	Pouco grave	Pouco esperar um pouco	Vai piorar em longo prazo
1	Sem gravidade	Não tem pressa	Não vai piorar ou pode até melhorar

Fonte: Daychoum (2011)

Por fim, devem ser multiplicadas as notas de cada dimensão (G) x (U) x (T) para se obter o resultado da avaliação de cada problema. Sendo assim, devem ser priorizados aqueles que obtiverem maiores valores.

Para a adaptação proposta, não serão analisadas dimensões que indiquem a necessidade de priorizar problemas, como na Matriz GUT, mas sim ações da gestão governamental. Dessa forma, é proposto um modelo de matriz que trabalhe as seguintes dimensões: complexidade, recursos financeiros e capacidade de transformação.

Para cada dimensão, deve ser atribuída uma nota de 1 a 3 que indique, gradativamente, a intensidade da avaliação feita. Resolveu-se adaptar o modelo da matriz GUT, que vai de 1 a 5, para uma escala menor, de 1 a 3, na crença de que a valoração de critérios subjetivos, a exemplo da complexidade e da capacidade de transformação, pode gerar incertezas, com tendências a valores centrais.

A primeira dimensão, da complexidade, diz respeito ao grau de dificuldade intrínseca para a realização da ação ou projeto. Uma ação se torna mais complexa conforme: (i) necessita envolver mais atores e órgãos, que podem ser governamentais ou não, (ii) necessita de um processo de trabalho longo, com etapas intermediárias, (iii) depende de fatores internos e externos para que possa ser desenvolvida.

Para a Administração Pública, é importante que o Plano Estratégico de Governo priorize as ações de maior complexidade, uma vez que o plano ilumina a necessidade de que todos os atores da gestão governamental ajam em favor daquela ação, ampliando as chances de sucesso de ações desse tipo.

Naturalmente, uma ação que proponha a construção e implementação de um parque tecnológico no Estado é mais complexa que uma ação que proponha a criação de um plano de capacitação para servidores públicos. Pois, por exemplo, (i) a primeira deve envolver diversos atores governamentais e não governamentais; (ii) possui um longo processo para concretização, que passa pelas etapas de construção de uma obra pública, pela atração de parceiros privados e pela criação de um modelo de gestão; (iii) assim como depende de uma série de fatores internos e externos para ser implantada, a exemplo da disponibilidade de recursos, das condições de atratividade para empresas, do cenário econômico local e regional, dentre outras.

Sendo assim, propõe-se que para a dimensão da complexidade seja atribuída uma nota de 1 a 3, que representam, respectivamente, baixa, média e alta complexidade, conforme o quadro abaixo.

Quadro 24 - Valores para a dimensão da complexidade

Valor	Significado
1 (Baixo)	Ação de baixa complexidade, simples, dentro da governabilidade do órgão.
2 (Médio)	Ação de média complexidade, envolve mais de um órgão, mas é de governabilidade controlada.
3 (Alto)	Ação de alta complexidade, envolve muitos agentes governamentais e/ou não governamentais, possui governabilidade reduzida.

Fonte: Adaptado de SUPERPLAN, 2021.

Em seguida, a dimensão dos recursos financeiros busca avaliar a relevância financeira da ação proposta. Acredita-se que o Plano Estratégico de Governo deve conter as ações de maior custo, uma vez que se amplia a transparência sobre a utilização dos recursos públicos.

Com isso, propõe-se a aplicação de uma nota de 1 a 3, sendo baixa, média e alta utilização de recursos financeiros, conforme os limites observados no quadro a seguir.

Quadro 25 - Valores de referência para a dimensão dos recursos financeiros

Valor	Significado
1 (Baixo)	Não utiliza recursos financeiros ou utiliza poucos recursos (Até R\$ 1.000.000,00)
2 (Médio)	Uso moderado de recursos financeiros (R\$ 1.000.000,00 até R\$ 10.000.000,00).
3 (Alto)	Utiliza recursos financeiros intensivamente (Acima de R\$ 10.000.000,00).

Fonte: Adaptado de SUPERPLAN, 2021.

Por fim, a terceira e última dimensão, a capacidade de transformação social, diz respeito às ações com maior poder de gerar resultados finalísticos à sociedade e produzir impacto real na vida das pessoas. Dentro da administração pública, existem ações meio e ações finalísticas. As ações-meio dizem respeito ao próprio funcionamento da Administração e servem para o andamento da máquina pública. Já as ações finalísticas buscam gerar entregas concretas à população, através de políticas públicas que buscam efetivar os direitos fundamentais previstos constitucionalmente aos quais os cidadãos são titulares.

Sendo assim, acredita-se que o Plano Estratégico de Governo, enquanto relevante instrumento de controle social, deve priorizar as ações finalísticas e que tenham elevado poder de transformação social e/ou econômica.

Quadro 26 - Valor de referência da dimensão capacidade de transformação social

Valor	Significado
1 (Baixo)	Pouca capacidade de transformar a realidade social e/ou de contribuir para a melhoria de indicadores socioeconômicos
2 (Médio)	Média capacidade de transformar a realidade social e/ou de contribuir para a melhoria de indicadores socioeconômicos
3 (Alto)	Alta capacidade de transformar a realidade social e/ou de contribuir para a melhoria de indicadores socioeconômicos

Fonte: Adaptado de SUPERPLAN, 2021.

Por último, deve-se multiplicar os valores obtidos das dimensões (C) x (RF) x (CTS). Os valores obtidos poderão variar de 01 (1 X 1 X 1) a 27 (3 x 3 x 3). Recomenda-se inserir no Plano Estratégico de Governo ações cujo produto seja igual ou superior a 12, ou seja, que possuam pelo menos duas dimensões com intensidade média (valor 2) e uma com intensidade alta (valor 3).

Assim, terá sido produzido o recorte da priorização necessária para produção do Plano Estratégico de Governo, que passará a conter as ações do Plano Plurianual de maior complexidade, que utilize maior volume de recursos financeiros e que tenham maior capacidade de transformação social.

Referências

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**. 2. ed. Porto Alegre: Amgh, 2012.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

DAYCHOUM, M. 40 **Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PEDRO, José Maria. **O Balanced Scorecard (BSC) no Sector Público**. 2004. Disponível em: http://www.knowkapital.eu/extra/artigos/BSC_Sector_Publico_II.pdf. Acesso em: 12 out. 2021.

PERIARD, Gustavo. **Matriz GUT: Guia Completo**, 2011. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/matriz-gut-guia-completo/>. Acesso em: 16 ago. 2021.

SERGIPE. ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE SERGIPE. **Alese aprova LOA 2020 e PPA 2020-2023 e inicia recesso**. 2019a. Disponível em: <https://al.se.leg.br/alese-aprova-loa-2020-e-ppa-2020-2023-e-inicia-recesso/>. Acesso em: 12 out. 2021.

SERGIPE. SECRETARIA DE ESTADO GERAL DE GOVERNO. **Plano Estratégico do Governo de Sergipe 2019-2022**. 2019b. Disponível em: https://www.se.gov.br/uploads/download/filename_novo/1222/92d4fd71b5ff0d129c0cd512c623f16b.pdf. Acesso em 31 jan. 2021.

SERGIPE. **Lei Estadual Nº 8.496, de 28 de dezembro de 2018**. Dispõe sobre a Estrutura Organizacional Básica da Administração Pública Estadual – Poder Executivo, e dá providências correlatas. Disponível em: <https://al.se.leg.br/Legislacao/Ordinaria/2018/O84962018.pdf>. Acesso em: 06 dez. 2020.

SERGIPE. SECRETARIA DE ESTADO GERAL DE GOVERNO. **Plano Estratégico do Governo**. 2021. Disponível em: https://www.se.gov.br/segg/segg_plano_estrategico_do_governo. Acesso em: 12 out. 2021.

SILVA, R. O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008.

SUPERINTENDÊNCIA ESPECIAL DE PLANEJAMENTO, MONITORAMENTO E CAPTAÇÃO DE RECURSOS (SUPERPLAN). **Relatório de Avaliação 2019-2020**. Aracaju. 2021.

Aracaju, 22 de dezembro de 2021.

AO SR. FRANCISCO MARCEL FREIRE RESENDE

**SUPERINTENDENTE ESPECIAL DE PLANEJAMENTO, MONITORAMENTO E
CAPTAÇÃO DE RECURSOS DA SECRETARIA DE ESTADO GERAL DE
GOVERNO (SEGG)**

**ASSUNTO: ENCAMINHA RELATÓRIO E PRODUTO TÉCNICO DE
DISSERTAÇÃO NA ÁREA DO PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL**

PROTOCOLO/SEGG

Processo nº

013.000.17031/2021-8

Data 22/12/2021

Prezado Sr. Francisco Marcel,

No âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) da Universidade Federal de Sergipe (UFS), realizei, enquanto projeto de pesquisa e de dissertação, um estudo analisando a compatibilidade entre o Plano Plurianual 2020-2023 e o Plano Estratégico de Governo 2019-2022.

Diante dos resultados da pesquisa, foram identificadas algumas problemáticas relacionadas ao processo de planejamento governamental e à compatibilidade entre os planos.

Com isso, foi elaborado um relatório e um produto técnico contendo sugestões de melhoria que podem ser implementadas pela gestão pública. Sendo assim, encaminho para a sua apreciação o Relatório Técnico e o Produto Técnico frutos da pesquisa realizada.

Atenciosamente,



Arthur Lincoln Diógenes Guedes Barbosa

79 981500717

arthur.lincolnn@gmail.com