

## Da gestão da informação à governança de dados, o protagonismo do Acompanhamento das ações e programas de governo: relato de uma experiência subnacional

**Alexandre Vasconcelos Junqueira**

Secretaria do Planejamento do estado da Bahia, Brasil

alexandre.junqueira@seplan.ba.gov.br

**Fabiane Louise Bitencourt Pinto**

Secretaria do Planejamento do estado da Bahia, Brasil

fabiane.pinto@seplan.ba.gov.br

**Maria Aparecida Fortes de Almeida Presídio**

Secretaria do Planejamento do estado da Bahia, Brasil

maria.presidio@seplan.ba.gov.br

**Patrícia Oliveira Borges da Silva Almeida**

Secretaria do Planejamento do estado da Bahia, Brasil

patricia.almeida@seplan.ba.gov.br

### Resumo

O planejamento governamental, conforme Matus (1993), constitui um cálculo situacional que articula presente e futuro, integrando conhecimento e ação. Como instrumento técnico-político, viabiliza a formulação estratégica em contextos de incerteza. Nesse sentido, o acompanhamento da execução das Ações Orçamentárias previstas nas Leis Orçamentárias Anuais (LOA) revela-se essencial para avaliar o cumprimento parcial das metas do Plano Plurianual (PPA), corrigir desvios e retroalimentar suas Iniciativas, fortalecendo a gestão por resultados. A gestão de fluxos informacionais para Monitoramento e Avaliação (M&A) permanece um desafio para os entes federativos, caracterizando um paradoxo entre escassez e abundância de dados (Jannuzzi, 2011). O aprimoramento desses processos exige integração na coleta, validação e armazenamento das informações. No setor público, a complexidade institucional demanda reflexão contínua sobre práticas e desafios do M&A, considerando as inter-relações entre institucionalidade, processos e resultados (Lima; Papi, 2020) e as lacunas na administração subnacional (Cardoso Jr., 2011a). Este estudo analisa os desafios metodológicos e operacionais da governança de dados no acompanhamento de ações e programas governamentais, com base na experiência da equipe técnica responsável pela execução e monitoramento das ações orçamentárias. O estudo contribuirá para o aprofundamento do debate sobre acompanhamento no setor público, alinhando-se às discussões iniciadas por Pinto *et al.* (2015a, 2015b) e Presídio *et al.* (2014a, 2014b, 2015, 2016), posteriormente desenvolvidas por Junqueira *et al.* (2022) e Pinto *et al.* (2022), quanto à relevância e centralidade do acompanhamento nos processos de M&A.

**Palavras-chave:** Gestão da informação; Governança de dados; Acompanhamento & Monitoramento; Sistematização da informação.

### 1. Introdução

Ao analisar a experiência de acompanhamento no âmbito do Plano Plurianual (PPA) federal, Jannuzzi (2011) evidencia uma limitação recorrente entre os entes subnacionais: os

dados gerados representam apenas uma fração das informações necessárias a um processo robusto de Monitoramento e Avaliação (M&A) no setor público. Trata-se do "*paradoxo da escassez na abundância*", pois, apesar do grande volume de dados gerados pelas unidades prestadoras de serviços públicos, o problema central reside na insuficiência da gestão dos fluxos informacionais. Superar esse desafio demanda o aprimoramento dos processos de gestão da informação nos órgãos responsáveis pelo planejamento e coordenação de políticas e programas.

Como enfatiza Jannuzzi (2011, p. 48), é necessário estruturar de forma integrada os fluxos informacionais e os processos de tratamento, validação, classificação e armazenamento de dados, com uso de ferramentas e aplicativos que favoreçam a integração. Apesar de a iniciativa privada dispor de expertise em automação desses processos, sua aplicação no setor público é limitada pela falta de conhecimento das consultorias quanto à complexidade da gestão de programas públicos.

Diante das especificidades do setor, é imprescindível contextualizar e problematizar continuamente as práticas e desafios da gestão de processos vinculados ao M&A, especialmente frente à instabilidade orçamentária e às possibilidades de des(uso) dos PPAs, conforme apontado por Barbosa e Couto (2021) e Paulo (2021). Essa crise teria decorrido do cenário dicotômico entre controle e flexibilidade no suporte às decisões da alta gestão; dos questionamentos sobre a funcionalidade efetiva dos PPAs e de sua interação com o orçamento, com os modelos de gestão, os paradigmas de desenvolvimento que o plano reflete e seus desdobramentos operacionais e impactos sobre a capacidade estatal.

Ampliar o debate sobre as fragilidades e as possibilidades de contribuição dos PPAs para a ação governamental é relevante, sobretudo ante propostas como a PEC nº 188/2019, que prevê a extinção do PPA (Barbosa e Couto, 2021, p. 5).

Este relato de experiência propõe refletir sobre a relação entre institucionalidades, processos e resultados (Lima e Papi, 2020), não no polo da extinção, mas no fortalecimento do plano quadrienal (Paulo, 2021), a partir de sua implementação na realidade baiana, visando à ressignificação do debate e de seus elementos (Cardoso Jr., 2011a, 2011b).

E ainda, a literatura usualmente confere maior centralidade ao Monitoramento e à Avaliação, em detrimento do Acompanhamento. Buscando ressignificar essa premissa, apresenta-se a experiência do acompanhamento das ações governamentais no Estado da Bahia, sistematizando aspectos de sua gestão, metodologia, atores envolvidos e governança de dados. Por fim, privilegia-se a experiência prática da equipe técnica responsável, ampliando o debate iniciado por Pinto *et al.* (2015a, 2015b), Presidio *et al.* (2014a, 2014b, 2015, 2016), quando o acompanhamento e suas especificidades foram abordados de forma incipiente, posteriormente amadurecidas em Junqueira *et al.* (2022) e Pinto *et al.* (2022).

## **2. Objetivos**

O presente trabalho tem como objetivo principal analisar e descrever a experiência do acompanhamento das ações orçamentárias no Estado da Bahia, destacando seu papel na gestão da informação e na governança de dados. Para isso, busca-se compreender os desafios inerentes à sistematização e utilização de informações no âmbito do planejamento

público, especialmente no que concerne à execução e monitoramento das ações previstas no Plano Plurianual (PPA).

Especificamente, pretende: 1) examinar os processos de coleta, organização e análise dos dados utilizados no acompanhamento das políticas públicas, identificando lacunas e oportunidades de aprimoramento; 2) Investigar a relação entre acompanhamento, monitoramento e avaliação na gestão pública, destacando a importância do acompanhamento como pilar estruturante dos sistemas de M&A; 3) Discutir a relevância da governança de dados na estruturação de processos decisórios e na promoção da transparência administrativa; 4) Analisar os impactos da implementação de ferramentas tecnológicas e metodologias inovadoras na qualificação do acompanhamento das ações governamentais; 5) Contribuir para o debate acadêmico e técnico sobre o fortalecimento das práticas de acompanhamento na administração pública subnacional, a partir da experiência do Estado da Bahia.

Dessa forma, este artigo visa fornecer subsídios para a formulação de estratégias mais eficazes na gestão do planejamento governamental, reforçando a centralidade do acompanhamento como instrumento de aprimoramento da administração pública.

### **3. A tradição do Planejamento na Bahia – das Pastas Rosa ao Sepege**

A Bahia se destaca como o estado brasileiro de mais longa tradição na função de planejamento governamental. Em 1955, com a criação da Comissão de Planejamento Econômico (CPE), foi instituída a primeira iniciativa formalmente reconhecida de planejamento estatal no país. Conforme aponta Baptista (1979, n. p.), "é interessante notar que a institucionalização de um sistema de planejamento na Bahia precede a própria formalização do seu congênere a nível federal".

Dentre as contribuições emblemáticas dessa fase inicial, destacam-se os documentos elaborados sob a coordenação do economista Rômulo Almeida, primeiro dirigente da CPE. As *Contribuições Preliminares para o Planejamento*, popularmente conhecidas como *Pastas Cor de Rosa*, constituem um conjunto de estudos interdisciplinares desenvolvidos entre 1954 e 1955, que visavam diagnosticar a economia baiana em diversas áreas. Esses documentos representaram uma inovação no campo das políticas públicas, pois apresentavam análises inéditas e propositivas para o desenvolvimento do estado.

O próprio Rômulo Almeida reconhecia o caráter preliminar das *Pastas Cor de Rosa*, concebidas como um levantamento do estado da arte sobre os desafios do desenvolvimento baiano. Além disso, defendia que o planejamento governamental não deveria se configurar como um instrumento centralizador nem restrito às elites técnicas e políticas, mas, ao contrário, deveria ser elaborado de forma participativa, envolvendo diferentes níveis da administração pública, entidades, setores e classes sociais (Saavedra Castro, 2010).

Apesar do êxito de diversas iniciativas associadas à implementação de projetos de grande relevância, como a criação do Fundo de Desenvolvimento Agroindustrial (Fundagro) e do Banco de Fomento do Estado da Bahia (Banfeb), o planejamento conduzido pela CPE, em sua fase inicial, não possuía caráter impositivo, o que dificultou sua consolidação como método administrativo (Baptista, 1979). Esse cenário levou à Reforma Administrativa de 1966, um

marco fundamental para a estruturação do planejamento estadual, que introduziu um sistema de programação e orçamento baseado no modelo de orçamento-programa.

Na década seguinte, a CPE deu origem ao Sistema Estadual de Planejamento (SEP), que passou a operar sob uma lógica sistêmica, contando com uma instância central de coordenação e agregando os órgãos e entidades da administração estadual. Entre 2008 e 2018, o SEP passou por um processo de aperfeiçoamento e passou a ser reconhecido como Sistema Estadual de Planejamento e Gestão Estratégica (Sepege), incorporando valores e princípios originalmente defendidos desde as *Pastas Cor de Rosa*, tais como a participação social, a articulação entre os diferentes níveis de planejamento e a inclusão da dimensão da gestão estratégica.

Desde o Plano Plurianual (PPA) 2004-2007, Silva (2012) destaca que a importância do monitoramento, da avaliação e da gestão foi enfatizada como um fator imprescindível para a efetividade dos programas governamentais e de seus resultados. Esse PPA já previa a necessidade de estabelecer canais permanentes de intercâmbio de informações entre os diversos setores do governo, de modo a estruturar uma rede de suporte às atividades de acompanhamento. No entanto, a cultura de M&A no estado da Bahia consolidou-se de forma mais estruturada apenas a partir da execução do PPA 2012-2015. Desde então, nos ciclos subsequentes — 2016-2019, 2020-2023 e 2024-2027 —, os processos de acompanhamento, monitoramento e avaliação têm seguido uma trajetória contínua de aprimoramento, reforçando a institucionalização dessas práticas na administração pública estadual.

#### **4. O Sepege e a centralidade do processo de Acompanhamento**

Assim como no âmbito federal, a formulação do primeiro Plano Plurianual (PPA) do Estado da Bahia, correspondente ao período de 1992-1995, ocorreu no contexto de redemocratização do Estado, estruturando-se em torno das dimensões social, econômica e regional. Referente à regionalização, adotou-se a metodologia de organização espacial preconizada pela Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (Sudene), o que resultou na configuração do plano em sete áreas-programa.

Dando continuidade à perspectiva do planejamento como eixo estruturante da ação governamental, Silva (2012) destaca que, diferentemente do PPA elaborado pelo Governo Federal, o primeiro PPA da Bahia não se restringiu ao cumprimento de exigências constitucionais. Pelo contrário, sua concepção fundamentou-se em estudos e diagnósticos que possibilitaram sua caracterização como um instrumento de planejamento efetivo de médio prazo, com a definição de metas, diretrizes e estimativas de custos para a implementação de programas e subprogramas. Ademais, *"é interessante observar que o Estado da Bahia, desde o seu primeiro PPA, utilizou-se do programa, como elemento estruturador dos Planos"* (Silva, 2012, p. 97).

Nesse contexto, a gestão e o monitoramento dos serviços e das políticas públicas, organizadas por meio dos programas delineados nos Planos Plurianuais, configuram-se como processos essenciais no escopo do Sistema Estadual de Planejamento e Gestão Estratégica (Sepege). Esse sistema representa uma evolução e ampliação do Sistema Estadual de Planejamento (SEP), adotando um desenho organizacional baseado em uma concepção sistêmica, cuja premissa central é a integração de todos os processos organizacionais

relacionados ao planejamento e à gestão governamental. Ademais, sua modelagem envolve distintos atores da Administração Pública e da sociedade civil, operando em um ciclo dinâmico e contínuo (Bahia, 2021).

**Figura 1 - Concepção Estratégica do Sepege**

|                |                                                                                                                                                                             |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Negócio</b> | Planejamento e Gestão Estratégica da Ação Governamental do Estado da Bahia.                                                                                                 |
| <b>Missão</b>  | Prover a governança para desenvolver os processos de planejamento e gestão estratégica do Estado da Bahia.                                                                  |
| <b>Visão</b>   | Ser o Sistema de Planejamento e Gestão Estratégica que assegure a formulação e execução de políticas públicas, gerando desenvolvimento sustentável com participação social. |
| <b>Valores</b> | Confiança, Conhecimento, Flexibilidade, Inovação, Integração, Participação, Responsabilidade.                                                                               |

Fonte: BAHIA, 2021.

O Sepege, portanto, como observamos na Figura 1, se organiza em torno de

um conjunto articulado de normas, Órgãos e espaços de governança, funções, processos, conceitos, metodologias, tecnologias e instrumentos aplicados, numa arquitetura que privilegia uma atuação em rede, tendo por finalidade prover a governança para o planejamento e a gestão estratégica de políticas públicas, no âmbito estadual (Bahia, 2021, p. 1).

No cumprimento de sua missão institucional e na consecução de seus objetivos estratégicos, o Sistema Estadual de Planejamento e Gestão Estratégica (Sepege) demanda informações estruturadas e consolidadas, provenientes do processo *Acompanhamento das Ações Governamentais*. Esse processo desempenha um papel fundamental ao fornecer subsídios para o funcionamento adequado e coerente dos demais componentes do Sepege. Implantado em 2013, o referido processo tem como órgão central a Secretaria do Planejamento (Seplan), sendo fortalecido pela institucionalização das Assessorias de Planejamento e Gestão (APG) nas secretarias estaduais da Bahia (Bahia, 2014). Tal configuração institucional amplia e qualifica a conexão entre a Seplan e os órgãos setoriais, promovendo maior articulação na gestão e no acompanhamento das ações governamentais.

Nesse contexto, a metodologia adotada pelo Estado para o monitoramento da gestão das políticas públicas está estruturada na vinculação sistemática entre o registro, a análise e a execução dos Planos Plurianuais (PPA). Esse acompanhamento se dá por meio da implementação das Leis Orçamentárias Anuais (LOA), conforme os direcionamentos estabelecidos nas Leis de Diretrizes Orçamentárias (LDO). Dessa forma, a totalidade das Ações Orçamentárias é incorporada a um modelo de governança que viabiliza a avaliação contínua da coerência e da convergência entre os instrumentos de planejamento governamental (PPA, LDO e LOA). Tal abordagem fortalece a articulação entre o planejamento plurianual e sua execução, tanto em bases anuais quanto no horizonte quadrienal.

Na prática, o processo *Acompanhamento das Ações Governamentais*, sem prejuízo de suas especificidades, opera de maneira interdependente, sendo simultaneamente alimentado pelas análises do monitoramento e constituindo uma fonte fundamental de insumos para a retroalimentação do ciclo de gestão. As seções subsequentes aprofundam essa dinâmica, evidenciando seu papel estratégico na qualificação da tomada de decisão governamental.

## **5. Interação e integração de atores no processo de acompanhamento: um processo colaborativo**

O processo *Acompanhamento das Ações Governamentais* encontra-se estruturado, documentado e plenamente informatizado por meio do Sistema Integrado de Planejamento, Contabilidade e Finanças (Fiplan)<sup>1</sup>. Esse processo envolve a participação ativa de diversos atores institucionais, vinculados tanto às Unidades Setoriais de Planejamento (USP)<sup>2</sup> quanto às Assessorias de Planejamento e Gestão (APG)<sup>3</sup> de cada órgão governamental. Esses agentes são responsáveis pelo cadastramento e validação das informações relacionadas à execução física das ações orçamentárias no sistema, desempenhando tais funções sob a supervisão, coordenação e gestão da Superintendência de Monitoramento Estratégico (SGE) da Secretaria do Planejamento (Bahia, 2024a). Trata-se, portanto, de um modelo híbrido e integrado de governança, que articula diferentes instâncias para assegurar o acompanhamento sistemático da execução física e financeira das ações orçamentárias.

Além desses agentes institucionais, o sistema de planejamento estadual conta com a participação de instâncias colegiadas que atuam como espaços de governança territorial no âmbito do Sepege, contribuindo para o acompanhamento das políticas públicas e para a efetivação do controle social sobre a execução governamental. Nesse contexto, destacam-se dois colegiados fundamentais, conforme Figura 2: o Conselho Estadual de Desenvolvimento Territorial (Cedeter), que, diretamente ou por meio de seu Comitê de Acompanhamento do Plano Plurianual (Cappa), participa das discussões sobre a Política de Desenvolvimento Territorial estadual, bem como da formulação do PPA, da LDO e da LOA; e os Colegiados Territoriais de Desenvolvimento Sustentável (Codeter), que desempenham um papel estratégico na mobilização e articulação entre representantes da sociedade civil organizada e órgãos governamentais. Esses colegiados têm como objetivo central fortalecer a participação dos territórios nos espaços institucionais de planejamento, ampliando a democratização e a capilaridade das decisões governamentais (Bahia, 2021; 2024a).

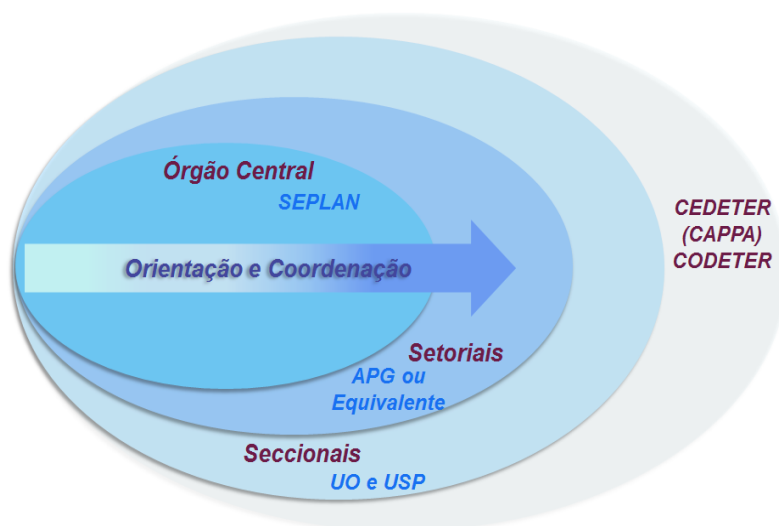
---

<sup>1</sup> Operando via web pela Rede Governo, o Sistema Integrado de Planejamento, Contabilidade e Finanças (Fiplan) foi institucionalizado na Bahia em 2012 por meio de decreto Nº. 14.125 de 06 de Setembro de 2012, com objetivo de aperfeiçoar os processos de planejamento, orçamento, finanças e contabilidade pública. Originário do Governo do Mato Grosso, o Fiplan substituiu o Sistema Informatizado de Planejamento (Siplan) e o Sistema de Informações Contábeis e Financeiras (Sicof), ambos do final dos anos de 1990 (Bahia, 2023a).

<sup>2</sup> Superintendências ou equivalentes, responsáveis legais pela execução de Ações Orçamentárias da LOA, bem como Iniciativas e Indicadores de Compromisso do PPA.

<sup>3</sup> As Assessorias de Planejamento e Gestão (APG) foram criadas em 2014 com foco na gestão organizacional, no planejamento estratégico, no orçamento e em tecnologias da informação e comunicação. Estruturalmente a APG vincula-se ao principal dirigente da secretaria e estrategicamente atua junto às funções de ouvidoria, corregedoria e coordenação de controle interno (CONSAD, 2015).

**Figura 2** - Arranjo institucional de Governança do Sepege



Fonte: Bahia, 2021.

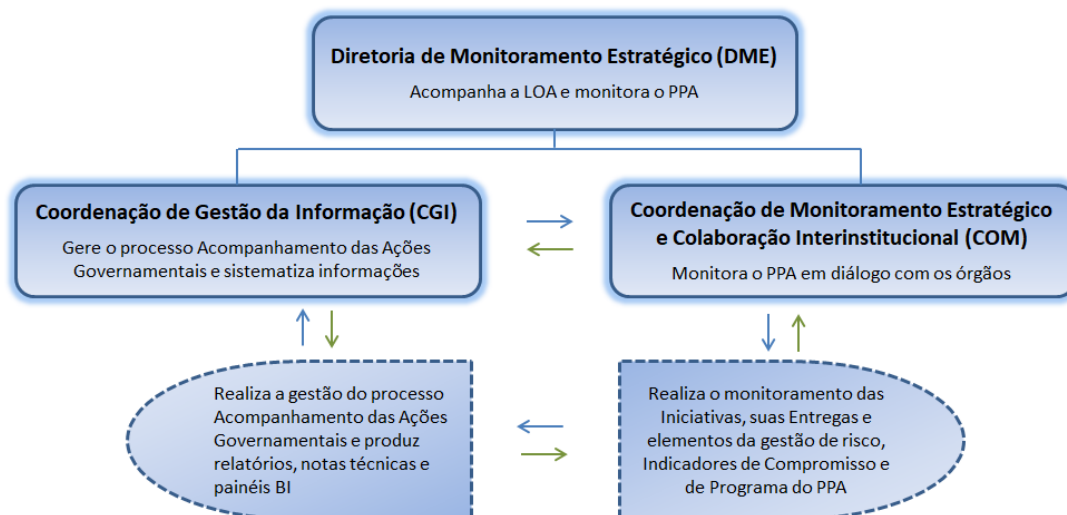
Nessa perspectiva, a atuação integrada dos diferentes atores que compõem o Sepege, associada ao registro sistemático e estruturado de informações no Fiplan, viabiliza a geração automatizada de relatórios e a elaboração de painéis analíticos do tipo *Business Intelligence (BI)*. Esses instrumentos desempenham um papel estratégico ao fornecer subsídios para diversas instâncias de governança e controle.

Além disso, os dados gerados a partir desse processo fortalecem a tomada de decisão por gestores públicos, fornecem insumos para a academia na realização de estudos, pesquisas e diagnósticos, e permitem à sociedade acompanhar a execução das políticas públicas de forma mais transparente. Ademais, os órgãos de controle, tanto internos – como a Coordenação de Controle Interno dos Órgãos (CCI) e a Auditoria Geral do Estado (AGE) – quanto externos – a exemplo do Tribunal de Contas do Estado da Bahia (TCE) –, também se beneficiam desse arcabouço informacional, aprimorando os mecanismos de fiscalização e avaliação da gestão pública.

## **6. Metodologia do Acompanhamento na Bahia: evolução e aprimoramento contínuo**

Com a deflagração do processo de elaboração de um novo Plano Plurianual (PPA) pela Superintendência de Planejamento Estratégico (SPE/Seplan), a Superintendência de Gestão Estratégica (SGE/Seplan), por meio de sua Diretoria de Monitoramento Estratégico (DME), dá início a um ciclo de reuniões voltadas à identificação e definição de aprimoramentos no processo de Acompanhamento da Ação Governamental. Tais melhorias são fundamentadas nas experiências acumuladas ao longo de ciclos anteriores e nas diretrizes estabelecidas para o PPA subsequente. Nesse contexto, a sistematização e a metodologia relativas ao acompanhamento vêm sendo desenvolvidas de forma contínua e colaborativa, resultando de um processo coletivo e dinâmico. Destaca-se, nesse processo, o diálogo articulado entre as duas coordenações que compõem a Diretoria de Monitoramento Estratégico: a Coordenação de Gestão da Informação (CGI) e a Coordenação de Monitoramento Estratégico e Colaboração Interinstitucional (COM).

**Figura 3 - Organização da Diretoria de Monitoramento Estratégico (DME)**



Fonte: Elaboração própria, 2025.

As duas Coordenações que compõem a DME operam de forma articulada, integrada e complementar. Ambas colaboram na fase inicial para a definição dos processos *Acompanhamento das Ações Governamentais* e Monitoramento dos Programas de PPA. No entanto, enquanto a CGI assume, posteriormente, um papel central na gestão do processo *Acompanhamento das Ações Governamentais* — por meio da definição de parâmetros para cada Ação de Custo Específico ou Inespecífico<sup>4</sup>, em diálogo com a Superintendência de Orçamento Público (SPO) e com as unidades executoras, bem como da verificação sistemática da execução física dessas ações e da elaboração de relatórios em diversos formatos —, a COM analisa esses registros, assegurando a coerência entre os dados reportados e as informações relativas às Iniciativas e Indicadores de Compromisso do PPA. Além disso, a COM acompanha o andamento da execução dos Indicadores de Programa e de Compromisso, bem como das Iniciativas do escopo do Monitoramento da Dimensão Sistêmica (MDSI)<sup>5</sup> e suas entregas, das respectivas atividades críticas e dos elementos da gestão de risco (Fatores Críticos de Contexto, Ações Preventivas e Corretivas), orientando, em conjunto com a Diretoria de Avaliação de Políticas Públicas (DAPP/SGE/Seplan) a elaboração de Planos de Melhoria, quando os Indicadores de Programa e de Compromisso apresentam baixo desempenho.

Nesse contexto, à semelhança do que propõe Jannuzzi (2014), observa-se em nossas práticas cotidianas que o

<sup>4</sup> Ação de Custo Específico: Ação cujos insumos para a consecução do seu Produto são providos orçamentariamente por Atividades ou Projetos, com custos claramente individualizados.

Ação de Custo Inespecífico: Ação, tipo Projeto ou Atividade Finalística, para a qual o Orçamento não consigna dotação específica para a consecução do Produto, tendo em vista que este resulta apenas de insumos providos por Ações Comuns ou Finalísticas de Manutenção (custeio e pessoal) (Bahia, 2023b).

<sup>5</sup> A metodologia do processo de monitoramento do PPA 2024-2027 prevê a definição de um escopo para a SGE/Seplan monitorar diretamente, sendo esse recorte chamado de Monitoramento de Dimensão Sistêmica (MDSI): das 1.181 iniciativas do PPA 2024-2027, o quantitativo de 245 iniciativas compõem a dimensão sistêmica. Enquanto que as 936 iniciativas restantes são monitoradas no âmbito do Monitoramento de Dimensão Setorial (MDSE), ou seja, pelos próprios órgãos executores, com o suporte da Seplan.

monitoramento constitui um processo sistemático e contínuo de acompanhamento de uma política, programa ou projeto, baseado em um conjunto restrito – mas significativo e periódico – de informações, que permite uma rápida avaliação situacional e uma identificação de fragilidades na execução, com o objetivo de subsidiar a intervenção oportuna e a correção tempestiva para o atingimento de seus resultados e impactos (JANNUZZI, 2014, p. 32).

Embora componham um fluxo contínuo de forma sistematicamente complementar — monitoramento e acompanhamento —, todavia, enquanto processos, operam de maneiras distintas. Nesse sentido, é pertinente recorrer à contribuição de Rua (2010), que distingue o acompanhamento enquanto conjunto de atividades pertinentes ao registro e documentação da implementação do PPA, da LDO e LOA, permitindo sua supervisão, fiscalização e controle.

Do mesmo modo, o acompanhamento, conforme mencionado pela autora, não possuiria uma natureza interativa ou proativa. As informações tendem a ser formais e superficiais, geralmente limitando-se ao registro e comunicação, sem que haja necessariamente uma análise aprofundada. Ademais, os resultados, raramente compartilhados, são pouco utilizados como ferramenta de gestão (Rua, 2010). Entretanto, a experiência aqui relatada demonstra justamente o oposto.

Conforme o verbete *Monitoramento*, elaborado por Dias (2012), é essencial adotar uma abordagem criteriosa em todas as etapas desse processo, desde a definição dos modelos de registro até a periodicidade das coletas, garantindo ainda a transparência na divulgação das informações. Assim, o monitoramento exige a utilização de instrumentos e medições adequados ao contexto do objeto analisado, tornando indispensável o uso de sensores para captar variações monitoráveis e de coletores de dados que registrem aspectos relevantes do fenômeno ou evento, evidenciando essas mudanças.

Assim, observa-se uma interdependência significativa entre os processos de monitoramento e acompanhamento, conferindo a este último um papel de crescente protagonismo, centralidade e relevância na gestão pública.

Diante desse contexto, a metodologia do processo *Acompanhamento das Ações Governamentais* foi desenvolvida considerando as especificidades do Plano Plurianual (PPA) do Estado da Bahia para o quadriênio 2024-2027 (Bahia, 2023c). Além de possuir um escopo amplo, interativo e integrador de diversos atores governamentais, essa metodologia fundamenta-se no registro sistemático e na análise de um conjunto abrangente de parâmetros vinculados às ações orçamentárias. Ademais, a CGI tem desempenhado um papel fundamental no aprimoramento e na ampliação da gestão desse processo de acompanhamento, fortalecendo sua efetividade e contribuindo para a melhoria da governança pública.

## **6.1. Acompanhando as Ações Governamentais**

No início de cada exercício, visando cumprir as metas contidas no PPA, são inseridas informações no sistema Fiplan, referente às ações orçamentárias conforme LOA vigente, procedimento denominado ‘carga total’. E ainda, ao longo do ano são acrescentadas as ações que forem sendo incluídas através do Processo de Modificação Orçamentária (PMO), sendo este procedimento, portanto, denominado ‘carga incremental’. A cada inserção de ação

orçamentária realizada, a equipe técnica do acompanhamento e monitoramento avalia e define no Fiplan, sempre em diálogo com a SPO, com as secretarias e suas unidades responsáveis, a alimentação dos diversos parâmetros que compõe atualmente a metodologia do acompanhamento. Os componentes principais, objetos do Acompanhamento, estão postos no Quadro 1 e focam: o que foi entregue, quanto foi entregue, onde foi entregue e quem se beneficia da entrega.

**Quadro 1** - Componentes do processo Acompanhamento das Ações Governamentais e sua composição

| <b>Componentes</b>       | <b>A que se refere</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Produto                  | Bens ou Serviços entregues                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Subproduto               | Quando o produto for considerado complexo, há o necessário detalhamento quanto à especificação dos bens ou serviços entregues                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Quantitativo             | Valores absolutos ou percentuais informados em relação ao que se encontra não iniciado, iniciado, descontinuado, em execução, paralisado e concluído                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Localização <sup>6</sup> | Indicação geográfica da entrega do bem ou serviço, preferencialmente por município e, apenas quando não for possível, registrar por Território de Identidade ou em nível estadual                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Público                  | Indicação a quem se destina um dado produto ou serviço, podendo haver mais de um público por ação orçamentária                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Beneficiário             | Quantitativo do público beneficiado para cada produto ou subproduto entregue, localizado em município/território/estado na Ação Orçamentária. Estes são classificados como Indeterminado (quando o quantitativo de beneficiários, por Público, não pode ser mensurado), Determinado por Ação (quando uma Ação tem mais de uma entrega e todas as entregas beneficiam o mesmo quantitativo de beneficiários), e Determinado no Menor Nível (quando possível quantificar os beneficiários) |
| Nota Explicativa         | Recurso disponível em diversas telas do módulo de Acompanhamento no Sistema Integrado de Planejamento, Contabilidade e Finanças (Fiplan) com o objetivo de descrever, esclarecer e justificar especificidades na evolução da entrega                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Entrave <sup>7</sup>     | Recurso disponível obrigatório nos casos em que haja quantitativo descontinuado, paralisado ou sem evolução                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

Fonte: Elaboração própria, 2022.

Assim, o processo *Acompanhamento das Ações Governamentais* tem apresentado, de forma progressiva, avanços em seu aperfeiçoamento metodológico, superando lacunas

<sup>6</sup> Apenas no PPA 2008-2011 o planejamento assumiu a regionalização atual, estando desde então organizado espacialmente por Territórios de Identidade, um “conceito que surgiu a partir dos movimentos sociais ligados à agricultura familiar e à reforma agrária, sendo posteriormente adotado pelo Ministério de Desenvolvimento Agrário (MDA) para a formulação do seu planejamento” (Silva, 2012, p. 111).

<sup>7</sup> A rigor, trata-se de nota explicativa tipificada previamente através da seleção de palavra-chave, a exemplo de entrave jurídico, contratual, ambiental, etc.

previamente identificadas. Nesse sentido, o estudo de Pomponet (2012) destaca desafios enfrentados em períodos anteriores, especialmente no que se refere à baixa territorialização dos recursos programados em quadriênios anteriores. O autor também aponta a ausência de um padrão único para os registros e a falta de critérios orientadores uniformes, fatores que resultavam em diferentes interpretações e distorções significativas na alocação de recursos pelas secretarias. Essa falta de uniformidade comprometia tanto o trabalho das equipes técnicas de planejamento quanto o papel dos conselhos territoriais no controle social.

Deste modo, desenvolvida à luz das especificidades relativas ao Plano Plurianual (PPA) do estado da Bahia para o quadriênio 2024-2027 (Bahia, 2023c), a metodologia do processo vem se ampliando de forma interativa e integradora de diversos atores governamentais, se estruturando, a partir do efetivo registro, a análise de um grande número de parâmetros (disponíveis no quadro 2), os quais estão vinculados às ações orçamentárias e promovem a necessária gestão de informações pertinentes ao acompanhamento físico e financeiro das ações planejadas do governo estadual.

**Quadro 2 - Parâmetros adotados pelo processo Acompanhamento das Ações Governamentais e sua composição**

| <b>Parâmetros adotados</b>              | <b>A que se refere</b>                                                                                              |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nome Estendido <sup>8</sup>             | Renomeamento do Produto, quando necessário, para melhor especificar a entrega.                                      |
| IL - Indicador de Localização           | Define se a execução financeira (empenho / liquidação / pagamento) será feita no Estado, na Região ou no Município. |
| IDF – Indicativo de Detalhamento Físico | Define se a entrega será registrada no Estado, na Região ou no Município.                                           |
| Classificação do Produto da Ação        | Define se o Produto é Simples ou Complexo <sup>9</sup>                                                              |
| Tipo de Beneficiário                    | Define como registrar a quantidade de beneficiários da Ação de Governo.                                             |

Fonte: Elaboração própria, 2022.

Como vimos no quadro 2, os parâmetros adotados prezam, em detalhe, pelo registro das especificidades das realizações e dispõem de organicidade interna, englobando, por exemplo, a classificação do produto em simples ou complexo; se há necessidade de um nome estendido para o produto; o local em que a entrega será informada (município, território ou estado); o tipo de beneficiário, quer seja ele indeterminado, determinado por ação ou mesmo determinado no menor nível de detalhamento.

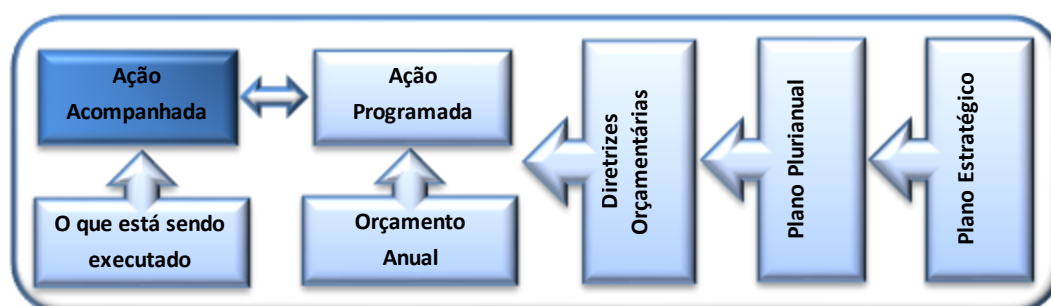
<sup>8</sup> Nome estendido, no sentido aqui adotado, corresponde à qualificação do produto, com denominação a ser utilizada nos relatórios.

<sup>9</sup> Produto complexo é aquele que não identifica exatamente a entrega feita, comportando subprodutos para que as entregas de bens ou serviços sejam melhor compreendidas e especificadas. Deste modo, o produto “equipamento esportivo” comporta os subprodutos “piscina semi-olímpica”, “quadra de basquete” e campo de futebol”, por exemplo.

Após a definição desses parâmetros no sistema, o módulo de Acompanhamento fica disponível para inserção de registros por parte das secretarias e unidades responsáveis. Estes são efetuados pelas Unidades Setoriais de Planejamento — que correspondem às superintendências ou setores equivalentes que executam as ações — e estas informações são analisadas e validadas no sistema pelas Assessorias de Planejamento e Gestão das respectivas setoriais ou seccionais.

Nesse sentido, embora o acompanhamento da gestão dos serviços e políticas públicas na Bahia tenha como foco as ações orçamentárias constantes no orçamento vigente — o que a princípio poderia denotar uma validade pontual se tomado como referência de partida o prisma da LOA — o ângulo de alcance do acompanhamento visa justamente o cumprimento das metas dos Indicadores contidos no PPA. E portanto, compreendendo o PPA um planejamento de médio prazo e que de modo agregado auxilia na concretização do Plano de Desenvolvimento Integrado (PDI)<sup>10</sup>, salientamos que o acompanhamento representa o fio condutor que relaciona o nível orçamentário<sup>11</sup> em menor escala com o planejamento estratégico de longo prazo, conforme esboçado na figura 4.

**Figura 4 - O Ciclo do Planejamento sob a ótica do Acompanhamento da Ação**



Fonte: Bahia, 2020.

Durante todo o exercício fiscal, as unidades responsáveis procedem à atualização contínua da execução física das ações, com o devido registro de todas as inserções no sistema, de modo a preservar o histórico evolutivo da execução. No entanto, com o propósito de assegurar coerência entre os dados contidos nos módulos de Acompanhamento da Ação Orçamentária e Monitoramento do Plano Plurianual (PPA), esses registros tornam-se obrigatórios em três momentos específicos ao longo do ano, conforme datas de corte previamente estabelecidas e divulgadas.

Na realidade analisada, o processo de acompanhamento está estruturado sob uma lógica integrada e dialógica, adotando um modelo baseado em protocolos de acesso que visam fortalecer a segurança dos registros, garantir a fidedignidade das informações e reforçar a responsabilização dos agentes envolvidos. Nesse contexto, o Cadastro de Pessoa Física

<sup>10</sup> Plano de Desenvolvimento Integrado - Bahia 2035.

<sup>11</sup> Ao apresentar uma proposição metodológica para o monitoramento físico e financeiro de programas e ações governamentais nos Planos Plurianuais do Estado de Santa Catarina, Santos e Raupp (2015) abordam justamente a dificuldade no monitoramento e avaliação de programas delineados no PPA, pois enquanto o monitoramento é dinâmico e específico; a linguagem apresentada pelas ações orçamentárias, impossibilitam em muitos dos casos, o seu monitoramento (Santos; Raupp, 2015).

(CPF) do usuário encontra-se vinculado a todas as intervenções realizadas no sistema pelos servidores.

No que tange à identificação de usuários, o aprimoramento dos processos de acompanhamento e monitoramento possibilitou a rastreabilidade dos responsáveis pelos indicadores dos programas, indicadores dos compromissos e iniciativas no âmbito plurianual, bem como dos responsáveis pela execução física e financeira das ações no nível orçamentário. Tal característica tem se configurado como um diferencial relevante, proporcionando maior precisão nos registros relacionados à execução das ações e iniciativas, o que, por sua vez, contribui para uma apuração mais assertiva dos elementos analisados.

## **6.2. Sistematização e disseminação de dados e informações**

Ao abordar um processo contínuo de expansão e aperfeiçoamento metodológico do acompanhamento de ações governamentais, torna-se essencial destacar a importância da normatização da própria metodologia. Essa normatização pressupõe a sistematização das informações e a disponibilização de orientações a todos os agentes envolvidos em cada nível organizacional, abrangendo cada etapa prevista no processo. Ademais, faz-se necessária a organização detalhada das especificações das rotinas, de modo a garantir que a metodologia possa ser compreendida, assimilada e, inclusive, submetida a uma análise crítica em sua totalidade.

No contexto da sistematização e disseminação de dados e informações, foi desenvolvida e está em fase de atualização a publicação do manual *Realizar Acompanhamento*, a ser disponibilizado no site do Sepege. Esse manual apresenta uma descrição contextualizada do processo de acompanhamento no âmbito do ciclo de planejamento, delineando o papel dos diferentes usuários, que, em essência, funcionam como elos dentro da rede de planejamento e gestão estratégica estadual. Como complemento ao manual, foi elaborado o tutorial *Acompanhamento da Ação Governamental no Fiplan*, cujo propósito é orientar, de maneira prática, a realização dos registros de informações no sistema<sup>12</sup>. Conforme ilustrado na Figura 5, esse documento tem como objetivo facilitar tanto a navegação do usuário quanto a compreensão das especificidades inerentes a todas as etapas exigidas no processo.

---

<sup>12</sup> Considerando que os órgãos da administração direta e indireta devem registrar a execução física de todas as ações orçamentárias da LOA no módulo de Acompanhamento do sistema Fiplan, o mesmo está configurado de tal modo que possibilite o acolhimento da enorme diversidade de entregas de bens e serviços do Estado e a SGE/Seplan, em diálogo com as unidades responsáveis, define os parâmetros que melhor se adequam a cada ação.

**Figura 5 – Apresentação Tutorial Acompanhamento da Ação Governamental**



Superintendência de Gestão Estratégica - SGE

Fonte: Bahia, 2024b.

Salientamos que, embora os documentos norteadores possuam um perfil auto instrucional, a perspectiva formativa dos diversos usuários do sistema perpassa por ciclos periódicos de diálogos teóricos e práticos sobre o acompanhamento, e nestas atividades contamos com o intermédio da Universidade Corporativa do Serviço Público (UCS-Seplan), que utiliza sua rede de instrutores internos na condução dos cursos.

Quanto às rotinas internas ao processo *Acompanhamento das Ações Governamentais* podemos citar as recorrentes reuniões sob demanda (presenciais ou *online*), além da interlocução perene por telefone e e-mail com os usuários e demais responsáveis legais pelos registros no sistema efetuados pelas diversas secretarias.

E, partindo desse conjunto de registros contidos no módulo de acompanhamento, são elaborados uma diversidade de relatórios e notas técnicas. Acessíveis para todos os usuários, atualmente existe a geração de oito relatórios automáticos nos formatos PDF ou Excel, emitidos diretamente do sistema Fiplan como nos evidencia a figura 6.

**Figura 6 - Relatórios automáticos do Fiplan sobre o Acompanhamento**

| FIPLAN - Sistema Integrado de Planejamento, Contabilidade e Finanças |                     |                                               |                                               |                |                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Tabelas                                                              | Relatórios          | Planejamento                                  | Relatórios de Monitoramento e Avaliação (M&A) | M&A 2024-2027  | Acompanhamento                                                            |
| Planejamento                                                         | Planejamento        | Relatórios do PPA                             | M&A 2024-2027                                 | Acompanhamento | M&A 004: Acompanhamento da ação (Excel)                                   |
| RecCaptados                                                          | Financeiro/Contábil | Relatórios do PTA                             | M&A 2020-2023                                 | Monitoramento  | M&A 005: Dados Financeiros da ação (Excel)                                |
| ProgFinanceira                                                       | Recursos Captados   | Relatórios da Modificação de Despesa (MOD)    | M&A 2016-2019                                 |                | M&A 007: Nota Explicativa - Por ação Governamental e Unidade orçamentária |
| Documentos                                                           |                     | Relatórios da LOA                             | M&A 2012-2015                                 |                | M&A 011: Dados Físico e Financeiro da Ação (Excel)                        |
| Relatórios                                                           |                     | Relatórios de Monitoramento e Avaliação (M&A) |                                               |                | M&A 012: Dados Físico da ação por Município                               |
| Gestão                                                               |                     | Relatórios da Receita                         |                                               |                | M&A 013: Dados Físico e Financeiro da ação por Região                     |
| Ajuda                                                                |                     |                                               |                                               |                | M&A 015: Dados de Beneficiários (Excel)                                   |
|                                                                      |                     |                                               |                                               |                | M&A 016: Listar Entraves (Excel)                                          |

Fonte: Extraído do Fiplan, 2025.

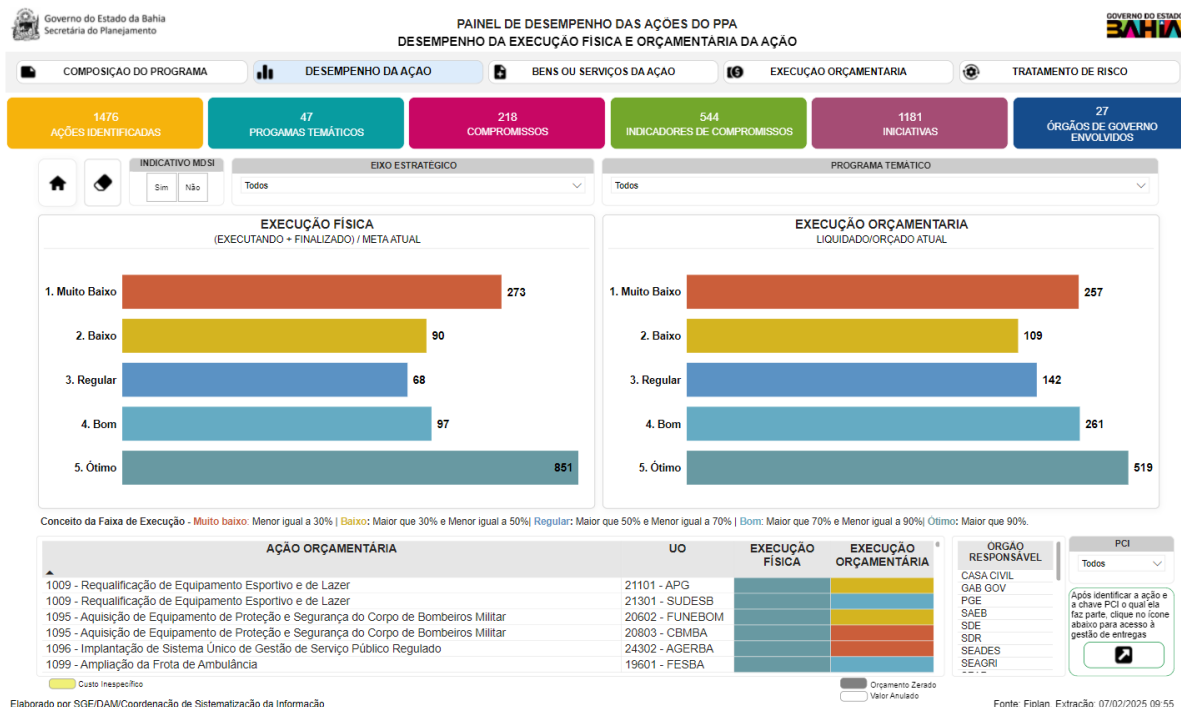
A presente experiência corrobora a afirmação de que a tecnologia de *Business Intelligence (BI)* configura-se como um recurso estratégico essencial para o monitoramento, pois, além de viabilizar a análise de ambientes complexos, possibilita a captação de dados que subsidiam a comparação e avaliação das ações governamentais (Franco, Oliveira e Ávila, 2018, p. 120). Nesse contexto, os relatórios automatizados representam instrumentos fundamentais na construção dos painéis de *BI*<sup>13</sup>, uma vez que integram tabelas, gráficos e relatórios em uma única interface. Essa abordagem favorece uma visualização imediata e abrangente do conjunto de informações extraídas com defasagem mínima (D-1)<sup>14</sup>, proporcionando uma experiência personalizada e interativa. Além disso, a acessibilidade via navegadores web permite o acesso remoto, independentemente da conexão à rede governamental.

Conforme ilustrado na Figura 7, a elaboração dos painéis de *Business Intelligence (BI)* permite a integração e organização de um volume significativo de dados coletados ao longo do processo de acompanhamento. Essa abordagem viabiliza a sistematização e automatização das informações de maneira estruturada, fornecendo subsídios analíticos para a tomada de decisões. Ademais, a utilização dos painéis de *BI* contribui para o aprimoramento da eficiência operacional e para o fortalecimento da transparência na gestão pública.

<sup>13</sup> Atualmente utilizamos a ferramenta *Power BI*

<sup>14</sup> Informações do dia anterior.

Figura 7 - Painel BI elaborado pela CGI



Fonte: Elaboração CGI, 2025.

A Coordenação de Gestão da Informação também é demandada na customização de painéis de modo a auxiliar o acompanhamento e monitoramento de políticas e planos específicos, conforme observado na figura 8, que retrata uma das telas do painel BI desenvolvido para monitorar o Plano Estadual de Convivência com o Semiárido e o Plano de Ações de Combate à Desertificação. Esta ferramenta assume função ainda mais especial em virtude da escala territorial de agregação de dados, necessária à realidade estadual.

Figura 8 - Painel BI para monitoramento do Plano Estadual de Convivência com o Semiárido e do Plano de Ações de Combate à Desertificação



Fonte: Elaboração CGI, 2025.

### **6.3. Governança de dados e os desafios da informação para o acompanhamento de ações de governo**

A gestão do processo de acompanhamento do Plano Plurianual (PPA) no Estado da Bahia tem demandado um esforço contínuo para o aprimoramento da governança de dados, exigindo reflexões constantes acerca das possibilidades, necessidades e ajustes procedimentais no processo de agregação e estruturação desses dados. Paralelamente, torna-se essencial a organização sistemática das informações geradas, de modo a subsidiar as demais etapas do planejamento estadual, conforme discutido em seções anteriores.

Antes de prosseguirmos, lembremos que governança de dados, em boa medida compreende-se no setor público como um

conjunto de políticas, processos, pessoas e tecnologias que visam a estruturar e administrar os ativos de informação, com o objetivo de aprimorar a eficiência dos processos de gestão e da qualidade dos dados, a fim de promover eficiência operacional, bem como garantir a confiabilidade das informações que suportam a tomada de decisão (Brasil, 2016).

Referente ao PPA 2024-2027, foi publicado o Decreto nº 22.770 de 17 de abril de 2024, que regulamenta o Modelo de Governança do Plano Plurianual Participativo - PPA 2024-2027, instituído pela Lei nº 14.647, de 26 de dezembro de 2023 e que é orientado pelas seguintes diretrizes específicas: I - integração das dimensões sistêmica, setorial e territorial de governança; II - impulsionamento da colaboração intersetorial; III - incorporação da gestão dos riscos ao alcance dos resultados; IV - avaliação das políticas públicas como instrumento de aprendizagem organizacional; V - valorização do conhecimento como ativo público estratégico (Bahia, 2024c).

A compreensão aprofundada sobre a governança de dados amplia significativamente a responsabilidade da Coordenação de Gestão da Informação. Essa unidade não apenas gerencia e controla os dados internos da secretaria à qual está vinculada, mas também desempenha um papel estratégico na produção de informações derivadas da execução do PPA estadual. Nesse contexto, a experiência prática evidencia que a governança de dados deve ter como finalidade central a definição clara e eficaz de estratégias para sua organização, abrangendo a formulação de normas, padrões, processos e métricas alinhadas tanto às necessidades institucionais quanto às demandas dos atores envolvidos. Assim, os esforços concentrados na coleta, armazenamento, proteção e disponibilização dos dados tornam-se ineficazes caso esses não estejam estruturados de maneira coerente com os objetivos aos quais se propõe.

Embora ainda pouco explorada, investigada e problematizada no âmbito do setor público, a governança de dados constitui um elemento essencial para uma visão estratégica mais acurada, possibilitando a análise e definição dos processos que tanto produzem quanto se alimentam dessas informações. Nesse sentido, a relevância de compartilhar aspectos da implementação dessa governança reside na complexidade e diversidade das ações governamentais, que apresentam desafios significativos desde sua concepção. Em particular, a necessidade de observação detalhada das ações orçamentárias, aliada ao acompanhamento quantitativo e qualitativo de sua execução, revela a magnitude e a heterogeneidade do volume

de dados gerados, que devem ser organizados e analisados de forma contínua<sup>15</sup> para atender às múltiplas demandas da sociedade.

Diante desse contexto, a padronização do tratamento de dados entre os entes estaduais envolvidos na execução de bens e serviços planejados exige o desenvolvimento de uma metodologia suficientemente sensível para abarcar desde ações de menor escala, como a distribuição de leite no âmbito do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), até grandes empreendimentos, como a construção da ponte Ilhéus-Pontal. Essa uniformização visa garantir que todas as entidades reportem o progresso de suas ações de maneira consistente, possibilitando a produção de informações confiáveis para o gerenciamento das políticas públicas e a prestação de contas da administração estadual. Além disso, a padronização assegura a comparabilidade dos dados entre diferentes iniciativas e permite a representação precisa das especificidades de cada entrega à sociedade.

Alguns aspectos estruturantes identificados nessa experiência incluem: (a) a utilização de uma ferramenta computacional unificada em todo o Estado; (b) a compatibilidade com outros sistemas institucionais, viabilizando a integração e o compartilhamento de informações; (c) a usabilidade e acessibilidade do sistema para os usuários; (d) a vinculação rigorosa aos instrumentos legais de planejamento (PPA, LDO e LOA); (e) a possibilidade de identificação precisa dos responsáveis pelas informações registradas; (f) a adoção de um tratamento equitativo para todas as informações, resguardando suas especificidades; e (g) a sistematização das informações sobre a execução das ações governamentais, contemplando aspectos como a quantidade de bens ou serviços entregues, sua localização e o público beneficiado.

Destaca-se, ainda, a necessidade de garantir que os dados do acompanhamento sejam seguros, apresentem qualidade e possam ser auditados. A governança de dados tem sido construída ao longo dos quatro últimos ciclos do PPA (2012-2015, 2016-2019, 2020-2023 e 2024-2027), evoluindo de maneira não linear, à medida que novas demandas surgem e aprimoramentos são sugeridos pelos diferentes atores e instituições que integram a rede Sepege, conforme discutido em seções anteriores. Assim, a escuta qualificada das necessidades e desafios desses interlocutores constitui um dos principais impulsionadores da gestão do acompanhamento.

Nesse processo, a introdução progressiva de novos parâmetros e requisitos no processo de acompanhamento das ações orçamentárias, ao longo de sucessivos exercícios, tem representado mais um avanço do que uma barreira, pois permite à comunidade usuária um tempo adequado de adaptação às mudanças. Esse gradualismo tem favorecido uma compreensão ampliada das atualizações implementadas e minimizado eventuais resistências, consolidando, assim, uma cultura organizacional mais receptiva às inovações no âmbito da governança de dados.

---

<sup>15</sup> O PPA 2024-2027 do Estado da Bahia reúne 13 Eixos, 47 Programas, 218 Compromissos, 543 Indicadores e 1.181 Iniciativas. A LOA 2024 agrupou 1.577 Ações Orçamentárias, abrangendo os 417 municípios da Bahia, em 27 Territórios de Identidade, totalizando uma população de 14.985.384 baianos estimada pelo IBGE (2021).

## 7. Conclusão

A gestão de serviços e políticas públicas enfrenta, em todos os níveis governamentais, o desafio da dimensão humana dos processos, evidenciado pela rotatividade na força de trabalho, especialmente em contextos de alternância de poder. Essa realidade demanda a formulação de planos contínuos de capacitação que assegurem a preservação e disseminação do conhecimento sobre os componentes e funcionalidades do Sepege, incluindo o processo de acompanhamento. A ausência de ações formativas compromete a qualidade dos registros, afetando a eficácia do monitoramento governamental.

Nesse contexto, destaca-se o papel estratégico dos servidores de carreira na equipe responsável pela gestão do processo de Acompanhamento das Ações Governamentais, garantindo estabilidade e evolução metodológica. A principal mudança observada com a implementação desse processo foi o redirecionamento do foco da gestão, anteriormente centrado na execução orçamentária e financeira, para a entrega efetiva de bens e serviços à sociedade.

A evolução do acompanhamento segue uma lógica incremental, com novas melhorias sendo progressivamente incorporadas, assim, pretende-se futuramente a integração do Fiplan com o sistema de Contratos e Convênios, permitindo que os instrumentos legais que autorizam as ações orçamentárias sejam disponibilizados automaticamente para os usuários de modo a tornar seu registro obrigatório. Adicionalmente, também pretende-se adotar medidas para aprimorar a georreferenciamento das entregas, por meio da utilização do Código de Endereçamento Postal, também a possibilidade de anexação de imagens que documentem a evolução das ações implementadas, quando pertinente, bem como a evolução para que se possa efetuar o acompanhamento da entrega pública de modo global<sup>16</sup>.

Assim, diante das experiências acumuladas pela Diretoria de Monitoramento Estratégico, percebemos a importância de estarmos atentos aos desafios estruturais, como a falta de bases de dados confiáveis, categorizadas e acessíveis, além de limitações metodológicas que prejudicam a geração de subsídios para o monitoramento e avaliação, pois, nesse caso, a adoção isolada de ferramentas de *BI* mostra-se insuficiente ou incompleta. A experiência demonstra que a governança de dados requer uma estruturação metodológica robusta, baseada na integração em rede, aprendizado coletivo, capacitação contínua e envolvimento da alta gestão, de modo a assegurar dados de qualidade para a tomada de decisão pública.

---

<sup>16</sup> Consideramos por *entrega pública*, para fins deste relato, o bem ou serviço entregue de modo articulado, integrado e em sentido amplo, considerando todas as etapas que o compõem, tais como construção, aparelhamento, contratação de pessoal e seu efetivo funcionamento (exemplo: um hospital entregue e em funcionamento requer a execução de todas essas ações citadas, desde a aquisição do terreno, elaboração do projeto de engenharia, até o seu pleno funcionamento; além da necessidade de projeto urbanístico do entorno, acesso viário, entre outras ações, envolvendo por vezes diversos entes públicos e atores e um tempo superior a um exercício financeiro).

## 6. Referências

BAHIA. **Lei Estadual nº 13.204, de 11 de dezembro de 2014.** Modifica a estrutura organizacional da Administração Pública do Poder Executivo Estadual e dá outras providências.

\_\_\_\_\_. Secretaria do Planejamento. **Manual de Organização: Organização e Gestão do Sistema Estadual de Planejamento e Gestão Estratégica (Sepege).** Salvador, 2021. Disponível em: [http://www.sepege.ba.gov.br/wp-content/uploads/organizacao\\_e\\_gestao\\_do\\_sepege\\_manual\\_de\\_organizacao\\_v\\_2\\_1\\_2021\\_30\\_062021\\_1004.pdf](http://www.sepege.ba.gov.br/wp-content/uploads/organizacao_e_gestao_do_sepege_manual_de_organizacao_v_2_1_2021_30_062021_1004.pdf). Acesso em: 19 mar. 2025.

\_\_\_\_\_. Secretaria do Planejamento. **Acesso ao Sistema Fiplan - Manual do Usuário.** Salvador, 2023a. Disponível em: [https://www.ba.gov.br/seplan/sites/site-seplan/files/migracao\\_2024/arquivos/wp-content/uploads/FIPLAN-Manual\\_de\\_Acesso\\_Usuario\\_Versao\\_1.3\\_05\\_12\\_2023.pdf](https://www.ba.gov.br/seplan/sites/site-seplan/files/migracao_2024/arquivos/wp-content/uploads/FIPLAN-Manual_de_Acesso_Usuario_Versao_1.3_05_12_2023.pdf). Acesso em: 19 mar. 2025.

\_\_\_\_\_. Secretaria do Planejamento. Glossário SEPEGE. Salvador, 2023b. Disponível em: <http://www.sepege.ba.gov.br/glossario-sepege/>. Acesso em: 1 abr. 2025.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 14.647 de 26 de dezembro de 2023.** Institui o Plano Plurianual Participativo - PPA do Estado da Bahia para o quadriênio 2024-2027. Salvador, 2023c.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 23.207 de 06 de novembro de 2024. Aprova o Regimento da Secretaria do Planejamento, Salvador, 2024a.

\_\_\_\_\_. Secretaria do Planejamento. **Tutorial PPA-P Acompanhamento da Ação Governamental no Fiplan.** Salvador, 2024b.

\_\_\_\_\_. Secretaria do Planejamento. **Decreto nº 22.770 de 17 de abril de 2024.** Dispõe sobre a regulamentação do Modelo de Governança do Plano Plurianual Participativo - PPA 2024-2027, instituído pela Lei nº 14.647, de 26 de dezembro de 2023. Salvador, 2024c.

BAPTISTA, Celeste Maria Philigret. **A intervenção planejada do estado:** uma interpretação do caso baiano. 1979. 67 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 1979.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Tecnologia da Informação. **Portaria nº 58, de 23 de dezembro de 2016.** Dispõe sobre procedimentos complementares para o compartilhamento de bases de dados oficiais entre órgãos e entidades da administração pública federal direta e indireta e as demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União. 2016.

CARDOSO JR. José Celso. **Planejamento Governamental e Gestão Pública no Brasil:** elementos para ressignificar o debate e capacitar o Estado. Brasília: Ipea, 2011a.

\_\_\_\_\_. (org). **A reinvenção do planejamento governamental no Brasil.** volume 4. Brasília: IPEA, 2011b.

CONSAD. Bahia: Governo adota diretrizes para planejamento e gestão. **Revista Governança e Desenvolvimento.** v. 23, ano 11, maio de 2015, p. 96-97. Disponível em: <https://www.consad.org.br/wp-content/uploads/2015/08/Revista-23-CONSAD-WEB.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2025.

DIAS, Darli de Souza. Monitoramento. In: DE CASTRO, Carmem Lúcia F., GONTIJO, Cynthia Rúbia B., AMABILE, Antônio Eduardo de N. (orgs.). **Dicionário de Políticas Públicas**. v. 1. Barbacena: EdUEMG, 2012.

FRANCO, Mac Régio S; OLIVEIRA, Júlio César M. de; AVILA, Mário Lúcio de. As experiências de Business Intelligence (BI) no setor público brasileiro entre 2004-2015. **Universitas**, ano 12, n. 23, jul/dez 2018, p. 119-135.

JANNUZZI, Paulo de M. Monitoramento analítico como ferramenta para aprimoramento da gestão de programas sociais. **Revista Brasileira de Monitoramento e Avaliação**, v. 1, jan-jun 2011, p. 36-65.

\_\_\_\_\_. Avaliação de programas sociais: conceitos e referenciais de quem a realiza. **Estudos em Avaliação Educacional**, v. 25, n. 58, p. 22-42, 2014.

JUNQUEIRA, Alexandre Vasconcelos; ALMEIDA, Patrícia Oliveira Borges da S.; PINTO, Fabiane Louise B.; PRESÍDIO, Maria Aparecida F. de Almeida. Contextualização e integração do Acompanhamento da Gestão dos Serviços Públicos e Políticas Públicas, relato de uma experiência Subnacional. In: XI CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2022, Brasília. **Anais eletrônicos**, 2022.

LIMA, Luciana Leite; PAPI, Luciana Pazini (orgs.) **Planejamento e políticas públicas: intencionalidades, processos e resultados**. Porto Alegre: Jacarta, 2020.

MATUS, Carlos. Política, planejamento e governo. Brasília: **Ipea**, 1993. t. 1.

PAULO, Luiz Fernando Arantes. A Encruzilhada do Plano Plurianual: entre a extinção e o fortalecimento. In: BARBOSA, Sheila Cristina T.; COUTO, Leandro F. (Orgs.). **Planejamento Governamental: Planos Plurianuais em crise**. n.1, Brasília: Ipea. 2021, p. 11-18.

PINTO, Fabiane Louise B.; PRESÍDIO, Maria Aparecida F. de A.; LIMA, Jamille S. dos S.; CARVALHO, Maria Lúcia C. de. Metodologia de Reorientação da Metodologia de Monitoramento de Programas de Governo: A experiencia da Secretaria de Planejamento do Estado da Bahia. In: Comunicación VI Congreso Internacional em Gobierno, Administración y Políticas Públicas, 2015, Madrid. **Anais eletrônicos** [...] Madrid: GIGAPP, 2015a. [n.p.]

\_\_\_\_\_; PRESÍDIO, Maria Aparecida F. de A.; LIMA, Jamille S. dos S.; JUNQUEIRA, Alexandre V.; CARVALHO, Maria Lúcia C. de. Reorientação da Metodologia de Monitoramento de Programas de Governo: A experiencia da Secretaria de Planejamento do Estado da Bahia. In: V Encontro Mineiro de Administração Pública, Economia Solidária e Gestão Social - EMAPEGS. **Anais eletrônicos** [...] Lavras: UFLA, 2015b. [n.p.]

\_\_\_\_\_; JUNQUEIRA, Alexandre Vasconcelos; PRESÍDIO, Maria Aparecida F. de Almeida; ALMEIDA, Patrícia O. Borges da Silva. Acompanhamento da Gestão dos Serviços Públicos e Políticas Públicas, relato de uma experiência Subnacional. In: IX ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DA ANPAD, EnAPG 2022. São Paulo. **Anais eletrônicos**, 2022.

POMPONET, André Silva. Plano plurianual participativo 2008-2011 na Bahia: uma análise. 2012. 140 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2012.

PRESIDIO, Maria Aparecida F. de A.; PINTO, Fabiane Louise B.; LIMA, Jamille S. dos S.; JUNQUEIRA, Alexandre V.; CARVALHO, Maria Lúcia C. de. Metodologia de **Aprendizados com a expansão da Rede de M&A**: a experiência da Secretaria de Planejamento do Estado

da Bahia. 2014a. Apresentação de Power Point no II Seminário Nordeste da Rede Brasileira de Monitoramento e Avaliação.

\_\_\_\_\_; PINTO, Fabiane Louise B.; LIMA, Jamille S. dos S.; JUNQUEIRA, Alexandre V.; CARVALHO, Maria Lúcia C. de. Reorientação da Metodologia de Monitoramento de Programas de Governo: A experiência da Secretaria de Planejamento do Estado da Bahia. **Pôster** apresentado no VI Seminário da Rede Brasileira de Monitoramento e Avaliação. Porto Alegre, 2014b.

\_\_\_\_\_; PINTO, Fabiane Louise B.; LIMA, Jamille Santos dos S.; JUNQUEIRA, Alexandre Vasconcelos; FERREIRA, Ana Suely Queiroz; CARVALHO, Maria Lúcia C. de. Metodologia de Monitoramento de Programas de Governo: Reorientando caminhos para a construção de novos processos, a experiência de uma Secretaria de Planejamento Estadual. *In: I CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO GOVERNAMENTAL (GESGOV)*, 2015, Goiânia. **Anais[...]** Goiânia: Sindicato dos Gestores Governamentais de Goiás, 2015. [n.p.].

\_\_\_\_\_; PINTO, Fabiane Louise B.; LIMA, Jamille Santos dos S.; JUNQUEIRA, Alexandre Vasconcelos; FERREIRA, Ana Suely Queiroz; NEUHAUS, Dora. Metodologia de. Sistemática de Monitoramento de Programas de Governo – Caminhos para a construção de Novos Processos: a experiência da Secretaria de Planejamento do Estado da Bahia. *In: IX Congresso CONSAD de Gestão Pública*, 2016, Brasília. **Anais eletrônicos [...]** Brasília: CONSAD, 2016. [n.p.].

RUA, Maria das Graças. **Avaliação de Políticas, Programas e Projetos**: Notas Introdutórias (versão atualizada em 2010). Brasília: Enap, 2010, p. 1-37.

SANTOS, Guilherme Kraus dos; RAUPP, Fabiano Maurv. Monitoramento e avaliação de resultados dos programas governamentais delineados no PPA. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 6, p. 1429-1451, 2015.

SAAVEDRA CASTRO, Marcial Humberto. **Rômulo Almeida e a problemática do planejamento**: o planejamento econômico na Bahia (1955-1961). 2010. 138 f. Dissertação (Mestrado em História) – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2010.

SILVA, Ninon Fonseca F. **Políticas Públicas e Recursos Orçamentários**: uma análise dos planos plurianuais do governo da Bahia 2004-2011. 2012. 181 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2012.