

SECRETARIA DE  
ESTADO DA FAZENDA



**SERGIPE**  
GOVERNO DO ESTADO



**MANUAL DE ELABORAÇÃO  
DO PLANO PLURIANUAL  
- PPA 2024-2027**

SECRETARIA DE  
ESTADO DA FAZENDA



**SERGIPE**  
GOVERNO DO ESTADO

**FÁBIO CRUZ MITIDIERI**  
Governador do Estado

**JOSÉ MACEDO SOBRAL**  
Vice-Governadora do Estado

**SARAH TARCILA ARAÚJO ANDREOZZI**  
Secretário de Estado da Fazenda

**LIGIA OURIVES**  
Superintendente Especial do Tesouro e Orçamento

**CARLOS EDUARDO PEREIRA SIQUEIRA**  
Superintendente de Orçamento/SEFAZ

**HENILTON FARIA DOS SANTOS**  
Gerente-Geral do Plano Plurianual/SEFAZ

## **ÍNDICE**

- 1. Introdução**
  - 2. Datas Importantes**
  - 3. O que é e para que planejar: PPA, LDO e LOA**
  - 4. Alinhamento Estratégico**
  - 5. Participação social e transparência no PPA**
  - 6. Objetivos do Desenvolvimento Sustentável**
  - 7. Metodologia e Estrutura DO PPA 2024-2027**
- Anexos**

## **1. Introdução**

Este Manual é o guia que orientará gestores e técnicos da área de planejamento dos órgãos e entidades da administração pública estadual para a elaboração do Plano Plurianual - PPA 2024-2027. Para tanto, leva em conta a experiência acumulada pelo Estado de Sergipe na elaboração de PPA's bem como os padrões utilizados por outros entes da federação, sobretudo o Governo Federal.

Fornece, de maneira concisa, os elementos essenciais para a compreensão do PPA, sua relação com os demais instrumentos de planejamento e os elementos que compõem os Programas Temáticos e os Programas de Gestão, Manutenção e Serviços necessários ao funcionamento da Administração Pública.

Exemplos retirados de PPA's anteriores ilustram a aplicação prática de conceitos e elementos constituintes dos Programas. Ao fim, são disponibilizados os formulários utilizados para a elaboração dos Programas.

Este material é também a base de apoio das oficinas do PPA, tradicionalmente realizadas pela Superintendência de Orçamento (Superorc), que faz parte da estrutura organizacional da Secretaria de Estado da Fazenda. Além das oficinas, os planejadores poderão contar, sempre que necessário, com o atendimento pessoal da equipe da Superorc, em especial da Gerência Geral do PPA.

Quaisquer esclarecimentos adicionais podem ser obtidos presencialmente ou por meio do telefone 3216-7444. Esperamos que o material possa servir bem aos seus propósitos. Bom trabalho a todos!

## 2. Datas Importantes

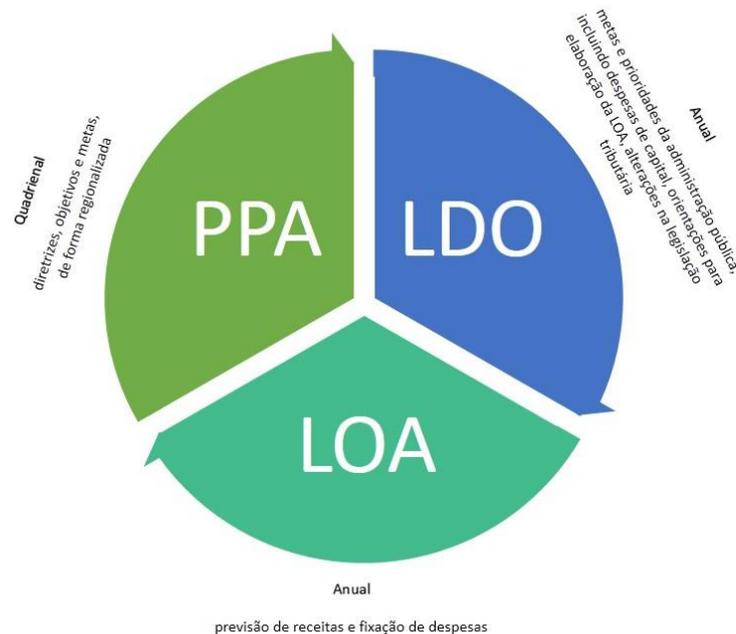
<b>Atividade</b>	<b>Período</b>
Elaboração do Manual de Elaboração do PPA 2024-2027	Abril/2023
Alinhamento do Planejamento Estratégico com o PPA	Abril/2023
Oficinas de Apresentação da Metodologia de Elaboração dos Programas do PPA	Maió/2023
Elaboração dos Programas do PPA pelas Secretarias	Maió a Julho/2023
Audiência Pública do PPA e Orçamento	Julho/2023
Consolidação do PPA pela SUPERORC e Órgãos	Junho a Setembro/2023
Entrega do PPA à ALESE	Setembro/2023

## 3. O que é e para que planejar: PPA, LDO e LOA

O planejamento é o conjunto de medidas ou ações a serem realizadas com a finalidade de se atingir os objetivos desejados, tendo em vista os recursos disponíveis e as variáveis que podem influenciar nesse processo. No caso do planejamento público, é o processo de propor políticas públicas que buscam enfrentar e sanar problemas e desafios econômicos e sociais, com vistas a atender interesses públicos e atingir objetivos governamentais.

O planejamento governamental materializa-se em planos, programas, projetos, atividades, ações. A Constituição Federal, em seu art. 165, estabelece que os instrumentos de planejamento são o Plano Plurianual – PPA, a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA).

**Figura 1. Ciclo de Planejamento**



O Plano Plurianual – PPA é o mecanismo básico de planejamento de médio prazo, manifesta os compromissos do Governo com a sociedade e estabelece, “de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública estadual para as despesas de capital, custeio, e outras delas decorrentes, e para as relativas aos programas de duração continuada, de modo a promover o desenvolvimento integrado do estado” (art.150, § 1º, da Constituição Estadual de 1989).

Por sua vez, o art. 150, § 4º, da Constituição Estadual determina que “os planos e programas estaduais, regionais e setoriais previstos nesta Constituição serão elaborados em consonância com o plano plurianual”.

A transparência e a participação social são garantidas pela ampla divulgação, inclusive em meios eletrônicos de acesso público, dos planos, orçamentos e leis de diretrizes orçamentárias (art. 48, *caput*, Lei nº 101/2000 - Lei de Responsabilidade Fiscal) e realização de audiências públicas durante os processos de elaboração e discussão desses mesmos instrumentos de planejamento (art. 48, § 1º, Inciso I, Lei nº 101/2000).

O PPA é estruturado em programas. O programa é o instrumento de organização da ação governamental, com vistas à concretização dos objetivos pretendidos, sendo seus resultados mensurados por indicadores estabelecidos no PPA (Portaria nº 42/1999, art. 2º, alínea a). Cabe ressaltar que, para a inserção de projetos e/ou atividades no Orçamento, é necessário que estejam previamente incluídos nas metas do PPA.

Os Objetivos Estratégicos de Governo serão identificados no PPA 2020-2023, para facilitar o seu monitoramento e ajudar na sua execução.

#### **4. Alinhamento Estratégico**

O Governo do Estado já construiu as premissas de seu planejamento estratégico através de um processo com várias etapas, as quais vêm sendo conduzidas pela Superplan e pela AGE. Já é possível extrair desse processo os atributos a seguir apresentados.

A Missão do Governo de Sergipe é “liderar o novo ciclo de desenvolvimento socioeconômico sustentável de Sergipe, com ênfase na valorização do trabalho e do emprego, no cuidado das pessoas e na excelência dos serviços públicos”.

A Visão do Governo de Sergipe é “ser um estado inclusivo, competitivo e inovador, com a consolidação do novo marco de desenvolvimento e a efetividade de políticas públicas que promovam bem-estar social, melhoria da qualidade de vida e prosperidade das pessoas”.

Os Valores são:

- Colaboração e Transversalidade;
- Comprometimento;
- Diálogo e Transparência;
- Inovação;

- Respeito e Ética; e
- Foco no resultado.

Os Objetivos Estratégicos são os seguintes:

1. Valorizar o trabalho, gerar emprego e renda e estimular o empreendedorismo;
2. Fomentar o desenvolvimento econômico e ampliar a competitividade do estado, com foco em inovação e tecnologia, melhoria do ambiente de negócios, aproveitamento do potencial energético e fortalecimento das cadeias produtivas;
3. Fortalecer a agricultura familiar, promover o desenvolvimento do agronegócio com sustentabilidade e melhorar as condições de vida no campo;
4. Fortalecer o turismo, como foco na promoção de destinos e atrativos, na melhoria da infraestrutura e na qualificação profissional;
5. Ampliar a segurança pública, promover a defesa social e reduzir a criminalidade, com integração das políticas públicas, aprimoramento dos mecanismos de inteligência e fortalecimento do sistema de justiça;
6. Garantir o acesso, a qualidade e a efetividade da Educação Básica para todos os estudantes, em colaboração com os Municípios, com foco na alfabetização na idade certa, no Ensino Integral e na Educação Profissional
7. Ampliar e democratizar o acesso ao Esporte e ao Lazer;
8. Ampliar a proteção à primeira infância, crianças e adolescentes e fortalecer as políticas públicas para Juventude;
9. Fomentar e difundir a Cultura, a sergipanidade e a economia criativa;

10. Ampliar e qualificar a oferta de serviços de saúde, com foco na estruturação da assistência, na integralidade do cuidado e na integração dos serviços;
11. Combater a fome e promover a segurança alimentar e nutricional;
12. Reduzir a pobreza e fortalecer a política de assistência social, a inclusão produtiva, a cidadania e a garantia dos direitos humanos;
13. Promover a plena cidadania das mulheres, com foco em inclusão produtiva, enfrentamento de todas as formas de violências e fortalecimento das políticas públicas;
14. Ampliar e revitalizar a infraestrutura viária e os equipamentos públicos e qualificar os sistemas de transporte, trânsito e mobilidade urbana;
15. Ampliar e qualificar o acesso à água e ao esgotamento sanitário, com foco na melhoria da prestação de serviços, e fomentar a gestão regionalizada e integrada de resíduos sólidos;
16. Fortalecer a gestão sustentável do meio ambiente e dos recursos hídricos, desenvolver políticas de proteção animal e combater as alterações climáticas e seus impactos;
17. Promover a excelência na prestação dos serviços públicos, fortalecer o planejamento governamental e inovar na gestão, com foco em transformação digital, valorização do servidor e produção de resultados à sociedade;
18. Assegurar o equilíbrio fiscal e aperfeiçoar a gestão da arrecadação e do gasto público e os mecanismos de financiamento e de Parcerias Estratégicas do Estado;
19. Ampliar o protagonismo do cidadão, aperfeiçoar os mecanismos de participação e controle social e fortalecer a articulação com os municípios e as relações institucionais.

## **5. Participação social e transparência no PPA**

Um importante quesito para a elaboração do PPA 2024-2027 é a participação social e a transparência.

A comunicação entre governo e sociedade é uma das premissas do planejamento governamental. Nesse sentido, apresentação de informações ao público é essencial para divulgar as principais políticas públicas que estão sendo implementadas pela administração pública do Estado. Da mesma forma, é fundamental ouvir a sociedade - a beneficiária das políticas públicas – em todas as etapas do PPA (elaboração, monitoramento, avaliação e revisão).

Deve-se enfatizar a importância da prestação de contas, transparência e responsividade (accountability) das políticas públicas implementadas pelo governo do Estado.

No caso da comunicação com a sociedade, em particular, reveste-se de especial importância o controle social (ou accountability vertical), que deve ser institucionalizado juntamente com a accountability horizontal (entre órgãos governamentais ou entre Poderes).

É oportunidade, também, para o cidadão entender como o governo pretende endereçar os desafios econômicos, sociais, ambientais e institucionais enfrentados pela sociedade.

O processo de elaboração do PPA 2024-2027 deve contar com uma consulta pública à sociedade, na qual a população indicará quais devem ser os Programas prioritários no Plano. O resultado da consulta servirá como forma de orientar os órgãos da administração pública estadual, direta e indireta, na proposição dos Programas e seus atributos.

Além disso, durante a vigência do PPA 2024-2027 serão desenvolvidos mecanismos de transparência, por meio de sistemas de informações

periodicamente atualizados com as informações referentes ao monitoramento, avaliação e revisão do Plano.

## **6. Objetivos do Desenvolvimento Sustentável**

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável são um apelo global à ação para acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima e garantir que as pessoas, em todos os lugares, possam desfrutar de paz e de prosperidade. Estes são os objetivos para os quais as Nações Unidas estão contribuindo a fim de que possamos atingir a Agenda 2030 no Brasil.

Para que o país alcance sucesso perante os desafios apresentados, é necessário que os estados e municípios da federação estejam também comprometidos com os objetivos declarados na Agenda 2030, os quais envolvem temáticas diversificadas, como erradicação da pobreza, segurança alimentar e agricultura, saúde, educação, água e saneamento, energia, crescimento econômico sustentável, infraestrutura, redução das desigualdades, mudança do clima, dentre outros.

Figura 2: Objetivos do Desenvolvimento Sustentável



Fonte: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>

Nessa perspectiva, o Estado de Sergipe está buscando evidenciar o alinhamento existente entre o planejamento declarado no PPA 2024-2027 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), de modo que seja possível observar como o estado está colaborando para o atingimento das metas nacionais relacionadas às metas de desenvolvimento global e sustentabilidade do planeta.

## 7. Metodologia e Estrutura DO PPA 2024-2027

Doravante, este Manual, após análise de outros paradigmas pela equipe técnica, segue a concepção apresentada pela União para o PPA federal 2024-2027. Foi considerado, ainda, que vários cursos vêm sendo ofertados pelo Governo Federal a respeito da construção de programas, o que facilita a utilização da metodologia por todos os órgãos de quaisquer esferas, visto que as orientações estão disponíveis no YouTube, nos canais oficiais dos ministérios envolvidos.

Nesse sentido, diante da clareza e da exequibilidade do modelo federal, bem como da aderência ao padrão de planejamento desejado pelo Estado de Sergipe, os tópicos a seguir foram extraídos do Manual Técnico do PPA 2024-2027 elaborado pelo Ministério do Planejamento e Orçamento.

## **7.1 Técnica de planejamento: a importância do modelo lógico**

A literatura sobre planejamento no setor público costuma elencar diversas técnicas de apoio para a elaboração e gestão de programas governamentais (Friedmann, 1987). Ainda se verifica que “boa parte dessas técnicas realça a importância de que os planos possam: a) esclarecer os objetivos e apontar os resultados a serem alcançados; b) estabelecer indicadores de desempenho e de gestão que viabilizem as tarefas de monitoramento e avaliação; c) quantificar os custos requeridos para o financiamento dos programas de governo.

O exercício de planejar pode ser facilitado mediante a adoção de modelos lógicos que revelem as relações causais entre vários elementos. Nesse sentido, é possível construir e organizar a ação governamental de forma que os recursos a serem alocados (e os esforços institucionais empreendidos) possam contribuir para atingir efeitos positivos esperados pela sociedade. A esse respeito, Cassiolato e Guerresi (2010, p. 5) elucidam a ideia de “teoria do programa”, uma das bases conceituais do modelo lógico:

“Os pressupostos sobre recursos e ações e como esses levam aos resultados esperados são frequentemente referidos como a teoria do programa. As hipóteses são de que os recursos adequados serão transformados em ações necessárias para os beneficiários selecionados, e isso, em um determinado contexto, irá levar aos resultados que o programa pretende alcançar. Tornar explícitas as hipóteses sobre como o programa supostamente deve funcionar, em variados contextos, cria a referência principal em que se baseia a gestão e o seu instrumento imprescindível, a avaliação”.

No PPA, o modelo lógico apresenta-se como a principal ferramenta para a construção do desenho dos programas. Nesse sentido, segue a especificação de alguns elementos constitutivos dos programas: a) do problema a ser enfrentado (ou mitigado); b) das alternativas existentes para combater o problema; c) dos resultados pretendidos pela intervenção, ou seja, dos benefícios a serem auferidos

pelo público-alvo; e d) do volume de recursos financeiros requeridos para a intervenção pública (Brasil, 2018a).

## 7.2 Camadas estruturais da cadeia causal

Dentro do modelo lógico é possível identificar vários elementos que podem ser designados como componentes das denominadas “camadas estruturais da cadeia causal”. Em virtude de sua importância para o desenho do Programa, eles são apresentados e comentados a seguir:

- **Insumos:** são os meios ou recursos necessários para a execução da política pública. Os insumos se desdobram em financeiros, de infraestrutura (equipamentos, materiais, instalações), humanos (perfil e quantitativo da força de trabalho requerida), suporte institucional, condicionantes normativos etc.;
- **Ações:** correspondem ao conjunto de procedimentos que é necessário para viabilizar a implementação da política pública. O ideal é que essas ações possam ser desenhadas na forma de processos, ou seja, atividades encadeadas passo a passo ou materializadas na forma de projetos. Por sua vez, cada atividade ou projeto corresponde a um conjunto de insumos necessário à sua consecução;
- **Produtos:** compreendem as consequências diretas e quantificáveis das atividades e projetos realizados no âmbito do programa, que podem ser entregues à sociedade. Nesta categoria, inserem-se bens, serviços, medidas normativas ou qualquer outra entrega que contribua para a consecução dos objetivos da política;
- **Resultados:** são mudanças na realidade social observadas no curto prazo, como efeito dos produtos entregues. Estas alterações devem ser, sempre que possível, observáveis e mensuráveis, tendo por referência os problemas diagnosticados e os beneficiários da política pública;

- **Impactos:** são efeitos relacionados ao fim último esperado das ações públicas. Representam as evidências detectadas, usualmente em prazo mais longo, das mudanças ocorridas na sociedade. Podem ser definidos como as consequências geradas a partir dos resultados atribuídos a um conjunto de intervenções. Devem ser mensuráveis e possuir relação de causalidade verificável. Possuem natureza abrangente e multidimensional. Essas categorias são úteis, pois facilitam a tarefa de organizar as etapas de intervenção governamental. Além delas, entretanto, é preciso também considerar a melhor forma de medir o desempenho das políticas públicas por meio de indicadores adequados.

### 7.3 Indicadores e Metas

O PPA 2024-2027 deve trazer indicadores para aferir o desempenho dos objetivos, tanto no nível estratégico como no nível tático, e das entregas declaradas. Aos indicadores estão vinculadas metas que revelam o valor que se visa alcançar para o indicador no período a que se refere.

A preocupação com a apropriada mensuração do desempenho da ação pública tem suscitado a proposição de diversos modelos conceituais (Fitzpatrick, Sanders, Worthen, 2011; Jannuzzi, 2011). Um dos mais utilizados é a metodologia de aferição de resultados por meio de indicadores que captam diferentes níveis de desempenho da intervenção governamental. Tradicionalmente, esses indicadores costumam abordar o desempenho do gasto público por meio de quatro óticas.

Classificação de indicadores de desempenho:

- **Economicidade:** medem os custos envolvidos na utilização dos insumos (materiais, humanos, financeiros etc.) necessários às ações que produzirão os resultados pretendidos;

- **Eficiência:** medem a relação entre os produtos ou serviços gerados com os insumos utilizados. Possuem estreita relação com produtividade, ou seja, o quanto se consegue produzir com os meios disponibilizados. Assim, a partir de um padrão ou referencial, a eficiência de uma ação será tanto maior quanto mais produtos ou serviços forem entregues com a mesma quantidade de insumos, ou quando os mesmos produtos/serviços forem obtidos com menor quantidade de recursos;

- **Eficácia:** medem o grau com que um programa governamental atinge as metas e os objetivos planejados, ou seja, uma vez estabelecido o referencial (linha de base) e as metas a serem alcançadas, avalia-se se estas foram atingidas ou superadas;

- **Efetividade:** medem os efeitos positivos ou negativos na realidade que sofreu a intervenção. Indicam se houve mudanças socioeconômicas, ambientais ou institucionais decorrentes dos resultados produzidos pela intervenção governamental. É a variável chave para aferir os efeitos de transformação social. Ressalte-se que a técnica de planejamento que combina modelo lógico com indicadores de desempenho será adotada na elaboração, monitoramento, avaliação e revisão dos Programas do PPA 2024-2027. A seguir são detalhadas as características dos indicadores e metas do PPA 2024-2027 e seu relacionamento com as camadas estruturais da cadeia causal.

O PPA 2024-2027 conta com três tipos de indicadores, sendo um da dimensão estratégica (**indicadores-chave**) e dois da dimensão tática (**indicadores dos objetivos específicos e indicadores das entregas**).

#### **a) Indicadores-chave**

Podem ser de dois tipos: impacto e resultado.

##### **i. Indicadores-chave de impacto**

Considerando as relações causais do modelo lógico, os indicadores-chave de **impacto** devem dialogar com a camada estrutural identificada com os impactos. Nesse sentido, devem mensurar as consequências geradas a partir dos resultados atribuídos a um conjunto de intervenções. Possuem natureza abrangente e multidimensional e apresentam mudanças que podem levar um prazo mais longo para ocorrerem.

Os indicadores-chave de impacto fazem parte da Dimensão Estratégica do PPA e compõem a mensagem governamental enviada junto ao PLPPA (Projeto de Lei do Plano Plurianual) à Assembleia Legislativa. Têm por objetivo fornecer um diagnóstico do Estado e subsidiar a definição de prioridades e diretrizes do governo no quadriênio do PPA. Terão metas para o final do PPA e seu monitoramento comporá o Relatório Anual de Monitoramento.

**Características desejáveis:**

- Índices compostos/indicadores abrangentes, ou seja, impactados por diversas políticas;
- Possibilidade de comparação internacional (padronização internacional), regionalização, setorialização e/ou diálogo com públicos específicos;
- Relação com Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU;
- Possibilidade de desagregação territorial e/ou por recorte de gênero, raça/etnia, idade etc.

**ii. Indicadores-chave de resultado**

Diferentemente dos indicadores-chave de impacto, os indicadores-chave de resultado devem dialogar com a camada estrutural do modelo lógico identificada como resultados. Buscam aferir mudanças na realidade social observadas no médio prazo e possuem uma relação mais direta com as políticas públicas executadas, porém sua variação é influenciada por inúmeros fatores, que podem ou não estar sob a governança do Governo Estadual.

Os indicadores-chave de resultado também fazem parte da Dimensão Estratégica do PPA, estão vinculados aos Objetivos Estratégicos e têm o intuito de orientar a elaboração dos programas e possibilitar o monitoramento, possuindo metas para o final do PPA e monitoramento registrado no Relatório Anual de Monitoramento.

**Características desejáveis:**

- Índices compostos ou indicadores com relação mais direta com políticas públicas específicas;
- Possibilidade de desagregação territorial e/ou recorte de gênero, raça/etnia, idade etc.

**b) Indicadores dos objetivos específicos**

Os indicadores dos objetivos específicos também devem dialogar com a camada estrutural do modelo lógico identificada como resultados. Mensuram, portanto, mudanças na realidade social observadas no curto prazo, como efeito dos produtos entregues. Devem estar estritamente ligados aos objetivos específicos do programa, com capacidade de representar, com a maior proximidade possível, a realidade que se deseja medir e modificar. Os indicadores dos objetivos específicos e suas respectivas metas fazem parte da camada legal da dimensão tática do PPA.

**Características necessárias:**

- Deve ser apurado, no mínimo, anualmente e permitir mensuração do alcance da meta dentro do período do PPA;
- Ser de fácil obtenção; suas variáveis, fórmula de cálculo e método de coleta de dados devem ser estáveis viabilizando comparações ao longo do tempo.

**Características desejáveis:**

- Ser calculado com dados produzidos pelo órgão responsável pelo objetivo específico ou por outras instituições oficiais;
- Ser de fácil compreensão tanto por seus executores como por aqueles que receberão seus resultados;

- A distância entre o período ou data a que se refere o indicador e sua divulgação não deve ser superior a 6 meses;
- As informações primárias, o procedimento utilizado para o cálculo e a série histórica de aferição do indicador devem ser de fácil acesso;
- Possibilidade de desagregação territorial e/ou recorte de gênero, raça/etnia, idade etc.

### **c) Indicadores das entregas**

Os indicadores das entregas devem preferencialmente dialogar com a camada estrutural do modelo lógico identificada como produtos. Nesse sentido devem medir o alcance das entregas de bens ou serviços ao público-alvo, relacionados ao atributo “Entregas” ao qual estiver vinculado. Os indicadores das entregas e suas respectivas metas fazem parte da camada gerencial da dimensão tática do PPA.

A rigor, para seleção dos indicadores das entregas, devem ser consideradas as mesmas características necessárias e desejáveis dos indicadores dos objetivos específicos listadas anteriormente.

A FIGURA 3, a seguir, busca ilustrar a correspondência entre o modelo lógico, os indicadores do PPA e correspondente classificação de indicadores de desempenho.

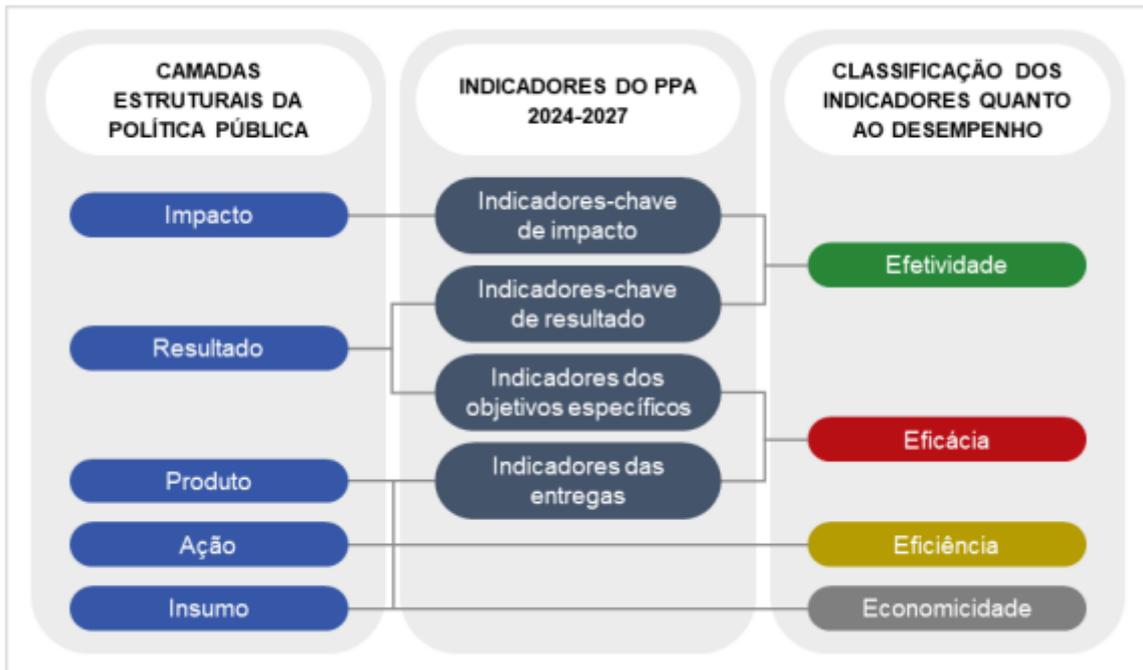


FIGURA 3. Relação entre Camadas Estruturais, Indicadores do PPA e Indicadores de Desempenho  
 Fonte: BRASIL (2023)

Essa arquitetura de relações no planejamento, que incorpora os conceitos do modelo lógico e enfatiza as várias dimensões do desempenho, encontra-se relativamente disseminada, não apenas na literatura acadêmica, mas também em estudos e manuais técnicos. Mesmo os esquemas conceituais adotados por órgãos de controle (BRASIL, 2010; BRASIL, 2011a; BRASIL, 2015a) costumam fazer referências às várias dimensões do desempenho da política governamental.

No PPA 2024-2027, os indicadores atuarão como instrumentos de medição, enquanto as metas irão declarar o valor que se deseja alcançar para o indicador em determinado período. O conjunto indicador-meta deve apresentar, sempre, algumas características:

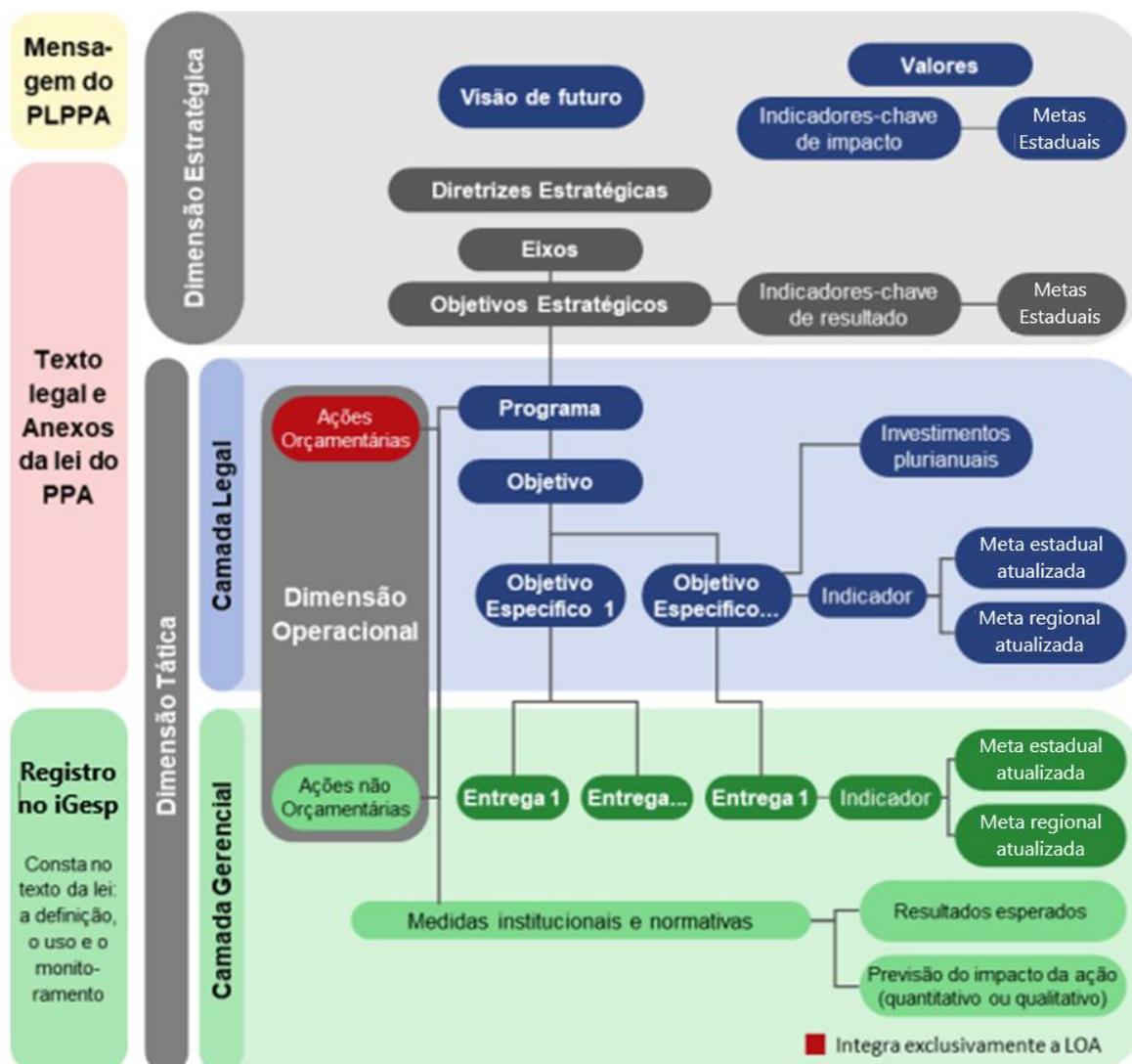
- expressar claramente o que deve ser alcançado, sem ambiguidades;

- expressar em que medida o objetivo deve ser alcançado em certo intervalo de tempo, permitindo avaliação e feedback;
- estar alinhado aos objetivos gerais ou estratégicos, contribuindo para alcançá-los, isto é, ser relevante para medir os objetivos;
- poder ser alcançado no período previsto a custo razoável e considerando as restrições existentes (levar em conta os objetivos da instituição, o contexto econômico em que está inserida, as limitações orçamentárias e o desempenho anterior; se as metas não forem realistas, elas serão vistas como ideais inalcançáveis e não terão influência prática no comportamento dos responsáveis pela implementação do programa); e
- expressar o período esperado para seu alcance

#### **7.4 Indicadores Proposta Metodológica do PPA 2024-2027:**

Os sete pilares metodológicos, discutidos na seção anterior, fornecem o alicerce para a estrutura e conteúdo do PPA. Nesse sentido, buscou-se delinear metodologia simples, integradora do planejamento com avaliação, focada em resultados e orçamentariamente realista. A Figura 4 retrata o desenho metodológico do PPA 2024-2027. Seus componentes serão discutidos em detalhe nas subseções seguintes.

Figura 4. Estrutura do PPA 2024-2027



Fonte: BRASIL (2023) Adaptado

Convém reforçar a relação da estrutura do PPA disposta na Figura 2 com as camadas estruturais da cadeia causal do modelo lógico. Na Dimensão Estratégica, os indicadores e metas têm correspondência com impacto (no que se refere a mensagem presidencial) e resultados (na parte do texto legal). Por seu turno, na Dimensão Tática, os indicadores e metas têm correspondência com resultados na camada legal e com produtos na camada gerencial. Por fim, indicadores e metas de processo e insumo não constarão no PPA e deverão constar apenas nos Planos Estratégicos Institucionais (PEIs) e LOAs.

## **7.5 Dimensões do PPA 2024-2027**

O PPA 2024-2027 é o plano central do governo estadual, estando situado na dimensão estratégica do sistema de planejamento estadual, que apresenta três dimensões principais: estratégica, tática e operacional. Assim, o instrumento atuará como mecanismo facilitador das decisões estratégicas de cada órgão, ancorando-as por meio de seus programas. As ações (orçamentárias e não orçamentárias) prioritárias de cada Secretaria estarão no nível (da dimensão) operacional.

### **7.5.1. Dimensão Estratégica**

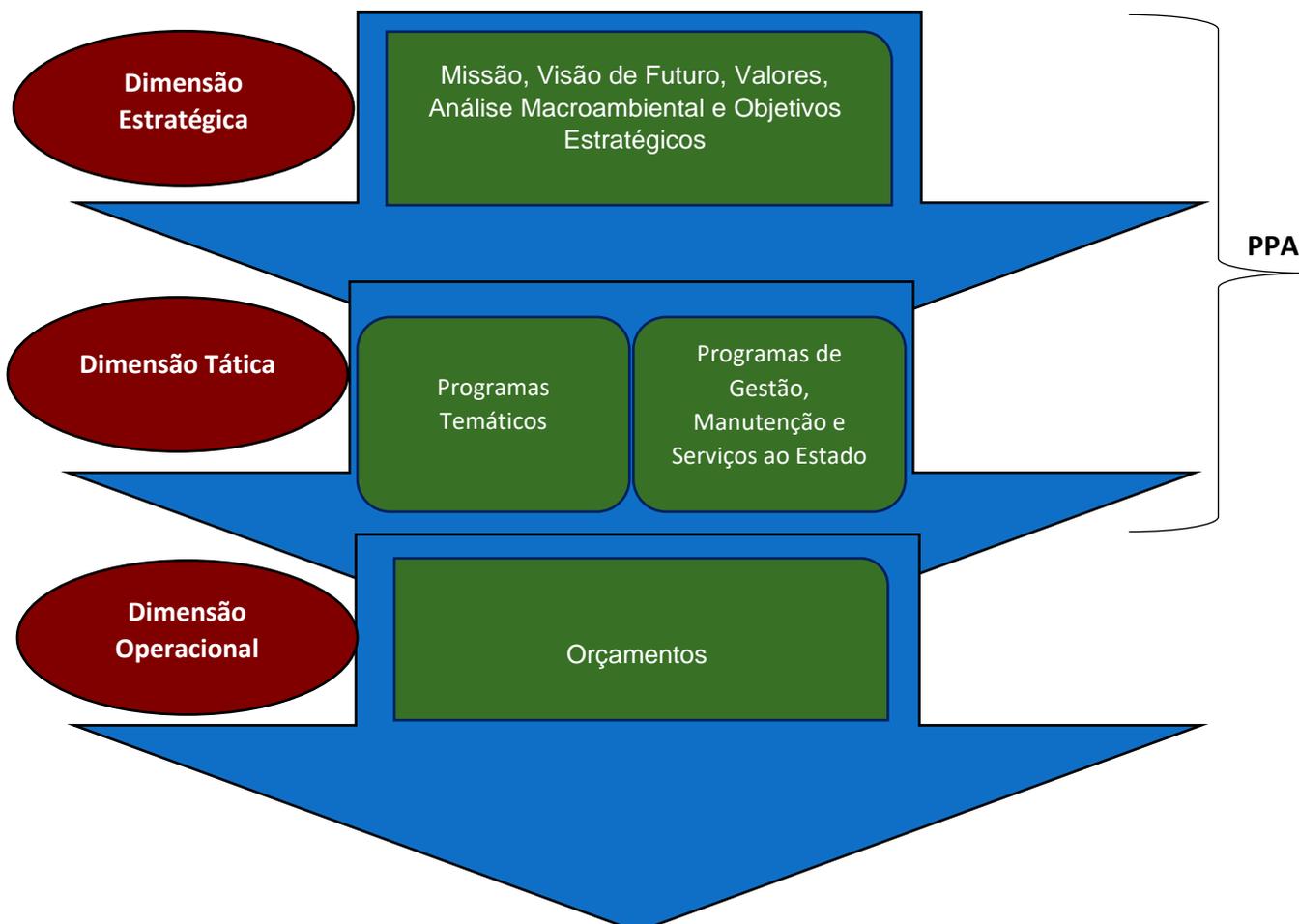
A Dimensão Estratégica do Plano Plurianual traduz as principais linhas estratégicas definidas pelo governo estadual para a implementação de políticas públicas, tendo como horizonte o período de quatro anos.

No PPA 2024-2027, a Dimensão Estratégica é composta pela Visão de Futuro, pelos Valores, Diretrizes, Eixos Temáticos, Objetivos Estratégicos e Indicadores-chave e respectivas Metas. Estes atributos orientam a elaboração da estrutura programática, composta pelos Programas Finalísticos e de Gestão, que compõem a Dimensão Tática do PPA.

No nosso caso, utilizaremos como base a construção formulada no âmbito do Planejamento Estratégico do Estado, que já formulou boa parte dos elementos que compõem a Dimensão Estratégica.

A FIGURA 5 abaixo mostra a relação entre a Dimensão Estratégica e a Dimensão Tática

Figura 5. Dimensão Estratégica e Dimensão Tática



### 7.5.2. Dimensão Tática

A dimensão tática consiste nos programas, com seus objetivos, objetivos específicos, indicadores, metas, entregas, investimentos plurianuais e medidas institucionais e normativas.

A seguir, são comentados aspectos importantes dos Programas, que devem ser observados pelos gestores da administração estadual, por ocasião da elaboração e implementação da proposta do PPA.

#### • Encadeamento entre a Dimensão Estratégica e a Dimensão Tática

Os Programas cumprem o papel de materializar os objetivos estratégicos declarados na Dimensão Estratégica do plano. As Diretrizes e os Indicadores-chave

devem orientar as principais linhas de ação do governo para os próximos quatro anos, cabendo aos objetivos estratégicos fundamentarem os Programas e seus objetivos, os quais serão discriminados em objetivos específicos, metas e entregas que sejam compatíveis com os recursos disponíveis e a capacidade de execução do governo.

Como verificar se os Programas contribuem para a viabilização dos Objetivos Estratégicos e alcance das metas dos Indicadores-chave?

Questão que pode ser levantada relaciona-se à forma de aferir a contribuição dos programas (dimensão tática) para o atingimento dos objetivos estratégicos, alinhados às diretrizes (dimensão estratégica). A esse respeito, cabe salientar que a atuação governamental é apenas um dos elementos que contribuem para o alcance das metas dos indicadores-chave. Assim, não é possível estabelecer a priori o resultado e o impacto dos programas nos objetivos estratégicos, e metas dos indicadores-chave. Qualquer inferência sobre o impacto da implementação do programa (dimensão tática) no avanço da dimensão estratégica deve ser realizada por meio de avaliações.

Porém, mais relevante que saber o exato impacto de cada programa no alcance dos objetivos estratégicos e no avanço dos indicadores-chave, é monitorar como estes indicadores evoluem ao longo do tempo e se este avanço está alinhado com as metas definidas. Desvios entre o avanço dos indicadores-chave e a execução dos Programas Finalísticos devem ser verificados por meio de avaliações.

- **Programas como expressão de prioridades de governo**

Os Programas do PPA representam o conjunto coordenado de ações governamentais financiadas por recursos orçamentários e não orçamentários visando à concretização do objetivo. Desta forma, ele deve espelhar as prioridades do governo por meio das pastas setoriais. Assim, é possível concentrar o foco nas principais políticas de governo e evitar dispersão de esforços, tanto do núcleo central de governo quanto dos órgãos setoriais.

- **Programas do PPA alinhados aos planos setoriais**

É importante que os Programas do PPA, conforme as possibilidades, demonstrem sintonia com o planejamento setorial dos órgãos e entidades do governo estadual. É possível que o escopo, o horizonte temporal e o nível de detalhamento dos planos setoriais não coincidam com o desenho do Programa do PPA. Contudo, a diferença de forma ou estrutura não deve desencorajar a busca pela convergência entre os instrumentos de planejamento, pelo contrário.

Não seria factível esperar que os Programas do PPA fossem tradução exata dos planos setoriais. Entretanto, quanto melhor o alinhamento, maior será a capacidade do PPA em refletir as escolhas, preferências e decisões dos órgãos e entidades governamentais. Desta forma, é reforçado durante o processo de elaboração do PPA que os órgãos setoriais proponham programação convergente com planos estaduais, regionais e setoriais relativos à sua área de atuação.

- **Enquadramento dos Programas nos limites setoriais de gastos**

De forma a assegurar o realismo orçamentário do PPA, é necessário que a programação contida no plano observe os limites de recursos disponíveis (em atendimento ao regime fiscal vigente). Essa restrição aplica-se apenas aos gastos orçamentários do PPA. As ações não orçamentárias e aquelas financiadas com recursos privados não se enquadram nesses limites.

Além de conferir realismo fiscal ao plano, esse modelo segue a orientação constitucional de integrar os três instrumentos constitucionais de planejamento e orçamento: planejamento governamental (PPA), priorização de políticas (LDO) e disponibilidade orçamentária de recursos públicos (LOA) (Gimene, 2017).

- **Programas como mecanismo de integração entre PPA e LOA**

Os Programas são o elo entre PPA e LOA. Na qualidade de elemento comum entre os dois instrumentos, cabe ao Programa expressar a integração entre o desenho da política (contido no PPA e detalhado nos programas) e o respectivo detalhamento financeiro ou orçamentário (indicado na LOA e detalhado nas ações). Importante destacar, no entanto, que as ações orçamentárias constarão apenas na Lei Orçamentária Anual e não no PPA.

- **Programas finalísticos e Programas de gestão (do Poder Executivo)**

O Programa Finalístico é o conjunto coordenado de ações governamentais financiadas por recursos orçamentários e não orçamentários visando à concretização do objetivo.

Além dos Programas Finalísticos, há um Programa de Gestão que retratará as despesas com a manutenção dos órgãos, especialmente gastos de pessoal e custeio indispensáveis ao funcionamento administrativo. A esse programa não estão associadas metas nem indicadores.

Segue-se, no caso do Programa de Gestão, o mesmo *modus operandi* do PPA 2020-2023.

#### • Principais atributos do Programa Finalístico

- **Título do Programa** – nome do programa. O Programa possui uma ficha de cadastro no IGESP cujas informações são publicizadas no site do PPA, mas não integram a Lei. Os campos que devem ser preenchidos são:
- **Informações básicas:** contextualização do programa.
- **Problema:** descrição do problema-público, sempre que possível apresentando recorte territorial, por gênero, raça/etnia, faixa etária; causas do problema; evidências do problema; justificativa para a intervenção; evolução histórica; e comparações internacionais.
- **Informações complementares:** relação com os ODS; resultados esperados; agentes envolvidos; articulação federativa; enfoque transversal; público-alvo; marco legal; e planos nacionais, setoriais e regionais.
- **Valor Anualizado por Esfera** – declara os recursos orçamentários e não orçamentários previstos para o programa durante cada ano de vigência do PPA.
- **Objetivo** – expressa a mudança na realidade social que o programa visa promover ao enfrentar o problema. O objetivo é um atributo legal do PPA.
- **Público-alvo** – delimita a população que será atendida e priorizada.
- **Órgão Responsável** – órgão federal responsável pelo alcance do atributo (programa, objetivo específico ou entrega).

- **Objetivos Específicos** – detalham e delimitam o objetivo do programa. O objetivo específico comunica cada resultado esperado para o alcance do objetivo do programa, decorrente da entrega de bens ou serviços. O objetivo específico é um atributo legal do PPA.
- **Entrega** – comunica bens ou serviços relevantes a serem entregues diretamente à sociedade para o alcance do objetivo específico ao qual está vinculada. A entrega é um atributo gerencial do PPA.
- **Indicador do Objetivo Específico** – instrumento que permite medir objetivamente o alcance do objetivo planejado. É usado para medir as mudanças ocorridas (resultados). O indicador do objetivo específico é um atributo legal do PPA. Os indicadores possuem uma ficha de cadastro no iGesp cujas informações são publicizadas no site do PPA, mas não integram a Lei, os campos que devem ser preenchidos são especificados a seguir.

#### **Ficha de Cadastro de Indicadores no iGesp**

- **Denominação:** nomeia o indicador de forma sucinta e clara. Usualmente podem ser usados termos como taxa, índice, percentual, coeficientes, dentre outros, a depender do tipo de indicador. Exemplos de denominação são “taxa de analfabetismo funcional”, “produto interno bruto”, “taxa de cobertura do programa bolsa família”.
- **Órgão:** aponta qual organização ou organizações são responsáveis por calcular o indicador, independentemente dos responsáveis por produzir os dados de suas variáveis. Sugere-se informar, inclusive, a unidade responsável dentro de cada organização responsável.
- **Índice de Referência:** consiste no valor assumido pelo indicador em um momento anterior ao início de execução do Plano. O Índice de Referência corresponde à linha de base do indicador, servindo para acompanhar a evolução desse indicador ao longo do tempo.
- **Unidade de Medida:** unidade de medição determinada para o indicador. São exemplos: %, quilômetros construídos, projetos concluídos, crianças atendidas etc.
- **Data de Referência:** data a que se refere o Índice de Referência.

- **Descrição:** explica a racionalidade por trás do indicador, dando significado técnico preciso à sua existência em determinado contexto.
- **Data de Divulgação/Disponibilização:** data em que normalmente os dados do indicador são divulgados/disponibilizados em mídias eletrônicas, bancos de dados governamentais, pesquisas, entre outros. Deve deixar claro o delay entre o período ou data a que se refere o indicador e sua divulgação. Exemplo: junho do ano seguinte ao ano a que se refere o indicador; 30 dias após a data a que se refere o indicador etc.
- **Periodicidade:** define de quanto em quanto tempo há valor atualizado disponível para o indicador (ou para o conjunto de suas variáveis). Deve ter como base racional a frequência com que os dados são coletados.
- **Polaridade:** o sentido desejado de variação do indicador em termos do desempenho esperado para o programa ou política. É dividido em “quanto maior melhor”, “quanto menor melhor” e “não se aplica”.
- **Fórmula de Cálculo:** fórmula matemática que representa o modo de calcular o indicador, a partir das suas variáveis. No caso de indicadores que são disponibilizados diretamente por órgãos oficiais, este campo deverá ser preenchido apenas com a variável disponível, que será o próprio indicador.
- **Variáveis de Cálculo:** são as explicitações de cada um dos termos da fórmula de cálculo apresentada.
- **Fonte de Dados das Variáveis de Cálculo:** uma fonte é a origem das variáveis de cálculo do indicador. Os dados podem ser fornecidos por diversas fontes, incluindo agências governamentais, instituições acadêmicas, organismos internacionais, bancos de dados governamentais, relatórios e questionários.
- **Forma de Disponibilização do Indicador ou Dados:** forma de disponibilização do indicador ou dos dados necessários para calculá-lo (links de acesso ao indicador, comunicação administrativa, publicações, pesquisas, entre outros).
- **Procedimento de Cálculo:** descrição das etapas percorridas (passo a passo) para obter os dados e calcular os indicadores de tal modo que

seja possível a um ator externo obter os mesmos resultados. Pode incluir descrição das condições iniciais, pressupostos do modelo, modo de obtenção do conhecimento, instrumentos utilizados, grau de certeza das respostas, formas de agrupamento e tratamento dos dados, critérios de seleção de amostragem e procedimentos metodológicos, bases de dados específicas e cruzamentos de dados que deverão ser realizados.

- **Limitações:** restrições que foram consideradas no cálculo dos indicadores e que devem ser observadas quando de sua análise e utilização. Exemplos de limitações seriam: comportamento sazonal do indicador que influencia seu valor, amostras utilizadas, limitações espaciais, entre outros.

- **Notas Explicativas:** informações complementares necessárias à análise dos resultados, como indicações conjunturais, exceções, mudanças conceituais e metodológicas ao longo de uma série de coletas, condições específicas de cálculo, dentre outras que auxiliem uma melhor interpretação dos resultados.

- **Indicador da Entrega** – é um instrumento que permite medir o alcance da entrega. É usado para medir os recursos que usamos e como os utilizamos (desempenho) e/ou o que fizemos (entregas, produtos finais). O indicador da entrega é um atributo gerencial do PPA. Os indicadores de entrega também possuem uma ficha de cadastro no iGesp cujos campos a serem preenchidos são os mesmos descritos anteriormente para o indicador do objetivo específico.

Para a seleção de indicadores do PPA, é recomendável observar algumas propriedades. A seguir estão relacionadas algumas delas:

#### **Propriedades dos Indicadores**

- **Validade:** capacidade de representar, com a maior proximidade possível, a realidade que se deseja medir e modificar;

- **Confiabilidade:** indicadores devem ter origem em fontes confiáveis, que utilizem metodologias reconhecidas e transparentes de coleta, processamento e divulgação;
- **Disponibilidade:** os dados básicos para seu cômputo devem ser de fácil obtenção;
- **Simplicidade:** indicadores devem ser de fácil comunicação e entendimento pelo público em geral, interno ou externo. Ou seja, devem ser de fácil compreensão tanto por seus executores como por aqueles que receberão seus resultados;
- **Sensibilidade:** o indicador deve repercutir as variações do fenômeno;
- **Desagregabilidade:** capacidade de representação regionalizada de grupos sociodemográficos, considerando que a dimensão territorial se apresenta como um componente essencial na implementação de políticas públicas;
- **Economicidade:** capacidade do indicador de ser obtido a custos módicos; a relação entre os custos de obtenção e os benefícios advindos deve ser favorável;
- **Estabilidade:** capacidade de estabelecimento de séries históricas estáveis, que permitam monitoramentos e comparações das variáveis de interesse.

- **Meta** – declara o valor esperado para o indicador no período a que se refere. Considera o montante de recursos disponíveis e a capacidade operacional das instituições envolvidas na execução do programa. A meta relacionada ao objetivo específico é um atributo legal, enquanto a meta relacionada à entrega é um atributo gerencial.
- **Regionalização da Meta** – fornece informações relacionadas à distribuição das metas estipuladas para o programa no território. A regionalização é expressa em macrorregiões, estados ou municípios. Em casos específicos, podem ser aplicados recortes mais adequados para o tratamento de determinadas políticas públicas, tais como região hidrográfica, bioma, territórios de identidade e área de relevante interesse mineral.
- **Investimentos Plurianuais** – investimentos que possuem data de início e término e impactam o programa finalístico em mais de um exercício financeiro.

O Anexo de Investimentos plurianuais do PPA 2024-2027 será composto por aqueles que possuem escopo delimitado, custo total estimado e previsão de execução durante o período do PPA nos programas finalísticos integrantes dos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social.

O mencionado anexo será atualizado pelas leis orçamentárias anuais e suas respectivas alterações, durante o período de vigência deste PPA.

O investimento que tenha previsão de ultrapassar um exercício financeiro e que não se enquadre no disposto acima, durante o período de 2024 a 2027, será incluído no valor global dos programas. As leis orçamentárias e as leis de créditos adicionais detalharão, em seus anexos, os investimentos aqui mencionados, para o ano de sua vigência.

- **Medidas Institucionais e Normativas** – são atividades normativas de caráter regulatório, de melhoria do ambiente de negócios ou de gestão, relevantes para a sociedade.

- **Programa Finalístico de Natureza Multissetorial**

Os Programas Finalísticos podem ter características multissetoriais - quando a sua execução é compartilhada por mais de uma secretaria -, porém com a mesma estrutura e atributos dos outros programas, inclusive a definição de um único órgão responsável por programa.

Para que o programa multissetorial seja, de fato, incorporado como um meio para a implementação e gestão, deve ser desenhado a partir de temas considerados prioritários para a agenda de médio prazo do governo.

Em relação à forma de gestão do programa, tão importante quanto o desenho é a estratégia de implementação que deve assegurar governança intersectorial e participativa. Assim, o programa multissetorial deve se sustentar em um modelo de gestão específico, como por exemplo um Comitê Gestor, que defina claramente as responsabilidades de cada órgão e o processo de monitoramento da política.

Os órgãos executores devem definir quem ficará formalmente responsável pelo programa no PPA. Este órgão deverá articular junto aos demais a captação das informações de monitoramento.

Devido à dificuldade existente na gestão de programas multissetoriais, recomenda-se parcimônia na sua construção.

- **Transversalidade**

O PPA 2024-2027 resgata o conceito de agendas transversais. Trata-se de forma de agrupamento das políticas públicas, segundo temas governamentais de interesse da sociedade ou públicos-alvo específicos. Esses recortes podem ser de gênero, etnia ou públicos específicos (como, por exemplo, primeira infância, pessoa com deficiência, povos indígenas).

- **Programa “Operações Especiais”**

Segundo o Manual Técnico de Orçamento, as operações especiais se constituem naquelas “despesas que não contribuem para a manutenção, expansão ou aperfeiçoamento das ações de governo no âmbito da União, das quais não resulta um produto e não geram contraprestação direta sob a forma de bens ou serviços.” (MTO, 2023). As informações sobre operações especiais estão associadas aos seus respectivos programas. Alguns exemplos são: Financiamentos com retorno, Serviço da Dívida Interna (juros e amortizações), Serviço da Dívida Externa (juros e amortizações), Refinanciamento da Dívida Interna.

### **7.5.3. Dimensão Operacional**

A dimensão operacional compreende o conjunto de ações orçamentárias incluídas na Lei Orçamentária Anual (LOA), bem como ações não orçamentárias presentes nos Programas Finalísticos do PPA.

As ações não orçamentárias são um atributo exclusivo do Plano Plurianual e representam uma importante fonte de financiamento dos programas.

**Ações não orçamentárias** – representam os recursos financeiros não constantes do Orçamento Geral da União que financiam a entrega de bens e serviços públicos

que contribuem para o alcance do objetivo do programa. As ações não orçamentárias são um atributo gerencial do PPA e serão discriminadas em Financiamentos; Subsídios tributários, financeiros, creditícios, entre outros.

Em relação às ações orçamentárias, maiores informações poderão ser obtidas mediante consulta ao Manual Técnico de Orçamento (MTO). Essa dimensão extrapola o conteúdo legal do PPA.

Destaca-se a importância dos programas e ações orçamentárias não serem apenas bem desenhados, mas também de possuírem encadeamento, de forma que a execução das ações contribua para que os programas atinjam os objetivos pretendidos.

## **7.6. Agendas Transversais**

O PPA 2024-2027 será construído de modo a permitir a construção de Agendas Transversais. Isto é importante porque existem problemas públicos cuja solução ou mitigação demandam atuação que perpassa várias áreas de ação governamental setorial.

Tendo isso em vista, o primeiro passo é definir quais Agendas Transversais serão construídas, ou, em outros termos, quais problemas que necessitam de atuação transversal serão enfrentados. Esta decisão deverá ser tomada pelo nível estratégico do Governo, ouvindo-se também a sociedade, em um contexto de PPA participativo.

Uma vez estabelecidas as Agendas Transversais, na sequência precisam ser identificadas as principais políticas públicas que deverão ser implementadas em cada área de atuação setorial para se enfrentar as principais questões afetas a cada uma dessas agendas. Essas políticas públicas serão traduzidas no PPA em objetivos específicos, entregas, metas ou outros atributos do PPA que contribuem para a agenda, declarando os compromissos assumidos pelo Governo perante determinado público específico ou frente a certo tema merecedor de atuação governamental, norteando a ação da administração pública.

Após a construção da Agenda Transversal, serão reunidas, em documento único, as políticas públicas mais relevantes para determinado tema que perpassa

diferentes áreas setoriais, com seus respectivos objetivos e metas. O referido documento servirá de base para o monitoramento e avaliação da agenda, isso possibilitará maior transparência para a sociedade sobre os resultados alcançados em determinada área de atuação, ao mesmo tempo em que permitirá eventual correção de rumos da ação governamental.

Algumas agendas transversais presentes em PPAs anteriores, podem ser citadas como exemplo: políticas para mulheres, para a promoção da igualdade racial, criança e adolescente, pessoa com deficiência, água, entre outras.

## 6. BIBLIOGRAFIA

BRASIL (2010) Manual de auditoria operacional. Brasília: Tribunal de Contas da União. Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo. 3ª edição.

BRASIL (2011a) Técnica de indicadores de desempenho para auditorias. Brasília: Tribunal de Contas da União. Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo. BRASIL

(2011b) Orientações para Elaboração do Plano Plurianual 2012 - 2015. Brasília: Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos.

BRASIL (2011c). Plano plurianual 2012-2015: projeto de lei. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos.

BRASIL (2015a) Manual da metodologia para avaliação da execução de programas de governo. Brasília: Controladoria-Geral da União. Secretaria Federal de Controle Interno.

BRASIL (2015b). Orientações para Elaboração do Plano Plurianual 2016-2019. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos.

BRASIL (2016) Orçamento de subsídios da União. Relatório do governo federal sobre a evolução dos gastos tributários e benefícios financeiros e creditícios no período de 2003 a 2016. Brasília: Secretaria de Acompanhamento Econômico.

BRASIL (2017) Manual de informações de custos do governo federal. Brasília: Secretaria do Tesouro Nacional.

BRASIL (2018a) Avaliação de políticas públicas: guia prático de análise ex ante. Volume 1. Brasília: Casa Civil e IPEA.

BRASIL (2018b) Avaliação de políticas públicas: guia prático de análise ex post. Volume 2. Brasília: Casa Civil e IPEA.

BRASIL (2018c) Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Sumário Executivo. Brasília: Ministério do Planejamento.

BRASIL (2018d) Regionalização do gasto com foco no desenvolvimento regional. Brasília: Secretaria de Orçamento Federal. Secretaria-Adjunta de Avaliação e Relações Institucionais (SEARI/SOF/ME).

BRASIL (2018e) 2º Orçamento de Subsídios da União. Relatório do governo federal sobre os gastos tributários e benefícios financeiros e creditícios no período de 2003 a 2017. Brasília: Secretária de Acompanhamento Fiscal, Energia e Loteria.

BRASIL (2019) Experiências internacionais em planejamento governamental: subsídios para a elaboração do PPA 2020-2023. Brasília: Subsecretaria de Planejamento Governamental/SECAP/ME.

BRASIL (2021) Manual Técnico do Plano Plurianual 2020-2023. Brasília: Secretaria de Avaliação, Planejamento, Energia e Loteria.

BRASIL (2023) Manual Técnico do Plano Plurianual 2024-2027. Brasília: Ministério do Planejamento e Orçamento.

Cassiolo, M. E. Gueresi, S. (2010) Como elaborar modelo lógico: roteiro para formular programas e organizar avaliação. Brasília: IPEA. Nota Técnica nº 6.

De Toni, J. (2014) A retomada do planejamento estratégico governamental no Brasil: novos dilemas e perspectivas. Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento. Vol. 4, nº 1, pp. 4-20.

Fitzpatrick, J.; Sanders, J.; Worthen, B. (2011) Program Evaluation: Alternative Approaches and Practical Guidelines. Upper Saddle River: Pearson.

Frossard, L. e Oliveira, M. (2013) Acompanhamento Orçamentário (Comunicado). Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento. Vol. 3, nº 1, pp. 123-131.

Friedmann, J. (1987) Planning in the Public Domain: From Knowledge to Action. Princeton: Princeton University Press.

Garcia, R. C. (2015) PPA: o que não é e o que pode ser. In: Cardoso Jr., J. C.; Cunha, A. S. (Org). Planejamento e avaliação de políticas públicas. Brasília: Ipea.

Gimene, M. (2017) A construção de um sistema integrado de planejamento e orçamento no Brasil: origens, avanços e desafios.

Gimene, M. e Couto, L. (Org). Planejamento e orçamento público no Brasil. Brasília: ENAP.

INTOSAI Working Group on Key National Indicators, White paper on Key National Indicators, 2019. Disponível em [https://www.eurosai.org/handle/404?exporturi=/export/sites/eurosai/.content/documents/White-Paper\\_final\\_edition\\_-on-key\\_national\\_indicators.pdf](https://www.eurosai.org/handle/404?exporturi=/export/sites/eurosai/.content/documents/White-Paper_final_edition_-on-key_national_indicators.pdf)

Jannuzzi, P. (2011) Avaliação de programas sociais no Brasil: repensando práticas e metodologias das pesquisas avaliativas. Planejamento e Políticas Públicas. Brasília: IPEA. Vol. 36, pp. 251-275.

Matus, C. (2006) O Plano como Aposta In: Planejamento e orçamento governamental. Giacomoni, J. e Pagnussat, J. (Org). Brasília: ENAP. Vol. I, pp. 115-144.

MTO (2023) Manual Técnico do Orçamento 2019. Versão on-line (7ª versão). Brasília: Ministério do Planejamento e Orçamento.

Neto, R. M. e Cardoso Júnior, J. C. (2018) Nem causalidade, nem casualidade: uma análise quantitativa dos planos plurianuais 2004-2007 e 2012-2015 sob o prisma do triângulo de governo de Carlos Matus. *Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento*, v.8, n. 1, pp. 57-80.

OCDE (2015) *Policy shaping and policy making: the governance of inclusive growth*. Paris: OECD Publishing.

OCDE (2017) *Government at a Glance 2017*. Paris: OECD Publishing.

OCDE (2018) *OECD Economic Surveys: Brazil. Executive Summary*. Paris: OECD Publishing.

Paulo, L. (2010) O PPA como instrumento de planejamento e gestão estratégica. *Revista do Serviço Público*. Vol. 61, n. 2, pp. 171-187.

Paulo, L. (2013) Comentários sobre o PPA 2012-2015: gestão para resultados ou painel de políticas? *Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento*. Vol. 3, pp.44-64.

Rezende, F. (2011) Planejamento no Brasil: auge, declínio e caminhos para a reconstrução. In: Cardoso Júnior, J. (Org). *A reinvenção do planejamento governamental no Brasil*. Brasília: IPEA. Vol. 4, pp. 177-238.

Rezende, F. (2015) *A política e a economia da despesa pública: escolhas orçamentárias, ajuste fiscal e gestão pública. Elementos para o debate da reforma do processo orçamentário*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Robinson, M. e Duncan, L. (2009) *A Basic Model of Performance-Based Budgeting*. IMF Technical Notes and Manuals 09/01. International Monetary Fund. Fiscal Affairs Department.

Santos, E. (2011) O Confronto entre o Planejamento Governamental e o PPA. In: Cardoso Júnior, J. (Org). A reinvenção do planejamento governamental no Brasil. Brasília: IPEA. Vol. 4, pp. 307-336

SEPLAN (2017) Proposta de estrutura e metodologia para o PPA 2020-2023. Documento para discussão. Brasília: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

Tollini, H. (2018) Planejamento Fiscal de Médio Prazo: o que o governo federal brasileiro pode aprender com a bem-sucedida experiência sueca. Estudo técnico nº 24/2018. Consultoria de Orçamentos e Fiscalização Financeira. Brasília: Câmara dos Deputados.

## **ANEXOS**

## ANEXO I

### Formulário para Elaboração de Programas Temáticos

Denominação do Programa:

Contextualização (de 2 a 5 páginas):

Indicadores:

Denominação e Fonte	Unidade de Medida	Referência	
		Data	Índice

Valor Global do Programa

	Valor 2020 (mil R\$)	Valor 2021- 2023 (mil R\$)
Orçamento Fiscal e da Seguridade Social		
Despesas Correntes		
Despesas de Capital		
Orçamento de Investimento das Empresas Estatais		
Outras Fontes		

---

Valor Global (2016-2019)	
--------------------------	--

---

**Objetivo:**

---

0001.

---

**Órgão Responsável:**

**Caracterização (até 2 páginas):**

**Metas 2016-2019:**

---

- 

---

**Territorialização das Metas**

Território	Meta Total
Alto Sertão Sergipano	
Médio Sertão Sergipano	
Agreste Sergipano	
Baixo São Francisco	
Leste Sergipano	

<b>Grande Aracaju</b>	
<b>Centro-Sul Sergipano</b>	
<b>Sul Sergipano</b>	

**Objetivo:**

---

0002.

---

**Órgão Responsável:**

**Caracterização:**

**Metas 2016-2019:**

- 
- 
- 

**Territorialização das Metas**

<b>Território</b>	<b>Meta Total</b>
<b>Alto Sertão Sergipano</b>	
<b>Médio Sertão Sergipano</b>	
<b>Agreste Sergipano</b>	
<b>Baixo São Francisco</b>	

<b>Leste Sergipano</b>	
<b>Grande Aracaju</b>	
<b>Centro-Sul Sergipano</b>	
<b>Sul Sergipano</b>	

## ANEXO II

### Formulário para Elaboração de Programas de Gestão, Manutenção e Serviços ao Estado

Código do Programa:

Título do Programa:

Valor Global do Programa

	Valor 2020 (mil R\$)	Valor 2021- 2023 (mil R\$)
Orçamento Fiscal e da Seguridade Social		
Despesas Correntes		
Despesas de Capital		
<b>Valor Global (2020-2023)</b>		

## ANEXO III

### Mapa dos Territórios de Planejamento

