

Boletim de GESTÃO PÚBLICA

Nº 29/2022



Governadora do Estado do Ceará

Maria Izolda Cela de Arruda Coelho

Secretaria do Planejamento e Gestão - SEPLAG

Ronaldo Lima Moreira Borges - Secretário

Flávio Ataliba Flexa Daltro Barreto - Secretário Executivo de Planejamento e Orçamento

Adriano Sarquis Bezerra de Menezes - Secretário Executivo de Gestão

Sandra Gomes de Matos Azevedo - Secretária Executiva de Políticas Estratégicas para Lideranças

Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará - IPECE

Diretor Geral

João Mário Santos de França

Diretoria de Estudos Econômicos - DIEC

Ricardo Antônio de Castro Pereira

Diretoria de Estudos Sociais - DISOC

Luciana de Oliveira Rodrigues

Diretoria de Estudos de Gestão Pública - DIGEP

Maria Esther Frota Cristino (respondendo)

Gerência de Estatística, Geografia e Informação - GEGIN

Rafaela Martins Leite Monteiro

Boletim de Gestão Pública - Nº 29/2022

Unidade Responsável:

Diretoria de Estudos de Gestão Pública - DIGEP

Elaboração:

Francisco Mário Viana Martins (Assessor Técnico DIGEP)

Colaboração:

Tiago Emanuel Gomes dos Santos (Apoio Técnico DIGEP)

O Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE) é uma autarquia vinculada à Secretaria do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará. Fundado em 14 de abril de 2003, o IPECE é o órgão do Governo responsável pela geração de estudos, pesquisas e informações socioeconômicas e geográficas que permitem a avaliação de programas e a elaboração de estratégias e políticas públicas para o desenvolvimento do Estado do Ceará.

Missão: Gerar e disseminar conhecimento e informações, subsidiar a formulação e avaliação de políticas públicas e assessorar o Governo nas decisões estratégicas, contribuindo para o desenvolvimento sustentável do Ceará.

Valores: Ética, transparência e impessoalidade; Autonomia Técnica; Rigor científico; Competência e comprometimento profissional; Cooperação interinstitucional; Compromisso com a sociedade; e Senso de equipe e valorização do ser humano.

Visão: Até 2025, ser uma instituição moderna e inovadora que tenha fortalecida sua contribuição nas decisões estratégicas do Governo.

Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE) - Av. Gal. Afonso Albuquerque Lima, s/n | Edifício SEPLAG | Térreo - Cambéba | Cep: 60 822-325 | Fortaleza, Ceará, Brasil | Telefone: (85) 3101-3521 <http://www.ipece.ce.gov.br/>

Sobre o Boletim de Gestão Pública

O Boletim de Gestão Pública do Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE) tem como objetivo principal a difusão de melhores práticas e inovações na área de gestão e de políticas públicas. Formado por artigos sintéticos (descritivo-analíticos), elaborados pelo corpo técnico do Instituto e ou por técnicos convidados de outros órgãos do Governo do Estado do Ceará e de outras organizações. Em linhas gerais, os artigos buscam: (i) difundir melhores práticas, com a análise de casos específicos locais, estaduais, nacionais ou internacionais; (ii) apresentar avanços na gestão pública do Ceará, com as principais inovações em gestão e políticas públicas no Estado; (iii) discutir avanços teóricos nas áreas de gestão e de políticas públicas e como esses conhecimentos podem ser postos em ação; (iv) analisar desafios para a gestão e para as políticas públicas; ou (v) verificar inovações no âmbito do setor privado, indicando como elas podem servir de inspiração para o setor público.

Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará - IPECE 2022

Boletim de Gestão Pública / Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE) / Fortaleza - Ceará: IPECE, 2022.

ISSN: 2594-8709

1. Economia Brasileira. 2. Economia Cearense. 3. Gestão Pública.

Os autores são responsáveis pela revisão de seus trabalhos, bem como pelo conteúdo, formato, dados e referências bibliográficas. Desta forma, os artigos publicados são de inteira responsabilidade de seus autores. As opiniões neles emitidas não exprimem, necessariamente, o ponto de vista do IPECE.

É autorizada a reprodução total ou parcial destes artigos e de dados neles contidos, desde que a fonte seja citada. É totalmente proibido a reprodução para fins comerciais.

Nesta Edição:

1. GESTÃO PARA RESULTADOS NA SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DO CEARÁ.

(Autores: Everton Cabral Maciel, José Orlando de Sá e Luis Ellery Bessa Pereira Júnior),4

2. AVALIAÇÃO DE PROCESSOS DOS PROJETOS DO FUNDO ESTADUAL DE COMBATE À POBREZA – ESTADO DO CEARÁ: FUNDAMENTOS, OPERACIONALIZAÇÃO E RESULTADOS.

(Autor: José de Lima Freitas Júnior, Valberg Barbosa Cavalcante, Notlin de Araújo Almeida, Shirly de Melo Guimarães e Flávia Livino de Carvalho Costa), 29

SUMÁRIO EXECUTIVO

O primeiro artigo aborda que a gestão para resultados na segurança pública é um esforço estratégico governamental que articula a política, a ciência e as ferramentas de gestão com o objetivo de fortalecer as políticas de prevenção e redução da violência e da criminalidade. Este artigo propõe a reflexão sobre as inovações implementadas no âmbito do Sistema de Segurança Pública do Ceará, tendo como referência para fundamentação e organização das iniciativas, os sete princípios e as quatro dimensões do modelo de Gestão para Resultados do Ceará, regulamentado pelo Decreto 32.216 de 08 de maio de 2017. Para tanto, na tentativa de reconhecer a gestão para resultados nas práticas cotidianas dos gestores e profissionais da segurança pública, destacou-se as seguintes iniciativas: o Acordo de Resultados da SSPDS e vinculadas, o Programa Ceará Seguro proposto no Plano de Longo Prazo - Ceará 2050, o Pacto por um Ceará Pacífico, o Programa Estadual de Proteção Territorial e Gestão de Riscos - Proteger, o Sistema de Georreferenciamento Operacional do Ceará - SIGO, a Formação de especialistas em Gestão para Resultados na Segurança Pública e os incentivos financeiros pelo alcance das metas de indicadores de resultados. Por sua vez, verificou-se a consolidação do modelo de governança orientada para resultados com a participação das instâncias de tomada de decisão e com os crescentes investimentos em tecnologia e formação dos profissionais, contribuindo para os resultados aferidos por meio dos indicadores de violência e de criminalidade, em especial o de crimes violentos letais e intencionais - CVLI e o de crimes violentos contra o patrimônio - CVP.

O segundo artigo contextualiza os fundamentos, a operacionalização e os resultados relativos à Avaliação de Processos dos projetos fomentados com recursos do Fundo Estadual de Combate à Pobreza – FECOP, e que tem a finalidade de demonstrar a funcionalidade orgânica, e, bem assim, os desdobramentos decorrentes da utilização deste importante instituto instrumental. O estudo é compreendido por três partes, as quais se dedicam em revelar, na sua completude, os vários elementos inerentes à consecução do acompanhamento necessário, para efeito de se avaliar o desempenho dos projetos executados com os recursos do sobredito Fundo Especial de Gestão. Este ensaio traduz uma série de importantes e significativas diretrizes, voltadas para fornecer ao leitor uma compreensão holística acerca do tema, e mais, especialmente, sobre a dinâmica desencadeada no decorrer dos períodos de criação, de implantação e de resultados obtidos, quanto a avaliação de processos dos projetos “fecopianos”. O seu propósito está em fornecer informações que sintetizam uma experiência exitosa, firmada no pragmatismo científico inclusive, a demonstrar um modelo capaz de se ocupar no pronto cumprimento da missão institucional de realizar, periódica e sistematicamente, a avaliação de cada projeto, a partir de um acompanhamento metodologicamente estabelecido, e que revele os níveis alcançados em função da eficiência, da eficácia e da efetividade obtidas, a orientar na tomada de decisões mais acertadas, a bem da gestão pública.

1. GESTÃO PARA RESULTADOS NA SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DO CEARÁ

Autores: *Everton Cabral Maciel*¹, *José Orlando de Sá*² e *Luis Ellery Bessa Pereira Júnior*³,

1.1 Introdução

A gestão pública para resultados é um modelo em que o setor público articula a política, a ciência e as ferramentas de gestão para o desenvolvimento de políticas públicas que atendam às demandas da população. Para tanto, ao assumir o compromisso com o alcance dos resultados, o governo deve promover os seguintes pilares de sustentação do Gestão para Resultados - GpR, a saber: equilíbrio dos gastos públicos, com a manutenção dos investimentos nas entregas geradoras de resultados; promoção da cultura orientada para resultados de longo prazo; produção e uso de evidências científicas para a formulação e a tomada de decisão sobre as políticas públicas; fortalecimento da transparência, participação e controle social; promoção de melhorias nos processos com o uso de tecnologias; e a valorização e o desenvolvimento dos gestores e agentes públicos (MACIEL et al, 2022)⁴.

Atendendo a uma demanda do Governo do Ceará, o Banco Mundial, publicou em 2003 o relatório “Brasil: estratégias de redução da pobreza no Ceará” (WORLD BANK, 2003)⁵, que apontou entre os problemas que impactam na qualidade de vida da população cearense, a urbanização desordenada, a desigualdade social e o crescimento da violência e da criminalidade. Ciente dessa problemática, o governo estadual iniciou, ainda em 2003, o processo de discussão e implementação do modelo de GpR objetivando priorizar de forma estratégica o desenvolvimento com inclusão social.

Destacam-se no contexto inicial de implementação do modelo de GpR no Ceará as seguintes iniciativas que contribuíram nesse processo: a missão de trabalho ao governo do Canadá em 2003, que contou com o apoio da Agência Canadense para o Desenvolvimento Internacional -

¹ Professor da pós-graduação na Academia Estadual da Segurança Pública do Ceará (AESP/CE), servidor de carreira da Secretaria do Planejamento e Gestão do Ceará (Seplag), gerente de Monitoramento e Avaliação do Programa de Prevenção e Redução da Violência (PReVio) e mestre em Avaliação de Políticas Públicas pela UFC.

² Tenente Coronel do Corpo de Bombeiros Militar do Ceará, coordenador adjunto e comandante da seção de planejamento da Coordenadoria de Manutenção, Logística e Patrimônio, e especialista em Altos Estudos de Segurança Pública pela AESP/CE e especialista em Planejamento e Gestão em Defesa Civil pela Fametro.

³ Tenente Coronel da Polícia Militar do Ceará, articulador da Assessoria do Gabinete do Comando Geral da PMCE, especialista em Atos Estudos de Segurança Pública pela AESP/CE e especialista em Gestão Tática de Políticas de Segurança Pública pela Universidade Estadual do Ceará (UECE).

⁴ MACIEL, E. C.; TRAJANO, S. S.; MALTA, R. P. S. M.; CARVALHO, S. D.; BRAGA, M. F. Iniciativas inovadoras para o fortalecimento do modelo de Gestão para Resultados. In: Governo do Estado do Ceará. Secretaria do Planejamento e Gestão. Serviço Público no Estado do Ceará: práticas e reflexões. Volume 2. Fortaleza: Print Soluções Gráficas, p. 11-30, 2022. Disponível em:

<https://www.seplag.ce.gov.br/planejamento/menu-gestao-para-resultados/premios-e-artigos/>

⁵ BANCO MUNDIAL. Brasil: Estratégias de Redução da Pobreza no Ceará - O Desafio da Modernização Inclusiva. Departamento do Brasil, Região da América Latina e Caribe. Documento do Banco Mundial, 2003.

CIDA/ACDI; a implantação do Comitê de Gestão por Resultados e Gestão Fiscal - Cogerf⁶ em 2004; a criação da matriz de resultados em 2005; e a institucionalização do modelo de gestão para resultados em 2006. Tem-se então o início do que se conhece na atualidade como modelo de Gestão para Resultados do Ceará - GpR. Contudo, entre os anos de 2012 e 2015, esse processo foi enfraquecido, embora algumas iniciativas de gestão continuassem implementadas. (MACIEL et al. 2020)⁷.

Deste modo, em 2016 a Secretaria do Planejamento e Gestão do Ceará - Seplag iniciou o processo de fortalecimento do modelo de GpR, por meio de uma assistência técnica no âmbito do Projeto de Apoio ao Crescimento Econômico com Redução das Desigualdades e Sustentabilidade Ambiental do Estado do Ceará - Programa para Resultados (PforR), uma operação de crédito com o Banco Mundial. Como resultado da assistência técnica, regulamentou-se o modelo de GpR do governo do Ceará por meio do Decreto 32.216, de 8 de maio de 2017⁸, que estabelece a estrutura de governança e conecta os instrumentos de planejamento: Plano Estadual de Longo Prazo, Agendas Estratégicas Setoriais, Plano Plurianual - PPA, Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO, Lei Orçamentária Anual - LOA e Acordo de Resultados - AR.

No âmbito do Sistema de Segurança Pública do Ceará tem-se uma estrutura organizacional coordenada pela Secretaria da Segurança Pública e Defesa Social - SSPDS e agrega os órgãos vinculados que atuam sistematicamente para abarcar as complexidades e as particularidades da atuação pública nos campos da manutenção da ordem na vida em sociedade e da proteção das pessoas e do patrimônio público e privado. Logo, entende-se segurança pública como “um amálgama em constante construção, de múltiplas políticas de foro majoritariamente normativo e voltadas às necessidades da sociedade, para a proteção da integridade de seus membros e respectivos bens, seja de modo preventivo, seja de maneira reativa, seja de maneira reativa, estatal, individual e coletiva” (SENA; MOREIRA JUNIOR, 2022, p. 141)⁹.

⁶ O Cogerf, regulamentado pelo Decreto Estadual nº 32.173/2017, é o Comitê formado por Secretários de Planejamento e Gestão, Fazenda, Casa Civil Procurador Geral e Controlador e Ouvidor Geral, visando assessorar o governador na definição de diretrizes e medidas a serem seguidas pelos órgãos que integram a administração estadual; Garantir o equilíbrio financeiro sustentável do Tesouro Estadual, o cumprimento de metas fiscais de resultado primário e compromissos legais e constitucionais; Consolidar o modelo de gestão baseado em resultados

⁷ MACIEL, E. C.; TRAJANO, S. S.; MALTA, R. P. S. M.; CARVALHO, S. D.; BRAGA, M. F. Iniciativas inovadoras para o fortalecimento do modelo de Gestão para Resultados. In: Governo do Estado do Ceará. Secretaria do Planejamento e Gestão. Serviço Público no Estado do Ceará: práticas e reflexões. Volume 2. Fortaleza: Print Soluções Gráficas, 2022.

⁸ CEARÁ. Decreto Nº 32.216, de 08 de maio de 2017. Regulamenta o Modelo de Gestão para Resultados do Poder Executivo do Estado do Ceará e dá outras providências. Diário Oficial do Estado (DOE), Série 3, ano IX, Nº 87. Fortaleza, 10.05.2017. Disponível em: <http://imagens.seplag.ce.gov.br/PDF/20170510/do20170510p01.pdf>

⁹ SENA, R. R. C de; MOREIRA JUNIOR, F. N. Sistema de Georreferenciamento Operacional do Ceará - da ideia à realidade. In: Governo do Estado do Ceará. Secretaria do Planejamento e Gestão. Serviço Público no Estado do Ceará:

Integram atualmente o Sistema de Segurança Pública do Ceará os seguintes órgãos de acordo com a Lei N.º 16.710, de 21 de dezembro de 2018¹⁰: Secretaria da Segurança Pública e Defesa Social - SSPDS, Superintendência da Polícia Civil - PCCE; Polícia Militar do Ceará - PMCE; Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Ceará - CBMCE; Perícia Forense do Estado do Ceará - Pefoce; Academia Estadual de Segurança Pública do Ceará - Aesp/CE; e Superintendência de Pesquisa e Estratégia de Segurança Pública - Supesp.

Por sua vez, a trajetória para se chegar ao modelo de gestão e a estrutura que se conhece em 2022, iniciou em 1997 com a criação da então Secretaria da Segurança Pública e Defesa da Cidadania - SSPDC, que atuou na perspectiva da integração entre a polícia civil e a polícia militar. No mesmo ano, foi criada a Corregedoria Geral dos Órgãos da SSPDC e no ano seguinte os Conselhos Comunitários de Defesa Social - CCDS, ambos contribuindo para o controle dos órgãos e a participação social no âmbito da segurança pública.

Nos anos seguintes buscou-se a consolidação e disseminação das iniciativas implementadas, em especial o projeto Distrito Modelo, que tinha como objetivo articular os esforços da polícia civil e militar para o alcance dos objetivos. O projeto, mesmo encontrando resistências entre os profissionais da segurança pública, conseguiu implementar nove distritos modelo na capital e doze na região metropolitana de Fortaleza. No período, ressalta-se ainda as iniciativas de fortalecimento e valorização da participação social na política de segurança pública, que alcançou a marca de 700 Conselhos Comunitários de Defesa Social - CCDS implementados em todo o Estado em 2002 (CEARÁ, 2018)¹¹.

A gestão governamental do período de 2003 a 2006, alterou a denominação da SSPDC para Secretaria da Segurança Pública e Defesa Social - SSPDS, por meio da Lei Nº 13.297, de 07 de março de 2003¹², que também incorporou os Institutos de Perícia e a Corregedoria e vinculou a sua estrutura, a Polícia Civil, a Polícia Militar e o Corpo de Bombeiros Militar. Em 2004 foi criado o policiamento sobre duas rodas, o Rondas de Ações Intensivas e Ostensivas - RAIIO, que atua no patrulhamento ostensivo, tendo como foco a identificação de áreas com altos índices de violência e

práticas e reflexões. Volume 3. Fortaleza: Print Soluções Gráficas, p. 137-150, 2022. Disponível em: <https://www.supesp.ce.gov.br/artigos/>

¹⁰ CEARÁ. Lei N.º 16.710, de 21 de dezembro de 2018. Dispõe sobre o modelo do Poder Executivo, altera a estrutura da Administração Estadual. Diário Oficial do Estado, série 3, ano X, Nº 239. Fortaleza, 27.12.2018, p.5-20. Disponível em: <http://imagens.seplag.ce.gov.br/PDF/20181221/do20181221p01.pdf>

¹¹ CEARÁ. Ceará 2050. Diagnóstico Consolidado Desenvolvimento do Ceará, entre 1987 - 2017. Fortaleza, 2018. Disponível em: <https://www.seplag.ce.gov.br/planejamento/ceara-2050/diagnostico/>

¹² CEARÁ. Lei Nº13.297, de 07 de março de 2003. Dispõe sobre o modelo de gestão do Poder Executivo, altera a estrutura da Administração Estadual e dá outras providências. Diário Oficial do Estado, série 2, ano VI, Nº 045. Fortaleza, 07.03.2003. Disponível em: <http://imagens.seplag.ce.gov.br/PDF/20030307/do20030307p01.pdf>

a intensificação das prisões e das apreensões de armas.

Para incentivar os profissionais das polícias civil e militar, implementou-se em 2005 o Sistema de Premiação Pecuniária por Apreensão de Armas de Fogo, Acessórios e Munições, instituído pela Lei N.º 13.622, de 15 de julho de 2005¹³, tornando-se a primeira experiência da SSPDS de incentivo financeiro vinculado à uma meta de resultado.

A ascensão das organizações criminosas em 2006 suscitou do poder público atenção especial ao combate da criminalidade e redução da violência. Logo, durante a gestão de 2007 a 2014 é possível verificar a criação, a ascensão e o declínio do Programa Ronda do Quarteirão, que tinha foco na formação profissional, na aproximação e integração da polícia com a comunidade e no respeito aos direitos humanos. De acordo com o diagnóstico realizado em 2018 para a elaboração do Plano de Longo Prazo do Ceará - Ceará 2050, “um breve balanço, desse período, pode ser feito dizendo que o programa Ronda no Quarteirão, grande símbolo do governo de então, terminou à margem do policiamento tradicional” (CEARÁ, 2018, p. 181)¹⁴.

Diante do cenário de crescimento da violência e a fragilização do Programa Ronda do Quarteirão, o policiamento do Raio, criado em 2004, é fortalecido em 2012 com a integração à estrutura organizacional da Polícia Militar, do Batalhão de Policiamento de Rondas de Ações Intensivas e Ostensivas - BPRaio e com a criação da Gratificação de Policiamento Especializado - GPE, por meio da Lei Nº 15.133, de 28 de março de 2012¹⁵.

Entre as inovações do período, destaca-se em 2011, o início das atividades da Academia Estadual de Segurança Pública do Ceará - AESP/CE, que havia sido criada em 2010 pela Lei Estadual Nº 14.629, de 26 de fevereiro 2010¹⁶, com o propósito de promover a integração das forças de segurança pública e de defesa civil e desenvolver a formação inicial, continuada, graduação e pós-graduação dos profissionais de segurança pública, da defesa civil e de instituições públicas

¹³ CEARÁ, Lei N.º 13.622, de 15 de julho de 2005. Institui o sistema de premiação pecuniária aos policiais civis e militares estaduais, pela apreensão de armas de fogo, acessórios e munições, na forma que indica. Diário Oficial do Estado, série 2, ano 8, Nº 145, Fortaleza, 29 de julho de 2005, p 01. Disponível em: <http://imagens.seplag.ce.gov.br/PDF/20050729/do20050729p01.pdf>

¹⁴ CEARÁ. Ceará 2050. Diagnóstico Consolidado Desenvolvimento do Ceará, entre 1987 - 2017. Fortaleza, dezembro de 2018. Disponível em: <https://www.seplag.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/14/2020/07/1.6-Diagn%C3%B3stico-Consolidado.pdf>.

¹⁵ CEARÁ. Lei Nº 15.133, de 28 de março de 2012. Cria a Gratificação de Policiamento Especializado - GPE para os militares estaduais em efetivo exercício funcional no Batalhão de Polícia de Choque - BPCoque e no Batalhão de Rondas de Ações Intensivas e Ostensivas - RAIIO. Diário Oficial do Estado. Série 3, ano IV Nº063. Fortaleza, 12 de abril de 2012. Disponível em: <http://imagens.seplag.ce.gov.br/PDF/20120402/do20120402p01.pdf>

¹⁶ CEARÁ. Lei Nº14.629, de 26 de fevereiro de 2010. Cria, no Sistema de Segurança Pública Estadual, a Academia Estadual de Segurança Pública do Ceará, extingue unidades de ensino e instrução do referido sistema e dá outras providências. Diário Oficial do Estado. Série 3, ano II, Nº 047. Fortaleza, 11.03.2010. Disponível em: <http://imagens.seplag.ce.gov.br/PDF/20100311/do20100311p01.pdf>

conveniadas, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão.

Em 2014, implementou-se o Programa em Defesa da Vida, objetivando a redução dos crimes violentos letais e intencionais, crimes violentos contra o patrimônio, aumento de prisões, integração entre as polícias e aumento geral de produtividade entre os agentes de segurança pública. Para tanto, definiu-se uma rotina de acompanhamento das metas dos indicadores de resultados, com a participação do governador(a), vice-governador(a), a alta gestão da SSPDS e suas vinculadas e demais gestores e comandantes que atuam nas áreas integradas de segurança - AIS. De modo geral, foi estabelecida, para a região e para o estado, uma meta de redução de 6% para a taxa de crimes violentos letais e intencionais - CVLI e 20% para a taxa de crimes violentos contra o patrimônio - CVP. Da mesma forma, com o objetivo de incentivar financeiramente os profissionais da segurança pública pelo alcance das metas pactuadas, foi instituído o Sistema de Compensação pelo Cumprimento de Metas por Indicadores Estratégicos no Estado do Ceará, por meio da Lei Nº 15.558, de 11 de março de 2014¹⁷.

A gestão de 2015 a 2022 continua com o desafio de combater o crescimento dos índices de violência e criminalidade, em especial do CVLI, que aumentou também nos municípios do interior. Na tentativa de conter esse crescimento, a partir de 2015 iniciou-se a expansão do Batalhão de Rondas de Ações Intensivas e Ostensivas - BPRaio. Desde então, foram realizados investimentos para disseminar o modelo, inicialmente, para as cidades com população acima de 50 mil habitantes.

Concomitante à expansão do BPRaio e na perspectiva de reforçar a importância da intersetorialidade e da participação social na prevenção e redução da violência, foi instituído o Pacto por um Ceará Pacífico, por meio do Decreto Nº 31.787, de setembro de 2015¹⁸, representando o esforço governamental para a promoção da cultura de paz e redução dos índices de violência e criminalidade, por meio da implantação, monitoramento e avaliação de políticas públicas interinstitucionais de prevenção da violência e de segurança pública. Trata-se de uma ação intersetorial, articulada e integrada dos órgãos dos três poderes, além de forte incentivo à participação social territorializada. Deste modo, o Pacto por um Ceará Pacífico se tornou uma

¹⁷ CEARÁ. Lei Estadual Nº 15.558, de 11 de março de 2014. Dispõe sobre o Sistema de Compensação pelo Cumprimento de Metas por Indicadores Estratégicos de Criminalidade no Estado do Ceará. Diário Oficial do Estado. Série 3, ano VI Nº052, p. 7-8. Fortaleza, 18 de março de 2014. Disponível em: <http://imagens.seplag.ce.gov.br/PDF/20140318/do20140318p01.pdf>

¹⁸ CEARÁ. Decreto Estadual nº 31.787, de 21 de setembro de 2015. Institui o Pacto por um Ceará Pacífico, para a atuação articulada entre órgãos públicos estaduais, municipais e federais, e instituições da sociedade civil, objetivando a construção de uma cultura de paz, com políticas interinstitucionais de prevenção social e de segurança pública, e dá outras providências. Diário Oficial do Estado do Ceará. Caderno único, série 3, ano VII, nº 178. Disponível em: <http://imagens.seplag.ce.gov.br/PDF/20150923/do20150923p01.pdf#page=14>.

importante marca da atual gestão governamental (CEARÁ, 2017)¹⁹.

No âmbito do Ceará Pacífico foram implementadas iniciativas estruturantes no sistema penitenciário, no sistema socioeducativo e na segurança pública, com destaque para a criação da Superintendência de Pesquisa e Estratégia de Segurança Pública - Supesp, por meio da Lei Estadual Nº 16.562 de 22 de maio de 2018²⁰, na perspectiva de fortalecer a produção de evidências para a qualificação da gestão das políticas de segurança pública e defesa social. A Supesp segue como órgão vinculado à SSPDS.

Em 2019, o BPRaio se fortalece ainda mais na estrutura organizacional da PMCE, por meio do Decreto Nº 32.974 de 18 de fevereiro de 2019²¹, passando à condição de Comando de Policiamento de Rondas de Ações Intensivas e Ostensivas - CPRaio, abrangendo três batalhões e onze companhias. Consolida-se então, como uma importante iniciativa de redução da violência e da criminalidade no Ceará.

Para contribuir com os resultados na perspectiva da prevenção e redução da violência, o governo iniciou em 2022 o processo de implementação do Programa de Redução e Prevenção da Violência - PReVio, contando com o financiamento do Banco Interamericano de Desenvolvimento por meio de uma operação de crédito. O PReVio será implementado nos 10 municípios²² que apresentaram em anos anteriores os maiores índices de CVLI, por meio de projetos organizados em três componentes: (1) Prevenção da violência juvenil e de gênero; (2) Fortalecimento da capacidade de prevenção e investigação policial; (3) Fortalecimento do sistema de medidas socioeducativas. Para tanto, espera-se que o PReVio em 2026, ano que finaliza a operação de crédito com o BID, tenha contribuído para os resultados esperados e mensuráveis por meio dos seguintes indicadores: Taxa anual de homicídios de adolescentes e jovens nas dez cidades priorizadas; Taxa anual de crimes violentos letais intencionais com vítimas adultas em Fortaleza; e Percentual anual de reincidentes no sistema socioeducativo do Ceará.

Neste contexto de avanços e desafios, o Sistema Estadual de Segurança Pública e Defesa

¹⁹ CEARÁ. Ceará Pacífico. Livro 3 Ceará Pacífico em Ação. Matriz de Monitoramento. Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2017. Disponível em: https://forumseguranca.org.br/publicacoes_posts/ceara-pacifico/

²⁰ CEARÁ. Lei Estadual Nº 16.562 de 22 de maio de 2018. Dispõe sobre a Criação da Superintendência de Pesquisa e Estratégia de Segurança Pública do Estado do Ceará - Supesp, no âmbito da Administração Pública Estadual. Diário Oficial do Estado, série 3, ano X, Nº095. Fortaleza, 23.05.2018. Disponível em: <http://imagens.seplag.ce.gov.br/PDF/20180523/do20180523p01.pdf>

²¹ CEARÁ. Decreto Nº 32.974 de 18 de fevereiro de 2019. Altera a estrutura organizacional e dispõe sobre os cargos de provimento em Comissão da Polícia Militar do Ceará - PMCE. Diário Oficial do Estado. Série 3, ano XI, Nº035. Fortaleza, 18.02.2019 Disponível em: <http://imagens.seplag.ce.gov.br/PDF/20190218/do20190218p01.pdf>

²² Os municípios priorizados no PReVio são Fortaleza, Maracanaú, Caucaia, Maranguape, Sobral, Juazeiro do Norte, Crato, Iguatu, Quixadá e Itapipoca.

Social continua contribuindo para a (re)construção coletiva de saberes e práticas que, de fato, promovam gestão pública orientada para os resultados, fundamentada em evidências científicas e com participação e controle social. Logo, a gestão pública estadual desenvolve e qualifica iniciativas inovadoras, por meio do investimento em tecnologias, da melhoria dos processos, da formação dos gestores e agentes públicos, da valorização das particularidades dos territórios, do incentivo ao monitoramento dos indicadores de violência e criminalidade, do desenvolvimento pesquisas e estratégias para o alcance dos resultados, da busca pela intersectorialidade entre as políticas públicas, entre outras iniciativas.

1.2 Iniciativas inovadoras para o fortalecimento da Gestão para Resultados na Segurança Pública

A proposta para o fortalecimento do modelo de GpR do Ceará estabelece princípios que já são praticados na gestão pública em alguma medida, mas que devem ser fortalecidos e adotados como pilares para a implementação de políticas de segurança pública. São sete os princípios do modelo de GpR do Ceará, de acordo com o Art. 2º do Decreto 32.216/2017²³:

I – Foco em públicos-alvo claros e inequívocos; II – Orientação para resultados, numa perspectiva de longo prazo; III – Flexibilidade e agilidade administrativa; IV – Valorização e comprometimento profissional com resultados; V – Governança pública integrada, convergente e colaborativa; VI – Participação e controle social no governo; e VII – Sustentabilidade fiscal e financeira.

O Art. 3º do Decreto 32.216/2017 orienta ainda que o referencial conceitual, a organização e a operacionalização do modelo de Gestão para Resultados devem ser estruturados em quatro dimensões:

I – Visão estratégica e escolha de prioridades, constituída pelas práticas de planejamento de médio e longo prazos, com visão integrada dos desafios do Estado e do Governo; definição de indicadores e metas, associados a políticas públicas, projetos e processos estratégicos; e integração Planejamento-Orçamento para racionalizar a alocação de recursos;

II – Monitoramento e avaliação sistemáticos, constituída pelas práticas de estruturação das políticas públicas, dos projetos, processos e programas; implantação da prática de pactuação de resultados; e monitoramento e avaliação de resultados, projetos, processos e programas;

III – Gestão e desenvolvimento de pessoas, constituída pelas práticas de formação continuada de gestores públicos e avaliações de desempenho; seleção, alocação estratégica e motivação de pessoas e mobilização de competências; formulação e implantação de mecanismos de incentivos financeiros e não financeiros associados ao alcance de resultados; e fortalecimento da cultura de gestão para resultados; e

IV – Governança orientada para resultados, constituída pela formulação e implantação de mecanismos de articulação e de decisão intragovernamental e interinstitucional; consecução de parceria com o setor privado e sociedade civil para melhoria dos serviços

²³ CEARÁ. Decreto Nº 32.216, de 08 de maio de 2017. Regulamenta o Modelo de Gestão para Resultados do Poder Executivo do Estado do Ceará e dá outras providências. Diário Oficial do Estado (DOE), Série 3, ano IX, Nº 87. Fortaleza, 10.05.2017. Disponível em: <http://imagens.seplag.ce.gov.br/PDF/20170510/do20170510p01.pdf>

públicos; negociação, envolvimento e comunicação permanente com os poderes formais constituídos; comunicação permanente com a sociedade; e transparência; e participação e Controle Social.

Para tanto, considerando os princípios e as dimensões do modelo de Gestão para Resultados do Ceará, analisamos as iniciativas inovadoras implementadas no âmbito do Sistema de Segurança Pública do Ceará. Algumas dessas iniciativas estudadas serão apresentadas na tentativa de reconhecer a gestão para resultados nas práticas cotidianas dos gestores e profissionais da segurança pública.

1.2.1 Acordo de Resultados da SSPDS e vinculadas

O modelo de GpR do Ceará tem como principal referência o Acordo de Resultados - AR, “um instrumento gerencial de curto prazo que alinha os esforços setoriais à estratégia governamental, por meio de um pacto intersetorial que propõe uma estrutura lógica entre os resultados, as iniciativas, as entregas e os recursos financeiros” (MACIEL et al, 2021, p.18)²⁴. O AR é assinado pelo(a) governador(a) como acordante, pelo secretário(a) da SSPDS e pelos(as) dirigentes das vinculadas como acordados, além dos secretários da Secretaria do Planejamento e Gestão - Seplag e Secretaria da Fazenda, que assinam como intervenientes.

Em 2017, ano de implementação dos primeiros Acordos de Resultados, a SSPDS aderiu à pactuação anual de compromissos compartilhando as metas com os órgãos vinculados, em conformidade com as orientações estratégicas do Plano Plurianual - PPA, a Lei Orçamentária Anual - LDO e a Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO. Deste modo, o governo e a gestão da SSPDS comprometem-se a despender todos os esforços possíveis para alcançar os resultados e entregas pactuadas no Acordo de Resultados da SSPDS²⁵, além de promover a fiel utilização dos recursos para o cumprimento das metas e alcance dos resultados.

Naquela primeira formulação do AR, em 2017, os resultados foram medidos pelos indicadores de taxa de crimes violentos contra o patrimônio - CVP, taxa de crimes violentos letais e intencionais - CVLI, tempo médio de resposta no atendimento de ocorrências policiais na Grande Fortaleza e taxa de laudos concluídos no prazo legal. Por sua vez, os produtos tinham relação com a ampliação dos serviços de policiamento especializado, de reestruturação dos serviços operacionais e de

²⁴ MACIEL, E. C.; MALTA, R. P. S. M.; TRAJANO, S. S.; CARVALHO, S. D.; BRAGA, M. F. Os Acordos de Resultados e o Fortalecimento da Gestão Pública para Resultados no Governo do Estado do Ceará

²⁵ CEARÁ. Secretaria do Planejamento e Gestão. Secretaria da Segurança Pública e Defesa Social. Acordo de Resultados da SSPDS - Prioridades para 2017/2018. Fortaleza, julho de 2017. Disponível em: <https://www.seplag.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/14/2017/08/SSPDS.PDF>

capacitação dos profissionais da segurança pública. Novos ARs foram assinados em 2018²⁶ e 2019²⁷, mantendo-se os termos do acordo de 2017, inclusive no tocante aos resultados estratégicos e temáticos, porém, incluindo novos indicadores, a exemplo do índice de eficiência das vistorias preventivas de incêndios.

A Seplag, responsável pela gestão do instrumento, avançou em 2019 nos processos de monitoramento e avaliação com a criação do *Ranking* de Avaliação dos Acordo de Resultados, que agrega cinco pilares: nota de indicadores, nota de entregas, nota financeira, nota da pactuação e nota de monitoramento. Os cinco pilares resultam em uma nota atribuída para cada AR e, por fim, é estabelecido um *Ranking* Final com a classificação de todos os AR pactuados. No tocante aos resultados da SSPDS e suas vinculadas, em 2019, os indicadores alcançaram nota de 9,58, as entregas 7,88, o financeiro 9,99, a pactuação 9,90 e o monitoramento 10,00, sendo que ao final da avaliação, logrou-se a 2ª posição no *Ranking* de Avaliação dos Acordos de Resultados de 2019²⁸, com a nota geral 9,31.

Conforme o alinhamento estratégico do Plano Plurianual - PPA 2020-2023, o AR para 2020²⁹ propôs como resultado no eixo Ceará Pacífico, a sociedade cearense pacificada, com amplo acesso à segurança e justiça efetiva, humanizada e integrada, bem como, no resultado do tema Segurança Pública, a população com garantia de proteção à vida e ao patrimônio ampliadas e criminalidade minimizada. Deste modo, as estratégias foram propostas por meio de três programas do PPA 2020-2023: (1) Segurança Pública Integrada com a Sociedade, com pactuação de entregas de implantação de delegacias, implantação de quartéis do Batalhão RAIO, implantação de unidades bombeirísticas, estruturação de núcleos da perícia forense em Sobral e Juazeiro do Norte e expansão do sistema de videomonitoramento; (2) Fortalecimento do Sistema de Segurança Pública, com pactuação de entregas de capacitação de profissionais da segurança pública; e (3) Gestão Integrada de Riscos e Desastres, com a pactuação da entrega de promoção de assistência a vítimas de desastres.

Com efeito, considerando a ampliação dos desafios propostos no AR para 2020, e

²⁶ CEARÁ. Secretaria do Planejamento e Gestão. Secretaria da Segurança Pública e Defesa Social. Acordo de Resultados da SSPDS - Prioridades para 2018. Fortaleza, maio de 2018. Disponível em: <https://www.seplag.ce.gov.br/planejamento/menu-gestao-para-resultados/acordos-de-resultados/>

²⁷ CEARÁ. Secretaria do Planejamento e Gestão. Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social. Acordo de Resultados da SSPDS - Prioridades para 2019. Fortaleza, agosto de 2019. Disponível em: <https://www.seplag.ce.gov.br/planejamento/menu-gestao-para-resultados/acordos-de-resultados/>

²⁸ CEARÁ, Secretaria do Planejamento e Gestão. Célula de Gestão para Resultados. Relatório de Avaliação dos Acordos de Resultados 2019. Fortaleza, dezembro de 2020. Disponível em: <https://www.seplag.ce.gov.br/planejamento/menu-gestao-para-resultados/avaliacao-dos-acordos-de-resultados-2/>

²⁹ CEARÁ. Secretaria do Planejamento e Gestão. Secretaria da Segurança Pública e Defesa Social. Acordo de Resultados da SSPDS - Prioridades para 2020. Fortaleza, junho de 2020. Disponível em: <https://www.seplag.ce.gov.br/planejamento/menu-gestao-para-resultados/acordos-de-resultados/>

possivelmente reflexos decorrentes do contexto institucional turbulento, pela qual passou a segurança pública em 2019 e 2020, na avaliação dos resultados, a SSPDS obteve resultados inferiores ao ano antecedente, com nota de avaliação dos indicadores e entregas de 6,81 e 6,25, respectivamente. Registra-se ainda, que em 2019 o número de vítimas de CVLI foi o menor da série histórica, fazendo com que a expectativa das metas para 2020 fossem superestimadas. Sendo assim, nesse ano a SSPDS obteve a 13ª posição no Ranking de Avaliação de Resultados³⁰, entre as dezesseis secretarias pactuantes, com nota geral 7,83.

As prioridades da Segurança Pública para o ano de 2021 foram pactuadas no AR³¹ nos mesmos termos formais dos anos anteriores, porém com considerável incremento nos indicadores que passou a contar, com a quantidade de armas de fogo apreendidas, pessoas autuadas em flagrante, pessoas autuadas em flagrante por crimes qualificados, índices de crimes com autoria identificada, índice de efetividade de vistorias preventivas, quantidade em quilograma (Kg) de entorpecentes apreendidos, taxa de inserção no banco dados de perfis genéticos coletados dos condenados por crimes hediondos e violentos contra a pessoa nos presídios cearenses, taxa de laudos concluídos no prazo de 365 dias, taxa de laudos de drogas brutas (cocaína, maconha e crack) concluídos no prazo de 30 dias e taxa de laudos cadavéricos concluídos no prazo de 30 dias para CVLI.

Nesse sentido, no AR para 2021 as entregas prioritárias foram voltadas para implantação de delegacias, quartéis da Polícia Militar, unidades da Pefoce, unidades bombeirísticas, expansão do videomonitoramento, capacitação de profissionais da segurança pública e realização de operações planejadas e coordenadas pela SSPDS. Destaca-se ainda, a expansão do conhecimento técnico-científico sobre a política de segurança pública, por meio da realização de estudos e pesquisas criminais e da promoção da oferta de estudo técnico-científico para segurança pública, mediante a análise e publicação de estatísticas diárias, bases cartográficas, mapas, manuais e livros. Assim, ante o esforço dos gestores e profissionais da segurança pública, a SSPDS melhorou o seu desempenho no Ranking Geral do AR para 2021³², figurando dessa vez na 10ª posição, com nota geral de avaliação 8,51, tendo como notas de entrega e pactuação: 7,61 e 7,22, respectivamente.

³⁰ CEARÁ, Secretaria do Planejamento e Gestão. Célula de Gestão para Resultados. Relatório de Avaliação dos Acordos de Resultados 2020. Fortaleza, maio de 2021. Disponível em:

<https://www.seplag.ce.gov.br/planejamento/menu-gestao-para-resultados/avaliacao-dos-acordos-de-resultados-2/>

³¹ CEARÁ, Secretaria do Planejamento e Gestão. Secretaria da Segurança Pública e Defesa Social. Acordo de Resultados da SSPDS - Prioridades para 2021. Fortaleza, maio de 2021. Disponível em:

<https://www.seplag.ce.gov.br/planejamento/menu-gestao-para-resultados/acordos-de-resultados/>

³² CEARÁ, Secretaria do Planejamento e Gestão. Célula de Gestão para Resultados. Relatório de Avaliação dos Acordos de Resultados 2021. Fortaleza, fevereiro de 2022. Disponível em:

<https://www.seplag.ce.gov.br/planejamento/menu-gestao-para-resultados/avaliacao-dos-acordos-de-resultados-2/>

No AR de 2022³³, a SSPDS e vinculadas mantiveram os indicadores de 2021, mas para as entregas, foram priorizadas a implantação de quartéis da Polícia Militar, delegacias e unidades bombeirísticas, a ampliação do videomonitoramento e a capacitação de profissionais.

Portanto, entre os anos 2017 a 2022, seis Acordos de Resultados da SSPDS e vinculadas foram pactuados, tendo como desafio prioritário reduzir os indicadores de crimes contra a vida e o patrimônio, de acordo com as metas estabelecidos para cada ano, além de tornar mais eficientes e eficazes os serviços de segurança pública por meio da pactuação das entregas.

1.2.2 Plano de Longo Prazo do Ceará - Ceará 2050: Programa Ceará Seguro

Ainda no contexto de fortalecimento do modelo de GpR, o governo finalizou em 2020 a proposta do primeiro Plano Estadual de Longo Prazo do Ceará - Ceará 2050³⁴, com o objetivo de traçar estratégias para acelerar o crescimento econômico estadual por três décadas e atender, de forma mais eficiente, às expectativas da sociedade pela oferta de serviços essenciais como saúde, educação, abastecimento de água, segurança pública e geração de emprego e renda. Para tanto, foram propostos os programas estratégicos e a estrutura de governança com instâncias de participação regionalizada para monitoramento e avaliação dos resultados.

No âmbito do Ceará 2050, propõe-se o Programa Estratégico Ceará Seguro, visando a qualificação dos serviços, investimentos em pesquisa, formação dos profissionais da segurança pública e a modernização da infraestrutura física e tecnológica de apoio à segurança pública, implementação de melhorias no sistema prisional, além da ampliação das ações de reinserção social, com a configuração de políticas públicas de longo prazo, em alinhamento com o modelo de GpR (CEARÁ, 2020)³⁵. Para tanto, a SSPDS, enquanto principal órgão responsável pelo programa, deve buscar incessantemente a articulação com os órgãos estaduais³⁶ que contribuem com os resultados

³³ CEARÁ. Secretaria do Planejamento e Gestão. Secretaria da Segurança Pública e Defesa Social. Acordo de Resultados da SSPDS - Prioridades para 2022. Fortaleza, maio de 2019. Disponível em:

<https://www.seplag.ce.gov.br/planejamento/menu-gestao-para-resultados/acordos-de-resultados/>

³⁴ O Plano de Longo Prazo - Ceará 2050 é uma iniciativa do Governo do Estado, gerenciada pela Secretaria do Planejamento e Gestão (Seplag) e pelo Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (Ipece), cuja coordenação técnica da elaboração ficou a cargo da Universidade Federal do Ceará, por meio da Fundação de Apoio a Serviços Técnicos, Ensino e Fomento a Pesquisas (Fundação Astef).

³⁵ CEARÁ. Programa Ceará Seguro. Livro Síntese do Ceará 2050. Fortaleza 2020. Disponível em: <https://www.seplag.ce.gov.br/planejamento/ceara-2050/consolidacao-e-lancamento-do-plano-estrategico-de-desenvolvimento-de-longo-prazo/>

³⁶ O Programa Ceará Seguro, conforme proposto no âmbito do Ceará Pacífico, tem além da SSPDS e suas vinculadas como órgãos responsáveis principais, os seguintes órgãos que contribuem com a implementação do Programa e com os resultados: Secretaria do Planejamento e Gestão, Secretaria da Infraestrutura, Secretaria da Administração Penitenciária, Secretaria da Proteção social, Justiça Cidadania, Mulheres e Direitos Humanos, Superintendência do Sistema Estadual de Atendimento Socioeducativo, Controladoria Geral de Disciplina dos Órgãos de Segurança Pública e Sistema Penitenciário.

do programa.

Entre os resultados esperados com a implementação do Programa Ceará Seguro ressaltam-se a redução dos indicadores de violência e criminalidade, a redução da vulnerabilidade social e a redução das manchas criminais territoriais. Por sua vez, para o alcance dos resultados, o Ceará 2050 propõe a ampliação do acesso às políticas públicas que contribuam para a redução da violência, o uso de evidências para a atração de investimentos com foco na prevenção, e a implantação e estruturação dos equipamentos de segurança pública. Os projetos e ações do Programa Ceará Seguro estão organizados em seis grupos, onde são destacadas algumas das entregas planejadas (CEARÁ, 2020)³⁷:

(1) Infraestrutura, com destaque para a Criação do Polo Tecnológico e Industrial de Defesa e Segurança Pública no Estado do Ceará; e implantação de delegacias, unidades do Corpo de Bombeiros, videomonitoramento e Núcleos de Perícia Forense.

(2) Sistema Prisional, com destaque para a Implantação de unidade de apoio aéreo e a implantação e requalificação dos presídios.

(3) Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, com foco na implementação do Observatório de Segurança Pública, regionalizado, investimentos em pesquisas científicas e desenvolvimento de soluções e a criação do Mestrado Profissional para agentes de segurança pública.

(4) Qualificação dos Serviços, com destaque para a integração das ações de segurança para o combate à exploração sexual, tráfico de drogas e armas e a ampliação da Política de Justiça e Cidadania com foco no tráfico de pessoas.

(5) Inteligência, com foco na implementação da Cidade da Segurança, com objetivo de qualificar a integração entre os diferentes grupamentos e a defesa civil, implementação do Centro de Inteligência do Nordeste, garantindo o monitoramento nas divisas com outros estados, na costa do Ceará, e na implementação de um banco de dados integrado garantindo o devido suporte ao processo de investigação, de acordo com as premissas estabelecidas pela ação de institucionalização de um 'governo digital'.

(6) Parcerias - Governança Setorial, com destaque para a elaboração e implementação de um plano para o desenvolvimento gradual da cultura organizacional das polícias; a institucionalização

³⁷ CEARÁ. Plataforma Ceará 2050. Programa Estratégico Ceará Seguro.. Fortaleza 2020. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1PSwMVqbMPEBco65ofMVV4qlyK9Bbo_XS/view

de um modelo de governança em segurança no estado e municípios, e a integração e articulação entre as medidas socioeducativas em meio fechado e em meio aberto.

Por fim, propõe-se no âmbito do Ceará 2050, uma estrutura de Governança para o monitoramento e a tomada de decisão, que contempla as seguintes instâncias de coordenação e controle social: Comitê Estratégico, Fórum Permanente, Secretaria Executiva e Núcleos Regionais de Governança. Com plano finalizado em 2020, as instâncias de governança não foram implementadas na prática, portanto, não até 2022 o monitoramento do plano de longo prazo não foi iniciado.

1.2.3 Pacto por um Ceará Pacífico

O plano de governo para o período de 2015 a 2018 introduz na gestão pública estadual a perspectiva de atuação em sete eixos estratégicos, os 7 Cearás, a saber: Ceará da Gestão Democrática para Resultados, Ceará Acolhedor, Ceará de Oportunidades, Ceará Sustentável, Ceará do Conhecimento, Ceará Saudável e Ceará Pacífico. Por sua vez, a proposta dos 7 Cearás foi incorporada no Plano Plurianual - PPA 2016-2019 (Lei Estadual Nº 15.929, de 29 de dezembro de 2015) e no PPA 2020-2023 (Lei Estadual Nº 17.160, de 27 de dezembro de 2019)³⁸.

No tocante ao Eixo Estratégico Ceará Pacífico, foi regulamentado o Pacto por um Ceará Pacífico, por meio do Decreto Nº 31.787, de setembro de 2015³⁹, uma iniciativa inovadora, intersetorial e interinstitucional, “que se baseia no fortalecimento das instituições, na promoção da segurança como compromisso de todos e na integração dos poderes com a sociedade” (CEARÁ, 2017, p. 9)⁴⁰. Trata-se de uma iniciativa fundamentada a partir da gestão para resultados e estruturada com a definição precisa dos resultados esperados e das entregas que contribuem para o alcance dos objetivos. Ressalta-se ainda, a Governança como um dos principais pilares de sustentação, uma vez que envolve estratégias de articulação e de tomada de decisão envolvendo os órgãos que compõem os poderes formais constituídos e as entidades da sociedade civil.

Em um contexto de aumento no número de crimes violentos letais e intencionais - CVLI,

³⁸ O Plano Plurianual - PPA 2016-2019 e o Plano Plurianual - PPA 2020-2023, além de suas adequações e revisões estão disponíveis no site da Seplag/CE: <https://www.seplag.ce.gov.br/planejamento/menu-plurianual/>

³⁹ CEARÁ. Decreto Estadual nº 31.787, de 21 de setembro de 2015. Institui o Pacto por um Ceará Pacífico, para a atuação articulada entre órgãos públicos estaduais, municipais e federais, e instituições da sociedade civil, objetivando a construção de uma cultura de paz, com políticas interinstitucionais de prevenção social e de segurança pública, e dá outras providências. Diário Oficial do Estado do Ceará. Caderno único, série 3, ano VII, nº 178. Disponível em: <http://imagens.seplag.ce.gov.br/PDF/20150923/do20150923p01.pdf#page=14>

⁴⁰ CEARÁ. Ceará Pacífico. Livro 3 Ceará Pacífico em Ação. Matriz de Monitoramento. Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2017. Disponível em: https://forumseguranca.org.br/publicacoes_posts/ceara-pacifico/

que alcançou a marca de 4.019 mortes em 2015 e considerando a complexidade e a multicausalidade que envolve a violência, o Pacto por um Ceará Pacífico priorizou a atuação na redução do número de vítimas de CVLI. De acordo com o Livro III do Pacto do Pacto por um Ceará Pacífico (CEARÁ, 2017, p. 13)⁴¹:

O Pacto parte do reconhecimento de que a violência, e, mais especificamente, a violência letal, é um fenômeno complexo e multifacetado, exigindo, portanto, o enfrentamento das condições e situações que o impulsionam por meio da articulação de esforços e de investimentos em diferentes áreas, congregando ações de prevenção e de controle. A construção de uma cultura de paz, longe de almejar a constituição de comunidades nas quais inexistente o conflito social, implica, de fato, a disponibilização e o fortalecimento de canais, técnicas, instâncias e metodologias que sensibilizem e empoderem os cidadãos para o encaminhamento de seus conflitos segundo mecanismos não violentos.

O governo contou com o apoio técnico do Fórum Brasileiro de Segurança Pública que atuou no diagnóstico da realidade de violência e criminalidade no Ceará, no levantamento de experiências nacionais e internacionais exitosas com foco na prevenção e redução da violência e auxiliou o governo na proposição de um plano de ação estruturado em duas dimensões: Segurança e Justiça e Segurança e Prevenção Social. Cada dimensão dispõe de programas e projetos organizados em um Quadro Lógico, “uma matriz que é elaborada sucessivamente num processo de estruturação daqueles elementos considerados os mais importantes de um projeto e que permitem a sua apresentação sistemática, lógica e sucinta” (PFEIFFER, 2000, p. 82)⁴².

As dimensões do Ceará Pacífico se operacionalizam por meio da articulação e integração entre os órgãos e entidades governamentais e não governamentais para a implementação, monitoramento e avaliação das iniciativas de prevenção e redução da violência, com foco na melhoria da infraestrutura urbana, proteção às populações vulneráveis, redução das vulnerabilidades territoriais, intervenção sobre os fatores de risco, reestruturação do Sistema Socioeducativo e do Sistema Penitenciário e enfrentamento à criminalidade.

Na prática, de acordo com os índices de violência, são escolhidos territórios a serem priorizados com a implementação das iniciativas de prevenção da violência e combate à criminalidade. Portanto, trabalha-se na perspectiva do fortalecimento da atuação do poder público nos territórios, com a implementação de projetos de prevenção social para os jovens e da presença diária dos agentes de segurança pública qualificados para atuação na comunidade.

Dentre as inovações implementadas no âmbito do Pacto por um Ceará Pacífico, atendendo às

⁴¹ CEARÁ. Ceará Pacífico. Livro 3 Ceará Pacífico em Ação. Matriz de Monitoramento. Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2017. Disponível em: https://forumseguranca.org.br/publicacoes_posts/ceara-pacifico/

⁴² PFEIFFER, P. O Quadro Lógico: um método para planejar e gerenciar mudanças. Revista do Serviço Público. Ano 51, Nº 1, Jan-Mar 2000. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/320/326>

demandas do Sistema de Garantia de Direitos das Crianças e dos Adolescentes, destaca-se a criação da Superintendência do Sistema Estadual de Atendimento Socioeducativo - SEAS em 2016, com o propósito de criar condições e possibilidades de mudança de vida para adolescentes que cometem ato infracional.

No contexto da Segurança Pública, o Quadro Lógico traz os seguintes programas e projetos (CEARÁ, 2017)⁴³: (1) Programa Policiamento Orientado à Solução de Problemas, com os projetos Melhoria dos Fluxos de Controle de Homicídios e Combate aos Roubos; (2) Programa Aprendizado e Crescimento, com os projetos Valorização Profissional, Gestão da Informação e Integração e Reestruturação dos Serviços Operacionais. Destacam-se duas iniciativas que se fortaleceram nos anos seguintes, a implementação das Unidades Integradas de Segurança - UNISEGs⁴⁴, que continua sendo uma das metas prioritárias da SSPDS; e a ampliação e interiorização das unidades de Policiamento de Rondas e Ações Intensivas e Ostensivas - Raio, que a partir de 2015 iniciou as etapas de implementação nas regiões do Estado⁴⁵. Ainda na perspectiva da atuação comunitária, as UNISEGs agregam o Grupo de Apoio às Vítimas de Violência - Gavv e o Grupo de Segurança Escolar - GSE, ambos para atendimento de demandas específicas;

Alinhado com os princípios e as dimensões do modelo de GpR, o Pacto por um Ceará Pacífico é caracterizado por uma estrutura de governança robusta, destacando-se a participação ativa do(a) governador(a) e do(a) vice governador(a) e a interlocução com outros poderes e a sociedade civil. A estrutura de governança conta com as seguintes instâncias de participação e tomada de decisão: comitê deliberativo, comitê gestor, coordenação executiva, comitê de conselhos municipais, comitê da sociedade civil, comitê territorial, círculos de diálogos comunitários e observatório da violência (CEARÁ, 2017)⁴⁶.

Portanto, analisando o Pacto por um Ceará Pacífico em funcionamento é possível afirmar que trata-se de uma iniciativa de gestão para resultados na Segurança Pública, em especial porque

⁴³ CEARÁ. Ceará Pacífico. Livro 3 Ceará Pacífico em Ação. Matriz de Monitoramento. Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2017. Disponível em: https://forumseguranca.org.br/publicacoes_posts/ceara-pacifico/

⁴⁴ As Unidades Integradas de Segurança - UNISEGs contemplam uma delegacia de polícia civil, uma unidade da polícia militar e uma unidade do corpo de bombeiros militar. Contudo, embora haja uma padronização para a implementação desses equipamentos, essa estrutura física pode variar de acordo com o território, podendo a integração acontecer em um mesmo espaço físico ou em espaços físicos separados, desde que na mesma Área Integrada de Segurança - AIS.

⁴⁵ Na primeira etapa de interiorização do Raio receberam unidades as cidades de Juazeiro do Norte (Cariri), Sobral (Região Norte), Itapipoca (Litoral Oeste), Iguatu (Centro-Sul), Crateús (Sertão de Crateús), Tauá (Sertão dos Inhamuns), Quixadá (Sertão Central), Russas (Vale do Jaguaribe) e Canindé (Sertão de Canindé). Na segunda e terceira etapas de interiorização, as unidades foram implementadas nos municípios com população acima de 50 mil e 30 mil habitantes respectivamente.

⁴⁶ CEARÁ. Ceará Pacífico. Livro 3 Ceará Pacífico em Ação. Matriz de Monitoramento. Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2017. Disponível em: https://forumseguranca.org.br/publicacoes_posts/ceara-pacifico/

houve um processo de planejamento participativo com definição de prioridades e estabelecimento de metas; há uma estrutura de governança que agrega espaços de discussão e tomada de decisão com a participação de órgãos estaduais, órgão de outros poderes, prefeituras e sociedade civil; há um processo de monitoramento dos indicadores de violência e criminalidade com a integração das bases de dados; e há ações continuadas de formação e iniciativas de melhorias nos planos de carreira dos profissionais da segurança pública.

1.2.4 Programa Estadual de Proteção Territorial e Gestão de Riscos - Proteger

Para atendimento das demandas de segurança em locais específicos nas comunidades, a SSPDS implementou em 2017, junto à atuação das UNISEGs, as primeiras experiências do Programa Estadual de Proteção Territorial e Gestão de Riscos - Proteger. Regulamentado pela Lei Nº 17.575, de 02 de agosto de 2021, o Proteger traz em seu objetivo a atuação focalizada em territórios e microterritórios, as chamadas áreas críticas de interesse da Segurança Pública – ACISP⁴⁷, a articulação intersetorial com outras políticas públicas de prevenção da violência e a integração com a comunidade. De acordo com o § 1.º do Art. 1.º, da Lei Nº 17.575/2021⁴⁸, são objetivos do Proteger:

- I – reduzir os Crimes Violentos Letais Intencionais – CVLI nas Áreas Críticas de Interesse da Segurança Pública – ACISP;
- II – identificar e reduzir atos de coerção ilegítima exercida por grupos criminosos nas áreas atendidas pelo Programa;
- III – fortalecer a comunicação entre o poder público, em especial com os órgãos de segurança, e os moradores das áreas atendidas pelo Proteger, proporcionando um melhor entendimento dos problemas locais e a construção coletiva das soluções;
- IV – fomentar, facilitar e acompanhar a oferta ou a expansão de políticas públicas transversais de cunho social, econômico ou urbanístico que beneficiem os moradores das áreas atendidas pelo Programa

Para o alcance dos seus objetivos, o Proteger tem o suporte da Superintendência de Pesquisa e Estratégia de Segurança Pública do Estado do Ceará - Supesp, em especial para a definição, monitoramento e avaliação dos indicadores e definição das ACISP. Logo, a Supesp ao aplicar a análise espacial dos dados para o diagnóstico dos territórios de Fortaleza a partir da correlação entre os indicadores sociais e CVLI, identificou que “todos esses locais selecionados, tanto pelo método

⁴⁷ De acordo com o parágrafo § 3.º do Art. 1.º da Lei Nº17.575/2021, "constituem ACISP os microterritórios, nos municípios da Região Metropolitana de Fortaleza, que apresentam maior relação entre a criminalidade e as condições de vulnerabilidade social do ambiente (educação, renda, moradia, saneamento, infraestrutura, urbanismo, dentre outras), podendo essas áreas servirem de referência, em curto, médio e/ou longo prazo, para o desenvolvimento de estratégias e planos de ação, com o fim de recuperação de ambientes socioeconômicos e urbanísticos precários e com alta incidência de criminalidade”.

⁴⁸ CEARÁ. Nº17.576, 2 de agosto de 2021. Dispõe sobre o Programa Estadual de Proteção Territorial e Gestão de Riscos - Proteger, considerando a política pública estruturante e estratégica destinada à efetivação do direito constitucional à Segurança Pública no Estado do Ceará. Diário Oficial do Estado. Série 3, Ano XIII, Nº177. Fortaleza, 02.08.2021, p1. Disponível em: <http://imagens.seplag.ce.gov.br/PDF/20210802/do20210802p01.pdf>

de Álgebra de Campos/Mapas, como pelo Modelo GWR, são áreas que apresentam uma maior relação entre ambiente criminógeno e precárias condições sociais (educação, renda, moradia, saneamento, infraestrutura, urbanismo, dentre outras)” (DUARTE et al, 2021, p. 55)⁴⁹.

Após a etapa de identificação das ACISP, as forças policiais iniciam as intervenções nos territórios, por meio das operações policiais especiais e das investigações e conseqüentemente, das apreensões e prisões. Na sequência são implementadas as bases compactas e de fácil implantação, que garantem a presença permanente da polícia comunitária nos microterritórios. Deste modo, no trabalho policial comunitário “o que se destaca é o contato direto e amigável que se estabelece entre os policiais e os moradores locais, que permite, ao mesmo tempo, que aqueles prestem um serviço de orientação e assistência, enquanto recebem notícias e informes sobre fatos delituosos ocorridos naquela localidade” (DUARTE, 2021, p.66)⁵⁰.

Portanto, alinhado com os princípios e as dimensões do modelo de GpR do Ceará, o Proteger apresenta nas etapas de implementação a importância da tomada de decisão baseada em evidências científicas, uma vez que, planeja e prioriza os territórios de acordo com as estatísticas de violência e criminalidade, propõe a implementação de políticas públicas que contribuem com a prevenção e a redução da violência, e estabelece indicadores de resultados para serem monitorados e avaliados pelo Comitê Gestor do Programa (CEARÁ, 2021)⁵¹.

1.2.5 Sistema de Georreferenciamento Operacional do Ceará - SIGO

O Sistema de Georeferenciamento Operacional do Ceará - SIGO é uma tecnologia que permite que os operadores da Coordenadoria Integrada de Operações de Segurança (Ciops) da SSPDS elaborem rotas que sejam utilizadas pelas equipes do Corpo de Bombeiros Militar do Ceará - CBMCE com base no mapeamento dos hidrantes na região de uma ocorrência de incêndio, bem como, possam atender com mais celeridade as ocorrências de tentativa de suicídio e de

⁴⁹ DUARTE, A.; MOREIRA JUNIOR, F. N.; SANTOS, M. D.; TOMAZ, P. A.; ARAÚJO, T. S. Identificação das Áreas Críticas de Interesse da Segurança Pública (ASCIP). In: CEARÁ, Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social. Superintendência de Pesquisa e Estratégia de Segurança Pública. Manual do Programa Estadual de Proteção Territorial e Gestão de Riscos. Apêndice A, p.41-57. Fortaleza, 2021. Disponível em: <https://www.supesp.ce.gov.br/download/manual-do-protoger/>

⁵⁰ DUARTE, A. Uma Análise do Proteger - Programa Estadual de Proteção Territorial e Gestão de Riscos. In: CEARÁ, Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social. Superintendência de Pesquisa e Estratégia de Segurança Pública. Manual do Programa Estadual de Proteção Territorial e Gestão de Riscos. Apêndice B, p.58-78. Fortaleza, 2021. Disponível em: <https://www.supesp.ce.gov.br/download/manual-do-protoger/>

⁵¹ CEARÁ, Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social. Superintendência de Pesquisa e Estratégia de Segurança Pública. Manual do Programa Estadual de Proteção Territorial e Gestão de Riscos. Fortaleza, 2021. Disponível em: <https://www.supesp.ce.gov.br/download/manual-do-protoger/>

desmoronamento (SENA; MOREIRA JUNIOR, 2022)⁵².

O SIGO tem custo zero e, apesar de inicialmente ter sido implementado em Fortaleza, apresenta “potencial de replicação para outros municípios, estados e até países, bem como expansão adaptativa para outras forças de segurança, considerando, por evidente, as suas respectivas peculiaridades e somando-se a já comprovadas viabilidades de integração a outros sistemas” (SENA; MOREIRA JUNIOR, 2022, p.146)⁵³.

Trata-se de uma iniciativa de gestão para resultados, uma vez que atende aos princípios do modelo de GpR do Ceará, em especial porque estabelece a focalização em um público alvo definido, promove a flexibilidade na atuação dos profissionais, garante a agilidade na solução de problemas e contribui com a sustentabilidade do serviço com baixo custo.

Criado em 2019 pela Superintendência de Pesquisa e Estratégia de Segurança Pública - Supesp, o SIGO concorreu num concurso internacional, o VI Prêmio GpRD 2020 - Gestão para Resultados de Desenvolvimento⁵⁴, conquistando a terceira colocação na categoria Monitoramento e Avaliação. Por fim, esta iniciativa encontra-se alinhada com as dimensões do modelo de GpR do Ceará, uma vez que facilita o processo de planejamento orientado para resultados, promove a capacitação profissional e a articulação de três órgãos do Sistema de Segurança Pública e, ainda, monitora de forma eficiente as unidades do CBMCE, as ocorrências, as ruas e os insumos, possibilitando a tomada de decisão baseada no cruzamento de dados georreferenciados.

1.2.6 Formação de especialistas em Gestão para Resultados na Segurança Pública

Para o fortalecimento da cultura de gestão orientada para resultados no Ceará e a disseminação do modelo de GpR para todos os órgãos e entidades estaduais, a Secretaria do Planejamento e Gestão - Seplag, enquanto coordenadora da Rede Estadual de Planejamento e Orçamento - Renop Ceará⁵⁵,

⁵² SENA, R. R. C de; MOREIRA JUNIOR, F. N. Sistema de Georreferenciamento Operacional do Ceará - da ideia à realidade. In: Governo do Estado do Ceará. Secretaria do Planejamento e Gestão. Serviço Público no Estado do Ceará: práticas e reflexões. Volume 3. Fortaleza: Print Soluções Gráficas, p. 137-150, 2022. Disponível em: <https://www.supesp.ce.gov.br/artigos/>

⁵³ SENA, R. R. C de; MOREIRA JUNIOR, F. N. Sistema de Georreferenciamento Operacional do Ceará - da ideia à realidade. In: Governo do Estado do Ceará. Secretaria do Planejamento e Gestão. Serviço Público no Estado do Ceará: práticas e reflexões. Volume 3. Fortaleza: Print Soluções Gráficas, p. 137-150, 2022. Disponível em: <https://www.supesp.ce.gov.br/artigos/>

⁵⁴ O Prêmio GpRD reconhece anualmente as iniciativas de Gestão para Resultados em implementação nos países da América Latina e Caribe, sendo promovido pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID, por meio da Comunidade de Profissionais e Especialistas da América Latina e do Caribe em Gestão para Resultados do Desenvolvimento (CoPLAC-MpRD).

⁵⁵ A Rede Estadual de Planejamento e Orçamento do Ceará - Renop Ceará, instituída pelo Decreto Nº29.917, de 08 de outubro de 2009 e redefinida por meio do Decreto Nº33.813, de 11 de novembro de 2020, é constituída por uma estrutura multissetorial, sendo composta pela Seplag, que exerce o papel de coordenação geral, e pelas Unidades

apoia a implementação de formações em GpR pelas escolas de governo do Ceará.

Em 2016, foi criado o Programa de Formação Continuada em Gestão para Resultados - ProGpR e em 2018 foi concluída a primeira turma de Formação em Gestão para Resultado, em parceria com a Escola de Gestão Pública do Ceará - EGPC. Avançando na proposta, entre 2018 a 2020 foi realizada a primeira Especialização em Gestão para Resultados, pela Escola de Saúde Pública do Ceará, com foco nos profissionais da saúde.

Neste contexto, na perspectiva de fortalecer a gestão para resultados no Sistema Estadual de Segurança Pública do Ceará, por meio do aprimoramento das competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) dos profissionais da segurança pública, entre os anos de 2021 e 2022 foi desenvolvido a primeira turma de Especialização em Gestão para Resultados no âmbito da Segurança Pública - GEGPR, pela Academia Estadual de Segurança Pública do Ceará - AESP. Destaca-se ainda, a inclusão da disciplina Gestão para Resultados na Segurança Pública no componente curricular de outros dois cursos de pós-graduação, promovidos anualmente pela AESP, a saber: a Especialização em Altos Estudos de Segurança Pública - CEAESP e a Especialização em Gestão de Segurança Pública - CEGESP.

Para a formação de especialistas em Gestão para Resultados na Segurança Pública, o componente curricular do CEGPR conta com as seguintes disciplinas (CEARÁ, 2021)⁵⁶: Governança, Planejamento Estratégico e Políticas de Segurança Pública; Gestão para Resultados com foco na Segurança; Planejamento Público; Gestão Orçamentária e Financeira; Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas; Estatística e Geoprocessamento na Segurança Pública; Tecnologias Digitais, Inovação e Sistemas Informatizados aplicados à gestão da Segurança Pública; Gestão por Processos na Segurança Pública; Cooperação Público-Privada; Gestão de Pessoas para Resultados; Transparência, Participação e Sistemas de Auditoria e Controle; e Metodologia da Pesquisa Científica. Para obter o título de especialista é necessário ainda, a produção de uma monografia e apresentação para uma banca examinadora.

Com acesso ao arcabouço teórico e metodológico, os especialistas em gestão para resultados na Segurança Pública podem contribuir com os processos de planejamento, monitoramento e avaliação de políticas, programas e projetos de prevenção e redução da violência e da criminalidade,

Setoriais de Planejamento, constituídas pelas Coordenadorias de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (Codips) ou áreas afins dos órgãos estaduais, que exercem o papel de coordenação setorial das funções de Planejamento e Orçamento.

⁵⁶ CEARÁ. Academia Estadual da Segurança Pública do Ceará. Plano de Ação Educacional – PAE, Nº 119/2021-COENI/DG/AESP, 2021.

utilizando-se de evidências científicas para a tomada de decisão, além de gerenciar processos e equipes para o alcance de resultados.

Trata-se, portanto, de uma iniciativa de gestão e desenvolvimento de pessoas que contribui para que os gestores e profissionais de segurança pública possam refletir e aplicar no campo de atuação os princípios e as dimensões do modelo de GpR e por sua vez, promovam a cultura de gestão orientada para resultados nos órgãos de segurança pública.

1.2.7 Incentivos financeiros pelo alcance das metas de indicadores de resultados

Em implementação desde 2005, o Sistema de Premiação Pecuniária por Apreensão de Armas de Fogo, Acessórios e Munições, instituído pela Lei N.º 13.622, de 15 de julho de 2005⁵⁷, premia policiais militares e civis pela apreensão de armas, acessórios e munições irregulares, com um valor pecuniário mensalmente pago. Esta iniciativa é acompanhada por uma comissão formada por oficiais da PMCE e delegados da PCCE, incumbida da verificação e reconhecimento da procedência da solicitação de premiação, formulada em favor dos policiais responsáveis pela apreensão.

Em 2014, no âmbito do Programa em Defesa da Vida, foi instituído o Sistema de Compensação pelo Cumprimento de Metas por Indicadores Estratégicos no Estado do Ceará, por meio da Lei Nº 15.558, de 11 de março de 2014⁵⁸. Na prática, os incentivos financeiros eram destinados aos profissionais da Polícia Militar, Polícia Civil, Corpo de Bombeiros e Perícia Forense, considerando os seguintes aspectos: o alcance das metas pactuadas no início de cada ano; a lotação do profissional na AIS; o desempenho de outras AIS, o desempenho do indicador na região e o resultado geral do estado; patente ou cargo do profissional; o peso dos indicadores; os dias trabalhados e valor residual (DANTAS, 2014).⁵⁹

Por sua vez, o Sistema de Compensação pelo Cumprimento de Metas por Indicadores Estratégicos no Estado do Ceará foi descontinuado em 2020 após um processo de negociação com a categoria dos policiais militares que demandavam, à época, por reajuste salarial. Deste modo, com o reajuste salarial, o sistema de compensação deixou de integrar o Programa em Defesa da Vida.

⁵⁷ CEARÁ, Lei N.º 13.622, de 15 de julho de 2005. Institui o sistema de premiação pecuniária aos policiais civis e militares estaduais, pela apreensão de armas de fogo, acessórios e munições, na forma que indica. Diário Oficial do Estado, série 2, ano 8, Nº 145, 29 de julho de 2005, p 01. Disponível em:

<http://imagens.seplag.ce.gov.br/PDF/20050729/do20050729p01.pdf>

⁵⁸ CEARÁ. Lei Estadual Nº 15.558, de 11 de março de 2014. Dispõe sobre o Sistema de Compensação pelo Cumprimento de Metas por Indicadores Estratégicos de Criminalidade no Estado do Ceará. Diário Oficial do Estado. Série 3, ano VI Nº052, p. 7-8. Fortaleza, 18 de março de 2014. Disponível em: <http://imagens.seplag.ce.gov.br/PDF/20140318/do20140318p01.pdf>

⁵⁹ DANTAS, R. F. Segurança pública: um novo modelo de metas e premiações. Textos para discussões, Fortaleza, n. 106, jun. 2014. Disponível em: https://www.ipece.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/45/2014/02/TD_106.pdf.

Reconhecido entre os profissionais da segurança pública como uma iniciativa importante de valorização profissional orientada para resultados, em 2020 um grupo de pesquisadores instigados pelo conhecimento sobre os impactos dos incentivos financeiros nos índices de violência, publicou um estudo baseado num painel de dados de 2010 a 2016 para todos os 184 municípios cearenses, onde os determinantes da criminalidade foram analisados a partir do método de mínimos quadrados generalizados factíveis (SILVA et al, 2020)⁶⁰. O estudo conclui que os incentivos financeiros regulamentados na Lei Estadual Nº 15.558, de 11 de março de 2014, não alcançou os resultados pactuados, com redução apenas nos índices dos furtos, mas destaca que “por possibilitar ganhos financeiros diretos, tal mecanismo pode ser responsável por elevar o esforço na segurança local, que passa a atuar de forma mais intensa e, conseqüentemente, a registrar um maior número de ocorrências” (SILVA et al, 2020, p.1)⁶¹.

Considerando as características de implementação e vinculação da premiação a indicadores de resultados estratégicos, tratam-se de duas iniciativas que incentivam financeiramente os policiais militares e civis (primeira experiência descrita) e a todos os profissionais da segurança pública (segunda experiência), pelo alcance dos resultados.

1.3 Resultados alcançados

A Gestão para Resultados na Segurança Pública tem um longo histórico iniciado nos anos 2000, com destaque para alguns marcos importantes, a saber: a criação da Secretaria da Segurança Pública e Defesa Social - SSPDS em 2003, a instituição do Sistema de Premiação Pecuniária por Apreensão de Armas de Fogo, Acessórios e Munições em 2005, a implementação da Academia Estadual de Segurança Pública do Ceará - AESP/CE em 2011, a implementação do Programa em Defesa da Vida em 2014, a instituição do Sistema de Compensação pelo Cumprimento de Metas por Indicadores Estratégicos no Estado do Ceará em 2014, o Pacto por um Ceará Pacífico em 2015, a pactuação do Acordo de Resultados em 2017, e a criação da Superintendência de Pesquisa e Estratégia de Segurança Pública do Estado do Ceará - Supesp em 2018.

Deste modo, por meio dos esforços coletivos dos órgãos do Sistema Estadual de Segurança Pública para a redução da violência e da criminalidade no Ceará e contando com os investimentos

⁶⁰ SILVA, T. M. da; COSTA, R. F. R. da; JÚNIOR, J. R. C.; ALENCAR, F. A. G. de. Impacto da Gestão para Resultados nos Indicadores Criminais do Ceará. Revista Ciências Administrativas, [S. l.], v. 26, n. 2, 2020. Disponível em: <https://periodicos.unifor.br/rca/article/view/e9867>. Acesso em: 3 set. 2022.

⁶¹ SILVA, T. M. da; COSTA, R. F. R. da; JÚNIOR, J. R. C.; ALENCAR, F. A. G. de. Impacto da Gestão para Resultados nos Indicadores Criminais do Ceará. Revista Ciências Administrativas, [S. l.], v. 26, n. 2, 2020. Disponível em: <https://periodicos.unifor.br/rca/article/view/e9867>. Acesso em: 3 set. 2022.

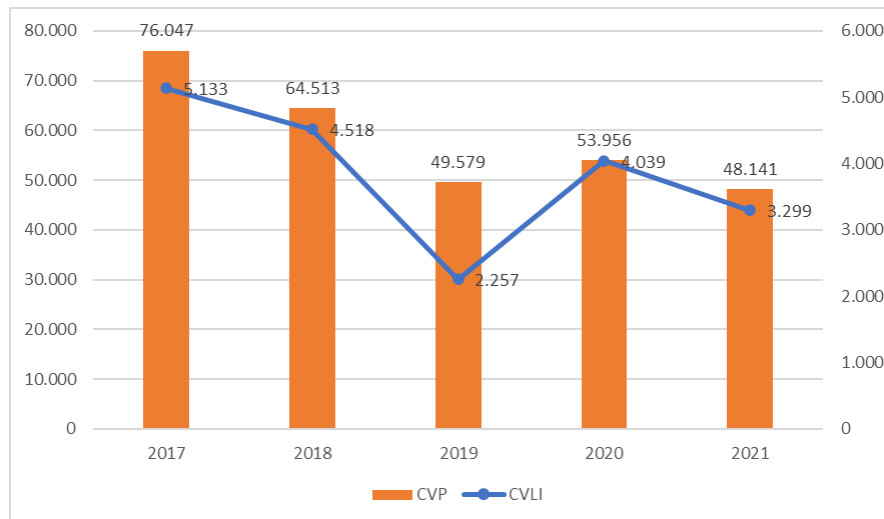
em tecnologia e formação dos profissionais para a elaboração e análise das estatísticas criminais, é possível monitorar os indicadores⁶² de resultados que serão apresentados a seguir.

A taxa de crimes violentos contra o patrimônio - CVP (por 100 mil hab.) teve uma redução em 2021, considerando os anos de 2017 a 2020, sendo que em 2020 alcançou 587,30 por 100.000 hab. e em 2021 ficou em 520,97 por 100.000 hab. Em números absolutos tem-se: 76.047 ocorrências de CVP em 2017; 64.513 em 2018; 49.579, em 2019; 53.956 em 2020; e 48.141 em 2021, conforme observado no gráfico 1. Considerando o ano de 2022, entre os meses de janeiro a agosto, que alcançou 30.500 ocorrências de CVP, em relação ao mesmo período de 2021, que alcançou 32.527 ocorrências, e em relação ao mesmo período de 2020, com 33.394, é possível verificar a tendência de redução. Pactuado no Acordo de Resultados de 2021, o indicador superou as expectativas da meta com alcance de 104,62% do planejado.

Por sua vez, o número de crimes violentos letais e intencionais - CVLI teve 2.257 vítimas em 2019, sendo uma redução significativa considerando os anos de 2017 (5.133 vítimas) e de 2018 (4.518 vítimas). Contudo, o número de CVLI voltou a crescer em 2020 (4.039 vítimas) e a reduzir em 2021 (3.299 vítimas), como aponta o gráfico 1. Mantém-se a tendência de redução em 2022, com 1.988 vítimas de janeiro a agosto, sendo que o mesmo período de 2021 registrou 2.143 vítimas. Nos territórios contemplados pelas bases do Proteger, registou-se uma redução média de 33,7% em mortes violentas em 2021.

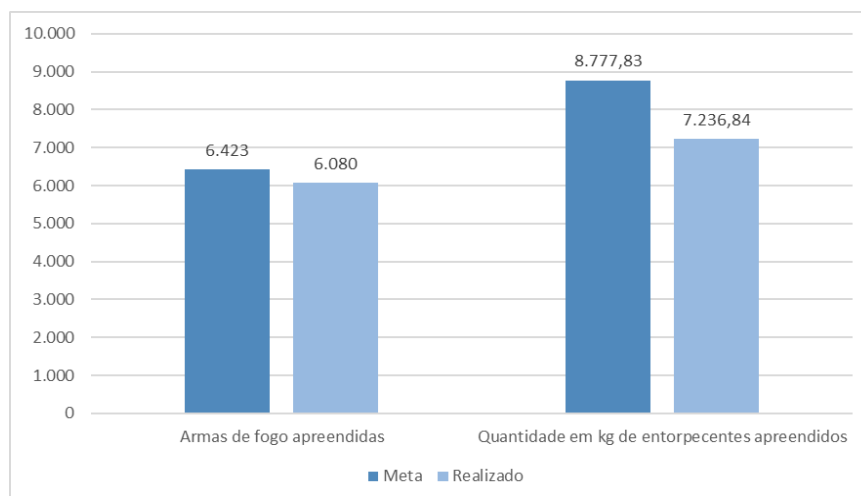
O CVP e o CVLI são os dois principais indicadores utilizados para mensurar a situação da violência e da criminalidade no Ceará. A evolução de ambos está disponível no gráfico 1.1.

⁶² Considerou-se principalmente, os Balanços de Monitoramento dos AR da SSPDS, de 2019 a 2021. Disponível em: <https://www.seplag.ce.gov.br/planejamento/menu-gestao-para-resultados/balanco-de-monitoramento-dos-acordos-de-resultados/>. E também considerou-se as estatísticas publicadas pela Supesp, de 2018 a 2022 (agosto). Disponível em: https://www.supesp.ce.gov.br/painel_dinamico/

Gráfico 1.1 - Evolução do CVLI e do CVP no estado do Ceará (período: 2017 a 2021)

Fonte: SSPDS/Supesp - Elaboração dos autores

Registrou-se também a apreensão de 29.240 armas de fogo entre janeiro de 2018 e agosto de 2022, sendo que em 2021 o indicador foi pactuado no Acordo de Resultados e teve alcance de 94,66% da meta estabelecida pela gestão da SSPDS. Por sua vez, registrou-se a apreensão de 28.166,34 kg de entorpecentes (cocaína, crack, maconha e haxixe) entre janeiro de 2018 e agosto de 2022, sendo que em 2021 o indicador foi pactuado no Acordo de Resultados e teve alcance de 82,44% da meta estabelecida pela gestão da SSPDS. Tais indicadores de resultados intermediários representam também o esforço dos profissionais da segurança pública no alcance das metas propostas a cada ano. No gráfico 1.2, destaca-se o resultado da apreensão de armas de fogo e de entorpecentes, referente ao ano de 2021.

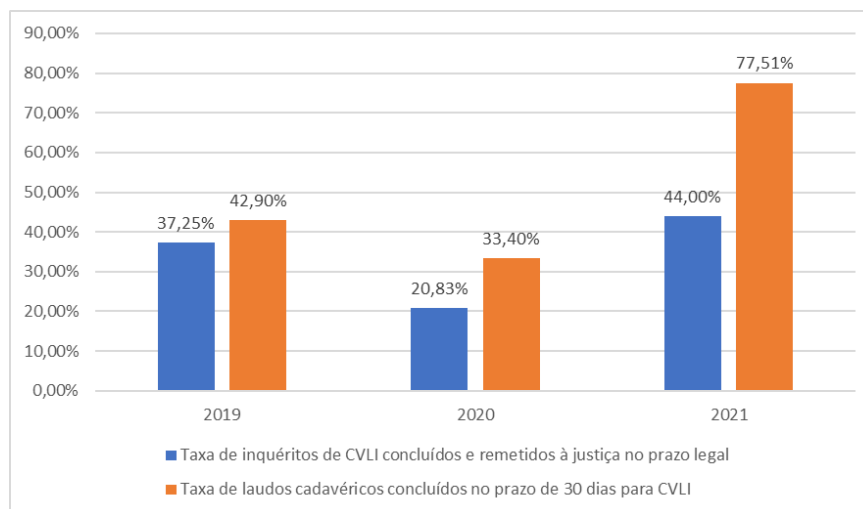
Gráfico 1.2 - Resultados dos indicadores "armas de fogo apreendidas" e "entorpecentes apreendidos" no estado do Ceará (ano: 2021)

Fonte: SSPDS/ Supesp - elaboração dos autores

No tocante ao andamento dos processos que contribuem para a investigação dos crimes violentos letais e intencionais - CVLI, a taxa de inserção no banco de dados de perfis genéticos, coletados dos condenados por crimes hediondos e violentos contra a pessoa, nos presídios cearenses, alcançou 45,92% em 2021, a Taxa de inquéritos de CVLI concluídos e remetidos à justiça no prazo legal alcançou o percentual de 37,25% em 2019; 20,83% em 2020 e 44,00% em 2021. A taxa de laudos cadavéricos concluídos no prazo de 30 dias para CVLI alcançou 42,90% em 2019; 33,40% em 2020 e 77,51% em 2021. Esses indicadores de resultados intermediários demonstram os esforços dos profissionais da segurança pública, em especial da Pefoce e Polícia Civil, para apresentar respostas à sociedade sobre os autores e as circunstâncias que ocorreram os CVLI, contribuindo também para que os autores dos crimes sejam julgados.

O gráfico 1.3 apresenta o alcance das metas pactuadas nos Acordos de Resultados, entre os anos de 2019 e 2021, da Taxa de inquéritos de CVLI concluídos e remetidos à justiça no prazo legal e da Taxa de laudos cadavéricos concluídos no prazo de 30 dias para CVLI.

Gráfico 1.3 - Evolução dos indicadores "taxa de inquéritos de CVLI concluídos e remetidos à justiça no prazo legal" e "taxa de laudos cadavéricos concluídos no prazo de 30 dias para CVLI" no estado do Ceará (período: 2019 a 2021)



Fonte: SSPDS/Supesp - elaboração dos autores

1.4 Considerações Finais

A Gestão para Resultados na Segurança Pública do Ceará compreende uma estrutura organizacional que favorece o desenvolvimento da inteligência governamental e contribui para a (re)orientação de estratégias e a uma adequada gestão de gargalos. Tal estrutura fortalece-se com a integração dos órgãos de segurança pública coordenada pela SSPDS, a participação do(a) governador(a) e do(a) vice-governador(a), e ainda, dos órgãos que compõem o Comitê de Gestão para Resultados e Gestão Fiscal - Cogerf.

Destacam-se os esforços do governo em estabelecer uma governança integrada e intersetorial com a participação da sociedade civil e de outros entes públicos, por meio do Pacto por um Ceará Pacífico, além de comprometer-se de forma transparente com a pactuação de metas de resultados e entregas, por meio do Acordo de Resultados da SSPDS e vinculadas.

Ressalta-se o esforço da Supesp que monitora os indicadores de violência e criminalidade por Área Integrada de Segurança - AIS. Logo, é possível promover a transparência das informações e qualificar a atuação das forças de segurança pública e dos órgãos que atuam intersetorialmente na prevenção e redução da violência e da criminalidade.

Da mesma forma, pontua-se o papel da Seplag, que por meio do monitoramento e avaliação dos Acordos dos Resultados e do PPA, acompanha os avanços e obstáculos na execução das entregas e no alcance dos resultados priorizados por meio dos indicadores. O monitoramento e a avaliação dos AR, em particular, permite observar a maturidade da implementação do modelo de GpR pelo Sistema de Segurança Pública, em um formato que é possível acompanhar sua evolução ao longo dos ciclos de monitoramento.

Nesta perspectiva, entende-se que a gestão para resultados na Segurança Pública expande a visão da administração pública orientada para resultados vinculada a uma governança estruturada para a tomada de decisão baseada em evidências, buscando uma atuação técnica que prioriza, monitora e avalia, de modo a mobilizar esforços, inclusive os financeiros, para o alcance das metas pactuadas.

Por fim, compreende-se que a gestão para resultados no Sistema de Segurança Pública do Ceará deve continuar sendo fortalecida, tendo em vista que desafia os órgãos a buscar inovações para ampliar os esforços e a estabelecer metas mais ousadas; promove a valorização da inteligência como estratégia para a redução da violência e da criminalidade, com melhorias nos processos de produção e análise de informações e otimização dos sistemas de informação e comunicação; promove a participação e a descentralização do processo decisório, contribuindo para o empoderamento dos gestores na mediação das relações de poder; e amplia o comprometimento dos profissionais da segurança pública com os resultados, por meio de um processo continuado de formação e desenvolvimento de competências.

2. AVALIAÇÃO DE PROCESSOS DOS PROJETOS DO FUNDO ESTADUAL DE COMBATE À POBREZA – ESTADO DO CEARÁ: FUNDAMENTOS, OPERACIONALIZAÇÃO E RESULTADOS

Autores: *José de Lima Freitas Júnior*⁶³, *Valberg Barbosa Cavalcante*⁶⁴, *Notlin de Araújo Almeida*⁶⁵, *Shirly de Melo Guimarães*⁶⁶ e *Flávia Livino de Carvalho Costa*⁶⁷.

2.1 Introdução

O presente artigo, composto por quatro partes em seu desenvolvimento, tem como tema de estudo o instituto da Avaliação de Processos, desencadeado no âmbito dos projetos executados com recursos do Fundo Estadual de Combate à Pobreza – FECOP.

Seu objeto está em difundir toda a concepção sedimentada pela Coordenadoria de Promoção de Políticas de Combate à Pobreza – CPCOP, da Secretaria do Planejamento e Gestão – SEPLAG, para efeito de avaliar os projetos sociais fomentados pelo mencionado Fundo Especial de Gestão.

O problema abordado neste ensaio versa em torno da exigência legal determinante à realização de avaliações anuais, quanto aos desempenhos físico-financeiros dos aludidos projetos, por parte da unidade administrativa responsável pela gerência dos mesmos, cujo cumprimento normativo, previsto em decreto governamental, a ser constatado, é o desafio que se impõe – *vide* art. 32 do Decreto Estadual nº 29.910, de 29/09/2009 (DOE de 30/09/2009).

⁶³ Graduado em Direito, com Especialização em Direito Constitucional, e MBA em Gestão Pública, pela Universidade de Fortaleza – UNIFOR. Analista de Gestão Pública, Coordenador da Coordenadoria de Promoção de Políticas de Combate à Pobreza – CPCOP, Gerente Executivo do Fundo Estadual de Combate à Pobreza – FECOP, Secretário do Conselho Consultivo de Políticas de Inclusão Social – CCPIS, na Secretaria do Planejamento e Gestão – SEPLAG, do Governo do Estado do Ceará.

⁶⁴ Graduado em Economia pela Universidade Federal do Ceará – UFC, Especialista em Gestão Pública pela Faculdade Piauiense – FAP, Mestre em Avaliação de Políticas Públicas pela Universidade Federal do Ceará – UFC. Analista de Gestão Pública, Orientador da Célula de Monitoramento e Avaliação de Programas e Projetos – CEMPP, da Coordenadoria de Promoção de Políticas de Combate à Pobreza – CPCOP, na Secretaria do Planejamento e Gestão – SEPLAG, do Governo do Estado do Ceará.

⁶⁵ Graduado em Estatística pela Universidade Federal do Ceará – UFC, Especialista em Administração Pública pela Faculdades Integradas de Jacarepaguá – FIJ, Mestre em Economia pela Universidade Federal do Ceará – UFC. Analista de Gestão Pública, Orientador da Célula de Controle e Acompanhamento Financeiro – CECAF, da Coordenadoria de Promoção de Políticas de Combate à Pobreza – CPCOP, na Secretaria do Planejamento e Gestão – SEPLAG, do Governo do Estado do Ceará.

⁶⁶ Graduada em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza – UNIFOR. Técnica da Célula de Monitoramento e Avaliação de Programas e Projetos – CEMPP, da Coordenadoria de Promoção de Políticas de Combate à Pobreza – CPCOP, na Secretaria do Planejamento e Gestão – SEPLAG, do Governo do Estado do Ceará.

⁶⁷ Graduada em Administração em Marketing pela Faculdade Integrada do Ceará – FIC, e Especialista em Propaganda e Marketing pela Faculdade 7 de Setembro. Pós-graduanda em Gestão e Governança Pública pela Escola Superior do Parlamento Cearense – UNIPACE. Técnica da Célula de Monitoramento e Avaliação de Programas e Projetos – CEMPP, da Coordenadoria de Promoção de Políticas de Combate à Pobreza – CPCOP, na Secretaria do Planejamento e Gestão – SEPLAG, do Governo do Estado do Ceará.

Como justificativa à consolidação deste estudo, tem-se a necessidade de conhecer e socializar os saberes alcançados, em função da construção e da aplicação da avaliação de processos, e, bem assim, dos resultados obtidos, conforme os moldes estabelecidos instrumentalmente, à luz da legislação em vigor.

É objetivo geral do trabalho demonstrar o arcabouço da avaliação de processos dos projetos setoriais, considerando-se um determinado período como amostra, sendo seus objetivos específicos: a) tratar os fundamentos que a legitimam; b) descrever a dinâmica de sua operacionalização, e; c) enfatizar os resultados alcançados no período amostral.

O artigo encerra, em seção conclusiva, uma exposição narrativa, formulada a título de considerações finais, sintetizando toda a concepção adotada, para efeito de implementação da avaliação de processos, e, por conseguinte, do alcance de resultados pragmáticos ocorridos num curto espaço de tempo.

2.2 A Avaliação de Processos de projetos do FECOP

2.2.1 Nota Introdutória

Este artigo possui um rigoroso vínculo com o objeto de estudo das Ciências Sociais Aplicadas. Essencialmente qualitativo, ocupa-se, pois, em realizar uma abordagem genuinamente qualitativa, eis que, a observar a sua natureza, dificilmente pode ser traduzida exclusivamente em números e indicadores quantitativos (MINAYO, 2016).⁶⁸

A considerar os objetivos da abordagem escolhida, qual seja, qualitativa, a investigação restou consolidada, inicialmente, por meio de pesquisa exploratória, voltada, especialmente, para proporcionar uma maior familiaridade com o problema, de modo a torná-lo mais explícito, e, bem assim, instigar o desenvolvimento e o esclarecimento de ideias, na certeza de que “este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis sobre ele” (GIL, 2021).⁶⁹

Note-se que essa mesma investigação resultou sedimentada pela concorrente aplicação de pesquisa descritiva, na medida em que os pesquisadores foram exigidos a captar uma série de informações a respeito do tema, todas elas voltadas à perspectiva de se descrever os fatos e os fenômenos da realidade existente, em relação ao objeto da matéria investigada, considerando-se,

⁶⁸ MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2016.

⁶⁹ GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2021.

necessariamente, o entendimento de que “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los; estuda fatos e fenômenos do mundo físico, e, especialmente, do mundo humano, sem a interferência do pesquisador” (RAMPAZZO, 2015).⁷⁰

Doutra banda, empreendeu-se, em simetria às pesquisas anteriores, a consecução de pesquisa explicativa, tendo como foco a identificação de fatores que determinaram ou que contribuíram para a ocorrência dos fatos e dos fenômenos da realidade enfrentada pela investigação, considerando o embasamento conceitual de que a pesquisa genuinamente explicativa é “aquela que, além de registrar e analisar os fenômenos estudados, busca identificar suas causas, seja através da aplicação do método experimental/matemático, seja através da interpretação possibilitada pelos métodos qualitativos” (SEVERINO, 2016).⁷¹

Registre-se, por sua vez, que, quanto aos procedimentos técnicos utilizados no âmbito da investigação realizada, enveredou-se pela adoção de três meios instrumentais legitimamente apropriados, estabelecidos como expressões do conhecimento humano, a traduzir um modo de trabalho e de produção, e, bem assim, a solucionar eficientemente a situação-problema,⁷² observando-se, a rigor, a concepção de que “técnica significa os diversos procedimentos ou a utilização de diversos recursos peculiares a cada objeto de pesquisa, dentro de diversas etapas do método” (RUIZ, 2017).⁷³

Por conseguinte, fez-se uso de intensa pesquisa bibliográfica, direcionada a partir de referências teóricas analisadas e publicadas, amplamente levantadas, de modo a permitir com que os investigadores obtivessem o conhecimento adequado acerca do que já se estudou sobre o assunto, para efeito de recolher informações prévias sobre o problema, a respeito do qual se procurou uma resposta resolutive, destacando-se que “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica é o fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (GIL, 2021).

Assinale-se, outrossim, que os pesquisadores se valeram de exaustiva pesquisa documental, desencadeada sobretudo em conteúdo de textos mais diversificados, e, porque não dizer, dispersos, despojados de quaisquer tratamentos analíticos, contudo, postos como matéria-prima, e fonte ao

⁷⁰ RAMPAZZO, Lino. Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. 8ª ed. São Paulo: Edições Loyola, 2015.

⁷¹ SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. 24ª ed. São Paulo: Cortez, 2016.

⁷² BARROS, Aidil Jesus da Silveira; SOUZA, Neide Aparecida de. Fundamentos de metodologia científica. 2ª ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000.

⁷³ RUIZ, João Álvaro. Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

desenvolvimento da investigação, consubstanciada mediante análises realizadas em instrumentos legais, diários oficiais, manuais gerenciais, documentos oficiais, relatórios de gestão, julgamentos de prestação de contas, dentre outros mecanismos..., uma vez que “esse tipo de pesquisa é usado comumente e especificamente para colher dados e informações importantes na descrição de fatos ocorridos” (LEITE, 2008).⁷⁴

Como consolidação conclusiva do processo investigatório, adotou-se a técnica da observação indireta intensiva, na modalidade participante, destinada a abordar, no próprio ambiente de investigação, fatos e fenômenos correlatos ao tema investigado, tal como ocorrem espontaneamente, com o objetivo de captar informações esclarecedoras sobre o problema para o qual se procurou uma resposta, sendo certo, ademais, tratar-se de “uma etapa imprescindível em qualquer tipo ou modalidade de pesquisa” (SEVERINO, 2016), na medida em que este procedimento consiste na participação real do pesquisador na comunidade ou grupo, onde o próprio observador pertence à mesma comunidade ou grupo que investiga (LAKATOS, 2017).⁷⁵

Em suma, gerou-se uma pesquisa estrategicamente produzida à luz de embasamento legitimamente qualitativo, consubstanciada pela interveniência concorrente de pesquisas exploratória, descritiva e explicativa, ponderadas pela mediação técnica dos meios instrumentais da pesquisa bibliográfica, da pesquisa documental e da observação indireta intensiva, na modalidade participante, cujos resultados constam nos termos seguintes.

2.2.2 Fundamentos

Parte-se do pressuposto de que “a efetividade de toda e qualquer ação transformadora no campo social está atrelada a uma dimensão técnica, dada pelas competências exigidas, não só no planejamento, quanto na implementação e na avaliação de projetos sociais” (CAMPOS, 2002).⁷⁶

Com efeito, tem-se na avaliação “uma forma de pesquisa social aplicada, sistemática, planejada e dirigida, destinada a identificar, obter e proporcionar, de maneira válida e confiável, dados e informações suficientes e relevantes, para apoiar um juízo sobre o mérito e o valor dos diferentes componentes de um programa (nas fases de diagnóstico, programação ou execução), ou

⁷⁴ LEITE, Francisco Tarciso. Metodologia científica: métodos e técnicas de pesquisa: monografias, dissertações, teses e livros. – Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2008.

⁷⁵ LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamento de metodologia científica. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

⁷⁶ CAMPOS, Armanda Eugênia Marques *et al.* Planejamento de projetos sociais: dicas, técnicas e metodologias. Volume de Série: Cadernos da Oficina Social. Rio de Janeiro: COEP Nacional, 2002.

de um conjunto de atividades específicas que se realizam, foram realizadas ou se realizarão, com o propósito de produzir efeitos e resultados concretos” (COTTA, 1998).⁷⁷

Porquanto, a avaliação “visa comprovar a extensão e o grau em que se deram as conquistas, de forma tal que sirva de base ou guia para uma tomada de decisões racionais e inteligentes entre cursos de ação, ou para solucionar problemas e promover o conhecimento e a compreensão dos fatores associados ao êxito ou ao fracasso de seus resultados, servindo de múltiplos propósitos, como, por exemplo, orientar ajustes em programas em andamento, determinar até que ponto foram alcançados os objetivos previamente estabelecidos, apontar as razões dos êxitos e fracassos de um programa e investigar os efeitos imprevistos (positivos ou negativos) da intervenção” (COTTA, 1998).

É sabido que os principais atores envolvidos no processo de avaliação são: a) o *program sponsor* (patrocinador do programa) – que corresponde às agências de fomento, os órgãos governamentais ou a cúpula da instituição responsável pelo programa; b) a equipe propriamente dita – formada pelos gestores e pelo pessoal técnico e administrativo, e; c) o(s) cliente(s) ou beneficiário(s) – indivíduos ou grupos que podem, ou não, ser chamados a participar das decisões pertinentes à intervenção (COTTA, 1998).

Cumprindo observar que, quanto aos modelos de avaliação, dentre a vasta classificação encontrada no âmbito da doutrina, destaca-se a abordagem sugerida por Posavac e Carey (*Apud* COTTA, 1998), que, por sua vez, compreende: a) o modelo de pesquisa em ciência social – que propicia avaliações mais rigorosas e menos tendenciosas do que o habitual, em virtude do recurso às abordagens experimentais de investigação; b) o modelo de avaliação baseada em objetivos – é mais sensível às especificidades dos programas e projetos, dado que a equipe responsável participa ativamente da definição das questões de avaliação; c) o modelo de avaliação de “caixa preta” – restringe-se ao exame dos resultados, sem nada indagar sobre os objetivos ou o funcionamento do programa ou projeto, e; d) o modelo naturalista de avaliação – prioriza a compreensão do significado da intervenção em detrimento da mensuração de seus resultados (COTTA, 1998).

Segundo a melhor doutrina, a avaliação também pode ser assim classificada, considerados os seguintes tipos, a saber:

a) Em função do momento:

⁷⁷ COTTA, Tereza Cristina. Metodologias de avaliação de programas e projetos sociais: análise de resultados e de impacto. Revista do Serviço Público. Brasília: ENAP, ano 49, número 2, abr. - jun., 1998.

a.1) avaliação *ex-ante*: realizada antes que se inicie o programa ou projeto, visando subsidiar o processo decisório, apontando a conveniência ou não de se realizar o programa ou projeto, e;

a.2) avaliação *ex-post*: realizada ao longo da fase de execução ou após a conclusão do programa ou projeto, visando auxiliar na decisão de manutenção ou de reformulação do seu desenho inicial;

b) Em função da procedência dos avaliadores:

b.1) avaliação externa: ocorre quando o avaliador não participa da execução do projeto;

b.2) avaliação interna: quando a avaliação é realizada dentro da organização, pela própria unidade gestora;

b.3) avaliação mista: dá-se quando o avaliador externo desenvolve a avaliação com a participação dos membros que executam o projeto, e;

b.4) avaliação participativa: caracteriza-se pela participação dos beneficiários no processo de avaliação;

c) Em função dos aspectos do programa ou projeto submetidos a avaliação:

c.1) avaliação de processos: procura analisar se os métodos utilizados no projeto, para desenvolver as ações e as atividades, são compatíveis com os objetivos propostos, buscando identificar os seus pontos de estrangulamento do desenvolvimento, para que se façam as devidas correções, correspondendo ao acompanhamento da execução;

c.2) avaliação de resultados: consiste na avaliação acerca da eficácia e eficiência da intervenção, compreendendo resultados intermediários, de modo a confrontar os resultados previstos com os resultados efetivamente obtidos, e;

c.3) avaliação de impactos: é realizada em projetos concluídos, compreendendo resultados finais, cujo objetivo é o de identificar até que ponto o projeto alcançou os seus objetivos, e, bem assim, determinar quais são os seus efeitos secundários, previstos ou não.

Ainda consoante a melhor doutrina, três são os critérios a serem considerados para fins de avaliação de projetos, quais sejam: eficácia, eficiência e efetividade, sendo: a) Eficácia: refere-se ao grau em que se atingem os objetivos de um projeto, em um período de tempo, com a qualidade

esperada, independentemente de seus custos; b) Eficiência: refere-se à maneira como os objetivos são alcançados e remete à capacidade de selecionar e usar os melhores meios, com os menores custos possíveis, para se realizar uma tarefa ou propósito, e; c) Efetividade: refere-se à capacidade organizacional para ser eficaz e eficiente ao longo do tempo, alcançando níveis de impacto elevados e sustentados, tratando-se de uma medida geral de desempenho do projeto, desmembrada em eficácia e eficiência (COUTINHO, 2006).⁷⁸

Por parelha, é preciso enfatizar que, conforme ensina Chianca (*Apud* BORBA, 2004),⁷⁹ a avaliação compreende o modelo de um conjunto de processos constituído das seguintes etapas: a) planejamento: estudo acerca da viabilidade, esclarecimentos de objetivos da avaliação, análise de contexto, identificação e seleção de perguntas avaliativas, seleção de fontes e métodos de informação; b) execução da avaliação: observância a aspectos políticos e éticos durante a avaliação, e coleta de dados; c) análise de resultados: manuseio e interpretação de dados quantitativos e qualitativos, e; d) divulgação e utilização de resultados: elaboração de relatórios, e a análise crítica do processo de avaliação.

Ademais, torna-se pertinente ressaltar a necessidade de integração do monitoramento com a avaliação, como mecanismo de completude destes institutos, uma vez que os processos de monitoramento e de avaliação são atividades complementares, de modo que a concretização da avaliação depende das informações provenientes do monitoramento para realizar o julgamento que lhe cabe, a respeito da eficiência, eficácia e efetividade dos programas [e dos projetos], registrando-se, entretanto, que a avaliação, por sua vez, vai bem além do monitoramento, visto que realiza a verificação de que o plano originalmente traçado está efetivamente alcançando as transformações que pretendia, subsidiando a definição de políticas públicas (MATIAS-PEREIRA, 2012).⁸⁰

Outrossim, cabe anotar que tanto o monitoramento, quanto a avaliação, exigem que se faça planejamento e estruturação do sistema, diga-se de passagem, consubstanciado pela inclusão da pesquisa e da definição de: indicadores, métodos e técnicas de coleta de dados, instrumentos e ferramentas de armazenamento das informações, desenvolvimento de tecnologias apropriadas (MATIAS-PEREIRA, 2012), porquanto, uma sistemática de monitoramento e avaliação envolve definições sobre os objetos que serão monitorados e avaliados, sobre os prazos e procedimentos de

⁷⁸ COUTINHO, Renata Buarque Goulart *et al.* Projetos sociais de empresas no Brasil: arcabouço conceitual para pesquisas empíricas e análises gerenciais. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV/EBAPE, ano 40, número 5, set. - out., 2006.

⁷⁹ BORBA, Paulo da Rocha Ferreira *et al.* Monitoramento e avaliação de programas e projetos sociais: desenvolvimento de um plano de avaliação. VII Seminário em Administração: Estudo de Caso Terceiro Setor. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA. Universidade de São Paulo – USP. São Paulo, agos., 2004.

⁸⁰ MATIAS-PEREIRA, José. Curso de gestão estratégica na administração pública. – São Paulo: Atlas, 2012.

coleta, tratamento e disponibilização dos dados e informações, sobre os sujeitos envolvidos e sobre os instrumentos e formas de disponibilização das informações geradas (MARTINS, 2010).⁸¹

Importa destacar que, do ponto de vista de um modelo de gestão para resultados, assim como o monitoramento, a avaliação é um mecanismo de controle e correção, que permite verificar a extensão na qual a agenda estratégica é pertinente e está sendo realizada, além de averiguar se os esforços empreendidos estão direcionados para ela (MARTINS, 2010).

2.2.3 Operacionalização

Preliminarmente, cumpre considerar o fato de que, por determinação contida no comando disposto no art. 32, do Decreto Estadual nº 29.910, de 29/09/2009 (DOE de 30/09/2009),⁸² compete à Gestão do Fundo Estadual de Combate à Pobreza – FECOP, através da Gerência Executiva do FECOP – GEF,⁸³ realizar avaliações anuais de desempenho físico-financeiro dos projetos sociais fomentados com recursos do sobredito Fundo Especial de Gestão, tendo como objetivo avaliar, semestralmente, a eficiência, a eficácia e a efetividade de cada projeto, a partir dos resultados quantitativos e qualitativos alcançados.

Em função deste importante regramento, e considerando as recorrentes orientações expedidas pelo egrégio Tribunal de Contas do Estado – TCE, no sentido de que fosse implementada uma avaliação sistemática e periódica dos mencionados projetos, eis que a Secretaria do Planejamento e Gestão – SEPLAG, por meio de sua Coordenadoria de Promoção de Políticas de Combate à Pobreza – CPCOP, promoveu, no decorrer dos anos de 2020 e 2021, o estabelecimento da avaliação de tais projetos, cuja implantação, de fato, somente aconteceu no ano de 2022.

Naqueles dois primeiros anos, os trabalhos de estabelecimento cingiram-se à adoção da concepção do modelo de avaliação, consubstanciada em sede de planejamento operacional, sedimentado pela conjugação de quatro importantes vetores, constituídos para efeito de formalização de diretrizes metodológicas de desenvolvimento e implementação de resultados, quais sejam: unidade orgânica, inteligência, plano e sistema.

⁸¹ MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio e outros. Um guia de governança para resultados na administração pública. Brasília, DF: Publix Editora, 2010.

⁸² Ato normativo, próprio do Chefe do Poder Executivo, que regulamenta a Lei Complementar Estadual nº 37, de 26/11/2003 (DOE de 27/11/2003) – Lei que cria o Fundo Estadual de Combate à Pobreza – FECOP, e dá outras providências.

⁸³ A Gerência Executiva do FECOP – GEF, encontra-se plasmada na Coordenadoria de Promoção de Políticas de Combate à Pobreza – CPCOP, da Secretaria do Planejamento e Gestão – SEPLAG, por força do Decreto Estadual nº 31.262, de 31/07/2013 (DOE de 01/08/2013).

Registre-se, por sua vez, que os referidos vetores seguiram, *mutatis mutandis*,⁸⁴ a mesma lógica adotada para a construção do monitoramento físico dos projetos em alusão, objeto de estudo tratado no artigo intitulado “Monitoramento físico de projetos do Fundo Estadual de Combate à Pobreza – Estado do Ceará: fundamentos, operacionalização e resultados”, publicado na 27ª Edição do Boletim de Gestão Pública, do Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará – IPECE.

Já no último ano, superada a consecução dos sobreditos vetores (unidade orgânica, inteligência, plano e sistema), a Coordenadoria ocupou-se em fortalecer a sua organização administrativa, capacitar a sua força de trabalho, bem como, revisar toda a sua metodologia de trabalho, e promover os melhoramentos do módulo específico instrumental de avaliação, cujos desdobramentos permitiram, no primeiro semestre daquele período, a produção inaugural.

Note-se que, ao realizar a sua mais recente reestruturação organizacional, ampliou o leque de atribuições correlacionadas a então Célula de Monitoramento de Programas e Projetos – CEMPP,⁸⁵ dotando-lhe de uma nova nomenclatura, qual seja, “Célula de Monitoramento e Avaliação de Programas e Projetos – CEMPP”,⁸⁶ competindo-lhe, para além do acompanhamento quanto ao desempenho dos referidos programas e projetos, também, avaliá-los segundo os critérios clássicos (eficiência, eficácia e efetividade).

É pela Avaliação de Processos que a Coordenadoria se vale para julgar o desempenho dos programas e projetos executados com recursos do Fundo Estadual de Combate à Pobreza – FECOP, cujo objeto desta modalidade de avaliação compreende a medida em que os componentes de um projeto contribuem ou são incompatíveis com os fins perseguidos, sendo realizada durante a implementação, porquanto, afetando a organização e as operações, de modo a detectar as dificuldades que ocorrem na programação, na administração, controle, etc..., a fim de que sejam corrigidas oportunamente, diminuindo os custos derivados da ineficiência (COHEN, 2013).⁸⁷

Trata-se, pois, de uma avaliação genuinamente *ex-post*, por dever ser realizada, sistematicamente, ao longo da fase de execução, e, bem assim, após a conclusão do programa ou projeto, por sua periodicidade semestral, mais precisamente até 60 (sessenta) dias após o

⁸⁴ Mudando o que tem que ser mudado.

⁸⁵ Esta Célula foi criada através do Decreto Estadual nº 33.880, de 30/12/2020 (DOE de 30/12/2020), tendo sido objeto de regulamentação mediante o Decreto Estadual nº 33.968, de 08/03/2021 (DOE de 09/03/2021).

⁸⁶ Decreto Estadual nº 34.769, de 26/05/2022 (DOE de 27/05/2022).

⁸⁷ COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. Avaliação de projetos sociais. 11ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

encerramento de cada semestre, tendo como objetivo auxiliar na decisão de manutenção ou de reformulação do seu desenho inicial.

Por parelha, configura-se numa espécie de avaliação externa, na medida em que a mesma se realiza só, e somente só, pela Coordenadoria de Promoção de Políticas de Combate à Pobreza – CPCOP, diga-se de passagem, um organismo que não participa da execução do programa ou projeto, sendo desenvolvida a partir do instante em que os dados são coletados por ocasião do monitoramento sistemático e periódico, cujas informações passam a integrar a base de dados da avaliação, para fins de análise, a ser guiada, por sua vez, pela adoção de método, técnicas e processos, a seguir delineados.

O método da Avaliação de Processos possui duas premissas, que balizam o caminho a ser percorrido, para efeito de análise e julgamento, a saber: uma, conceitual, no sentido de que “a avaliação visa comprovar a extensão e o grau em que se deram as conquistas” (AGUILAR e ANDER-EGG, 1994, *apud* COTTA, 1998), e, outra, embasada em três critérios clássicos, quais sejam: eficácia, eficiência e efetividade.

Da conjugação destas duas premissas, verifica-se a necessidade da formulação de três indagações, que se apresentam como perguntas avaliativas, as quais devem ser vinculadas, respectivamente, numa ponta de relação, a cada um dos critérios de avaliação (eficácia, eficiência e efetividade), e, numa outra ponta de relação, correspondentemente, a parâmetros de monitoramento, que seriam: produtos, atividades e metas, a servirem de vetores para sinalizar o grau de avaliação de implementação dos programas e projetos, pertencentes ao conjunto de políticas públicas de combate à pobreza.

Este grau de avaliação, por sua vez, a ser estabelecido em simetria com cada indagação produzida, deve ser auferido mediante a utilização de uma Escala de Medida, que, constituída pelos indicativos: baixo, médio e alto (cada um composto por variáveis próprias), revelará o nível de avaliação alcançado pelo projeto, que, ao final, será traduzido por um dos seguintes conceitos: satisfatório ou insatisfatório, a ser considerados como resultado da Avaliação de Processos.

Em seu turno, as técnicas a serem adotadas devem cingir-se a três campos específicos, extraídos do método anteriormente contextualizado, e que seriam:

- a) a formulação de indagações;
- b) o grau de avaliação, e;

c) o resultado.

No que tange a formulação de indagações, cumpre adotar um questionário, composto por três perguntas avaliativas, vinculadas a cada um dos critérios de avaliação, bem como, a cada parâmetro de monitoramento a estes correspondentes, observadas as considerações específicas preestabelecidas, quais sejam:

1) Considerando a relação com o critério de avaliação “eficácia” e o parâmetro de monitoramento “produto”, indaga-se: qual foi o nível de capacidade apresentado pelo projeto para produzir o(s) resultado(s) previsto(s)?

2) Considerando a relação com o critério de avaliação “eficiência” e o parâmetro de monitoramento “atividade”, indaga-se: qual foi o nível de capacidade apresentada pelo projeto para utilizar os melhores meios, com menos custos, a realizar o(s) resultado(s) previsto(s)?

3) Considerando a relação com o critério de avaliação “efetividade” e o parâmetro de monitoramento “meta”, indaga-se: qual foi o nível de capacidade organizacional apresentado pelo projeto, para alcançar as transformações que pretendia gerar permanentemente?

Por conseguinte, simétrico a cada indagação formulada, o grau de avaliação será constatado, a partir da realização de inferência desencadeada no âmbito do módulo “avaliação”, composto em Sistema Corporativo,⁸⁸ que, alimentado pelas informações extraídas automaticamente de cada projeto, por setorial, conforme constantes na base de dados do módulo monitoramento, do mesmo sistema, produzirá um levantamento estatístico, operacionalizado por uma Escala de Medida, constituída pelos indicativos: baixo, médio e alto, e que, por sua vez, dispostos como alternativas de respostas para cada pergunta avaliativa, são compostos pelas seguintes variáveis específicas, a saber:

a) Para o indicativo baixo, uma variável de 0 (zero) a 4 (quatro) pontos, a ser fixada na resposta, significando dizer que a avaliação considerou que, em até 40% (quarenta por cento), o projeto foi qualificado (positivo), porém, 60% (sessenta por cento) não o foi (negativo);

⁸⁸ O Sistema de Monitoramento e Avaliação será definido e implementado pela Gerência Executiva do FECOP – GEF, em articulação com o Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará – IPECE, e aprovado pelo Conselho Consultivo de Políticas de Inclusão Social – CCPIS (parágrafo único, art. 30, do Decreto Estadual nº 29.910, 29/09/2009 – DOE de 30/09/2009).

b) Para o indicativo médio, uma variável de 5 (cinco) a 7 (sete) pontos, significando dizer que a avaliação considerou que, em até 70% (setenta por cento), o projeto foi qualificado (positivo), porém, 30% (trinta por cento) não o foi (negativo), e;

c) Para o indicativo alto, uma variável de 8 (oito) a 10 (dez) pontos, significando dizer que a avaliação considerou que, em até 100% (cem por cento), o projeto foi qualificado (positivo), porém, 20% (vinte por cento) ou 10% (dez por cento) não o foram (negativos).

Na consecução do resultado da avaliação de cada projeto, caberá certificá-lo mediante a realização de um levantamento de natureza quantitativa, observados os termos abaixo, a considerar, no final, um dos seguintes conceitos: satisfatório ou insatisfatório, assim decorrentes:

a) se o resultado obtido, pela soma das variáveis fixadas no conjunto das respostas avaliativas, for igual ou maior que 15 (quinze) pontos, considerado um escalonamento de 0 (zero) a 30 (trinta) pontos, presumir-se-á que o projeto conquistou um nível de avaliação com conceito satisfatório, podendo, ademais, ser qualificado com ou sem ressalvas, sendo, neste último caso, para promover correções e/ou aperfeiçoamentos na execução do programa ou projeto, a fim de alcançar um alto nível de implementação física, e;

b) se o resultado obtido, pela soma das variáveis fixadas no conjunto das respostas avaliativas, for menor que 15 (quinze) pontos, considerado um escalonamento de 0 (zero) a 30 (trinta) pontos, presumir-se-á que o projeto conquistou um nível de avaliação com conceito insatisfatório.

No tocante aos processos, estes serão desencadeados a partir de quatro campos específicos, quais sejam:

a) formulação de indagações;

b) grau de avaliação;

c) resultados, e;

d) relatório geral.

No primeiro campo específico (formulação de indagações), deverão ser observados os seguintes procedimentos, a saber:

a) Aplicação de formulário contemplativo às perguntas avaliativas, e;

b) Coleta de dados, a serem extraídos em integração ao módulo “monitoramento”.

No segundo campo específico (grau de avaliação), cumpre considerar as seguintes etapas procedimentais:

- a) Análise dos dados coletados, em razão da aplicação do formulário e da extração de informações advindas do módulo “monitoramento”;
- b) Verificação dos respectivos indicativos da Escala de Medida, e, na sequência, de suas respectivas variáveis;
- c) Aferição da pontuação alcançada, observada a variável atribuída a cada indicativo da Escala de Medida verificado.

No terceiro campo específico (resultado), importa atentar para dois segmentos sequenciados, sendo eles:

- a) Aferir a pontuação geral obtida, pelo resultado da soma de todas as variáveis fixadas no conjunto dos indicativos atribuídos a cada pergunta avaliativa questionada, e;
- b) Certificar se, pela aferição da pontuação geral obtida, para menos ou para mais de 15 (quinze) pontos (considerado o limite de trinta pontos), a avaliação resultou insatisfatória ou satisfatória (com ou sem ressalvas).

E no quarto e último campo específico (relatório geral), gerar-se-á um documento demonstrativo da avaliação realizada, por setorial e por projeto, como produto final, a compor o Relatório de Desempenho Físico-Financeiro, do Fundo Estadual de Combate à Pobreza – FECOP, e, bem assim, a ser levado ao conhecimento, tanto das Secretarias de Estado interessadas, a fim de que promovam os melhoramentos devidos, como do Conselho Consultivo de Políticas de Inclusão Social – CCPIS, para os fins que entender necessários.

2.2.4 Resultados

No período em que tiveram início os trabalhos sistemáticos e periódicos da Avaliação de Processos (primeiro semestre de 2022), foram submetidos a esta modalidade de avaliação um quantitativo de 45 (quarenta e cinco) projetos, envolvendo 10 (dez) Secretarias de Estado, compreendendo um total de 16 (dezesesseis) deliberações, que foram expedidas, sob forma de resoluções, pelo Conselho Consultivo de Políticas de Inclusão Social – CCPIS, considerados os seguintes resultados:

a) Dos 45 (quarenta e cinco) projetos aprovados pelo Conselho Consultivo de Políticas de Inclusão Social – CCPIS:

- 27 (vinte e sete) alcançaram julgamento com conceito satisfatório, representando um percentual de 60% (sessenta por cento);
- 08 (oito) obtiveram julgamento satisfatório, porém, com ressalvas, correspondendo a um percentual de 17,78% (dezessete vírgula setenta e oito por cento), e;
- 10 (dez) resultaram num julgamento insatisfatório, equivalendo a um percentual de 22,22% (vinte e dois vírgula vinte e dois por cento);

b) Os 18 (dezoito) projetos consubstanciados pela conjugação do julgamento satisfatório com ressalvas e do julgamento insatisfatório, são provenientes de implementações físicas que apresentaram falhas e/ou deficiências, as quais impediram o alcance de níveis plenos de eficiência, eficácia e efetividade;

c) Em termos gerais, 35 (trinta e cinco) projetos conseguiram um julgamento avaliativo satisfatório durante o período, o que corresponde a um percentual expressivo de excelência em 77,78% (setenta e sete vírgula setenta e oito por cento) do universo avaliatório;

d) Os 10 (dez) projetos, correspondentes a 22,22% (vinte e dois vírgula vinte e dois por cento) de julgamento insatisfatório, serão objeto de considerações, a serem encaminhadas às Secretarias de Estado respectivas, para os melhoramentos devidos, bem como, por parte do Conselho Consultivo de Políticas de Inclusão Social – CCPIS, para os fins que entender necessários.

Os resultados acima descritos seguem sintetizados nas Tabelas 2.1 e 2.2, conforme abaixo demonstrados.

Tabela 2.1 – Composição Quantitativa do Período – Janeiro a Junho (2022)

Projetos	Setoriais	Resoluções
45	10	16

Fonte: Sistema de Planejamento e Gestão – SPG.

Tabela 2.2 – Síntese dos Resultados – Janeiro a Junho (2022)

Resultados	Projetos	Desempenho (%)
Satisfatório	35	77,78
Insatisfatório	10	22,22

Fonte: Sistema de Planejamento e Gestão – SPG.

2.3 Considerações Finais

A título de considerações derradeiras, oportuno destacar as seguintes evidências:

1º ponto: Os trabalhos de avaliação dos projetos, executados com recursos do Fundo Estadual de Combate à Pobreza – FECOP, são realizados, via de regra, pela Coordenadoria de Promoção de Políticas de Combate à Pobreza – CPCOP, notadamente através da sua Célula de Monitoramento e Avaliação de Programas e Projetos – CEMPP, sem prejuízo das avaliações produzidas pelo Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará – IPECE.

2º ponto: A Avaliação de Processos é a modalidade de avaliação adotada pela Coordenadoria, cujo propósito está concentrado na apreciação semestral, tanto da extensão, como do grau das conquistas alcançadas para cada projeto, sob os ângulos da eficiência, da eficácia e da efetividade, seja ao longo da fase de execução, seja após a conclusão do mesmo, sendo, porquanto, caracteristicamente *ex-post*.

3º ponto: É de forma externa que a Avaliação de Processos se desenvolve, pois é realizada só, e somente só, pela Coordenadoria de Promoção de Políticas de Combate à Pobreza – CPCOP, organismo este que não participa da execução do programa ou projeto, e que se vale dos dados coletados por ocasião do monitoramento sistemático e periódico, cujas informações passam a integrar a base de dados da avaliação, para fins de análise, a ser guiada, por sua vez, pela adoção de método, técnicas e processos apropriados.

4º ponto: A Avaliação de Processos é realizada mediante a utilização do Sistema de Monitoramento e Avaliação, no qual os dados a ela concernentes são levantados automaticamente no módulo “avaliação”, após serem extraídos do conjunto de informações importadas do módulo “monitoramento”, consubstanciadas de forma integrada aos dados objeto da análise avaliativa, em observância ao método, às técnicas e aos processos previamente estabelecidos.

5º ponto: Da análise avaliativa gerar-se-á um Relatório de Avaliação como produto final, nele constando o resultado para cada projeto, por setorial, cujo documento passará a compor o Relatório de Desempenho Físico-Financeiro, do Fundo Estadual de Combate à Pobreza – FECOP. O Relatório de Avaliação deve ser levado ao conhecimento das Secretarias de Estado interessadas, a fim de que promovam os melhoramentos devidos, ao Conselho Consultivo de Políticas de Inclusão Social – CCPIS, para os fins que entender necessários, bem como, aos órgãos de controle (externo e interno), para efeito de verificação do cumprimento legal.

6º ponto: O primeiro semestre do ano de 2022 foi o período inaugural dos trabalhos de Avaliação de Processos, pelo que foram submetidos à avaliação um quantitativo de 45 (quarenta e cinco) projetos, envolvendo 10 (dez) Secretarias de Estado, compreendendo um total de 16 (dezesesseis) deliberações, expedidas que foram, sob forma de resoluções, pelo Conselho Consultivo de Políticas de Inclusão Social – CCPIS.

7º ponto: Do quantitativo de 45 (cinquenta e cinco) projetos, 35 (trinta e cinco) conseguiram um julgamento avaliativo satisfatório, o que corresponde a um percentual expressivo de excelência em 77,78% (setenta e sete vírgula setenta e oito por cento) do universo avaliatório, tendo sido constatados 10 (dez) projetos com julgamento avaliativo insatisfatório, num equivalente a 22,22% (vinte e dois vírgula vinte e dois por cento).



CEARÁ
GOVERNO DO ESTADO
SECRETARIA DO
PLANEJAMENTO E GESTÃO

O “**O Boletim de Gestão Pública**” e outras publicações do IPECE encontram-se disponíveis na internet através do endereço:
www.ipece.ce.gov.br