



PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE CÂNDIDO DE ABREU
ESTADO DO PARANÁ

Av. Paraná, 3 – Fone: 43-3476-1222 — www.candidodeabreu.pr.gov.br – 84470.000

SECRETARIA MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO

MANUAL DE MONITORAMENTO DO PLANO PLURIANUAL 2022-2025



SECRETARIA MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO

1. POR QUE É IMPORTANTE MONITORAR UMA POLÍTICA PÚBLICA?

O monitoramento consiste na observação contínua de informações úteis, confiáveis e em tempo hábil para a correção de rumos. O ato de monitorar torna possível que os agentes envolvidos (implementadores, gestores, beneficiários, etc) saibam se o objetivo delineado está sendo atingido e permite informar, a tais atores e também à sociedade, o andamento do que foi pactuado. Neste sentido, o monitoramento é uma prática importante para a **gestão por resultados** e para **transparência de governo**.

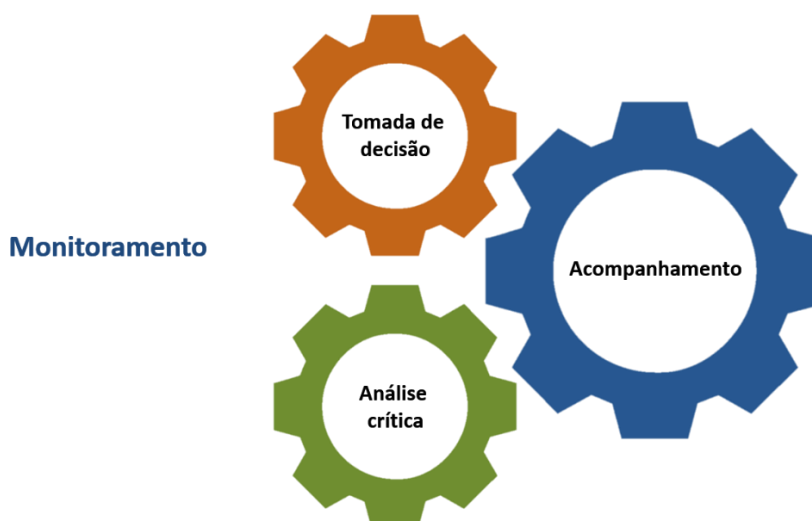
Podemos dizer, então, que o principal objetivo do monitoramento de uma política pública é possibilitar:

- o fornecimento de informações qualificadas sobre andamento das pactuações aos gestores, dirigentes e à sociedade;
- a produção de dados e informações que indiquem o alcance dos objetivos e resultados desejados;
- a identificação, a antecipação e a prevenção de riscos, bem como a adoção de medidas preventivas ou corretivas em tempo hábil para tomada de decisão;
- a sistematização do conhecimento sobre determinada política pública com vistas à aprendizagem organizacional.

A prática do monitoramento, visa ampliar a capacidade de implementação e potencializa as chances de alcance dos objetivos e resultados pretendidos.

Importa salientar que apenas o acompanhamento, isto é, o simples registro dos dados e evidências, não é suficiente para um monitoramento eficiente. É preciso que haja uma análise crítica sobre os dados, o que consiste na reflexão a partir da comparação e interpretação das informações advindas das evidências e dos registros do acompanhamento, a fim subsidiar uma conclusão ou uma tomada de decisão.

A partir da análise crítica, é possível, então, tomar uma decisão: manter o andamento e conteúdo das atividades para alcance dos resultados esperados ou mudar os rumos e direcionamento do que fora planejado e até então executado?



2. O MONITORAMENTO DO PPA

A atual gestão espera que o PPA 2022-2025 seja uma ferramenta gerencial que reflita o **Planejamento para Resultados**. O monitoramento é visto como ponto central no ciclo do PPA, sendo fundamental para a gestão baseada em evidências e para o alcance dos objetivos pactuados.

Parte-se da premissa de que o monitoramento não é um fim em si mesmo, tampouco se confunde com atividades de controle físico e financeiro das ações orçamentárias, ou, ainda, com a prestação de contas *ex post* das realizações governamentais. Muito embora os dados e relatórios do PPA sejam utilizados pelos órgãos de controle interno e externo e, por isso, esse seja um aspecto relevante a ser considerado no registro dos dados, pretende-se aqui estimular, sobretudo, a prática do monitoramento para viabilizar entregas efetivas de bens, serviços e resultados à população.

Cabe destacar que a realização de um efetivo monitoramento será extremamente útil para a revisão do PPA pelos órgãos setoriais, dando-lhes subsídios para que as modificações pretendidas sejam mais realísticas e exequíveis ante os diversos cenários.

Figura 2 – Ciclo de Gestão do Plano Plurianual



SECRETARIA MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO



No PPA, o monitoramento se dá através do acompanhamento e análise crítica da **realização das metas físicas dos produtos** e da **mensuração das metas dos indicadores de resultado das ações e programas**. Além disso, a execução orçamentária das ações também é utilizada nas análises e relatórios produzidos pelo órgão central.

O monitoramento do PPA possui dois tipos de processos:

Processo	Descrição	Período de Referência
Adequação de metas	Permite que o órgão faça ajustes nas metas previstas para o ano corrente, dando mais flexibilidade para que ele adeque a previsão das suas entregas com base no orçamento efetivamente disponível ou de quaisquer outros motivos que demandem um replanejamento das metas. Geralmente, esse processo ocorre em meados de março.	Exercício corrente
Execução – Registro de metas	É o momento de envio das metas físicas realizadas e dos valores apurados dos indicadores para que o órgão central consolide os relatórios de governo.	Quadrimestre (Jan/Abr; Mai/Ago; Set/Dez)



SECRETARIA MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO

2.1 Periodicidade do monitoramento do PPA

A periodicidade do acompanhamento e análise crítica é contínua, enquanto os marcos de registro das informações são quadrimestrais.

No entanto, é salutar que, no âmbito das áreas finalísticas setoriais, o acompanhamento, análise crítica e registros das metas das ações governamentais não ocorram necessariamente em períodos quadrimestrais, mas em períodos mais curtos, de acordo com a possibilidade de gestão e monitoramento do órgão setorial e das características inerentes quanto a periodicidade de execução dos produtos e possibilidade de seus registros.

Ademais, para além dos registros de realização da meta física e apuração dos indicadores, tais registros internos elaborados pelo órgão setorial devem gerar informações sobre a metodologia de aferição da meta, atividades desempenhadas, cronogramas, entre outros registros pertinentes ao monitoramento.

Cabe mencionar que, a partir do envio das informações enviadas pelo setorial ao órgão central, são gerados documentos institucionais que formalizam e dão transparência ao monitoramento do PPA - Relatórios das Ações Realizadas (1º, 2º e 3º quadrimestres).

**A consolidação dos relatórios da execução do PPA ocorre
quadrimestralmente.**

Todavia, como já evidenciado, monitoramento é um exercício contínuo de reflexão e necessita de coleta sistemática de informações, de verificação, supervisão, observação crítica, podendo, então, subsidiar a tomada de decisão sobre a necessidade de mudanças ante o planejado.



2.2 A Rede de Planejamento: papéis e fluxo de informação

Tanto para os produtos quanto para os indicadores de resultado, o processo de monitoramento se dá em duas dimensões:

- a) no âmbito interno do órgão setorial, envolvendo áreas finalísticas, equipe de planejamento e governança;
- b) na relação entre órgão setorial e órgão central, com o envio das informações para que essas sejam consolidadas nos relatórios de governo.

Nesse sentido, o monitoramento é **compartilhado** e **interdependente**, envolvendo diferentes áreas dos órgãos setoriais e também o órgão setorial. A característica do monitoramento compartilhado e da interdependência das informações se concretiza também no *modus operandi* das atividades: o trabalho em Redes. Para que o monitoramento do PPA seja efetivo, é preciso que os diferentes atores da Rede de Planejamento, dentro de suas respectivas responsabilidades, desempenhem o seu papel.

Áreas finalísticas: fazem o registro contínuo das informações e, com base nas evidências, avaliam se o desempenho das ações executadas está de acordo com o esperado, propondo as mudanças necessárias. Devem repassar as informações à equipe de planejamento e, as que forem mais estratégicas, à governança.

Equipe de planejamento: oferece suporte às áreas finalísticas para execução das políticas setoriais, na perspectiva orçamentária e também na análise de coerência e validação das informações recebidas pelas áreas finalísticas. Também participa do constante diálogo com a governança para repasse de informações que subsidiem a tomada de decisão.

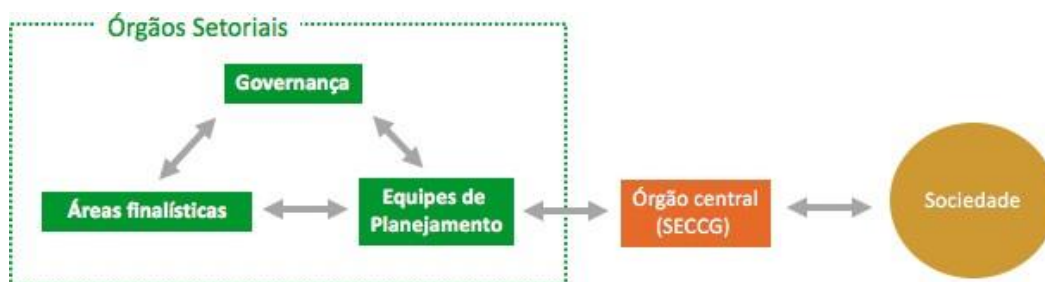
Governança: deve acompanhar o andamento das entregas e o alcance dos resultados pretendidos, sobretudo no que se refere às iniciativas prioritárias, intervindo, quando necessário, para superação de gargalos que surgirem na implementação da política pública. A ela também cabe tomar decisões estratégicas sobre correção de rumos das ações de governo. Seu apoio e estímulo são fundamentais para que o monitoramento do PPA seja uma prática institucional.

Órgão central: coordena os processos de monitoramento, oferecendo suporte metodológico, insumos e ferramentas que possam facilitar as tarefas de monitoramento pelos órgãos setoriais. É responsável pela consolidação dos relatórios governamentais sobre as ações realizadas que serão disponibilizados aos órgãos de controle e à sociedade.

Dessa forma, os dados e informações gerados no monitoramento percorrem um fluxo dentro da Rede de Planejamento - há uma gradação de esferas por onde a informação passará até que esta seja divulgada para a sociedade.



SECRETARIA MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO



Em resumo, a estrutura metodológica de monitoramento do PPA está fundamentada nas seguintes características: a) monitoramento contínuo e compartilhado; b) interdependência das informações geradas; c) atuação em rede.

3. MONITORAMENTO DOS PRODUTOS E INDICADORES DE RESULTADO

A seguir são apresentadas as etapas do fluxo de monitoramento dos produtos e dos indicadores de resultado nas instâncias dos órgãos setorial e central.

3.1 Produtos

O produto pode ser definido como um relevante bem ou serviço final, entregue à sociedade ou ao Estado, resultante da ação de um programa. O Sistema de Inteligência em Planejamento e Gestão – SIPLAG é a ferramenta operacional utilizada na realização do monitoramento das entregas previstas no PPA, sendo disponibilizado às unidades setoriais a cada quadrimestre para o registro das metas físicas realizadas.

O SIPLAG permite que o monitoramento dos produtos se dê sob os aspectos **quantitativo**, que corresponde à quantidade das entregas previstas e realizadas, e **qualitativo**, com o fornecimento de informações que auxiliem a compreensão da execução daquela entrega.

Conforme já vimos, o monitoramento do PPA compreende o acompanhamento e análise crítica. Na página seguinte são apresentadas as etapas e fluxos da atividade de monitoramento dos produtos no âmbito da Rede de Planejamento.



SECRETARIA MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO

Etapa	Responsável	Acompanhamento	Análise crítica
1	Setorial (área finalística)	Contínuo acompanhamento e registro interno de informações quantitativas e qualitativas acerca da execução das metas físicas dos produtos e de demais informações pertinentes sobre a execução da ação governamental.	Reflexão de diversos elementos atinentes à realização das metas físicas dos produtos: processos, recursos, etapas e cronogramas, atores envolvidos, garantia do melhor método de coleta e aferição das metas a partir da metodologia estabelecida, replanejamentos e imprevistos, cenários e riscos, resultados prévios, recursos, entre outros.
2	Setorial Equipe de planejamento	Contínuo acompanhamento e comunicação junto às áreas finalísticas a respeito das execuções das metas físicas dos produtos e demais informações pertinentes.	Suporte à área finalística, a partir da visão sobre a perspectiva de planejamento e orçamento, com o objetivo de refletir sobre o andamento das realizações, as coerências apresentadas entre planejado e realizado e o planejamento para desembolsos orçamentários necessários às execuções.
3	Setorial (área finalística)	Envio quadrimestral dos dados e informações da execução das metas físicas dos produtos para a equipe de planejamento do órgão setorial.	Aferição e checagem dos resultados realizados, análise sobre esperado/realizado e sobre perspectivas para próximas realizações. Inserção de comentários e justificativas que serão enviadas (sugere-se o envio de relatório descritivo acerca da realização quadrimestral) para a equipe de planejamento, munindo-a com o maior número de informação pertinente sobre as execuções.
4	Setorial Equipe de planejamento	Preenchimento quadrimestral, no SIPLAG, da execução física com: <i>a)</i> o quantitativo realizado das metas dos produtos pactuados no PPA; <i>b)</i> informação qualitativa referente às situações do produto, restrições, justificativas e demais informações pertinentes sobre a execução registrada.	Conferência e análise da coerência dos resultados realizados, checagem das informações quantitativas e qualitativas das metas físicas, situação do produto, comentários e justificativas e demais informações pertinentes sobre as execuções, tais como: questões orçamentárias, financeiras, administrativas, ambientais, institucionais, gerenciais, judiciais, licitatórias, tecnológicas, políticas, de planejamento, liquidação financeira vs meta física, entre outras.



PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE CÂNDIDO DE ABREU

ESTADO DO PARANÁ

Av. Paraná, 3 – Fone: 43-3476-1222 — www.candidodeabreu.pr.gov.br – 84470.000

SECRETARIA MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO

5	Órgão Central	Comunicação com equipe de planejamento setorial, recebimento e conferência sobre o envio dos dados e informações dentro dos padrões estabelecidos.	Análise da execução a partir do cruzamento de dados acerca de: a) Ação com liquidação sem realização no quadrimestre; b) Ação sem liquidação no quadrimestre com registro de meta executada; c) Status das situações do produto; d) Valores referentes à altíssimas realizações; e) Ausências de justificativas em situações e realizações geradoras de dúvidas; f) Análise dos comentários e descrições e g) Análise de outra possível incoerência ou inconsistência dos dados.
6	Setorial Equipe de planejamento	Havendo devolutiva do órgão central, a equipe de planejamento apurará o conteúdo apontado, podendo contatar a área finalística para resolução de questões e dúvidas.	Análise crítica em resposta aos apontamentos e dúvidas encaminhados pelo órgão central.
7	Órgão Central	Contato por e-mail e telefone com Setorial e observação da inserção ou retificação dos dados no SIPLAG.	Análise final das informações inseridas no SIPLAG pelo setorial ante os apontamentos realizados, a fim de validar a inserção dos dados. Consolidação e publicação de relatórios sobre a execução das ações governamentais.



3.2 Indicadores de Resultado

Indicadores são elementos fundamentais nos ciclos de monitoramento e avaliação em matéria de planejamento, pois contribuem na identificação, mensuração e descrição de aspectos relacionados a um determinado fenômeno ou objeto, traduzindo de forma mensurável um ou mais aspectos de uma realidade dada ou construída, de maneira a tornar operacional o seu acompanhamento.

No ciclo do PPA 2022-2025, além do acompanhamento físico e financeiro dos produtos, foram incluídos formalmente à sua lógica os **indicadores de resultado** para o monitoramento das Ações e Programas. Esses indicadores são entendidos como um instrumento de monitoramento que auxilia as atividades de planejamento, estando inseridos no contexto da gestão pública orientada para resultados. No mais, também sinalizam os benefícios e consequências concretas das ações executadas e dos bens e serviços ofertados pelos programas em um contexto de médio e longo prazo.

Os indicadores foram incorporados ao PPA com a intenção de servirem de pontapé inicial na estruturação de um sistema de monitoramento que permita: i) fornecer subsídios para o planejamento (definição de objetivos e metas) e a formulação de políticas de médio e longo prazo; ii) estabelecer maiores níveis de transparência acerca do uso de recursos públicos; iii) criar as bases para um maior compromisso com os resultados por parte dos membros da administração pública; e iv) monitorar a execução das ações de governos, permitindo reconhecer bons resultados e identificar processos a serem corrigidos.

Diferente dos produtos do PPA, em que o monitoramento é realizado através do acompanhamento das metas físicas no curto prazo, os indicadores de resultado irão aferir os benefícios decorrentes dessas entregas.

Para utilizar outra linguagem consagrada acerca da classificação de indicadores, o foco do uso de indicadores de resultados nesses níveis consiste em aferir a efetividade de Programas e Ações, isto é, os efeitos decorrentes da implementação, em contraposição à mensuração apenas de sua eficácia, entendida como o grau com que um programa atinge as metas planejadas.

Na etapa de elaboração, foram buscados indicadores que fossem representativos da finalidade das ações e programas, respondendo aos seus objetivos através da seguinte pergunta: **para que** esta ação é realizada?

No monitoramento, entendido como propriedade indissociável da prática cotidiana de planejamento, através da coleta, organização e reflexão sobre dados ao longo do ciclo do PPA 2022-2025 nos marcos de tempo estabelecidos, os indicadores irão acompanhar os resultados alcançados com a execução dessas ações e programas.

3.2.1. Acompanhamento



PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE CÂNDIDO DE ABREU

ESTADO DO PARANÁ

Av. Paraná, 3 – Fone: 43-3476-1222 — www.candidodeabreu.pr.gov.br – 84470.000

SECRETARIA MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO

O processo de monitoramento dos indicadores de resultado das ações do PPA será coordenado pelo Órgão Central de Planejamento do Estado, sendo a atualização das informações de responsabilidade dos órgãos e entidades estaduais.

Nesse sentido, os indicadores de resultado das ações irão contribuir no acompanhamento de dois elementos: i) se o objetivo da ação foi atingido ou não; e ii) quais foram os volumes/parâmetros atingidos desse objetivo (quanto foi atingido).

Nesse processo, deve-se considerar que cada indicador é único, corresponde a uma ou mais ações e possui um conjunto de atributos a serem observados com atenção, como, por exemplo, a fórmula de cálculo, a unidade de medida, a fonte de coleta dos dados e sua periodicidade, todos estabelecidos na fase de elaboração. O acompanhamento, realizado através do registro e apresentação periódica dos valores alcançados pelos indicadores, deve ser coerente com os seus atributos e

Ponto de atenção: O registro interno de dados e informações que alimentam o acompanhamento dos indicadores, na grande maioria das vezes, requer que as bases de dados e sistemas de coleta e tratamento de informação sejam organizados e consistentes para que a atividade de acompanhamento se dê de forma assertiva.

com a realização da ação equivalente e seus produtos.

O monitoramento dos indicadores de resultado das ações é uma atividade sistemática e contínua e o registro e envio dos valores apurados será realizado através de formulário específico para este fim, disponibilizado para o Setorial de acordo com os ciclos de acompanhamento do PPA. Cabe ressaltar que o envio das informações com os valores alcançados será quadrimestral, contudo observando-se a **periodicidade** de cada indicador, de acordo com as informações abaixo:

Periodicidade do indicador	Acompanhamento 1º Quadrimestre	Acompanhamento 2º Quadrimestre	Acompanhamento 3º Quadrimestre
Mensal	Envio das metas alcançadas de janeiro a abril	Envio das metas alcançadas de maio a agosto	Envio das metas alcançadas de setembro a dezembro
Bimestral	Envio das metas alcançadas de janeiro a fevereiro e março a abril	Envio das metas alcançadas de maio a junho e julho a agosto	Envio das metas alcançadas de setembro a outubro e novembro a dezembro
Trimestral	Envio de meta alcançadas de janeiro a março	Envio de meta alcançadas de abril a junho	Envio das metas alcançadas de julho a setembro e outubro a dezembro



PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE CÂNDIDO DE ABREU

ESTADO DO PARANÁ

Av. Paraná, 3 – Fone: 43-3476-1222 — www.candidodeabreu.pr.gov.br – 84470.000

SECRETARIA MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO

Quadrimestral	Envio da meta alcançadas de janeiro a abril	Envio da meta alcançadas de maio a agosto	Envio da meta alcançadas de setembro a dezembro
Semestral	Não há acompanhamento	Envio de metas alcançadas de janeiro a junho	Envio de metas alcançadas de julho a dezembro
Anual ou superior	Não há acompanhamento	Não há acompanhamento	O envio será realizado somente ao final do 3º Quadrimestre.

Ponto de atenção: Indicadores cuja fonte de coleta de dados é externa aos órgãos e entidades estaduais podem apresentar divulgação muito posterior à sua periodicidade. Para estes casos, será considerado a periodicidade de divulgação e disponibilidade dos dados.

Observados os aspectos relacionados à periodicidade e marcos de envio das informações dos indicadores, o processo de acompanhamento conta com as seguintes etapas.

Etapas do processo:

- **Setorial (área finalística):** contínuo acompanhamento e registro de dados sobre os resultados alcançados com as ações, que se refletirão nos indicadores escolhidos;
- **Equipe de Planejamento Setorial:** contínuo acompanhamento e comunicação junto às áreas finalísticas a respeito dos indicadores;
- **Setorial:** envio periódico (observando a periodicidade dos indicadores) dos valores alcançados para os indicadores à equipe de planejamento;
- **Equipe de Planejamento Setorial:** preenchimento do formulário de acompanhamento dos indicadores, observando a periodicidade de cada um dos indicadores;
- **Órgão Central:** comunicação com a Equipe de Planejamento Setorial, recebimento e conferência dos dados e informações dentro dos padrões estabelecidos pela Superintendência de Planejamento, através da Coordenadoria de Monitoramento e Avaliação.

3.2.2 Análise Crítica

Como parte inerente do processo de monitoramento, a análise crítica das informações sobre os indicadores de resultado tem como objetivo, em última instância, contribuir para uma reflexão sobre os resultados previstos e aqueles que



PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE CÂNDIDO DE ABREU

ESTADO DO PARANÁ

Av. Paraná, 3 – Fone: 43-3476-1222 — www.candidodeabreu.pr.gov.br – 84470.000

SECRETARIA MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO

de fato foram alcançados com a execução das ações e programas do PPA em médio e longo prazo.

A análise crítica deve permear o processo de monitoramento como um todo e, em conjunto com o acompanhamento, oferecer elementos para a tomada de decisões, redução de problemas e correção de rumos, incluindo a revisão de indicadores nos períodos oportunos ou mesmo a revisão dos objetivos de uma ação.

O papel da área finalística na análise crítica é central, uma vez que ela é responsável pela execução direta da ação, englobando seu acompanhamento e possíveis reflexões não só sobre as formas internas de registro e armazenamento dos dados, como também sobre os objetivos da ação em si. A equipe de planejamento setorial trabalha em conjunto com as áreas finalísticas constantemente, dando apoio à tarefa, bem como enviando as informações ao Órgão Central, que faz a análise das informações e a geração dos relatórios pertinentes

Ponto de atenção: A existência de um bom sistema de monitoramento requer conhecimento sobre as ações a serem monitoradas, além de um engajamento daqueles que fazem parte dessas intervenções.

A disseminação dos dados e conhecimentos produzidos através dos indicadores também compõe o processo de monitoramento. Dessa forma, as informações referentes aos indicadores integram a plataforma Planejamento em Dados como parte de um conjunto mais amplo e integrado de informações sobre o planejamento dos órgãos e entidades estaduais.

Por fim, o monitoramento dos indicadores das ações do PPA leva em consideração as seguintes reflexões para a avaliação dos seus resultados:

Observação dos resultados dos indicadores – no processo de mensuração e comparação entre os valores anteriores (Linha de base) e metas planejadas, os resultados foram adequados? Era o esperado? Está abaixo ou acima da meta planejada? Com isso, é possível identificar as razões para os resultados alcançados e o (re)planejamento das intervenções (quando necessário);

Observação dos valores alcançados pelos indicadores de resultado em conjunto com as metas físicas e financeiras atingidas pelas ações e seus produtos – qual a relação de causalidade entre os resultados obtidos por esses elementos? Esse é um dos passos para uma análise de efetividade das ações e programas do PPA orientada para resultados;

Observação da evolução dos indicadores ao longo do tempo – a maioria dos indicadores de resultado presentes no PPA formarão, ao longo do ciclo 2022-2025, uma série histórica, possibilitando uma análise de tendência. Com isso, é possível questionar: os resultados se mantêm, pioram ou melhoram? A busca desta resposta leva a examinar a estrutura e os processos inerentes às ações e programas.



PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE CÂNDIDO DE ABREU

ESTADO DO PARANÁ

Av. Paraná, 3 – Fone: 43-3476-1222 — www.candidodeabreu.pr.gov.br – 84470.000

SECRETARIA MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO

CONCLUSÃO

Esperamos que este Manual de Monitoramento tenha contribuído para explicitar a metodologia de acompanhamento do Plano Plurianual 2022-2025 e que a utilização das orientações possa potencializar a qualidade das informações disponíveis e o alcance dos resultados das pactuações realizadas.