

**JONAS MARQUIOLE**

**PROPOSTA DE MENSURAÇÃO: Indicadores de Eficácia,  
Eficiência e Efetividade na Gestão do Plano Plurianual como uma  
boa prática às Instituições**

**Porto Velho, RO**

**2023**

**JONAS MARQUIOLE**

**PROPOSTA DE MENSURAÇÃO: Indicadores de Eficácia,  
Eficiência e Efetividade na Gestão do Plano Plurianual como uma  
boa prática às Instituições**

Artigo apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, como requisito para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

Orientadora: Suerlei Gondim Dutra

**Porto Velho, RO**

**2023**

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO,  
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

Marquiole, Jonas.

PROPOSTA DE MENSURAÇÃO: Indicadores de Eficácia, Eficiência e Efetividade na Gestão do Plano Plurianual como uma boa prática às Instituições / Jonas Marquiole, Porto Velho-RO, 2023.  
22 f. : il.

Orientador(a): Prof. Esp. Suerlei Dutra.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Pública EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Porto Velho-RO, 2023.

1. Eficácia; 2. Eficiência; 3. Efetividade; 4. PPA; 5. Análise.. I. Dutra, Suerlei (orient.). II. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. III. Título.

**Bibliotecário(a) Responsável:** Marlene Fouz da Silva, CRB-11/946 (Campus Porto Velho Zona Norte)

# **PROPOSTA DE MENSURAÇÃO: Indicadores de Eficácia, Eficiência e Efetividade na Gestão do Plano Plurianual como uma boa prática às Instituições**

Jonas Marquiole<sup>1</sup>  
Suerlei Gondim Dutra<sup>2</sup>

## **Resumo**

É uma proposta de mensuração sobre Eficácia, Eficiência e Efetividade, indicadores para o monitoramento das deliberações resultantes da apreciação para o plano plurianual (PPA) como uma boa prática às Instituições. Tal proposta reflete a necessidade da mensuração e memória de cálculos dos métodos e técnicas empregados, por meio da acumulação de experiência na execução operacional. Estes indicadores são importantes para o monitoramento, onde são verificados as mensurações do cumprimento do planejamento e dos resultados delas advindos, aferindo seus efeitos, com o intuito de obter melhores resultados ao Plano Plurianual, instrumento de planejamento de médio prazo da administração pública, que estabelece, de forma regionalizada, as diretrizes, os objetivos e as metas desta para as despesas de capital e corrente, e outras delas decorrentes, relativas aos programas de duração continuada. Deste modo, tais indicadores refletem no planejamento governamental, atividade contínua da administração pública, além de representar uma função essencial de Estado que compreende a escolha de políticas públicas aptas ao combate de problemas enfrentados pela sociedade em um ambiente no qual os recursos (financeiros, organizacionais, informacionais e tecnológicos) são limitados.

**Palavras-chave:** Eficácia; Eficiência; Efetividade; PPA; Análise.

---

1 Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte, Polo Candeias do Jamari. e-mail:j.marquiole@gmail.com

2 Docente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte. Especialista em Gestão de Projetos, Gestão Pública e Planejamento Estratégico. e-mail:mediador2gc.pvhzonanorte@ifro.edu.br

## 1. INTRODUÇÃO

Os instrumentos de planejamento orçamentário (Plano Plurianual – PPA, Lei de Diretrizes Orçamentária – LDO, Lei Orçamentária Anual – LOA), impõem regras, vigências e outras formalidades de ordem legal, a serem seguidas pelos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, que integram a administração pública brasileira. Neste contexto a CF/88, estabelece que o controle interno e externo tem como prerrogativas de avaliação e fiscalização na gestão dos recursos públicos sob a égide da eficiência e eficácia de gestão.

Do Orçamento Público da Constituição Federal de 1988, estabelece que:

Art. 165. Leis de iniciativa do Poder Executivo estabelecerão:

- I – o plano plurianual;
- II – as diretrizes orçamentárias;
- III – os orçamentos anuais.

Ainda nessa esteira a Constituição Estadual de Rondônia de 1989 (atualizada) determina que:

Art. 134. Leis de iniciativa do Poder Executivo estabelecerão o plano plurianual, as diretrizes orçamentárias e os orçamentos anuais, obedecendo aos dispositivos estatuídos nos artigos 165 e 166 da Constituição Federal.

Corroborando tal necessidade, foi aprovada a Lei Complementar nº 101/2000 – Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal dos gestores públicos, mediante ações em que se previnam riscos e se corrijam desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas.

Na elaboração desta proposta foram consideradas as necessidades sobre o tema, bem como pesquisas bibliográficas. O modelo desta proposta está alinhado aos padrões adotados pelo Tribunal de Contas da União – TCU, além do que determina o Decreto nº 13814, de 15 de setembro de 2008 do Estado de Rondônia que estabelece normas para a gestão do Plano Plurianual e de seus programas, no qual em seus artigos cita que:

Art. 1. A gestão do Plano Plurianual, orientada segundo os critérios de eficiência, eficácia e efetividade, é constituída pela gestão estratégica e pela gestão tático operacional

(...)

Art. 5º. Fica instituído o Sistema de Avaliação do Plano Plurianual, no âmbito do Governo do Estado, sob a gestão da SEPLAN, competindo-lhe definir diretrizes, suporte técnico e orientações no processo de alocação de recursos orçamentários e financeiros e a revisão dos programas com vistas ao alcance dos resultados.

Portanto, diante desta temática, e no que se refere às leis citadas sobre a eficiência, eficácia e efetividade, refletindo a necessidade de mensurá-las através de quantificar para

qualificar quanto aos objetivos propostos dando assim maior transparência quanto ao atingimento dos objetivos.

O trabalho apresentado tem por objetivos propor indicadores para análise de Eficácia, Eficiência e Efetividade na Gestão do PPA servindo com uma boa prática às instituições, sabendo-se que as atividades de planejamento e gestão desenvolvidas no campo da administração pública demandam frequente aperfeiçoamento na busca pela eficácia, eficiência e efetividade da ação governamental em prol da coletividade, sendo que este processo possibilita o desenvolvimento da capacidade de avaliação e de autocrítica de aspectos voltados a gestão dos programas e ações estabelecidos no Plano Plurianual – PPA, bem como prioriza os investimentos governamentais com foco nos resultados para atendimento das demandas da sociedade e a qualidade dos gastos públicos.

Diante do exposto, a proposta de Mensuração visa definir diretrizes para as orientações e definições quanto aos critérios para análise de eficácia, eficiência e efetividade para o monitoramento das deliberações resultantes da apreciação para os relatórios de gestão e subsídio a tomada de decisões da alta administração, demonstrando os devidos procedimentos e as devidas memórias de cálculo que norteiam esta análise.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nos termos principiológicos insculpidos na Constituição Federal de 1988, também chamada de constituição Cidadã, pode-se afirmar que o Estado brasileiro é o grande provedor dos bens e dos serviços públicos demandados pela população nacional, objetivando atender às necessidades de bem-estar social da coletividade. Assim, para o alcance desse bem-estar social, a Administração Pública precisa realizar obras e adquirir serviços, bens e insumos para suprir essas demandas por produtos e serviços.

Essa obrigação de prover tais demandas necessitam ser acompanhada e monitorada, além de ser uma imposição legal, reveste-se em um verdadeiro poder-dever inerente à Administração Pública, tendo como objetivo principal garantir que o objeto previamente pactuado seja alcançado, evitando possíveis danos ao erário e à sociedade, em estrito respeito ao princípio da eficiência (art. 37, caput, da CF/88)

Art. 37 – A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (...)

Para entender a aplicação desse princípio, é conveniente fazermos uma comparação entre as atividades privadas e públicas. Na iniciativa privada há a competitividade e as disputas de mercado, portanto serviço mal-executado gera prejuízos inevitáveis ao empresário, uma vez que seu custo aumentará e ele perderá competitividade. Na Administração Pública não há o risco da perda de mercado, mas há o princípio constitucional da eficiência a ser respeitado, pois os recursos gastos precisam justificar-se pela eficaz e eficiente prestação dos serviços reclamados pela sociedade.

Sobre o tema, MORAES (1999) enuncia que “o poder público somente cuida daquilo que é essencial e fundamental para a coletividade, e que, portanto, deve ser bom, eficaz e eficiente”. O princípio da eficiência, além de ser referencial obrigatório para todos os agentes públicos, é o fio condutor para a satisfação do bem comum, uma vez que a função maior do Estado é a prestação de serviços essenciais à população. É nesse sentido que o acompanhamento e monitoramento da execução das ações efetivas o anseio constitucional de eficiência, pois proporciona a aferição dos critérios legais e morais necessários para a melhor utilização possível dos recursos públicos e, assim, evita desperdícios e garante um maior proveito em prol da sociedade.

Antes de se adentrar no tema ao que se propõe, ou seja, à proposta de mensuração a análise de Eficácia, Eficiência e Efetividade, relevante salientar alguns pontos importantes sobre a atuação dos agentes públicos. O administrador público não atua em nome próprio devendo perseguir o interesse público, exercendo suas atividades se balizando na legislação em vigor e nos princípios gerais de direito. Para exercer suas atividades, o administrador público possui certa margem de discricionariedade. Tal discricionariedade somente pode ser exercida quando a lei assim o permite, implicando a possibilidade de escolha do caminho a ser seguido para atender o interesse público que se objetiva atingir. Este poder-dever concedido ao administrador público não significa liberdade total para agir, está somente concedida aos particulares, mas sim competência para atuar em benefício da coletividade, sendo que a medida desta competência se dá em função da extensão e intensidade necessárias ao atingimento da finalidade do ato a ser praticado. O gestor público tem o papel primordial de representar e defender os interesses da comunidade.

A Constituição Federal de 1988 exige a implantação do Sistema de Controle Interno da Administração Pública em todos os níveis – federal, estadual e municipal –, conforme segue:

Art. 74. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:

I – avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União;

II – comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;

III – exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União;

IV – apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional.

E ainda,

Art. 31. A fiscalização do Município será exercida pelo Poder Legislativo Municipal, mediante controle externo, e pelos sistemas de controle interno do Poder Executivo Municipal, na forma da lei.

Para ATRICON (2014), o “sistema de controle interno” de uma organização pública deve ser compreendido como um processo de responsabilidade da estrutura de governança e da alta administração, efetuado por todo o corpo funcional, integrado ao processo de gestão em todas as áreas e todos os níveis de órgãos e entidades públicos, e estruturado para enfrentar riscos e fornecer razoável segurança de que, na consecução da missão, dos objetivos e das metas institucionais, os princípios constitucionais da administração pública serão obedecidos e os seguintes objetivos gerais de controle serão atendidos:

I – eficiência, eficácia e efetividade operacional, mediante execução ordenada, ética e econômica das operações;

II – integridade e confiabilidade da informação produzida e sua disponibilidade para a tomada de decisões e para o cumprimento de obrigações de transparência;

III – conformidade com leis e regulamentos aplicáveis, incluindo normas, políticas, programas, planos e procedimentos de governo e da própria instituição;

IV – adequada salvaguarda e proteção de bens, ativos e recursos públicos contra desperdício, perda, mau uso, dano, utilização não autorizada ou apropriação indevida. ATRICON (2015)

As consequências de quem sofre em virtude da ausência de Eficácia, Eficiência e Efetividade da Administração Pública, é, sem dúvida, a população. A má gestão ou mesmo a ineficiência na realização do serviço, levam a situações de marginalização por parte do poder público, com sentimento de abandono e revolta por parte da população, gerando consequências desastrosas para toda a sociedade.

### 3. METODOLOGIA

O desenvolvimento deste trabalho, se moldou por meio da criação do Manual de Monitoramento Quadrimestral e Relatório Anual de Gestão – RAG na Secretaria de Estado de Saúde de Rondônia (SESAU/RO), como forma de mensurar a Eficácia e Eficiência das ações em saúde como que determina a legislação, uma vez que era realizado sem um manual, ficando a cargo da gestão que atua no momento, sendo que cada qual usava de uma maneira.

A partir do ano de 2020, o Manual foi implantado, testado e adaptado para uso, de forma padronizada, independente de mudança de cargos ou pessoas, surgiu como uma alternativa de padronização, tanto para a administração pública quanto para os órgãos de controle interno, externo e a própria população.

Nesse ínterim, o Manual de Mensuração se adequou na forma de aferir e avaliar a qualidade da aplicação do orçamento público (programas e ações) com o intuito de promover o bem-estar social da coletividade e verificar se de fato está cumprindo com seu propósito de existir, bem como as metodologias e cálculos propostos no Manual estão atendendo às decisões tomadas no planejamento até a sua execução.

Deste modo, refletindo-se sobre a boa prática do Manual aplicado na SESAU/RO, decidiu-se elaborar o trabalho de conclusão apresentando a metodologia aplicada.

Para a formulação da proposta de avaliação da Eficácia, Eficiência e Efetividade nas Instituições, realizou-se estudos bibliográficos dos materiais:

Tabela 1 – Tabela de base de dados

AUTOR	TÍTULO	VERSÃO	EDITOR A	ANO
JONES, Gareth	Administração contemporânea	4.ed. – Dados eletrônicos	AMGH	2011
Gareth R. Jones   Jennifer M. George	Fundamentos da administração contemporânea	4º edição	AMGH	2012

Fonte: elaborado pelo autor, 2023

Bem como, a aplicação da avaliação na Secretaria de Estado de Saúde de Rondônia, obtendo como molde de estudo e disponibilização deste modelo para outras Instituições Públicas.

O propósito da avaliação é de contribuir para a qualidade da elaboração de uma nova proposta orçamentária, reiniciando um novo ciclo orçamentário. Esta definição traz três critérios de análise: o de Eficácia, o de Eficiência e o de Efetividade. Esses três princípios

devem ser o fio condutor do gestor em todos os passos para a execução, resultando em benefício e qualidade dos serviços prestados pela Administração Pública à população.

### 3.1 – EFICÁCIA, EFICIÊNCIA E EFETIVIDADE

A avaliação Física e Orçamentária é a parte do controle que analisa a eficácia e eficiência dos cursos de ação cumpridos, e proporciona elementos de juízo aos responsáveis da gestão administrativa para adotar as medidas tendentes à consecução de seus objetivos e à otimização do uso dos recursos colocados à sua disposição, o que contribui para realimentar o processo de administração orçamentária.

Eficácia: é a medida do grau de atingimento das metas fixadas para um determinado projeto, atividade ou programa em relação ao previsto (RONDÔNIA, 2008). Procura considerar o grau em que os objetivos e as finalidades do progresso foram alcançados dentro da programação de realizações governamentais.

De acordo com o Tribunal de Contas da União - TCU (2020), a eficácia pode ser entendida como o grau em que se atingem os objetivos de uma ação (quanto a bens e serviços disponibilizados), em um determinado período de tempo, independentemente dos custos implicados. Exemplo deste está “O número de crianças vacinadas na última campanha nacional de vacinação atingiu a meta programada de 95% de cobertura vacinal.”

O conceito de eficácia diz respeito à capacidade da gestão de cumprir objetivos imediatos, traduzidos em metas de produção ou de atendimento, ou seja, a capacidade de prover bens ou serviços de acordo com o estabelecido no planejamento das ações.

Eficiência: é medida da relação entre os recursos efetivamente utilizados para a realização de uma meta para um projeto, atividade ou programa frente a padrões estabelecidos (RONDÔNIA, 2008). O teste da eficiência na avaliação das ações governamentais busca considerar os resultados em face dos recursos disponíveis.

De acordo com o Tribunal de Contas da União – TCU (2020, p. 17), “eficiência é a relação entre os produtos (bens e serviços) gerados por uma atividade e os custos dos insumos empregados em um determinado período de tempo.” Mede-se, pois, o esforço do processo de transformação de insumos em produtos. Exemplo deste está a redução dos prazos de atendimento em serviços ambulatoriais, sem aumento de custos e sem redução de qualidade do atendimento, com consequente diminuição dos custos médios de atendimento por procedimento ambulatorial.

Pelas formas modernas de estruturação dos orçamentos são possíveis as análises da eficácia e da eficiência. A explicitação das metas físicas orçamentárias e a classificação por programas e ações (projetos e atividades) viabilizam os testes de eficácia, enquanto a incorporação de custos estimativos no orçamento e custos efetivos durante a execução auxilia as avaliações da eficiência.

De acordo com o Tribunal de Contas da União – TCU (2020, p.17), efetividade é:

“o alcance dos resultados pretendidos, a médio e longo prazo, referindo-se à relação entre os resultados de uma intervenção ou programa, em termos de efeitos sobre a população alvo (impactos observados), e os objetivos pretendidos (impactos esperados), traduzidos pelos objetivos finalísticos da intervenção.” (Manual de auditoria operacional / Tribunal de Contas da União. -- 4.ed. – Brasília: TCU)

Quando o resultado esperado de metas físicas de um produto é atingido, diz-se que houve eficácia.

Os recursos podem ser financeiros, humanos ou do próprio tempo. Quando esses três recursos são utilizados com racionalidade e prudência aliados com a eficácia, surge a eficiência.

Para JONES (2012), na administração, efetividade é a habilidade de ser eficiente e eficaz ao mesmo tempo, ou seja, de atingir as metas definidas no prazo e orçamento estabelecidos e conseguir apresentar um resultado final satisfatório. Efetividade representa, portanto, a capacidade de reduzir os custos operacionais de determinado projeto, mas, ainda assim, garantir que o produto final seja o melhor possível. Ou seja, aliar os dois conceitos anteriores de maneira que, no fim, o trabalho tenha gerado uma economia de recursos e tempo para a organização, mas sem perder em nada no quesito qualidade. O objetivo final desse conceito é, portanto, a otimização dos recursos disponibilizados, gerando um impacto positivo para o cidadão e possibilitando o alcance das metas traçadas inicialmente, garantindo que os resultados alcançados sejam, de fato, reconhecidos.

Resumindo esses conceitos, chegamos a três definições simples:

- Eficácia: quando uma atividade atinge o objetivo ou a meta traçada;
- Eficiência: quando algo é realizado com menor desperdício ou em menor tempo;
- Efetividade: quando algo é realizado (eficácia) da melhor maneira possível (eficiência).

Conforme Manual Técnico do Plano Plurianual do Governo Federal (PPA 2020-2023) os indicadores de desempenho demonstrados para aferição de resultados, os quais captam

diferentes níveis de desempenho da intervenção governamental, são em suma abordados por meio de 4 (quatro) óticas:

- **Economicidade:** medem os custos envolvidos na utilização dos insumos (materiais, humanos, financeiros etc.) necessários às ações que produzirão os resultados pretendidos;
- **Eficiência:** medem a relação entre os produtos/serviços gerados com os insumos utilizados. Possuem estreita relação com produtividade, ou seja, o quanto se consegue produzir com os meios disponibilizados. Assim, a partir de um padrão ou referencial, a eficiência de um processo será tanto maior quanto mais produtos/serviços forem entregues com a mesma quantidade de insumos, ou quando os mesmos produtos/serviços forem obtidos com menor quantidade de recursos;
- **Eficácia:** medem o grau com que um programa governamental atinge as metas e objetivos planejados, ou seja, uma vez estabelecido o referencial (linha de base) e as metas a serem alcançadas, avalia-se se estas foram atingidas ou superadas;
- **Efetividade:** medem os efeitos positivos ou negativos na realidade que sofreu a intervenção. Indicam se houve mudanças socioeconômicas, ambientais ou institucionais decorrentes dos resultados produzidos pela intervenção governamental. É uma variável-chave para aferir os efeitos de transformação social. (Manual Técnico do Plano Plurianual do Governo Federal – PPA 2020-2023(2021, p. 13)

De acordo com o Manual para Elaboração e Revisão do Plano Plurianual – PPA 2020-2023, Edição 2019 V. 05, da Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Gestão de Rondônia (SEPOG/RO) estabelece, entre outras coisas, os Princípios Norteadores para o Desenvolvimento Rondoniense, entre os quais encontra-se a excelência que visa:

Excelência: Eficácia, eficiência, efetividade, qualidade e pioneirismo na execução de suas atividades visando o respeito ao contribuinte e o cumprimento da missão governamental. Manual para Elaboração e Revisão do Plano Plurianual – PPA 2020-2023, Edição 2019, p. 85)

Sendo que além de ser indicadores de desempenho, auxiliam na tarefa de monitoramento do desempenho de programas e ações governamentais, além de proporcionar a qualificação da discussão sobre formulação, implementação e avaliação das políticas públicas, sendo um aspecto que atua e contribui para o acompanhamento do desempenho destas políticas, o monitoramento facilita a apuração de custos das políticas, detecção de gargalos, evidenciação dos resultados alcançados, dentre outros. Além disso, percebe-se que a proposta de Manual está, genericamente, alinhada às Instruções para Monitoramento e Avaliação dos Programas e Ações Governamentais do estado de Rondônia.

### 3.2 – METODOLOGIA DE MONITORAMENTO DA ANÁLISE DA EFICÁCIA E EFICIÊNCIA QUADRIMESTRAL

O relatório de monitoramento consolida dados com o intuito de mostrar as ações executadas referentes a cada quadrimestre, de forma a facilitar a visualização dos resultados, contextualizando as ações e objetivando elucidá-las quanto aos dados observados.

Para avaliação das ações em relação a sua eficácia, eficiência e efetividade para os relatórios quadrimestrais, utilizaremos como boa prática o definido pela Controladoria Geral do Estado de Rondônia, que definiu em seu “Relatório de Auditoria Interna – PAAI 2020 Avaliação de Eficiência e Eficácia”. E utilizando desta avaliação, adequou-se à realidade da Secretaria de Estado da Saúde que se adaptou às fórmulas de eficácia, eficiência e efetividade, e os percentuais mínimos de alcance, este usando como referência os conceitos empregados na régua de parâmetros apresentados no mesmo documento.

#### 3.2.1 – Eficácia da Gestão Física quadrimestral

Considera-se como eficácia da gestão física o pleno alcance dos objetivos e metas de desempenho previamente definidos, aliado à observância de prazos estabelecidos e sem preocupação com a avaliação dos custos envolvidos. Consequentemente, sua mensuração se faz a partir da relação entre os resultados obtidos (meta física realizada no quadrimestre) e os atualizados no decorrer do exercício (meta física planejada) para cada ação selecionada no Plano Anual do exercício, aplicando-se os seguintes indicadores:

- Para ações cujo meta física não for acumulativa (a qual não depende de períodos anteriores), temos:

Indicador: Coeficiente de Eficácia da Ação – CEA = Meta física Realizada sobre a Meta Física Prevista Atual da Ação

Quadro 1 – método de cálculo Coeficiente de Eficácia da Ação – CEA, quando não for acumulativa

$$CEA = \frac{\text{Meta Física Realizada da Ação no quadrimestre}}{\text{Meta Física Prevista Atual da Ação}}$$

Meta Física Realizada: É a quantidade do produto (bem ou serviço) que realizou

Meta Física Prevista: É a quantidade do produto (bem ou serviço) que se deseja entregar

- Para ações cujo meta física for acumulativa (a qual depende de períodos anteriores), temos:

Indicador: Coeficiente de Eficácia da Ação (CEA) quando essa for cumulativa, será igual a: Três vezes a Meta Física realizada da Ação sobre a Meta Física Prevista da Ação.

Quadro 2 – método de cálculo Coeficiente de Eficácia da Ação – CEA, quando for acumulativa

$$CEA = 3 \times \frac{\text{Meta Física Realizada da Ação no quadrimestre}}{\text{Meta Física Prevista Atual da Ação}}$$

Para efeito de avaliação da eficácia da gestão, verificar-se-á o desempenho das metas física estabelecidas na LOA para cada “ação”, devendo concluir por uma das seguintes hipóteses de eficácia da gestão, com arredondamento para 1 casa decimal:

- Gestão Eficaz: hipótese em que o “Coeficiente de Eficácia da Ação” entre maior ou igual a 0,9 (nove décimos) e menor ou igual a 1,1 (um inteiro e um décimo);
- Gestão Orçamentária Parcialmente Eficaz: hipótese em que o “Coeficiente de Eficácia da Ação” seja entre o intervalo de maior ou igual que 0,6 (seis décimos) e menor que 0,9 (nove décimos); ou entre o intervalo de maior que 1,1 (um inteiro e um décimo) e menor ou igual que 1,4 (um inteiro e quatro décimos);
- Gestão Orçamentária Ineficaz: hipótese em que o “Coeficiente de Eficácia da Ação” seja menor que 0,6 (seis décimos) e maior que 1,4 (um inteiro e quatro décimos).

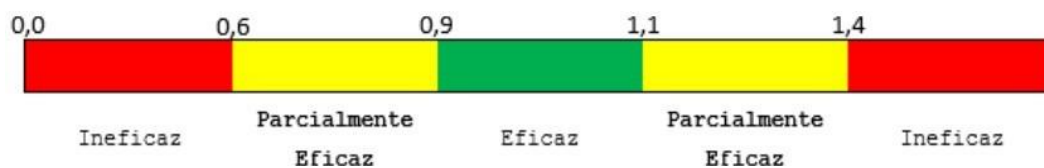


Figura 1 – Régua de medição do Coeficiente de Eficácia da Ação – CEA

Portanto, como verificado acima, quanto mais próximo do centro, melhor o desempenho alcançado (Eficaz), e a medida que se distancia deste centro, pior o desempenho (Ineficaz).

### 3.2.2 – Eficiência da Gestão Orçamentária quadrimestral

Considera-se como eficiência da gestão orçamentária/financeira a otimização da relação entre os resultados produzidos e os recursos empregados. Tal mensuração se faz a partir da relação para cada ação selecionada no Plano Anual, sendo considerado os resultados obtidos pelo Coeficiente de Eficácia da ação, aplicando-se a seguinte metodologia de cálculo para o indicador:

- Para ações cujo meta física não for acumulativa, temos:

Indicador: O Coeficiente de Eficiência Individual (CEI) seja três vezes a meta física Realizada da Ação durante o Quadrimestre sobre a Meta Física Prevista Atual da Ação durante o quadrimestre vezes a Despesa liquidado durante o quadrimestre sobre a Dotação Disponível.

Quadro 3 – método de cálculo Coeficiente de Eficiência Individual – CEI, quando não for acumulativa

$$CEI = 3 \times \frac{\text{Meta física Realizada da Ação}}{\text{Meta Física Prevista Atual da Ação}} \times \frac{\text{Despesa Liquidada}}{\text{Dotação disponível}}$$

- Para ações cujo meta física for acumulativa, temos:

Indicador: O Coeficiente de Eficiência Individual (CEI) seja nove vezes a meta física Realizada da Ação durante o Quadrimestre sobre a Meta Física Prevista Atual da Ação durante o quadrimestre vezes a Despesa liquidado durante o quadrimestre sobre a Dotação Disponível.

Quadro 4 – método de cálculo Coeficiente de Eficiência Individual – CEI, quando for acumulativa

$$CEI = 9 \times \frac{\text{Meta física Realizada da Ação}}{\text{Meta Física Prevista Atual da Ação}} \times \frac{\text{Despesa Liquidada}}{\text{Dotação disponível}}$$

Sendo que a despesa liquidada se refere às despesas liquidadas durante o quadrimestre a ser mensurado.

Para efeito de avaliação da gestão orçamentária sob o aspecto de sua eficiência, verificar-se-á o desempenho das metas estabelecidas na LOA em relação ao Crédito Autorizado havendo de concluir por uma das seguintes hipóteses de eficiência da gestão, com arredondamento para 1 casa decimal:

- Gestão Orçamentária Eficiente: hipótese em que o “Coeficiente de Eficiência Individual” seja entre maior ou igual 0,9 (nove décimos) e menor ou igual a 1,1 (um inteiro e um décimo);
- Gestão Orçamentária Parcialmente Eficiente: hipótese em que o “Coeficiente de Eficiência individual” seja entre o intervalo maior ou igual que 0,6 (seis décimos) e menor que 0,9 (nove décimos); ou entre o intervalo de maior que 1,1 (um inteiro e um décimo) e menor ou igual que 1,4 (um inteiro e quatro décimos);
- Gestão Orçamentária Ineficiente: hipótese em que o “Coeficiente de Eficiência Individual” seja menor que 0,6 (seis décimos) ou maior que 1,4 (um inteiro e quatro décimos);

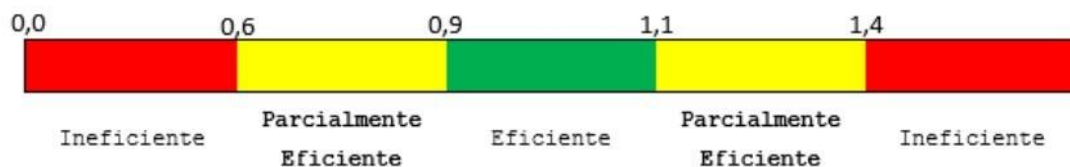


Figura 2 – Régua de medição do Coeficiente de Eficiência Individual – CEI

Portanto, a Régua define os parâmetros para mensurar o grau de desempenho alcançado na realização/execução, tanto financeiro quanto físico, do planejamento, de uma maneira mais visual, podendo ser feita a leitura e compreensão dinâmica para o coeficiente.

### 3.2.3 – Metodologia da Análise da Eficiência Orçamentária dos Programas – CEO Quadrimestral

Quanto da análise da eficácia e eficiência dos programas, é improvável realizar uma metodologia para tal análise, uma vez que o programa é formado por ações e cada ação tem unidades de medidas diferentes, sendo improvável a sua mensuração com confiabilidade, uma vez que para realizar a análise de eficiência é necessário ter o coeficiente de eficácia.

Portanto para a análise de eficiência orçamentária/financeira do programa nos quadrimestres, levaremos em conta a despesa liquidada no quadrimestre e a Dotação disponível para o quadrimestral, sendo assim temos:

Indicador: Coeficiente de Eficiência Orçamentária – CEO é igual à Despesa Liquidada no quadrimestre dividida pela Dotação Disponível.

Despesa liquidada: valor do orçamento efetivamente comprometido.

Dotação disponível: recursos orçamentários disponíveis.

Quadro 5 – método de cálculo Coeficiente de Eficiência Orçamentária – CEO

$$CEO = \frac{\text{Despesa Liquidada no quadrimestre}}{\text{Dotação disponível}}$$

Para efeito de avaliação da gestão orçamentária/financeira sob o aspecto de sua eficiência, havendo de concluir por uma das seguintes situações, com o arredondamento para 1 casa decimal:

- Gestão Orçamentária Eficiente: hipótese em que o “Coeficiente de Eficiência Orçamentária” seja entre maior ou igual a 0,3 (três décimos) e menor ou igual a 0,4 (quatro décimos);
- Gestão Orçamentária Parcialmente Eficiente: hipótese em que o “Coeficiente de Eficiência Orçamentária” seja entre o intervalo de maior ou igual que 0,2 (dois décimos) e menor que 0,3 (três décimos); ou entre o intervalo de maior que 0,4 (quatro décimos) e menor ou igual a 0,6 (seis décimos)
- Gestão Orçamentária Ineficiente: hipótese em que o “Coeficiente de Eficiência Orçamentária” seja menor que 0,2 (dois décimos) ou maior que 0,6 (seis décimos);



Figura 3 – Régua de medição do Coeficiente de Eficiência Orçamentária – CEO

É relevante levar em conta que no uso da régua, após atingir a eficiência, ela começa a decair, voltando a parcialmente eficiente e até retornar a ineficiente, isso ocorre por erros durante o planejamento ou até mesmo a má gestão, assim como na curva de Gauss, onde alcança o topo, ápice, ela pode começar a decair.

### 3.3 – METODOLOGIA DE MONITORAMENTO DA ANÁLISE DA EFICÁCIA E EFICIÊNCIA ANUAL

O relatório de monitoramento consolida dados com o intuito de mostrar as ações planejadas e executadas referentes ao ano, de forma a facilitar a visualização dos resultados, contextualizando as ações e objetivando elucidá-las quanto aos dados observados.

Para avaliação das ações em relação a sua eficácia, eficiência e efetividade para o relatório anual, utilizaremos como boa prática o definido pela Controladoria Geral do Estado de Rondônia, que definiu em seu “Relatório de Auditoria Interna – PAAI 2018 – Avaliação de Eficiência e Eficácia”.

### 3.3.1 – Eficácia da Gestão Física anual

Considera-se como eficácia da gestão física o pleno alcance dos objetivos e metas de desempenho previamente definidos, aliado à observância de prazos estabelecidos e sem preocupação com a avaliação dos custos envolvidos. Conseqüentemente, sua mensuração se faz a partir da relação entre os resultados obtidos (meta física realizada durante o ano) e os atualizados no decorrer do exercício (meta física planejada) para cada ação selecionada no Plano Anual do exercício, aplicando-se os seguintes indicadores:

- Para ações cuja meta física não for acumulativa, temos: É a quantidade do produto (bem ou serviço) entregue, ao qual não depende de outro período.

Coeficiente de Eficácia Global da Ação – CEG = Meta física Realizada durante o ano sobre Três vezes a Meta Física Prevista Atual da Ação.

Quadro 6 – método de cálculo Coeficiente de Eficácia Global da Ação – CEG, quando não for acumulativa

$$CEG = \frac{\text{Meta física Realizada da Ação durante o ano}}{3 \times \text{Meta Física Prevista Atual da Ação para o ano}}$$

- Para ações cuja meta física for acumulativa, temos: É a quantidade do produto (bem ou serviço) entregue, ao qual depende de outro período.

Coeficiente de Eficácia Global da Ação (CEG) quando essas forem cumulativas, será igual a: Meta Física realizada da Ação sobre a Meta Física Prevista da Ação.

Quadro 7 – método de cálculo Coeficiente de Eficácia Global da Ação – CEG, quando for acumulativa

$$CEG = \frac{\text{Meta física Realizada da Ação durante o ano}}{\text{Meta Física Prevista Atual da Ação para o ano}}$$

Para efeito de avaliação da eficácia da gestão, verificar-se-á o desempenho das metas físicas estabelecidas na LOA para cada “ação”, devendo concluir por uma das seguintes hipóteses de eficácia da gestão, com arredondamento para 1 casa decimal:

- Gestão Eficaz: hipótese em que o “Coeficiente de Eficácia da Ação” entre maior ou igual a 0,9 (nove décimos) e menor ou igual a 1,1 (um inteiro e um décimo);
- Gestão Orçamentária Parcialmente Eficaz: hipótese em que o “Coeficiente de Eficácia da Ação” seja entre o intervalo de maior ou igual que 0,6 (seis décimos) e menor que 0,9 (nove décimos); ou entre o intervalo de maior que 1,1 (um inteiro e um décimo) e menor ou igual que 1,4 (um inteiro e quatro décimos);
- Gestão Orçamentária Ineficaz: hipótese em que o “Coeficiente de Eficácia da Ação” seja menor que 0,6 (seis décimos) e maior que 1,4 (um inteiro e quatro décimos).

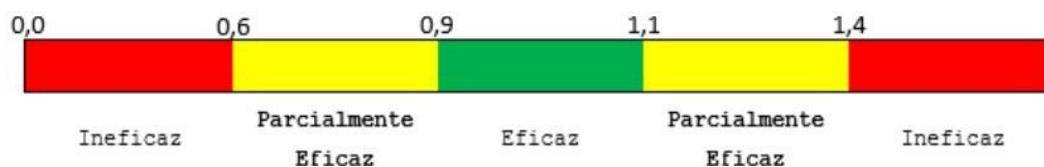


Figura 4 – Régua de medição do Coeficiente de Eficácia Global da Ação – CEG

Portanto, como verificado acima, quanto mais ao centro, melhor o desempenho alcançado, e quanto mais distante, pior esse desempenho.

### 3.3.2 Eficiência da Gestão Orçamentária anual

Considera-se como eficiência da gestão orçamentária/financeira a otimização da relação entre os resultados produzidos e os recursos empregados. Tal mensuração se faz a partir da relação para cada ação selecionada no Plano Anual, sendo considerado os resultados obtidos pelo Coeficiente de Eficácia da ação, aplicando-se os seguintes metodologia de cálculo para o indicador:

- Para ações cujo meta física não for acumulativa, temos:  
O Coeficiente de Eficiência Orçamentária Global (CEOG) seja Meta física Realizada durante o ano sobre Três vezes a Meta Física Prevista Atual da Ação para o ano vezes a Despesa liquidado anual sobre a Dotação Disponível para o mesmo ano

Quadro 8 – método de cálculo Coeficiente de Eficiência Orçamentária Global – CEOG,  
quando não for acumulativa

$$CEOG = \frac{\text{Meta física Realizada da Ação durante o ano}}{3 \times \text{Meta Física Prevista Atual da Ação}} \times \frac{\text{Despesa Liquidada Anual}}{\text{Dotação disponível}}$$

- Para ações cujo meta física for acumulativa, temos:  
O Coeficiente de Eficiência Orçamentária Global (CEOG) seja Meta física Realizada durante o ano sobre a Meta Física Prevista Atual da Ação para o ano vezes a Despesa liquidada anual sobre a Dotação Disponível para o mesmo ano.

Quadro 9 – método de cálculo Coeficiente de Eficiência Orçamentária Global – CEOG,  
quando for acumulativa

$$CEOG = \frac{\text{Meta física Realizada da Ação durante o ano}}{\text{Meta Física Prevista Atual da Ação para o ano}} \times \frac{\text{Despesa Liquidada Anual}}{\text{Dotação disponível}}$$

Sendo que a despesa liquidada se refere às despesas liquidadas durante o ano a ser mensurado.

Para efeito de avaliação da gestão orçamentária sob o aspecto de sua eficiência, verificar-se-á o desempenho das metas estabelecidas na LOA em relação ao Crédito Autorizado havendo de concluir por uma das seguintes hipóteses de eficiência da gestão, com arredondamento para 1 casa decimal:

- Gestão Orçamentária Eficiente: hipótese em que o “Coeficiente de Eficiência Individual” seja entre maior ou igual 0,9 (nove décimos) e menor ou igual a 1,1 (um inteiro e um décimo);
- Gestão Orçamentária Parcialmente Eficiente: hipótese em que o “Coeficiente de Eficiência individual” seja entre o intervalo maior ou igual que 0,6 (seis décimos) e menor que 0,9 (nove décimos); ou entre o intervalo de maior que 1,1 (um inteiro e um décimo) e menor ou igual que 1,4 (um inteiro e quatro décimos);
- Gestão Orçamentária Ineficiente: hipótese em que o “Coeficiente de Eficiência Individual” seja menor que 0,6 (seis décimos) ou maior que 1,4 (um inteiro e quatro décimos);

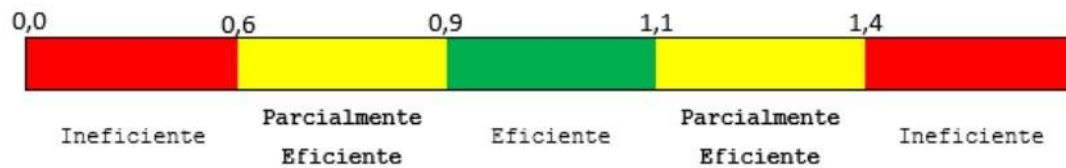


Figura 5 – Régua de medição do Coeficiente de Eficiência Orçamentária Global – CEOG

O uso da régua, ajuda na visualização da análise, dos parâmetros mensurados de acordo com o grau de desempenho alcançado, no qual o parâmetro ideal é entre 0,9 e 1,1 sendo o melhor desempenho alcançado, e quanto mais distante disto, pior é o desempenho.

### 3.3.3 – Metodologia da Análise da Eficiência Orçamentária/Financeira dos Programas – CEF Anual

Quanto da análise da eficácia e eficiência dos programas é improvável realizar uma metodologia para tal análise, uma vez que o programa é formado por ações e cada ação tem unidades de medidas diferentes, sendo improvável a sua mensuração com confiabilidade, uma vez que para realizar a análise de eficiência é necessário ter o coeficiente de eficácia.

Portanto para a análise de eficiência orçamentária/financeira do programa anual, levaremos em conta a despesa liquidada durante todo o ano e a Dotação disponível para o ano, sendo assim temos o Coeficiente de Eficiência Financeira:

Indicador: Coeficiente de Eficiência Financeira – CEF é igual à despesa liquidada durante o ano dividido pela Dotação Disponível.

#### Quadro 10 – método de cálculo Coeficiente de Eficiência Financeira – CEF

$$CEF = \frac{\text{Despesa Liquidada durante o ano}}{\text{Dotação disponível}}$$

Para efeito de avaliação da gestão orçamentária/financeira sob o aspecto de sua eficiência, havendo de concluir por uma das seguintes, com arredondamento para 1 casa decimal:

- Gestão Orçamentária Eficiente: hipótese em que o “Coeficiente de Eficiência Financeira” seja maior ou igual a 0,9 (nove décimos), sendo 1,0 (um inteiro) o ideal;

- Gestão Orçamentária Parcialmente Eficiente: hipótese em que o “Coeficiente de Eficiência Financeira” seja entre o intervalo de maior ou igual que 0,8 (oito décimos) e menor que 0,9 (nove décimos);
- Gestão Orçamentária Ineficiente: hipótese em que o “Coeficiente de Eficiência Financeira” seja menor que 0,8 (oito décimos);

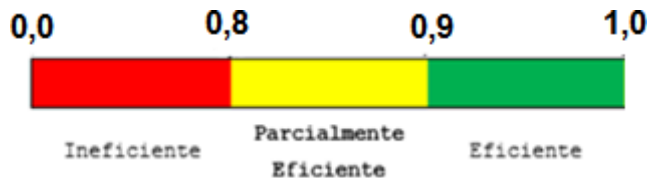


Figura 6 – Régua de medição do Coeficiente de Eficiência Financeira – CEF

É importante frisar que, essa régua de parâmetro vai de zero (0,0) até um (1,0), pois não tem como liquidar mais do que a dotação orçamentária, pois sendo que só se utiliza o financeiro até o máximo do orçamento, se por acaso precisar “gastar” mais, ou seja, fazer uma liquidação maior que o orçamento, por lei deverá aumentar a Dotação Orçamentária.

### 3.4 – METODOLOGIA DE ANÁLISE E EFETIVIDADE

JONES (2011) em Administração contemporânea cria um quadrante com quatro possibilidades de execução de um produto para entender como os conceitos de eficiência e eficácia se relacionam e assim gerar a Efetividade. Partindo desse princípio e tendo o intuito de melhor operacionalização do serviço público foram adaptando dos quadrantes de possibilidade, sendo gerados nove possibilidades para a Efetividade:

- Ineficaz e ineficiente: Os objetivos errados a perseguir e utilizar mal os recursos. Resultado: uma ação que a população não quer e com baixa qualidade. Sem efetividade (Inefetivo).
- Ineficaz e Parcialmente Eficiente: Os objetivos errados a perseguir e utilizar menos ou mais recursos do que planejado. Resultado: uma ação que a população não quer e que é cara demais. Parcialmente Efetiva.
- Ineficaz e Eficiente: Os objetivos errados a perseguir e utilizar bem os recursos planejados. Resultado: uma ação que a população não quer, mas de qualidade. Parcialmente Efetiva.

- Parcialmente eficaz e ineficiente: Os objetivos são parcialmente os desejados a perseguir e utilizar mal os recursos. Resultado: uma ação que a população quer parcialmente e com baixa qualidade. Parcialmente Efetiva.
- Parcialmente Eficaz e Parcialmente Eficiente: Os objetivos são parcialmente os desejados a perseguir e utilizar menos ou mais recursos do que planejado esses recursos. Resultado: uma ação que a população quer parcialmente e que é cara. Parcialmente Efetiva.
- Parcialmente eficaz e eficiente: Os objetivos são parcialmente os desejados a perseguir e utilizar os recursos. Resultado: uma ação que a população quer parcialmente, mas de qualidade com pouca importância para a comunidade. Parcialmente Efetiva.
- Eficaz e ineficiente: Os objetivos certos e não usar bem os recursos para atingir esses objetivos. Resultado: uma ação que a população quer e com baixa qualidade. Parcialmente Efetiva.
- Eficaz e parcialmente eficiente: Os objetivos são certos e usa parcialmente (pouco ou muito) os recursos para atingir esses objetivos. Resultado: uma ação que a população quer e com qualidade razoável. Parcialmente Efetiva.
- Eficaz e Eficiente: Os objetivos certos a perseguir e utiliza bem os recursos para atingir esses objetivos. Resultado: uma ação que a população quer, com qualidade que ela deseja. É efetivo.

Considerando os pressupostos quanto à Eficácia, Eficiência e a Efetividade e se tratando de serviços públicos bem como os métodos apresentados sobre Eficácia e Eficiente geradores da Efetividade, podemos tecer a seguinte metodologia para a efetividade, onde:

Indicador: Eficácia + Eficiência = Efetividade

Eficácia	Eficiência	Efetividade
Ineficaz	Ineficiente	Inefetivo
Ineficaz	Parcialmente Eficiente	Parcialmente Efetivo
Ineficaz	Eficiente	Parcialmente Efetivo
Parcialmente Eficaz	Ineficiente	Parcialmente Efetivo

Parcialmente Eficaz	Parcialmente Eficiente	Parcialmente Efetivo
Parcialmente Eficaz	Eficiente	Parcialmente Efetivo
Eficaz	Ineficiente	Parcialmente Efetivo
Eficaz	Parcialmente Eficiente	Parcialmente Efetivo
Eficaz	Eficiente	Efetivo

Tabela 2 – Coeficiente de Efetividade Individual – CEFI. Fonte o autor, 2022

Assim, a efetividade da gestão será atingida quando a Eficácia e a Eficiência forem alcançadas, em consequência, o impacto da melhoria de bem-estar da população, será atendida.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A avaliação do PPA, ocorre por meio dos programas e ações que geram políticas públicas efetivas para a população, sendo umas das principais ferramentas de gestão para mensurar os gastos públicos de X resultados, sendo passivo de aperfeiçoamento das políticas públicas, traduzindo em uma melhor prestação de serviço à população.

A obrigatoriedade da avaliação do PPA assenta-se na observância das disposições legais e na necessidade de verificação dos princípios norteadores da gestão e do planejamento de forma sistêmica a partir da Lei Federal nº 9.989, de 21 de julho de 2000, disposto no seu artigo 6º que determina a avaliação do Plano Plurianual a ser realizada anualmente.

Deste modo, a avaliação dos Indicadores de Eficácia, Eficiência e Efetividade na Gestão do Plano Plurianual na Administração Pública é uma atividade complexa, uma vez que a mensuração dos custos da atividade pública não é trivial. Além disso, para que o benefício seja entregue à sociedade ao seu máximo, o setor público deve decidir quanto e de que forma produzir e entregar um bem ou serviço. Com relação à execução física e financeira, buscamos aferir a eficácia, eficiência e efetividade das ações e programas, propondo-se a utilização da régua de parâmetros apresentada, sendo uma visualização rápida e a partir dessa informação visual, realizar uma análise mais profunda do “por quê” desses resultados e se for necessário investir esforços para alcançá-la.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio dos monitoramentos, é possível avaliar a qualidade e identificar as metas propostas/alcançadas em detrimento dos recursos financeiros aplicados, fazendo uso destes dispositivos temos a oportunidades de aperfeiçoamento em sua análise da eficácia, da eficiência e da efetividade.

Após a instituição colocar em prática o método de avaliação, será possível mensurar eficácia, eficiência e efetividade, e assim traçar metas a serem alcançadas. Criando oportunidades de melhoria de desempenho e possíveis benefícios à sociedade sendo na economia de recursos ou de outra natureza.

Com a prática de monitoramento desses indicadores, a instituição visualiza as dificuldades enfrentadas e destaca as iniciativas para serem empreendidas no sentido de superar tais dificuldades, do não alcance das metas estipuladas.

Por fim, deve-se praticar a avaliação do monitoramento, quanto à Eficácia, Eficiência e Efetividade, dos programas e ações do PPA, tanto para o quadrimestre quanto para o ano, sendo mais um indicador de transparência na gestão.

## 6. REFERÊNCIAS

ATRICON. Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil. Resolução ATRICON nº. 05/2014 – Controle Interno dos Jurisdicionados. Disponível em: <<http://www.atricon.org.br/normas/resolucao-atricon-no-052014-controle-interno-dos-jurisdicionados/>>. Acesso em 07 abr 2021.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, 2008. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)> Acesso em: 07 abr. 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. Manual Técnico do Plano Plurianual do Governo Federal 2020-2023, 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/planejamento-e-orcamento/plano-plurianual-ppa/arquivos/mtppa-2020-2023-agosto-2021.pdf>>. Acesso em 10 dez. 2022.

BRASIL. Orientações para Seleção de Objetos e Ações de Controle. Brasília: TCU, Segecex, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo (Semec), 2016.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Manual de Auditoria Operacional / Tribunal de Contas da União. - 4.ed. – Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo (Seprog), 2020. Disponível em:<

[https://portal.tcu.gov.br/data/files/F2/73/02/68/7335671023455957E18818A8/Manual\\_auditoria\\_operacional\\_4\\_edicao.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/F2/73/02/68/7335671023455957E18818A8/Manual_auditoria_operacional_4_edicao.pdf)>. Acesso em 10 dez. 2022.

JONES, Gareth R. Administração contemporânea [recursos eletrônico/ Gareth R. Jones, Jennifer M. George; tradução: Maria Lúcia G. L. Rosa; revisão técnica: Alexandre Farias. – 4. Ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: AMGH, 2011.

JONES, Gareth R. Fundamentos da Administração contemporânea. Gareth R. Jones, Jennifer M. George; tradução: Ariovaldo Griesi; revisão técnica: Gilmar Masicro. – 4. Ed.. – Porto Alegre: AMGH, 2012

MORAES, Alexandre de. Reforma Administrativa: Emenda Constitucional nº 19/98. São Paulo: Atlas, 1999.

RONDÔNIA. Decreto nº 13814, de 15 de setembro de 2008. Estabelece normas para a gestão do Plano Plurianual e de seus programas e dá outras providências. Rondônia, 2008. Disponível em:< <http://ditel.casacivil.ro.gov.br/COTEL/Livros/Files/D13814.pdf>>. Acesso em 30 set. 2022.

RONDÔNIA. Controladoria Geral do Estado de Rondônia. Portaria nº 51, de 10 de março de 2020. Aprova os objetivos do Plano Anual de Auditoria Interna – PAAI, exercício 2020, da Controladoria Geral do Estado de Rondônia. Rondônia, 2020. Disponível em:< <http://www.diof.ro.gov.br/data/uploads/2020/03/DOE-18.03.2020.pdf>>. Acesso em 30 set. 2022.

## APÊNDICE A

O produto desta ação em relação aos totais de meta física, é: acumulativo

### Modelo Aplicado – Programa 2034 – GESTÃO DA ASSISTÊNCIA HOSPITALAR E AMBULATORIAL Ação 2442 – COMBATE À CALAMIDADE PÚBLICA – CORONAVÍRUS (COVID-19) - ANO 2020

Descrição do Produto Ações de enfrentamento, combate e tratamento de infectados desenvolvidas														
Unidade de medida Porcentagem														
O produto desta ação em relação aos totais de meta física, é: Não acumulativo														
Metas Físicas								Indicador						
Previsto			Realizado				1º Quad.		2º Quad.		3º Quad.		Anual	
Micro Região	Previsto no PPA	Previsto Atual	1º Quadrimestre	2º Quadrimestre	3º Quadrimestre	Total	CEA	Avaliação	CEA	Avaliação	CEA	Avaliação	CEG	Avaliação
Região II	100	100	100	100	100	300	1,0	Eficaz	1,0	Eficaz	1,0	Eficaz	1,0	Eficaz
Região III	100	100	100	100	100	300	1,0	Eficaz	1,0	Eficaz	1,0	Eficaz	1,0	Eficaz
Região IV	100	100	100	100	100	300	1,0	Eficaz	1,0	Eficaz	1,0	Eficaz	1,0	Eficaz
Região V	100	100	100	100	100	300	1,0	Eficaz	1,0	Eficaz	1,0	Eficaz	1,0	Eficaz
Região VI	100	100	100	100	100	300	1,0	Eficaz	1,0	Eficaz	1,0	Eficaz	1,0	Eficaz
Região VII	100	100	100	100	100	300	1,0	Eficaz	1,0	Eficaz	1,0	Eficaz	1,0	Eficaz
Região VIII	100	100	100	100	100	300	1,0	Eficaz	1,0	Eficaz	1,0	Eficaz	1,0	Eficaz
Região IX	100	100	100	100	100	300	1,0	Eficaz	1,0	Eficaz	1,0	Eficaz	1,0	Eficaz
Região X	100	100	100	100	100	300	1,0	Eficaz	1,0	Eficaz	1,0	Eficaz	1,0	Eficaz
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>300</b>	<b>1,0</b>	<b>Eficaz</b>	<b>1,0</b>	<b>Eficaz</b>	<b>1,0</b>	<b>Eficaz</b>	<b>1,0</b>	<b>Eficaz</b>
Dados Financeiros							Indicador							
Micro Região	Previsto		Realizado			CEI	Avaliação							
	PPA	PPA Atual	Disponível	empenhado	Liquidado	pago								
1º Quadrimestre	0	51.682.516,00	51.682.515,96	18.124.488,24	7.374.785,11		0,4 Ineficiente							
2º Quadrimestre	0	150.613.401,00	150.613.400,78	82.705.299,32	23.349.450,71		0,5 Ineficiente							
3º Quadrimestre	0	161.646.539,33	161.646.539,33	33.963.265,69	67.029.706,34		1,2 Parcialmente Eficiente							
Anual (CEG)	0	161.646.539,33	161.646.539,33	134.793.053,25	97.753.942,16	0,00	0,6 Parcialmente Eficiente							
Efetividade da Gestão														
	Física	Financeira	Avaliação											
1º Quadrimestre	Eficaz	Ineficiente	Parcialmente Efetivo											
2º Quadrimestre	Eficaz	Ineficiente	Parcialmente Efetivo											
3º Quadrimestre	Eficaz	Parcialmente Eficiente	Parcialmente Efetivo											
Anual	Eficaz	Parcialmente Eficiente	Parcialmente Efetivo											



**Modelo aplicado – Programa 1015 – GESTÃO ADMINISTRATIVA DO PODER EXECUTIVO**  
**Ação 2091 – ATENDER A SERVIDORES COM AUXÍLIOS – ANO 2020**

Descrição do Produto Servidores Atendidos															
Unidade de medida Unidade															
O produto desta ação em relação aos totais de meta física, é: Não acumulativo															
Micro Região	Metas Físicas							Indicador							
	Previsto		Realizado				CEA	1º Quad.		2º Quad.		3º Quad.		Anual	
	Previsto no PPA	Previsto Atual	1º Quadrimestre	2º Quadrimestre	3º Quadrimestre	Total		Avaliação	CEA	Avaliação	CEA	Avaliação	CEG	Avaliação	
Região I	6.290	6.290	5.560	6.809	6730	19.099	0,9	Eficaz	1,1	Eficaz	1,1	Eficaz	1,0	Eficaz	
Região II	332	332	275	337	326	938	0,8	Parcialmente Eficaz	1,0	Eficaz	1,0	Eficaz	0,9	Eficaz	
Região III	70	70	31	38	31	100	0,4	Ineficaz	0,5	Ineficaz	0,4	Ineficaz	0,5	Ineficaz	
Região IV	63	63	27	29	25	81	0,4	Ineficaz	0,5	Ineficaz	0,4	Ineficaz	0,4	Ineficaz	
Região V	212	212	107	154	138	399	0,5	Ineficaz	0,7	Parcialmente Eficaz	0,7	Parcialmente Eficaz	0,6	Parcialmente Eficaz	
Região VI	1.406	1.406	1.129	1.399	1349	3.877	0,8	Parcialmente Eficaz	1,0	Eficaz	1,0	Eficaz	0,9	Eficaz	
Região VII	205	205	159	190	163	512	0,8	Parcialmente Eficaz	0,9	Eficaz	0,8	Parcialmente Eficaz	0,8	Parcialmente Eficaz	
Região VIII	140	140	87	100	84	271	0,6	Parcialmente Eficaz	0,7	Parcialmente Eficaz	0,6	Parcialmente Eficaz	0,6	Parcialmente Eficaz	
Região IX	225	225	174	227	202	603	0,8	Parcialmente Eficaz	1,0	Eficaz	0,9	Eficaz	0,9	Eficaz	
Região X	93	93	44	58	47	149	0,5	Ineficaz	0,6	Parcialmente Eficaz	0,5	Ineficaz	0,5	Ineficaz	
<b>TOTAL</b>	<b>9.036</b>	<b>9.036</b>	<b>7.593</b>	<b>9.341</b>	<b>9.095</b>	<b>26.029</b>	<b>0,8</b>	<b>Parcialmente Eficaz</b>	<b>1,0</b>	<b>Eficaz</b>	<b>1,0</b>	<b>Eficaz</b>	<b>1,0</b>	<b>Eficaz</b>	
Dados Financeiros							Indicador								
Micro Região	Previsto		Realizado				CEI	Avaliação							
	PPA	PPA Atual	Disponível	empenhado	Liquidado	pago									
1º Quadrimestre	28.068.540,00	28.068.540,00	28.068.540,00	11.069.582,35	11.069.582,35		1,0	Eficiente							
2º Quadrimestre	28.068.540,00	28.070.186,00	28.070.186,00	14.244.545,47	14.244.545,47		1,6	Ineficiente							
3º Quadrimestre	28.068.540,00	40.870.785,94	40.870.785,94	15.066.998,80	14.981.061,12		1,1	Eficiente							
Anual (CEG)	28.068.540,00	40.870.785,94	40.870.785,94	40.381.126,62	40.295.188,94	36.684.314,98	0,9	Eficiente							
Efetividade da Gestão															
	Física	Financeira	Avaliação												
1º Quadrimestre	Parcialmente Eficaz	Eficiente	Parcialmente Efetivo												
2º Quadrimestre	Eficaz	Ineficiente	Parcialmente Efetivo												
3º Quadrimestre	Eficaz	Eficiente	Efetivo												
Anual	Eficaz	Eficiente	Efetivo												

**Modelo aplicado – Programa 2069 – ASSISTÊNCIA FARMACÊUTICA NO SUS**  
**Ação 2129 – ASSEGURAR A ASSISTÊNCIA FARMACÊUTICA ESPECIALIZADA – ANO 2020**

O produto desta ação em relação aos totais de meta física, é: Não acumulativo

Metas Físicas								Indicador							
Previsto		Realizado						1º Quad.		2º Quad.		3º Quad.		Anual	
Micro Região	Previsto no PPA	Previsto Atual	1º Quadrimestre	2º Quadrimestre	3º Quadrimestre	Total	CEA	Avaliação	CEA	Avaliação	CEA	Avaliação	CEG	Avaliação	
Região I	9.200	9.200	3.067	7.568	11.394	22.029	0,3	ineficaz	0,8	Parcialmente Eficaz	1,2	Parcialmente Eficaz	0,8	Parcialmente Eficaz	
Região II	2.443	2.443	814	2.240	4.997	8.051	0,3	ineficaz	0,9	Eficaz	2,0	ineficaz	1,1	Eficaz	
Região III	804	804	268	972	1.016	2.256	0,3	ineficaz	1,2	Parcialmente Eficaz	1,3	Parcialmente Eficaz	0,9	Eficaz	
Região IV	530	530	177	767	997	1.941	0,3	ineficaz	1,4	Parcialmente Eficaz	1,9	ineficaz	1,2	Parcialmente Eficaz	
Região V	2.029	2.029	677	2.818	3.288	6.783	0,3	ineficaz	1,4	Parcialmente Eficaz	1,6	ineficaz	1,1	Eficaz	
Região VI	2.680	2.680	804	1.783	3.178	5.855	0,3	ineficaz	0,7	Parcialmente Eficaz	1,2	Parcialmente Eficaz	0,7	Parcialmente Eficaz	
Região VII	1.880	1.880	627	2.511	3.288	6.426	0,3	ineficaz	1,3	Parcialmente Eficaz	1,7	ineficaz	1,1	Eficaz	
Região VIII	1.279	1.279	426	1.456	3.275	5.157	0,3	ineficaz	1,1	Eficaz	2,6	ineficaz	1,3	Parcialmente Eficaz	
Região IX	361	361	120	416	704	1.240	0,3	ineficaz	1,2	Parcialmente Eficaz	2,0	ineficaz	1,1	Eficaz	
Região X	467	467	155	381	514	1.050	0,3	ineficaz	0,8	Parcialmente Eficaz	1,1	Eficaz	0,7	Parcialmente Eficaz	
<b>TOTAL</b>	<b>21.673</b>	<b>21.673</b>	<b>7.225</b>	<b>20.912</b>	<b>32.651</b>	<b>60.788</b>	<b>0,3</b>	<b>ineficaz</b>	<b>1,0</b>	<b>Eficaz</b>	<b>1,5</b>	<b>ineficaz</b>	<b>0,9</b>	<b>Eficaz</b>	

Dados Financeiros							Indicador	
Previsto		Realizado					Indicador	
Micro Região	PPA	PPA Atual	Disponível	empenhado	Liquidado	pago	CEI	Avaliação
1º Quadrimestre	2.015.589,00	2.015.589,00	2.015.589,00	1.104.500,49	1.047.874,53		0,5	Ineficiente
2º Quadrimestre	2.015.589,00	2.015.589,00	2.015.589,00	405.316,94	47.670,96		0,1	Ineficiente
3º Quadrimestre	2.015.589,00	2.015.589,00	2.015.589,00	132.081,16	546.332,10		1,2	Parcialmente Eficiente
Anual (CEG)	2.015.589,00	2.015.589,00	2.015.589,00	1.641.898,59	1.641.877,59	1.632.457,59	0,8	Parcialmente Eficiente

Efetividade da Gestão			
	Física	Financeira	Avaliação
1º Quadrimestre	ineficaz	Ineficiente	Inefetivo
2º Quadrimestre	Eficaz	Ineficiente	Parcialmente Efetivo
3º Quadrimestre	ineficaz	Parcialmente Eficiente	Parcialmente Efetivo
Anual	Eficaz	Parcialmente Eficiente	Parcialmente Efetivo

**APÊNDICE B**

O produto desta ação em relação aos totais de meta física, é: acumulativo

**Modelo aplicado – Programa 2034 – GESTÃO DA ASSISTÊNCIA HOSPITALAR E AMBULATORIAL**  
**Ação 4009 – ASSEGURAR ATENDIMENTO EM SAÚDE NAS UNIDADES HOSPITALARES – ANO 2020**

Unidade de medida Unidade														
O produto desta ação em relação aos totais de meta física, é: Acumulativo														
Metas Físicas							Indicador							
Micro Região	Previsto		Realizado				CEA	1º Quad.	CEA	2º Quad.	CEA	3º Quad.	CEG	Anual
	Previsto no PPA	Previsto Atual	1º Quadrimestre	2º Quadrimestre	3º Quadrimestre	Total		Avaliação		Avaliação		Avaliação		Avaliação
Região I	28.820	28.820	3.064	8.105	10.536	21.705	0,3	inefcaz	0,8	Parcialmente Eficaz	1,1	Eficaz	0,8	Parcialmente Eficaz
Região II	1.800	1.800	589	1.253	1.628	3.470	1,0	Eficaz	2,1	inefcaz	2,7	inefcaz	1,9	inefcaz
Região VI	5.000	5.000	1.051	1.414	1.838	4.303	0,6	Parcialmente Eficaz	0,8	Parcialmente Eficaz	1,1	Eficaz	0,9	Eficaz
Região IX	1.380	1.380	253	619	804	1.676	0,6	Parcialmente Eficaz	1,3	Parcialmente Eficaz	1,7	inefcaz	1,2	Parcialmente Eficaz
<b>TOTAL</b>	<b>37.000</b>	<b>37.000</b>	<b>4.957</b>	<b>11.391</b>	<b>14.806</b>	<b>31.154</b>	<b>0,4</b>	<b>inefcaz</b>	<b>0,9</b>	<b>Eficaz</b>	<b>1,2</b>	<b>Parcialmente Eficaz</b>	<b>0,8</b>	<b>Parcialmente Eficaz</b>
Dados Financeiros							Indicador							
Micro Região	Previsto		Realizado				CEI	Avaliação						
	PPA	PPA Atual	Disponível	empenhado	Liquidado	pago								
1º Quadrimestre	137.998.283,00	137.983.283,00	137.983.283,00	61.805.173,63	24.357.151,00		0,2	ineficiente						
2º Quadrimestre	137.998.283,00	169.962.810,00	169.962.810,09	39.868.030,97	45.174.378,79		0,7	Parcialmente Eficiente						
3º Quadrimestre	137.998.283,00	169.582.427,30	169.582.427,30	50.289.032,79	51.777.237,99		1,1	Eficiente						
Anual (CEG)	137.998.283,00	169.582.427,30	169.582.427,30	151.962.237,39	121.308.767,78	115.227.106,36	0,6	Parcialmente Eficiente						
Efetividade da Gestão														
	Física	Financeira	Avaliação											
1º Quadrimestre	inefcaz	ineficiente	inefetivo											
2º Quadrimestre	Eficaz	Parcialmente Eficiente	Parcialmente Efetivo											
3º Quadrimestre	Parcialmente Eficaz	Eficiente	Parcialmente Efetivo											
Anual	Parcialmente Eficaz	Parcialmente Eficiente	Parcialmente Efetivo											

**Modelo aplicado – Programa 2070 – INVESTIMENTOS EM SAÚDE**

Ação 1614 – CONSTRUÇÃO, AMPLIAÇÃO E REFORMAS DE UNIDADES DE SAÚDE – ANO 2020

Unidade de medida Unidade														
O produto desta ação em relação aos totais de meta física, é: acumulativo														
Metas Físicas							Indicador							
Previsto			Realizado				1º Quad.		2º Quad.		3º Quad.		Anual	
Micro Região	Previsto no PPA	Previsto Atual	1º Quadrimestre	2º Quadrimestre	3º Quadrimestre	Total	CEA	Avaliação	CEA	Avaliação	CEA	Avaliação	CEG	Avaliação
Região I	3	3	0	1	2	3	0,0	inefcaz	1,0	Efcaz	2,0	inefcaz	1,0	Efcaz
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0,0</b>	<b>inefcaz</b>	<b>1,0</b>	<b>Efcaz</b>	<b>2,0</b>	<b>inefcaz</b>	<b>1,0</b>	<b>Efcaz</b>
Dados Financeiros							Indicador							
Previsto			Realizado											
Micro Região	PPA	PPA Atual	Disponível	empenhado	Liquidado	pago	CEI	Avaliação						
1º Quadrimestre	4.000,00	1.824.000,00	1.824.000,00	0,00	0,00		0,0	Ineficiente						
2º Quadrimestre	4.000,00	34.361.408,00	34.361.408,46	27.559.478,03	24.697.385,05		2,2	Ineficiente						
3º Quadrimestre	4.000,00	32.498.748,22	31.498.748,22	3.091.504,18	2.215.401,82		0,4	Ineficiente						
Anual (CEG)	4.000,00	32.498.748,22	31.498.748,22	30.650.982,21	26.912.786,87		0,9	Eficiente						
<b>Efetividade da Gestão</b>														
	Física	Financeira	Avaliação											
1º Quadrimestre	inefcaz	Ineficiente	Inefetivo											
2º Quadrimestre	Efcaz	Ineficiente	Parcialmente Efetivo											
3º Quadrimestre	inefcaz	Ineficiente	Inefetivo											
Anual	Efcaz	Eficiente	Efetivo											

## **APÊNDICE C**

**PROCESSO SEI 0036.418814/2020-41**

**DESPACHO SEI 0014201814**

**Manual de Mensuração e Análise da Eficácia e Eficiência dos Programas e Ações do Plano Plurianual – PPA (SEI 0014205116)**

Secretaria de Estado da Saúde - SESAU

## DESPACHO

De: SESAU-NPPS

Para: SESAU-CCI

Processo Nº: 0036.418814/2020-41

Assunto: Manual de mensuração da Análise da Eficácia e Eficiência

Ao senhor,

**PABLO JEAN VIVAN**

Coordenador de Controle Interno

Ao cumprimentá-lo, encaminho a Vossa Senhoria, anexo aos autos (0014205116), a proposta de uma versão para um Manual de Mensuração da Análise da Eficácia e Eficiência dos Programas e Ações para o Plano Plurianual - PPA, para analisar e podendo fazer as devidas contribuições, sendo enviado por e-mail uma versão editável (0014208879).

O objetivo deste documento é definir princípios e padrões que orientem a realização, o controle de qualidade e a mensuração das análise de Eficácia e Eficiência para a gestão do Plano Plurianual e de seus programas e ações.

O documento reflete a necessidade da mensuração e trás a metodologia para memória de cálculos apropriadas para utilização dos métodos e técnicas empregados, por meio da acumulação de experiência na execução operacional.

Atenciosamente.



Documento assinado eletronicamente por **Jonas Marquiole, Analista**, em 21/10/2020, às 11:35, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no artigo 18 caput e seus §§ 1º e 2º, do [Decreto nº 21.794, de 5 Abril de 2017](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [portal do SEI](#), informando o código verificador **0014201814** e o código CRC **482683D1**.





COORDENADORIA DE PLANEJAMENTO ORÇAMENTARIO E PROJETOS - CPOP  
NÚCLEO DE PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E SAÚDE - NPPS

# **Manual de Mensuração e Análise da Eficácia e Eficiência dos Programas e Ações do Plano Plurianual - PPA**

**Porto Velho - RO  
Outubro 2020**



Governo do Estado de Rondônia  
Secretaria de Estado da Saúde - SESAU  
Coordenadoria de Planejamento Orçamento e Projetos - CPOP  
Núcleo de Planejamento e Programação e Saúde - NPPS

## **Manual de Mensuração e Análise da Eficácia e Eficiência dos Programas e Ações do Plano Plurianual - PPA**

Elaborador:  
Jonas Marquiole  
Estatístico

**Porto Velho - RO  
Outubro 2020**

## Lista de Quadros

<b>Quadro 1</b>	Método de cálculo Coeficiente de Eficácia da Ação - CEA, quando não for acumulativa	7
<b>Quadro 2</b>	Método de cálculo Coeficiente de Eficácia da Ação - CEA, quando for acumulativa	8
<b>Quadro 3</b>	Método de cálculo Coeficiente de Eficiência Individual - CEI, quando não for acumulativa	8
<b>Quadro 4</b>	Método de cálculo Coeficiente de Eficiência Individual - CEI, quando for acumulativa	9
<b>Quadro 5</b>	Método de cálculo Coeficiente de Eficiência Orçamentária - CEO	10
<b>Quadro 6</b>	Método de cálculo Coeficiente de Eficácia Global da Ação - CEG, quando não for acumulativa	11
<b>Quadro 7</b>	Método de cálculo Coeficiente de Eficácia Global da Ação - CEG, quando for acumulativa	11
<b>Quadro 8</b>	Método de cálculo Coeficiente de Eficiência Orçamentária Global - CEOG, quando não for acumulativa	12
<b>Quadro 9</b>	Método de cálculo Coeficiente de Eficiência Orçamentária Global - CEOG, quando for acumulativa	12
<b>Quadro 10</b>	Método de cálculo Coeficiente de Eficiência Financeira - CEF	13

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b>	Régua de medição do Coeficiente de Eficácia da Ação - CEA	8
<b>Figura 2</b>	Régua de medição do Coeficiente de Eficiência Individual - CEI	9
<b>Figura 3</b>	Régua de medição do Coeficiente de Eficiência Orçamentária - CEO	10
<b>Figura 4</b>	Régua de medição do Coeficiente de Eficácia Global da Ação - CEG	12
<b>Figura 5</b>	Régua de medição do Coeficiente de Eficiência Orçamentária Global - CEOG	13
<b>Figura 6</b>	Figura 6 - Régua de medição do Coeficiente de Eficiência Financeira - CEF	14

## SUMÁRIO

<b>I</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	5
<b>II</b>	<b>OBJETIVOS</b> .....	5
1	EFICÁCIA E EFICIÊNCIA .....	6
2	METODOLOGIA DE MONITORAMENTO DA ANÁLISE DA EFICÁCIA E EFICIÊNCIA QUADRIMESTRAL .....	7
2.1	Metodologia da análise da eficácia e eficiência das ações quadrimestral .....	7
2.1.1	Eficácia da gestão física quadrimestral .....	7
2.1.2	Eficiência da gestão orçamentária quadrimestral .....	8
2.2	Metodologia da análise da eficiência orçamentária dos programas - CEO quadrimestral .....	9
3	METODOLOGIA DE MONITORAMENTO DA ANÁLISE DA EFICÁCIA E EFICIÊNCIA ANUAL .....	10
3.1	Metodologia da análise da eficácia e eficiência das ações anual .....	10
3.1.1	Eficácia da gestão física anual .....	11
3.1.2	Eficiência da gestão orçamentária anual .....	12
3.2	Metodologia da análise da eficiência orçamentária/financeira dos programas - CEF anual .....	13
<b>III</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	14
<b>IV</b>	<b>REFERENCIA</b> .....	15

## I - INTRODUÇÃO

Esta é a primeira versão do manual, inclui-se as orientações e definições sobre a Eficácia e Eficiência para o monitoramento das deliberações resultantes da apreciação para os relatórios quadrimestrais do PPA. O documento reflete a necessidade da mensuração e indicação de memória de cálculos apropriadas para utilização dos métodos e técnicas empregados, por meio da acumulação de experiência na execução operacional.

Na elaboração deste manual foram consideradas as experiências e necessidades sobre o tema, bem como pesquisas bibliográficas. O manual está alinhado aos padrões adotados pelo método de gerenciamento de riscos corporativos - COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), Tribunal de Contas da União - TCU, além do que determina o Decreto nº 13814, de 15 de setembro de 2008 do Estado de Rondônia que estabelece normas para a gestão do Plano Plurianual e de seus programas.

Monitoramento é a verificação do cumprimento do planejado e dos resultados alcançados, com o objetivo de verificar as providências adotadas e aferir seus efeitos, nessa temática teremos dois parâmetros, a Eficácia e Eficiência, que são alvo deste manual. Por outro lado para mensurar a gestão como um todo temos a Economicidade, que é a verificação de práticas gerenciais, sistemas de gerenciamento, *benchmarking* de processos de compra e outros procedimentos, que compete ao setor de compras estrito da legalidade de procedimentos de licitação, e a Efetividade que diz respeito ao alcance dos resultados pretendidos, a médio e longo prazo, referindo-se à relação entre os resultados de uma intervenção ou programa, em termos de efeitos sobre a população alvo (impactos observados), e os objetivos pretendidos (impactos esperados), traduzidos pelos objetivos finalísticos da intervenção.

## II - OBJETIVOS

O objetivo deste documento é definir princípios e padrões que orientem a realização, o controle de qualidade e a mensuração das análises de Eficácia e Eficiência para a gestão do Plano Plurianual e de seus programas e ações.

O relatório de monitoramento tem por objetivos específicos: apresentar a situação de cada ação; mensurar o custo/benefício; o alcance das metas propostas; análise de Eficácia e Eficiência.

## 1 - EFICÁCIA E EFICIÊNCIA

A avaliação Física e orçamentária é a parte do controle orçamentário que analisa a eficácia e eficiência dos cursos de ação cumpridos, e proporciona elementos de juízo aos responsáveis da gestão administrativa para adotar as medidas tendentes à consecução de seus objetivos e à otimização do uso dos recursos colocados à sua disposição, o que contribui para realimentar o processo de administração orçamentária. O propósito da avaliação é de contribuir para a qualidade da elaboração de uma nova proposta orçamentária, reiniciando um novo ciclo orçamentário. Esta definição traz dois critérios de análise, o de eficácia e o de eficiência.

**Eficácia:** é a medida do grau de atingimento das metas fixadas para um determinado projeto, atividade ou programa em relação ao previsto (RONDONIA, 2008). Procura considerar o grau em que os objetivos e as finalidades do progresso foram alcançados dentro da programação de realizações governamentais.

- De acordo com o Tribunal de Contas da União (2010), a eficácia pode ser entendida como o grau em que se atingem os objetivos de uma ação (quanto a bens e serviços disponibilizados), em um determinado período de tempo independentemente dos custos implicados. Exemplo: número de crianças vacinadas na última campanha nacional de vacinação atingiu a meta programada de 95% de cobertura vacinal.
- O conceito de eficácia diz respeito à capacidade da gestão de cumprir objetivos imediatos, traduzidos em metas de produção ou de atendimento, ou seja, a capacidade de prover bens ou serviços de acordo com estabelecido no planejamento das ações.
- A eficácia no gerenciamento de riscos acontece quando a administração tem garantia razoável e entende: até que ponto os objetivos estratégicos e operacionais estão sendo alcançados; a comunicação por relatórios é confiável; as leis e os regulamentos cabíveis são observados.

**Eficiência:** é medida da relação entre os recursos efetivamente utilizados para a realização de uma meta para um projeto, atividade ou programa frente a padrões estabelecidos (RONDONIA, 2008). O teste da eficiência na avaliação das ações governamentais busca considerar os resultados em face dos recursos disponíveis.

- De acordo com o Tribunal de Contas da União (2010), eficiência é relação entre os produtos (bens e serviços) gerados por uma atividade e os custos dos insumos empregados em um determinado período de tempo. Mede-se, pois, o esforço do processo de transformação de insumos em produtos. Exemplo: redução dos prazos de atendimento em serviços ambulatoriais, sem aumento de custos e sem redução de qualidade do atendimento, com consequente diminuição dos custos médios de atendimento por procedimento ambulatorial.

Pelas formas modernas de estruturação dos orçamentos são possíveis as análises da eficácia e da eficiência. A explicitação das metas físicas orçamentárias e a classificação por programas e ações (projetos e atividades) viabilizam os testes de eficácia, enquanto a incorporação de custos estimativos no orçamento e custos efetivos durante a execução auxilia as avaliações da eficiência.

## 2 - METODOLOGIA DE MONITORAMENTO DA ANÁLISE DA EFICÁCIA E EFICIÊNCIA QUADRIMESTRAL

O relatório de monitoramento consolida dados com o intuito de mostrar as ações executadas referentes a cada quadrimestre, de forma a facilitar a visualização dos resultados, contextualizando as ações e objetivando elucidá-las quanto aos dados observados constante no SIPLAG.

### 2.1. METODOLOGIA DA ANÁLISE DA EFICÁCIA E EFICIÊNCIA DAS AÇÕES QUADRIMESTRAL

Para avaliação das ações em relação a sua eficácia e efetividade para os relatórios quadrimestrais, utilizaremos como boa prática o definido pela Controladoria Geral do Estado de Rondônia, que definiu em seu "Relatório de Auditoria Interna - PAAI 2020 Avaliação de Eficiência e Eficácia". Para adequação às necessidades desta Secretaria de Estado da Saúde adaptou-se as fórmulas de eficácia e eficiência e os percentuais mínimos de alcance, este usando como referência os conceitos empregados na régua de parâmetros apresentados no mesmo documento.

#### 2.1.1 - Eficácia da Gestão Física quadrimestral

Considera-se como eficácia da gestão Física o pleno alcance dos objetivos e metas de desempenho previamente definidos, aliado à observância de prazos estabelecidos e sem preocupação com a avaliação dos custos envolvidos. Conseqüentemente, sua mensuração se faz a partir da relação entre os resultados obtidos (meta física realizada no quadrimestre) e os atualizados no decorrer do exercício (meta física planejada) para cada ação selecionada no Plano Anual do exercício, aplicando-se os seguintes indicadores:

- Para ações cujo meta física não for acumulativa, temos:

*Coeficiente de Eficácia da Ação = CEA = Meta física Realizada sobre a Meta Física Prevista Atual da Ação*

Quadro 1 - método de calculo Coeficiente de Eficácia da Ação - CEA, quando não for acumulativa

$$CEA = \frac{\text{Meta física Realizada da Ação no quadrimestre}}{\text{Meta Física Prevista Atual da Ação}}$$

- Para ações cujo meta física for acumulativa, temos:

*Coeficiente de Eficácia da Ação ( CEA ) quando essa for acumulativa, será igual a: Três vezes a Meta Física realizada da Ação sobre a Meta Física Prevista da Ação.*

Quadro 2 - método de cálculo Coeficiente de Eficácia da Ação - CEA, quando for acumulativa

$$CEA = 3 \times \frac{\text{Meta física Realizada da Ação no quadrimestre}}{\text{Meta Física Prevista Atual da Ação}}$$

Para efeito de avaliação da eficácia da gestão, verificar-se-á o desempenho das metas físicas estabelecidas na LOA para cada “ação”, devendo concluir por uma das seguintes hipóteses de eficácia da gestão, com arredondamento para 1 casa decimal:

- Gestão Eficaz: hipótese em que o “Coeficiente de Eficácia da Ação” entre maior ou igual a 0,9 (nove décimos) e menor ou igual a 1,1 (um inteiro e um décimo);
- Gestão Orçamentária Parcialmente Eficaz: hipótese em que o “Coeficiente de Eficácia da Ação” seja entre o intervalo de maior ou igual que 0,6 (seis décimos) e menor que 0,9 (nove décimos); ou entre o intervalo de maior que 1,1 (um inteiro e um décimo) e menor ou igual que 1,4 (um inteiro e quatro décimos);
- Gestão Orçamentária Ineficaz: hipótese em que o “Coeficiente de Eficácia da Ação” seja menor que 0,6 (seis décimos) e maior que 1,4 (um inteiro e quatro décimos).

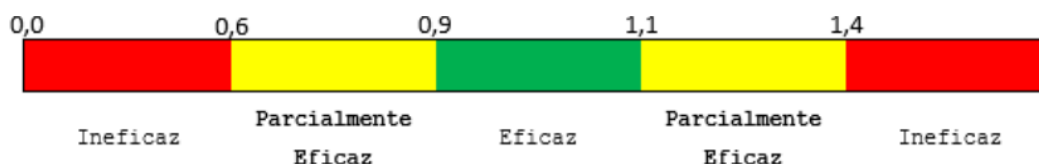


Figura 1 - Régua de medição do Coeficiente de Eficácia da Ação - CEA

### 2.1.2 Eficiência da Gestão Orçamentária quadrimestral

Considera-se como eficiência da gestão orçamentária/financeira a otimização da relação entre os resultados produzidos e os recursos empregados. Tal mensuração se faz a partir da relação para cada ação selecionada no Plano Anual, sendo considerado os resultados obtidos pelo Coeficiente de Eficácia da ação, aplicando-se os seguintes metodologia de cálculo para o indicador:

- Para ações cujo meta física não for acumulativa, temos:

*O Coeficiente de Eficiência Individual (CEI) seja três vezes a meta física Realizada da Ação durante o Quadrimestre sobre a Meta Física Prevista Atual da Ação durante o quadrimestre vezes a Despesa liquidada durante o quadrimestre sobre a Dotação Disponível*

Quadro 3 - método de cálculo Coeficiente de Eficiência Individual - CEI, quando não for acumulativa

$$CEI = 3 \times \frac{\text{Meta física Realizada da Ação}}{\text{Meta Física Prevista Atual da Ação}} \times \frac{\text{Despesa Liquidada}}{\text{Dotação disponível}}$$

- Para ações cujo meta física for acumulativa, temos:

*O Coeficiente de Eficiência Individual (CEI) seja nove vezes a meta física Realizada da Ação durante o Quadrimestre sobre a Meta Física Prevista Atual da Ação durante o quadrimestre vezes a Despesa liquidada durante o quadrimestre sobre a Dotação Disponível*

Quadro 4 - método de calculo Coeficiente de Eficiência Individual - CEI, quando for acumulativa

$$CEI = 9 \times \frac{\text{Meta física Realizada da Ação}}{\text{Meta Física Prevista Atual da Ação}} \times \frac{\text{Despesa Liquidada}}{\text{Dotação disponível}}$$

Sendo que a despesa liquidada refere as despesas liquidada durante o quadrimestre a ser mensurado.

Para efeito de avaliação da gestão orçamentária sob o aspecto de sua eficiência, verificar-se-á o desempenho das metas estabelecidas na LOA em relação ao Crédito Autorizado havendo de concluir por uma das seguintes hipóteses de eficiência da gestão, com arredondamento para 1 casa decimal:

- Gestão Orçamentária Eficiente: hipótese em que o “Coeficiente de Eficiência Individual” seja entre maior ou igual 0,9 (nove décimos) e menor ou igual a 1,1 (um inteiro e um décimo);
- Gestão Orçamentária Parcialmente Eficiente: hipótese em que o “Coeficiente de Eficiência individual” seja entre o intervalo maior ou igual que 0,6 (seis décimos) e menor que 0,9 (nove décimos); ou entre o intervalo de maior que 1,1 (um inteiro e um décimo) e menor ou igual que 1,4 (um inteiro e quatro décimos);
- Gestão Orçamentária Ineficiente: hipótese em que o “Coeficiente de Eficiência Individual” seja menor que 0,6 (seis décimos) ou maior que 1,4 (um inteiro e quatro décimos);

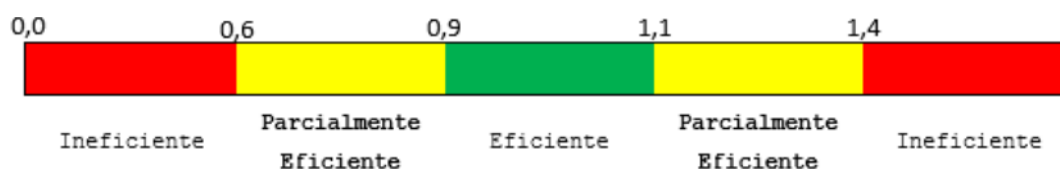


Figura 2 - Régua de medição do Coeficiente de Eficiência Individual - CEI

## 2.2. METODOLOGIA DA ANÁLISE DA EFICIÊNCIA ORÇAMENTARIA DOS PROGRAMAS - CEOQUADRIMESTRAL

Quanto da análise da eficácia e eficiência dos programas é improvável realizar uma metodologia para tal análise, uma vez que o programa é formado por ações e cada ação tem unidades de medidas diferentes, sendo improvável a sua mensuração com confiabilidade, uma vez que para realizar a análise de eficiência é necessário ter o coeficiente de eficácia.

Portanto para a análise de **eficiência orçamentária/financeira** do programa nos quadrimestres, iremos levar em conta a despesa liquidada no quadrimestre e a Dotação disponível para o quadrimestral, sendo assim temos:

Quadro 5 - método de calculo Coeficiente de Eficiência Orçamentária - CEO

$$CEO = \frac{\text{Despesa Liquidada no quadrimestre}}{\text{Dotação disponível}}$$

Para efeito de avaliação da gestão orçamentária/financeira sob o aspecto de sua eficiência, havendo de concluir por uma das seguintes, com arredondamento para 1 casa decimal:

- Gestão Orçamentária Eficiente: hipótese em que o “Coeficiente de Eficiência Orçamentária” seja entre maior ou igual a 0,3 ( três décimo) e menor ou igual a 0,4 ( quatro décimo);
- Gestão Orçamentária Parcialmente Eficiente: hipótese em que o “Coeficiente de Eficiência Orçamentária” seja entre o intervalo de maior ou igual que 0,2 ( dois décimo) e menor que 0,3 ( três décimo); ou entre o intervalo de maior que 0,4 ( quatro décimo) e menor ou igual a 0,6 ( seis décimos)
- Gestão Orçamentária Ineficiente: hipótese em que o “Coeficiente de Eficiência Orçamentária” seja menor que 0,2 ( dois décimos) ou maior que 0,6 (seis décimo);

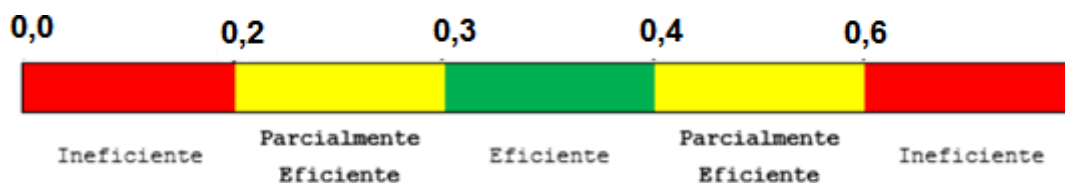


Figura 3 - Régua de medição do Coeficiente de Eficiência Orçamentária - CEO

### 3 - METODOLOGIA DE MONITORAMENTO DA ANÁLISE DA EFICÁCIA E EFICIÊNCIA ANUAL

O relatório de monitoramento consolida dados com o intuito de mostrar as ações executadas referentes ao ano, de forma a facilitar a visualização dos resultados, contextualizando as ações e objetivando elucidá-las quanto aos dados observados constante no SIPLAG.

#### 3.1. METODOLOGIA DA ANÁLISE DA EFICÁCIA E EFICIÊNCIA DAS AÇÕES ANUAL

Para avaliação das ações em relação a sua eficácia e efetividade para o relatório anual, utilizaremos como boa prática o definido pela Controladoria Geral do Estado de Rondônia, que definiu em seu "Relatório de Auditoria Interna - PAAI 2018 - Avaliação de Eficiência e Eficácia". Para adequação às necessidades desta Secretaria de Estado da Saúde adaptou-se as fórmulas de eficácia e eficiência e os percentuais

mínimos de alcance, este usando como referência os conceitos empregados na régua de parâmetros apresentados no mesmo documento.

### 3.1.1 - Eficácia da Gestão Física anual

Considera-se como eficácia da gestão Física o pleno alcance dos objetivos e metas de desempenho previamente definidos, aliado à observância de prazos estabelecidos e sem preocupação com a avaliação dos custos envolvidos. Conseqüentemente, sua mensuração se faz a partir da relação entre os resultados obtidos (meta física realizada durante o ano) e os atualizados no decorrer do exercício (meta física planejada) para cada ação selecionada no Plano Anual do exercício, aplicando-se os seguintes indicadores:

- Para ações cujo meta física não for acumulativa, temos:

*Coefficiente de Eficácia Global da Ação = CEG = Meta física Realizada durante o ano sobre Três vezes a Meta Física Prevista Atual da Ação.*

Quadro 6- método de calculo Coeficiente de Eficácia Global da Ação - CEG, quando não for acumulativa

$$CEG = \frac{\text{Meta física Realizada da Ação durante o ano}}{3 \times \text{Meta Física Prevista Atual da Ação para o ano}}$$

- Para ações cujo meta física for acumulativa, temos:

*Coefficiente de Eficácia Global da Ação ( CEG ) quando essa for acumulativa, será igual a: Meta Física realizada da Ação sobre a Meta Física Prevista da Ação.*

Quadro 7 - método de calculo Coeficiente de Eficácia Global da Ação - CEG, quando for acumulativa

$$CEG = \frac{\text{Meta física Realizada da Ação durante o ano}}{\text{Meta Física Prevista Atual da Ação para o ano}}$$

Para efeito de avaliação da eficácia da gestão, verificar-se-á o desempenho das metas física estabelecidas na LOA para cada “ação”, devendo concluir por uma das seguintes hipóteses de eficácia da gestão, com arredondamento para 1 casa decimal:

- Gestão Eficaz: hipótese em que o “Coeficiente de Eficácia da Ação” entre maior ou igual a 0,9 (nove décimos) e menor ou igual a 1,1 (um inteiro e um décimo);
- Gestão Orçamentária Parcialmente Eficaz: hipótese em que o “Coeficiente de Eficácia da Ação” seja entre o intervalo de maior ou igual que 0,6 (seis décimos) e menor que 0,9 (nove décimos); ou entre o intervalo de maior que 1,1 (um inteiro e um décimo) e menor ou igual que 1,4 (um inteiro e quatro décimos);
- Gestão Orçamentária Ineficaz: hipótese em que o “Coeficiente de Eficácia da Ação” seja menor que 0,6 (seis décimos) e maior que 1,4 (um inteiro e quatro décimos).

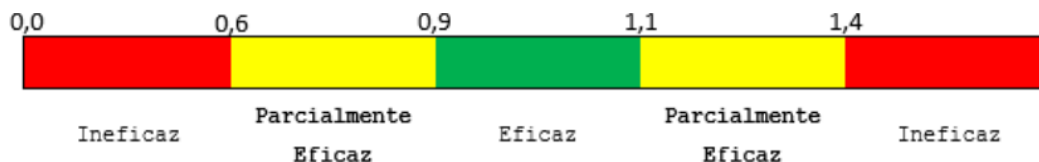


Figura 4 - Régua de medição do Coeficiente de Eficácia Global da Ação - CEG

### 3.1.2 Eficiência da Gestão Orçamentária anual

Considera-se como eficiência da gestão orçamentária/financeira a otimização da relação entre os resultados produzidos e os recursos empregados. Tal mensuração se faz a partir da relação para cada ação selecionada no Plano Anual, sendo considerado os resultados obtidos pelo Coeficiente de Eficácia da ação, aplicando-se os seguintes metodologia de calculo para o indicador:

- Para ações cujo meta física não for acumulativa, temos:

*O Coeficiente de Eficiência Orçamentária Global ( CEOG) seja Meta física Realizada durante o ano sobre Três vezes a Meta Física Prevista Atual da Ação para o ano vezes a Despesa liquidado anual sobre a Dotação Disponível para o mesmo ano*

Quadro 8 - método de calculo Coeficiente de Eficiência Orçamentária Global - CEOG, quando não for acumulativa

$$CEOG = \frac{\text{Meta física Realizada da Ação durante o ano}}{3 \times \text{Meta Física Prevista Atual da Ação}} \times \frac{\text{Despesa Liquidada Anual}}{\text{Dotação disponível}}$$

- Para ações cujo meta física for acumulativa, temos:

*O Coeficiente de Eficiência Orçamentária Global ( CEOG) seja Meta física Realizada durante o ano sobre a Meta Física Prevista Atual da Ação para o ano vezes a Despesa liquidado anual sobre a Dotação Disponível para o mesmo ano*

Quadro 9 - método de calculo Coeficiente de Eficiência Orçamentária Global - CEOG, quando for acumulativa

$$CEOG = \frac{\text{Meta física Realizada da Ação durante o ano}}{\text{Meta Física Prevista Atual da Ação para o ano}} \times \frac{\text{Despesa Liquidada Anual}}{\text{Dotação disponível}}$$

Sendo que a despesa liquidada refere as despesas liquidada durante o ano a ser mensurado.

Para efeito de avaliação da gestão orçamentária sob o aspecto de sua eficiência, verificar-se-á o desempenho das metas estabelecidas na LOA em relação ao

Crédito Autorizado havendo de concluir por uma das seguintes hipóteses de eficiência da gestão, com arredondamento para 1 casa decimal:

- Gestão Orçamentária Eficiente: hipótese em que o “Coeficiente de Eficiência Individual” seja entre maior ou igual 0,9 (nove décimos) e menor ou igual a 1,1 (um inteiro e um décimo);
- Gestão Orçamentária Parcialmente Eficiente: hipótese em que o “Coeficiente de Eficiência individual” seja entre o intervalo maior ou igual que 0,6 (seis décimos) e menor que 0,9 (nove décimos); ou entre o intervalo de maior que 1,1 (um inteiro e um décimo) e menor ou igual que 1,4 (um inteiro e quatro décimos);
- Gestão Orçamentária Ineficiente: hipótese em que o “Coeficiente de Eficiência Individual” seja menor que 0,6 (seis décimos) ou maior que 1,4 (um inteiro e quatro décimos);

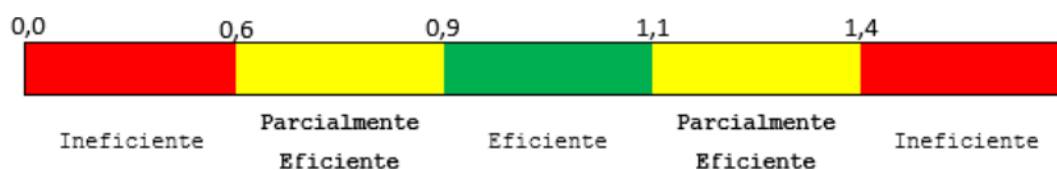


Figura 5 - Régua de medição do Coeficiente de Eficiência Orçamentária Global - CEOG

### 3.2. METODOLOGIA DA ANÁLISE DA EFICIÊNCIA ORÇAMENTARIA/FINANCEIRA DOS PROGRAMAS - CEFANUAL

Quanto da análise da eficácia e eficiência dos programas é improvável realizar uma metodologia para tal análise, uma vez que o programa é formado por ações e cada ação tem unidades de medidas diferentes, sendo improvável a sua mensuração com confiabilidade, uma vez que para realizar a análise de eficiência é necessário ter o coeficiente de eficácia.

Portanto para a análise de **eficiência orçamentária/financeira** do programa anual, iremos levar em conta a despesa liquidada durante todo o ano e a Dotação disponível para o ano, sendo assim temos o Coeficiente de Eficiência Financeira:

Quadro 10 - método de calculo Coeficiente de Eficiência Financeira - CEF

$$CEF = \frac{\text{Despesa Liquidada durante o ano}}{\text{Dotação disponível}}$$

Para efeito de avaliação da gestão orçamentária/financeira sob o aspecto de sua eficiência, havendo de concluir por uma das seguintes, com arredondamento para 1 casa decimal:

- Gestão Orçamentária Eficiente: hipótese em que o “Coeficiente de Eficiência Financeira” seja maior ou igual a 0,9 (nove décimo), sendo 1,0 (um inteiro) o ideal;
- Gestão Orçamentária Parcialmente Eficiente: hipótese em que o “Coeficiente de Eficiência Financeira” seja entre o intervalo de maior ou igual que 0,8 (oito décimo) e menor que 0,9 (nove décimo);

- Gestão Orçamentária Ineficiente: hipótese em que o “Coeficiente de Eficiência Financeira” seja menor que 0,8 ( oito décimos);

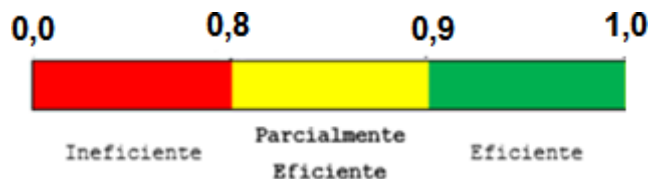


Figura 6 - Régua de medição do Coeficiente de Eficiência Financeira - CEF

### III- CONCLUSÃO

Por meio dos monitoramentos é possível avaliar a qualidade e identificar as metas propostas /alcançadas em detrimento dos recursos financeiros aplicados, fazendo uso destes dispositivos temos a oportunidades de aperfeiçoamento em sua análise da eficácia e eficiência.

Após a aplicação desse manual para o monitoramento será possível mensurar eficácia e eficiência, e assim traçar metas a serem alcançadas. Criando oportunidades de melhoria de desempenho e possíveis benefícios a sociedade, sempre que possível, em termos de economia de recursos ou de outra natureza de melhoria.

Por fim, deve-se estimular a prática de avaliação do monitoramento, quanto à Eficácia e Eficiência, dos programas e ações do PPA, tanto para o quadrimestre quanto para o ano, sendo mais um indicador de transparência da gestão. Devem ser relatadas as dificuldades enfrentadas pelos gestores e destacadas as iniciativas positivas por eles empreendidas no sentido de superar tais dificuldades, do não alcance das metas estimuladas.

#### IV- REFERENCIA

BRASIL. Orientações para Seleção de Objetos e Ações de Controle . Brasília: TCU, Segecex, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo (Semec), 2016.

Brasil. Tribunal de Contas da União. Manual de auditoria operacional / Tribunal de Contas da União. -- 3.ed. – Brasília : TCU, Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo (Seprog), 2010. Disponível em:<  
<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A14D8D5AA6014D8D8277322DA6>> . Acesso em 30 set. 2020.

RONDONIA. Decreto nº 13814, de 15 de setembro de 2008. Estabelece normas para a gestão do Plano Plurianual e de seus programas e dá outras providencias. Rondônia, 2008. Disponível em:<<http://ditel.casacivil.ro.gov.br/COTEL/Livros/Files/D13814.pdf>> Acesso em 30 set. 2020.

RONDONIA. Controladoria Geral do Estado de Rondônia. Portaria nº 51, de 10 de março de 2020. Aprova os objetivos do Plano Anual de Auditoria Interna – PAAI, exercício 2020, da Controladoria Geral do Estado de Rondônia. Rondônia, 2020. Disponível em:< <http://www.diof.ro.gov.br/data/uploads/2020/03/DOE-18.03.2020.pdf>> . Acesso em 30 set. 2020.