

Metodologia para Mensuração de Desempenho na Gestão Governamental

Secretaria de Controle e Transparência (Secont)



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
*Secretaria de Controle
e Transparência*



Equipe e Elaboração

Governador do Estado do Espírito Santo

José Renato Casagrande

Secretário de Estado de Controle e Transparência

Edmar Moreira Camata

Subsecretário de Estado de Controle

Marcelo Campos Antunes

Coordenador de Engenharia

Valber Pinheiro Padilha

Elaboração

Giselli Cardoso Alencastre Ballestrassi

Auditora do Estado

Simony Pedrini Nunes Ratis

Auditora do Estado

Vânia Cristina Ramos

Auditora do Estado

Valber Pinheiro Padilha

Auditor do Estado - Coordenação

Revisão 0 - Junho de 2020

Sumário

1	Apresentação.....	4
2	Introdução.....	5
3	Conceitos.....	7
4	Construção dos Indicadores.....	9
4.1	Indicadores de Resultado – IR	10
4.1	Indicador de Cumprimento de Entrega – IE1.....	11
4.3	Indicador de Transferências – ITc	12
4.4	Indicador de Aditivo de Supressão aos Contratos – IAs	13
4.5	Indicador de Obras, Bens ou Serviços Interrompidos - II	14
4.6	Indicador de Aditivo de Acréscimo aos Contratos – IAA	15
4.7	Indicador Orçamentário de Realização Financeira - IOR	16
4.8	Indicador Orçamentário de Metas Físicas - IOF	17
4.9	Indicador de Andamento das Entregas – IE2	18
4.10	Indicador de Realização de Controles Internos - IC	19
4.11	Indicador de Cumprimento dos Pagamentos aos Fornecedores - IP	20
4.12	Indicador de Transferências - ITP	21
4.13	Indicador de Economicidade – IF	22
5	Metodologia para Mensuração do Índice	23
6	Aplicação da Metodologia e Divulgação dos Resultados	28
7	Auditoria de Gestão	30
8	Considerações Finais	32
9	Referências	33
10	Apêndice 1 - Indicadores de Desempenho	34
11	Apêndice 2 - Indicadores de Resultado por Órgão	35

1. Apresentação

A Administração Pública, considerada sua função de atender as demandas sociais, deve estabelecer mecanismos que possam demonstrar à sociedade sua capacidade de perseguir os objetivos previamente definidos e gerar resultados. Tendo como premissa tal função, o propósito da Metodologia para Mensuração de Desempenho na Gestão Governamental é avaliar a gestão, em seu papel finalístico de entrega de bens e serviços à população, sendo este o primeiro modelo referencial a ser adotado pelo Estado.

Esse modelo também permitirá ao chefe do Poder Executivo ter uma visão sistêmica do desempenho de cada secretaria finalística ou autarquia, e possibilitará aos gestores avaliarem, de forma mais detalhada, as causas que geram resultados indesejados e os esforços necessários para produzir a melhoria na gestão.

Ressalva-se que a metodologia não tem a pretensão de fazer questionamentos sobre o conjunto de programas e projetos definidos por um Governo ou adentrar na orientação política assumida e expressa em seu planejamento estratégico.

As análises propostas na metodologia objetivam contribuir para o aprimoramento da gestão, independentemente da orientação política, além de melhorar continuamente o sistema de controle, a governança, a transparência e alcançar o objetivo maior, que é atender a sociedade.

Em síntese, o presente manual é mais um instrumento à disposição do Poder Executivo Estadual com vistas a aperfeiçoar o cumprimento de suas obrigações legais, zelar pela condução do sistema de controle interno, avaliar o desempenho da gestão, sua adequação, eficácia e eficiência em relação aos objetivos organizacionais planejados.

Esse manual está disponível no sítio institucional da Secont, localizado no endereço eletrônico www.secont.es.gov.br, e possuirá indicação do mês e ano de elaboração, além do número de revisão, sendo que este primeiro pode ser considerado ainda em desenvolvimento, mas aceitável para o início dos trabalhos e o fomento à concepção de desempenho.

2. Introdução

Conforme estabelece a Lei Complementar nº 856/2017, o controle interno compreende o plano de organização e todos os métodos e procedimentos utilizados pela administração e conduzidos por todos os seus agentes para salvaguardar ativos, desenvolver a eficiência nas operações, avaliar o cumprimento dos programas, objetivos, metas e orçamentos, verificar a exatidão e a fidedignidade das informações e assegurar o cumprimento da lei.

Nestes aspectos, visando avaliar o cumprimento de objetivos e metas e auxiliar os agentes públicos no desenvolvimento dos controles sobre suas atividades, para melhorar métodos e procedimentos de forma estruturada e alcançar resultados com eficácia e eficiência, é que se propõe iniciar a mensuração por desempenho das instituições públicas, assim entendido como a entrega à sociedade de serviços e de equipamentos públicos (resultados).

A avaliação iniciar-se-á estabelecendo indicadores específicos, passará pela construção de um Índice de Desempenho na Gestão Governamental (IGG) e será concluída com a realização de Auditorias de Gestão, onde se avaliará as possíveis causas que impactaram nos resultados e os controles passíveis de serem implementados visando mitigar ou eliminar os efeitos indesejáveis.

A elaboração do IGG também poderá resultar em um mecanismo de controle social, com seu resultado publicado no portal de transparência estadual, atendendo a finalidade exposta no inciso V do art. 4º da Lei Complementar nº 856/2017, a seguir transcrito:

V – ampliar os mecanismos de controle da gestão dos bens públicos mediante a abertura de canais de comunicação entre a Administração Pública Estadual e a população, para expandir a capacidade do cidadão de participar da fiscalização e da avaliação das ações do Governo, visando a melhoria da eficiência do gasto público.

A ação de controle do órgão central, assim proposta, consiste no estabelecimento de indicadores que avaliarão várias etapas que compõem o desenvolvimento das atividades internas das entidades, bem como aqueles que possuem forte dependência das relações institucionais com agentes externos, sendo primordiais para culminar na entrega de equipamentos públicos ou na prestação de serviços de qualidade para a população.

A ação passará pela avaliação do cumprimento dos prazos de entrega e dos valores inicialmente previstos na fase de contratação, pelo planejamento dos recursos orçamentários anuais necessários à sua execução, o cumprimento das obrigações de pagamento assumidos na contratação e, por fim, a implementação de controles internos para mitigar riscos eventualmente levantados em inspeções ou auditorias realizadas pelo órgão central de controle interno.

Para explanar sobre a metodologia, dividiremos o manual em seis partes, assim distribuídas:

- *Conceitos;*
- *Construção de Indicadores;*
- *Metodologia para Mensuração de Índices;*
- *Aplicação da Metodologia e Divulgação dos Resultados;*
- *Auditoria de Gestão como Consultoria em Riscos e Controles;*
- *Considerações finais.*

Pretende-se, com a realização rotineira do trabalho aqui apresentado, entregar, por meio de um índice, desempenhos institucionais, sem a intenção de questionar ou direcionar as ações de planejamento estratégico de cada um, mas sim possibilitar à alta administração enxergar o que deve ser feito para melhorar as práticas organizacionais internas e suas relações com agentes externos, em prol da entrega de bens e serviços.

O valor pretendido é servir de base para o aprimoramento da governança e contribuir para o alcance dos objetivos e metas, em um processo contínuo de integração entre o órgão central de controle e a gestão. Para que ocorra um contínuo acompanhamento dos índices e a integração entre controle e gestão, é preciso que haja auditorias cíclicas, de forma a possibilitar uma avaliação institucional anual, constituindo uma atividade planejada do órgão central de controle interno.



3. Conceitos

Segundo Grateron (1999, p. 2), “a atividade do setor público deve ser medida e avaliada mediante a utilização de parâmetros ou indicadores que decorram da eficiência e eficácia de modo que possam integrar os relatórios da entidade”. A importância de medir é incontestável, seja para determinar referências entre valores, seja para servir de elemento de controle.

Em qualquer caso, somente através da mensuração de fenômenos o administrador pode tomar medidas corretivas, oportunas e adequadas, evitando o processo da tomada de decisões com base no casuísmo ou na mera intuição. Somente o hábito de medir e de acompanhar variações permite, ao administrador, tomar medidas gerenciais para cada caso específico, corrigindo as ações planejadas (Secretaria Federal de Controle).

Os indicadores podem, portanto, ser entendidos como parâmetros que permitem mensurar as modificações nas características de um processo, sistema ou organização (DEPONTI; ECKERT; AZAMBUJA, 2002). Eles devem ser expressos, sempre que possível, como uma relação que caracterize de fato um desempenho (rendimento ou performance).

Assim, indicadores de desempenho devem estar associados a um sistema de planejamento de ações, caracterizando a situação ou estado de uma atividade ou processo em relação ao que foi previamente estabelecido (SENAI, 1996).

Definição trazida por Fernandes (2004, p.3) mostra que:

[...] a tarefa básica de um indicador é expressar, da forma mais simples possível, uma determinada situação que se deseja avaliar. O resultado de um indicador é uma fotografia de dado momento, e demonstra, sob uma base de medida, aquilo que está sendo feito, ou o que se projeta para ser feito.

Conforme Furtado (2003), um grupo especial de indicadores de desempenho de gestão tem como objetivo medir os níveis de eficiência e eficácia das decisões tomadas, verificando se as ações implementadas estão atingindo os resultados esperados, a que custos e outros impactos que estão gerando, e suas tendências.

Esses indicadores são essenciais ao planejamento e ao controle dos processos porque possibilitam o estabelecimento de metas e visualização de seus desdobramentos, ao tempo em que permitem a análise crítica que embasará o re-planejamento ao longo da gestão.

Os indicadores são sinais vitais da organização. Eles informam às pessoas o que estão fazendo, como estão se saindo e se estão agindo como parte do todo. Eles comunicam o que é importante para a organização: a estratégia do primeiro escalão para os demais níveis, resultados de processo, desde os níveis inferiores até o primeiro escalão, o controle e melhoria dentro dos processos. Os indicadores devem interligar estratégia, recursos e processos (Hronec apud REIS, 2005, p.37).

Sob essa perspectiva, o desempenho pode ser compreendido como esforços realizados na direção dos resultados a serem alcançados. Assim, busca-se a geração de indicadores nas perspectivas de esforços e resultados, com diferentes pesos entre eles, e a geração de uma nota para cada indicador.

A partir da nota destes indicadores, apura-se uma mensuração (índice) agregada e ponderada que expresse uma nota-conceito global de desempenho da entidade e que sirva de medida avaliativa para se alcançar um padrão ótimo de desempenho.

Para Kaplan e Norton (1997, apud REIS 2005, p. 38), os indicadores são usados para controlar e melhorar a qualidade e o desempenho de produtos e processos. A apuração dos resultados através dos indicadores permite avaliar o desempenho em relação à meta e a outros referenciais, possibilitando o controle e a tomada de decisão gerencial.

Outra importante função é a de induzir atitudes nas pessoas cujo desempenho está sendo medido, pois as pessoas tendem a agir influenciadas pela forma como são avaliadas. Diante desse cenário, o objetivo principal foi identificar indicadores que possam ser utilizados como ferramenta de medição e análise do desempenho da gestão pública, sendo imparcial, representativo das condições de interesse e confiável, de forma a possibilitar comparações da evolução das instituições ao longo do tempo.



4. Construção dos Indicadores

Indicadores são métricas que proporcionam informações sobre o desempenho de um objeto (seja governo, política, programa, organização, projeto, etc.), com vistas ao controle, comunicação e melhoria.

Neste sentido, buscou-se indicadores que pudessem avaliar uma organização, aqui definida como uma Secretaria finalística ou Autarquia, sendo tais indicadores instrumentos de gestão para avaliação e acompanhamento do alcance de metas que foram estabelecidas quando se decidiu pela construção de um equipamento público ou pela realização de determinados serviços; além de sua forma de inter relacionar com agentes externos que possam impactar na geração de resultados para a sociedade.

Desta forma, foram estabelecidas as seguintes premissas para escolha dos indicadores:

- **Ser quantificáveis**, de forma a estruturar e tornar o processo mais consistente, pois será possível medir o valor agregado e perceber a melhoria contínua;
- **Ser parte das atividades e processos** organizacionais, demandando responsabilidades individuais sobre a prática de uma gestão integrada;
- **Ser um fator contributivo** para a tomada de decisão da organização, fornecendo informação objetiva das vulnerabilidades
- **Permitir indicar** os elementos que merecem uma ação corretiva;
- **Contribuir para a eficiência e resultados**, sendo possível checar a consistência da informação e ser comparável no tempo;
- **Vir de fontes** confiáveis e aceitáveis;
- **Permitir avaliar a capacidade** humana em realizar ações ordinárias que, em função de sua limitação física e psicológica, possibilita a ocorrência de atos intencionais e não intencionais;
- **Ter linguagem adequada e de fácil percepção** em todos os níveis da organização e pela sociedade, de forma a melhorar a participação social e dos servidores;
- **Ser uma oportunidade** da gestão realizar a melhoria contínua em sua estrutura, de forma a possibilitar alcançar seus objetivos e metas.

Assim, os indicadores visam atender a duas funções básicas: descrever o estado real dos acontecimentos e ter um caráter valorativo sobre a eficácia, eficiência e efetividade das ações. Diante de tais premissas e funções serão apresentados os indicadores que irão compor a análise do desempenho da administração pública.

4.1. Indicadores de Resultado - IR

Os indicadores de resultado visam medir a efetividade alcançada pelas ações realizadas, podendo um mesmo indicador refletir o resultado em mais de uma entidade, em virtude da interação existente entre elas.

A efetividade aqui apresentada é a capacidade do Estado apresentar resultados satisfatórios para a sociedade, seja realizando ações internas nos diversos órgãos e autarquias que compõem o Poder ou buscando dialogar com agentes externos que estão impactando na disponibilização adequada de bens e serviços à sociedade capixaba.

Requer, portanto, que cada secretaria olhe para fora de seu ambiente e avalie a necessidade de realizar convênios com o governo federal ou municipal para atingir os objetivos de entrega de serviços ou bens à população. Também pode requerer ações junto a iniciativa privada para incentivar a melhoria de serviços ofertados.

Ou seja, precisará agir internamente e externamente, requererá grande trabalho junto a senadores, deputados federais e estaduais, vereadores, prefeitos, além da sociedade civil organizada, para alcançar os resultados (de efetividade) que a população anseia, sendo partícipe na solução da demanda social.

Os indicadores de resultado serão comparados, preferencialmente, com padrões universais estabelecidos por fontes externas à administração pública estadual, por exemplo, IBGE¹, Depen², ministérios federais, entidades sem fins lucrativos e organismos internacionais (OMS³, OMC⁴, OCDE⁵, etc.).

Critérios de avaliação:

- As fontes dos indicadores serão, prioritariamente, externas à administração pública estadual;
- Os padrões deverão ser, preferencialmente, universais (de âmbito nacional ou internacional).

1. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

2. Departamento Penitenciário Nacional

3. Organização Mundial da Saúde

4. Organização Mundial do Comércio

5. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

4.2. Indicador de Cumprimento de Entrega – IE₁

Este indicador afetará a dimensão de desempenho da eficácia, impactando a perspectiva do resultado da organiza o.

De	Até	Pontua�o	Fórmula	Objetivo
0	0,50	0	$IE_1 = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{P_i}{PR_i}}{n}$	Medir a capacidade de disponibilizar bens e serviços � sociedade, sem postergar o prazo para alcance da meta.
0,51	0,55	1		
0,56	0,60	2		
0,61	0,65	3		
0,66	0,70	4		
0,71	0,75	5		
0,76	0,80	6		
0,81	0,85	7		
0,86	0,90	8		
0,91	0,95	9		
0,96	1,00	10		
				Meta
				Entrega no prazo inicial contratado

Fonte: elaborado pela Secont

Critérios de avalia o:

- **Selecionar todo o universo** de contrato de obras, bens e serviços (n) que foram concluídos no período de um exercício (janeiro a dezembro de cada ano), exceto serviços de natureza contínua;
- **Para cada obra, bem ou serviço**, verificar no contrato o prazo inicialmente estabelecido (PI) para sua execu o;
- **Este prazo (PI) será determinado** em número de dias, apurado pela diferença entre a data de início da vigência e a data final de vigência que fora inicialmente pactuada;
- **Para cada obra, bem ou serviço**, verificar a data que foi realizado o recebimento (atesto da última nota fiscal ou termo de recebimento provisório no caso de obra), contando como prazo real (PR) o intervalo entre a data de início da primeira ordem de serviço e a data de recebimento, não podendo ser descontado nenhum prazo dentro do intervalo;
- **Confrontar os dois prazos** acima descritos, por obra, bem ou serviço, estabelecendo o indicador IE por meio da fórmula constante na tabela.

4.3. Indicador de Transferências – ITc

Este indicador afetará a dimensão de desempenho da eficácia, impactando a perspectiva do resultado da organização.

De	Até	Pontuação	Fórmula	Objetivo
0	0,50	0	$ITc = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{Pli}{PRi}}{n}$	Medir a capacidade de disponibilizar bens e serviços, em ações compartilhadas com terceiros, dentro dos prazos pactuados.
0,51	0,55	1		
0,56	0,60	2		
0,61	0,65	3		
0,66	0,70	4		
0,71	0,75	5		
0,76	0,80	6		
0,81	0,85	7		
0,86	0,90	8		
0,91	0,95	9		
0,96	1,00	10		
				Meta Cumprimento do prazo inicial pactuado no instrumento de parceria com recursos de transferência voluntária

Fonte: elaborado pela Secont

Critérios de avaliação:

- **Selecionar todo o universo** de transferências - parcerias (n) por meio de convênio, termo de colaboração ou de fomento concluído no período do exercício em análise;
- **Para cada parceria, verificar** no respectivo termo o prazo inicialmente estabelecido (PI) para vigência;
- **Este prazo (PI) será determinado** em número de dias, apurado pela diferença entre a data de início da vigência e a data final de vigência que fora inicialmente pactuada;
- **Para cada parceria, verificar** a data que foi finalizada a avença, contando como prazo real (PR) o intervalo entre a data de início de vigência até a data final, com aditivos, sem descontar nenhum intervalo deste prazo (interrupções ou paralisações);
- **Confrontar os dois prazos** acima descritos, por parceria, estabelecendo o indicador ITc por meio da fórmula constante na tabela;
- **Desconsiderar qualquer parceria** em que o Estado é receptor de recursos (conveniente), quando é relativa somente à cessão de mão de obra, ou quando não houver recursos envolvidos.

4.4. Indicador de Aditivo de Supressão aos Contratos – IAs

Este indicador afetará a dimensão de desempenho da eficácia, impactando a perspectiva do resultado da organização.

De	Até	Pontuação	Fórmula	Objetivo
0	0,15	10	$IAs = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{TS_i}{PI_i}}{n}$	Medir a adequação da execução aos requisitos e especificações identificadas na fase de planejamento
0,16	0,20	9		
0,21	0,25	8		
0,26	0,30	7		
0,31	0,35	6		
0,36	0,40	5		
0,41	0,45	4		
0,46	0,50	3		
0,51	0,55	2		
0,56	0,60	1		
0,61	1,00	0		Meta Execução dos contratos sem supressão de serviço inicialmente planejados

Fonte: elaborado pela Secont

Critérios de avaliação:

- **Deverá ser selecionado** todo o universo de contrato de obras, bens e serviços (n) que foram concluídos no período de um exercício (janeiro a dezembro de cada ano), exceto os de natureza contínua;
- **Verificar no contrato o preço** inicialmente estabelecido para sua execução;
- **Verificar a existência de aditivos** que suprimiram serviços ao contrato, separando os valores relativos a todas as supressões (TS);
- **Confrontar o total das supressões** (TS) com o preço inicial contratado (PI), estabelecendo o indicador IAs por meio da fórmula constante na tabela.

4.5. Indicador de obras, bens ou serviços interrompidos - II

Este indicador afetará a dimensão de desempenho da eficiência, impactando a perspectiva do resultado da organização.

De	Até	Pontuação	Fórmula	Objetivo
0,00	0,04	10	$II = \frac{CI}{TC}$	Medir a capacidade de se manter a execução das ações, sem interrupções, visando assegurar a entrega de bens e serviços dentro dos custos iniciais
0,05	0,09	9		
0,10	0,14	8		
0,15	0,19	7		
0,20	0,24	6		
0,25	0,29	5		
0,30	0,34	4		
0,35	0,39	3		
0,40	0,44	2		
0,45	0,49	1		
0,50	1,00	0		<p style="text-align: center;">Meta</p> Realização dos contratos sem interrupções (paralisações ou rescisões)

Fonte: elaborado pela Secont

Critérios de avaliação:

- **Selecionar todo o universo** de contratos de obras, bens ou serviços (TC) que estão em execução, paralisadas ou rescindidas no ano em análise;
- **Quantificar o total de contratos** interrompidos (CI) como sendo a soma dos contratos rescindidos ao longo do ano ou que estiveram paralisados em 31/12 do ano;
- **Confrontar o total de contratos** interrompidos (CI) com o universo de contratos (TC), estabelecendo o indicador II por meio da fórmula constante na tabela.

4.6. Indicador de Aditivo de acréscimo aos Contratos – IAa

Este indicador afetará a dimensão de desempenho da eficiência, impactando a perspectiva do resultado da organização.

De	Até	Pontuação	Fórmula	Objetivo
0	0,15	10	$IAa = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{TA_i}{PI_i}}{n}$	Medir a capacidade de entregar bens e serviços nos custos contratados e dentro do quantitativo planejado
0,16	0,20	9		
0,21	0,25	8		
0,26	0,30	7		
0,31	0,35	6		
0,36	0,40	5		
0,41	0,45	4		
0,46	0,50	3		
0,51	0,55	2		
0,56	0,60	1		
0,61	1,00	0		Meta Execução dos contratos sem incorrer em acréscimo nos valores inicialmente planejados

Fonte: elaborado pela Secont

Critérios de avaliação:

- **Deverá ser selecionado** todo o universo de contrato de obras, bens e serviços (n) que foram concluídos no período de um exercício (janeiro a dezembro de cada ano), exceto os de natureza contínua;
- **Verificar no contrato** o preço inicialmente estabelecido para sua execução (PI);
- **Verificar a existência de aditivos** que acresceram serviços ao contrato, separando os valores relativos aos acréscimos (TA);
- **Confrontar o total dos acréscimos** (TA) com o preço inicial contratado (PI), estabelecendo o indicador IAa por meio da fórmula constante na tabela.

4.7. Indicador Orçamentário de Realização Financeira - IOR

Este indicador afetará a dimensão de desempenho da execução, impactando a perspectiva do esforço da organização.

De	Até	Pontuação	Fórmula	Objetivo
0	0,19	0	$\text{IOR Individual} = \frac{\text{OE}_i}{\text{OA}_i}$ $\text{IOR Geral} = \frac{\sum_{i=1}^n \text{IOR Individual } i}{n}$ <p>Obs.: Se OA for 0 (zero), IOR = 0 (zero), e se o resultado da fórmula do IOR Individual for maior que 1, IOR = 1 (um).</p>	Medir a capacidade de planejar adequadamente o provimento dos recursos orçamentários
0,20	0,29	1		
0,30	0,39	2		
0,40	0,49	3		
0,50	0,59	4		
0,60	0,69	5		
0,70	0,79	6		
0,80	0,84	7		
0,85	0,89	8		
0,90	0,94	9		
0,95	1,00	10	Execução da meta financeira do orçamento dentro da previsão do orçamento atualizado	
>1.00		0		

Fonte: elaborado pela Secont

Critérios de avaliação:

Com base no **Relatório de Execução Programática do Governo do Estado do Espírito Santo**, disponível no sítio da Secretaria de Estado de Planejamento (<https://planejamento.es.gov.br/plano-plurianual-ppa>), **realizar os procedimentos descritos a seguir:**

- Quantificar o universo de ações previstas na LOA do exercício em análise (n);
- Para cada ação, verificar a previsão de meta financeira - orçamento atualizado (OA) e o executado de meta financeira (OE);
- Obter o IOR Individual dividindo o OE pelo OA de cada ação, conforme primeira fórmula constante na tabela;
- Confrontar a somatório dos IOR Individuais e o universo de ações previstas na LOA (n), estabelecendo o IOR Geral, por meio da segunda fórmula constante na tabela.

4.8. Indicador Orçamentário de Metas Físicas - IOF

Este indicador afetará a dimensão de desempenho da execução, impactando a perspectiva do esforço da organização.

De	Até	Pontuação	Fórmula	Objetivo
0	0,19	0	$\text{IOF Individual} = \frac{\text{MFEi}}{\text{MFPi}}$ $\text{IOF Geral} = \frac{\sum_{i=1}^n \text{IOF Individual } i}{n}$ <p>Obs.: Se MFP for 0 (zero), IOF = 0 (zero), e se o resultado da fórmula do IOF Individual for maior que 1, IOF = 1 (um).</p>	Medir a capacidade de planejar e realizar metas físicas das ações previstas na Lei Orçamentária Anual
0,20	0,29	1		
0,30	0,39	2		
0,40	0,49	3		
0,50	0,59	4		
0,60	0,69	5		
0,70	0,79	6		
0,80	0,84	7		
0,85	0,89	8		
0,90	0,94	9		
0,95	1,00	10		Meta Execução da meta física do orçamento dentro da previsão orçamentária atualizada

Fonte: elaborado pela Secont

Critérios de avaliação:

Com base no **Relatório de Execução Programática do Governo do Estado do Espírito Santo**, disponível no sítio da Secretaria de Estado de Planejamento

(<https://planejamento.es.gov.br/plano-plurianual-ppa>), **realizar os procedimentos**

descritos a seguir:

- Quantificar o universo de ações previstas na LOA do exercício em análise (n);
- Para cada ação, verificar a meta física prevista atualizada (MFP) e o executado de meta física (MFE);
- Obter o IOF Individual, dividindo o MFE pelo MFP de cada ação, conforme primeira fórmula constante na tabela;
- Confrontar o somatório desses IOF Individuais com o total de ações (n), por meio da segunda fórmula constante na tabela, obtendo assim o IOF Geral.

4.9. Indicador de Andamento das Entregas – IE2

Este indicador afetará a dimensão de desempenho da execução, impactando a perspectiva do esforço da organização.

De	Até	Pontuação	Fórmula	Objetivo
0	0,50	0	$IE_2 = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{\%R_i}{\%P_i}}{n}$	Medir o comprometimento com a execução dos serviços e obras dentro do cronograma estabelecido
0,51	0,55	1		
0,56	0,60	2		
0,61	0,65	3		
0,66	0,70	4		
0,71	0,75	5		
0,76	0,80	6		
0,81	0,85	7		
0,86	0,90	8		
0,91	0,95	9		
0,96	1,00	10		Meta
				Execução dentro do cronograma físico previsto inicialmente em contrato

Fonte: elaborado pela Secont

Critérios de avaliação:

- **Selecionar todo o universo** de contrato de obras, bens e serviços que estão em execução no período de um exercício (janeiro a dezembro de cada ano), exceto serviços de natureza contínua;
- **Para cada obra, bem ou serviço**, verificar no contrato o percentual da ordem de fornecimento ou do cronograma físico-financeiro inicialmente previsto (%P) para ser concluído no período (até dezembro) e confrontar com o percentual efetivamente realizado (%R);
- **Fazer esta avaliação** para cada obra, bem ou serviço, não podendo ser descontado nenhum prazo dentro do intervalo (paralisações ou interrupções);
- **Confrontados os percentuais por contrato**, realizar o somatório destes valores e dividir pelo número total de obras, bens e serviços (n), estabelecendo o indicador IE como consta da fórmula na tabela.

4.10. Indicador de realização de Controles Internos - IC

Este indicador afetará a dimensão de desempenho da excelência, impactando a perspectiva do esforço da organização.

De	Até	Pontuação	Fórmula	Objetivo
0	0,50	0	$IC = \frac{\sum_{i=1}^n RRi}{\sum_{i=1}^n RTi}$	Medir o comprometimento da organização em eliminar os fatores que impactam ou influenciam o comportamento ou o resultado das ações
0,51	0,55	1		
0,56	0,60	2		
0,61	0,65	3		
0,66	0,70	4		
0,71	0,75	5		
0,76	0,80	6		
0,81	0,85	7		
0,86	0,90	8		
0,91	0,95	9		
0,96	1,00	10		Meta Execução das ações para solução das recomendações emanadas da Secont.

Fonte: elaborado pela Secont

Critérios de avaliação:

- **Verificar todos os trabalhos** de auditoria e inspeção (n) realizadas na entidade nos últimos quatro anos e quantificar as recomendações elencadas;
- **Quantificar as recomendações** que tiveram todas as ações relativas a ela implementadas até o ano em análise;
- **Caso haja mais de uma ação** para cada recomendação, somente deve ser pontuada e considerada a recomendação resolvida (RR) quando todas as ações estiverem finalizadas;
- **Confrontar a quantidade** de recomendações resolvidas (RR) com o total de recomendações a resolver até o ano em análise (RT), estabelecendo o indicador IC por meio da fórmula constante na tabela;
- **Os trabalhos de auditoria e inspeção** terão como marco zero o ano de 2018 e permanecerão até ser atingido quatro anos consecutivos no indicador.

4.11. Indicador de Cumprimento dos Pagamentos aos Fornecedores -IP

Este indicador afetará a dimensão de desempenho da excelência, impactando a perspectiva do esforço da organização.

De	Até	Pontuação	Fórmula	Objetivo
0	0,50	0	$IP = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{PPi}{TPi}}{n}$	Medir a capacidade em honrar os compromissos assumidos com os fornecedores. Meta Realização dos pagamentos aos fornecedores em prazo máximo de 30 dias após o aceite dos serviços
0,51	0,55	1		
0,56	0,60	2		
0,61	0,65	3		
0,66	0,70	4		
0,71	0,75	5		
0,76	0,80	6		
0,81	0,85	7		
0,86	0,90	8		
0,91	0,95	9		
0,96	1,00	10		

Fonte: elaborado pela Secont

Critérios de avaliação:

- **Selecionar o universo de medições/faturas** realizadas no ano em análise (n) e que tiveram o aceite dos serviços dentro deste mesmo ano, sendo que as medições provenientes de atas de registro de preços não deverão entrar na seleção;
- **Verificar o quantitativo de pagamentos** que ocorreram em até 30 dias após o aceite dos serviços, mesmo que tenha sido realizado no início do ano subsequente;
- **Confrontar a quantidade total de pagamentos** realizados (TP) com a quantidade de pagamentos que ocorreram dentro dos 30 dias após o aceite dos serviços (PP), estabelecendo o indicador (IP) por meio da fórmula constante na tabela;
- **Caso haja mais de um pagamento** para a mesma medição/fatura, considerar a última data para determinar se está dentro ou fora do prazo de 30 dias.

4.12. Indicador de Transferências - IT_P

Este indicador afetará a dimensão de desempenho da excelência, impactando a perspectiva do esforço da organização.

De	Até	Pontuação	Fórmula	Objetivo
0	1,00	10	$IT_P = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{CC_i}{150}}{n}$	Medir a capacidade de realização das prestações de contas das parcerias que envolvam a transferência voluntária de recursos estaduais dentro do prazo legal.
1,01	1,10	9		
1,11	1,20	8		
1,21	1,30	7		
1,31	1,40	6		
1,41	1,50	5		
1,51	1,60	4		
1,61	1,70	3		
1,71	1,80	2		
1,81	1,90	1		
>1,91		0		Meta Realização da prestação de contas final em até 150 dias após o prazo de vigência dos instrumentos pactuados

Fonte: elaborado pela Secont

Critérios de avaliação:

- **Selecionar todo o universo** de parcerias (n) que foi concluído no período em análise, e que o Estado figure como concedente dos recursos;
- **Para cada parceria, verificar** no termo a data final de vigência da avença (DF), incluindo aditivos, e assim, considerar como a data limite para aprovação ou rejeição da prestação de contas (DF + 150 dias), não podendo ser descontado nenhum prazo dentro do intervalo;
- **Verificar a quantidade de dias (CC)** entre a data de aprovação ou rejeição da prestação de contas e a data de fim da vigência;
- **Confrontar os dois prazos** anteriormente descritos, por parceria, estabelecendo o indicador IT_P por meio da fórmula constante na tabela.
- **A comunicação ao parceiro-conveniente** da necessidade de complementação de informação ou documentos não significa a realização da prestação de contas final.

4.13. Indicador de Economicidade – IF

Este indicador afetará a dimensão de desempenho da economicidade, impactando a perspectiva do esforço da organização.

De	Até	Pontuação	Fórmula	Objetivo
0	0,50	0	$IF = \frac{IO_F}{IO_R}$ <p>Obs.: Se o resultado da fórmula do IF for maior que 1, IF = 1 (um).</p>	<p>Medir a capacidade de realização financeira do orçamento na proporção da execução física das metas orçamentárias</p> <p>Meta</p> <p>Manutenção da proporção entre as metas físicas orçamentárias realizadas e as metas financeiras dos recursos orçamentários dispendidos</p>
0,51	0,55	1		
0,56	0,60	2		
0,61	0,65	3		
0,66	0,70	4		
0,71	0,75	5		
0,76	0,80	6		
0,81	0,85	7		
0,86	0,90	8		
0,91	0,95	9		
0,96	1,00	10		

Fonte: elaborado pela Secont

Critérios de avaliação:

- **Confrontar o indicador orçamentário** de metas físicas IOF com o indicador orçamentário de realização financeira IOR, estabelecendo o IF, por meio da fórmula constante na tabela.

5. Metodologia para Mensuração do Índice

O índice aqui representado é um número que visa retratar o desempenho auferido por uma Secretaria, por meio de indicadores, e possibilitar classificar a sua capacidade de entrega de bens e serviços à população.

O Índice de Desempenho na Gestão Governamental (IGG) tem como objetivo fornecer ao gestor, ao chefe do poder e à sociedade uma medida acerca do estágio em que se encontram suas condições de entrega, os cumprimentos de prazos e custos, o planejamento orçamentário na alocação dos recursos para continuidade da prestação de serviços e entrega de bens, o cumprimento dos compromissos assumidos com os fornecedores, o comprometimento administrativo com a solução de inconformidades relatadas nas auditorias internas ou inspeções realizadas pela Secont e se tais ações estão caminhando na direção de padrões nacionais ou internacionais aceitos.

A partir da classificação representada pelo IGG espera-se que as Secretarias busquem aprimorar seus controles, como forma de estar no mais alto patamar, alcançando um elevado padrão de atendimento à sociedade e um modelo de boa prática de gestão.

A base para mensuração do índice levou em consideração ideias contidas na teoria da Cadeia de Valor e os 6 Es do Desempenho® para sua estruturação, em um modelo que permite mensurar o que é necessário realizar para se alcançar melhores resultados no futuro.

A medição do desempenho é concebida nas perspectivas de resultado e esforço e subdividido em seis dimensões: efetividade, eficácia, eficiência, execução, excelência e economicidade, devendo cada dimensão possuir seus indicadores, de modo a explicitar as perspectivas de resultados e esforços.

O desempenho na perspectiva de resultado será constituído pelos indicadores na dimensão de efetividade, eficácia e eficiência enquanto que na perspectiva de esforço os indicadores serão de execução, excelência e economicidade.

Em uma abordagem abrangente, o desempenho pode ser compreendido como esforços na direção dos resultados a serem alcançados. A equação simplificada é: desempenho = esforços + resultados; ou desempenho = esforços → resultados (Palvariani, 2010, p.4).

PERSPECTIVA	DIMENSÃO DO INDICADOR	DEFINIÇÃO
RESULTADO	Efetividade	Está vinculada ao grau de satisfação ou valor agregado. São os impactos gerados pelos produtos ou serviços
	Eficácia	É a entrega de produtos ou serviços ao usuário final
	Eficiência	É a relação entre os produtos e serviços entregues e os recursos empregados na sua realização
ESFORÇO	Execução	Refere-se à realização dos processos, projetos e planos conforme estabelecido
	Excelência	É a conformidade com critérios e padrões de qualidade/ excelência para a realização dos processos, atividades e projetos na busca da melhor execução e economicidade
	Economicidade	Está alinhada ao conceito de obtenção e uso de recursos com o menor ônus possível, dentro dos requisitos e da quantidade exigida para entrega de bens e serviços.

A otimização do desempenho é a atuação permanente sobre as duas perspectivas (resultado e esforço), em todas as dimensões, sendo proposta uma priorização na estrutura de resultado sobre a estrutura de esforços, por meio de pesos nas dimensões.

Prioridades:

Resultado = [E1+E2+E3] ≥ 60% a 70%; sendo PE1 ≥ PE2 ≥ PE3

Esforço = [E4+E5+E6] ≥ 40% a 30%; sendo PE4 ≥ PE5 ≥ PE6

DIMENSÃO DO DESEMPENHO	PESO DA DIMENSÃO	PROPORÇÃO
Efetividade (E1)	2,5	60% RESULTADO
Eficácia (E2)	2,0	
Eficiência (E3)	1,5	
Execução (E4)	1,5	40% ESFORÇO
Excelência (E5)	1,5	
Economicidade (E6)	1,0	
TOTAL	10	100%

A condição ideal é a existência de indicadores em todas as dimensões de desempenho, portanto, a valoração do IGG terá como base de pontuação com os indicadores a seguir definidos:

- Indicador de Resultado – IR;
- Indicador de Contratos - conclusão – IE1;
- Indicador de Transferências Voluntárias - conclusão – ITC;
- Indicador de Contratos - aditivo de supressão – IAs;
- Indicador de Contratos - interrupções – II;
- Indicador de Contratos - aditivo de acréscimo – IAA;
- Indicador Orçamentário - realização financeira – IOR;
- Indicador Orçamentário - metas físicas – IOF;
- Indicador de Contratos - cronograma – IE2;
- Indicador de Controles Internos – IC;
- Indicador de Pagamento a fornecedores – IP;
- Indicador de Transferências Voluntárias – prestação de contas - ITP;
- Indicador de Economicidade - IF.

A construção de cada um destes indicadores já foi explanada no capítulo anterior, sendo, contudo, necessário agora definir um peso de contribuição de cada indicador dentro da dimensão em que ele está inserido. Esse peso variará de 1 (um) a 5 (cinco), sendo o maior valor dado ao indicador que impacta mais a sua dimensão.

DIMENSÃO DO INDICADOR	INDICADOR	PESO DO INDICADOR
Efetividade	IR	PI ⁶
Eficácia	IE 1	5
	ITc	3
	IAs	2
Eficiência	II	5
	IAA	4
Execução	IE 2	3
	IO _R	4
	IO _F	5
Excelência	IC	5
	IP	3
	ITP	4
Economicidade	IF	1

Fonte: elaborado pela Secont



6. Peso do indicador (PI) conforme definido no Apêndice 2

A construção da pontuação do IGG será, então, realizada na forma do Apêndice 1 e permitirá gerar uma nota global de desempenho para, posteriormente, classificar as diversas Secretarias e Autarquias de Estado, segundo as faixas de pontuação.

A classificação variará de “A” a “E”, sendo que a classificação “A” representará a gestão que poderá servir de modelo de boas práticas para as demais. A tabela a seguir representa como será feita a classificação final das entidades. 2

FAIXA INICIAL (IGG)	FAIXA FINAL (IGG)	CLASSIFICAÇÃO	INFORMAÇÕES
9,01	10,0	A	Entidade demonstra possuir boas práticas de gestão, com capacidade de realizar entregas à sociedade, de forma planejada.
7,51	9,00	B	Entidade demonstra possuir bons instrumentos de gestão para realização de entregas à sociedade e está no caminho para as boas práticas de gestão.
6,01	7,50	C	Entidade tem instrumentos de gestão capazes de realizar entregas à sociedade, mas precisa aprimorar seu planejamento e controle sobre a execução.
3,01	6,00	D	Entidade possui alguns instrumentos de gestão, mas ainda incipientes para garantir a entrega de bens e serviços à sociedade.
0,00	3,00	E	Entidade ainda não possui instrumentos de gestão institucionalizados capazes de auxiliar na realização de entregas à sociedade.

Fonte: elaborado pela Secont

6. Aplicação da Metodologia e Divulgação dos Resultados

A Secont elaborará, anualmente, Relatório de Mensuração de Desempenho das secretarias finalísticas e autarquias da Administração Pública Estadual, contendo a forma de obtenção de cada um dos indicadores e o índice. Assim, os gestores terão como avaliar os parâmetros que serviram de base para a mensuração e resultado, podendo tomar melhores decisões visando aprimorar os mecanismos de controle e melhorar o desempenho.

A equipe responsável pela construção do Relatório de Mensuração de Desempenho deve estabelecer canais de comunicação direta com os responsáveis pela entidade e os respectivos setores envolvidos nos indicadores sob avaliação, devendo comunicar a estes a dinâmica, o objetivo e o alcance do trabalho, a importância de serem disponibilizados tempestivamente informações e documentos, além de outros assuntos necessários ao seu regular andamento.

A administração da Secont definirá quais secretarias finalísticas e autarquias farão parte deste processo inicial, e anualmente incrementará a participação das demais até que todas sejam alcançadas pela aplicação da avaliação do desempenho. A metodologia consistirá de um levantamento de dados que servirão como base para a construção dos indicadores.

Posteriormente, serão compilados os valores dos indicadores para construção do IGG, conforme as fases a seguir apresentadas. A primeira fase será realizada no primeiro trimestre de cada ano e consistirá na solicitação de informações às secretarias e autarquias, conforme critérios definidos (cada indicador tem seu critério de avaliação e os dados serão solicitados de forma a atender esses critérios).

A segunda fase, a ser realizada no segundo trimestre, consistirá em avaliar as informações recebidas, realizar comparações com as informações existentes nos sistemas informatizados do Estado, como exemplo, o Siga/Sege, o Sigefes/Sefaz e o Geo-obras/TCE, realizando um cruzamento de informações e solicitando explicações às entidades em caso de existência de divergências.

A terceira fase, a ser realizada no terceiro trimestre, consistirá no fechamento das informações recebidas dos órgãos e na busca de dados de fontes externas (IBGE, Ministério da Educação, etc.), culminando com a definição do IGG e a construção de um “Documento Preparatório”.

O “Documento Preparatório”, contendo o IGG e as informações que o subsidiaram, será enviado ao gestor pelo secretário de Estado de Controle e Transparência, para conhecimento e a indicação de prazo máximo para realização de contestação dos resultados.

Na contestação dos resultados a entidade deverá enviar informações que possam fundamentar o pleito, sendo que tais informações devem demonstrar de forma cabal a inconsistência existente, com vista a reavaliação do valor atribuído ao indicador. Será indeferida qualquer contestação que não venha acompanhada de elementos que comprovem os fatos alegados.

A quarta e última fase, a ser realizada no quarto trimestre, consistirá no recebimento das considerações das secretarias e autarquias para análise final da Secont. Concluída esta etapa, será elaborado o Relatório de Mensuração de Desempenho, que refletirá o desempenho da gestão no ano em análise e conterá a construção de todos os indicadores e o cálculo do IGG.

Dentro desta quarta fase, as informações do Relatório de Mensuração de Desempenho serão encaminhadas aos gestores e apresentadas ao governador através de um resumo executivo, ou por meio de gráficos apresentados em uma ferramenta eletrônica; posteriormente, o IGG será disponibilizado no portal da transparência do Estado, possibilitando o acesso ao cidadão.



7. Auditoria de Gestão

A Auditoria de Gestão visa diagnosticar os fatores de riscos que influenciaram na redução do valor de cada indicador, afetando o desempenho da organização e conduzindo para cenários indesejáveis e que afetam o papel primordial da gestão de realizar entregas e prestar serviços.

Para realização desta auditoria pode-se utilizar ferramentas que incluem debates com a alta administração, pesquisa organizacional, mesas-redondas, entrevistas, discussões em grupo, etc., em um processo de avaliação da maturidade organizacional em identificar os riscos que estão associados àquele desempenho e sua capacidade de prover mecanismos de controle.

Esse diagnóstico pode variar de organização para organização, não significando que desempenhos similares irão conduzir a respostas e controles semelhantes, uma vez que existe um conjunto de fatores que pode conduzir para a ocorrência, tais como tecnologia empregada, envolvimento da alta administração, simultaneidade de ações sobre um mesmo grupo, capacitações, estrutura funcional, clima organizacional, comunicação, etc.

Compreender esses aspectos e realizar um diagnóstico das vulnerabilidades é fundamental, pois subsidia a alta administração no reconhecimento dos riscos e controles, amplia o engajamento das gerências e facilita a participação dos servidores.

O aprendizado em equipe: auditores, servidores, gerentes e alta administração, pode impulsionar os resultados; melhorar a cooperação e participação; superar resistências, devido a eventual ansiedade ou receio das implicações geradas pelas mudanças; e envolver a quebra de paradigmas culturais: “crise da verdade”.

A importância desta ação conjunta é buscar sistemas de defesa, criando barreiras e salvaguardas (medidas de controle), com um olhar sobre o porquê da ocorrência do evento adverso e não sobre quem cometeu o erro, identificando, assim, as causas básicas e imediatas que contribuíram para o “baixo” desempenho.

De acordo com Grateron (1999), a:

“...consolidação de uma Auditoria de Gestão, seja através de indicadores de gestão ou de outra técnica, não só constitui um aporte importante na modernização da Administração Pública e do Estado; mas também representa a materialização de uma exigência técnica derivada da própria globalização para ajudar os gestores públicos a atingir os objetivos de modo econômico, eficiente, eficaz e transparente. Destaca-se, ao mesmo tempo, a importante contribuição da Auditoria de Gestão na modernização das gestões públicas; estes últimos, como verdadeiros agentes de mudanças para uma nova cultura organizacional”.

Cruz Silva (1999) afirma ainda que: “sem controle, os rumos não são corrigidos, os objetivos fundamentais ficam colocados em segundo plano, há desperdício e inadequação no uso dos recursos”.

Como forma de avaliação da gestão e também para prestar-lhe consultoria para o alcance de seus objetivos e metas, a Auditoria de Gestão passa a ser um instrumento que poderá contribuir na identificação das causas que têm levado a impactar o desempenho, permitindo aos gestores a tomada de decisão alicerçada em parâmetros mais objetivos e a dar resposta ao cidadão comum quanto ao grau de coerência das decisões.

O resultado da avaliação da auditoria deve fluir em direção da identificação de causas potenciais dos eventos indesejáveis que afetam o desempenho e as alternativas para minimizar essas vulnerabilidades (MORAES, 2016, p.44).

Para cada indicador construído, é necessário que a equipe de auditores realize uma avaliação dos eventos indesejáveis (riscos) e as possíveis causas que impactaram no resultado do indicador. A necessidade de intervenção é mais profunda quanto menor for a avaliação do indicador de desempenho, podendo envolver mudanças tecnológicas, operacionais, no portfólio de produtos ou serviços, estruturais, culturais e de estratégia.

A realização da Auditoria de Gestão deverá seguir as normas de procedimentos específicas expedidas pela Secont e priorizar as secretarias que tenham obtido classificação “E” e “D”.

8. Considerações Finais

A medição dos indicadores e o IGG podem fornecer informações macro sobre temas fundamentais à gestão pública, tais como nível de efetividade, eficácia, eficiência, economia de recursos, além de apontar um referencial representativo do grau de desempenho da gestão.

A aplicação de indicadores e sua avaliação pode se converter em um instrumento que permitirá ao gestor selecionar as decisões mais adequadas para identificar e controlar os recursos disponíveis (humanos, materiais, financeiros, etc.), de maneira a atingir os objetivos da organização de forma mais eficaz e eficiente, contribuindo para responder aos anseios da sociedade.

Esses temas, se bem entendidos pelos gestores, refletirão na melhora da qualidade dos serviços públicos no médio e longo prazos, pois iniciam um processo que permitirá comparar onde se está atualmente em relação a onde se estava em períodos anteriores.

O resultado dessas comparações ecoa no anseio de cada novo gestor em melhorar os padrões anteriormente existentes, criando oportunidades para aperfeiçoamentos e boas práticas de gestão.

Por fim, a ação conjunta do órgão central de controle interno e dos gestores também pode favorecer e lapidar a ideia de aprimoramento permanente e perpetuar uma cultura de gestão pública objetiva e efetiva, baseada em resultados.

Para isso, a implantação do modelo de Auditorias de Gestão apresentado e uma participação forte da alta administração pode transmitir confiança aos níveis organizacionais e à sociedade no processo de mudança, com ganho na reputação pela melhoria no estabelecimento dos prazos de entrega, na assertividade dos custos e em uma maior efetividade na prestação dos serviços e entrega de bens.

9. Referências

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. Versão 2. Brasília: TCE, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

_____. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Método de Priorização de Processos: Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão**. Versão 1.1. Brasília: MP, Assessoria Especial de Controles Internos – AEI, 2017.

CLP, Centro de Liderança Pública. **Ranking de Competitividade dos Estados**. Acesso disponível em <http://www.rankingdecompetitividade.org.br>.

CAVALCANTE, Pedro. PIRES, Roberto. **Governança Pública: Construção de Capacidades para a Efetividade da Ação Governamental**. Brasília: Nota Técnica nº 24, Diest, IPEA, 2018.

ESPÍRITO SANTO. **Lei Complementar 856, de 16 de maio de 2017**. Dispõe sobre a reorganização da estrutura organizacional e competências da Secretaria de Estado de Controle e Transparência - Secont, órgão central do sistema de controle interno do Poder Executivo, nos termos do disposto nos arts. 70 e 74 da Constituição Federal da República de 1988 e arts. 70 e 76 da Constituição do Estado do Espírito Santo de 1989. Vitória, 2017.

GRATERON, Ivan Ricardo Guevara. **Auditoria de Gestão: utilização de indicadores de gestão no setor público**. Caderno de Estudos, São Paulo, FIECAFI, nº 21 – Maio a Agosto, 1999.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5ed./Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP:IBGC, 2015. 108p.

MARTINS, Humberto Falcão. MARINI, Caio. **Governança Pública Contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual**. Revista do Tribunal de Contas da União n.130. Brasília: TCU, 2014.

PALVARINI, Bruno. **Guia Referencial de Mensuração do Desempenho na Administração Pública**. III Congresso Consad de Gestão Pública. 2009.

UCHOA, Carlos Eduardo. **Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional**. Brasília: ENAP/DDG, 2013.

10. Apêndice 1 - Indicadores de Desempenho

DIMENSÃO DO DESEMPENHO	PESO DA DIMENSÃO	INDICADOR	PESO DO INDICADOR	NOTA DO INDICADOR ⁷	NOTA PONDERADA (A) ⁸	NOTA DA DIMENSÃO (B) ⁹	NOTA PONDERADA DA DIMENSÃO (C) ¹⁰
EFETIVIDADE	2,5	IR ¹¹	PI ¹²				
EFICÁCIA	2,0	IE ₁	5				
		IT _c	3				
		IA _s	2				
EFICIÊNCIA	1,5	II	5				
		IA _A	4				
EXECUÇÃO	1,5	IO _R	4				
		IO _F	5				
		IE ₂	3				
EXCELENCIA	1,5	IC	5				
		IP	3				
		IT _P	4				
ECONOMICIDADE	1,0	IF	1				
NOTA DO DESEMPENHO AGREGADO (D)¹³							

- 7. A nota será obtida conforme critérios definidos na seção “Construção de Indicadores”
8. Multiplicação do peso do indicador pela nota do indicador
9. Somatório das notas ponderadas dos indicadores dividido pelo somatório dos pesos dos indicadores
10. Multiplicação da nota da dimensão pelo peso da dimensão
11. Conforme definido no Apêndice 2
12. Conforme definido no Apêndice 2
13. Somatório das notas ponderadas da dimensão dividido pelo somatório dos pesos das dimensões

11. Apêndice 2 - Indicadores de Resultado (IR) por órgão

ÓRGÃO	INDICADOR	PESO DO INDICADOR (PI)	FONTE	META
SEDU	ENEM	5	CLP – Liderança Pública	100
	PISA	5	CLP – Liderança Pública	100
SESA	Mortalidade Infantil	5	CLP – Liderança Pública	100
	Mortalidade Materna	5	CLP – Liderança Pública	100
SESP	Qualidade da informação de criminalidade	5	CLP – Liderança Pública	100
	Segurança Patrimonial	5	CLP – Liderança Pública	100
SEJUS	Déficit carcerário	5	CLP – Liderança Pública	100
SETADES	Qualificação dos Trabalhadores	5	CLP – Liderança Pública	100
	Desigualdade de renda	5	CLP – Liderança Pública	100
	Família abaixo da linha de pobreza	5	CLP – Liderança Pública	100
	Formalidade do mercado de trabalho	5	CLP – Liderança Pública	100
SEDH	Presos sem condenação	5	CLP – Liderança Pública	100
	Mortes a esclarecer	5	CLP – Liderança Pública	100
	Déficit carcerário	5	CLP – Liderança Pública	100
SEAMA	Emissões de CO ₂	5	CLP – Liderança Pública	100
	Tratamento de esgoto	5	CLP – Liderança Pública	100
SEDURB	Acesso ao saneamento básico - água	5	CLP – Liderança Pública	100
	Acesso ao saneamento básico - esgoto	5	CLP – Liderança Pública	100
SEAG	Acessibilidade do serviço de telecomunicações	5	CLP – Liderança Pública	100
SECTI	Empreendimentos inovadores	5	CLP – Liderança Pública	100
	Investimento em P&D	5	CLP – Liderança Pública	100
SETUR	Disponibilidade de voos diretos	5	CLP – Liderança Pública	100
	Qualidade do serviço de telecomunicações	5	CLP – Liderança Pública	100
SEDES	Potencial de mercado	5	CLP – Liderança Pública	100
	Acessibilidade do serviço de telecomunicações	5	CLP – Liderança Pública	100
SEMOBI	Emissões de CO ₂	5	CLP – Liderança Pública	100
DER	Qualidade das Rodovias	5	CLP – Liderança Pública	100
	Mortalidade no trânsito	5	CLP – Liderança Pública	100
DETRAN	Mortalidade no trânsito	5	CLP – Liderança Pública	100
IEMA	Emissões de CO ₂	5	CLP – Liderança Pública	100
	Tratamento de esgoto	5	CLP – Liderança Pública	100
PCES	Mortes a esclarecer	5	CLP – Liderança Pública	100
	Qualidade da informação de criminalidade	5	CLP – Liderança Pública	100
PMES	Segurança Patrimonial	5	CLP – Liderança Pública	100
	Segurança Pessoal	5	CLP – Liderança Pública	100

Informações extraídas do site da fonte CLP:

- Os indicadores do Ranking de Competitividade são feitos anualmente pelo CLP, em parceria com a Tendências Consultoria e a *The Economist Unit Intelligence*, e leva em consideração pilares da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) – Link de acesso: rankingdecompetitividade.org.br;
- O critério de normalização adotado foi entre 0 (zero) e 100 (cem), mantendo a dispersão original, critério também adotado pelo IDH;
- A partir dos indicadores selecionados, $\{B_i: i=1, \dots, m\}$, os dados foram normalizados pela fórmula: $I_i = ((B_i - \text{mini}) / (\text{maxi} - \text{mini})) * 100$, onde maxi e mini são, respectivamente, o limite superior e inferior para o indicador i ;
- Os dados foram normalizados entre 0 (zero) e 100 (cem), sempre obedecendo o critério de quanto mais perto de 100, melhor. Assim, indicadores que são inversamente proporcionais, ou seja, quanto maior, pior, a normalização foi invertida. Como exemplo, no indicador de segurança pessoal, a menor taxa de homicídio recebeu nota 100 (cem) e a maior taxa de mortalidade recebeu 0 (zero).