

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2026-2030

Aprovado na
58ª Reunião Ordinária
do Conselho de Administração,
realizada em 30/07/2026



Contrato N° 002/2026

PLANO ESTRATÉGICO 2026 – 2030

**Companhia de Participação e Gestão de Ativos do Ceará
– CearaPar**

SUMÁRIO

1.	3	
	APRESENTAÇÃO	3
	MENSAGEM DA DIRETORIA	4
2.	5	
3.	12	
	PROBLEMA CENTRAL	12
	DESCRIPTORES DO PROBLEMA (VDP) E INDICADORES DE RESULTADO	12
	CONSEQUÊNCIAS	15
	CAUSAS	15
	DESAFIOS	23
	NÓS CRÍTICOS	26
4.	28	
	MISSÃO INSTITUCIONAL	28
	VISÃO	28
	VALORES	28
	EIXOS E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	29
	METAS ESTRATÉGICAS	30
5.	32	
	OPERAÇÕES DO PLANO	32
	INDICADORES DE IMPLEMENTAÇÃO	46
	CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO	52

1. INTRODUÇÃO

APRESENTAÇÃO

O Plano Estratégico 2026–2030 da Companhia de Participação e Gestão de Ativos do Ceará, CearaPar, estabelece as diretrizes, as prioridades e os caminhos de atuação da companhia para o período 2026–2030, que buscam consolidar seu papel como instrumento estratégico do Governo do Estado na gestão e na valorização dos ativos públicos.

Este Plano orienta a atuação da CearaPar a partir de uma lógica integrada de geração de valor, articulando a gestão de ativos, a estruturação de projetos, a viabilização de negócios e o fortalecimento de suas capacidades institucionais. Seu propósito é ampliar a contribuição da companhia para o desenvolvimento econômico e social do Estado, por meio de soluções estruturadas, sustentáveis e orientadas a resultados.

A estratégia definida adota um modelo de atuação baseado na organização de portfólio, na estruturação qualificada de oportunidades e na consolidação de mecanismos institucionais capazes de assegurar maior capacidade de execução, coordenação e entrega. Nessa perspectiva, a CearaPar é posicionada como agente estratégico na otimização do retorno dos ativos e iniciativas em projetos viáveis e operações estruturadas, com a finalidade de ampliar a geração de valor econômico e social para o Estado, fortalecer a sustentabilidade econômico-financeira da companhia e apoiar a implementação de ações prioritárias para o desenvolvimento do Ceará.

O Plano foi elaborado com base na metodologia do Planejamento Estratégico Situacional (PES), que permite orientar a ação governamental a partir de uma análise aprofundada da realidade institucional e da função da companhia no arranjo do Estado. Com base nessa abordagem, foram definidos objetivos estratégicos, metas mensuráveis e operações orientadas ao fortalecimento da atuação institucional da CearaPar. Seu desenho articula, de forma consistente, análise situacional, direcionamento estratégico, plano de ação e indicadores de resultado e de implementação para acompanhamento do plano, assegurando coerência entre formulação e execução.

A organização das prioridades estratégicas da CearaPar está estruturada em cinco eixos integradores, concebidos de modo a articular, em uma mesma arquitetura, tanto as frentes finalísticas de atuação da companhia quanto as condições institucionais necessárias à sua consolidação e ao aumento de sua capacidade de entrega.

MENSAGEM DA DIRETORIA

A CearaPar inicia um novo ciclo de desenvolvimento institucional com a convicção de que os ativos públicos, quando geridos de forma estratégica, inovadora e responsável, constituem importantes instrumentos para ampliar investimentos, fortalecer a capacidade do Estado e gerar valor para a sociedade.

O Planejamento Estratégico 2026–2030 estabelece as diretrizes que orientarão nossa atuação nos próximos anos, consolidando a CearaPar como agente de estruturação de projetos, valorização de ativos e desenvolvimento de soluções capazes de transformar oportunidades em resultados concretos para o Ceará.

Nosso compromisso é ampliar a capacidade de execução da Companhia, fortalecer sua sustentabilidade econômico-financeira, aperfeiçoar seus mecanismos de governança e expandir sua contribuição para a modernização da gestão pública estadual.

Mais do que um instrumento de planejamento, este Plano representa uma agenda de transformação institucional. Uma agenda voltada à geração de valor público, à inovação e à construção de uma CearaPar cada vez mais preparada para enfrentar desafios, estruturar oportunidades e contribuir para o desenvolvimento sustentável do Ceará.

Luiza

Diretora-Presidente da CearaPar

Martins

2. ABORDAGEM METODOLÓGICA

O Planejamento Estratégico Situacional (PES), desenvolvido pelo chileno e economista Carlos Matus¹, é uma metodologia de planejamento voltada à gestão pública que parte do reconhecimento de que o planejamento é, antes de tudo, uma prática política e situacional, desenvolvida em contextos de incerteza, conflito e interdependência entre diversos atores. Ao contrário dos modelos tradicionais, que tendem a ser lineares e normativos, o PES tem como ponto de partida o problema público, entendido como uma situação insatisfatória declarada por um ator ou grupo de atores que desejam transformá-la. Assim, o planejamento deixa de ser um exercício técnico de previsão e passa a ser um processo estratégico de decisão e ação, no qual o centro da análise é a capacidade de governo para intervir e modificar a realidade.

O método se estrutura em quatro momentos interligados: o momento explicativo, o momento normativo, o momento estratégico e o momento tático-operacional:

Os quatro momentos do PES



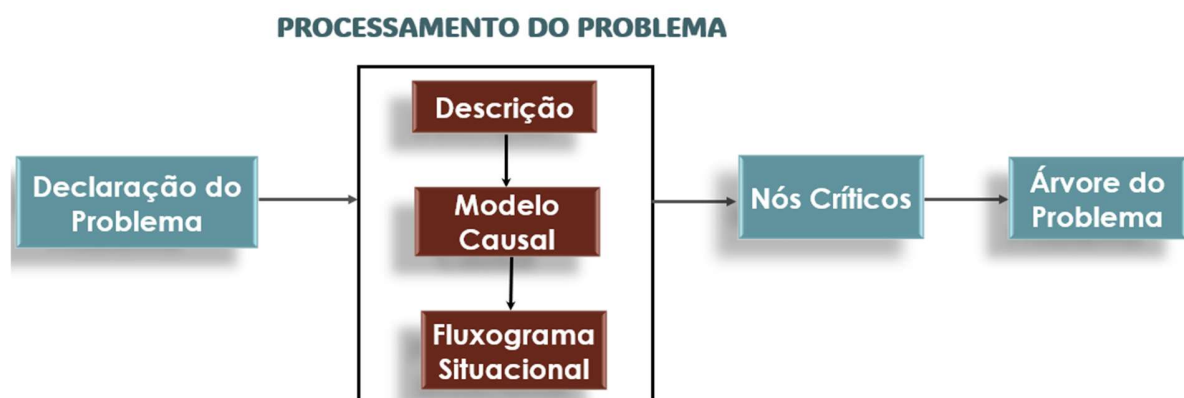
Fonte: Matus (1987)

¹ MATUS, Carlos. Política, planejamento e governo. Caracas: Fund. Altadir, 1987.

No Momento Explicativo, M1, realiza-se a explicação situacional, quando o ator social interpreta a realidade comprometido com ela e com o propósito de agir. Essa explicação possui valor, ainda que nem sempre apresente rigor técnico, porque expressa o ponto de vista de quem fala, isto é, de quem assume responsabilidade pela interpretação da situação. Não é uma descrição neutra, pois depende de quem explica, para que explica, de que posição explica e diante de quem explica. O ator explica a partir de dentro da realidade, com envolvimento direto e comprometimento político, institucional e valorativo.

O ator social é um sujeito concreto, individual ou coletivo, como pessoas, órgãos públicos, empresas, sindicatos ou movimentos. Age criativamente, interpreta a realidade segundo seus valores, realiza cálculos estratégicos, estabelece alianças e conflitos, e busca modificar a situação conforme seus objetivos. Opera orientado por um projeto próprio, ainda que por vezes apresente incoerências; dispõe de recursos relevantes; acumula ou reduz poder ao longo do jogo social; produz fatos; e conta com organização estável, o que lhe permite agir com o peso de um coletivo.

O Momento Explicativo – M1



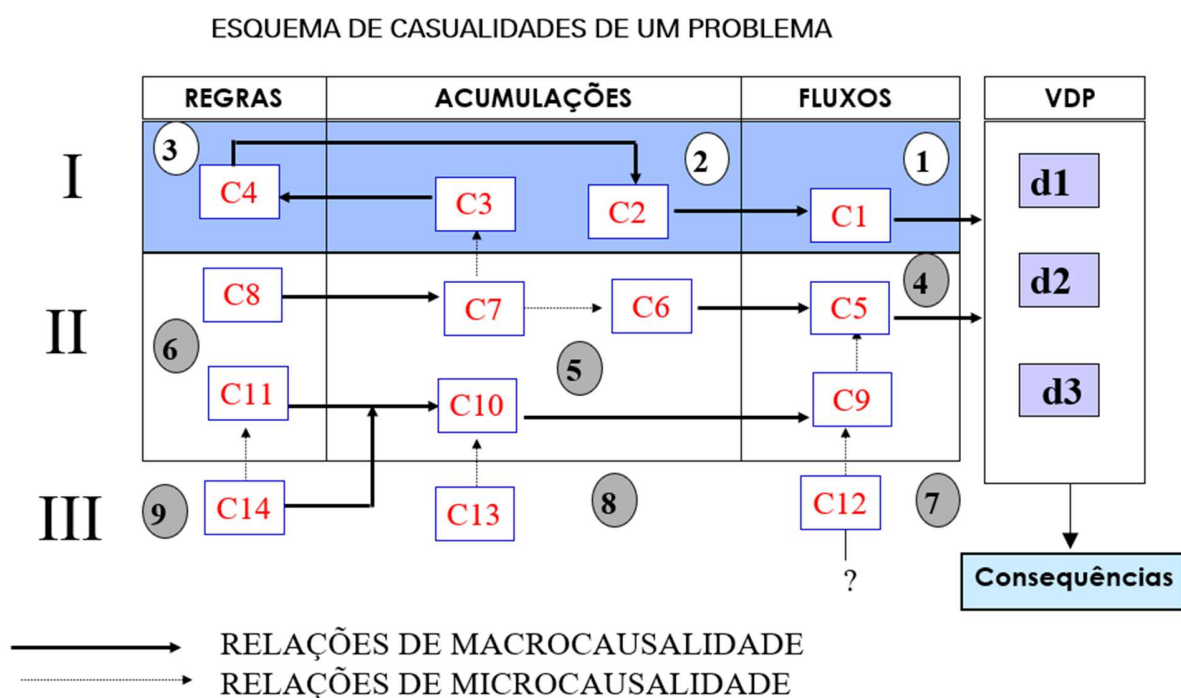
Fonte: Matus, 1987

A explicação situacional envolve o reconhecimento de problemas. Um problema é um obstáculo ou insatisfação que, em uma situação concreta, se situa entre a realidade atual e as aspirações de um ator envolvido no jogo social, que age segundo valores, conhecimentos e ideologias específicos, como define Matus (1993). Assim, um problema representa a desconformidade entre o que é e o que deveria ser, problema atual, e entre o que tende a ser e o que deveria ser, problema potencial. O ator social declara essa realidade insatisfatória como inaceitável e

decide modificá-la. Para tanto, necessita evidenciá-la por meio de descritores, que são sintomas observáveis. O Vetor de Descrição do Problema, VDP, é o conjunto desses descritores, que expressam o estado visível da realidade problemática. A descrição, porém, depende da perspectiva e dos propósitos do ator.

A partir dessa descrição, analisam-se as causas que produzem e reproduzem o problema, classificadas em três tipos: fluxos (processos em movimento); acumulações (estoques e capacidades formadas ao longo do tempo); e regras (normas e valores que condicionam o jogo). Identificam-se, igualmente, as consequências, ou seja, os efeitos que os descritores exercem na geração ou agravamento de outros problemas. Por exemplo, um descritor que indica alta porcentagem de adolescentes grávidas impacta negativamente as oportunidades de ascensão social, ao reduzir as chances de conclusão da educação básica e de ingresso no ensino superior.

Desenho do Fluxograma Situacional



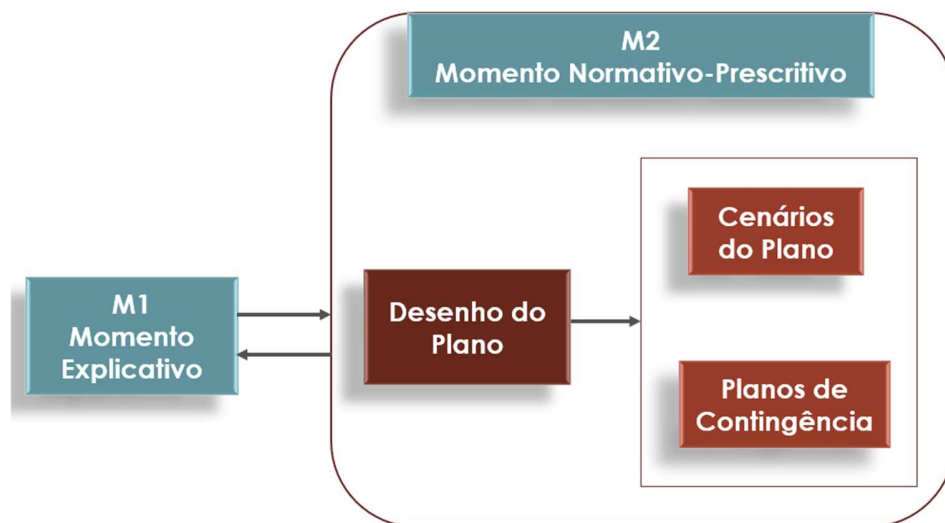
Fonte: Matus, 1987

Esse momento culmina na elaboração do fluxograma situacional, um mapa que representa graficamente o estado da realidade problemática. O fluxograma

oferece uma visão integrada das manifestações que evidenciam o problema, da rede sistêmica de causas que o origina e do grau de governabilidade do ator social para enfrentá-lo. Ajuda na sistematização, favorece a reflexão profunda sobre as causas e evita a tendência de antecipar soluções. Nele são definidos três campos de governabilidade: Campo de Controle, em que o dirigente exerce controle direto sobre as causas e pode agir imediatamente; Campo de Influência, em que o dirigente não controla diretamente as causas e atua apenas influenciando ou compartilhando governabilidade com outros atores; e Campo Fora do Problema, que reúne causas externas à área em análise, mas que afetam a situação estudada por sua interação com outros contextos ou problemas.

O segundo momento, M2, é o Normativo, quando se formula a situação desejada. Definem-se os resultados transformadores, isto é, as mudanças pretendidas nos descritores do problema, e identificam-se as causas críticas cuja modificação é indispensável para produzir essas mudanças. Essas causas são os nós críticos, que atendem simultaneamente às seguintes condições: possuir alto impacto sobre o VDP; oferecer um centro prático de ação, isto é, permitir a intervenção concreta de pelo menos um ator; e constituir um centro oportuno de ação política, ou seja, apresentar viabilidade política durante o período do plano e relevância estratégica avaliada em termos de custo-benefício político.

O Momento Normativo-Prescritivo – M2



Fonte: Matus, 1987

A partir dos nós críticos, planejam-se atos de intervenção capazes de modificar a realidade associada a cada causa. No momento normativo, constrói-se o Plano Dual, composto pelas Operações, OP, compromissos de ação assumidos pelo ator que explica o problema e que visam modificar um nó crítico dentro de seu espaço de governabilidade; e pelas Demandas de Operação, DOP, compromissos de ação solicitados a outros atores, quando a causa crítica está fora da governabilidade direta do ator que planeja.

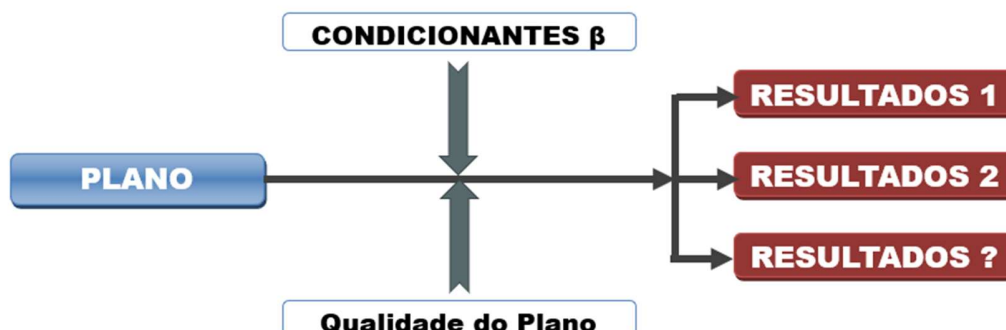
O dirigente enfrenta problemas quase-estruturados², caracterizados por alta complexidade e forte incerteza, o que o obriga a realizar cálculos de previsão para orientar a tomada de decisão em seu plano. Essa incerteza tem dimensões quantitativas e qualitativas, próprias desse tipo de problema, no qual não é possível dispor de todos os elementos de forma completa ou perfeitamente previsível. No jogo social, outros atores exercem domínio parcial sobre partes relevantes da realidade e perseguem objetivos que podem ser convergentes, complementares ou conflitivos. Com diferentes interesses, motivações e capacidades, esses atores promovem, consciente ou inconscientemente, o surgimento do problema estratégico e das condições de inviabilidade que afetam o plano. Diante disso, a árvore de possibilidades é sempre incompleta; e, em alguns poucos casos, só é possível atribuir probabilidades subjetivas aos desdobramentos. Não é possível fazer predições seguras. Somente a PREVISÃO é possível.

Por isso, a alternativa realista é planejar a ação trabalhando com CENÁRIOS. Os atores escolhem seus planos, mas não escolhem as circunstâncias sob as quais terão de executá-los. Cada plano depende de variáveis sob controle (α) e de variáveis fora de controle (β), que compõem o contexto e moldam as condições de possibilidade da ação.

Um cenário é a representação de um contexto que descreve as possíveis trajetórias futuras de eventos dentro dos quais um plano deverá ser executado. O decisor pode ter governabilidade total, parcial ou apenas influência sobre parte desse contexto; porém, sobre alguns eventos cruciais, não terá qualquer controle.

² Ian Mitroff (1983) estabelece a diferença entre *problemas bem estruturados* (well-structured problems), que são situações bem definidas em sua formulação analítica e em sua solução, com conhecimento suficiente para aplicação de métodos precisos, e *problemas quase estruturados* (ill-structured problems), que não podem ser plenamente formulados e desafiam métodos exatos de solução. Estes últimos envolvem, por essência, conflito e incerteza, sendo próprios dos problemas sociais e políticos enfrentados pelos decisores públicos. C. Matus (1987) aproxima-se dessa perspectiva ao definir os problemas sociais como problemas quase estruturados, uma vez que não podem ser explicados nem enfrentados por uma única leitura técnica, embora possam conter, em seu interior, componentes ou subproblemas bem estruturados, passíveis de tratamento analítico mais preciso.

Condicionantes do Plano



Fonte: Matus, 1987

Na construção de cenários, articulam-se três elementos fundamentais:

- **VARIANTES.** Circunstâncias ou eventos fora do controle do dirigente ou decisor público.
- **OPÇÕES.** representam as ações possíveis que o dirigente pode empreender, dadas as circunstâncias e dentro do espaço de sua governabilidade.
- **RESULTADOS.** Expressam os impactos prováveis das opções adotadas, condicionados pelas variantes que venham a se manifestar no desenvolvimento do plano.

Em geral, constroem-se três tipos de cenários, que sintetizam as principais combinações plausíveis das variantes:

CENÁRIO DE TETO. São as circunstâncias possíveis mais favoráveis que podem se apresentar no desenvolvimento do plano.

CENÁRIO DE CENTRO. São as circunstâncias que têm maior probabilidade de ocorrer caso as condições atuais permaneçam.

CENÁRIO DE PISO. São as circunstâncias possíveis menos favoráveis que podem se apresentar.

O momento estratégico, M3, é o espaço de análise da viabilidade política, técnica e institucional de cada operação. Avaliam-se os recursos disponíveis, as forças favoráveis e as resistências prováveis. Nessa etapa, o jogo social assume centralidade, pois o planejamento passa a ser entendido como um processo de negociação entre atores que possuem interesses, capacidades e poderes distintos.

O objetivo é construir viabilidade política, estabelecendo alianças, reduzindo resistências e definindo estratégias de ação que ampliem o grau de governabilidade do plano.

O último momento, M4, o tático-operacional, traduz as operações em planos concretos, definindo prazos, responsáveis, cronogramas e indicadores de resultado. É também o momento de institucionalizar mecanismos de monitoramento e avaliação, garantindo que a execução seja acompanhada, revisada e ajustada conforme a evolução da situação. O PES, portanto, é um processo dinâmico e recursivo, no qual planejamento e execução se retroalimentam continuamente.

O Planejamento Estratégico Situacional compreende o planejamento como parte da própria ação de governo. Trata-se de uma teoria da ação governamental que integra a ação e o conhecimento, o técnico e o político, o previsível e o imprevisto. Ele parte da ideia de que a realidade não se transforma com planos ideais, mas com estratégias possíveis, construídas de forma situacional. Seu propósito final é aumentar a capacidade de governo, entendida como a habilidade de formular, decidir e implementar ações eficazes, adaptando-se às circunstâncias e aprendendo continuamente com a prática. Dessa forma, o PES propõe um modelo de gestão pública mais realista, reflexivo e estratégico, orientado à resolução de problemas públicos e à produção de mudanças significativas na realidade social.

3. ANÁLISE SITUACIONAL

PROBLEMA CENTRAL

Baixa capacidade da CearaPar de cumprir, de forma sustentável e efetiva, sua função estratégica de estruturar, viabilizar e transformar ativos públicos em valor econômico e social.

Ator Central: Diretora-Presidente da CearaPar.

DESCRIPTORES DO PROBLEMA (VDP) E INDICADORES DE RESULTADO

d1= Baixa transformação de ativos imobiliários em estruturas financeiras e modelos de geração contínua de receita:

Indicador de Resultado	Fórmula	Unidade
<i>I1.1. Taxa de ativos imobiliários estruturados para geração de receita</i>	(Número de ativos imobiliários com modelo estruturado de geração de receita / Total de ativos imobiliários do Estado sob potencial de atuação) × 100	%
<i>I1.2. Receita recorrente gerada por ativos imobiliários</i>	Receita anual recorrente proveniente de ativos imobiliários estruturados.	R\$
<i>I1.3 Valor de ativos imobiliários convertidos em estruturas financeiras</i>	Valor total (R\$) dos ativos imobiliários transformados em instrumentos financeiros ou contratos de exploração econômica	R\$

d2= Baixa conversão da carteira de projetos em operações contratadas e fluxos reais de receita:

Indicador de Resultado	Fórmula	Unidade
<i>12.1. Taxa de conversão de projetos em operações contratadas</i>	(Número de projetos que se tornam contratos firmados / Total de projetos na carteira) × 100	%
<i>12.2. Taxa de projetos que geram receita efetiva</i>	(Número de projetos com geração de receita iniciada / Total de projetos estruturados) × 100	%
<i>12.3. Tempo médio de conversão de projetos</i>	Tempo médio entre a entrada no pipeline e a assinatura do contrato	meses
<i>12.4. Valor de receitas efetivamente geradas pelos projetos</i>	Receita total realizada proveniente dos projetos convertidos	R\$

d3= Subutilização das participações societárias como ativos financeiros estratégicos:

Indicador de Resultado	Fórmula	Unidade
<i>13.1. Retorno sobre participações societárias (ROI)</i>	(Dividendos + valorização das participações / Valor investido nas participações) × 100	%
<i>13.2. Participações com estratégia ativa definida</i>	(Número de participações com plano estratégico e diretrizes de gestão ativa / Total de participações) × 100	%
<i>13.3. Receita anual oriunda de participações societárias</i>	Dividendos, juros sobre capital e outros ganhos recebidos	R\$
<i>13.4. Índice de rotatividade ou reestruturação de participações</i>	(Número de participações reestruturadas, alienadas ou ampliadas estrategicamente / Total de participações) × 100	%

d4= Inexistência de captura de valor econômico a partir dos ativos intangíveis do Estado:

Indicador de Resultado	Fórmula	Unidade
<i>14.1. Receita gerada a partir de ativos intangíveis do Estado</i>	Receita proveniente de licenciamento, cessão, uso ou exploração de marcas, softwares, bases de dados, direitos autorais etc.	R\$
<i>14.2. Número de ativos intangíveis com exploração econômica estruturada</i>	Quantidade de ativos intangíveis com contratos ou instrumentos de exploração econômica	número
<i>14.3. Taxa de ativos intangíveis economicamente explorados</i>	$(\text{Número de ativos intangíveis explorados economicamente} / \text{Total de ativos intangíveis identificados com potencial}) \times 100$	%

d5= Baixo aproveitamento econômico de ativos ambientais com potencial crescente de valorização:

Indicador de Resultado	Fórmula	Unidade
<i>15.1 Número de ativos ambientais com modelo econômico estruturado</i>	Quantidade de ativos ambientais com instrumentos de monetização (créditos de carbono, PSA, concessões ambientais etc.)	número
<i>15.2 Receita gerada por ativos ambientais</i>	Receita anual proveniente da exploração econômica de ativos ambientais	R\$
<i>15.3 Área ou volume de ativos ambientais monetizados</i>	Área (hectares) ou volume (ex.: toneladas de carbono) com exploração econômica ativa	ha ou tCO ₂ e
<i>15.4 Taxa de ativos ambientais com exploração econômica</i>	$(\text{Número de ativos ambientais explorados} / \text{Total de ativos ambientais com potencial identificado}) \times 100$	%

CONSEQUÊNCIAS

1. A insuficiente geração de receitas próprias recorrentes representa um fator de atenção para a sustentabilidade econômico-financeira da CearaPar no médio e longo prazo, na medida em que pode limitar sua capacidade de custear a operação, realizar pré-investimentos, estruturar novos negócios e ampliar sua contribuição estratégica para o Estado
2. Perda de credibilidade junto a parceiros privados, associada à recorrência de processos de estruturação que não se convertem em contratos ou projetos efetivos.
3. Subaproveitamento sistemático do patrimônio público, pois grande parte dos ativos permanece ociosa, subutilizada ou explorada de forma pouco eficiente, reduzindo seu potencial de geração de valor econômico e social.
4. Baixa geração de receitas não tributárias para o Estado, como efeito da insuficiente conversão do patrimônio público, dos ativos e dos projetos estruturados em fluxos econômicos recorrentes, limitando a diversificação das fontes de financiamento público e mantendo elevada dependência de receitas tradicionais.
5. A ausência de transformação dos ativos reforça a lógica de alienação pontual e gestão reativa, dificultando a transição para um modelo profissional de gestão de ativos.

A insuficiente transformação dos ativos públicos em receitas para o Estado reforça a lógica de alienação pontual e de gestão reativa, dificultando a transição para um modelo profissional, planejado e recorrente de gestão de ativos

CAUSAS

1. Dificuldade na continuidade dos projetos estratégicos, em função de restrições institucionais, priorização de agendas concorrentes e dependência de validações externas.
2. Insuficiente geração de receitas próprias recorrentes, mantendo a dependência de receitas pontuais para financiar a operação e o pré-investimento dos projetos, sem garantia de retorno financeiro.

3. Identificação tardia de irregularidades em processos e atos administrativos, comprometendo a segurança jurídica da companhia e reduzindo a capacidade de prevenção de passivos.
4. Insuficiente demanda institucional estruturada e contínua, por parte dos órgãos e entidades do Estado, por projetos e operações vinculados à missão da companhia.
5. Baixa fluidez na articulação jurídico-institucional com órgãos externos e dependência de validações para tramitação e conclusão dos processos:
 - a. Dificuldade de articulação com órgãos jurídicos e administrativos do Estado, impactando prazos, segurança jurídica e viabilidade de projetos.
 - b. Dependência de validação por outros órgãos para a continuidade e conclusão de processos institucionais, reduzindo a agilidade da atuação e ampliando o tempo de tramitação.
6. Insuficiente estrutura institucional para identificar, formular, qualificar e gerir um portfólio de projetos e oportunidades, incluindo rotinas de pré-investimento, o que reduz a conversão de iniciativas estratégicas em resultados públicos efetivos:
 - a. Inexistência de métodos e critérios padronizados de identificação e seleção de oportunidades (impacto, viabilidade, risco, alinhamento estratégico).
 - b. Inexistência de um “funil” de projetos (pipeline) com etapas e portas de decisão, ou seja, de um processo padrão com fases (ideia → pré-diagnóstico → pré-viabilidade → estruturação → aprovação → execução), e de marcos para decidir continuar, ajustar ou parar.
 - c. Inexistência de instrumentos e modelos padronizados de pré-investimento: sem formatos e modelos mínimos (ficha de projeto, termo de abertura, TR de estudos, matriz de riscos, checklist de requisitos, plano de viabilização), o que gera retrabalho e baixa qualidade dos dossiês.
 - d. Não há instância/rotina de gestão da carteira para consolidar informações, acompanhar status, cobrar entregas, registrar decisões e manter responsabilidade por projeto (quem responde, até quando, com qual entrega).
7. Dificuldades de viabilização institucional e contratual das atividades da companhia em razão de entraves legais e processuais:

- a. Dificuldade recorrente de formalização de contratos com órgãos públicos, mesmo em projetos tecnicamente estruturados e com demanda existente, impedindo a conversão de iniciativas em receitas efetivas.
 - b. Rigidez e inadequação do modelo jurídico-institucional de contratação, limitando a adoção de mecanismos mais flexíveis e ágeis de atuação, restringindo parcerias com outras estatais, dificultando a mobilização de terceiros para execução dos projetos e reduzindo a competitividade da companhia na prestação de serviços ao Estado.
 - c. Insuficiente internalização dos fluxos institucionais internos, gerando bloqueios operacionais e incerteza na tramitação e viabilização dos contratos.
8. Baixo nível de estruturação interna para utilização de mecanismos operacionais e financeiros de suporte aos projetos:
- a. Deficiente aplicação de instrumentos institucionais adequados para estruturação de fontes de financiamento e mecanismos de captação de recursos para os projetos, limitando as alternativas de viabilização financeira das iniciativas.
9. Fragilidade do sistema econômico-financeiro de sustentação da operação e de pré-investimento dos projetos da companhia:
- a. Instabilidade financeira decorrente de modelo de remuneração baseado no sucesso de projetos, sem previsibilidade de fluxo de receitas.
 - b. Descompasso entre o ciclo de investimento e o ciclo de retorno dos projetos, pressionando o fluxo de caixa no curto prazo.
 - c. Dificuldade de atingir o ponto de equilíbrio financeiro, mantendo a companhia em situação permanente de desequilíbrio econômico.
10. Baixo nível de estruturação e efetividade dos mecanismos de governança, controle interno e conformidade da companhia:
- a. Sobrecarga decorrente do cumprimento de múltiplas obrigações de controle, auditoria e conformidade, em contexto de estrutura organizacional insuficiente para sua adequada execução.
 - b. Ausência de estrutura interna de auditoria, planejamento e controle, limitando a capacidade de organização, padronização, supervisão e monitoramento das atividades institucionais.

- c. Predominância de atuação reativa no cumprimento das obrigações institucionais, caracterizada pela priorização de prazos legais e demandas emergenciais em detrimento do planejamento estruturado.
 - d. Fragilidade dos mecanismos de controle interno, permitindo a ocorrência e a permanência de procedimentos em desacordo com a legislação e com as normas internas.
 - e. Ausência de sistematização na verificação de conformidade dos atos e processos institucionais, resultando em correções posteriores e aumento dos riscos institucionais.
 - f. Vulnerabilidade a questionamentos futuros por órgãos de controle, em razão de inconsistências em contratos, procedimentos e práticas institucionais.
11. Baixo reconhecimento institucional da companhia no âmbito do Governo do Estado:
- a. Desconhecimento generalizado sobre o papel e o valor estratégico da companhia no âmbito do governo, comprometendo a geração de demanda, contratações e a viabilização dos projetos.
 - b. Desconhecimento de competências e atribuições da companhia no arranjo institucional do Estado, gerando sobreposição, conflitos e dependência em relação aos demais órgãos.
 - c. Insuficiente comunicação institucional recorrente junto aos órgãos governamentais, limitando a difusão e o entendimento do papel da companhia.
 - d. Redução do papel institucional da companhia à lógica de alienação de ativos imobiliários, evidenciada pela atuação e percepção centradas em leilões, sem incorporação de uma estratégia de geração de valor de longo prazo.
12. Existência de processos manuais e baixa integração dos sistemas de informação da companhia, comprometendo a eficiência operacional e a geração de informações gerenciais:
- a. Predominância de processos administrativos e financeiros manuais, com uso de planilhas e controles não integrados, elevando riscos operacionais e reduzindo a eficiência na gestão.
 - b. Ausência de integração entre sistemas institucionais, impedindo a consolidação, o cruzamento e a análise eficiente das informações.

- c. Baixa capacidade de geração de informações gerenciais estruturadas, em função da inexistência ou insuficiência de sistemas automatizados de suporte à gestão.
 - d. Limitação funcional dos sistemas existentes, que não permitem consultas, cruzamentos de dados e utilização analítica das informações de forma eficiente.
13. Baixa capacidade de mapeamento, redesenho e melhoria contínua dos processos organizacionais:
- a. Existência de processos organizacionais identificados, mas não mapeados, redesenhados ou aprimorados de forma sistemática, comprometendo a eficiência operacional.
14. Sistemas e ferramentas tecnológicas adequadas insuficientes para melhoria no gerenciamento e operacionalização dos projetos e de suporte administrativo-financeiro da Companhia.
15. Insuficiência de informação estruturada e de planejamento sobre os ativos públicos do Estado:
- a. Ausência de base de conhecimento sistematizada e confiável sobre os ativos do Estado, evidenciada pela inconsistência de informações entre os ativos existentes e aqueles registrados nos sistemas oficiais.
16. Fragmentação e baixo alinhamento interno no fluxo de instrução, análise e tramitação dos processos administrativos, contratuais e jurídicos:
- a. Insuficiente alinhamento entre as áreas responsáveis pela instrução contratual e pela análise dos processos, gerando conflitos de entendimento, retrabalho e comprometimento da qualidade processual.
 - b. Comunicação insuficiente entre as áreas responsáveis pelas etapas anteriores e posteriores do fluxo processual, dificultando o amadurecimento técnico das demandas e a construção conjunta das soluções.
 - c. Dependência excessiva de posturas e iniciativas individuais para viabilizar a cooperação entre setores, em detrimento de uma lógica institucional estruturada de articulação e trabalho colaborativo.
 - d. Baixa padronização na elaboração de documentos e processos administrativos, contratuais e jurídicos, resultando em inconsistências formais e materiais.

- e. Produção de processos com múltiplas versões e correções sucessivas registradas, evidenciando desorganização do fluxo e ausência de controle e qualidade processual.
 - f. Ausência de integração entre as etapas do fluxo processual, resultando em retrabalho, demora e baixa eficiência na tramitação dos processos.
 - g. Encaminhamento de processos ao jurídico sem a devida maturidade técnica, exigindo retrabalho, correções e ajustes que poderiam ser evitados em etapas anteriores.
 - h. Fragmentação do processo de trabalho entre áreas, sem visão sistêmica do encadeamento das etapas e sem articulação suficiente entre os responsáveis pelas diferentes fases processuais.
17. Deficiente sistema de planejamento estratégico e monitoramento da gestão, e baixa efetividade no acompanhamento e avaliação das ações:
- a. Insuficiente definição de objetivos estratégicos e metas de médio e longo prazo.
 - b. Inexistência de indicadores de desempenho e resultados, dificultando o acompanhamento sistemático das ações da companhia.
 - c. Baixa efetividade dos processos de monitoramento da gestão, caracterizada pela ausência de rotinas estruturadas de acompanhamento das iniciativas e dos projetos.
 - d. Fragilidade nos processos de avaliação de resultados da gestão.
18. Baixo engajamento na estruturação da gestão do conhecimento institucional da companhia:
- a. Insuficientes processos estruturados de capacitação e disseminação de conhecimento institucional.
19. Baixa capacidade institucional de sustentação operacional da Diretoria de Negócios e Relações com Investidores que impacta na função estratégica de prospecção, estruturação, execução e acompanhamento de negócios e projetos:
- a. Sobrecarga operacional decorrente da insuficiência de pessoal, expressa na atuação de uma diretoria com quadro reduzido, na qual gerentes acumulam funções estratégicas e operacionais e executam diretamente os projetos, comprometendo a capacidade de atuação qualificada na prospecção, na

- estruturação de novos negócios, no relacionamento com investidores e na condução simultânea de múltiplos projetos.
- b. Insuficiência de estrutura intermediária de apoio técnico e ausência de suporte operacional, evidenciada pela inexistência de equipes que deem sustentação contínua à execução dos projetos e às rotinas da diretoria, limitando a delegação de tarefas, a escala de atuação e a capacidade de entrega institucional.
20. Insuficiência de bases de dados estruturadas, integradas e confiáveis no governo do estado para viabilização de projetos, exigindo esforços adicionais de organização, tratamento e validação da informação.
21. Insuficiência do modelo de gestão de pessoas da companhia:
- a. Limitações na reformulação da política de gestão de pessoas e terceirizados, caracterizadas pela dependência de aprovação do Conselho para ajustes na estrutura de cargos e pessoal.
22. Insuficiência da estrutura organizacional da companhia para sustentar, de forma técnica, operacional e estratégica, suas funções essenciais, caracterizada pela inexistência de áreas de planejamento, monitoramento, governança corporativa e gestão de projetos.
23. Defasagem da regulamentação interna da companhia:
- a. Defasagem do regulamento interno de licitações e contratos, inadequado às condições atuais de funcionamento e às necessidades operacionais da companhia.
 - b. Existência de lacunas, inconsistências e baixa qualidade técnica na redação dos instrumentos normativos internos, comprometendo sua aplicação e segurança jurídica.
 - c. Produção normativa baseada em adaptações inadequadas de modelos externos, sem aderência suficiente à realidade institucional, operacional e jurídica da companhia.
24. Inadequação do arranjo institucional e legal da companhia à sua sustentabilidade econômico-financeira e à ampliação de sua base de atuação:
- a. Inadequação do modelo legal de criação da companhia, caracterizada pela ausência de fontes estruturadas de receita e de mecanismos de remuneração compatíveis com suas funções institucionais.

- b. Restrição do escopo de atuação da companhia ao atendimento de órgãos do próprio Estado, limitando a diversificação de receitas e a ampliação de sua base de atuação.
25. O modelo tradicional de gestão pública do Estado, orientado por lógica de controle, formalismo e execução orçamentária, dificulta a viabilização de estratégias de valorização de ativos e a inserção da companhia em uma lógica de gestão profissional orientada à geração de valor econômico e social.
26. Predominância de modelo patrimonial passivo e subvalorização do potencial econômico dos ativos públicos, com baixa geração de valor econômico e social:
- a. Predominância de modelo de atuação baseado na alienação de ativos, em detrimento de estratégias estruturadas de valorização, monetização contínua e gestão ativa do patrimônio público.
 - b. Baixa capacidade de transformação dos ativos públicos em valor econômico e social, evidenciada pela subutilização de ativos sem definição clara de vocação e pela ausência de modelos estruturados de gestão ativa.
 - c. Subaproveitamento de ativos intangíveis das estatais, caracterizado pela ausência de modelos de monetização, exploração econômica e apropriação de valor.
27. Baixa clareza do marco legal aplicável à companhia e insegurança jurídica na sua atuação:
- a. Inadequação e ambiguidade do marco legal aplicável à companhia, gerando insegurança jurídica na estruturação e execução de contratos e projetos.
 - b. Subordinação prática da companhia a normas e procedimentos da administração direta, mesmo diante da existência de regime jurídico próprio, produzindo conflitos interpretativos e limitações operacionais.
 - c. Dificuldade de interpretação e aplicação das normas legais, em razão da sobreposição de regimes jurídicos e da coexistência de referências normativas distintas.
28. Autonomia jurídica e operacional da companhia caracterizada pela sua vinculação prática a normativas e procedimentos da administração direta, mesmo dispondo de regime jurídico próprio.

DESAFIOS

A análise situacional do macroproblema evidencia que a baixa capacidade da CearaPar de cumprir, de forma sustentável e efetiva, sua função estratégica não decorre exclusivamente de limitações estruturais, mas também revela um cenário em que coexistem fragilidades relevantes, oportunidades significativas ainda não plenamente exploradas e capacidades institucionais já instaladas que, se adequadamente mobilizadas, podem reposicionar a companhia como um agente estratégico de geração de valor para o Estado.

No plano da atuação finalística, observa-se que, embora exista um portfólio diversificado de ativos públicos e uma carteira relevante de oportunidades identificadas, ainda é insuficiente a sua estruturação em modelos de negócio e instrumentos financeiros capazes de gerar valor econômico de forma contínua. Essa limitação se manifesta na baixa transformação de ativos imobiliários, na reduzida exploração econômica de ativos ambientais e na ausência de mecanismos estruturados de valorização de ativos intangíveis. Ao mesmo tempo, esse quadro evidencia uma oportunidade estratégica clara: o Estado dispõe de um conjunto expressivo de ativos com potencial de financeirização, monetização e estruturação em projetos, o que representa uma base concreta para a expansão da atuação da companhia. Além disso, a existência de iniciativas já estruturadas ou em fase de modelagem demonstra que há capacidade instalada de formulação, ainda que essa capacidade não esteja sendo plenamente convertida em resultados efetivos.

A baixa conversão de projetos estruturados em contratos firmados e operações implementadas revela um dos principais gargalos do sistema, associado a entraves institucionais, jurídicos e processuais. A dificuldade recorrente de formalização de contratos, mesmo em projetos tecnicamente viáveis, indica uma desconexão entre a capacidade de estruturação e a capacidade de viabilização. Por outro lado, a existência de demanda potencial por parte de órgãos do Estado, ainda que não estruturada de forma contínua, sinaliza uma oportunidade de fortalecimento do posicionamento institucional da companhia e de organização dessa demanda em uma carteira estável de projetos. A atuação da CearaPar como interface entre o setor público e o mercado permanece como uma fortaleza estratégica, ainda que subaproveitada em função das limitações atuais de articulação e conversão.

No âmbito organizacional e operacional, a companhia apresenta limitações importantes relacionadas à insuficiência de estrutura institucional para identificação, formulação e gestão de projetos. A insuficiência de processos padronizados, de um

pipeline estruturado e de instrumentos de pré-investimento compromete a eficiência e a qualidade da estruturação. Entretanto, essa fragilidade convive com uma oportunidade relevante de ganho de eficiência por meio da organização desses processos, dado que a própria identificação dessas lacunas mostra um nível de maturidade institucional que permite avançar rapidamente na sua superação. A atuação direta da equipe em múltiplos projetos, embora gere sobrecarga, também revela uma fortaleza importante: a existência de conhecimento prático acumulado sobre a estruturação de iniciativas complexas, que pode ser sistematizado e escalado.

A fragilidade da capacidade operacional, expressa na insuficiência de pessoal e na ausência de estruturas intermediárias de apoio, limita a escala e a continuidade das ações. Contudo, a presença de uma equipe técnica envolvida diretamente na prospecção, estruturação e execução de projetos constitui um ativo institucional relevante, que pode ser potencializado com ajustes na estrutura organizacional e na alocação de funções. De forma similar, a ausência de áreas estruturadas de planejamento, monitoramento e gestão de projetos representa uma lacuna crítica, mas também uma oportunidade clara de fortalecimento da governança e da capacidade de coordenação da companhia.

No campo da gestão da informação e dos sistemas, a predominância de processos manuais e a baixa integração dos sistemas dificultam a geração de informações gerenciais e a tomada de decisão. Ao mesmo tempo, a identificação dessas limitações evidencia o potencial de ganhos expressivos de eficiência por meio da digitalização, integração de dados e implementação de sistemas de suporte à gestão. A inexistência de uma base de dados estruturada sobre os ativos públicos do Estado constitui um dos principais entraves à atuação estratégica da companhia, mas também representa uma oportunidade estruturante: a construção dessa base pode reposicionar a CearaPar como referência institucional na gestão de ativos.

Do ponto de vista econômico-financeiro, a companhia enfrenta uma fragilidade estrutural associada à insuficiente geração de receitas próprias recorrentes e à dependência de receitas pontuais. Esse modelo gera instabilidade, dificulta o planejamento e limita a capacidade de expansão. Por outro lado, a própria natureza da atuação da CearaPar, baseada na estruturação de ativos e projetos, oferece um amplo campo para a construção de novos modelos de geração de receita, incluindo instrumentos financeiros, participação em operações estruturadas e remuneração por serviços especializados, o que configura uma oportunidade estratégica de transformação do modelo econômico da companhia.

No campo da governança, controle e conformidade, a sobrecarga de obrigações e a ausência de estruturas adequadas limitam a capacidade de organização e supervisão das atividades. Ainda assim, a existência de mecanismos de controle, mesmo que insuficientemente estruturados, constitui uma base importante para o fortalecimento da governança, especialmente diante da crescente exigência por transparência e segurança jurídica na atuação de empresas estatais. A evolução desses mecanismos pode contribuir diretamente para o aumento da credibilidade institucional da companhia.

O baixo reconhecimento institucional da CearaPar no âmbito do Governo do Estado representa uma limitação relevante, na medida em que reduz a geração de demanda e a articulação de projetos. Contudo, essa condição também evidencia uma oportunidade de reposicionamento estratégico, por meio do fortalecimento da comunicação institucional, da clarificação de seu papel e da demonstração de resultados concretos. A companhia possui um potencial significativo para se consolidar como agente estruturador de projetos e políticas públicas, desde que consiga alinhar sua atuação com as demandas estratégicas do Estado.

E, no nível estrutural, as limitações associadas ao arranjo institucional e legal e ao modelo tradicional de gestão pública impõem restrições à flexibilidade e à capacidade de atuação da companhia. No entanto, esse contexto também reforça a relevância da CearaPar como instrumento de modernização da gestão pública, capaz de introduzir práticas mais próximas de uma lógica de gestão profissional orientada à geração de valor. A tensão entre o modelo tradicional e a necessidade de inovação institucional, longe de ser apenas um obstáculo, configura uma oportunidade para a construção de novos arranjos e práticas de gestão no âmbito do Estado.

Esses desafios, analisados de forma integrada, constituem o ponto de partida para a formulação do Plano Estratégico da CearaPar para o período 2026–2030. Mais do que um conjunto disperso de limitações, eles revelam os principais entraves que hoje restringem a capacidade da companhia de cumprir sua função estratégica, ao mesmo tempo em que evidenciam ativos, competências e oportunidades que podem ser mobilizados para reposicionar sua atuação. É a partir dessa leitura situacional que o presente Plano define suas prioridades estratégicas, organiza suas linhas de ação e orienta a construção de um modelo institucional, operacional e econômico-financeiro mais consistente com a missão da companhia e com seu papel na geração de valor econômico e social para o Estado.

NÓS CRÍTICOS

NC	DESCRIÇÃO
NC1	Insuficiência de informação estruturada e de planejamento sobre os ativos públicos do Estado.
NC2	Predominância de modelo patrimonial passivo e subvaloração do potencial econômico dos ativos públicos, com baixa geração de valor econômico e social.
NC3	Insuficiente estrutura institucional para identificar, formular, qualificar e gerir um portfólio de projetos e oportunidades, incluindo rotinas de pré-investimento, o que reduz a conversão de iniciativas estratégicas em resultados públicos efetivos.
NC4	Dificuldades de viabilização institucional e contratual das atividades da companhia em razão de entraves legais e processuais.
NC5	Baixo nível de estruturação interna para utilização de mecanismos operacionais e financeiros de suporte aos projetos.
NC6	Baixa capacidade institucional de sustentação operacional da Diretoria de Negócios e Relações com Investidores que impacta na função estratégica de prospecção, estruturação, execução e acompanhamento de negócios e projetos.
NC7	Baixo reconhecimento institucional da companhia no âmbito do Governo do Estado.
NC8	Existência de processos manuais e baixa integração dos sistemas de informação da companhia, comprometendo a eficiência operacional e a geração de informações gerenciais.
NC9	Baixa capacidade de mapeamento, redesenho e melhoria contínua dos processos organizacionais.
NC10	Sistemas e ferramentas tecnológicas adequadas insuficientes para melhoria no gerenciamento e operacionalização dos projetos e de suporte administrativo-financeiro da Companhia.
NC11	Deficiente sistema de planejamento estratégico e monitoramento da gestão, e baixa efetividade no acompanhamento e avaliação da gestão.
NC12	Baixo engajamento na estruturação da gestão do conhecimento institucional da companhia.

NC	DESCRIÇÃO
NC13	Inadequação do arranjo institucional e legal da companhia à sua sustentabilidade econômico-financeira e à ampliação de sua base de atuação.
NC14	Baixo nível de estruturação e efetividade dos mecanismos de governança, controle interno e conformidade da companhia.
NC15	Insuficiência do modelo de gestão de pessoas da companhia.
NC16	Insuficiência da estrutura organizacional da companhia para sustentar, de forma técnica, operacional e estratégica, suas funções essenciais, caracterizada pela inexistência de áreas de planejamento, monitoramento, governança corporativa e gestão de projetos.
NC17	Defasagem da regulamentação interna da companhia.
NC18	Baixa clareza do marco legal aplicável à companhia e insegurança jurídica na sua atuação.

4. DIRECIONALIDADE ESTRATÉGICA

MISSÃO INSTITUCIONAL

Contribuir para o desenvolvimento sustentável do Ceará por meio da gestão estratégica e inovadora dos ativos públicos, promovendo a geração de valor econômico e social em prol do interesse público.

VISÃO

Ser referência na gestão eficiente, eficaz e inovadora de ativos públicos em benefício do interesse coletivo.

VALORES

- Cultura colaborativa
- Integração institucional
- Transparência e integridade
- Excelência na governança e gestão de riscos
- Inovação na gestão dos ativos públicos
- Respeito à diversidade
- Compromisso com resultados

EIXOS E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

EIXO 1 – ESTRUTURAÇÃO E VALORIZAÇÃO DE ATIVOS PÚBLICOS

Objetivo Estratégico 1. Estruturar, valorizar e viabilizar a exploração econômica de ativos públicos do Estado.

EIXO 2 – ESTRUTURAÇÃO DE PROJETOS, CONTRATOS E NEGÓCIOS

Objetivo Estratégico 2. Fortalecer capacidade institucional da CearaPar de transformar oportunidades em projetos, contratos e negócios para o Estado, assegurando a formalização de instrumentos que permitam a geração de receitas próprias para a companhia.

EIXO 3 – ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Objetivo Estratégico 3. Consolidar a articulação institucional da CearaPar com os órgãos do Estado e afirmar seu posicionamento estratégico na estrutura governamental.

EIXO 4 – INTELIGÊNCIA DE GESTÃO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Objetivo Estratégico 4. Qualificar o planejamento, a gestão e a tomada de decisão com base em informação estruturada, processos organizados, conhecimento institucional e monitoramento.

EIXO 5 – GOVERNANÇA E SUSTENTAÇÃO INSTITUCIONAL

Objetivo Estratégico 5. Aprimorar as condições de governança, sustentação e organização institucional da companhia para assegurar maior capacidade de execução, segurança jurídica e estabilidade operacional.

METAS ESTRATÉGICAS

Metas	Linha de Base	Meta 2030
Meta 1. Ampliar a proporção de ativos imobiliários do Estado sob potencial de atuação da companhia que contam com modelo estruturado de geração contínua de receita.	X%	Y%
Meta 2. Elevar o valor anual da receita recorrente gerada por ativos imobiliários estruturados para exploração econômica.	R\$ X	R\$ Y
Meta 3. Ampliar o valor dos ativos imobiliários do Estado convertidos em estruturas financeiras ou instrumentos de exploração econômica.	R\$ X	R\$ Y
Meta 4. Ampliar a proporção de projetos da carteira da companhia convertidos em operações formalmente contratadas.	X%	Y%
Meta 5. Ampliar a proporção de projetos estruturados que passam a gerar receita efetiva.	X%	Y%
Meta 6. Reduzir o tempo médio necessário para a conversão dos projetos da carteira em operações contratadas.	X meses	Y meses
Meta 7. Elevar o valor das receitas efetivamente geradas pelos projetos convertidos em operações.	R\$ X	R\$ Y
Meta 8. Elevar o retorno econômico das participações societárias sob atuação ou influência da companhia.	X%	Y%
Meta 9. Ampliar a proporção de participações societárias com estratégia ativa de gestão, valorização ou reestruturação formalmente definida.	X%	Y%
Meta 10. Elevar o valor anual da receita proveniente de participações societárias.	R\$ X	R\$ Y
Meta 11. Ampliar a proporção de participações societárias submetidas a processos de reestruturação, redirecionamento ou movimentação estratégica.	X%	Y%

Metas	Linha de Base	Meta 2030
Meta 12. Elevar o valor da receita gerada a partir da exploração econômica de ativos intangíveis do Estado.	R\$ X	R\$ Y
Meta 13. Ampliar o número de ativos intangíveis do Estado com modelo de exploração econômica estruturado.	X	Y
Meta 14. Ampliar a proporção de ativos intangíveis do Estado com potencial identificado que passam a contar com exploração econômica efetiva.	X%	Y%
Meta 15. Ampliar o número de ativos ambientais com modelo econômico estruturado para monetização ou exploração sustentável.	X	Y
Meta 16. Elevar o valor da receita gerada por ativos ambientais.	R\$ X	R\$ Y
Meta 17. Ampliar a área de ativos ambientais inseridos em mecanismos de monetização ou exploração econômica.	X hectares, ou volume, em toneladas de CO ₂ equivalente	Y hectares, ou volume, em toneladas de CO ₂ equivalente
Meta 18. Ampliar a proporção de ativos ambientais com potencial identificado que passam a contar com exploração econômica estruturada.	X%	Y%

5. PLANO DE AÇÃO

OPERAÇÕES DO PLANO

EIXO 1 – ESTRUTURAÇÃO E VALORIZAÇÃO DE ATIVOS PÚBLICOS

Objetivo Estratégico 1. Estruturar, valorizar e viabilizar a exploração econômica de ativos públicos do Estado.

OP1. FORTALECIMENTO DO PLANEJAMENTO DE GESTÃO DOS ATIVOS PÚBLICOS DO ESTADO
Responsável:
Duração: 18 meses
Ação 1.1 – Definir critérios de priorização dos ativos públicos, bens, direitos, participações, projetos e oportunidades econômicas a serem objeto de levantamento, análise e planejamento, considerando relevância estratégica, potencial de geração de valor, situação de subutilização, criticidade e viabilidade de estruturação
Ação 1.2 – Levantar, consolidar e validar as informações básicas dos ativos públicos priorizados, a partir das bases existentes nos órgãos e entidades do Estado, identificando lacunas, inconsistências, divergências cadastrais e necessidades de complementação técnica, jurídica, econômico-financeira ou operacional.
Ação 1.3 – Estruturar cadastro padronizado dos ativos priorizados, com informações mínimas de identificação, natureza do ativo, órgão ou entidade responsável, situação jurídica, condição de uso ou exploração atual, restrições, riscos relevantes e potencial preliminar de aproveitamento econômico ou estratégico.
Ação 1.4 – Elaborar diagnóstico técnico dos ativos priorizados, considerando sua natureza específica, situação atual, condicionantes legais, regulatórias, operacionais, econômico-financeiras e institucionais, bem como seu potencial de valorização, exploração, estruturação ou destinação estratégica.

Ação 1.5 – Classificar os ativos priorizados segundo tipologia, vocação, forma atual de utilização ou exploração, potencial de valorização econômica e social, grau de maturidade e alternativa preliminar de estruturação.

Ação 1.6 – Elaborar planos estruturados de gestão dos ativos priorizados ou de grupos de ativos, com diretrizes de valorização, exploração econômica, destinação, estruturação, aproveitamento, alienação, concessão, parceria, monetização ou outros encaminhamentos institucionais necessários à sua implementação.

DOP1. ESTRUTURAÇÃO DE MODELO DE GESTÃO ATIVA E VALORIZAÇÃO ECONÔMICA DOS ATIVOS PÚBLICOS

Responsável:

Duração: 24 meses

D.Ação 1.1 – Formular diretrizes orientadoras para a gestão ativa e a valorização econômica dos ativos públicos.

D.Ação 1.2 – Propor a priorização de grupos estratégicos de ativos públicos para fins de valorização, aproveitamento econômico e destinação orientada à geração de valor.

D.Ação 1.3 – Estruturar estratégias de aproveitamento econômico compatíveis com as diferentes categorias de ativos públicos, incluindo ativos imobiliários, econômicos, financeiros, ambientais e intangíveis.

D.Ação 1.4 – Articular mecanismos de coordenação entre os órgãos detentores dos ativos e as instâncias responsáveis por sua estruturação, valorização e destinação.

D.Ação 1.5 – Elaborar e submeter propostas de valorização, exploração econômica ou destinação estratégica dos ativos priorizados, com indicação das condições institucionais, jurídicas e administrativas necessárias à sua implementação.

D.Ação 1.6 – Subsidiar a incorporação, nos processos decisórios do Estado relativos ao uso, destinação e aproveitamento dos ativos públicos, de critérios orientados à geração de valor econômico e social.

EIXO 2 – ESTRUTURAÇÃO DE PROJETOS, CONTRATOS E NEGÓCIOS

Objetivo Estratégico 2. Fortalecer capacidade institucional da CearaPar de transformar oportunidades em projetos, contratos e negócios para o Estado, assegurando a formalização de instrumentos que permitam a geração de receitas próprias para a companhia.

OP2. FORTALECIMENTO DO SISTEMA INSTITUCIONAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO E PRÉ-INVESTIMENTO (Plano de Negócios)

Responsável:

Duração: 18 meses

Ação 2.1 – Implantar sistema de classificação e priorização de projetos com base em critérios técnicos, estratégicos, financeiros e de viabilidade de execução.

Ação 2.2 – Estruturar modelo institucional de pré-investimento, definindo critérios, limites e condições para alocação de recursos próprios na estruturação de projetos.

Ação 2.3 – Definir mecanismos de mitigação de risco do pré-investimento, incluindo alternativas de cofinanciamento, parcerias e compartilhamento de risco.

Ação 2.4 – Fortalecer o sistema de monitoramento e acompanhamento do portfólio de projetos, com indicadores de desempenho, evolução e tomada de decisão.

Ação 2.5 – Integrar o sistema de gestão de portfólio ao planejamento estratégico e ao modelo econômico-financeiro da companhia

OP3. REESTRUTURAÇÃO DOS FLUXOS DE VIABILIZAÇÃO INSTITUCIONAL, CONTRATUAL E REMUNERATÓRIA**Responsáveis:****Duração:** 24 meses

Ação 3.1 – Mapear e redesenhar o fluxo completo de viabilização e formalização de contratos e projetos da companhia, identificando gargalos legais, procedimentais, decisórios e operacionais.

Ação 3.2 – Aprimorar os instrumentos jurídicos e contratuais utilizados pela companhia, com foco em maior aderência à sua natureza empresarial, às necessidades de atuação junto ao Estado e à viabilização prática das contratações.

Ação 3.3 – Estruturar proposta de aperfeiçoamento dos mecanismos de remuneração da companhia por suas funções institucionais, especialmente nas atividades de gestão de ativos, estruturação de projetos e apoio técnico ao Estado.

Ação 3.4 – Padronizar fluxos de contratação e viabilização por meio de manuais, protocolos e capacitação, de modo a ampliar sua apropriação pelas áreas envolvidas e reduzir bloqueios operacionais.

Ação 3.5 – Estruturar agenda institucional com os órgãos centrais e instâncias competentes do Estado (SEFAZ, PGE, secretarias) para encaminhamento e superação dos entraves recorrentes à tramitação, validação e formalização das contratações.

OP4. ESTRUTURAÇÃO DE MECANISMOS DE VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA E CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA PROJETOS

Responsável:

Duração: 24 meses

Ação 4.1 – Mapear e sistematizar os instrumentos jurídicos, financeiros e operacionais aplicáveis à viabilização financeira dos projetos da companhia.

Ação 4.2 – Estruturar cardápio institucional de mecanismos de financiamento, captação de recursos e apoio à viabilização econômico-financeira dos projetos, por tipo de projeto, ativo e necessidade de estruturação.

Ação 4.3 – Definir critérios e procedimentos para análise de alternativas de financiamento ainda na fase de pré-investimento dos projetos, considerando viabilidade, risco, prazo, custo e aderência ao perfil do projeto.

Ação 4.4 – Instituir rotina de avaliação da estratégia de viabilização financeira dos projetos prioritários, incluindo fontes, instrumentos, arranjos e impactos esperados sobre a sustentabilidade econômico-financeira da companhia.

OP5. REFORÇO DA CAPACIDADE DE SUSTENTAÇÃO OPERACIONAL DA DIRETORIA DE NEGÓCIOS

Responsável:

Duração: 12 meses

Ação 5.1 – Mapear e analisar as atividades estratégicas, técnicas e operacionais atualmente concentradas na Diretoria de Negócios e nas gerências a ela vinculadas, identificando sobrecargas, sobreposições e gargalos de execução.

Ação 5.2 – Dimensionar a necessidade de suporte técnico e operacional da diretoria, com definição de perfis, quantitativos e funções de apoio requeridas para a sustentação contínua das rotinas, dos projetos e das atividades de articulação e prospecção.

Ação 5.3 – Elaborar proposta de reorganização interna da diretoria e de estruturação do suporte técnico e operacional necessário à execução das atividades, ao acompanhamento dos projetos e à liberação da capacidade estratégica da área.

EIXO 3 – ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Objetivo Estratégico 3. Consolidar a articulação institucional da CearaPar com os órgãos do Estado e afirmar seu posicionamento estratégico na estrutura governamental.

OP6. APRIMORAMENTO DA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO E POSICIONAMENTO INSTITUCIONAL DA CEARAPAR
Responsável:
Duração: 12 meses
Ação 6.1 – Elaborar estratégia de comunicação e posicionamento institucional da CearaPar, com definição de mensagem central, identidade institucional, papel estratégico, campos de atuação e públicos prioritários.
Ação 6.2 – Produzir materiais executivos e institucionais de apresentação da companhia, adequados aos diferentes órgãos e instâncias do Estado, destacando competências, frentes de atuação, serviços e valor estratégico.
Ação 6.3 – Desenvolver ações de sensibilização e comunicação institucional para ampliar, no âmbito do Estado, a compreensão sobre o papel da CearaPar na estruturação de projetos, na gestão de ativos e na geração de valor econômico e social de longo prazo.
Ação 6.4 – Formular estratégia de comunicação digital e gestão de conteúdo institucional, voltada à difusão qualificada e tempestiva de informações sobre a atuação, os projetos e os resultados da CearaPar.
Ação 6.5 – Elaborar protocolo institucional de prevenção e resposta a situações críticas de comunicação, com definição de riscos, fluxos de tratamento, responsabilidades e diretrizes de posicionamento.

OP7. ESTRUTURAÇÃO DA ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL E MOBILIZAÇÃO DE OPORTUNIDADES GOVERNAMENTAIS**Responsável:****Duração:** 24 meses

Ação 7.1 – Mapear os órgãos, entidades e instâncias governamentais prioritárias para articulação institucional da companhia, considerando potencial de demanda, parceria, influência decisória e relevância estratégica.

Ação 7.2 – Estruturar agenda sistemática de articulação com órgãos prioritários para apresentação da companhia, identificação de ativos, projetos e demandas, e mobilização de oportunidades de atuação.

Ação 7.3 – Definir procedimentos de encaminhamento interno das oportunidades captadas, assegurando sua análise, triagem, priorização e eventual incorporação ao pipeline institucional da companhia.

Ação 7.4 – Estruturar a inserção institucional da CearaPar no Sistema de Inovação Cearense (SIC), articulando sua atuação com os órgãos e instâncias do ecossistema estadual de inovação para identificação, mobilização e estruturação de oportunidades relacionadas a ativos públicos, projetos estratégicos e inovação no setor público.

Ação 7.5 – Acompanhar a evolução das agendas institucionais e das oportunidades mobilizadas, de modo a avaliar conversão em projetos e contratações, recorrência das interações e qualidade do relacionamento com os órgãos públicos.

EIXO 4 – INTELIGÊNCIA DE GESTÃO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Objetivo Estratégico 4. Qualificar o planejamento, a gestão e a tomada de decisão com base em informação estruturada, processos organizados, conhecimento institucional e monitoramento.

OP8. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DOS PROCESSOS E INTEGRAÇÃO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Responsável:

Duração: 24 meses

Ação 8.1 – Mapear os processos administrativos, financeiros e gerenciais atualmente operados por planilhas, controles manuais ou sistemas não integrados, identificando fragilidades operacionais, retrabalhos e limitações informacionais.

Ação 8.2 – Definir arquitetura mínima de integração entre os sistemas existentes e as soluções necessárias ao suporte da gestão, com diretrizes para evolução tecnológica, interoperabilidade, consolidação de dados e geração de informações gerenciais (plano diretor de tecnologia).

Ação 8.3 – Priorizar a digitalização dos processos críticos, com padronização dos fluxos, eliminação de controles paralelos, redução da dependência de rotinas manuais e aumento da rastreabilidade das informações.

Ação 8.4 – Estruturar rotinas automatizadas de consolidação e geração de relatórios gerenciais, com foco em acompanhamento operacional, financeiro e estratégico da companhia.

Ação 8.5 – Instituir procedimentos de governança da informação, com definição de padrões de registro, atualização, integridade, consistência e uso compartilhado dos dados institucionais.

OP9. APRIMORAMENTO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Responsável:

Duração: 12 meses

Ação 9.1 – Identificar e priorizar os processos críticos da companhia para mapeamento, análise e redesenho, considerando impacto sobre a operação, frequência de uso, riscos e ocorrência de gargalos.

Ação 9.2 – Mapear os processos priorizados, identificando fluxos reais de trabalho, gargalos, redundâncias, retrabalhos, interfaces e pontos de descontinuidade.

Ação 9.3 – Redesenhar os processos priorizados, com foco em simplificação, padronização, redução de retrabalho, clareza de responsabilidades, melhoria do desempenho operacional e definindo indicadores de tempo médio de tramitação.

Ação 9.4 – Elaborar manuais de procedimentos operacionais padrão (POP) com definição de responsabilidades, prazos e pontos de controle definidos.

Ação 9.5 – Instituir rotina periódica de revisão, atualização e melhoria contínua dos processos organizacionais, articulada a mecanismos regulares de coordenação e alinhamento entre as equipes envolvidas.

OP10. MODERNIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS DE SUPORTE À GESTÃO E AOS PROJETOS

Responsável:

Duração: 18 meses

Ação 10.1 – Levantar as necessidades funcionais das áreas finalísticas e meio quanto a sistemas e ferramentas tecnológicas, considerando demandas de gestão de projetos, acompanhamento de carteira, controle financeiro e geração de informações gerenciais.

Ação 10.2 – Definir soluções tecnológicas prioritárias para apoio à gestão de projetos, acompanhamento de carteira, suporte administrativo-financeiro e geração de relatórios gerenciais.

Ação 10.3 – Implantar ou adequar ferramentas tecnológicas para gerenciamento de projetos, rotinas administrativas e controle financeiro, assegurando integração com os sistemas existentes e aderência aos processos da companhia.

Ação 10.4 – Realizar capacitação dos usuários-chave e das equipes envolvidas para utilização efetiva das ferramentas implantadas, com foco na incorporação às rotinas de trabalho.

Ação 10.5 – Monitorar a aderência funcional e o grau de uso das soluções adotadas, avaliando sua efetividade no suporte à gestão e promovendo ajustes quando necessário.

OP11. IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DA GESTÃO

Responsável:

Duração: 48 meses

Ação 11.1 – Operacionalizar o Plano Estratégico da 2026–2030 da CearaPar, instituindo rotinas, instâncias de acompanhamento e instrumentos necessários à sua implementação, monitoramento e revisão.

Ação 11.2 – Formular plano prospectivo de longo prazo voltado à identificação de tendências, mudanças institucionais, oportunidades, riscos e cenários relevantes para a atuação futura da companhia.

Ação 11.3 – Desenvolver painéis e instrumentos de acompanhamento, integrando indicadores de resultado e operacionais do Plano Estratégico 2026–2030 da companhia.

Ação 11.4 – Instituir rotina periódica de monitoramento das iniciativas, projetos, metas e indicadores estratégicos da companhia.

Ação 11.5 – Implantar instrumentos de reporte gerencial com análise de resultados e recomendações, para subsidiar as reuniões de acompanhamento da Presidência, das Diretorias e do Conselho de Administração.

Ação 11.6 – Instituir mecanismos de avaliação periódica dos resultados da gestão e de revisão estratégica do Plano.

OP12. ESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO INSTITUCIONAL

Responsável:

Duração: 12 meses

Ação 12.1 – Mapear e documentar os conhecimentos críticos da companhia, incluindo processos, procedimentos, orientações técnicas, aprendizados institucionais e elementos necessários à preservação da memória institucional.

Ação 12.2 – Implantar repositório institucional organizado para armazenamento e acesso ao conhecimento produzido.

Ação 12.3 – Desenvolver a política institucional de capacitação e desenvolvimento da companhia voltada à disseminação e atualização dos conhecimentos críticos da CearaPar.

EIXO 5 – GOVERNANÇA E SUSTENTAÇÃO INSTITUCIONAL

Objetivo Estratégico 5. Aprimorar as condições de governança, sustentação e organização institucional da companhia para assegurar maior capacidade de execução, segurança jurídica e estabilidade operacional.

DOP2. ADEQUAÇÃO DO MODELO LEGAL E INSTITUCIONAL DA COMPANHIA À SUA SUSTENTABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA E À AMPLIAÇÃO DE SUA ATUAÇÃO

Responsável:

Duração: 18 meses

DAção 2.1 – Analisar o arranjo institucional e legal vigente da companhia, identificando limitações à geração de receitas, à remuneração por suas funções institucionais e à ampliação de sua atuação.

DAção 2.2 – Elaborar propostas de revisão do arranjo normativo e institucional da companhia, com vistas à criação de fontes estruturadas de receita e de mecanismos compatíveis de remuneração por suas funções institucionais.

DAção 2.3 – Propor alternativas de ampliação da atuação da companhia, de modo a reduzir sua dependência exclusiva do atendimento a órgãos do Estado e ampliar possibilidades de geração de receitas.

DAção 2.4 – Consolidar proposta de ajustes legais, normativos e institucionais que permitam à companhia atuar de forma mais aderente à sua natureza empresarial, à sua missão e às exigências de sustentabilidade de sua operação.

DAção 2.5 – Estruturar agenda institucional com os órgãos e instâncias competentes para discussão, pactuação e encaminhamento das propostas de ajuste no arranjo legal e institucional da companhia.

OP13. FORTALECIMENTO DA GOVERNANÇA, DO CONTROLE INTERNO E DA CONFORMIDADE INSTITUCIONAL

Responsável:

Duração: 18 meses

Ação 13.1 – Mapear os processos críticos sujeitos a obrigações de controle, auditoria e conformidade, identificando responsáveis, pontos de verificação, riscos associados e fragilidades existentes.

Ação 13.2 – Aprimorar procedimentos de verificação prévia de conformidade para atos, contratos e processos críticos, como condição para sua formalização ou prosseguimento.

Ação 13.3 – Instituir sistemática de registro, classificação, tratamento e monitoramento de não conformidades identificadas nas atividades institucionais.

Ação 13.4 – Definir procedimentos padronizados para cumprimento tempestivo das obrigações institucionais, legais, administrativas e de controle, reduzindo a atuação reativa da companhia.

Ação 13.5 – Estruturar proposta de reforço das funções de controle interno, auditoria e conformidade, com definição das necessidades mínimas de pessoal, apoio técnico e responsabilidades para sua execução.

Ação 13.6 – Implantar sistemática de monitoramento dos riscos de controle e conformidade nos processos críticos da companhia, voltada à prevenção de recorrências e à redução de fragilidades institucionais.

DOP3. APRIMORAMENTO DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS

Responsável:

Duração: 12 meses

D.Ação 3.1 – Revisar a política e os instrumentos de gestão de pessoas e de terceirização da companhia, identificando entraves à adequação da estrutura de pessoal às necessidades institucionais.

D.Ação 3.2 – Definir perfis de competências e requisitos para os cargos, funções e posições críticas da companhia.

D.Ação 3.3 – Avaliar a aderência entre a estrutura de pessoal existente, os perfis atualmente disponíveis e os perfis requeridos para o desempenho das funções críticas.

D.Ação 3.4 – Elaborar diagnóstico técnico das necessidades de dimensionamento, alocação, recomposição e eventual reestruturação de cargos e funções.

D.Ação 3.5 – Formular proposta técnica de aperfeiçoamento do modelo de pessoal e da estrutura de cargos e funções, para submissão ao Conselho de Administração.

DOP4. REDESENHO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA COMPANHIA
Responsável:
Duração: 12 meses
D.Ação 4.1 – Elaborar proposta de desenho da nova estrutura organizacional da companhia, incluindo organograma e as áreas de planejamento, monitoramento, governança corporativa e gestão de projetos.
D.Ação 4.2 – Definir competências das unidades organizacionais da estrutura proposta.
D.Ação 4.3 – Elaborar o quadro de denominação, quantitativo e distribuição dos cargos e funções necessários à implementação da nova estrutura organizacional.
D.Ação 4.4 – Elaborar proposta de revisão do Estatuto Social, naquilo que disser respeito à estrutura organizacional da companhia, de modo a incorporar a nova configuração institucional proposta.
D.Ação 4.5 – Preparar a documentação técnica necessária à deliberação interna e à submissão ao Conselho de Administração, incluindo exposição de motivos, justificativas, impactos organizacionais e requisitos de implementação.

DOP5. REVISÃO E ATUALIZAÇÃO DO MARCO NORMATIVO INTERNO DA COMPANHIA
Responsável:
Duração: 18 meses
D.Ação 5.1 – Levantar, sistematizar e analisar os normativos internos vigentes da companhia, com foco no Regimento Interno, no Regulamento de Licitações e Contratos, nos fluxos, competências e procedimentos operacionais, considerando sua efetiva utilização na prática institucional.
D.Ação 5.2 – Identificar lacunas, inconsistências, sobreposições e inadequações dos normativos internos, com ênfase na sua baixa aderência à realidade operacional, na limitação à atuação da companhia e na insuficiente apropriação dos fluxos e procedimentos pelas equipes.
D.Ação 5.3 – Elaborar propostas de revisão, consolidação ou substituição dos normativos internos prioritários, assegurando sua adequação à realidade institucional da companhia e a adequada utilização das margens de flexibilidade existentes.

D.Ação 5.4 – Elaborar proposta de novo Regimento Interno, compatível com a estrutura organizacional definida.

D.Ação 5.5 – Preparar a documentação técnica e instruir o processo de deliberação e aprovação dos normativos internos, incluindo a submissão do novo Regimento Interno pelo Diretor-Presidente ao Conselho de Administração.

D.Ação 5.6 – Elaborar orientações, fluxos operacionais e instrumentos de apoio, bem como promover ações de disseminação interna, de modo a assegurar a apropriação institucional e a aplicação efetiva dos normativos revisados.

DOP6. CONSOLIDAÇÃO DO ENTENDIMENTO JURÍDICO-INSTITUCIONAL APLICÁVEL À ATUAÇÃO DA COMPANHIA

Responsável:

Duração: 24 meses

D.Ação 6.1 – Mapear e priorizar os temas jurídicos críticos que geram insegurança na estruturação e execução de contratos e projetos da companhia.

D.Ação 6.2 – Consolidar entendimentos jurídicos institucionais sobre matérias estratégicas e recorrentes, com vistas a reduzir ambiguidades, conflitos interpretativos e limitações à atuação da companhia.

D.Ação 6.3 – Alinhar a atuação institucional da companhia ao seu regime jurídico próprio, por meio da revisão de práticas, procedimentos e interpretações que restrinjam indevidamente sua autonomia operacional.

D.Ação 6.4 – Estruturar mecanismos institucionais de suporte jurídico à tomada de decisão, assegurando maior previsibilidade, tempestividade e consistência nas análises e posicionamentos adotados.

D.Ação 6.5 – Promover interlocução institucional estruturada com órgãos jurídicos e de controle, visando alinhar entendimentos e reduzir incertezas na aplicação do regime jurídico da companhia.

D.Ação 6.6 – Atuar institucionalmente na proposição de ajustes e aperfeiçoamentos normativos, quando cabível, visando ampliar a adequação do marco legal às necessidades de atuação da companhia.

INDICADORES DE IMPLEMENTAÇÃO

Operação	Indicador de Implementação
OP1. Fortalecimento do planejamento de gestão dos ativos públicos do Estado	1. Critérios de priorização dos ativos públicos definidos e validados. 2. Base de informações dos ativos priorizados levantada, consolidada e validada. 3. Cadastro padronizado dos ativos priorizados estruturado. 4. Número de ativos priorizados com diagnóstico técnico e classificação concluídos. 5. Número de ativos ou grupos de ativos com plano estruturado de gestão elaborado.
OP2. Fortalecimento do sistema institucional de gestão de portfólio e pré-investimento	1. Processo padronizado de estruturação de projetos definido e implantado. 2. Sistema de classificação e priorização de projetos implantado. 3. Modelo institucional de pré-investimento estruturado. 4. Mecanismos de mitigação de risco do pré-investimento definidos. 5. Sistema de monitoramento e acompanhamento do portfólio fortalecido. 6. Sistema de gestão de portfólio integrado ao planejamento estratégico e ao modelo econômico-financeiro da companhia.
OP3. Reestruturação dos fluxos de viabilização institucional, contratual e remuneratória	1. Fluxo de viabilização e formalização de contratos e projetos mapeado e redesenhado. 2. Número de instrumentos jurídicos e contratuais revisados ou aprimorados. 3. Proposta de aperfeiçoamento dos mecanismos de remuneração da companhia elaborada e formalizada. 4. Manuais e protocolos de contratação e viabilização elaborados e implementados. 5. Número de ações de capacitação realizadas para apropriação dos fluxos padronizados. 6. Agenda institucional com órgãos centrais e instâncias competentes do Estado estruturada e em funcionamento.

Operação	Indicador de Implementação
OP4. Estruturação de mecanismos de viabilização financeira e captação de recursos para projetos	1. Conjunto de instrumentos jurídicos, financeiros e operacionais mapeado e sistematizado. 2. Cardápio institucional de mecanismos de financiamento e captação estruturado e formalizado. 3. Critérios e procedimentos para análise de alternativas de financiamento definidos e institucionalizados. 4. Número de projetos prioritários com estratégia de viabilização financeira analisada conforme metodologia definida.
OP5. Reforço da capacidade de sustentação operacional da Diretoria de Negócios	1. Atividades estratégicas e operacionais da Diretoria de Negócios mapeadas e analisadas. 2. Dimensionamento das necessidades de suporte técnico e operacional elaborado. 3. Proposta de reorganização interna e de estruturação do suporte operacional elaborada e formalizada.
OP6. Aprimoramento da estratégia de comunicação e posicionamento institucional da CearaPar	1. Estratégia de comunicação e posicionamento institucional da CearaPar elaborada e formalizada. 2. Portfólio institucional de materiais executivos e de apresentação da companhia implantado para uso nas agendas de articulação e posicionamento. 3. Agenda de sensibilização e comunicação institucional junto a órgãos e instâncias do Estado estruturada e em execução. 4. Estratégia de comunicação digital e gestão de conteúdo institucional formulada e implantada. 5. Protocolo institucional de prevenção e resposta a situações críticas de comunicação elaborado e formalizado.
OP7. Estruturação da articulação institucional e mobilização de oportunidades governamentais	1. Mapeamento dos órgãos, entidades e instâncias governamentais prioritárias concluído. 2. Agenda sistemática de articulação com órgãos prioritários estruturada e em funcionamento. 3. Procedimentos internos de encaminhamento, análise, triagem e priorização das oportunidades captadas definidos e formalizados. 4. Mecanismo institucional de articulação da CearaPar com o Sistema de Inovação Cearense estruturado e em operação.

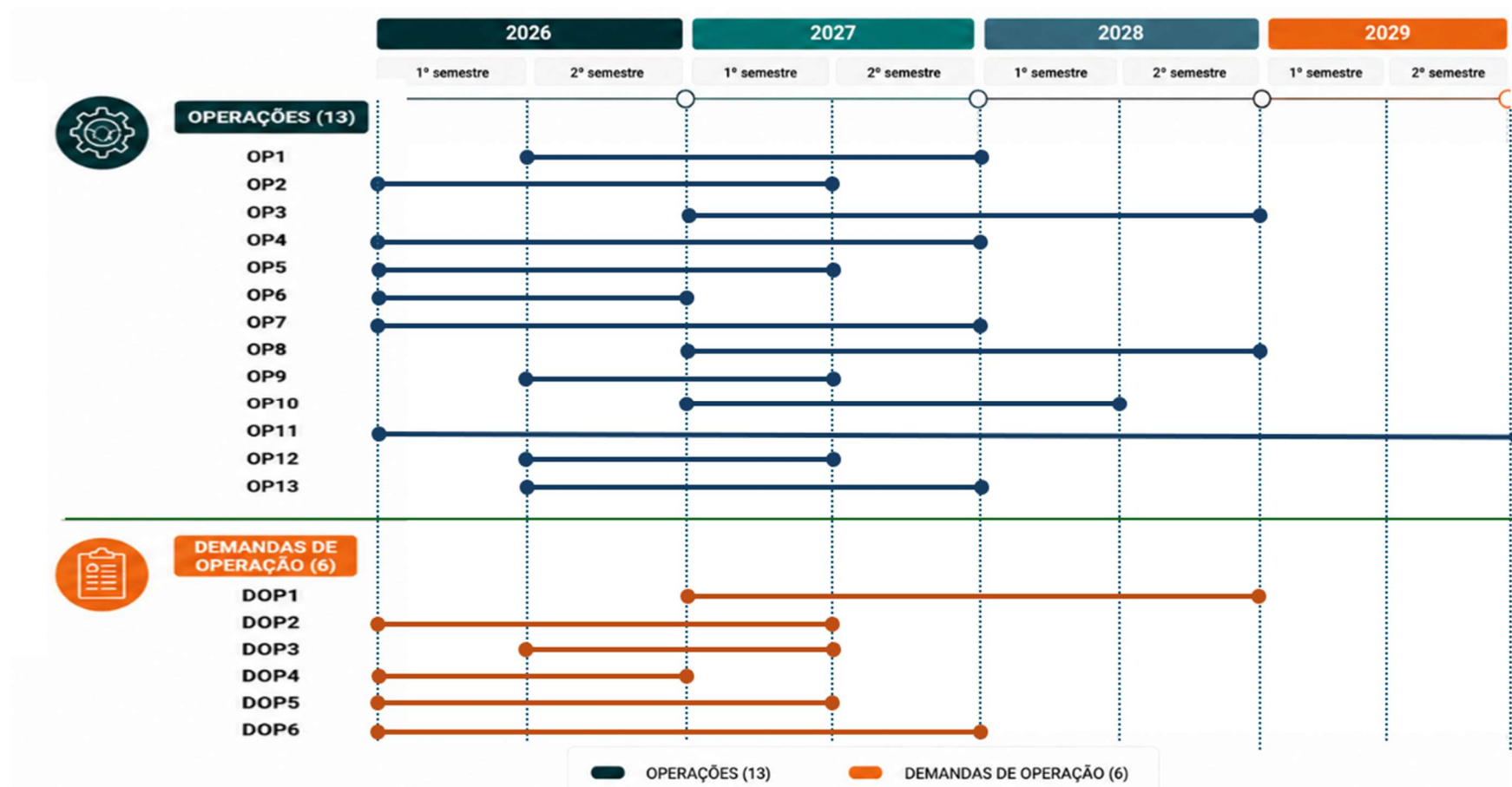
Operação	Indicador de Implementação
	5. Sistema de acompanhamento das agendas institucionais e das oportunidades mobilizadas estruturado e implantado.
OP8. Transformação digital dos processos e integração dos sistemas de informação	1. Mapeamento dos processos administrativos, financeiros e gerenciais concluído. 2. Plano diretor de tecnologia formulado e formalizado. 3. Número de processos críticos digitalizados e padronizados. 4. Relatórios gerenciais periódicos, integrados e padronizados, com geração automatizada, implantados para suporte à tomada de decisão. 5. Procedimentos de governança da informação definidos e institucionalizados.
OP9. Aprimoramento dos processos organizacionais	1. Processos organizacionais críticos da companhia identificados e priorizados. 2. Percentual de processos mapeados e analisados. 3. Percentual de processos redesenhados. 4. Percentual de processos com manuais de procedimentos operacionais padrão (POP) formalizados. 5. Percentual de processos acompanhados e atualizados periodicamente.
OP10. Modernização das ferramentas tecnológicas de suporte à gestão e aos projetos	1. Diagnóstico das necessidades de sistemas e ferramentas tecnológicas de suporte à gestão e aos projetos elaborado. 2. Soluções tecnológicas prioritárias definidas. 3. Número de ferramentas tecnológicas implantadas ou adequadas aos processos da companhia. 4. Número de ações de capacitação realizadas para uso das ferramentas implantadas. 5. Rotina de monitoramento da aderência e uso das soluções tecnológicas instituída.
OP11. Implantação do sistema de planejamento estratégico, monitoramento e avaliação da gestão	1. Percentual das Operações do Plano Estratégico executadas. 2. Plano prospectivo de longo prazo elaborado. 3. Painéis e instrumentos de acompanhamento dos indicadores do Plano Estratégico desenvolvidos e implantados.

Operação	Indicador de Implementação
	4. Rotina periódica de monitoramento das iniciativas, projetos e indicadores estratégicos instituída. 5. Instrumentos de reporte gerencial para apoio à tomada de decisão elaborados e utilizados. 6. Mecanismo de avaliação e revisão periódica da estratégia instituído.
OP12. Estruturação do sistema de gestão do conhecimento institucional	1. Mapeamento e documentação dos conhecimentos críticos da companhia concluídos. 2. Repositório institucional de conhecimento implantado e estruturado. 3. Política institucional de capacitação e desenvolvimento voltada à gestão do conhecimento elaborada e formalizada.
OP13. Fortalecimento da governança, do controle interno e da conformidade institucional	1. Diagnóstico dos processos críticos sujeitos a controle, auditoria e conformidade elaborado. 2. Procedimentos de verificação prévia de conformidade definidos e implantados. 3. Sistemática de registro, tratamento e monitoramento de não conformidades implantada. 4. Procedimentos padronizados para cumprimento das obrigações institucionais, legais e administrativas elaborados e formalizados. 5. Proposta de reforço das funções de controle interno, auditoria e conformidade elaborada. 6. Sistemática de monitoramento de riscos de controle e conformidade implantada.
DOP1. Estruturação de modelo de gestão ativa e valorização econômica dos ativos públicos	1. Diretrizes de gestão ativa e valorização econômica formuladas e formalizadas. 2. Grupos estratégicos de ativos priorizados. 3. Estratégias de aproveitamento econômico dos ativos públicos elaboradas e validadas. 4. Quantidade de ativos priorizados com propostas de valorização, exploração econômica ou destinação estratégicas. 5. Arranjo de coordenação entre órgãos detentores de ativos e instâncias responsáveis estruturado. 6. Critérios de valorização econômica e social incorporados em instrumentos de apoio à decisão relativos ao uso, destinação e aproveitamento dos ativos públicos.

Operação	Indicador de Implementação
DOP2. Adequação do modelo legal e institucional da companhia à sua sustentabilidade econômico-financeira e à ampliação de sua atuação	1. Diagnóstico do arranjo legal e institucional vigente da companhia elaborado. 2. Propostas de revisão do modelo legal e institucional da companhia elaboradas. 3. Proposta consolidada de ampliação das possibilidades de atuação da companhia formulada. 4. Agenda institucional de discussão e encaminhamento das propostas junto às instâncias competentes estruturada e em execução.
DOP3. Aprimoramento do modelo de gestão de pessoas	1. Diagnóstico do modelo atual de gestão de pessoas e terceirização elaborado. 2. Perfis de competências e requisitos para cargos, funções e posições críticas definidos. 3. Avaliação de aderência entre a estrutura de pessoal existente e os perfis requeridos realizada. 4. Diagnóstico das necessidades de dimensionamento, alocação, recomposição e reestruturação de cargos e funções elaborado. 5. Proposta de aperfeiçoamento do modelo de pessoal e da estrutura de cargos e funções elaborada.
DOP4. Redesenho da estrutura organizacional da companhia	1. Proposta de nova estrutura organizacional da companhia elaborada. 2. Competências das unidades organizacionais da estrutura proposta definidas. 3. Quadro de cargos e funções da estrutura proposta elaborado. 4. Proposta de revisão do Estatuto Social, no que se refere à estrutura organizacional, elaborada. 5. Documentação técnica para deliberação e aprovação da nova estrutura organizacional preparada.
DOP5. Revisão e atualização do marco normativo interno da companhia	1. Diagnóstico do marco normativo interno vigente elaborado. 2. Propostas de revisão, consolidação ou substituição dos normativos internos prioritários elaboradas. 3. Proposta de novo Regimento Interno elaborada. 4. Processo de deliberação e aprovação dos

Operação	Indicador de Implementação
	normativos revisados instruído. 5. Orientações e instrumentos de apoio à aplicação dos normativos revisados elaborados e disseminados.
DOP6. Consolidação do entendimento jurídico-institucional aplicável à atuação da companhia	1. Mapeamento dos temas jurídicos críticos que afetam a atuação da companhia realizado. 2. Entendimentos jurídicos institucionais sobre matérias estratégicas e recorrentes consolidados. 3. Revisão de práticas, procedimentos e interpretações que restringem a atuação da companhia realizada. 4. Mecanismos institucionais de suporte jurídico à tomada de decisão estruturados. 5. Agenda institucional de interlocução com órgãos jurídicos e de controle estruturada e em execução. 6. Propostas de ajustes e aperfeiçoamentos normativos formuladas, quando cabíveis.

CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO



O cronograma de implementação das operações foi estruturado segundo uma lógica de precedência institucional e funcional, de modo a assegurar uma trajetória coerente de fortalecimento das capacidades da companhia ao longo da vigência do Plano. Essa lógica parte do entendimento de que a ampliação da capacidade da CearaPar de transformar ativos e projetos em valor público depende da consolidação progressiva de bases estratégicas, normativas, organizacionais, tecnológicas, operacionais e financeiras.

Em um primeiro momento, priorizam-se as operações de caráter fundacional, responsáveis por organizar a base institucional e direcional da companhia. Trata-se das iniciativas voltadas à definição da direção estratégica, à estruturação do portfólio institucional, ao fortalecimento do posicionamento da CearaPar, à consolidação de sua articulação externa e à organização das bases legais, normativas, organizacionais e jurídicas que sustentam sua atuação. A priorização desse conjunto inicial decorre do fato de que ele cria as condições mínimas para que as demais operações avancem com maior coesão, clareza de propósito e sustentabilidade institucional. Ainda nessa fase inicial, insere-se também a operação voltada à viabilização financeira e à captação de recursos para projetos, uma vez que a dimensão financeira deve estar presente desde o início da implementação do Plano. Nos primeiros semestres, essa frente tende a se concentrar mais no mapeamento de instrumentos, na sistematização de alternativas de financiamento e no estabelecimento de critérios de análise; à medida que a companhia amadurece seu portfólio e seus fluxos internos, essa operação passa a ganhar maior densidade analítica e maior capacidade de aplicação concreta.

Em um segundo momento, avançam as operações voltadas ao fortalecimento das condições internas de execução. Nessa etapa, a companhia já deverá contar com diretrizes estratégicas mais consolidadas, articulação institucional em andamento e processo de reorganização interna iniciado, o que permite maior consistência na implementação das ações voltadas à sustentação operacional, à melhoria dos processos, ao aprimoramento da gestão de pessoas, ao fortalecimento da governança, à preservação da memória institucional e ao planejamento dos ativos. Trata-se, portanto, de um bloco orientado ao reforço da capacidade organizacional da CearaPar para executar, acompanhar e sustentar suas frentes de atuação.

Em um terceiro momento, o cronograma concentra as operações relacionadas à modernização gerencial e tecnológica. Nessa fase, espera-se que a companhia já disponha de maior clareza sobre sua estrutura organizacional, seus processos prioritários, suas necessidades de informação, seus fluxos de trabalho e os principais entraves jurídicos e contratuais que afetam sua atuação. Esse patamar

de maturidade institucional torna mais consistente o avanço da transformação digital, a modernização das ferramentas tecnológicas, a integração dos sistemas de informação, a valorização econômica dos ativos e o aprimoramento dos fluxos de viabilização institucional e contratual.

E, em um quarto momento, ganham maior tração as operações voltadas ao aprofundamento da estruturação de ativos, negócios e conversão. Embora parte dessas frentes possa ser iniciada anteriormente, é nessa etapa que elas tendem a produzir efeitos mais robustos, uma vez que a companhia já contará com bases institucionais, processuais, tecnológicas e financeiras mais organizadas. Isso amplia sua capacidade de converter ativos e projetos em valor, contratos, receitas e resultados institucionais mais consistentes.