



MANUAL ELABORAÇÃO PPA 2024-2027

SECRETÁRIO DE ESTADO DE ECONOMIA E PLANEJAMENTO

Álvaro Rogério Duboc Fajardo

SUBSECRETÁRIA DE ESTADO DE ORÇAMENTO

Juliani Nunes Campos Johanson

GERÊNCIA GERAL DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

Janaína do Nascimento Valois

João Carlos Mello de Souza

Matheus Costa Monteiro Lopes

Sérgio Luís Silverol

Victor Hugo Teodoro Ferreira De Sousa

EQUIPE SUBEO

Adriano Frossard Rasseli

André Ribeiro de Resende Alves

Carlos Eduardo Chagas Cardoso

Elizabeth Amaral Silva

Fernando Figueiredo de Carvalho

Franceline Ludtke Sales

Harnon Gomes Mazioli

Jairo de Carvalho Guimarães Junior

Jamile Fonseca Martins

Jéssica de Paula Rodrigues

Josiane Tonacio Andrade Lascola

Luciano Caires Ferreira

Mariana Machado Barreto Fontão

Marina Miranda Marques

Micaele Martins de Carvalho

Natanael Alves Ferreira

Ryan Gimenes de Souza

APOIO

Enilane Santana Siller

SUMÁRIO

PARTE 1: CONCEITUAÇÃO E METÓDO	6
1. INTRODUÇÃO	7
1.1. PPA: CONCEITOS E ASPECTOS LEGAIS.....	7
1.2. DO ORÇAMENTO TRADICIONAL AO ORÇAMENTO DE RESULTADO	8
1.3. MARCO LÓGICO E INDICADORES.....	12
1.4. INSUMOS PARA A ELABORAÇÃO DO PPA.....	16
PARTE 2: ELABORAÇÃO PLANO PLURIANUAL 2024-2027	23
2. ESTRUTURA PLANO PLURIANUAL 2024-2027	24
2.1. DEFINIÇÕES	27
2.1.1. PROGRAMAS	27
2.1.2. OBJETIVO.....	28
2.1.3. INDICADORES	29
2.1.4. PÚBLICO-ALVO	30
2.1.5. VALOR PREVISTO DO PROGRAMA.....	31
2.1.6. CLASSIFICAÇÃO FUNCIONAL	31
2.1.7. CLASSIFICAÇÃO INSTITUCIONAL	31
2.1.7.1. ÓRGÃO RESPONSÁVEL	31
2.1.7.2. UNIDADES ORÇAMENTÁRIAS.....	32
2.1.8. AÇÃO.....	32
2.1.9. PRODUTOS (ENTREGAS).....	34
2.1.10. ATRIBUTOS DO PRODUTO	36
2.2. CANVAS DE PROGRAMA.....	36
2.3. AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO	38
PARTE 3: ANEXO I – LANÇAMENTO DAS METAS FÍSICAS E FINANCEIRAS DAS AÇÕES NO SIGEFES	42
3.1. INTERFACE DO SIGEFES.....	43
3.2. ATRIBUTOS DA META FINANCEIRA E TETO DE DESPESA.....	44
3.3. LANÇAMENTO DAS METAS FINANCEIRAS	44
3.4. LANÇAMENTO DAS METAS FÍSICAS.....	45
3.5. CONFERÊNCIAS.....	46
REFERÊNCIAS	48

APRESENTAÇÃO

O Planejamento público é uma relevante função para guiar o Estado como formulador e executor de políticas públicas de referência. Dessa forma, o planejamento governamental e a gestão pública constituem, a bem da verdade, dois importantes pilares da atuação do Estado.

O ato de planejar as ações governamentais e políticas públicas permite identificar os problemas e necessidades públicas, e, a partir dos insumos e recursos disponíveis, gerar produtos e resultados desejáveis, estes últimos com benefícios e impactos para a população.

O modelo de planejamento e orçamento público brasileiro também está definido na Constituição Federal (CF/88) através de três instrumentos: o Plano Plurianual – PPA, a Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO e a Lei Orçamentária Anual – LOA, conforme abaixo:

Art. 165. Leis de iniciativa do Poder Executivo estabelecerão:

I - O plano plurianual;

II - As diretrizes orçamentárias;

III - Os orçamentos anuais.

O Plano Plurianual (PPA) é uma lei que traduz importante instrumento de planejamento governamental que espelha as diretrizes, objetivos e metas da Administração Pública, de forma regionalizada, para um quadriênio e representa o planejamento de médio prazo.

Este é o documento que engloba a formulação, implementação e gestão das políticas públicas e está em sintonia com os eixos e as diretrizes definidas na dimensão estratégica, com os programas estabelecidos na dimensão táticas, e com as ações que compõem a dimensão operacional.

Neste contexto, este Manual tem como objetivo apresentar os aspectos conceituais e metodológicos do processo de elaboração do Plano Plurianual 2024-2027 (PPA 2024-27) do Estado do Espírito Santo, bem como promover a disseminação dos conceitos utilizados com as partes interessadas, seja ela a sociedade, os órgãos governamentais envolvidos na elaboração do PPA, bem como outras instituições e público em geral.

Os planos estaduais, regionais e setoriais cumprem relevante papel como insumos para elaboração do PPA. A própria constituição também relaciona esses planos ao PPA.

Além disso, são diversos os atores que participam da elaboração do PPA. O governo estabelece suas diretrizes e objetivos estratégicos. A Secretaria de Economia e Planejamento, como órgão central, oferece apoio aos órgãos na elaboração das propostas setoriais, bem como faz a consolidação do planejamento dos órgãos. O poder legislativo tem a função de debater o projeto de lei e emendas.

A sociedade contribui para este processo indicando suas preferências de prioridades de políticas públicas. Neste sentido, as Audiências Públicas são organizadas pela Secretaria de Economia e Planejamento, durante a elaboração do PPA 2024-2027, onde o objetivo é propiciar espaço para o cidadão formular e indicar suas demandas. Esse mecanismo é capaz de estabelecer o diálogo social, com debates entre a sociedade e o poder público em seus diferentes setores e áreas de atuação, propiciando a aproximação entre orçamento público e participação popular, em um formato de PPA participativo.

O prazo legal para encaminhamento do projeto de Lei do PPA é 31 de agosto do primeiro ano de mandato governamental. Conforme definido em constituição, esta lei é de iniciativa do Poder Executivo.

A vigência do PPA é de quatro anos, de forma que se inicia no segundo ano de mandato do governo e permanece vigente até o final do primeiro ano do mandato de seu sucessor. No período de vigência do PPA são elaboradas a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA), que deverão estar coadunadas ao Plano Plurianual.

#nãoESqueça!

PPA: Apresentam os objetivos, diretrizes e metas para o período de 04 anos.

LDO: Explicita as metas e as prioridades para cada exercício financeiro.

LOA: Prevê as receitas e fixa as despesas para cada exercício financeiro.

DICA BÁSICA PARA LEITURA DO MANUAL

Já sabe tudo sobre **PPA** e só precisa de uma ajudinha para lançar a proposta no **Sigefes**?

✓ Então clica [aqui](#)

Uma revisada na teoria cai bem?

✓ Então clica [aqui](#)

BOM TRABALHO!



PARTE 1: **CONCEITUAÇÃO E METÓDO**

1. INTRODUÇÃO

1.1. PPA: CONCEITOS E ASPECTOS LEGAIS

Constitucionalmente, o Plano Plurianual (PPA) é o instrumento de planejamento governamental de médio prazo, que estabelece, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da Administração Pública organizado em programas, estruturado em ações, que resultem em bens e serviços para a população.

No Brasil, o modelo institucional estabeleceu o Plano Plurianual – PPA como um instrumento coordenador da atuação governamental que estrutura a ação do governo para um quadriênio, traduzindo a orientação política e imprimindo uma diretriz estratégica ao governo.

Plano Plurianual é constituído por Programas, os quais englobam diversas ações direcionadas à realização de uma meta declarada com base em um problema, necessidade da sociedade ou aproveitamento de uma oportunidade.

O PPA tem duração de quatro anos, começando no início do segundo ano do mandato do chefe do poder executivo e terminando no fim do primeiro ano de seu sucessor, de modo que haja continuidade do processo de planejamento. Nele constam, detalhadamente, os atributos das políticas públicas executadas, tais como metas físicas e financeiras, públicos-alvo, produtos a serem entregues à sociedade, etc.

PPA

Estabelece, de forma regionalizada, diretrizes, objetivos e metas (Detalhamento)



É o planejamento dos programas e ações de governo



Período de duração: 4 anos



No PPA são definidas as metas físicas e financeira para fins do detalhamento dos orçamentos anuais



Durante sua vigência, o PPA norteia a elaboração da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e da Lei Orçamentária Anual (LOA). A Constituição Federal determina também que os

planos e programas nacionais, regionais e setoriais sejam elaborados em consonância com o PPA.



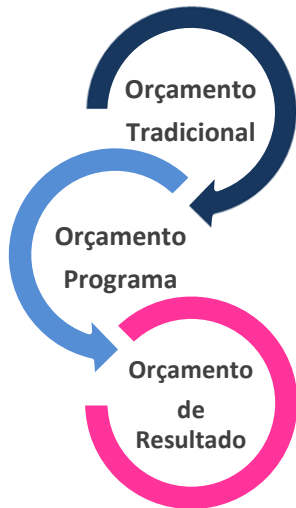
Além disso, o PPA (2024-2027) é elaborado em consonância com o Planejamento Estratégico (2023-2026). Com isso, o aspecto orçamentário visa colaborar e garantir que os recursos sejam alocados de forma estratégica e alinhada com os objetivos do governo.

1.2. DO ORÇAMENTO TRADICIONAL AO ORÇAMENTO DE RESULTADO

De uma forma geral podemos conceituar orçamento como instrumento que prevê as receitas e autoriza as despesas, ou seja, é a permissão legislativa para a realização de despesa.

As origens do orçamento público remontam a necessidade de controle social, geralmente na figura de um parlamento ou congresso, sobre o poder de tributar. Não se tem uma data ou época exata de quando surgiu o conceito de orçamento público, desde que existe Estado, já se instituía impostos e geria-se recursos. Entretanto, no ano de 1822 os ingleses formalizaram/documentaram seu orçamento, registrando as receitas e despesas formalmente (PIRES & MOTA, 2006).

O primeiro modelo de orçamento é o tradicional, ou também chamado de orçamento clássico. Uma de suas principais características é a desvinculação entre planejamento e ação governamental. Segundo Giacomoni (2010), sua principal função é propiciar o controle político sobre as finanças públicas, buscando o equilíbrio entre receitas e despesas e evitar a expansão descontrolada dos gastos.



No entanto, esse foco excessivo na contabilidade e na minuciosa descrição das despesas pode negligenciar a importância de atender as necessidades da sociedade e da administração, bem como os objetivos sociais e econômicos que motivaram a criação do orçamento.

O foco do Orçamento Tradicional era o meio/objeto do gasto (o que se compra). Desta forma, esse tipo de orçamento era uma mera peça contábil que apresentava como função apenas de respeitar o aspecto da jurídico/legal.

Com o passar do tempo o orçamento vai ganhando atributos que o tornam um instrumento mais desenvolvido para as finanças públicas e no início do século XX surge, nos Estados Unidos, o Orçamento por Desempenho. É aqui que o gestor começa a se preocupar com os benefícios e com os objetivos dos gastos e não apenas com o seu objeto ou natureza do gasto como anteriormente.

Ao mesmo tempo um modelo semelhante, o Orçamento Programa, era desenvolvido pela ONU em outros países, incluindo os latino-americanos. A literatura assume que ambos trazem enfoque similar relacionado aos produtos e, por incorporar os elementos do Orçamento de Desempenho, o Orçamento Programa passou a ser a nomenclatura mais difundida.

No Brasil, o orçamento programático foi concebido a partir dos anos 60, após a Lei nº 4.320/64 e decretos posteriores, que tem como atributo inovador a vinculação com o planejamento. Além deste aspecto, seu propósito é voltado aos objetivos/finalidade e abrange fatores políticos, econômicos, jurídicos e sociais.

O Orçamento Programa expressa, financeira e fisicamente, os programas de trabalho de governo, e se caracteriza pela ênfase nos produtos, ou seja, pelo que é entregue à sociedade e organiza a ação governamental por meio desses programas. A ideia do orçamento-programa está ligada à de planejamento. De acordo com ela, o orçamento deve considerar os objetivos que o governo pretende alcançar, durante um período determinado de tempo.

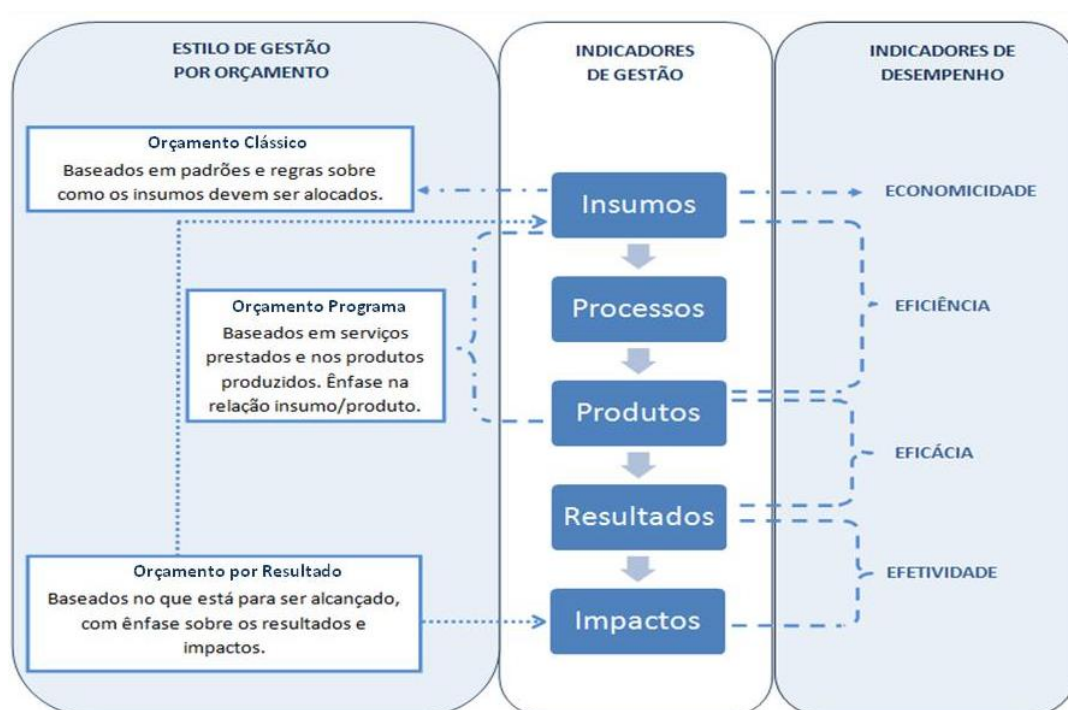
O programa transmite o que se pretende alcançar com a implementação da política pública. Por exemplo, dentro de um programa de alfabetização de crianças existiria um produto “aluno alfabetizado” e cuja classificação da natureza da despesa elenca os insumos para tanto, como a compra de livros.

No início da década de 1990 foi proposto outro método de orçamentação, o Orçamento por Resultados, também conhecido como Novo Orçamento de Desempenho. O conceito do Orçamento por Resultados está fundamentado na ideia básica de que a informação

sobre o desempenho de órgãos, agências e programas deve ser desenvolvida, integrada ao processo orçamentário e ser usada como elemento relevante do processo de tomada de decisão.

Esse modelo tem sua importância atribuída ao propósito de modernização da gestão pública e da introdução de maior racionalidade técnica ao processo de tomada de decisão sobre a alocação de recursos, premiando-se o bom desempenho. O foco deste modelo são os resultados e impactos. Esse modelo é constituído por três elementos básicos:

A classificação de programas do Orçamento Programa se mantém no Orçamento por Resultados, incluindo as dimensões de resultados e impactos, conforme esquema representado no quadro abaixo, com foco o controle das entregas a partir dos pilares da economicidade, eficiência, eficácia e efetividade;



Fonte: Adaptado de Giacomoni, J. (2017)

O Sistema de Mensuração de Desempenho nesse modelo está focado no impacto, nos resultados gerados para a sociedade. Enquanto no Orçamento Tradicional o foco é o controle e a aquisição pelo menor custo, e no Orçamento Programa o desempenho é medido pela eficiência, ou seja, na relação insumo/produto. Já o Orçamento por Resultados considera o impacto dos produtos frente às necessidades sociais.

A criação de um sistema de custos é essencial para mensuração de cada parte de um programa. O desenvolvimento dessa cadeia de custos leva a um nível de apuração que permite escolher entre uma ou outra ação para se chegar ao mesmo produto, ou mesmo decidir se os recursos devem ser empregados num ou noutro programa.

Constituir um sistema de custos é uma prática ampla que abarca diversos aspectos de difícil incorporação no setor público. Grande parcela de custos indiretos como pagamento de servidores é paga em atividades de apoio, enquanto estes não raro participam da entrega mais de um produto, o que dificulta sua apropriação em programas e ações finalísticos. Para se estabelecer um sistema de custos baseado em programas, Diamond (2007) define os seguintes passos:

1. Desagregar o programa em atividades que produzam o objetivo ou produto do programa, com as respectivas unidades de trabalho envolvidas;
2. Identificar todos os recursos utilizados e custos associados em unidades de trabalho que gerem produtos ou resultados;
3. Categorizar e medir os custos diretos e os custos indiretos;
4. Alocar todos os custos diretos e indiretos nas atividades e respectivos programas.

Segundo estudo da McKinsey (2018), um sistema orçamento por resultados terá êxito quando a liderança como um todo apresentar uma frente de apoio e disciplina unificada para implementação de uma cultura de gestão dos custos e de controle do desempenho.

Organismos internacionais como Banco Mundial e Banco Interamericano de Desenvolvimento têm difundido métodos de orçamentação em linha com o Orçamento por Resultados, como o Marco Orçamentário de Médio Prazo (MOMP). O objetivo desses métodos vai além de apenas o controle fiscal, e sim incorporando a permanente avaliação de políticas públicas como forma de priorização de gastos em horizontes de médio prazo.

Nos últimos anos, houve considerável avanço nas teorias e práticas de avaliação de programas governamentais e de políticas públicas. Dessa forma, dentre outros fatores, é possível racionalizar e melhorar a qualidade do gasto público, considerando restrições orçamentárias e maior foco na gestão pública orientada para resultados, com eficiência, eficácia e efetividade.

As avaliações das políticas públicas, ao explicitar os resultados obtidos com a destinação de recursos físicos e financeiros, possibilitam a melhoria e continuidade de políticas exitosas, bem como buscar outras alternativas àquelas políticas que não obtiveram os resultados esperados, justificando, dessa forma, a realização de novos investimentos, bem como a economia de recursos para os casos necessários.

Dessa forma, a seleção de políticas públicas seria pautada por programas e projetos pré-avaliados para posterior implantação, seguida de avaliação dos resultados alcançados, como no ciclo retratado abaixo.



O modelo mais difundida para subsidiar as avaliações *ex-ante* e *ex-post* de políticas públicas é o Marco Lógico, tratado em detalhe na seção seguinte. Portanto, este seria o caminho mais natural e coerente para a estruturação dos programas no Plano Plurianual, de forma a fortalecer seu papel como elemento integrador entre planejamento e orçamento.

1.3. MARCO LÓGICO E INDICADORES

O marco lógico é uma teoria de formulação do desenho de projetos, programas e políticas. Esta ferramenta pressupõe uma análise do problema, com identificação de suas relações de causa e efeito, para ser possível determinar uma estratégia de solução deste problema. Essa metodologia surgiu na década de 1960, por iniciativa da Agência Americana para o Desenvolvimento Internacional (USAID) e estabelece associações de causalidade entre as fases de que trata em relação a uma situação-problema apresentada.

Caso não se tenha clareza do problema em questão, de quais são as causas associadas, e não se tenha clareza de quais os recursos necessários para superá-los, os projetos podem estar seguindo na direção inadequada, uma vez que algumas variáveis podem enganar o formulador de políticas públicas.

Neste caso, as variáveis podem caminhar na mesma direção, e, no entanto, ao contrário do que pode parecer em muitos dos casos, não haver uma relação de causa e efeito entre

elas. Quando isso acontece, colocamos o nome de relação espúria. Essas relações podem gerar falsas interpretações.

Para a correta definição da estratégia de intervenção em busca de se alcançar os resultados desejados, o Marco Lógico lança mão de um conjunto de elementos interrelacionados (programa) e retrata as relações entre os componentes necessários à sua implementação e os efeitos esperados sobre a população.

Sua representação consiste num esquema que apresenta os elementos ilustrados na figura a seguir. Essa matriz é um documento síntese do programa ou do projeto, onde são expressos os objetivos, os produtos e atividades, os indicadores de acompanhamento e de resultados e os riscos que podem afetar a execução.



1. **Resultado Final:** Objetivo que está diretamente relacionado ao objetivo do programa, refletindo a mudança no problema, isto, ao alcance do objetivo do programa, benefício, serviço ou política pública.
2. **Resultado Intermediário:** resultado específico desejado, que evidenciam mudanças referentes ao enfrentamento das causas do problema, e que deve decorrer de atividade ou intervenção;
3. **Produto:** Os produtos são os bens e serviços gerados pela realização das atividades. Os produtos são as entregas das atividades desenvolvidas a partir dos recursos disponíveis. Dessa forma, é necessária a conclusão dos produtos para que se atinja o Resultado Intermediário;
4. **Atividades:** tarefas e processos desenvolvidos visando atingir o objetivo.

5. Insumos: recursos orçamentários e não orçamentários necessários e suficientes para o programa alcançar os seus objetivos, sejam financeiros, físicos (equipamentos, materiais, instalações), humanos (número, tipo, qualificação) ou outros.

Dessa forma, a adoção do modelo lógico contribui para que gestores e tomadores de decisão tenham clareza sobre os recursos necessários para a implementação da política, as atividades a serem implementadas, com eficácia, os produtos a serem entregues e os resultados esperados no curto, médio e longo prazo.

No processo de avaliação de programa, é necessário medir resultados verificar a efetividade da política. Nesse caso, é mensurado o que está sendo feito em termos de resultados efetivos, de forma quantitativa e qualitativa, verificando-se as diferentes dimensões de um programa, projeto ou política.

Também é importante que o gestor deve utilizar a Cadeia de Resultado, formada por insumo, processos, produto, resultado e impacto tendo como objetivo definir indicadores para mensuração do resultado do seu objetivo proposto, nas diversas etapas da construção lógica, conforme descrito abaixo:

- **Indicadores de Insumos:** são indicadores que têm relação direta com os recursos a serem alocados, ou seja, com a disponibilidade dos recursos humanos, físicos, financeiros e outros a serem utilizados pelas ações de governo.
- **Indicadores de Processos:** medem o desempenho das atividades vinculadas com a execução ou forma em que o trabalho é realizado para produzir os bens e serviços;
- **Indicadores de Produto:** expressam que são bens ou serviços ofertados ao público-alvo beneficiário do programa.
- **Indicadores de Resultado:** essas medidas expressam, direta ou indiretamente, os benefícios para o público-alvo decorrente das ações empreendidas no contexto de uma dada política e têm particular importância no contexto de gestão pública orientada a resultados;
- **Indicadores de Impacto:** medem os efeitos relacionados ao fim último esperado com a entrega dos bens e serviços, possuindo natureza abrangente e muitas vezes multidimensional. Têm relação com a sociedade como um todo e medem os efeitos das estratégias governamentais de médio e longo prazo.

O desenho a seguir exemplifica a utilização da Cadeia de Resultados e seus indicadores para uma Política Pública da Saúde:

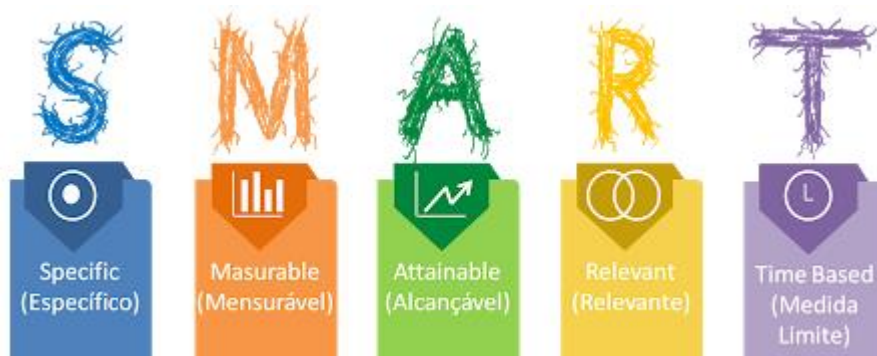
exemplo



Fonte: Elaborado pelos autores

A construção de indicadores representa um grande desafio, principalmente quando não se tem metas estruturadas. Neste sentido, é importante analisar a relevância e utilidade do indicador para seus possíveis usuários. Um sistema de monitoramento bem estruturado permite diferenciar as informações que serão relevantes e úteis para os diferentes níveis hierárquicos de tomada de decisão. Para tanto, é preciso saber exatamente aonde se quer chegar (resultado) e quais são os passos necessários para se atingir esse objetivo (programa).

Adicionalmente, as metas formuladas devem ter as características formadas pelo acrônimo SMART. As metas SMART definem objetivos de uma forma precisa e fácil de comunicar. Descrito pela primeira vez em 1981, o termo SMART é uma sigla em inglês que significa: *Specific* (específico), *Measurable* (mensurável), *Achievable* (atingível), *Relevant* (relevante) e *Time-based* (temporal). Os critérios SMART afirmam que metas claras, atingíveis e estratégicas são a forma mais eficaz de criar marcos e métricas concretos.



1.4. INSUMOS PARA A ELABORAÇÃO DO PPA

A elaboração do Plano Plurianual 2024-2027 deve estar alicerçada, dentre outros insumos, na Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, no Plano de Desenvolvimento ES 2030, no Programa de Governo, no Planejamento Estratégico do Governo 2023-2026 e nas Audiências Públicas.



Fonte: Elaboração própria.

1.4.1. AVALIAÇÃO E DIAGNÓSTICO TÉCNICO DO PPA 2020-2023

Outro insumo importante para a elaboração do PPA 2024-2027 é a avaliação, onde é realizada uma análise crítica do PPA anterior (2020-2023), tanto pelos gestores das políticas públicas como pelos técnicos de planejamento e orçamento, gestores de projetos e especialistas em estudos e pesquisa para identificação de problemas existentes no atual modelo de PPA.

Avaliar e Identificar os pontos fracos e pontos fortes ao longo da execução do último Plano plurianual, é fundamental para proporcionar um planejamento com mais robustez.

1.4.2. PLANO DE DESENVOLVIMENTO ES 2030

O Plano de desenvolvimento ES 2030 visa orientar o Espírito Santo em uma visão de futuro, com horizonte no ano de 2030. A proposta de criação surgiu da necessidade de atualização do Plano de Desenvolvimento Espírito Santo 2025.

As mudanças dos contextos internacional, nacional e regional exigem uma releitura destes cenários e a formulação de novos objetivos, estratégias e metas, bem como uma nova visão de futuro. Neste sentido, o planejamento de longo prazo do Estado do Espírito

Santo objetiva definir prioridades, traçar estratégias, metas e apontar caminhos a serem percorridos por toda a coletividade. A necessidade da sociedade de debater e planejar o território e seus setores, bem como de dispor de um instrumento que possa servir de balizamento e alinhamento na direção de um projeto de desenvolvimento para o futuro do Espírito Santo, também motivou a elaboração do Plano ES 2030.

Buscou-se definir as perguntas “Onde estamos”, “aonde podemos chegar”, “aonde queremos chegar”, “como vamos chegar lá”. – Setores públicos, privados e sociedade civil –. Seguem abaixo os principais objetivos traçados no Plano:



Fonte: Plano de Desenvolvimento 2030.

Dessa forma, o Plano Plurianual 2024-2027 utiliza como insumo o Plano ES 2030, na elaboração de sua estrutura, que contará com programas e ações, as definições deste plano de desenvolvimento.

1.4.3. AGENDA 2030

Em setembro de 2015, 193 Estados-membros da ONU reuniram-se na sede da instituição em Nova Iorque e decidiram em comum acordo tomar medidas transformadoras para colocar o mundo em um caminho sustentável até 2030.

A Agenda 2030 engloba 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, os ODS, os quais, por sua vez, listam 169 metas, todas orientadas a traçar uma visão universal, integrada e transformadora para um mundo melhor.

Para que a Agenda 2030 seja efetivamente implementada, os governos têm a responsabilidade primária de realizar acompanhamento do progresso alcançado na implementação dos Objetivos e metas até 2030.

Os ODS buscam assegurar os direitos humanos, acabar com a pobreza, lutar contra a desigualdade e a injustiça, alcançar a igualdade de gênero e o empoderamento de mulheres e meninas, agir contra as mudanças climáticas, bem como enfrentar outros dos maiores desafios de nossos tempos. Os objetivos e metas traçados na Agenda 2030 estarão relacionados aos programas definidos no PPA 2024-2027, de forma a aproximar este novo plano ao tema da sustentabilidade e a cada uma das ODS.

A ilustração abaixo lista cada um dos 17 ODS's.



Fonte: Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável, 2015.

1.4.4. PROGRAMA DE GOVERNO 2023-2026

O documento no qual são definidas as Diretrizes e Eixos a serem perseguidos pelo novo mandato eleito é o programa de governo. Este plano do candidato tem como diretrizes um estado mais justo, sustentável, desenvolvido regionalmente, inovador e competitivo e discorre sobre as principais propostas que fundamentam o planejamento para o quadriênio 2020-2024,



Este documento serve de insumo para elaboração do Plano Plurianual 2024-2027, na medida que propicia insumos para os gestores realizarem a elaboração do Planejamento Estratégico de Governo, que tem como objetivo alinhar as Diretrizes de Governo com as entregas propostas para a sociedade civil.

1.4.5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2023-2026

Podemos definir o Planejamento Estratégico como um processo que permite à organização estabelecer o melhor caminho a ser percorrido para alcançar um futuro desejado a partir de informações que ela dispõe no momento de elaboração deste plano. Ou seja, trata-se de criar um plano para otimizar o alcance de um determinado objetivo.

Neste sentido, está relacionado à capacidade do Estado de construir, juntamente com a sociedade e partes interessadas um horizonte de futuro, juntamente com o diagnóstico dos meios disponíveis para se alcançar os fins desejados, associado à efetividade das políticas públicas.

O modelo de planejamento estratégico nos moldes atual, é uma evolução dos modelos anteriores à Segunda Guerra Mundial, baseados em capacidades institucionais internas como instalações, processos e equipamentos, e que tinham como foco o controle de despesas (eficiência) para um horizonte temporal curto.

Outro aspecto que evoluiu no planejamento, foram as abordagens que passam a ter o foco na construção de cenários e no ambiente externo das organizações, e com a preocupação de projetar objetivos de longo prazo. A globalização e o atual mundo mais tecnológicos são indícios de que essa complexidade tende a aumentar ainda mais, exigindo dos gestores adaptações constantes em suas metodologias de planejamento e gestão.

Neste sentido, os planos estratégicos são importantes, pois oferecem oportunidades para reforçar o propósito e os valores para colaboradores e sociedade, além de possibilitar a projeção de resultados de forma tangível e transparente, além de alinhar as capacidades e competências organizacionais para seus objetivos.

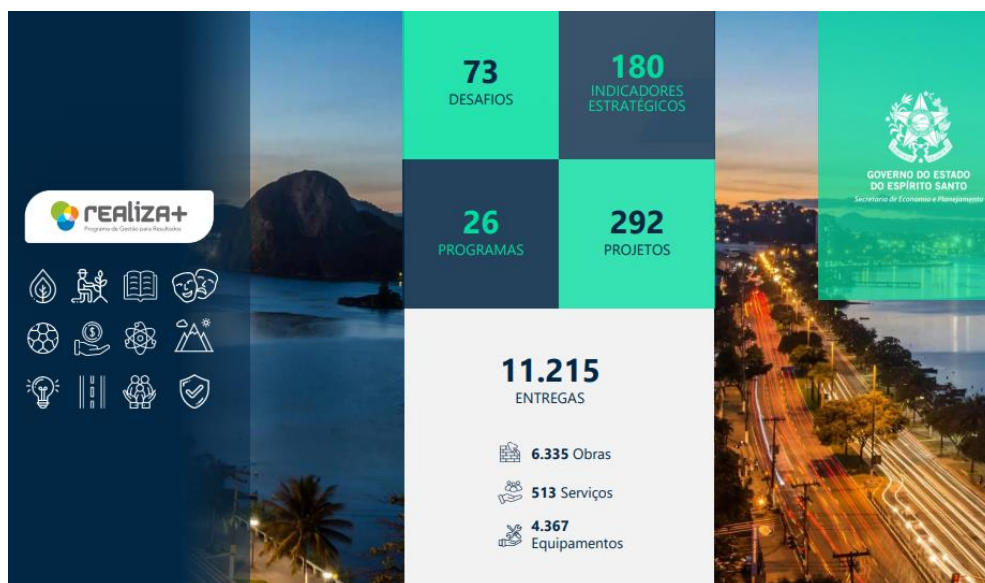
Com efeito, as principais contribuições do planejamento estratégico são: desenho de objetivos tangíveis e transparentes; priorização mais realista do trabalho; organização e pessoas; sistematização do processo decisório; acesso mais rápido à informação de maior qualidade; e capacidade de planejamento e alocação de recursos.

No início do ano de 2023, foi concluído o planejamento estratégico do governo espírito-santense, no qual foram definidas áreas estratégicas para atuação governamental. Este planejamento estabelece, por Áreas Estratégicas, os Desafios e Diretrizes governamentais para o período de 4 anos, determinando quais os projetos que serão monitorados intensivamente para realizar as entregas à sociedade.

As áreas são: Educação, Cultura, Esporte e Lazer; Segurança e Pública e Justiça; Proteção Social, Saúde e Direitos Humanos; Agricultura e Meio Ambiente; Desenvolvimento Econômico e Ciência, Tecnologia, Inovação e Turismo; Infraestrutura; Gestão Pública Inovadora; Emprego, Trabalho e Renda; e Redução das Desigualdades Sociais.



O quadro a seguir apresenta um resumo das principais definições do planejamento estratégico 2023-2026. Foram estabelecidos 26 programas, 73 desafios, 180 indicadores estratégicos e 292 projetos. Desses projetos, foram definidas 11.215 entregas a serem realizadas no estado, incluindo obras, serviços e equipamentos.



Foi realizado um seminário de conclusão do Planejamento Estratégico 2023-2026, que consolidou a definição de prioridades pelos gestores, onde foram pactuados esses compromissos em conjunto com todos os órgãos de sua estrutura administrativa.

1.4.6. PLANOS SETORIAIS

Conforme a legislação, é importante que os Programas do PPA, conforme as possibilidades, demonstrem sintonia com o planejamento setorial. Também é recomendação do Banco Mundial, bem como prática do Governo Federal e de outros estados a incorporação dos planos setoriais ao PPA.

Dessa forma, além das prioridades centrais, o plano deve abarcar também as prioridades setoriais, uma vez que uma forma de definir os objetivos dos programas do PPA é a partir daqueles definidos em outros instrumentos de planejamento governamental.

O detalhamento contido nos planos setoriais pode não coincidir com o definido no PPA, uma vez que são planos que não se propõem a serem similares. O horizonte de tempo para alcance dos objetivos também terá diferença considerável na maioria das vezes. Porém, ainda sim deve ser realizado esforço para alinhamento entre esses instrumentos de planejamento.

Esse alinhamento fortalece o PPA e sua capacidade de alcançar seus objetivos e prioridades, bem como para reforçar o trabalho que já vem sendo realizado pelos órgãos ou entidades de governo para determinada área. Os planos setoriais também podem fornecer uma visão do todo.

1.4.7. AUDIÊNCIAS PÚBLICAS

Neste contexto de planejamento, um dos pilares das finanças públicas do Brasil, a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), ressalta a importância do incentivo à participação popular e da realização de audiências públicas.

Uma das premissas do PPA 2020-2023 é a de que este instrumento seja participativo, cuja finalidade é de permitir a participação popular nas decisões relevantes, contribuir para democratizar a alocação de recursos; promover transparência; identificar ações em prol do desenvolvimento socioeconômico e da redução das desigualdades de cada uma das dez microrregiões capixabas.

Além disso, a participação popular, neste estado Democrático, contribui para maior aproximação entre a Administração Pública e a sociedade, com vistas à efetividade das políticas públicas. O processo participativo, durante a fase de elaboração do PPA, ocorrerá por meio de Audiências Públicas, espaço onde é possível informar, discutir, tirar dúvidas, ouvir e captar soluções para os problemas enfrentados pela população.

Cidadãos de todas as microrregiões do Espírito Santo puderam contribuir com a elaboração do Orçamento 2024 e do Plano Plurianual 2024-2027, do Governo do Estado do ES. Foi aberta, no dia 25/04/2023, a participação on-line, realizada através do site, até o dia 06/06/2023.

Dessa forma, o cidadão inicia sua participação selecionando a microrregião e, em seguida, a área estratégica de interesse. A participação social acontece de forma regionalizada,

dividida em microrregiões com características socioeconômicas diferentes, para garantir inclusão e equidade.

Todas as contribuições registradas serão incluídas em relatórios endereçados aos órgãos setoriais para análise e validação. Isso garante transparência ao processo e que as demandas da população chegarão efetivamente aos responsáveis, buscando-se efetivar a inclusão das solicitações no orçamento.

PARTE 2:
ELABORAÇÃO PLANO
PLURIANUAL 2024-2027

2. ESTRUTURA PLANO PLURIANUAL 2024-2027

A formulação da estrutura deste novo PPA 2024-27 foi feita partir da aplicação de uma metodologia simples, que por outro lado tem fundamento nas metodologias consolidadas na elaboração do planejamento governamental e de políticas públicas.

Este trabalho de elaboração do PPA e de sua estrutura também envolve aprimorar a integração entre o PPA e o Planejamento Estratégico, e entre planejamento e orçamento. Algumas inovações foram incorporadas ao escopo do PPA, visando maior aproximação deste plano a diretrizes internacionais de sustentabilidade, bem como fortalecer os mecanismos de monitoramento e avaliação.

A metodologia desenvolvida para elaboração do PPA 2024-2027 está baseada nas seguintes premissas:

- ✓ Simplificação e Realismo Fiscal
- ✓ Relação entre PPA e Planejamento Estratégico
- ✓ Gestão para resultados
- ✓ Integração entre planejamento e avaliação
- ✓ Territorialidade
- ✓ PPA Participativo

Por simplificação entende-se uma metodologia transparente, capaz de integrar os instrumentos de planejamento, mantendo os atributos necessários, com foco na maior qualificação dos objetivos, indicadores, metas e produtos. O realismo fiscal envolve a integração entre o planejamento e orçamento, ou seja, a capacidade de financiar os projetos e políticas públicas contidos no plano.

A integração entre PPA e Planejamento Estratégico é uma importante tarefa desta administração estadual para aumentar o potencial dos instrumentos de planejamento. Por isso é definida como uma das premissas do PPA 2024-2027.

O PPA pode ser classificado em três níveis: estratégico, tático e operacional. O nível estratégico, por envolver toda a organização e pensar em estratégias de longo prazo e em resultados sustentáveis, tem por finalidade garantir a efetividade organizacional. Por sua vez, o nível tático o foco é o da eficácia, em realizar as escolhas certas, em obter os resultados estabelecidos para aquela área e programa em questão. Por fim, o nível operacional se preocupa com a execução correta das tarefas, de forma a alcançar a eficiência e solução para os problemas enfrentados pelas ações do PPA.

Neste sentido, em primeiro lugar, o PPA deve utilizar iniciar sua estrutura a partir dos atributos definidos na camada estratégica, que correspondem aos elementos macro do Planejamento estratégico. Assim, os eixos estratégicos, as diretrizes e áreas temáticas serão traduzidas ao PPA. Na camada tática do PPA, a nível de programa, deve ser estabelecido o link entre os programas de cada um desses dois planos, bem como utilizar indicadores de resultado harmônicos, com suas respectivas metas.

A camada tática de PPA deve estar em consonância com os desafios e as entregas pactuadas no planejamento estratégico. Em suma, para que a integração ocorra de forma bem sucedida, é fundamental que o primeiro incorpore e internalize as definições do planejamento estratégico: áreas de resultado, indicadores de resultado destas áreas, diretrizes estratégicas e entregas.

A gestão para resultados visa zelar pela qualidade e técnica no desenho dos programas governamentais, de forma que contribuam para a consecução das diretrizes, dos objetivos e das metas de governo, de forma a orientar uma atuação governamental pautada em ampliar o impacto das políticas públicas sobre a realidade social.

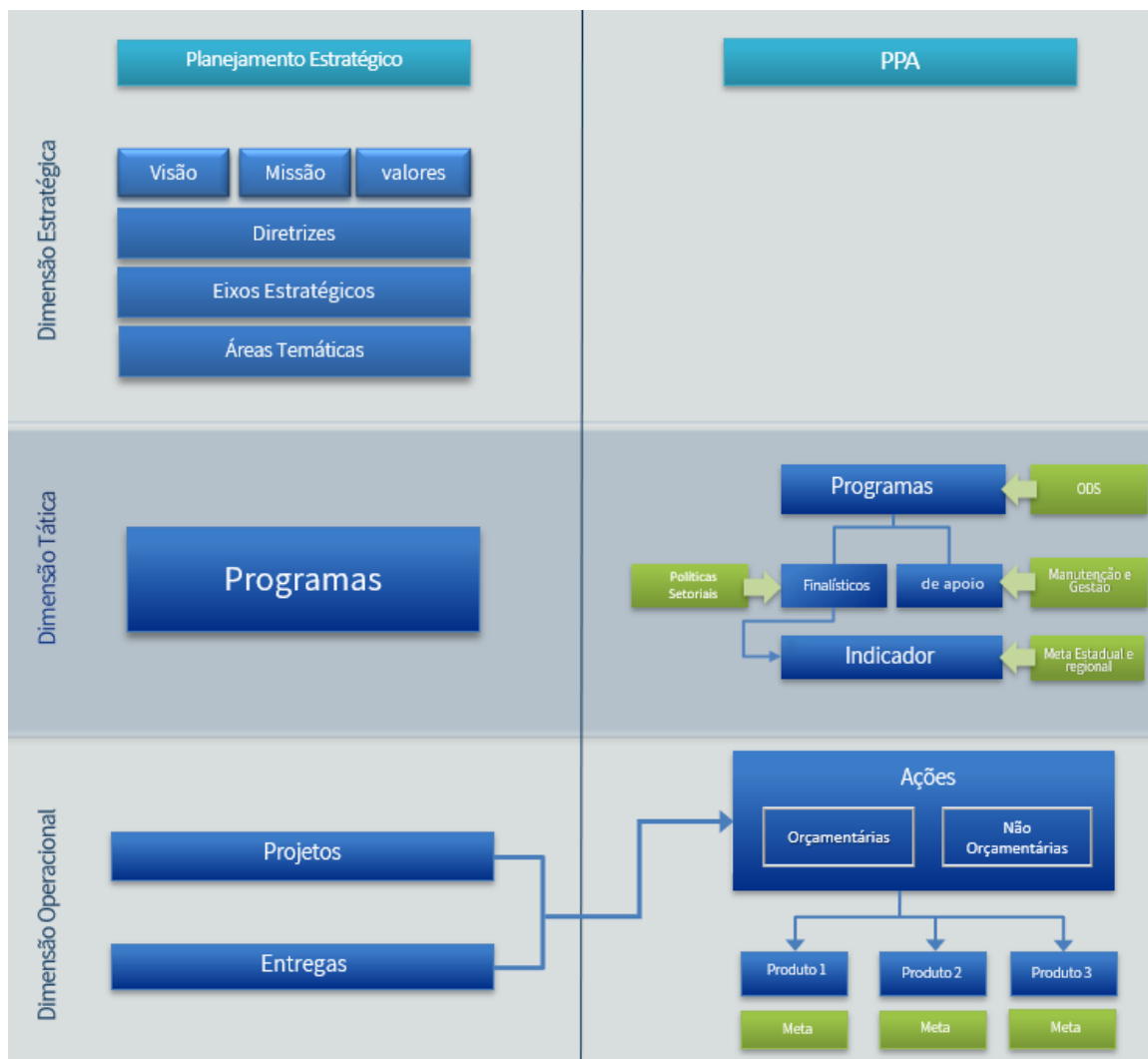
A Carência de um mecanismo de avaliação de políticas públicas no PPA 2020-2023 prejudica o adequado acompanhamento do plano durante os 4 anos. Neste sentido, existem dois mecanismos complementares indispensáveis para identificar necessidades de melhorias para alcance de resultados, o mecanismo de monitoramento e de avaliação. Assim, o PPA 2024-2027 prevê a introdução mecanismo de avaliação de políticas públicas.

Ainda, entre as premissas, estão a territorialidade, que tem o objetivo de amenizar as desigualdades e diferenças das condições socioeconômicas no estado do Espírito Santo. A própria lei do PPA estabelece que o plano plurianual estabelecerá, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública. Assim, destaca-se aqui a importância da regionalização no PPA.

Por fim, a premissa do PPA participativo, onde, neste contexto de planejamento, um dos pilares das finanças públicas do Brasil, a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), ressalta a importância do incentivo à participação popular e da realização de audiências públicas.

A participação popular nas decisões relevantes, contribui para democratizar a alocação de recursos; promover transparência; identificar ações em prol do desenvolvimento socioeconômico e da redução das desigualdades de cada uma das dez microrregiões capixabas. Assim, cidadãos de todas as microrregiões do Espírito Santo já puderam contribuir com a elaboração do Orçamento 2024 e do Plano Plurianual 2024-2027, do Governo do Estado do ES.

Uma vez definidas as premissas, a estrutura do novo PPA está esquematizada através da figura a seguir, o que também reflete a integração entre os instrumentos de planejamento.



Fonte: Elaboração própria.

Neste sentido, para que os objetivos (resultados) estabelecidos sejam alcançados, devem ser elaborados programas. A construção dos programas também deve ter como ponto de partida os conteúdos das Políticas Setoriais e do Planejamento Estratégico. Seguindo o Marco Lógico, é possível desdobrar as ações orçamentárias e os produtos necessários ao alcance dos objetivos e dos indicadores definidos para cada programa. Na formulação deste PPA existem dois tipos de programas: os programas finalísticos e os programas de apoio.

Os programas finalísticos orientam as entregas de bens e serviços à sociedade (iniciativas) visando o alcance dos objetivos estabelecidos. Os programas de apoio, auxiliam na manutenção e serviços ao Estado, e não resultam em entregas à sociedade ou muito menos contribuem diretamente para o alcance de objetivos governamentais, pois são direcionados ao apoio, à gestão e à manutenção da atividade governamental.

2.1. DEFINIÇÕES

2.1.1. PROGRAMAS

Programa é um conjunto articulado de ações voltadas ao alcance de um objetivo comum. Esse objetivo representa a solução que se quer dar a um problema, o atendimento de demandas da sociedade ou aproveitamento de uma oportunidade.

A falta de indicadores que permitam aferir resultados, o distanciamento dos gestores das políticas públicas e da área estratégica dos programas no PPA e, especialmente, a elaboração do programa sem considerar o planejamento estratégico são razões pelas quais os programas não expressam a política do órgão e não é possível avaliar resultados e custos, em alguns casos identificados em PPA's anteriores.

Para promover maior alinhamento e possibilitar aferição de resultados, é necessário que os programas expressem as políticas públicas e sejam organizadas seguindo o modelo de Marco Lógico. A relação entre o Marco Lógico e os atributos do programa pode ser sintetizada abaixo:



Há dois tipos de classificação que apontam o propósito do programa:

De acordo com o rol de responsáveis:

Setorial: executado por uma Unidade Orçamentária Central e suas vinculadas, quando o objetivo do programa cabe a um único setor.

Exemplo: Programa: Enfrentamento à Violência

Rol de responsáveis: SESP e suas vinculadas (PMES, PCES, CBMES)

Multissetorial: executado por mais de uma Unidade Orçamentária Central, quando o objetivo do programa cabe a mais de um setor.

Exemplo: Programa: Macrodrenagem, Prevenção de Riscos e Respostas a Desastres.

Rol de responsáveis: CBMES (SESP), SEDURB e SEAMA.

De acordo com o público-alvo:

Finalístico: voltado ao atendimento da sociedade.

Exemplo: Programa de Atenção Integral à Saúde.

Apoio às Políticas Públicas e Áreas Especiais: voltado às atividades de gestão de políticas e de manutenção do Estado.

Exemplo: Programa e Gestão da Política de Educação.

2.1.2. OBJETIVO

A estratégia de governo é expressa em cada programa por meio de um Objetivo, que deve representar o resultado que se espera alcançar com a implementação do programa. Neste sentido o objetivo deve representar uma resposta diretamente proporcional ao problema que originou a criação do programa.

Por meio do Diagnóstico Técnico foi detectado que a falta de um Objetivo bem definido inviabiliza a associação com indicadores que permitam aferir seus resultados. Desta forma, o objetivo deve ser mensurável e capaz de identificar suas metas e benefícios. Além disso, é importante que seja escrito de forma clara e direta a fim de facilitar sua comunicação e não ter apenas o enunciado de uma intenção, devendo, por fim, sempre ser iniciado com um verbo no infinitivo.

Exemplo: Programa: “ENFRENTAMENTO A RISCOS E RESPOSTAS A DESASTRES”

OBJETIVO: Ampliar a proteção e a atuação pública, de forma integrada, na prevenção de riscos e na resposta imediata às vítimas de desastres, acidentes e sinistros.

Ao definir um objetivo é importante verificar se o mesmo responde à pergunta: O que o programa quer alcançar com sua implementação?

#FiqueAtento(a)!

O objetivo deve ser construído tendo como base os Diagnósticos Setoriais e/ou os desafios estabelecidos no Planejamento Estratégico.

Ele deve: refletir os objetivos do governo, identificar público alvo, gerar impacto sobre a sociedade; ser bem definido e viável em prazos; estabelecer relação causal com o Produto e ser passível de monitoramento e avaliação.

2.1.3. INDICADORES

Um indicador pode ser definido como a medida de um objetivo a ser perseguido, de um recurso alocado, de um efeito obtido, de qualidade ou do contexto socioeconômico. Os indicadores são utilizados para mensurar a situação problema e avaliar a efetividade do programa, devendo ser passível de aferição e coerente/adequado com o objetivo estabelecido, ser sensível à contribuição das principais ações e apurável em tempo exato.

Um indicador deve ser elaborado através de uma definição, de um valor e de uma unidade de medida, permitindo medir a eficácia, eficiência ou efetividade alcançada com a execução do programa.

Em diagnóstico realizado foi identificado que os gestores dos setoriais concluíram que os indicadores estabelecidos para as áreas de resultado não mediam os objetivos pretendidos pelos seus programas. Além disso, foi observado no Diagnóstico Técnico que não foram definidas metas para os indicadores de resultado.

Em contraponto, o PPA 2024-27 deverá, sempre que possível, conter indicadores de resultado por programa, visando ao acompanhamento dos objetivos propostos. Para isso, é importante utilizar critérios para definição de quais indicadores serão utilizados, além de estabelecer os índices que se espera alcançar com a execução do programa (meta ao final do PPA). A seguir encontra-se um checklist de verificação para seleção dos indicadores:

CHECK LIST DE VERIFICAÇÃO

- ✓ Os indicadores escolhidos são **válidos** para expressar os **resultados esperados**?
- ✓ Têm **relação direta** com os **objetivos do programa**?
- ✓ São em **quantidade suficiente** para expressar todas as **dimensões** envolvidas?
- ✓ São oriundos de **fontes confiáveis**?
- ✓ Quando utilizados por **outros programas** sofrem **influência** destes?
- ✓ As **limitações** inerentes aos indicadores **foram consideradas**?

Um indicador mal elaborado reflete em problemas de acompanhamento e avaliação, deste modo é importante definir indicadores que demonstre a realidade que se quer medir/acompanhar, tendo como base metas bem definidas que reflitam as diretrizes e objetivos estratégicos do governo, objetivando assim um monitoramento realista dos resultados obtidos.

Exemplo: Taxa de homicídios de jovens: (relação percentual entre o número de ocorrências registradas entre jovens de 15 a 29 anos a cada 100.000 habitantes).

2.1.4. PÚBLICO-ALVO

Refere-se aos segmentos da sociedade que têm relação direta com o problema e para os quais o programa se destina. Ainda que toda a sociedade se beneficie da solução do problema, o público alvo deve indicar os beneficiários diretos e legítimos das ações e resultados. Sendo assim, é importante questionar: para quais grupos de pessoas o programa está destinado?

Alguns programas apresentam público alvo genérico, não sendo possível identificar a população diretamente atingida pelo programa. Entretanto, fixar o público alvo sobre o qual o efeito será percebido é que permite medir os resultados do programa.

Exemplo: Programa: ENFRENTAMENTO A RISCOS E RESPOSTAS A DESASTRES

Objetivo: Ampliar a proteção e a atuação pública, de forma integrada, na prevenção de riscos e na resposta imediata às vítimas de desastres, acidentes e sinistros.

PÚBLICO ALVO: População residente em área de risco e vítimas de acidentes, sinistros e desastres.

Nesse exemplo verifica-se que embora toda a sociedade seja beneficiada com a redução das áreas de enchentes, o público-alvo é aquele que sofre diretamente a consequência deste problema.

2.1.5. VALOR PREVISTO DO PROGRAMA

O valor estimado do programa é calculado após a soma da estimativa de valor de cada uma das Ações que o compõem. Um fato observado é grande o percentual de suplementação na maior parte dos programas: em geral, a suplementação é muito alta em relação ao valor planejado e a execução fica abaixo do valor planejado.

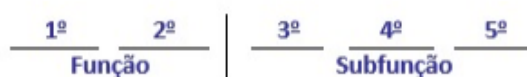
Para evitar um excessivo número de alterações orçamentárias, é importante que a programação financeira leve em consideração não apenas o valor total do programa, mas também a sua exequibilidade.

2.1.6. CLASSIFICAÇÃO FUNCIONAL

Para viabilizar a conexão do PPA com a execução orçamentária, as ações devem estar vinculadas à classificação funcional. Tal classificação é composta por funções e subfunções que definem quais as áreas de despesa em que a ação governamental será realizada.

A função representa o maior nível de agregação das áreas de atuação do setor público, sendo relacionada à competência institucional dos órgãos - saúde, educação, segurança - ao passo que a subfunção é um nível de segmentação da função – desenvolvimento científico, formação de recursos humanos.

É possível que um órgão tenha mais de uma função típica nos casos em que suas competências institucionais envolvam mais de uma área de despesa. Também se pode associar subfunções com funções diferentes daquelas com as quais se relacionam diretamente. A classificação funcional é formada por cinco dígitos:



Fonte: Manual Técnico do Orçamento do Governo Federal.

2.1.7. CLASSIFICAÇÃO INSTITUCIONAL

2.1.7.1. ÓRGÃO RESPONSÁVEL

É o órgão responsável pelo gerenciamento do programa, mesmo quando o programa for integrado por ações desenvolvidas por mais de um órgão (programa multissetorial).

2.1.7.2. UNIDADES ORÇAMENTÁRIAS

Responsáveis pela execução das ações, as unidades orçamentárias são o menor nível da classificação institucional, e correspondem ao agrupamento de serviços subordinados ao mesmo órgão ou repartição, a ela serão consignadas dotações próprias.

2.1.8. AÇÃO

É uma operação da qual resultam produtos (bens ou serviços), que contribuem para atender ao objetivo de um programa por meio de uma finalidade específica. Inclui-se também no conceito de ação as transferências obrigatórias ou voluntárias a outros entes da federação e a pessoas físicas e jurídicas, na forma de subsídios, subvenções, auxílios, contribuições, doações, entre outros, e os financiamentos.

As ações contribuem para consecução dos objetivos de um programa e demandam recursos para sua execução. Podem ser Projetos, Atividades ou Operações Especiais. Além disso, as ações são identificadas através de um código numérico e ao identificar o 1º dígito do código, pode-se identificar o tipo de ação:

Projeto	<ul style="list-style-type: none">• São operações, limitadas no tempo, que concorrem para a expansão ou aperfeiçoamento da ação governamental, das quais resulta um bem.• Primeiro dígito: 1, 3, 5 ou 7.• Exemplo: Construção, reestruturação e adequação física de unidades prisionais
Atividade	<ul style="list-style-type: none">• São operações que se realizam de modo contínuo e permanente das quais resulta um serviço.• Primeiro dígito: 2, 4, 6 ou 8• Exemplo: Manutenção das unidades prisionais;
Operações Especiais	<ul style="list-style-type: none">• São operações que se realizam, mas não contribuem para a manutenção das ações de governo e não geram contraprestação direta sob a forma de bens ou serviços de um bem ou serviço.• Primeiro dígito: 0• Exemplo: Concessão de créditos para promoção de economia verde.

Fonte: Tabela adaptada do Manual Técnico do Orçamento do Governo Federal.

Ações possuem o atributo de Finalidade, que expressa o objetivo a ser alcançado e a razão pela qual foi desenvolvida. Exemplo: implementar e apoiar ações de conservação e recuperação de rios e canais, inclusive desassoreamento e regularização de leitos e margens, revitalização de ativo hídrico, implantação de parques lineares, proteção de margens, recuperação e pavimentação de vias marginais, construção e reforma de pontes, recomposição de vegetação ciliar, e outras afins.

Não se incluem no PPA os programas destinados exclusivamente a operações especiais, e suas ações, que englobam despesas em relação às quais não se possa associar um bem ou serviço. Abaixo encontram-se exemplos de programas que não são inclusos no PPA.

exemplo

- OPERAÇÕES ESPECIAIS: DÍVIDA INTERNA;
- OPERAÇÕES ESPECIAIS: CUMPRIMENTO DE SENTENÇAS JUDICIAIS

Quando uma mesma ação orçamentária atende a mais de um órgão, ela pode ser padronizada. As ações **padronizadas centrais** são ações multissetoriais, isto é, aquelas executadas em mais de um órgão ou unidade orçamentária. As ações **padronizadas setoriais** são aquelas executadas por mais de uma unidade orçamentária em um mesmo órgão.

Além disso, as ações devem ser criadas de acordo com a afinidade dos produtos e dentro de uma finalidade coerente, por exemplo: Agrupar em uma única ação todos os produtos de modernização e aparelhamento; outra ação contendo todos os produtos que forem relacionados a educação, campanha, informativo. Ao elaborar o conjunto de ações do programa, questione se ele é suficiente para alcançar o objetivo traçado.

#nãoESqueça:

Para utilizar o mesmo código do PPA 2020-2023 a ação deve ter o mesmo nome e codificação funcional programática.

2.1.9. PRODUTOS (ENTREGAS)

Os produtos são os bens e/ou serviços resultantes da ação governamental, destinados ao público-alvo (segmentos da sociedade, no caso de programas finalísticos, ou áreas de governo, nos casos de programas de apoio).

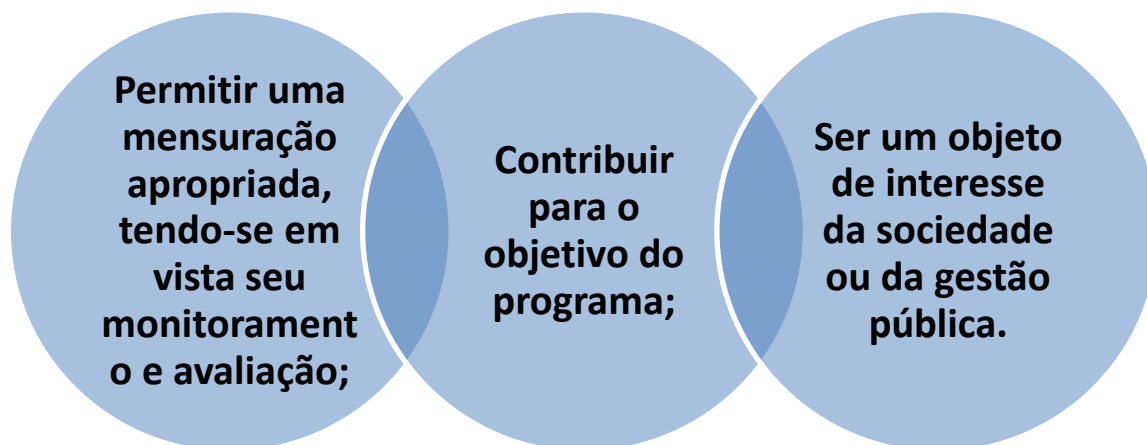
No Diagnóstico Técnico, diversas questões foram levantadas acerca da incipiência dos produtos do PPA anterior, destacando-se o fato de que ao mesmo tempo em que esse PPA foi elaborado de forma a facilitar a execução orçamentária por meio de ações mais amplas, não se previu que tais ações iriam gerar diversos produtos. Além disso, muitos produtos, dada a amplitude das ações, são extremamente genéricos, impedindo qualquer tipo de controle ou medição, por exemplo, um produto agregado como 'evento/campanha/ação apoiado' não permite dissociação ou acompanhamento.

Buscando solucionar esta importante questão levantada, o modelo proposto para o PPA 20-23 do Espírito Santo implementou a regra de que uma ação tenha a possibilidade de incluir mais de um produto. O detalhamento em vários produtos tende a reduzir a existência de entregas genéricas, tornando o PPA mais claro e ajustado à realidade da administração. Por sua vez, produtos melhores elevam a qualidade das metas e, portanto, permitem a realização de um monitoramento mais efetivo.

Além disso, a falta de especificidade dos produtos das ações limita sua efetividade como indicadores de produto, impossibilitando a realização de avaliação de resultado. Assim,

nesta formulação do PPA 2024-2027, mantem-se esta regra de possibilitar mais de um produto por ação.

Portanto, no momento da definição dos produtos no PPA, é necessário ter sempre em mente três aspectos fundamentais aos quais os produtos devem responder:



Abaixo se encontram listados exemplos de produtos bem definidos que podem ser utilizados na construção de um Programa.

- ✓ 4.000 profissionais da educação infantil capacitados – Educação para o Futuro;
- ✓ 2.000 leitos na Atenção Secundária– Saúde Integral;
- ✓ 500km de estradas recuperadas – Infraestrutura para Crescer;
- ✓ 100% dos processos administrativos automatizados – Gestão Pública Inovadora;
- ✓ 2.000 empreendedores rurais capacitados – Desenvolvimento Econômico;
- ✓ 285.000 ha de floresta regeneração natural monitorados – Agricultura e Meio Ambiente;
- ✓ 250 vagas em centros de acolhimento ofertadas – Desenvolvimento Social e Direitos Humanos;
- ✓ 440 bolsas atletas ofertadas – Cultura, Turismo, Esporte e Lazer;

#nãoESqueça

Produto: Bem ou serviço; bem definido; Gera informações de desempenho; contribui para o alcance dos resultados; Gera informações base de comparação.

2.1.10. ATRIBUTOS DO PRODUTO

Meta Física: define a quantidade de bens e serviços a serem entregues.

Unidade de Medida: Apresenta o padrão escolhido para mensurar o produto ou serviço a ser ofertado. Exemplo: quilômetros, unidades, percentuais, hectares, entre outros. Recomenda-se também não utilizar padrões que resultem em metas fracionadas.

Regionalização: A regionalização consiste em localizar no território, sempre que possível, os produtos das ações. A classificação regional do Espírito Santo ocorre por meio das 10 microrregiões de planejamento estabelecidas na Lei Estadual 9.768/11, conforme mapa a seguir. Assim, caso a regionalização de seu órgão de atuação seja distinta da apresentada, é necessário computar os municípios onde os bens ou serviços serão entregues para, a partir destes associá-los às microrregiões de planejamento.

Exemplo:

Meta física: 50 | **Unidade de Medida:** km | **Produto:** de vias construídas | **Regionalização:** Metropolitana

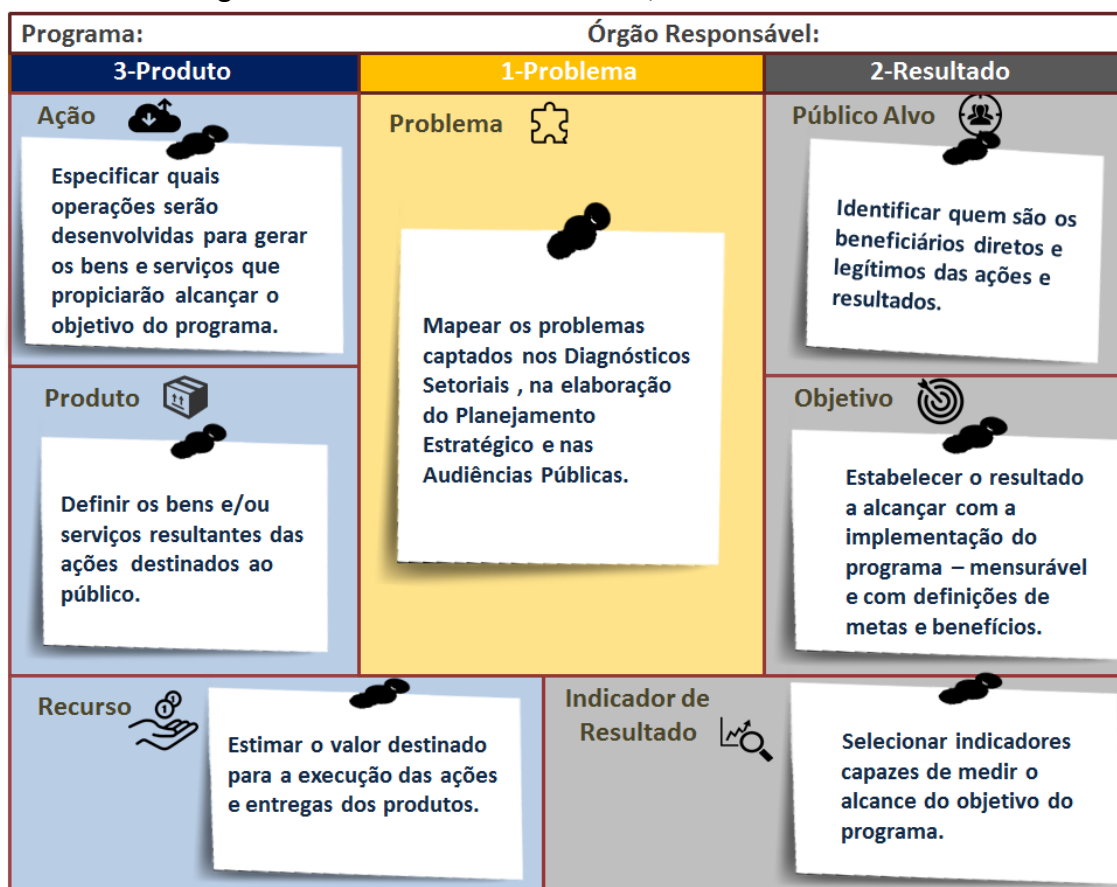
Meta Física: 400 | **Unidade de medida:** unidade | **Produto:** profissionais da educação infantil capacitados | **Regionalização:** Central Sul

2.2. CANVAS DE PROGRAMA

O *Business Model Canvas* traz agilidade e simplicidade para ilustrar todas as características das entregas a serem realizadas e fazer mudanças quando necessário, sem burocracia e dificuldades. Por sua vez, o Marco Lógico articula de forma sistemática e lógica ações e objetivos estabelecendo relações de causalidade.

O Canvas de Programa foi desenvolvido a partir dos métodos *Business Model Canvas* e Marco Lógico para a elaboração de cada um dos programas do PPA 2024-27, tendo como

finalidade proporcionar uma visão holística da cadeia causal do programa. A ferramenta Canvas de Programa se subdivide em Problema, Resultado e Produtos:



Fonte: Elaboração própria.

A partir do diagnóstico de um **Problema**, que afeta um determinado público alvo, define-se um objetivo que solucione este problema, o objetivo deve ser passível de mensuração por indicadores para acompanhar se o **Resultado** esperado está sendo alcançado. Em seguida, definem-se quais ações serão realizadas para alcançar o objetivo e quais **Produtos** (bens ou serviços) são gerados por essas ações, juntamente com o custo financeiro de cada uma das ações.

Cada programa finalístico deve ser elaborado utilizando o Canvas de Programa, o Planejamento Estratégico do Governo, os Planos Setoriais do órgão e a avaliação dos programas antigos, respondendo à pergunta: O Programa está alinhado à Política Pública à estratégia de governo e às demandas da sociedade?

#FiqueAtento(a)!

Conforme verificado na Pesquisa de Avaliação, a alta liderança não tinha conhecimento dos seus programas. Dessa forma, o Canvas pode ser um instrumento para envolvimento de todos os níveis gerenciais do órgão.

2.3. AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO

De acordo com Rua (2011), Monitoramento e Avaliação são processos analíticos, organicamente articulados, que se revezam e se complementam no tempo, com o propósito de subsidiar o gestor público de informações confiáveis e tempestivas acerca da implementação de uma política pública, e podem ser apresentadas por meio de painéis ou sistemas de indicadores de desempenho.

Uma boa avaliação permite que as intervenções sejam baseadas em evidências confiáveis e robustas, melhorando a formulação de políticas. Os indicadores fazem parte de um modelo para monitoramento e avaliação focado em resultados. Esse modelo faz parte de um processo de transformação, no qual o efeito desejado é mensurado por um conjunto desses indicadores e alcançado por um grupo de iniciativas.

A função de um indicador ou de um conjunto deles é traduzir, de forma qualitativa e quantitativa, uma dada situação. Isso visa tornar possível seu monitoramento e avaliação. Portanto, indicadores são utilizados para descrever um fenômeno.

2.3.1 Monitoramento



O monitoramento pode ser considerado um processo de aprendizado organizacional, que permite saber como as coisas estão andando. É a observação contínua de informações úteis, confiáveis e em tempo hábil para a correção de rumos.

Monitorar é, também, dar retorno aos interessados. Isso permite que todos saibam o quão bem está atingindo seus objetivos ou, caso contrário, possam conhecer as causas e sugerir ajustes para o sucesso dos empreendimentos.

Vantagens em monitorar programas



- Fornece informações para analisar uma situação.
- Determina se os recursos públicos são bem utilizados.

- Identifica restrições e encontra soluções.
- Informa se as atividades estão sendo executadas corretamente, pelas pessoas certas, no tempo certo.

2.3.2 Avaliação

Segundo Jannuzi (2020), a Avaliação é um julgamento sistemático de intervenções planejadas na realidade, com base em procedimentos científicos de coleta e análise de informação acerca de:

conteúdo, estrutura, processo, resultados ou impactos de políticas, programas ou projetos.



Análise sistemática, discreta e aprofundada dos aspectos importantes e do valor de determinado objeto, que visa fornecer resultados confiáveis e utilizáveis na fundamentação de decisões e na prestação contas.

A avaliação contribui para aumentar o grau de eficiência e a eficácia do setor público, à medida que

possibilita verificar:

- se o modelo de intervenção é apropriado aos fins desejados;
- se a implementação acontece, conforme previsto;
- se estão sendo alcançados os objetivos e as metas estabelecidas;
- qual o valor da intervenção e o custo-efetividade;
- a necessidade e a continuidade das ações planejadas

Dentro do contexto estadual, foi aprovada a Lei nº 10.744, de 05 de outubro de 2017, estabelecendo o Sistema de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas (SiMAPP), vinculado ao ciclo de planejamento e orçamento do Estado.

A cada ano, o Governador do Estado, mediante decreto, estabelece um plano estadual de avaliação, com um conjunto de políticas a serem monitoradas e avaliadas. Isso gera um ciclo de retroalimentação, no qual os resultados das avaliações passam a subsidiar a elaboração do orçamento estadual, bem como fornece recomendações para melhorias, aperfeiçoando as políticas públicas e melhorando a eficiência dos gastos do governo.

Acompanhamento dos Programas:

O principal item a ser monitorado em um Programa é a sua situação. Os programas devem ter sua situação atualizada pelo menos uma vez por ano, ou sempre que houver fato novo que justifique o lançamento de novas informações ou a alteração das informações já registradas.

A descrição da situação deve estar relacionada com o objetivo do programa, de modo a avaliar o grau de influência das ações do programa ao alcance do objetivo planejado. A descrição deve sempre fazer uma síntese da situação do Programa até o momento, de modo que a última atualização tenha uma descrição completa da execução do Programa. Em outras palavras, o acompanhamento de junho deve ser uma síntese da execução do primeiro semestre e o de dezembro deve ser uma síntese do exercício financeiro como um todo.

Desta forma o Quadro abaixo orienta como acompanhar a situação da ação

Status	Situação	Justificativa
Não Iniciado	Quando o programa ainda não teve início e, portanto, não apresenta execução física e financeira em seu conjunto de ações	Porque o programa não foi iniciado?
Em Andamento	Quando o programa se encontra em execução e dentro do prazo estimado para sua conclusão;	Se está em andamento, quais as principais realizações até então e como essas realizações ajudaram a alcançar o seu objetivo?
Atrasado	Quando o programa se encontra em andamento, porém apresenta atraso em relação ao seu prazo estimado de conclusão;	Se atrasado, quais as entregas estão comprometidas e como esse atraso irá impactar no atingimento do objetivo do programa?
Concluído	Quando o programa foi finalizado, e não terá mais execução física/financeira;	Quais foram as principais realizações/resultados dos programas concluídos?
Cancelado	Quando o programa foi cancelado (não terá mais execução) por motivos financeiros, técnicos e outros;	Porque o programa foi cancelado?
Paralisado	Quando o programa se encontra temporariamente paralisado, por motivos financeiros, técnicos e outros;	Quais foram as motivações que levaram o programa a paralisar?

O lançamento dos resultados referente aos indicadores de Programas, serão realizados anualmente diretamente pelas Unidades Orçamentárias (UO's) responsáveis pelos programas. É de responsabilidade de cada UO gestora conhecer os indicadores que compõem seus programas finalísticos a fim de subsidiar a GEMAV com informações pertinentes ao comportamento dos mesmos.

O acompanhamento dos indicadores também servirá de insumo para elaboração/construção do relatório anual de avaliação por parte das unidades orçamentárias

Acompanhamento das Ações:

A descrição da situação deve estar relacionada com a finalidade da ação, de modo a avaliar se o dispêndio realizado por meio de sua execução contribuiu para a geração de seus produtos na quantidade e quantidade planejadas. O acompanhamento da situação segue o mesmo rito dos programas.

As ações devem ter sua situação atualizada pelo menos uma vez a cada semestre ou sempre que houver fato novo que justifique a inclusão de uma nova situação ou a alteração das informações já registradas.

Todas as ações do tipo projeto e atividade deverão ter sua situação acompanhada. Para as ações do tipo operação especial, existem dois casos:

- Quando possuem meta física devem ter sua situação acompanhada normalmente, assim como as ações do tipo projeto e atividade;
- Quando não possuírem meta física não é necessário realizar o seu acompanhamento. As ações sem meta física possuem cadastrado o produto chamado “Não definido”. Algumas ações padronizadas, do tipo atividade e operação especial, não exigem o acompanhamento da situação.

Essas ações resultam em rotinas administrativas ou atividades estatais cuja informação sobre a execução tem pouco a acrescentar, seja do ponto de vista gerencial, seja do ponto de vista da transparência do gasto.

Metas financeiras:

Para os órgãos cuja programação pertence às esferas orçamentárias fiscal e seguridade social, o acompanhamento da meta financeira do PPA é carregado a partir da execução orçamentária realizada no SIGEFES. Portanto, para esse tipo de órgão somente é necessário o acompanhamento das metas físicas e da situação das ações.

Para os órgãos da esfera orçamento de investimento, há a necessidade de acompanhamento manual da execução das metas financeiras. No PPA 2020-2023 integram a esfera de investimento as empresas públicas e sociedades de economia mista: BANDES, BANESTES, CETURB, CESAN e iNOVA CAPIXABA.

Metas Físicas:

A forma de registro da meta física vai depender do identificador de quantidade definido no momento da definição dos produtos. O identificador de quantidade do tipo SOMATÓRIO considera que as informações referentes ao monitoramento mensal das entregas são do tipo FLUXO e devem ser entendidas enquanto parcelas de uma soma.

Portanto, o resultado final de um exercício financeiro será equivalente a soma das entregas mensais de janeiro a dezembro.

Já o tipo ACUMULATIVO é utilizado quando o interesse é medir uma variável do tipo ESTOQUE, como por exemplo o produto “Vagas Ofertadas”, onde o resultado final será o resultado do mês que teve maior quantidade de vagas ofertadas. Quanto em um determinado mês não houver informação para lançamento, o box “Acompanhado” deverá ser marcado. O sistema entenderá que, neste mês, houve o acompanhamento da meta e o valor a ser considerado é zero

PARTE 3:
ANEXO I – LANÇAMENTO DAS
METAS FÍSICAS E
FINANCEIRAS DAS AÇÕES NO
SIGEFES

3.1. INTERFACE DO SIGEFES



Para elaborar o PPA, dois módulos no SIGEFES são essenciais. São eles o módulo de Apoio e o de Planejamento.

No primeiro, é possível encontrar tabelas com os itens dos atributos dos programas e das ações do PPA para conferência. Entre estes está, por exemplo, a lista de produtos cadastrados no sistema, além das fontes do PPA (que são diferentes das fontes da LOA).



Já no segundo, estão presentes os programas, as ações e seus atributos. Além disso, é nesse módulo que são lançadas as metas físicas e financeiras do PPA (em Planejamento > Plano Plurianual > Metas).

3.2. ATRIBUTOS DA META FINANCEIRA E TETO DE DESPESA

Fonte PPA

Código Grupo Fonte PPA (0)

Caixa (100)

Outras Fontes (200)

Código Grupo Fonte PPA (9)

Orçamento de Investimento (300)

Recursos Não Orçamentários (999)

Categoria Econômica

Despesa Corrente (3)

Despesa de Capital (4)

Reserva de Contingência (9)

Como visto no item anterior, as fontes do PPA são próprias dele e representam agregações das fontes da LOA. Junto a Categoria Econômica, esses são os principais atributos das metas financeiras do PPA, e que terão que ser informados no lançamento das mesmas.

Além disso, o Limite de Programação Orçamentária (indicativo de teto do PPA) que será enviado as unidades e respeitado por elas no lançamento das suas respectivas metas financeiras, conterà a discriminação dos seus valores por Fonte PPA e Categoria Econômica.

3.3. LANÇAMENTO DAS METAS FINANCEIRAS

Para o lançamento das metas financeiras, deve-se clicar no botão “Inserir” dentro do módulo Planejamento>Plano Plurianual>Metas. Lá, deve ser informado o Programa e a Ação, e assim novamente clicar no botão “Inserir”.

Para cada Fonte PPA e Categoria Econômica, deve-se fornecer os valores para os 4 anos. O valor global daquela ação será a soma de todos os lançamentos.



Inserir Metas Planejamento > Plano Plurianual > Metas > Inserir Metas

Identificação

Programa 0562 ESTUDOS, PESQUISAS E INFORMAÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

* Ação 2070 ADMINISTRAÇÃO DA UNIDADE

Identificador de Quantidade Acumulativo

Metas Financeiras **Metas Físicas** Enviar Proposta

Conteúdo + Inserir Alterar Excluir

Inserir Item Financeiro

* Grupo Fonte PPA - Selecione -

Fonte PPA - Selecione -

Categoria - Selecione -

Valores

2024	0,00
2025	0,00
2026	0,00
2027	0,00

Confirmar Cancelar

→

Inserir Item Financeiro

* Grupo Fonte PPA 0 - Orçamentário

Fonte PPA 100 - Caixa

* Categoria 3 - DESPESAS CORRENTES

Valores

2024	1.365.127,00
2025	1.413.631,00
2026	1.484.330,00
2027	1.547.305,00

Confirmar Cancelar

Conteúdo + Inserir Alterar Excluir

Grupo Fonte PPA	Fonte PPA	Categoria	2024	2025	2026	2027
0 - Orçamentário	100 - Caixa	3 - DESPESAS CORRENTES	1.365.127,00	1.413.631,00	1.484.330,00	1.547.305,00
0 - Orçamentário	100 - Caixa	4 - DESPESAS DE CAPITAL	29.217,00	30.131,00	31.450,00	32.629,00
0 - Orçamentário	200 - Outras Fontes	4 - DESPESAS DE CAPITAL	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00

3.4. LANÇAMENTO DAS METAS FÍSICAS

Uma vez concluída a etapa de lançamento das metas financeiras, deve-se mudar para o módulo de Metas Físicas. Nele, deve-se clicar novamente no botão “Inserir” para inserir o valor das metas dos Produtos da Ação. Desta vez, deve-se fazer um lançamento para cada Microrregião e respectivo Produto.

Inserir Metas Planejamento > Plano Plurianual > Metas > Inserir Metas

Identificação

Programa 0562 ESTUDOS, PESQUISAS E INFORMAÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

* Ação 2070 ADMINISTRAÇÃO DA UNIDADE

Identificador de Quantidade Acumulativo

Metas Financeiras **Metas Físicas** Enviar Proposta

Metas Físicas + Inserir Alterar Excluir

Microrregião	Produto	Meta 2024	R\$ 2024	Meta 2025	R\$ 2025	Meta 2026	R\$ 2026	Meta 2027	R\$ 2027
Não há dados para esta consulta.									
		0,0	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00

No campo “Meta”, é preenchido o valor físico (a unidade de medida varia de produto para produto, sendo Unidade e Percentual os mais comuns), já no campo “R\$” é preenchido o valor dos recursos financeiros para entrega daquela meta física.

Observa-se que no campo “Total Meta Financeira (R\$)” está presente a meta financeira total informada anteriormente, sem distinção de Fonte ou Categoria. A cada novo lançamento diferente no campo “R\$”, o valor desse campo reduz, indicando o valor disponível naquela Ação para novos lançamentos (de outro Produto e/ou Microrregião).

Inserir Item Físico

* Microrregião: 00 - ESTADO
 * Produto: 523 - UNIDADE MANTIDA

Valores

Ano	Meta	R\$	Total Meta Financeira (R\$)
2024			1.395.544,00
2025			1.444.962,00
2026			1.516.980,00
2027			1.581.134,00

Inserir Item Físico

* Microrregião: 00 - ESTADO
 * Produto: 523 - UNIDADE MANTIDA

Valores

Ano	Meta	R\$	Total Meta Financeira (R\$)
2024	1,0	700.000,00	695.544,00
2025	1,0	733.000,00	711.962,00
2026	1,0	766.666,00	750.314,00
2027	1,0	800.000,00	781.134,00

3.5. CONFERÊNCIAS

A conferência da proposta poderá ser feita através de dois relatórios, disponíveis em “2_RELATÓRIOS_SEP”:

PPA.1 - PROPOSTA POR AÇÃO - ?Caracter: Informe a UO?
 PPA.2 - CONFERÊNCIA TETO - ?Caracter: Informe a UO?



O primeiro relatório, chamado **PPA.1 – PROPOSTA POR AÇÃO**, permitirá a UO ver como está o lançamento das suas metas financeiras por ação e programa do PPA. Conferindo no SIGEFES 2023, também será possível conferir como foi a proposta no PPA 2020/23.



Governo do Estado do Espírito Santo

PPA.1 - PROPOSTA POR AÇÃO - 27101

21/06/2023

Programa	Ação / Categoria Econômica	Fonte PPA	2020	2021	2022	2023
			Meta Financeira	Meta Financeira	Meta Financeira	Meta Financeira
☐ 0027 - GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	☐ 2077 - CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO DE RECURSOS HUMANOS		100.000,00	110.000,00	115.000,00	120.000,00
	☐ 3 - DESPESAS CORRENTES	☑ 100 - Caixa	100.000,00	110.000,00	115.000,00	120.000,00
☐ 0050 - GESTÃO PÚBLICA INOVADORA COM RESPONSABILIDADE FISCAL	☐ 2095 - REMUNERAÇÃO DE PESSOAL ATIVO E ENCARGOS SOCIAIS		6.481.489,00	6.652.313,00	6.827.668,00	7.008.676,00
	☐ 3 - DESPESAS CORRENTES	☑ 100 - Caixa	6.481.489,00	6.652.313,00	6.827.668,00	7.008.676,00
	☐ 2256 - ELABORAÇÃO, IMPLANTAÇÃO E GESTÃO DOS INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO		4.664.207,00	4.835.853,00	5.019.385,00	5.209.062,00
	☐ 3 - DESPESAS CORRENTES	☑ 100 - Caixa	1.431.447,00	1.481.864,00	1.539.621,00	1.598.807,00
	☐ 4 - DESPESAS DE CAPITAL	☑ 100 - Caixa	3.232.760,00	3.353.989,00	3.479.764,00	3.610.255,00

Já o segundo, chamado **PPA.2 – CONFERÊNCIA TETO**, permitirá a UO ver como está o lançamento das metas financeiras por Fonte do PPA e Categoria Econômica, e assim conferir se a proposta está condizente com o Teto do PPA 2024-27.



Governo do Estado do Espírito Santo

PPA.2 - CONFERÊNCIA TETO - 27101

21/06/2023

Fonte PPA	Categoria Econômica	2020	2021	2022	2023
		Meta Financeira	Meta Financeira	Meta Financeira	Meta Financeira
☐ 100 - Caixa	☑ 3 - DESPESAS CORRENTES	8.012.936,00	8.244.177,00	8.482.289,00	8.727.483,00
	☑ 4 - DESPESAS DE CAPITAL	3.232.760,00	3.353.989,00	3.479.764,00	3.610.255,00

REFERÊNCIAS

ARAUJO, C.M. **TEORIA DA MUDANÇA**, Curso J-PAL, 2017.

BRASIL, **Manual Técnico Orçamentário do Distrito Federal**, mto2020:mto2020-versao2.pdf

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. Manual para cálculo dos indicadores de gestão das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica - 2.0. Brasília, DF: MEC/SETEC, 2018

DAS GRAÇAS RUA, Maria. Análise de políticas públicas: conceitos básico, 2011.

DE MARTINO JANNUZZI, Paulo. Sistema de monitoramento e avaliação de programas sociais: revisitando mitos e recolocando premissas para sua maior efetividade na gestão. **Revista Brasileira de Avaliação**, v. 5, p. 4-27, 2020.

DIAMOND, Jack. Do orçamento por programas para o orçamento de desempenho: o desafio para economias de mercado emergentes. In: GIACOMONI, James; PAGNUSSAT, José L. (Org.). Planejamento e orçamento governamental. Brasília: Enap, 2007. v. 2, p. 91-125.

ENAP. (2022). Avaliação Estratégica de Governo. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Disponível em: [https://www.escolavirtual.gov.br/aluno/cursos/informacao/8950756]. Acesso em: [08/05/2023].

Fundação João Pinheiro. Diretoria de Políticas Públicas Avaliação de políticas públicas : por onde começar? : um guia prático da metodologia do marco lógico / Fundação João Pinheiro, Diretoria de Políticas Públicas. – Belo Horizonte: FJP, 2021.

GIACOMONI, J. Orçamento Público. 15ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

HANSPETER HUETER, CAREY MIGNEREY, E TAO TAN SHARE. **Por que o orçamento base zero voltou a fazer sentido**. São Paulo, janeiro de 2018. Disponível em: < <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/why-zero-based-budgeting-makes-sense-again/pt-br>> acesso em 11 abr.2019

HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. **Gestão de Custos (PDF)**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001.

Instituto Jones dos Santos Neves Guia para Avaliar Políticas Públicas | volume 1. A política é nova? Avaliação ex ante! Vitória, ES, 2018. 95 p.; il. tab. 1. Políticas Públicas. 2. Avaliação de Políticas Públicas. 3. Projetos. 4. Planejamento. 5. Economia. 6. Administração Pública. 7. Espírito Santo (Estado).

MACHADO, N; HOLANDA,V.B et al,. **Gestão Baseada em Resultado no Setor Público**. São Paulo, editora Atlas S.A, 2012.

Makis, Scott. (2022). Planejamento Estratégico para Organizações Públicas. CNN. Disponível em: [<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/107>]. Acesso em: 15/05/2023.

PAULA, G.B. **Orçamento Base Zero: Ferramenta fácil e objetiva**. **Revista Ferramental**, edição 69, janeiro/ fevereiro 2017. Disponível em: <https://issuu.com/revistaferramental8/docs/n_69> acesso em 11 abr. 2019.

PIRES, José Santo Dal Bem; MOTTA, Walmir Francelino. A evolução histórica do orçamento público e sua importância para a sociedade. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 25, n. 2, p. 16-25, 2006.

Silva, A. B., & Santos, C. D. (2021). Elaboração e Avaliação do PPA: Bases Conceituais. Plataforma de Ensino Online. <https://exemplo.com/cursos/elaboracao-avaliacao-ppa>. (Acesso em 7 de abril de 2023).