

O Monitoramento de programas de governo como vetor para o aperfeiçoamento da gestão pública estadual: relatos de uma experiência em inovação metodológica

Maria Aparecida Fortes de Almeida Presidio

Secretaria do Planejamento do Estado da Bahia, Brasil

maria.presidio@seplan.ba.gov.br

Jamille Santos dos Santos Lima

Secretaria do Planejamento do Estado da Bahia, Brasil

jamille.lima@seplan.ba.gov.br

Fabiane Louise Bitencourt Pinto

Secretaria do Planejamento do Estado da Bahia, Brasil

fabiane.pinto@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

A literatura que referencia processos de Acompanhamento, Monitoramento e Avaliação comumente concede ao Monitoramento e a Avaliação espaço de destaque e centralidade em relação ao Acompanhamento. Com intuito de ressignificar tal premissa, apresentamos num primeiro momento, a experiência do acompanhamento das ações governamentais no Estado da Bahia, evidenciando aspectos do seu processo de gestão, da metodologia adotada, da atuação de diversos atores e da governança de dados; a partir de uma discussão teórico-prática, o relato destaca não somente a importância do acompanhamento, mas o seu papel de destaque como subsídio necessário ao monitoramento dos programas de governo. E de forma consequente, num segundo momento, diante do percurso de ampliação rumo ao monitoramento estratégico-analítico, apresentamos nossa experiência mais recente, ainda em implementação. As experiências ora apresentadas, pelo seu caráter de inovação metodológica são indispensáveis à reflexão e problematização dos processos de acompanhamento, monitoramento e avaliação no setor público.

Palavras-chave: Acompanhamento; Monitoramento; Gestão estratégica; Monitoramento estratégico-analítico; Inovação metodológica.

1 Introdução

Ao referir-se à realidade do Acompanhamento no âmbito do PPA federal, Jannuzzi (2011) traduziu uma dificuldade comum a todos os entes subnacionais nesta última década: de que dados gerados a partir de registros de acompanhamento compreendem somente a ponta do *iceberg* na compilação suficiente de informações no setor público para fins de Monitoramento e Avaliação (M&A), o que levaria, segundo o autor, ao paradoxo de escassez na abundância. Visto que em meio a tanta informação continuamente produzida por unidades

prestadoras de serviços públicos, seria, não a ausência de informação na gestão pública a responsável pelo reclame desse paradoxo, mas sobretudo, a real insuficiência da gestão dos fluxos de informação. E portanto, para se trilhar a superação desse *status quo* seria preciso “aprimorar os processos de gestão da informação nos escritórios em que se planejam e coordenam as políticas e programas públicos. Os fluxos de informação, os processos de tratamento, validação, classificação e, naturalmente, de armazenamento precisam ser pensados de forma articulada, valendo-se de aplicativos e ferramentas de integração de dados” (Jannuzzi, 2011, p. 48). Ressalta ainda o autor, que a *expertise* acumulada pela iniciativa privada na automação de processos como estes, não se aplica efetivamente no setor público em virtude de tais consultorias serem pouco conhecedoras da complexidade operacional na gestão de programas públicos.

Nesse sentido, diante das peculiaridades do setor público faz-se indispensável contextualizar e problematizar de maneira perene as práticas e desafios na gestão de processos vinculados ao Monitoramento e Avaliação, em virtude inclusive da instabilidade orçamentária e das possibilidades de des(uso) dos Planos Plurianuais apontados por Barbosa e Couto (2021), Paulo (2021) e Couto (2021); tal crise teria sido provocada diante do cenário dicotômico entre controle e flexibilidade no suporte às decisões da alta gestão, dos questionamentos quanto à funcionalidade efetiva dos planos plurianuais e a interação destes com o orçamento, com os modelos de gestão à que se vinculam, com os modelos de desenvolvimento que embasam (e se traduzem) pelo plano, refletindo inclusive sobre seus desdobramentos e definições operacionais, bem como quanto à capacidade estatal sob a qual impactam o conjunto de seus resultados. As ameaças à continuidade ao planejamento público constitucionalizado como conhecemos desde a redemocratização são variados, como evidencia Amorim (2021). Portanto, ampliar o debate acerca das fragilidades e possibilidades de contribuição efetiva dos PPA (Barbosa e Couto, 2021) e refletir sobre o fortalecimento do acompanhamento e monitoramento da ação governamental é bastante válido e significativo.

Desse modo, este breve relato de experiência permite-nos conjugar a relação entre institucionalidades, processos e resultados (Lima e Papi, 2020), refletindo sobre possibilidades de seu fortalecimento (Paulo, 2021), mediante lacunas e oportunidades que emergem de sua implementação na realidade estadual baiana.

2. É preciso acompanhar para monitorar

Quando o processo de elaboração de um novo PPA é deflagrado pela Superintendência de Planejamento Estratégico (SPE) da Secretaria do Planejamento (Seplan), a Superintendência de Gestão Estratégica (SGE/Seplan), por intermédio de sua Diretoria de Monitoramento Estratégico (DME), inicia um ciclo de reuniões para definição de melhorias incrementais em seus processos de acompanhamento e monitoramento das ações governamentais, baseadas nas experiências acumuladas e nas diretrizes vigentes para o PPA subsequente. Assim, o desenvolvimento da sistemática e metodologia de tais processos tem se organizado como fruto de ininterrupta construção coletiva, inclusive com o afinado diálogo entre as duas Coordenações que integram a DME: a Coordenação de Gestão da Informação (CGI) e a Coordenação de Monitoramento e Colaboração Interinstitucional (COM). Tendo, portanto, a relação entre as duas coordenações — ou dito de outro modo — entre o acompanhamento e o monitoramento.

Desse modo, as duas Coordenações que integram a DME trabalham de modo articulado e complementar, atuando em conjunto desde a atualização do desenho dos processos Acompanhamento da Ação Governamental e Monitoramento de Programas do PPA, até a geração de relatórios de diversos tipos e formatos.

E nesse sentido, em nossas práticas cotidianas, tal qual para Jannuzzi (2014), o

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).

Vale ressaltar, que embora atendam a um *continuum* sistematicamente complementares — acompanhamento e monitoramento —, todavia, enquanto processos, operam de maneiras distintas, lembremo-nos justamente de Rua (2010), quando a autora diferencia o acompanhamento enquanto conjunto de atividades pertinentes ao registro e documentação da implementação do Plano Plurianual - PPA, da Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO e Lei Orçamentária Anual - LOA, permitindo sua supervisão, fiscalização e controle.

Na mesma medida, não teria o acompanhamento, nas palavras da autora, uma “natureza interativa, nem proativa. As informações tendem a ser formais e superficiais, e geralmente se limitam a ser registradas e informadas, nem sempre são analisadas. Os resultados raramente são compartilhados e são pouco utilizados como ferramenta de gestão” (Rua, 2010, p. 6), sendo que a experiência ora compartilhada, evidencia exatamente o contrário. Pois, tal como encontramos no verbete Monitoramento elaborado por Dias (2012), haveremos de ser bastante cuidadosos em todas as fases do monitoramento, desde a escolha dos modelos de registros adotados, à frequência com que serão realizados, passando pela transparência em sua divulgação; assim, “o monitoramento requer instrumentos e medições correspondentes adequados ao contexto do objeto, tornando necessária a utilização de sensores (para captar as mudanças que podem ser monitoradas) e coletores de dados (dispositivos adequados que capturam aspectos desse fenômeno ou evento capazes de mostrar tais mudanças)” (Rodrigues, 2014, p. 121). Diante portanto, da fina interação entre os dois processos — o de monitoramento e de acompanhamento — o processo de acompanhamento segue dispoindo de crescente protagonismo, centralidade e importância a partir de seus dados tempestivos, rastreáveis e fidedignos; compreendendo valioso suporte ao desenvolvimento do monitoramento e de todos os demais processos de gestão.

2.1 O processo de acompanhamento como suporte essencial ao monitoramento estratégico-analítico

Em nossa realidade o Acompanhamento assume real protagonismo quanto à gestão de dados e informações que subsidiam e estruturam o monitoramento estratégico-analítico. Desse modo, o processo Acompanhamento da Ação Governamental se organiza, inicialmente, em torno da definição dos parâmetros de cada Ação de Custo Específico ou de Custo Inespecífico¹

¹Ação de Custo Específico: Ação cujos insumos para a consecução do seu Produto são providos orçamentariamente por Atividades ou Projetos, com custos claramente individualizados.

em diálogo com a Superintendência de Orçamento Público (SPO) e com as unidades executoras (quase sempre secretarias finalísticas), promovendo a verificação sistemática da execução física dessas Ações e geração de relatórios de diversos tipos e formatos. Os principais componentes dos objetos do Acompanhamento, se vinculam em linhas gerais e respectivamente em: o que foi entregue, quanto foi entregue, onde foi entregue e quem se beneficia da entrega.

Desse modo, os componentes do processo Acompanhar Ação Governamental capturam informações detalhadas quanto aos Bens ou Serviços entregues (com o detalhamento de suas especificações, quando necessário); seu quantitativo em valor absoluto ou percentuais informados com relação à fase da entrega desse bem ou serviço; contendo ainda a indicação geográfica da entrega do bem ou serviço, preferencialmente por município; o(s) público(s) e o(s) beneficiário(s) a quem se destina o bem ou serviço. O sistema Sistema Integrado de Planejamento, Contabilidade e Finanças (Fiplan)² neste módulo dispõe ainda da possibilidade de registro de nota explicativa com o objetivo de descrever, esclarecer e justificar especificidades na evolução da entrega e em caso de quantitativo descontinuado, paralisado ou sem evolução, o sistema solicitará o registro obrigatório dos entraves causadores de tais situações (Junqueira *et al.*, 2022).

Nesse sentido, o processo acompanhamento tem evidenciado sinais de seu aperfeiçoamento metodológico, com a superação de lacunas apontadas por exemplo — pelo estudo de Pomponet (2012) — quando o autor relata as dificuldades enfrentadas a partir da baixa territorialização dos recursos programados em quadriênios anteriores, inclusive apontando que a ausência de padrão único para os registros e critérios orientadores uniformes, geravam diferentes interpretações e distorções significativas na alocação desses recursos por parte das secretarias, o que prejudicava tanto o trabalho das equipes técnicas de planejamento, quanto os conselhos territoriais no controle social.

Assim, desenvolvida à luz das especificidades relativas ao Plano Plurianual (PPA) do estado da Bahia para o quadriênio 2020-2023 (Bahia, 2019), a metodologia do processo vem se ampliando baseada na integração de diversos atores governamentais, se estruturando a partir do efetivo registro (e análise) de um grande número de parâmetros, os quais estão vinculados à nível de ações orçamentárias e promovem a necessária gestão de informações pertinentes ao acompanhamento físico e financeiro das ações planejadas do governo estadual. Tais parâmetros adotados permitem detalhar, através do registro das especificidades, por exemplo, a classificação do produto em simples ou complexo³; se há necessidade de um nome

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).

² 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, 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, 2020b).

³ 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.

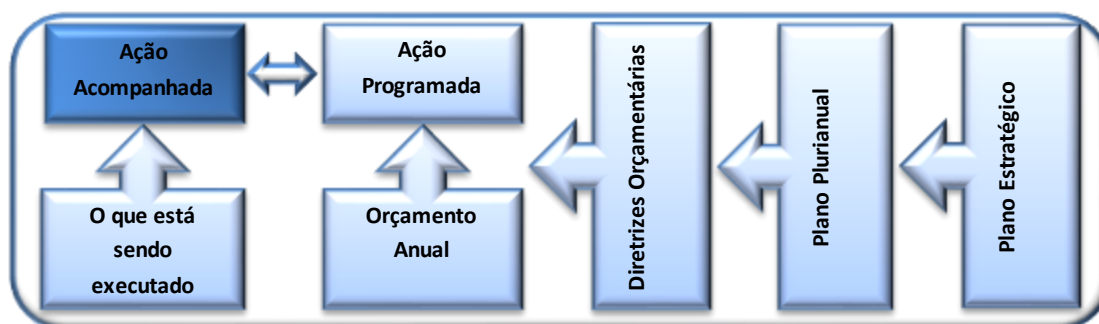
estendido para o produto⁴; o local em que a entrega será realizada (município, território de identidade⁵ ou estado); o tipo de beneficiário, quer seja ele indeterminado, determinado por ação ou mesmo determinado no menor nível de detalhamento (Junqueira *et al.*, 2022).

Portanto, o acompanhamento segue verificando o cumprimento do quantitativo programado na Lei Orçamentária Anual (LOA), ou seja, a entrega de bens e serviços descritos no produto ou subproduto, suas quantidades, localização e a quem se destina. O Sistema Fiplan possibilita visualização do vínculo com os elementos do PPA e as prioridades de governo.

Após a definição desses parâmetros, 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 (APG) das respectivas secretarias.

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 *priori* 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 contidas 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)⁶, salientamos que o acompanhamento representa o fio condutor que relaciona o nível orçamentário⁷ em menor escala com o planejamento estratégico de longo prazo, conforme esboçado na figura 1.

Figura 1 - O Ciclo do Planejamento sob a ótica do Acompanhamento da Ação



Fonte: Bahia, 2020.

⁴ Nome estendido, no sentido aqui adotado, corresponde à qualificação do produto, com denominação a ser utilizada nos relatórios.

⁵ 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).

⁶ Plano de Desenvolvimento Integrado - Bahia 2035 (em processo de revisão para Bahia 2050).

⁷ 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.

Ao longo de todo o exercício as unidades responsáveis seguem atualizando a execução física das ações e todos os lançamentos ficam registrados, permanecendo o histórico evolutivo da execução, entretanto, visando coerência entre os dados contidos nos módulos de Acompanhamento da Ação Orçamentária e Monitoramento do PPA, esses registros assumem caráter de obrigatório em datas de corte pré-definidas e publicizadas. Tais módulos se encontram desenhados, documentados e totalmente informatizados, através do Sistema Fiplan, contam com a participação de diversos atores vinculados às Unidades Setoriais de Planejamento (USP) e às Assessorias de Planejamento e Gestão (APG)⁸ de cada secretaria; os quais cadastram e validam as informações referentes à execução física das ações orçamentárias no sistema. Tratando-se, portanto, de um modelo híbrido e integrado de atuação.

Diante do volume de dados e das múltiplas possibilidades de agregação dos mesmos “a tecnologia de *Business Intelligence (BI)* surge então como um ativo que sustenta o monitoramento, pois além de permear ambientes de difícil análise, consegue captar dados para comparação e avaliação das ações do poder público” (Franco, Oliveira e Ávila, 2018, p. 120). Desse modo, os relatórios automáticos compreendem os principais subsídios na elaboração de diversos dos nossos painéis *BI*⁹: através da combinação de tabelas, gráficos e relatórios em uma única tela, permitindo a visão instantânea do seu conjunto de informações extraídas em D-1¹⁰, utilizando interface totalmente personalizada e interativa, acessível em navegadores via web mesmo fora da rede governo.

Em nossa realidade, portanto, o acompanhamento está concebido como um processo articulado: pautado em protocolos de acesso que buscam promover maior segurança nos registros, fidedignidade dos dados e a responsabilização quanto às informações; estando o CPF do usuário vinculado a todas as intervenções feitas pelo servidor no sistema. Por exemplo, no âmbito da identificação de usuários, o aperfeiçoamento dos processos de acompanhamento e monitoramento trouxe consigo a possibilidade de verificar e conhecer os responsáveis por indicadores dos programas e compromissos com suas iniciativas, no nível plurianual; e no nível orçamentário, os responsáveis pelas ações (execução física e financeira). Essa peculiaridade tem sido um diferencial importante, implicando em maior assertividade nos registros referentes à execução das ações e iniciativas, culminando numa melhor apuração de indicadores.

Outrossim, na prática, o processo de acompanhamento, ressalvadas suas especificidades, tanto alimenta quanto se serve das informações vindas das iniciativas monitoradas, como veremos nas seções seguintes.

3. Monitoramento estratégico-analítico na Bahia: relato de uma experiência em evolução

Na esteira do processo de acompanhamento – que evidencia ter atingido plena robustez, confiabilidade e maturidade – acontece o processo de Monitoramento das ações planejadas de governo. A atividade de monitoramento na Secretaria do Planejamento do Estado da Bahia deu

⁸ 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).

⁹ Atualmente utilizamos a ferramenta *Power BI*.

¹⁰ Informações do dia anterior.

seus primeiros passos a partir de 2011 quando destacada e contextualizada a importância do Monitoramento e Avaliação dentro do Sistema Estadual de Planejamento e Gestão Estratégica (Sepege) e diante da necessidade de implantar o processo como um dos componentes de gestão, nascia o desafio imposto pelo novo modelo que se materializaria através do monitoramento e avaliação dos Programas de Governo responsáveis pela execução das políticas públicas no estado. Pois, como nos lembra Melo, Neto e Silva (2012), a elaboração do PPA 2012-2015 na Bahia resultou em um grande esforço para retratar de maneira mais próxima as políticas públicas, tais como eram vistas pelos órgãos setoriais.

Desse modo, entre 2012 e 2013, houve a participação, em projeto coordenado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), onde experiências ligadas à concepção, elaboração, monitoramento e avaliação dos Planos Plurianuais 2012-2015 em dez unidades da Federação foram analisadas e discutidas comparativamente, gerando compartilhamento de experiências e aprendizado coletivo (Ipea, 2013).

Em pouco mais que uma década, institucionalmente, o monitoramento segue expandindo-se totalmente integrado aos dados e informações geradas pelo acompanhamento; vem se solidificando como atividade indispensável à gestão estratégica. As experiências acumuladas pelas equipes de acompanhamento e monitoramento do estado da Bahia vem sendo compartilhadas a partir de artigos científicos, relatos técnicos, pôsteres e demais, em eventos acadêmicos e técnicos; gerando inclusive pesquisa acadêmica. Pois assim é possível disseminar tecnologias de gestão aperfeiçoadas do ponto de vista incremental, e também compartilhamento é gerador de novas formas e autocríticas aos próprios processos (Junqueira *et al.*, 2022; Almeida *et al.*, 2024; Pinto *et al.*, 2015, 2015a e Presídio *et al.*, 2014, 2014a, 2015, 2016).

3.1 Por um monitoramento ampliado: um novo monitoramento para o novo PPA

Na realidade brasileira, nos lembra Januzzi *et al.* (2009), existem equipes competentes e experientes de pesquisadores de centros de pesquisa e universidades na análise de macropolíticas, de conjuntura social e robustas pesquisas vinculadas às boas práticas da pesquisa social, uso de técnicas quantitativas e qualitativas de coleta e análise de dados, estudos com profícua estrutura teórica e metodológica, porém, desde os anos de 1970 já existe a compreensão de que programas sociais são objetos de pesquisa especialmente de difícil compreensão e interpretação, sobretudo porque esses profissionais, em sua grande maioria, não dispõem de experiência aplicada no campo da implementação de programas, e inclusive não reúnem o conhecimento multidisciplinar demandado na abordagem das problemáticas sociais complexas sobre os quais tais programas buscam atuar.

Portanto, a estruturação de sistemas de monitoramento, que permitam efetivo acompanhamento e aprimoramento da ação governamental e da gestão de programas, passa necessariamente pelo desenvolvimento de metodologias, modelos e prescrições customizadas à luz da maturidade dos programas, da compreensão e ponderação sobre seus ciclos de vida, da integração de suas atividades com processos mais amplos; entre outros (Januzzi *et al.*, 2009).

Vale ressaltar ainda que, na construção (e reconhecimento) do papel, lugar e importância do monitoramento em si e *per se*, se faz necessário ainda hoje desmistificar o seu uso como mero balizador de processos de controle orçamentário. Desse modo, ao gestor e

equipes técnicas é necessária uma fundamental compreensão quanto a função dos órgãos de controle e das atividades de monitoramento, algumas vezes confundidas entre si. Pois, de modo distinto, as atividades de monitoramento têm foco na qualidade da gestão, “enquanto o das atividades de controle é a legalidade dos atos da administração pública” (Vaitsman e Rômulo Paes-Sousa, 2009, p. 12).

Círculos acadêmicos e diferentes esferas da administração pública reconhecem que não é pela ausência de estudos, diagnósticos e indicadores, que programas sociais não atingem resultados e impactos previstos; pois,

centros de pesquisa, universidades, empresas de consultoria e equipes de técnicos do setor público têm produzido, de forma sistemática ou por meio de projetos contratados, um amplo conjunto de trabalhos, artigos e estudos sobre diferentes aspectos da realidade social, referidos direta ou indiretamente ao contexto de operação dos vários programas públicos (Januzzi *et al.*, 2009, p. 101).

Nota-se, portanto, que não se trata de escassez de estudos e diagnósticos no campo das políticas públicas, mas sim ausência de trabalhos particularizados e customizados que venham subsidiar a formulação e formatação de ações públicas mais direcionadas, uma vez que a maioria desses trabalhos tem caráter mais geral e descritivo. Prossegue Januzzi *et al.* (2009) que, além dos pesquisadores possuírem conhecimento técnico e metodológico pertinentes às temáticas em avaliação, devem reunir experiência empírica anterior, com possibilidade de inovar e improvisar diante das dinâmicas impostas pelas circunstâncias e dificuldades que emergem da prática cotidiana da área.

Diante das nossas experiências institucionais, portanto, o papel da avaliação, monitoramento e gestão, desde o PPA 2004-2007, foram realçadas como atividades imprescindíveis para a efetividade dos programas de governo e seus resultados, inclusive o texto daquele PPA defendeu a necessidade de canais permanentes de intercâmbio de informações e dados entre os variados setores do governo, com intuito de formar uma rede de suporte às atividades de acompanhamento, nos lembra Silva (2012). E de forma prática, a cultura de M&A no estado da Bahia é relativamente recente, encontrando seus primeiros sinais de estruturação durante a execução do Plano Plurianual – PPA 2012-2015, como dissemos anteriormente e, desde então, nos PPA seguintes, 2016-2019, 2020-2023 e neste 2024-2027, os processos de acompanhamento, monitoramento e avaliação seguem em rota de aprimoramento.

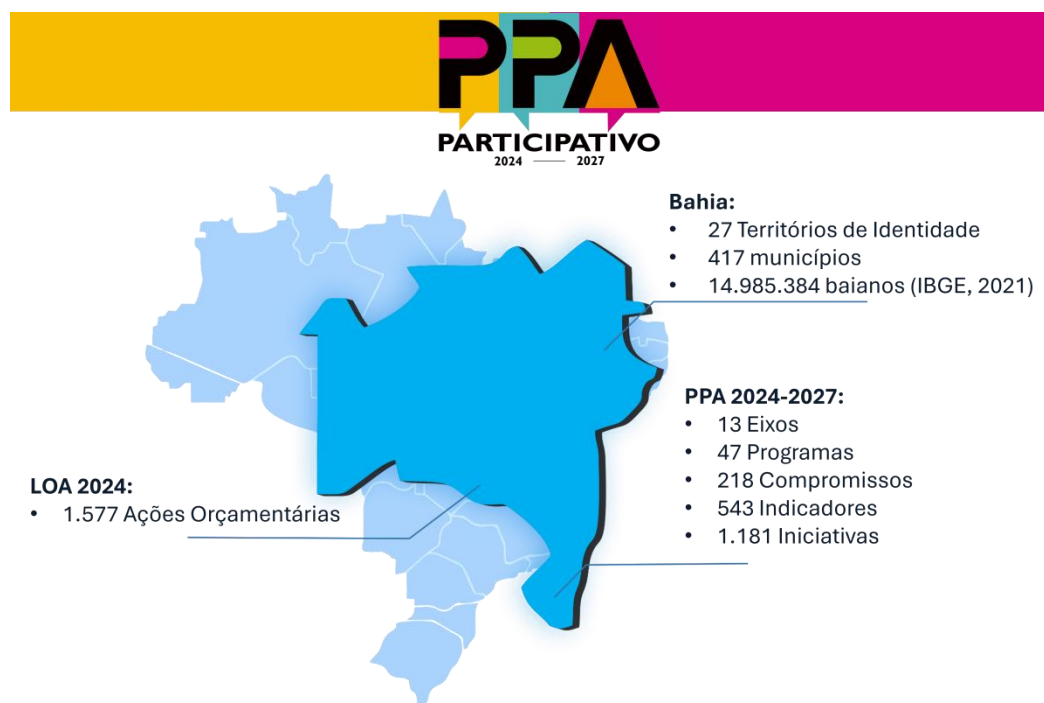
O PPA em curso, destacamos, teve sua elaboração embasada pelo Plano de Desenvolvimento Integrado (PDI Bahia 2035) e no plano teórico-metodológico, foi norteado pelas ideias de Celso Furtado — com a importância da função planejamento para o Estado (Wasques, 2021); de Carlos Matus — através do Planejamento Estratégico Situacional (PES) — que nos permite identificação de contradições e conflitos presentes na realidade e, a partir destes elementos, pensar o planejamento (Matus, 1993; Huertas, 1996), e de Milton Santos — para o qual o planejamento deve ser territorializado, afim de que as políticas públicas sejam adaptadas às necessidades locais (Santos, 1979; 1985; 1994).

Vale ressaltar inclusive, que o planejamento estadual baiano, desde o PPA 2008-2011, é de base participativa; elaborado à luz da escuta social, em 2023, além da tradicional escuta organizada em todos os territórios de identidade, num total de 27 na Bahia, disponibilizou plataforma digital e organizou grupos de trabalho temáticos junto aos Conselhos Territoriais de

Desenvolvimento para elaboração de propostas que embasassem a ação planejada de governo neste quadriênio; as plenárias territoriais (presenciais) mobilizaram cerca de 8.500 cidadãos, com a geração de 3.636 propostas; além de outras 3.668 e 2.203 vindas do canal virtual e dos conselhos, respectivamente (Bahia, 2024b).

Assim, no PPA 2024-2027, diante da magnitude dos componentes que o estruturam, conforme nos mostra a figura 2, encontramos como desafio primário à sua governança e, neste caso, ao recorte metodológico para fins de monitoramento e avaliação, justamente suas dimensões.

Figura 2 - PPA Participativo 2024-2027 em números



Fonte: Elaboração própria, 2024.

Face a este PPA robustecido em seus aspectos diagnóstico, teórico-metodológico e de participação social; inaugurou-se portanto, um novo capítulo do monitoramento das ações planejadas de governo; nesse sentido, o nascer de um novo monitoramento, mais amplo e sempre por via incremental, se dá inclusive em virtude da institucionalização de um modelo de governança (Bahia, 2024a), que apresenta dentre suas diretrizes: a integração das dimensões sistêmica, setorial e territorial de governança; o impulsionamento da colaboração intersetorial e a incorporação da gestão dos riscos para o alcance dos resultados.

3.2 Notas sobre a sistemática da primeira etapa de implementação da metodologia para o PPA 2024-2027

A primeira etapa deste novo momento do monitoramento, portanto, se refere ao Planejamento para o Monitoramento e Avaliação dos programas. Nesse entendimento, o monitoramento se apresenta como um processo que não se restringe às atividades de

acompanhamento por execução física e financeira das ações orçamentárias ou se assemelha às atividades de controle procedimental ou legal dessas ações, ou, ainda, à prestação de contas *ex post* das realizações governamentais. O seu objetivo precípua passa a ser o de impulsionar a implementação de políticas públicas e viabilizar as entregas efetivas de bens e serviços à população através da colaboração interinstitucional nas instâncias de gestão, visando o aprimoramento das ações prioritárias de governo (Cardoso Jr, 2015), tratando-se assim, de um monitoramento estratégico-analítico; que encontra na sua gestão institucionalizada, parâmetros indicados pelo modelo de governança que prevê, no âmbito do Poder Executivo, a realização do monitoramento e avaliação sistemáticos dos Programas que estruturam o PPA, visando o alcance dos seus objetivos e o aperfeiçoamento das políticas públicas.

A operacionalização da sistemática de monitoramento apresentou como primeiro passo, a definição do escopo do monitoramento (recorte da dimensão sistêmica¹¹), a partir do qual foram indicados quantos e quais compromissos serão monitorados dentro da estrutura de cada programa temático. Tal recorte levou em consideração inclusive os recursos técnicos e institucionais disponíveis neste primeiro ano do PPA. Foram elaborados, após várias rodadas de discussão, critérios quantitativos que comporiam o barema do escopo a ser monitorado, e demais aspectos qualitativos a serem ponderados na identificação de quais iniciativas do PPA seriam monitoradas dentro da dimensão sistêmica. Entre os critérios identificados encontram-se a materialidade do tipo de entrega, sua relevância e criticidade, conforme detalha o quadro 1.

Quadro 1 - Critérios para definição do escopo da Dimensão Sistêmica

CRITÉRIOS	DEFINIÇÃO
Materialidade	Entrega direta de bens ou serviços
Relevância	Atendimento Total ou Parcial das Propostas de Escuta Social
	Financiamento por Organismo Internacional
	Financiamento pelo Fundo de Combate à Pobreza
Criticidade	Iniciativa que integra Programa Especial
	Alto risco social por inação

Fonte: Elaboração própria, 2024.

E de modo complementar, dentre os aspectos qualitativos, apontamos a inclusão de todas as iniciativas consideradas prioritárias, de acordo com o Anexo I da Lei de Diretrizes Orçamentárias de 2024; a análise individual de iniciativas que, apesar de estarem em compromissos com nota percentual abaixo de 60% diante da aplicação do barema, foram

¹¹ Dimensão Sistêmica corresponde ao ciclo de monitoramento e avaliação no âmbito do Sistema Estadual de Planejamento e Gestão Estratégica (Sepege) e será coordenada pela Secretaria do Planejamento (Seplan) em articulação com os demais órgãos e entidades do poder executivo.

consideradas importantes para o monitoramento, em virtude de sua centralidade em relação ao compromisso e relevância mediante o conjunto de entregas de bens e serviços previstos naquele programa temático.

Assim, do total de 1.181 iniciativas que compõe o PPA 2024-2027, conforme nos mostra a ilustração da figura 3, após aplicação dos critérios contidos no quadro 1 e ponderados os aspectos qualitativos das iniciativas do PPA; o Monitoramento de Dimensão Sistêmica (MDSI), numericamente, identificou 245 iniciativas¹² pertencentes à programas de 22 diferentes secretarias, tais iniciativas portanto, dentro da metodologia preconizada, apresentam pertinência ao ciclo de monitoramento e avaliação, coordenado pela Seplan.

Figura 3 – PPA Participativo 2024 – 2027 por número de iniciativas total e integrante do MDSI



Fonte: Elaboração própria, 2025.

Ressalta-se inclusive, que a metodologia de monitoramento prevê que a diferença entre o número total das iniciativas do PPA 2024-2027 e o número de iniciativas integrantes do MDSI, constitui automaticamente a base do Monitoramento de Dimensão Setorial (MDSE), isto é, que as demais 936 iniciativas poderão ser monitoradas, de maneira facultativa¹³, com todos os elementos de planejamento, pela própria secretaria setorial responsável pela execução, com o suporte e supervisão da Seplan.

¹² O limite do quantitativo de iniciativas do recorte que compõe o MDSI, além do crivo dos aspectos já abordados no texto, também foi tangenciado pelo dimensionamento da equipe técnica e capacidade física e tecnológica instaladas.

¹³ A Seplan, através de sua Diretoria de Monitoramento Estratégico – DME/SGE, recomenda, estimula e orienta que todos os órgãos da administração direta e indireta realizem o monitoramento de suas iniciativas que compõem os programas do PPA 2024-2027, conforme os elementos da metodologia utilizada integralmente no recorte MDSI, aprimorando o planejamento, a governança e a gestão nas Secretarias.

Finalizada essa fase de definição de escopo das dimensões MDSI e MDSE, no início do ano I do PPA é solicitado aos órgãos que registrem no sistema Fiplan a pretensão anual das metas quadrienais de todos os Indicadores de Compromisso, sendo esta funcionalidade do sistema revisitada no segundo e terceiro anos do PPA para atualizações.

3.2.1 O Monitoramento de Dimensão Sistêmica (MDSI) e seus elementos gerenciais

Dando seguimento a primeira etapa, a metodologia do monitoramento prevê que, para cada iniciativa do PPA 2024-2027 identificada como integrante da Dimensão Sistêmica, os gestores dos órgãos ou unidades responsáveis por tal iniciativa definam o bem ou serviço (ou o conjunto destes), que será entregue à sociedade de modo vinculado àquela iniciativa.

Após a definição das entregas pertinentes à cada iniciativa do PPA, deverão ser construídos, sempre com o suporte metodológico e técnico da equipe da Diretoria de Monitoramento Estratégico – DME/SGE/Seplan, todos os demais elementos gerenciais previstos.

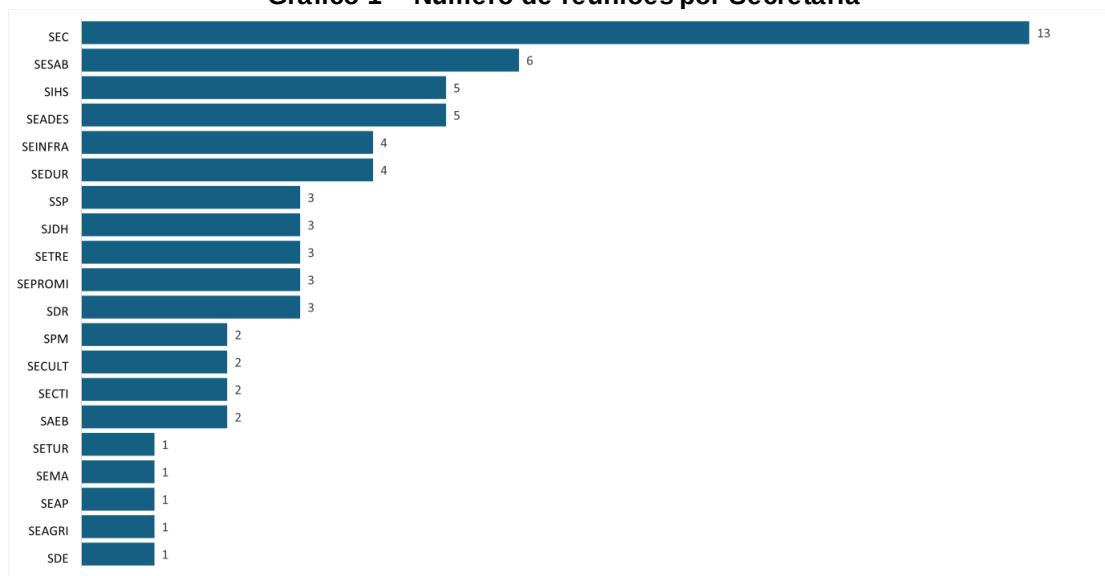
Recapitulando, portanto, os bens ou serviços aqui denominados por *entregas*, compreendem o primeiro elemento gerencial a ser definido; na sequência, há a definição da *atividade crítica*, isto é, uma ou mais atividades indispensáveis para execução da *entrega* pautada. Uma vez estabelecida a *atividade crítica*, seguimos para o terceiro elemento gerencial: a identificação de riscos que podem prejudicar ou favorecer a execução da *atividade crítica*; e que devem levar sempre em consideração os ambientes socioinstitucional interno e externo, ou seja, o *fator crítico de contexto*; e para cada um deles foram estabelecidas uma ou mais *atividades preventivas e corretivas* (sendo as preventivas àquelas que preveem evitar uma não conformidade ou situação indesejável que possa colocar em risco a *atividade crítica*, e as *atividades corretivas*, àquelas capazes de, uma vez adotadas, corrigirem falhas ou mitigarem danos causados na execução da *atividade crítica*, após a ocorrência de não conformidades ou situações indesejáveis).

Todos os elementos gerenciais são devidamente validados pelos responsáveis das unidades responsáveis pela execução em cada secretaria e registrados de modo concatenado, por parte das respectivas APG no sistema Fiplan.

3.3 Balanço das primeiras etapas de implementação - Ano I

Registre-se que, durante o segundo e terceiro trimestres de 2024, aconteceram 65 reuniões de colaboração institucional com 20 diferentes secretarias de estado, conforme nos mostra o gráfico 1, que evidencia o quantitativo de reuniões realizadas por secretaria.

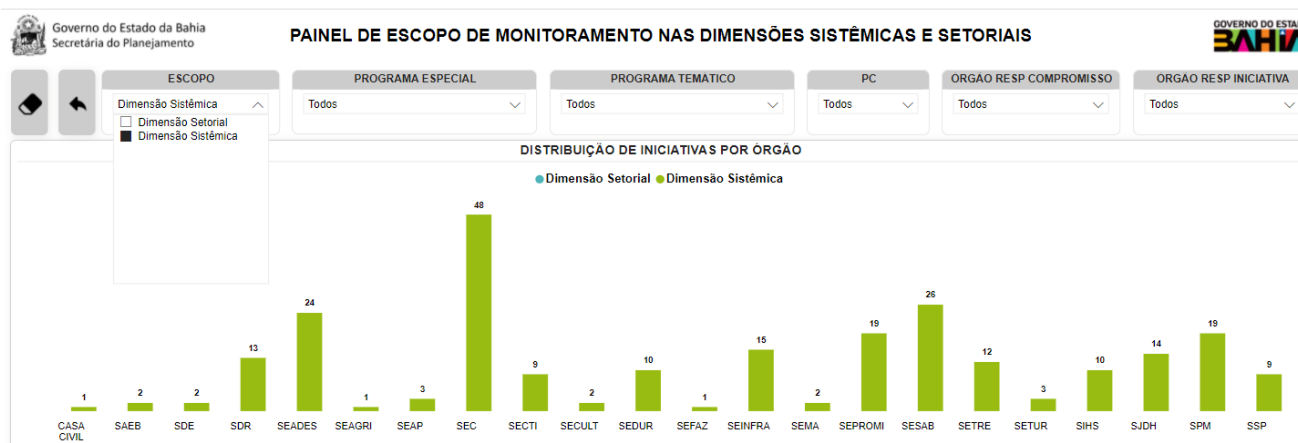
Gráfico 1 – Número de reuniões por Secretaria



Fonte: Elaboração própria, 2025.

A necessidade do número de reuniões se deu, proporcionalmente, em virtude do montante de iniciativas do PPA que a secretaria possui no recorte de atuação sistêmica e, neste caso, foi a Secretaria de Educação (SEC) que demandou o maior número de encontros para o planejamento das entregas de suas 48 iniciativas vinculadas à dimensão sistêmica de monitoramento, de acordo com o que revela a imagem 1; pois normalmente o quantitativo de reuniões realizadas em cada secretaria (gráfico 1) é diretamente proporcional ao seu número de iniciativas integrantes do escopo de MDSI.

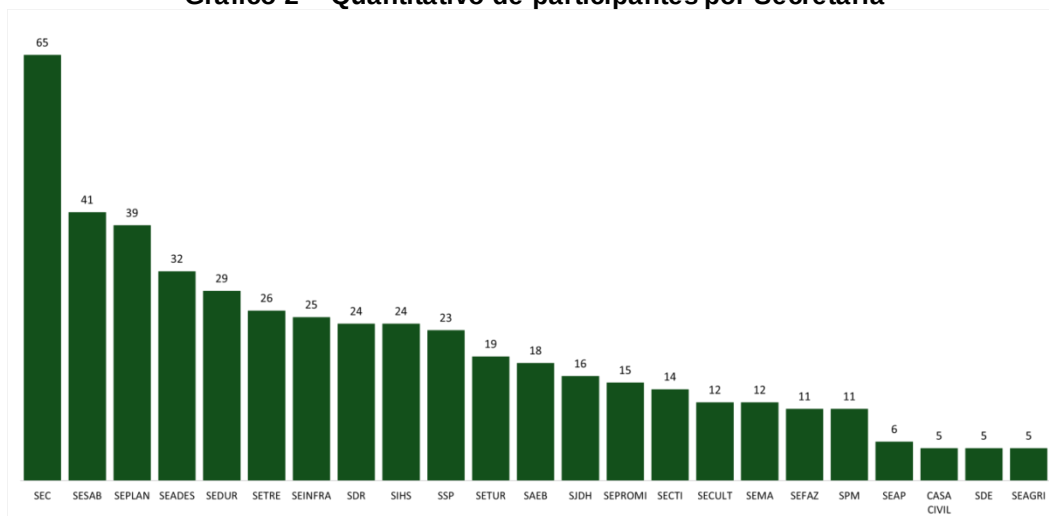
Imagem 1 – Painel *Business Intelligence* PPA 2024-2027 distribuição de iniciativas MDSI por secretaria



Fonte: Coordenação de Gestão da Informação (CGI/DME/SGE/Seplan), 2025.

E ainda, é possível destacar a mobilização das equipes de trabalho (gestores e técnicos), pois as reuniões de colaboração institucional realizadas sob a coordenação da DME/SGE/Seplan, reuniram nesta primeira etapa aproximadamente 500 participantes, como nos apresenta o gráfico 2; dos quais 39 participantes foram das equipes da Seplan das áreas de planejamento, orçamento e monitoramento.

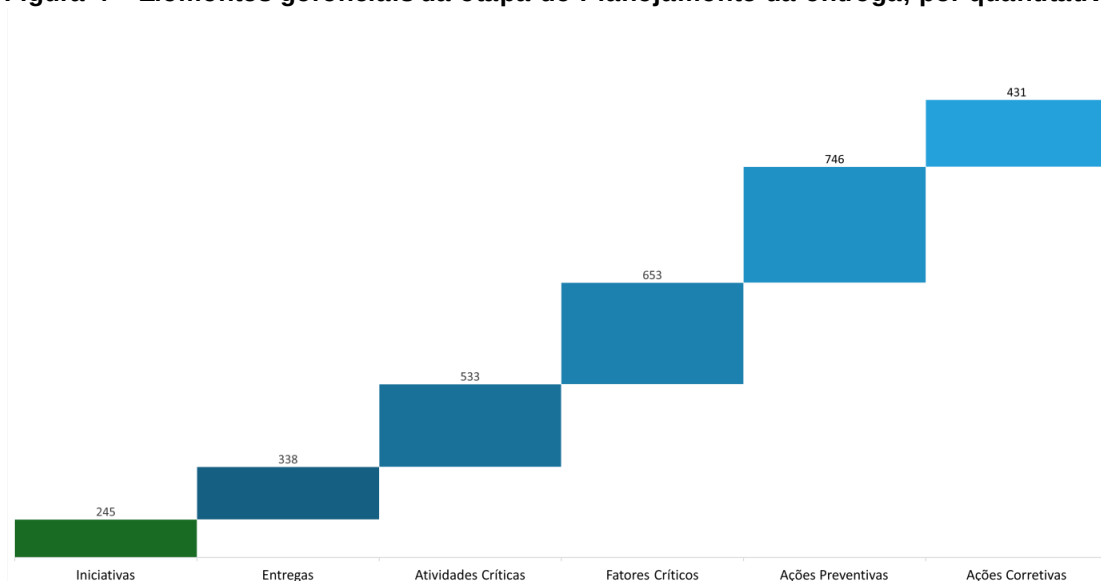
Gráfico 2 – Quantitativo de participantes por Secretaria



Fonte: Elaboração própria, 2025.

Vale ressaltar que as reuniões nas diversas secretarias de Estado ocorreram sempre com a presença obrigatória dos responsáveis pela execução das iniciativas do escopo de MDSI; e também com a participação ativa de representantes das suas Assessorias de Planejamento e Gestão (APG) e da Coordenação de Controle Interno (CCI). Fruto desse rico processo formativo e integrador, foram identificados e construídos os elementos gerenciais (entregas, atividade crítica, fator crítico de contexto, atividades preventivas e corretivas), apresentados detalhadamente no item anterior; os quais reverberaram no quantitativo demonstrado na figura 4, onde percebemos que as 245 iniciativas do PPA 2024-2027, integrantes do MDSI, preveem a entrega de 338 diferentes bens ou serviços à população; e para cada entrega prevista, inspirados pela gestão de risco, identificou-se nuances da realidade que compreendem desde situações que podem implicar na devida execução da entrega, até cenários preventivos e corretivos na mitigação das possíveis situações encontradas.

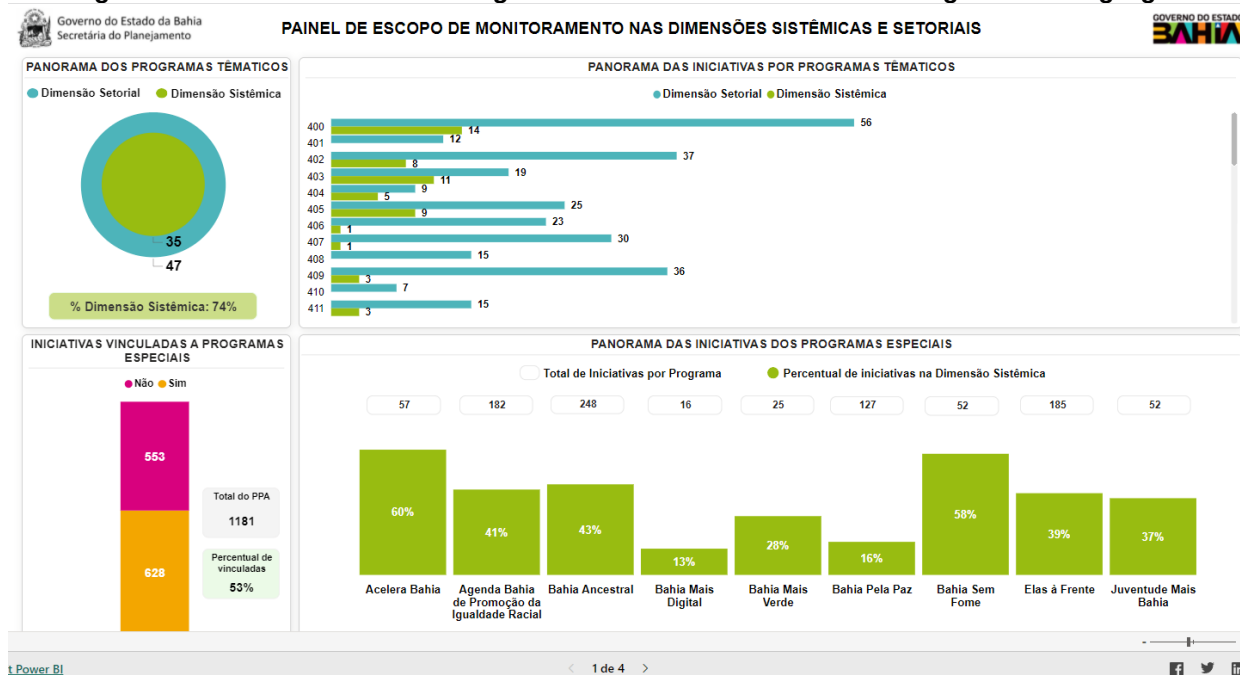
Figura 4 – Elementos gerenciais da etapa de Planejamento da entrega, por quantitativo



Fonte: Elaboração própria, 2025.

No momento subsequente, como suporte tecnológico às unidades gestoras responsáveis pelas iniciativas do PPA, bem como ao trabalho de monitoramento da Seplan, foi construído painel do tipo *Business Intelligence (BI)*, como evidencia a imagem 2, com a disposição de todos os elementos gerenciais de maneira agregada, gerando variadas possibilidades de navegação, pesquisa e análise de dados.

Imagem 2 – Painel *Business Intelligence* PPA 2024-2027 e elementos gerenciais agregados



Fonte: Coordenação de Gestão da Informação (CGI/DME/SGE/Seplan), 2025.

Com o final do ano I do PPA 2024-2027, isto é, primeiro ano da atual metodologia de M&A, está sendo promovida *survey* junto às unidades que integram o escopo do MDSI com intuito de promover escuta ativa das unidades envolvidas no planejamento das entregas. A pesquisa dispõe de questões relativas quanto às ferramentas tecnológicas utilizadas, ao material institucional de orientação metodológica disponibilizados, ao nível de atendimento das demandas de orientação e interlocução da equipe que coordena os trabalhos de M&A na Seplan e ainda, foi composta por questão qualitativa sobre a metodologia em si. A *survey* encontra-se no período de realização e seus resultados irão auxiliar oportunidades de melhoria e aperfeiçoamento metodológico do desenho e execução por parte da Diretoria de Monitoramento Estratégico.

3.4 Iniciando nova etapa de implementação (Ano II)

Para o ano II do PPA 2024-2027, está prevista a ampliação incremental da metodologia de M&A, através da atuação sobre os Indicadores de Programa e de Compromisso que tiveram desempenho contrário à polaridade, resultado da Avaliação de Desempenho do PPA 2024-2027¹⁴ referente ao ano I, onde os responsáveis pelos indicadores devem propor Ações de

¹⁴ Realizada pela Diretoria de Avaliação de Políticas Públicas (DAPP/SGE/Seplan), esta avaliação compreende a análise do desempenho do PPA, dos seus Programas e dos seus componentes separadamente (Indicadores de Programa e Indicadores de Compromisso) e tem por objetivo subsidiar os órgãos na análise e verificação dos

Melhoria para resolver ou mitigar os problemas contidos nas oportunidades de melhoria identificadas, criando plano de ação de melhoria a ser implementado. As ações de melhoria podem ser no âmbito do desempenho do indicador, aderente à execução da ação planejada de governo, ou ainda no âmbito formal, podendo ser relativa ao desenho lógico (encadeamento dos elementos de gestão e planejamento) ou relativa à cálculo e interpretação, suscitando ações de melhoria destinadas ao processo de revisão do PPA 2024-2027.

No primeiro trimestre de 2025 portanto, foi iniciado ciclo de reuniões presenciais com grupos de Secretarias (uma a três por reunião), com intuito de compartilhar e planificar a interpretação sobre o conteúdo do relatório de desempenho do PPA referente ao ano I; orientar os Órgãos quanto aos Planos de Melhoria que terão de desenvolver; orientar também quanto aos registros do redimensionamento da pretensão anual da meta quadrienal, para os casos que se façam necessários; além de problematizar sobre a importância da realização dos registros no Fiplan, principalmente nos casos em que a situação da execução das Ações Orçamentárias no ano I do PPA tiveram seus últimos registros nas situações “iniciado”, “em execução” e “paralisado”.

A ampliação da metodologia de M&A neste ano II de execução do PPA, segue conforme o previsto e visa o adensamento dos elementos gerenciais na prática, isto é, sua contribuição efetiva para a gestão dos programas do PPA 2024-2027 por parte das secretarias responsáveis; evidenciando ainda, uma maior integração e interdependência dos componentes que estruturam o PPA (desde as ações orçamentárias até os indicadores de programa), de modo que as Secretarias possam compreender não apenas a lógica da metodologia, mas sobretudo a sua validade e importância no fortalecimento do planejamento integrado a um monitoramento aprofundado e tempestivo.

4 Considerações finais

Fator de destaque do ponto de vista da capacidade e experiência técnica, encontra-se o fato da equipe coordenadora da nova metodologia de M&A para o PPA baiano, em sua grande maioria, dispor de servidores públicos efetivos; com formação acadêmica em nível de especialização, mestrado e doutorado; integrantes da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG).

De modo salutar, os elementos gerenciais reunidos a partir da primeira rodada do planejamento para o monitoramento deste PPA 2024-2027, além de evidenciarem a consistência das entregas de bens e serviços previstos, revelam gargalos e sinalizam, quando necessário, medidas que reorientem a ação governamental no atingimento das realizações planejadas, subsídios estes que integram o aprofundamento incremental do desenho metodológico do M&A previsto para o ano II. Isto é, a nova metodologia do monitoramento estratégico-analítico se encontra em implementação e já apresenta resultados práticos, a exemplo da identificação dos fatores críticos de contexto que podem prejudicar a realização das entregas previstas no PPA, tais como: equipe técnica reduzida, restrições orçamentárias, lentidão em processos diversos, inadequada infraestrutura, dificuldades logísticas, conflitos

pontos em que precisam envidar esforços, por intermédio da elaboração de ações de melhoria, visando a efetiva realização da ação planejada de governo. Trata-se de uma modelagem de avaliação quali-quantitativa, baseada nas evidências produzidas nos processos de acompanhamento, monitoramento do PPA, alicerçada nas dimensões Resultado e Esforço.

judiciais e baixa adesão de municipalidades às políticas em regime de colaboração; os quais seguirão em rota de monitoramento por parte das secretarias e suas unidades responsáveis.

Com análises integradas que compreendem a articulação das informações vindas do acompanhamento físico e financeiro das ações orçamentárias em menor nível, chegando até os subsídios vindos do desempenho dos indicadores de programa, está em curso mudanças positivas e significativas quanto à cultura do monitoramento governamental e reconhecimento do seu papel essencial e estratégico na governança dos programas e políticas públicas no estado da Bahia.

5 Referências

ALMEIDA, Patrícia Oliveira Borges da S.; PINTO, Fabiane Louise B.; JUNQUEIRA, Alexandre Vasconcelos; PRESÍDIO, Maria Aparecida F. de Almeida. Acompanhamento e Monitoramento de Políticas Públicas: Socializando experiências de um projeto de intervenção para a melhoria da capacidade de análise das Entregas Públicas de bens e serviços. *In*: XI Encontro Brasileiro de Administração Pública, 2024, **Anais eletrônicos** [...]. Brasília, 2024.

AMORIM, Ivan Trizi. **Balanco dos 30 anos da prática do Plano Plurianual (PPA)** – Trajetórias, Desafios e Perspectivas. 2021. 309p. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.

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.

_____. **Decreto nº 16.489 de 23 de dezembro de 2015**. Aprova o Regimento da Secretaria do Planejamento.

_____. **Lei nº 14.172 de 06 de novembro de 2019**. Institui o Plano Plurianual Participativo - PPA do Estado da Bahia para o quadriênio 2020-2023. Salvador, 2019.

_____. Secretaria do Planejamento. **Manual de Acompanhamento da Ação Governamental – PPA 2020-2023**. Salvador, 2020a. Disponível em: <http://www.sepege.ba.gov.br>. Acesso em: 21 nov. 2023.

_____. Secretaria do Planejamento. **Portaria nº 17 de 02 de dezembro de 2020**. Dispõe sobre Processos Organizacionais relacionados ao Sistema Estadual de Planejamento e dá outras Providências. Salvador, 2020b.

_____. Secretaria do Planejamento. **Tutorial PPA-P Acompanhamento da Ação Governamental no Fiplan**. Salvador, 2020c. Disponível em: <http://www.sepege.ba.gov.br>. Acesso em: 21 nov. 2023.

_____. 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/apresentacao-sepege/>. Acesso em: 21 nov. 2023.

_____. Secretaria do Planejamento. **Manual do Processo Monitorar Programa de PPA 2020-2023**. Salvador, 2022. Disponível em: <http://www.sepege.ba.gov.br>. Acesso em: 21 nov. 2023.

_____. Secretaria do Planejamento. Apresentação das bases conceituais e metodológicas: PPA Participativo 2024-2027. Salvador, 2023a. Disponível em: <https://ppaparticipativo.ba.gov.br/publicacoes-e-documentos/>. Acesso em: 21 nov. 2023.

_____. **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, 2023b.

_____. 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, 2024a.

_____. Secretaria do Planejamento. **Balanço do PPA Participativo 2024-2027 estado da Bahia**. Apresentação do Power Point. Acesso local CEPT/Seplan. 14 p. 2024b.

BAPTISTA, Celeste Maria Philigret. **A intervenção planejada do estado**: uma interpretação do caso baiano. 1978. 67 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 1978.

BARBOSA, Sheila Cristina T.; COUTO, Leandro F. Apresentação. In: _____ (Orgs.). **Planejamento Governamental**: Planos Plurianuais em crise. n.1, Brasília: Ipea. 2021, p. 5-7.

BRASIL. **Decreto nº 11.558 de 13 de junho de 2023**. Dispõe sobre o Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas.

CARDOSO JR. José Celso (org). **A reinvenção do planejamento governamental no Brasil**. volume 4. Brasília: IPEA, 2011a.

_____. **Planejamento Governamental e Gestão Pública no Brasil**: elementos para ressignificar o debate e capacitar o Estado. Brasília: Ipea, 2011b.

_____. Monitoramento estratégico de políticas públicas: requisitos tecnopolíticos, proposta metodológica e implicações práticas para a alta administração pública brasileira. In: _____. (Org). **Planejamento Brasil século XXI**: inovação institucional e refundação administrativa – elementos para o pensar e o agir. Brasília: Ipea, 2015.

COUTO, Leandro Freitas. Faces e Funções: o (des)uso do PPA a partir de suas funcionalidades e a instabilidade orçamentária. In: BARBOSA, Sheila Cristina T.; COUTO, Leandro F. (orgs.). **Planejamento Governamental**: Planos Plurianuais em crise. n.1, Brasília: Ipea, 2021, p. 19-28.

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.

GIACOMONI, James. **Orçamento público**. 15 ed. ampl., rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2010.

HUERTAS, Franco. **O método PES**: entrevista com Carlos Matus. São Paulo: Fundap, 1996.

IPEA. Relatório final na Bahia, do projeto Planejamento e gestão governamental na esfera estadual: uma análise comparativa dos processos, conteúdos e sistemas de acompanhamento dos PPAs. Rede de Pesquisa e Desenvolvimento de Políticas Públicas: REDE-IPEA (2013). Acessível em: https://www.ipea.gov.br/redeipea/images/pdfs/termo_referencia/relatorio_pesquisa_bahia.pdf

JANNUZZI, Paulo de M. et. al. Estruturação de sistemas de monitoramento e especificação de pesquisas de avaliação, os problemas dos programas públicos no Brasil são Pouca saúde e

muita saúva, os males do Brasil são. *In*: Reflexões para Ibero-América: Avaliação de Programas Sociais. **Caderno EIAPP** – Brasília: ENAP, 2009, p. 101 - 138.

. 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, **Anais eletrônicos** [...]. Brasília, 2022. Disponível em: <<https://www.even3.com.br/anais/ccdgp2022/525703-contextualizacao-e-integracao-do-acompanhamento-da-gestao-dos-servicos-publicos-e-politicas-publicas-relato-de-u/>>. Acesso em: 23 nov. 2023.

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**. Tomo 1 e 2. Brasília: IPEA, 1993.

_____. **Estratégia, poder e planejamento**. São Paulo: EDUSP, 1996.

MELO, Elton Bernardo Bandeira de; NETO, Rafael Martins; SILVA, Marcos de Souza. Dilemas na construção de um modelo de acompanhamento do planejamento governamental. **Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento**, Brasília, v. 2, nº 1, p. 5-23, 2012.

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.; 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. *In*: V Encontro Mineiro de Administração Pública, Economia Solidária e Gestão Social - EMAPEGS. **Anais eletrônicos** [...] Lavras: UFLA, 2015a. [n.p.] Disponível em: <http://www.ema pegs.ufla.br/2015b/>. Acesso em: 21 nov. 2023.

_____; 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 experiência 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, 2015b. [n.p.] Disponível em: <http://www.gigapp.org/index.php/congreso/congreso-2015/290-autores-en-programa-definitivo-gigapp2015a>. Acesso em: 21 nov. 2023.

_____; 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.

PRESÍDIO, 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. Disponível em: <http://slideplayer.com.br/slide/2479833/>. Acesso em: 21 nov. 2023.

_____; 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.]. Disponível em: <https://www.consad.org.br/eventos/congressos/ix-congresso-consad-de-gestao-publica/>. Acesso em: 21 nov. 2023.

RODRIGUES, Roberto Wagner. Monitoramento. *In*: BOULLOSA, Rosana de Freitas (org.). **Dicionário para a formação em gestão social**. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 119-122.

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

SANTOS, Flavio Rosendo dos; JANKOSKI, Andréa Roseli Moreira C.; OLIVEIRA, Antonio Gonçalves de; RASOTO, Vanessa Ishikawa. O orçamento-programa e a execução das políticas públicas. **Revista do Serviço Público**, v. 68, n. 1, p. 191-212, 2017.

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

SANTOS, Milton. **Economia espacial**: críticas e alternativas. São Paulo: Editora HUCITEC, 1979.

_____. **Espaço & Método**. São Paulo: Nobel, 1985.

_____. **Técnica, espaço e tempo**: Globalização e meio técnico-científico informacional. São Paulo: Editora HUCITEC, 1994.

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.

VAITSMAN, Jeni; PAES-SOUSA, Rômulo. **Avaliação de programas e transparência da gestão pública**. Reflexões para Ibero-América: Avaliação de Programas Sociais, Brasília; ENAP, Brasília, 2009.

WASQUES, Renato Nataniel. O pensamento de Celso Furtado sobre Estado e planejamento. **Revista do Instituto de Estudos Brasileiros**, p. 156-181, 2021.