

Guia de Gestão do Plano Plurianual Municipal

2026

SECRETARIA
NACIONAL DE
PLANEJAMENTO

MINISTÉRIO DO
PLANEJAMENTO
E ORÇAMENTO



Guia de Gestão do Plano Plurianual Municipal

2026

SECRETARIA
NACIONAL DE
PLANEJAMENTO

MINISTÉRIO DO
PLANEJAMENTO
E ORÇAMENTO



Ministério do Planejamento e Orçamento – MPO

Presidente do Brasil

Luiz Inácio Lula da Silva

Ministro do Planejamento e Orçamento

Bruno Moretti

Secretaria Nacional de Planejamento

Secretária Nacional de Planejamento

Virginia de Angelis Oliveira de Paula

Secretária-Adjunta Nacional de Planejamento

Flávia Duarte Nascimento

Chefe de Gabinete

Giselle Aranha Farias

Subsecretária de Coordenação do Sistema de Planejamento

Estela Alves de Medeiros

Subsecretário de Planejamento de Longo Prazo

Fabiano Chaves da Silva

Subsecretário de Programas Sociais, Áreas Transversais e Multissetoriais e Participação Social

Danyel Iório de Lima

Subsecretário de Programas das Áreas Econômicas e Especiais

Hugo Torres do Val

Subsecretária de Programas de Infraestrutura e Planejamento Territorial

Flávia Pedrosa Pereira

Assessoria

Andréa Curiacos Bertolini

Leonardo Jordão de Paiva

Gilberto Pompilio de Melo Filho

Mirian de Fátima Fiuza de Oliveira

Equipe Técnica de Planejamento Governamental

Adriana Marques Bento Ávalos

Alexandre Sergio Piovesan

Alice Utida Ferreira Mânica

Alyson Canindé Macedo de Barros

Andréa Costa Magnavita

Andrea Talhofer Ricciardi

Antônio Araujo Ribeiro da Silva

Augusto Cesar Moraes Ribeiro

César Augusto Assis Mascarenhas de Oliveira

Cintia Beatriz Fonseca

Claudia Campos de Ávila Santos

Cláudio Alexandre de Arêa Leão Navarro

Cristiane Gonzaga Chaves de Carvalho

Daniel Souza Coelho

Danielle Cavagnolle Mota

David Cabral Macedo

David Meister

Diego dos Santos Fernandes

Dorotea Blos

Edilson Almeida de Souza

Eduardo Augusto de Abreu Costa

Erick Fagundes Ribeiro

Fábio Régis Sparremberger

Fabíola de Souza Anacleto

Gabriel Silva Lima

Gabriela Ramalho Peres

Guilherme dos Santos Floriani

Hermann Moraes Mirinduba

Ismael Damasceno Pavani

João Batista Alves de Carvalho

João Carlos Gonçalves Barreto

Josefa de Fátima Araújo Ribeiro

Juliano Pestana de Aragão

Júlio Augusto Nassar de Alencar

Laércio da Conceição Nascimento

Lívia de Resende Andrade

Luzia Maria Cavalcante de Melo

Maíra Murrieta Costa

Mara Helena Sousa

Marcelo Aguiar Cerri

Marcelo de Macedo Reis

Márcia Ribeiro Fantuzze Dias

Marco Antonio de Oliveira

Mariana Meirelles Nemrod Guimarães

Martin Francisco de Almeida Fortis

Matheus Varanda Soares

Pedro Emilio Pereira Teodoro

Pollyana Santana Guimarães

Priscila Carvalho Soares

Rafael Henrique Cerqueira

Rafael Martins Neto

Rafael Pereira Torino

Raianne Xavier de Alcântara Horovits

Raquel Braga Barreto Sampaio

Ricardo Almeida de Carvalho

Ricardo Dislich

Rodolfo Marques Santos

Rodrigo Adriano Machado Varela

Rodrigo Correa Ramiro

Rodrigo José Henriques de Faria

Stéfane Natália Ribeiro e Silva

Talita Almeida Dantas

Thomaz Fronzaglia

Valéria Cristina Passos Valentim

Welton Batista de Barros

Estagiários

Laís Matias da Silva

Mateus Lucio Silva Mariano

Sofia Souza Fontes

Responsáveis Técnicos

Cintia Beatriz Fonseca

Cláudio Alexandre de Arêa Leão Navarro

Estela Alves de Medeiros

João Batista Alves de Carvalho

Martin Francisco de Almeida Fortis

Rafael Martins Neto

Arte – MPO

Projeto Gráfico

Ivan Sasha (SE/MPO)
Viviane Barros (SE/MPO)

Diagramação

Nayla Gomes (Ascom/MPO)

Imagens

Adobe Stock
Imagens tratadas com o auxílio de ferramentas
gerativas de inteligência artificial

Informações

E-mail: ppa.seplan@planejamento.gov.br

Última alteração: 02 de abril de 2026.

**É permitida a reprodução total ou parcial,
desde que citada a fonte.*

Ministério do Planejamento e Orçamento

gov.br/planejamento

Siga nossas redes sociais

📷 @planejamentoeorcamento

✉️ @MinPlanejamento

Normalização Bibliográfica: Biblioteca do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.

Guia de gestão do PPA municipal : 2026 : monitoramento, avaliação e revisão do plano plurianual para municípios / Ministério do Planejamento e Orçamento, Secretaria Nacional de Planejamento. -- Brasília : Subsecretaria de Coordenação do Sistema de Planejamento/SEPLAN/MPO, 2026.

82 p. : il.

1. Plano plurianual (PPA) – Gestão. 2. Administração municipal. 3. Planejamento municipal. 4. PPA - Monitoramento. 5. Avaliação – Instrumento de aprendizagem. 6. Revisão. 7. Planejamento vivo. I. Brasil. Ministério do Planejamento e Orçamento. Secretaria Nacional de Planejamento.

CDU – 338.26:352"2026"

Sumário

Lista de Figuras	7
Lista de Tabelas	7
Abreviaturas e Siglas	8
Apresentação	9
1 Governança e Gestão do PPA	12
1.1 Contextualização e a Ponte com a Elaboração do Plano	12
1.2 Conceito de Governança e sua Aplicabilidade ao Município	13
1.3 Referência Federal	13
1.4 Papéis e Responsabilidades no Município	14
1.5 Instâncias de Coordenação e Decisão	16
1.6 Articulação: Exemplos do Dia a Dia Municipal	17
2 Monitoramento do PPA	20
2.1 Conceito e Objetivos	20
2.2 Indicadores e Metas	20
2.3 Aplicação do Método SMART	23
2.4 Rotina de Monitoramento no Cotidiano da Prefeitura	25
2.5 Agendas Transversais	27
2.6 Transparência e Controle Social no Monitoramento	30
3 Avaliação do PPA	32
3.1 Objetivos e Importância da Avaliação	32
3.2 Referência Federal	32
3.3 Usos das Avaliações	36
4 Revisão do PPA	38
4.1 Objetivos e Processo de Revisão	38
4.2 Referência Federal	38
4.3 Integração com o Monitoramento e a Avaliação	40
4.4 Revisão do PPA no Contexto Municipal	40

5	Ferramentas de Apoio ao Processo de Gestão	43
5.1	Cronograma Anual	43
5.2	“Perguntas e Respostas” (FAQ)	43
5.3	Vídeos Curtos de Instrução (Microvídeos)	44
5.4	Listas de Verificação (Checklists)	44
5.5	Painéis Visuais Simples (Dashboards)	45
5.6	Informatização e Segurança dos Dados (Fluxo Digital)	47
6	Considerações Finais	49
7	Anexos	51
7.1	Lista de Verificação de Boas Práticas	51
7.2	Diagramas do Processo de Gestão do PPA Municipal	52
7.3	Glossário	57
8	Referências Bibliográficas	60

Lista de Figuras

Figura 1 – <i>Ciclo Anual de Gestão do PPA</i> _____	12
Figura 2 – <i>Papéis e Responsabilidades no Processo de Gestão do PPA Municipal</i> _____	16
Figura 3 – <i>Articulação Intersetorial para a Solução de Problemas na Gestão do PPA</i> _____	18
Figura 4 – <i>Relação entre Camadas Estruturais, Indicadores do PPA e Indicadores de Desempenho</i> _____	22
Figura 5 – <i>Validação e Controle de Qualidade da Informação do Monitoramento</i> _____	27
Figura 6 – <i>PPA Aberto – Painel visual do PPA federal</i> _____	46
Figura 7 – <i>Diagrama do Processo de Monitoramento</i> _____	54
Figura 8 – <i>Diagrama do Processo de Avaliação</i> _____	55
Figura 9 – <i>Diagrama do Processo de Revisão</i> _____	56

Lista de Tabelas

Tabela 1 – <i>Governança: É Recomendado vs. Não é Recomendado</i> _____	17
Tabela 2 – <i>Dimensões de Desempenho no Monitoramento Municipal</i> _____	22
Tabela 3 – <i>Exemplos de Indicadores e Fontes para Municípios</i> _____	23
Tabela 4 – <i>Método SMART: Não é Recomendado vs. É Recomendado</i> _____	24
Tabela 5 – <i>Fluxo Operacional dos Três Passos do Monitoramento</i> _____	26
Tabela 6 – <i>Monitoramento: É Recomendado vs. Não é Recomendado</i> _____	26
Tabela 7 – <i>Monitoramento de Agendas Transversais: É Recomendado vs. Não é Recomendado</i> _____	30
Tabela 8 – <i>Proposta de Questões para uma Autoavaliação do PPA municipal</i> _____	35
Tabela 9 – <i>Finalidade e Escopo da Revisão Ordinária do PPA Federal</i> _____	39
Tabela 10 – <i>Lista de Verificação de Dados do Monitoramento</i> _____	45
Tabela 11 – <i>Ferramentas de Apoio e Benefícios para os Municípios</i> _____	47
Tabela 12 – <i>Lista de Verificação: Boas Práticas de Gestão no PPA Municipal</i> _____	51

Abreviaturas e Siglas

CMAP	Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas
DATASUS	Departamento de Informática do Sistema Único de Saúde
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LOA	Lei Orçamentária Anual
MPO	Ministério do Planejamento e Orçamento
MTPPA	Manual Técnico do Plano Plurianual
PPA	Plano Plurianual
QEdu	Portal de dados educacionais
SEPLAN	Secretaria Nacional de Planejamento
SIM	Sistema de Informações sobre Mortalidade
SINASC	Sistema de Informações sobre Nascidos Vivos
SIOP	Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento
SMA	Secretaria de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas e Assuntos Econômicos

Apresentação

É com satisfação que apresentamos o **Guia de Gestão do PPA Municipal**, documento que complementa o **Guia de Elaboração do PPA para os Municípios**¹ e que se dedica a uma dimensão essencial do ciclo de planejamento: a gestão do Plano Plurianual ao longo de sua implementação.

Elaborado pela Secretaria Nacional de Planejamento do Ministério do Planejamento e Orçamento, este Guia foi concebido para oferecer apoio técnico aos gestores municipais, especialmente dos municípios de pequeno e médio porte, no fortalecimento de suas capacidades de planejar, executar, monitorar e aperfeiçoar políticas públicas com foco em resultados para a população.

O planejamento público cumpre plenamente sua função quando se traduz em ação governamental organizada, capaz de orientar prioridades, coordenar esforços e produzir entregas concretas para a sociedade. Por isso, tão importante quanto elaborar um bom plano é assegurar sua gestão qualificada, seu acompanhamento contínuo e sua capacidade de adaptação diante dos desafios que se apresentam ao longo do tempo.

É nessa perspectiva que este Guia se insere. Mais do que um documento orientador, trata-se de um instrumento de fortalecimento da gestão pública municipal e da governança federativa. Seu propósito é apoiar as prefeituras na articulação entre o curto prazo do orçamento anual e o médio prazo do PPA, de modo a promover maior coerência na ação governamental e maior efetividade na utilização dos recursos públicos.

Ao reunir orientações sobre fluxos, processos, responsabilidades e instrumentos de monitoramento, este Guia busca reduzir barreiras à institucionalização do planejamento estratégico no nível local. Busca, sobretudo, contribuir para que os municípios disponham de referências práticas e acessíveis para estruturar rotinas de gestão baseadas em evidências, qualificar a tomada de decisão e viabilizar correções de rota sempre que necessário.

Planejamento vs. Orçamento

O PPA não deve ser um “espelho” da estrutura da prefeitura ou apenas uma divisão de dinheiro entre secretarias. Enquanto o Orçamento (LOA) foca em quanto custa a máquina pública, o Planejamento (PPA) comunica as entregas reais — como vagas em creches ou ruas pavimentadas — que promovem mudanças na vida do cidadão.

1 O Guia de Elaboração do PPA para Municípios foi produzido e publicado pela Seplan/MPO em 2025. Ele pode ser acessado aqui: <https://www.gov.br/planejamento/pt-br/assuntos/planejamento/plano-plurianual/arquivos/relatorios-planejamento-nacional/guia-de-ppa-municipal-final.pdf>

A experiência brasileira e internacional demonstra que o êxito do planejamento depende, em grande medida, da clareza de papéis, da definição de responsabilidades, da organização de processos e da disponibilidade de informações confiáveis para o acompanhamento da implementação. Quando bem estruturado, o monitoramento deixa de ser apenas uma exigência administrativa e passa a constituir uma ferramenta efetiva de gestão, transparência e controle social.

Com caráter orientativo e em respeito à autonomia municipal, este documento inspira-se nos princípios de governança estabelecidos no Decreto nº 12.066, de 18 de junho de 2024, que regulamenta a gestão do PPA federal. Não se pretende, com isso, estabelecer modelos rígidos ou padronizações incompatíveis com a diversidade dos municípios brasileiros. O que se oferece são referências, sugestões e modelos que possam ser apropriados e adaptados à realidade institucional, fiscal e administrativa de cada ente local.

Nosso objetivo é contribuir para o desenvolvimento de capacidades estatais no nível municipal, reconhecendo que a qualidade do planejamento e da gestão pública nos territórios é condição essencial para a promoção do desenvolvimento nacional. Municípios mais preparados para gerir seus planos são também municípios mais aptos a responder às demandas da população, enfrentar desafios complexos e construir trajetórias sustentáveis de desenvolvimento.

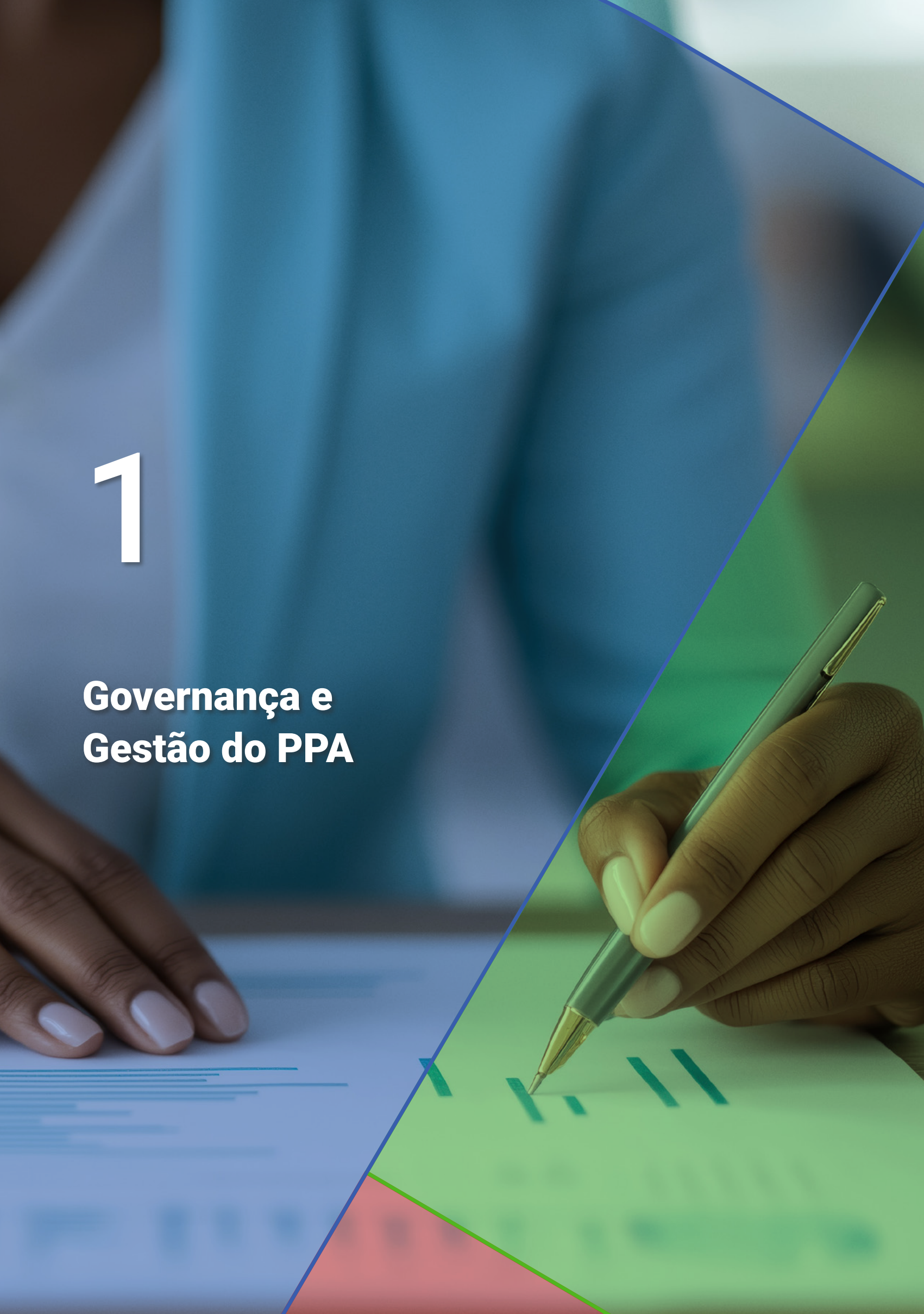
Fortalecer a gestão do PPA municipal é fortalecer a capacidade do Estado de transformar escolhas públicas em resultados concretos. É aproximar o planejamento das necessidades reais da população. É criar melhores condições para que cada município, respeitada sua autonomia e sua realidade, possa governar com mais consistência, transparência e efetividade.

Esperamos que este Guia seja um instrumento útil, prático e inspirador para as administrações municipais de todo o país, apoiando a consolidação de uma cultura de planejamento orientada por resultados, compromisso público e visão de futuro.

Virgínia de Ângelis
Secretária Nacional de Planejamento

1

**Governança e
Gestão do PPA**



1

Governança e Gestão do PPA

1.1 Contextualização e a Ponte com a Elaboração do Plano

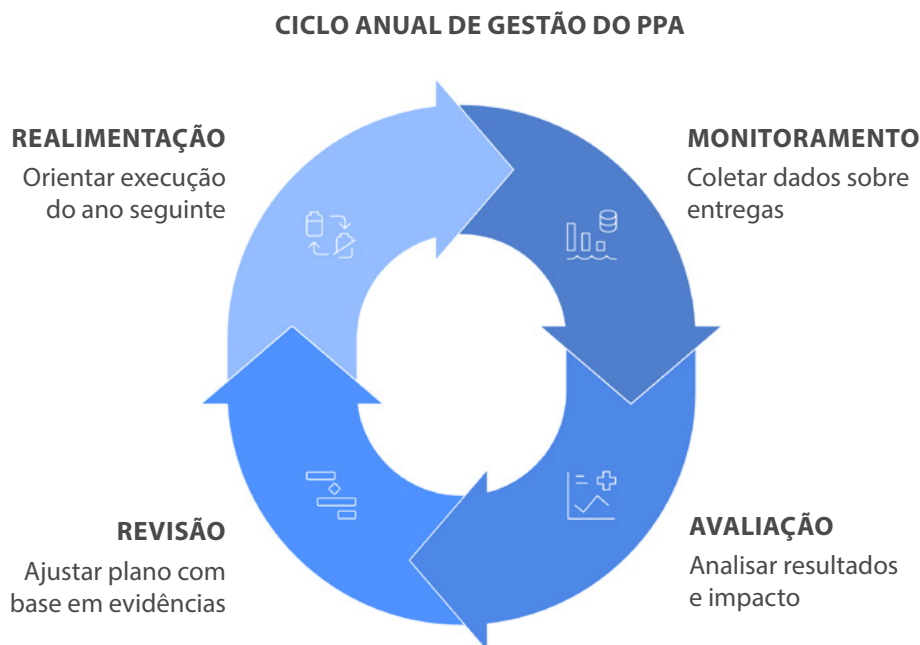
A gestão do Plano Plurianual (PPA) é o processo contínuo que sistematiza o acompanhamento da implementação das propostas do governo, definidas na fase de elaboração², para que se traduzam em resultados concretos e perceptíveis para o cidadão ao longo dos quatro anos de vigência da lei.

Enquanto a elaboração ocorre uma vez a cada quatro anos, estabelecendo diretrizes, objetivos, metas e programas, a gestão deve ser uma atividade permanente, que começa logo após a aprovação do plano. Ela envolve o monitoramento da execução, a avaliação e a revisão, a fim de manter o PPA aderente à realidade fiscal, social e local.

Ciclo de Gestão Contínuo

O PPA faz parte de um ciclo anual contínuo que inclui monitoramento, avaliação e revisão. Esse processo deve subsidiar diretamente a elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA)

Figura 1 – Ciclo Anual de Gestão do PPA



Fonte: Elaboração própria (SEPLAN/MPO)

2 Guia de Elaboração do PPA para Municípios: <https://www.gov.br/planejamento/pt-br/assuntos/planejamento/plano-plurianual/arquivos/relatorios-planejamento-nacional/guia-de-ppa-municipal-final.pdf>

Para municípios de pequeno porte, que geralmente contam com estrutura administrativa limitada e recursos escassos, uma boa gestão do PPA torna-se ainda mais essencial. Ela contribui para evitar desperdícios, favorece o cumprimento do que foi estabelecido em lei e permite à administração municipal acompanhar o desempenho das iniciativas, identificando o que está funcionando e o que precisa ser corrigido ou redirecionado.

1.2 Conceito de Governança e sua Aplicabilidade ao Município

Decisão baseada em evidências

A governança municipal permite que o prefeito e seus secretários tomem decisões seguras, escolhendo onde investir os recursos com base em dados reais e transparência, transformando metas em compromissos de mudança social.

Para que o PPA não seja apenas um documento burocrático, é fundamental estabelecer uma estrutura de governança. De acordo com o *Manual de Gestão do PPA Federal*³, governança é definida como o “conjunto de mecanismos de estratégia, liderança e procedimentos utilizados para monitorar, avaliar e direcionar a gestão pública, com vistas à consecução de objetivos de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”.⁴

No âmbito municipal, a governança permite ao prefeito e seus secretários tomarem decisões baseadas em evidências, orientando de forma mais segura e transparente a alocação dos recursos disponíveis. Ela contribui para organizar a administração pública de modo que as metas deixem de ser apenas números e se tornem compromissos efetivos de transformação social. A adoção de princípios de governança favorece a integração entre planejamento e orçamento, assegurando que os recursos aplicados estejam alinhados aos objetivos estabelecidos no PPA.

1.3 Referência Federal

A regulamentação do Plano Plurianual da União 2024-2027 é estabelecida no Decreto nº 12.066/2024, que regulamenta a Lei 14.802/2024 e estabelece princípios, competências e procedimentos para a governança e a gestão do PPA. O normativo pode ser utilizado como referência para a

3 https://www.gov.br/planejamento/pt-br/assuntos/planejamento/plano-plurianual/arquivos/arquivos-ppa-2024-2027/gestao-do-ppa-2024-2027/manual_de_gestao_do_ppa-diagrama-do_rev_2025_08_22.pdf

4 Conceito em linha com o estabelecido no Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

regulamentação pelos municípios dos processos, atribuições e fluxos na gestão de seus respectivos planos.

Em especial, merecem destaque as seguintes diretrizes que podem inspirar a gestão dos PPA municipais:

- articulação e a cooperação interinstitucional para a consecução dos objetivos e das metas de cada programa;
- integração entre o PPA, os demais instrumentos de planejamento governamental e as leis orçamentárias anuais;
- aprimoramento da eficiência do gasto público;
- promoção da integração entre o sistema de informações de gestão do PPA e as estruturas e os sistemas de monitoramento e avaliação existentes;
- consideração das especificidades de implementação de cada política pública e da complementaridade entre elas;
- articulação e a cooperação interinstitucional para fins de produção e organização das informações;
- geração de informações para subsidiar as tomadas de decisão baseadas em evidências;
- participação social.

1.4 Papéis e Responsabilidades no Município

Para que a gestão do PPA funcione, é fundamental definir claramente “quem faz o quê”, assegurando a segregação de funções e evitando que responsabilidades se sobreponham ou que a condução das metas fique dispersa entre diferentes setores. Essa definição contribui para maior transparência, controle e responsabilização no processo de gestão. Nos municípios de pequeno porte, uma alternativa viável é aproveitar a estrutura administrativa já existente, designando formalmente as funções de planejamento a servidores que já atuam em áreas como administração ou finanças, por exemplo.

Além da definição clara de papéis e responsabilidades, é fundamental considerar o perfil do servidor designado para exercer a função de agente de planejamento. Esse profissional deve reunir características que

Planejamento em municípios de pequeno porte

Para prefeituras com equipes reduzidas, a recomendação é utilizar a estrutura já existente, definindo funções claras de planejamento para servidores que já atuam na administração ou finanças.

favoreçam o desempenho estratégico da função, tais como: capacidade de articulação com as unidades responsáveis pela execução das políticas públicas; conhecimento dos processos finalísticos da(s) unidade(s) com as quais atuará; e domínio técnico do planejamento governamental, incluindo a metodologia e os processos de gestão do PPA municipal. Ademais, é desejável que a posição dos profissionais lhe permita acesso direto às instâncias decisórias.

1.4.1 Papel do Órgão Central

O órgão central de planejamento – que, no âmbito municipal, costuma estar localizado na Secretaria de Gestão, de Finanças ou de Planejamento – atua como coordenador de todo o sistema de planejamento. Seu papel é semelhante ao exercido pela Secretaria Nacional de Planejamento no nível federal, cabendo-lhe coordenar, orientar, articular e acompanhar os processos relacionados ao planejamento governamental.

Cabe ao órgão central de planejamento definir a metodologia, os processos e os prazos para que as demais unidades encaminhem suas informações, além de organizar os relatórios de desempenho e prestar apoio técnico às áreas responsáveis pela execução. Dessa forma, assegura-se que todos compreendam as metas estabelecidas, sua vinculação aos objetivos traçados pelo Município e a importância das entregas previstas para a sociedade. Também compete a esse órgão zelar pela validade e confiabilidade das informações, garantindo que as análises e os dados apresentados à população e à Câmara Municipal sejam verdadeiros e atualizados.

1.4.2 Papel das Secretarias Setoriais

Donos da informação

As secretarias setoriais (como Saúde e Educação) são as “donas” da informação. Elas devem indicar servidores para alimentar o monitoramento, pois estão na ponta atendendo o cidadão e conhecem a realidade das entregas.

As secretarias setoriais (Saúde, Educação, Obras, entre outras) são responsáveis pela execução das políticas públicas e pela produção das informações relacionadas às suas atividades, uma vez que atuam diretamente na prestação de serviços ao cidadão. Cabe a essas unidades indicar servidores responsáveis pelo registro e pela atualização dos dados de monitoramento do PPA, bem como pela análise dos fatores que contribuem ou dificultam o alcance dos objetivos e metas estabelecidos.

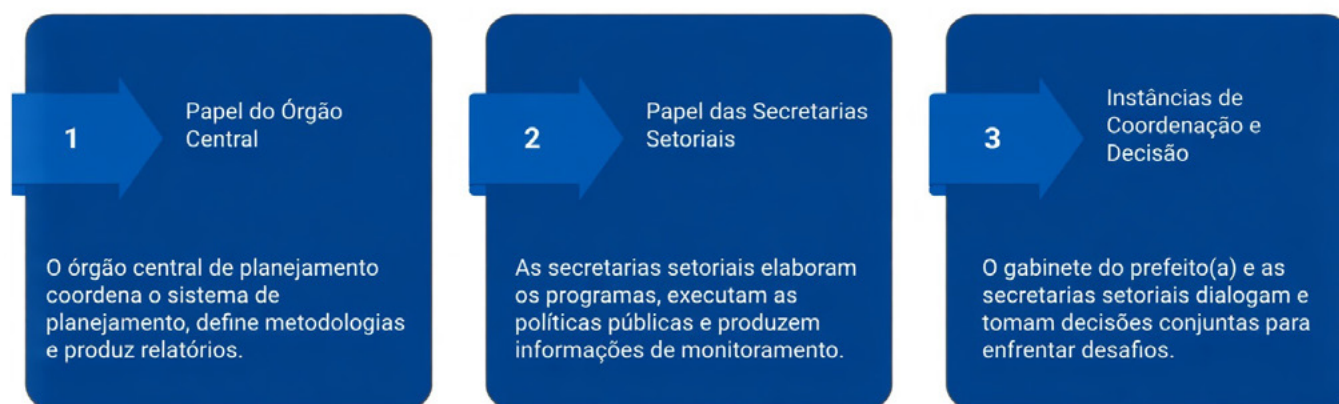
Essas secretarias também têm o compromisso de assegurar a atualização e a confiabilidade das informações, registrando os dados referentes aos indicadores e suas metas, como o número de consultas realizadas ou a quantidade de quilômetros de estradas recuperados.

1.5 Instâncias de Coordenação e Decisão

Uma gestão eficaz requer que as secretarias atuem de forma articulada, dialogando entre si para enfrentar problemas que comprometam o desenvolvimento do município. Para tanto, o município pode instituir uma instância de coordenação, como um “Comitê de Gestão”, no qual o prefeito e os secretários se reúnem periodicamente para analisar os resultados do monitoramento e subsidiar a tomada de decisão sobre alocação ou remanejamento de recursos conforme as prioridades identificadas.

As reuniões periódicas permitem identificar entraves e definir providências imediatas, como a contratação de pessoal para áreas críticas ou a aquisição de insumos para os serviços de saúde. Ao adotar essa rotina, a prefeitura deixa de atuar apenas de forma reativa e passa a conduzir suas ações de forma planejada, aumentando as chances de que os compromissos estabelecidos no PPA ao longo dos quatro anos sejam efetivamente cumpridos.

Figura 2 – Papéis e Responsabilidades no Processo de Gestão do PPA Municipal



Fonte: Elaboração própria (SEPLAN/MPO)

1.6 Articulação: Exemplos do Dia a Dia Municipal

Para compreender como a governança se materializa na prática, imagine que o município tenha como meta ampliar a rede de esgotamento sanitário. Caso a Secretaria de Obras – responsável pela execução – identifique um atraso decorrente da falta de recursos para a aquisição de tubulações, essa restrição deve ser comunicada ao órgão central de planejamento. A partir dessa informação, o órgão central de planejamento pode articular-se com a Secretaria de Finanças para verificar a disponibilidade de recursos – se há, por exemplo, excesso de arrecadação, possibilidade de remanejamento de recursos ou, se necessário, a adequação do cronograma de entrega da obra no processo de revisão anual do PPA. Dessa forma, a tomada de decisão ocorre de maneira coordenada, com base em informações atualizadas e compartilhadas entre as áreas responsáveis.

Outro exemplo pode ser observado na área de educação: caso o número de alunos matriculados cresça além do previsto, a Secretaria de Educação deve comunicar a necessidade de revisão da meta relacionada à merenda escolar, de modo a assegurar o atendimento adequado a todos os estudantes.

Essa troca contínua de informações entre as áreas responsáveis pelo planejamento e aquelas encarregadas da execução contribui para que o PPA permaneça como um instrumento vivo de gestão, mantendo-se alinhado à realidade financeira e social do município.

Tabela 1 – Governança: É Recomendado vs. Não é Recomendado

Prática	É Recomendado Fazer	Não é Recomendado Fazer
Definição de Papéis	Designar formalmente um servidor em cada secretaria como ponto focal do PPA.	Centralizar o preenchimento apenas na Secretaria de Finanças/Planejamento, sem ouvir as áreas técnicas.
Instituição de Comitê Gestor do PPA	Instituir comitê gestor do PPA, coordenado pela secretaria de finanças/planejamento, com participação do gabinete do prefeito e pontos focais de cada secretaria. Realização de reuniões ordinárias a cada trimestre.	Instituir comitê gestor com o Prefeito e seus secretários (as) titulares, porém que devido a incompatibilidade de agenda, não se reúne ordinariamente no prazo estipulado.
Reuniões de Gestão	Realizar encontros periódicos do Comitê de Gestão para analisar o alcance das metas.	Discutir o PPA apenas no envio da proposta orçamentária à Câmara.
Monitoramento	Explicar os motivos (causas) de uma meta não ter sido atingida e propor soluções concretas para que seja alcançada.	Informar apenas que a meta não foi atingida, sem detalhar obstáculos ou providências adotadas.

Fonte: Elaboração própria (SEPLAN/MPO)

A figura a seguir ilustra o processo de resolução de problemas por meio da articulação intersetorial, evidenciando como a governança e a gestão integrada do Plano Plurianual contribuem para a coordenação de ações e para a tomada de decisões.

Figura 3 – Articulação Intersectorial para a Solução de Problemas na Gestão do PPA

Articulação Intersectorial para a Solução de Problemas (atua para agilizar a gestão municipal quando surgem obstáculos)



Fonte: Elaboração própria (SEPLAN/MPO)

2

Monitoramento do PPA



2

Monitoramento do PPA

2.1 Conceito e Objetivos

O monitoramento é um processo essencial para verificar se o planejamento está sendo efetivamente colocado em prática. Diferentemente da elaboração, que ocorre a cada quatro anos, o monitoramento é uma atividade contínua, voltada ao acompanhamento da execução dos programas. Por meio dele, é possível identificar desvios, analisar dificuldades de implementação e promover correções de rota em tempo hábil. Esse acompanhamento contribui para que o PPA deixe de ser apenas um documento formal e passe a orientar, de maneira dinâmica, a gestão municipal.

O PPA é um instrumento que permite o acompanhamento e a prestação de contas do desempenho governamental. No entanto, monitorar o PPA municipal vai além de verificar se os recursos foram executados conforme a previsão orçamentária ou contábil. Enquanto o controle financeiro foca em saber *“quanto custou”*, o monitoramento estratégico busca responder *“o que foi entregue”* e *“quais resultados/benefícios foram gerados para a população”*. Essa perspectiva permite avaliar se os resultados planejados estão, de fato, sendo alcançados.

Ao adotar essa abordagem, o município evita tratar o PPA como um instrumento meramente burocrático, elaborado apenas para atender a uma determinação constitucional ou reproduzir a estrutura administrativa e orçamentária do governo. O propósito do monitoramento é assegurar que o gasto público se traduza em resultados concretos para a sociedade, como a redução de filas em postos de saúde ou a melhoria da qualidade do ensino nas escolas municipais.

2.2 Indicadores e Metas

Para garantir a qualidade e a confiabilidade do monitoramento, o município deve acompanhar a apuração dos indicadores de desempenho, os quais funcionam como instrumentos de mensuração da atuação governamental. Um acompanhamento eficaz depende de indicadores bem

Além do Orçamento

O monitoramento não deve se limitar a verificar se o dinheiro foi gasto. O foco principal é medir o alcance das metas e os resultados reais gerados na vida da população.

estruturados, capazes de medir, de forma objetiva, o progresso dos objetivos planejados e das entregas pactuadas com a sociedade. Aos indicadores, vinculam-se metas que revelam o valor que se visa alcançar para o indicador no período a que se refere.

No âmbito do planejamento governamental, os indicadores são classificados em quatro dimensões de desempenho, conforme a cadeia causal da política pública:

Economicidade

Mensura os custos envolvidos na utilização dos insumos necessários para a execução das ações planejadas. O foco recai sobre o valor dos recursos financeiros, humanos e materiais aplicados para gerar os resultados pretendidos (produtos e serviços).

Eficiência

Avalia a relação entre os produtos ou serviços gerados e os insumos utilizados para sua produção. Está ligada à produtividade da gestão, buscando verificar se o município consegue entregar mais resultados com a mesma quantidade de recursos ou se mantém as entregas reduzindo os custos operacionais.

Eficácia

Mede o grau de alcance das metas e dos objetivos específicos estabelecidos no PPA. Essa dimensão verifica se o que foi pactuado no plano foi efetivamente entregue à sociedade, isto é, se um programa governamental atinge as metas e objetivos planejados. Por exemplo, número de ruas pavimentadas ou quantidade de merendas escolares servidas em relação à meta planejada.

Efetividade

Representa a dimensão de impacto da política pública na realidade social. A verificação da efetividade permite aferir se as entregas e os resultados alcançados promoveram mudanças reais na vida do cidadão e se o problema identificado no diagnóstico inicial foi mitigado, como a melhoria na nota do IDEB ou a redução da mortalidade infantil.

A tabela a seguir resume as diferenças de enfoque entre essas dimensões para facilitar a aplicação prática no cotidiano da prefeitura:

Tabela 2 – Dimensões de Desempenho no Monitoramento Municipal

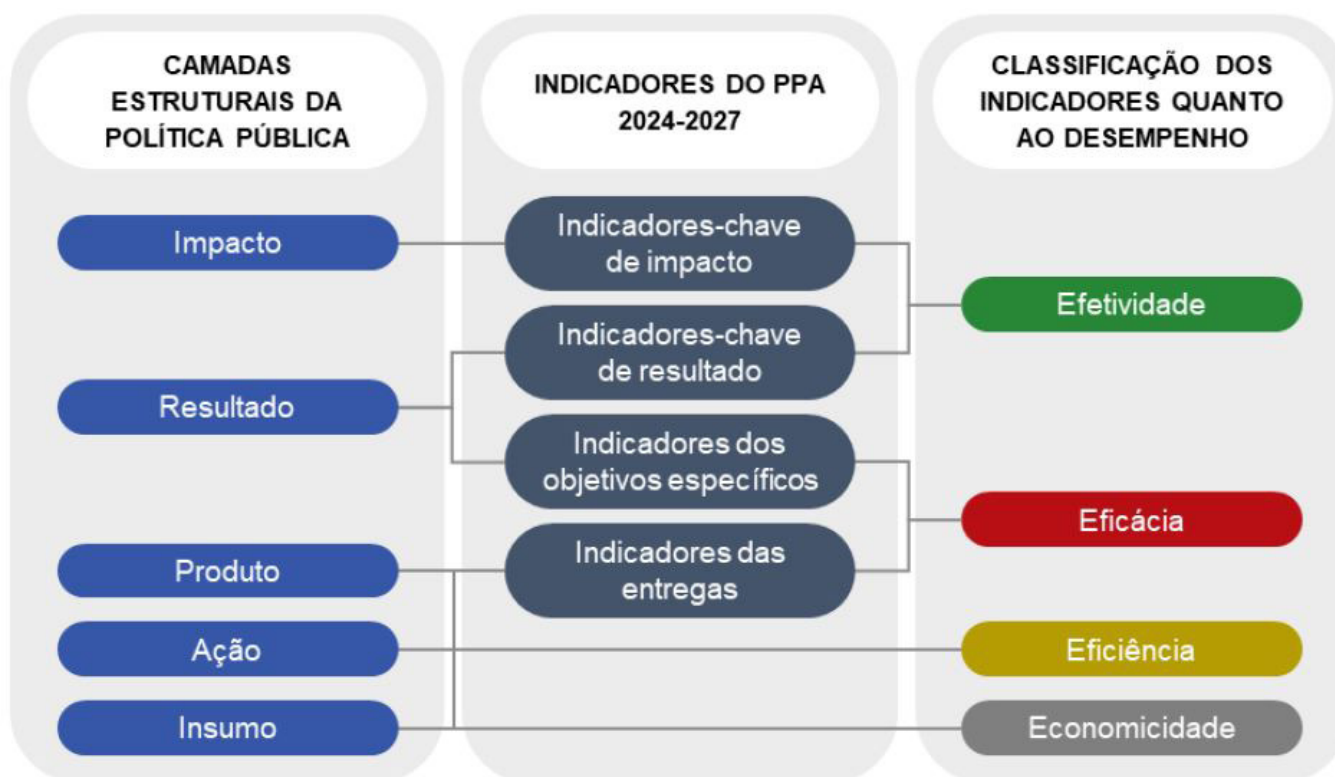
Dimensão	O que mede	Foco do Gestor	Exemplo
Economicidade	Custo dos insumos.	Economia na aquisição.	Valor pago pela tonelada de asfalto.
Eficiência	Produtividade (relação produto/insumo).	Fazer mais com menos.	Horas de máquina utilizadas por km de via pavimentada.
Eficácia	Alcance de metas e objetivos específicos.	Entrega do que foi planejado.	Vias pavimentadas (km).
Efetividade	Impacto e mudança social.	Benefício real para a população.	Redução no tempo de deslocamento ou em números de acidentes urbanos.

Fonte: Elaboração própria (SEPLAN/MPO)

As dimensões de desempenho guardam relação direta com a cadeia causal das políticas públicas correspondentes.

A figura a seguir, extraída do *Manual Técnico do PPA 2024-2027 federal (MTPPA)*⁵, ilustra bem essa conexão.

Figura 4 – Relação entre Camadas Estruturais, Indicadores do PPA e Indicadores de Desempenho



Fonte: Elaboração própria (SEPLAN/MPO)

5 https://www.gov.br/planejamento/pt-br/assuntos/planejamento/plano-plurianual/arquivos/manual-do-ppa-2024-2027-atualizada-22_12_2025_final-1.pdf

Para a definição dos indicadores de resultados do PPA, é recomendável que o município utilize fontes de dados oficiais e já disponíveis, como o IBGE e o DATASUS. Isso garante a confiabilidade da informação e permite que o prefeito e seus secretários tomem decisões baseadas em evidências reais, sem a necessidade de investir em sistemas de coleta complexos.

Tabela 3 – Exemplos de Indicadores e Fontes para Municípios

Área de Atuação	O que monitorar? (Indicador das entregas)	Fonte de Dados	O que mudou? (Indicador de Resultado)	Fonte de Dados Sugerida
Educação	Escolas com reformas concluídas.	Secretaria da Educação	Evolução da nota média no IDEB.	INEP / QEdU
Saúde	Cobertura vacinal atingida.	Secretaria de Saúde	Redução da mortalidade neonatal.	DATASUS (SIM/ SINASC)
Saneamento	Taxa de cobertura de coleta de lixo.	Secretaria de Obras	Queda em doenças de veiculação hídrica.	IBGE / Vigilância Local
Habitação	Unidades habitacionais construídas.	Secretaria de Obras	Redução de domicílios precários.	Cadastro Único / IBGE

Fonte: Elaboração própria (SEPLAN/MPO)

2.3 Aplicação do Método SMART

Para criar indicadores de desempenho mais precisos e possíveis de medir, de modo a tornar o planejamento útil para o dia a dia da prefeitura e facilitar a verificação do atingimento das metas, é fundamental adotar critérios técnicos no momento de defini-los.

A metodologia recomendada é o **Método SMART**. Trata-se de uma técnica internacional, também adotada pelo Governo Federal, que ajuda a verificar se um indicador foi bem construído. Por esse método, a qualidade e a credibilidade do indicador estão associadas a cinco requisitos (que formam a sigla em inglês):

S (Específico)

O indicador não pode ser ambíguo. Ele deve dizer exatamente o que será medido e onde, comunicando com clareza o que deve ser alcançado, sem margem para duplas interpretações.

M (Mensurável)

Deve ser possível medir o progresso. Se você não pode medir, não pode gerenciar. O indicador deve permitir a avaliação de “quanto” foi feito.

A (Alcançável)

A meta associada ao indicador deve ser alcançável dentro do período previsto, considerando os custos (orçamento disponível) e as restrições operacionais (equipe e estrutura). Metas inalcançáveis desmotivam a equipe e geram frustração na sociedade.

R (Relevante)

O indicador deve ser relevante para o objetivo do programa. Ele deve estar diretamente alinhado com o problema que o município quer resolver.

T (Temporal)

Deve haver um prazo determinado para cumprimento da meta associada ao indicador. Quando ela será entregue? Ao final de cada ano ou ao final dos quatro anos do PPA? Recomenda-se que as metas sejam anualizadas, de modo a permitir acompanhamento periódico e correção de rumos que possibilitem o alcance das metas.

Abaixo são apresentados exemplos de como transformar uma “intenção vaga” em uma “meta SMART”.

Tabela 4 – Método SMART: Não é Recomendado vs. É Recomendado

Critério SMART	NÃO é Recomendado Fazer	É Recomendado Fazer	Por que é melhor?
S (Específico)	“Melhorar a saúde no município.”	“Reformar a Unidade Básica de Saúde (UBS) do Bairro Centro.”	Define exatamente qual ação será feita e onde, eliminando ambiguidades.
M (Mensurável)	“Atender bastante gente nos postos.”	“Realizar 5.000 atendimentos médicos anuais nas UBSs.”	Troca o termo subjetivo (“bastante”) por um número verificável.
A (Alcançável)	“Zerar a fila de espera por cirurgias em 3 meses.”	“Reduzir a fila de espera por cirurgias eletivas em 15% ao ano.”	Define um alvo viável considerando o orçamento e a capacidade médica local, evitando promessas impossíveis.
R (Relevante)	“Comprar novos computadores para a recepção.”	“Reduzir o tempo de espera do paciente em 20%.”	Foca no benefício para o cidadão (resultado final), não apenas no meio (compra de equipamento).
T (Temporal)	“Pavimentar as ruas do bairro X.”	“Pavimentar 100% das ruas do bairro X até dezembro de 2026.”	Estabelece um prazo limite claro para a entrega da obra à população.

Fonte: Elaboração própria (SEPLAN/MPO)

2.4 Rotina de Monitoramento no Cotidiano da Prefeitura

A Rotina dos Três Passos

Para um monitoramento eficiente, siga três passos simples: registre o que foi alcançado, identifique o que impediu o sucesso (restrições) e proponha ações imediatas para corrigir o rumo.

Na rotina administrativa, o **monitoramento deve ser um processo simplificado e periódico**, preferencialmente com *ciclos anuais para todo o plano e ciclos semestrais para as metas prioritárias* de governo. Em termos práticos, esse processo pode ser estruturado em três etapas conduzidas pelas secretarias: i) registro do nível de alcance das metas; ii) identificação de restrições ou dificuldades na execução; e iii) proposição de providências ou medidas corretivas.

O primeiro passo é o **registro do nível de alcance das metas**, momento em que cada secretaria informa a “quantidade alcançada” em relação à meta sob sua responsabilidade até uma data de referência previamente estabelecida no indicador correspondente. Nesse processo, é importante observar se a meta possui caráter cumulativo ou não cumulativo, de modo a assegurar a correta interpretação dos resultados.

O segundo passo corresponde à **identificação de restrições**, isto é, ao registro dos obstáculos reais que impediram o alcance total da meta. Exemplos dessas restrições são: insuficiência de recursos, falta de pessoal, entraves em processos licitatórios, ausência de licenciamento específico, entre outros. O detalhamento dessas restrições deve ser específico e claro, evitando justificativas genéricas para que a gestão municipal compreenda com precisão quais fatores estão limitando o avanço das ações.

O terceiro passo é a **definição de providências**, que consiste na indicação das medidas que a administração municipal pretende adotar para superar as dificuldades identificadas. Essas providências devem apresentar ações concretas. Por exemplo, se uma obra atrasou por falta de insumos, a providência deve detalhar a nova estratégia de aquisição dos materiais ou o remanejamento de recursos necessários para viabilizar a conclusão do projeto no cronograma previsto.

A tabela abaixo resume os três passos essenciais do monitoramento.

Tabela 5 – Fluxo Operacional dos Três Passos do Monitoramento

Passo	Atividade	O que deve ser feito?
1º Passo	Registro do Alcance	Informar a “quantidade alcançada” física da meta até a data de referência (exemplo: 31/12 ou 30/06, conforme o ciclo do plano).
2º Passo	Identificação de Restrições	Listar os obstáculos reais que impediram o alcance total da meta (exemplo: falta de recursos, entraves em licitações ou falta de pessoal).
3º Passo	Definição de Providências	Descrever as ações concretas que a secretaria adotará para superar as restrições identificadas.

Fonte: Elaboração própria (SEPLAN/MPO)

Para reforçar a qualidade técnica das informações essenciais que são base para o monitoramento do plano, apresentam-se a seguir orientações práticas baseadas na experiência de gestão do PPA federal.

Tabela 6 – Monitoramento: É Recomendado vs. Não é Recomendado

Informação de Monitoramento	É Recomendado Fazer	Não é Recomendado
Análise do Alcance da Meta	Explicar o <i>porquê</i> do resultado (exemplo: “A meta de pavimentação foi superada devido à antecipação do convênio estadual”).	Apenas repetir o número (exemplo: “Alcançamos 10 km de asfalto”), sem explicar os fatores que ajudaram ou atrapalharam.
Detalhamento de Restrições	Especificar o impacto (exemplo: “Faltam R\$ 50 mil para concluir a obra devido ao aumento do preço do cimento”).	Usar termos vagos (exemplo: “Dificuldades financeiras” ou “Falta de apoio”).
Proposição de Providências	Indicar a saída real (exemplo: “Solicitada suplementação orçamentária via Ofício nº 12/2025 para cobrir o saldo devedor”).	Usar promessas vagas (exemplo: “Vamos tentar resolver no próximo mês” ou “Aguardamos decisão superior”).
Frequência e Prazos	Realizar ciclos anuais para o PPA e semestrais para as prioridades (Saúde, Educação).	Monitorar apenas no final do período de 4 anos ou de forma irregular sem datas fixas.

Fonte: Elaboração própria (SEPLAN/MPO)

Para reduzir ou até mesmo evitar a transmissão de dados incorretos no processo de coleta de informações para o monitoramento, e assim minimizar possíveis impactos negativos na tomada de decisão, recomenda-se a adoção de **listas de verificação (checklists)**. Esses instrumentos auxiliam a conferir a completude e a consistência das informações fornecidas pelas secretarias antes do envio ao órgão central de planejamento municipal. As listas de verificação são tratadas em tópico específico mais adiante e exemplos dessas listas podem ser obtidos no *Guia de Monitoramento do PPA Federal do ano base 2025*⁶.

A figura a seguir apresenta fluxo desse importante procedimento de validação e controle de qualidade dos dados de monitoramento.

6 <https://www.gov.br/planejamento/pt-br/assuntos/planejamento/plano-plurianual/arquivos/arquivos-ppa-2024-2027/gestao-do-ppa-2024-2027/guia-de-monitoramento-ppa-2024-2027-versao-final-16dez2025.pdf>

Figura 5 – Validação e Controle de Qualidade da Informação do Monitoramento



Fonte: Elaboração própria (SEPLAN/MPO)

2.5 Agendas Transversais

As agendas transversais são iniciativas que integram diferentes áreas de atuação governamental para abordar problemas complexos, que não podem ser resolvidos isoladamente. Trata-se de forma de agrupamento das políticas públicas, segundo temas governamentais de interesse da sociedade ou públicos-alvo específicos⁷.

O monitoramento das agendas transversais vai além de verificar a execução financeira do orçamento; ele favorece a transparência sobre os resultados reais alcançados em uma determinada área e permite correções rápidas de rumo para que a ação da prefeitura siga na direção desejada.

⁷ Guia de Elaboração do Plano Plurianual para Municípios: https://www.gov.br/planejamento/pt-br/assuntos/planejamento/plano-plurianual/copy_of_arquivos/relatorios-planejamento-nacional/guia-de-ppa-municipal-final.pdf

2.5.1 Referência Federal

No Governo Federal, a Lei do PPA 2024-2027 inovou ao definir cinco grandes Agendas Transversais: Mulheres, Crianças e Adolescentes, Igualdade Racial, Povos Indígenas e Meio Ambiente⁸. O primeiro ciclo de monitoramento anual dessas agendas demonstrou o poder da atuação governamental integrada, por exemplo:

Agenda Mulheres

Envolveu 45 programas de diferentes ministérios. O monitoramento revelou que 69% dos objetivos específicos voltados a este público superaram 100% da meta estipulada. Um exemplo prático foi o foco nas mulheres rurais, beneficiando mais de 758 mil trabalhadoras com assistência técnica e compras públicas para a agricultura familiar.

Agenda Crianças e Adolescentes

Englobou 41 programas finalísticos. O monitoramento integrado permitiu constatar o alcance pleno de metas vitais, como o atendimento de mais de 38 milhões de alunos com alimentação escolar (PNAE) e livros didáticos.

Agenda Meio Ambiente

A mais abrangente do plano federal, articulou 49 programas. O monitoramento focado em resultados demonstrou que 64% dos objetivos específicos desta área alcançaram índices superiores a 90% da meta.

Esses relatórios federais⁹ comprovam que, quando diferentes pastas unem esforços e monitoram uma agenda em comum, os resultados para a sociedade são muito mais efetivos e visíveis.

Nesse contexto, é fundamental compreender também que o monitoramento das agendas transversais depende diretamente da articulação entre os principais instrumentos de planejamento e orçamento público: o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). O PPA define as agendas, seus objetivos, metas e indicadores, dando solidez estratégica e tática à atuação governamental. A LDO, por sua vez, estabelece as regras e orientações para a elaboração do orçamento, assegurando que as prioridades definidas no PPA sejam consideradas na alocação de recursos. Já a LOA materializa essas diretrizes ao identificar, de forma concreta, as ações orçamentárias que contribuem para cada agenda transversal, sejam elas exclusivas ou compartilhadas entre diferentes agendas.

8 Art. 4º da Lei nº 14.802, de 10 de janeiro de 2024.

9 Página web de relatórios sobre agendas transversais do PPA 2024-2027: <https://www.gov.br/planejamento/pt-br/assuntos/planejamento/publicacoes>

É justamente esse encadeamento que permite ao gestor público ir além do acompanhamento isolado de programas ou despesas, possibilitando uma visão integrada do desempenho governamental. Ao vincular os resultados e entregas (do PPA) à execução financeira (da LOA), conforme orientado pela LDO, torna-se possível avaliar, com maior precisão e transparência, em que medida os recursos públicos estão efetivamente contribuindo para os resultados esperados em cada agenda transversal. Esse modelo fortalece a gestão por resultados, amplia a capacidade de tomada de decisão baseada em evidências e confere maior clareza à sociedade sobre os impactos das políticas públicas.

2.5.2 Como Aplicar no Município

Para os municípios, especialmente os de pequeno e médio porte com estrutura administrativa limitada, criar e monitorar agendas transversais não exige sistemas complexos. Consiste, na prática, em olhar para um problema local sob diversas lentes e mapear possíveis soluções.

Imagine que o município defina a **“Primeira Infância”** como uma agenda transversal. Em vez de cada secretaria trabalhar de forma isolada, o monitoramento passará a avaliar os resultados em conjunto: a Secretaria de Educação acompanha a criação de vagas em creches; a Secretaria de Saúde monitora a cobertura vacinal; e a Assistência Social avalia o amparo às famílias vulneráveis. O foco deixa de ser apenas “quanto a prefeitura investiu”, considera-se também “como a vida da criança melhorou”.

Para apoiar esse monitoramento, o gestor municipal **não precisa se restringir apenas aos indicadores previstos no PPA**. É altamente recomendado o uso de fontes de dados externas, oficiais e gratuitas. Por exemplo:

- Utilizar o **DATASUS** para extrair indicadores de resultado sobre mortalidade infantil, taxas de vacinação ou internações por doenças hídricas no município.
- Utilizar dados do **IBGE** para compreender o perfil demográfico, as condições de saneamento básico ou a proporção de famílias chefiadas por mulheres na cidade.

Quanto mais confiáveis e claros forem os indicadores (sejam de processo ou de resultado), melhor será o monitoramento e a tomada de decisão do prefeito e de seus secretários. Além disso, o espelhamento das agendas locais com as Agendas Transversais do PPA Federal (como meio ambiente ou igualdade racial) é uma estratégia inteligente. Isso facilita a comunicação com a União, otimiza a captação de recursos federais e atrai parcerias fundamentais, como a certificação do Selo UNICEF no âmbito da Agenda Transversal “Crianças e Adolescentes”¹⁰.

A seguir, apresentamos uma tabela de orientações para ajudar as prefeituras a organizarem o monitoramento de suas agendas transversais sem gerar sobrecarga administrativa:

10 <https://selounicef.org.br/como-inserir-agenda-transversal-no-PPA>

Tabela 7 – Monitoramento de Agendas Transversais: É Recomendado vs. Não é Recomendado

Prática	É Recomendado Fazer	Não é Recomendado Fazer
Definição de Agendas	Escolher poucas agendas transversais (exemplo: Crianças e Adolescentes, Meio Ambiente) focadas nos problemas mais urgentes e reais do município.	Criar dezenas de agendas transversais de forma teórica, sem que a prefeitura tenha equipe ou capacidade para monitorá-las.
Articulação entre PPA, LDO e LOA	Vincular as metas das agendas transversais (do PPA) à execução financeira (da LOA), orientadas pela LDO. Exemplo prático: Se a agenda é “Primeira Infância”, a prefeitura deve garantir que a LOA reserve e identifique recursos integrados (da Saúde, Educação e Assistência Social) voltados para essa finalidade.	Tratar o PPA, a LDO e a LOA como documentos isolados. Elaborar um PPA com agendas transversais inovadoras, mas esquecê-las na hora de alocar o orçamento na LOA, mantendo a divisão tradicional apenas por secretarias. Isso impede a visão integrada do desempenho governamental.
Uso de Indicadores	Combinar os indicadores internos do PPA com dados oficiais externos (IBGE, DATASUS, QEDu) para medir as mudanças reais na sociedade.	Limitar o monitoramento apenas à execução orçamentária ou a indicadores internos que não medem o impacto no cidadão.
Rotina de Reuniões	Realizar reuniões do Comitê de Gestão com os secretários das áreas envolvidas (exemplo: Saúde, Educação e Obras) para avaliar a agenda de forma integrada.	Deixar que cada secretaria monitore sua parte de forma isolada, repassando dados burocráticos apenas para a Secretaria de Finanças compilar.
Alinhamento Federativo	Espelhar as agendas locais com o PPA Federal para facilitar o acesso a verbas, convênios e parcerias nacionais e internacionais.	Ignorar as prioridades estaduais e federais, dificultando a captação de recursos para o município.

Fonte: Elaboração própria (SEPLAN/MPO)

2.6 Transparência e Controle Social no Monitoramento

Todo o esforço de monitoramento ganha legitimidade quando o município promove a transparência, comunicando os resultados de forma clara e acessível tanto para a população quanto para a Câmara Municipal. A publicização dessas informações é um dever do poder público e permite que a sociedade acompanhe e avalie se os bens e serviços planejados estão sendo efetivamente entregues com a qualidade esperada.

Nos municípios com estrutura administrativa mais limitada, a transparência deve ser organizada de maneira simples e objetiva. Recomenda-se a publicação de relatórios sintéticos e/ou de painéis visuais simples no site oficial da prefeitura, utilizando linguagem clara e evitando jargões técnicos ou contábeis. O uso de gráficos ou painéis simples ajuda a aproximar o cidadão da gestão pública. Outras orientações sobre técnicas de comunicação desse tipo são apresentadas nas seções seguintes.

Além dos canais digitais, é recomendável que os resultados do monitoramento sejam apresentados em audiências públicas e em conselhos municipais, estimulando a participação direta da comunidade. Esse diálogo fortalece a confiança da sociedade na administração pública e contribui para que o PPA permaneça alinhado às demandas e expectativas da população local.



3

Avaliação do PPA

3

Avaliação do PPA

3.1 Objetivos e Importância da Avaliação

A implementação de um processo sistemático, integrado e institucionalizado de avaliação do Plano Plurianual é fundamental para promover o aprimoramento das políticas e programas em execução e o uso eficiente dos recursos públicos. É por meio de avaliações qualificadas que se pode verificar se os resultados esperados estão sendo alcançados e se os recursos estão sendo utilizados de modo eficiente.

A avaliação deve ser encarada como uma oportunidade valiosa para um melhor entendimento das políticas públicas e para o mapeamento de possíveis ajustes, aprendizagem institucional e prestação de contas. Ela permite verificar se as metas e objetivos estabelecidos pela gestão municipal para o período estão sendo alcançados, funcionando como um instrumento de gestão que permite medir o sucesso das políticas públicas e orientar ajustes necessários na execução dos gastos e ações governamentais.

Ao realizar avaliações, o gestor municipal demonstra à sociedade os ganhos sociais efetivamente gerados pelas políticas públicas implementadas, reforçando o planejamento como um instrumento dinâmico de transformação local.

A avaliação dos programas baseia-se na reflexão crítica e, quando necessário, na identificação de possibilidades de aperfeiçoamento da ação governamental, com vistas à melhoria dos processos, dos resultados e da gestão. O objetivo é aperfeiçoar o desenho dos programas, sua implementação e a alocação de recursos, de modo a ampliar a capacidade de resposta do poder público às necessidades da população.

Instrumento de Aprendizagem

Avaliar não é apenas fiscalizar; é uma oportunidade de aprendizado institucional. Os resultados da avaliação ajudam a entender por que uma política funciona ou onde ela precisa de ajustes urgentes.

3.2 Referência Federal

Na esfera federal, o Decreto nº 12.066, de 18 de junho de 2024, que regulamento a Lei do PPA 2024-2027 e disciplina sua gestão, estabelece dois

processos interdependentes: a avaliação de políticas públicas e a avaliação dos resultados dos programas finalísticos do PPA. Trataremos neste Guia sobre a avaliação específica do Plano Plurianual.

3.2.1 Autoavaliação dos Programas Finalísticos do PPA

Autoavaliação Periódica

A autoavaliação anual feita pela própria equipe técnica identifica falhas no desenho ou na execução dos programas, permitindo corrigir distorções antes que o alcance das metas seja comprometido.

A autoavaliação de programas finalísticos é um processo contínuo e anual, conduzido de forma interna pelas próprias secretarias responsáveis pela execução dos programas finalísticos e setoriais dos órgãos e realizada por meio de questionário, sob a coordenação do órgão central de planejamento.

O objetivo central dessa prática é permitir que a própria equipe técnica avalie, de maneira tempestiva, oportunidades de melhoria no desenho, na governança e na implementação do programa, corrigindo possíveis distorções operacionais antes que os resultados e as entregas à população sejam prejudicados.

No âmbito do Governo Federal, a avaliação do PPA 2024-2027 foi estruturada em ciclos anuais, adotando-se o modelo de “**Avaliação Seriada**”. Nesse formato, o foco da avaliação se alterna a cada ano de vigência do plano, tendo início após o monitoramento do primeiro ano. A primeira avaliação, que ocorreu em 2025, foi direcionada à análise do **desenho e da governança** dos programas; em 2026, a análise se volta para a **governança e os resultados** alcançados; ao final de 2026 e antes da elaboração do próximo PPA, que ocorrerá em 2027, será realizada uma nova autoavaliação de **desenho**, com intuito de otimizar o processo de construção dos futuros programas e, por fim, em 2028, após a execução do PPA 2024-2027, avalia-se se os resultados pretendidos foram de fato alcançados.

Para os municípios, recomenda-se a adoção dessa mesma lógica de ciclos anuais conduzidos pelas secretarias finalísticas. Ao fatiar a avaliação por temas ou dimensões a cada ano, as prefeituras poderão direcionar melhor seus esforços analíticos, gerando evidências reais e organizadas que servirão de base para a revisão anual do PPA e para a melhoria na alocação dos recursos públicos.

A **autoavaliação seriada** é conduzida pelo órgão central de planejamento e pode abranger diferentes focos de análise:

1. **Avaliação de Desenho:** é uma revisão crítica do modelo lógico, dos indicadores e da teoria do programa. Permite confrontar o planejamento inicial com a experiência prática de implementação, gerando informações para revisão e aprimoramento da gestão e resultados.
2. **Avaliação de Governança:** diz respeito à análise das estruturas, funções, arranjos institucionais e processos que conduzem à execução das ações necessárias para o alcance de metas e entrega de resultados.
3. **Avaliação de Implementação:** realizada a partir do processo de monitoramento, ela verifica se a execução do programa gera a entrega adequada de produtos para o público elegível, identifica eventuais entraves e aponta espaços para melhoria na aplicação dos recursos que geram entregas à sociedade.
4. **Avaliação de Resultados:** tem como objetivo identificar os principais avanços, desafios e oportunidades de melhoria, contribuindo para o aprimoramento contínuo dos programas finalísticos do PPA.

A autoavaliação utiliza questionários estruturados com perguntas direcionadas aos atributos do Programa que devem ser respondidas pela equipe executora responsável. A tabela a seguir apresenta exemplos de questões que podem ser utilizadas em uma autoavaliação no nível municipal, separadas por tipos de avaliação.

Tabela 8 – Proposta de Questões para uma Autoavaliação do PPA municipal

Tipo de Avaliação	Questões
<p>Avaliação de Desenho</p> <p>Consiste na revisão crítica dos elementos constituintes do desenho do programa: problema público, objetivos, público-alvo, atividades, produtos, resultados e indicadores, bem como na análise do modelo lógico e da teoria do programa que fundamentam a intervenção.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O problema que deu origem ao programa está identificado de maneira precisa? • O público-alvo delimita adequadamente a população que será atendida e priorizada pelo programa? • O programa compreende a mudança da realidade que é esperada após a intervenção governamental para o enfrentamento do problema identificado? • Os indicadores permitem medir objetivamente o alcance dos resultados a serem gerados para a sociedade (seguem os critérios SMART)? • As metas permanecem adequadas conforme a previsão de recursos orçamentários e não orçamentários disponíveis no período?
<p>Avaliação de Implementação</p> <p>Verifica se a execução do programa gera a entrega adequada de produtos para o público elegível, identifica eventuais entraves e aponta espaços para melhoria na aplicação dos recursos que geram entregas à sociedade.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O arcabouço regulatório e institucional para a implementação do programa está adequado ou existem lacunas que comprometem efetividade das ações? • Os insumos alocados foram suficientes para a realização das ações planejadas? • A gestão da política faz o acompanhamento da entrega efetiva dos bens e serviços aos beneficiários? • Os produtos planejados foram entregues aos beneficiários no cronograma previsto e com a qualidade esperada? • As metas do programa estão sendo acompanhadas? Com qual periodicidade? • Se a política possuir restrição de acesso, há mecanismos de controle da elegibilidade dos beneficiários? Esses mecanismos são efetivos?
<p>Avaliação de Governança</p> <p>Avalia o conjunto de estruturas, normas, regras e práticas que definem o modo como os diversos agentes envolvidos na formulação, implementação e monitoramento do programa interagem e colaboram para atingir os objetivos estabelecidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • As funções e responsabilidades para o alcance dos objetivos do programa estão claramente distribuídas e em funcionamento? • Há alguma estrutura institucional envolvendo os diversos agentes envolvidos/ interessados no programa? • Os resultados e as informações do programa são regularmente divulgados no site do órgão responsável de forma acessível ao público, promovendo a transparência? • A estrutura de governança permite participação social ao longo da sua execução? Existe canal de denúncia seguro e confidencial?
<p>Avaliação dos Resultados</p> <p>Busca revelar a efetividade do programa em alcançar seu resultado social, verificando se o público-alvo foi atingido de forma adequada e se o desempenho geral e os impactos gerados são sustentáveis a longo prazo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O programa está atingindo as metas conforme o planejamento ou o tem enfrentado desafios que requerem ações corretivas? • O programa atingiu seu público-alvo de forma adequada, com boa focalização e cobertura? • Há alguma forma estabelecida para que o usuário final do programa possa enviar retorno sobre o bem ou serviço recebido? • Os resultados do programa contribuem para redução das desigualdades territoriais e sociais? • Os resultados obtidos pelo programa são sustentáveis ao longo do período do PPA, mantendo-se ou ampliando seus efeitos?

Fonte: Elaboração própria (SEPLAN/MPO)

3.3 Usos das Avaliações

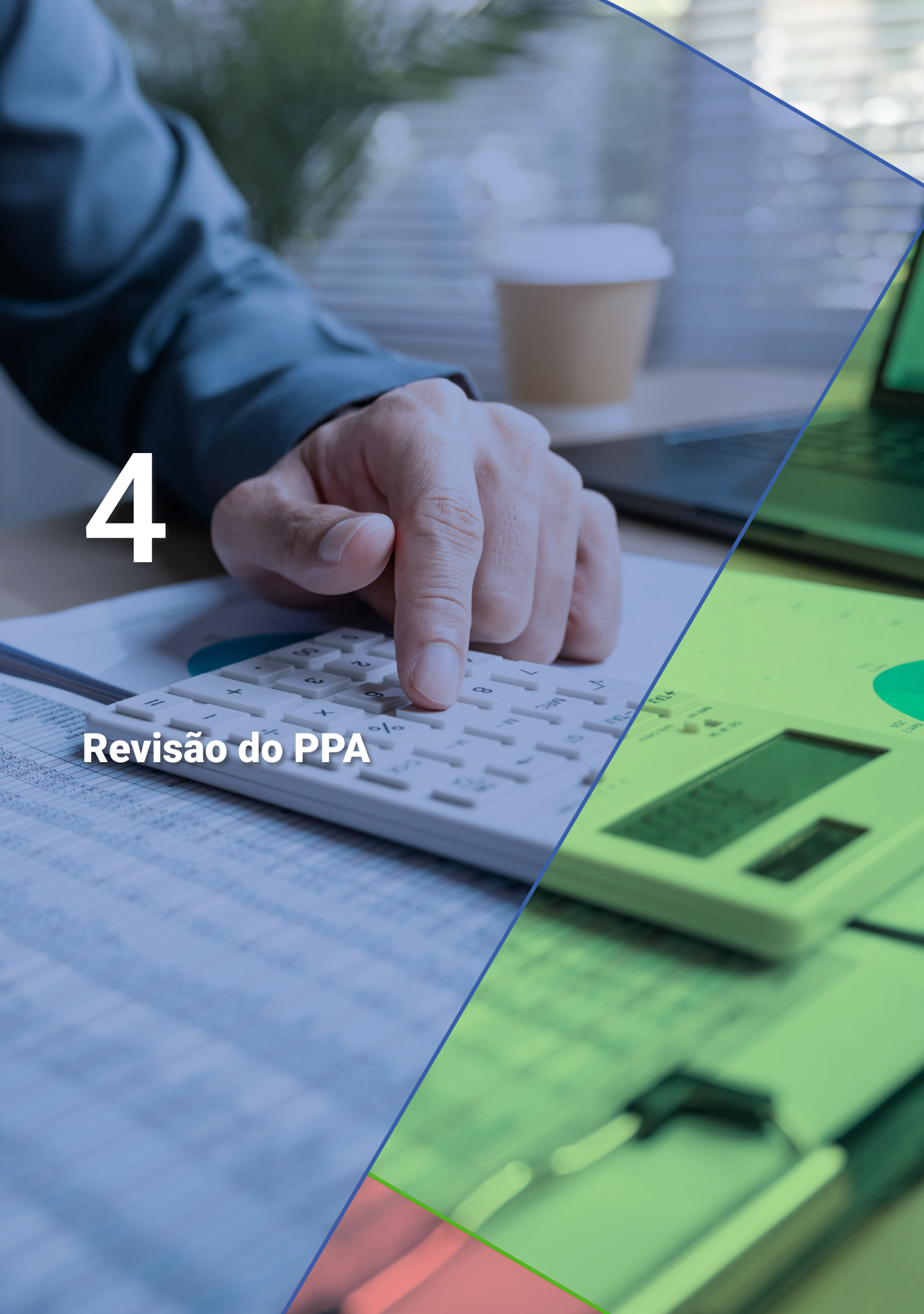
Os resultados colhidos no processo avaliativo são fundamentais para uma gestão moderna e orientada a resultados. Conforme a metodologia utilizada, possuem diversas aplicações que vão desde ajustes na implementação das políticas até o apoio a decisões estratégicas de alto nível. Entre os possíveis usos para as avaliações, destacam-se:

- **Subsídio à revisão do PPA:** a avaliação permite confrontar o planejamento inicial com a sua implementação, gerando informações que subsidiarão a revisão de indicadores e metas do Plano.
- **Identificação de pontos de melhoria:** por meio da avaliação é possível identificar falhas no desenho, na governança e no processo de implementação das políticas públicas, contribuindo para a correção de distorções que prejudiquem o alcance de metas.
- **Prestação de contas:** os resultados da autoavaliação podem ser utilizados para a produção de relatórios com diagnóstico detalhado e fundamentado dos programas de maneira global, sob a perspectiva dos gestores¹¹. Esses relatórios facilitam a prestação de contas à Câmara Municipal e à população, pois explicam de forma didática os sucessos alcançados e os desafios que a gestão ainda precisa superar.
- **Tomada de decisão e alocação orçamentária:** a avaliação favorece a tomada de decisões baseada em evidências, fornecendo aos gestores municipais informações que orientam a priorização e a melhor alocação dos recursos públicos.
- **Aprendizagem institucional:** a avaliação promove a reflexão dos executores sobre o seu próprio trabalho, gerando lições aprendidas que podem ser sistematizadas para futuras intervenções.
- **Gestão do conhecimento:** o armazenamento e a recuperação de informações avaliativas alavancam a curva de aprendizado da administração em relação a políticas públicas similares, o que evita que a instituição cometa os mesmos erros e permite que boas práticas sejam replicadas em outros contextos.

11 O resultado do primeiro ciclo de autoavaliação do PPA 2024-2027 da União já está disponível e o relatório pode ser consultado no site do PPA: https://www.gov.br/planejamento/pt-br/assuntos/planejamento/plano-plurianual/arquivos/relatorios-planejamento-nacional/2025_11_12_relatorio_autoavaliacao_ppa_2024.pdf

4

Revisão do PPA



4

Revisão do PPA

4.1 Objetivos e Processo de Revisão

A revisão consiste na atualização de programas, com vistas a garantir que o plano esteja sempre atual, adequando a implementação dos programas e das políticas públicas às mudanças da realidade. A revisão deve ser realizada de forma periódica e sistemática, garantindo que as políticas públicas estejam sempre alinhadas às necessidades e demandas da sociedade. A revisão deve ser baseada em evidências, utilizando os dados coletados no monitoramento e os resultados das avaliações. A revisão dos programas do PPA também deve ser transparente, com a divulgação das informações atualizadas para a população.

A lei municipal que instituiu o PPA em geral dispõe sobre o procedimento previsto para a revisão do Plano. No caso do governo federal, prevê-se a possibilidade de revisão ordinária, realizada por meio de rito simplificado, mediante a edição de portaria do Ministro de Estado do Planejamento e Orçamento, destinada à atualização de determinados atributos do plano. Além disso, existe a revisão extraordinária, aplicada quando há necessidade de criação de novos programas no PPA ou de atualização de atributos que requeiram alteração legal, por não estarem contemplados no escopo da revisão ordinária. Caso a lei do PPA municipal não tenha previsão semelhante à revisão ordinária do PPA federal 2024-2027, toda alteração no PPA exigirá a aprovação de um projeto de lei de revisão do plano pela Câmara de Vereadores.

Planejamento Vivo

O PPA não deve ser um documento engavetado por quatro anos. A revisão anual garante que o plano seja flexível e mantenha a aderência à realidade fiscal e às novas demandas sociais do município.

4.2 Referência Federal

No âmbito federal, a revisão do Plano Plurianual 2024-2027 é regulamentada pelo Decreto nº 12.066/2024 e pode ocorrer meio de dois processos: i) ordinário; e ii) extraordinário.

4.2.1 Revisão Ordinária do PPA

Agilidade na Gestão

Para que o planejamento seja dinâmico, recomenda-se que a lei do PPA contenha dispositivos que permitam a atualização de metas e indicadores gerenciais por ato do Poder Executivo. Isso evita a necessidade de enviar novos Projetos de Lei à Câmara para ajustes operacionais simples e colabora para a agilidade administrativa.

A revisão ordinária do PPA 2024-2027 federal é realizada anualmente, após o primeiro ano de vigência do Plano, em até 120 dias após a publicação da Lei Orçamentária Anual, e publicada em ato do próprio Poder Executivo.

Consiste na atualização dos programas, com vistas a proporcionar aderência à realidade de implementação dos programas e das políticas públicas, sendo realizada a partir das evidências oriundas do monitoramento e da avaliação dos programas.

As finalidades da revisão ordinária e o escopo das alterações são apresentados na tabela abaixo:

Tabela 9 – Finalidade e Escopo da Revisão Ordinária do PPA Federal

Finalidade da Revisão Ordinária	Escopo das Alterações
Conciliar o PPA com o novo contexto orçamentário e fiscal, decorrente das alterações promovidas pelas leis orçamentárias anuais e de créditos orçamentários.	<ul style="list-style-type: none"> • Valor global do programa • Vinculações entre ações orçamentárias e programas • Metas dos Objetivos ou dos Objetivos Específicos • Investimentos plurianuais
Análise gerencial: visa adequar o PPA ao contexto das políticas públicas presentes no Plano.	<ul style="list-style-type: none"> • Unidade responsável por programa e objetivos específicos; • Indicadores e respectivas metas, em razão de impossibilidade de apuração ou necessidade de aprimoramento da mensuração de objetivos específicos; • Programas de gestão, com vistas à melhoria da transparência, da eficiência e da qualidade das despesas a eles vinculadas; • Valor dos recursos não orçamentários; • Valor global do programa, em razão de alteração de fontes de financiamento com recursos não orçamentários; • Agendas Transversais; • Investimentos plurianuais; e • Atributos gerenciais dos Programas
Manter o horizonte de planejamento de quatro anos.	<ul style="list-style-type: none"> • Atualizar as projeções de despesas e receitas.

Fonte: Elaboração própria (SEPLAN/MPO)

4.2.2 Revisão Extraordinária do PPA

A revisão extraordinária ocorre nos casos de alterações, inclusões ou exclusões no Plano Plurianual que não estejam previstas na revisão ordinária e que, portanto, exigem o envio de um projeto de lei de revisão ao Poder Legislativo.

Esse tipo de revisão será realizado somente em situações extraordinárias para a inclusão, alteração ou exclusão de atributos legais dos programas ou para a criação de programa finalístico.

4.3 Integração com o Monitoramento e a Avaliação

A integração entre a etapa de revisão do PPA e os processos de monitoramento e avaliação ocorre de maneira cíclica e sistemática. Nesse arranjo, os resultados produzidos por essas atividades retroalimentam o planejamento governamental, contribuindo para o aperfeiçoamento das ações no período subsequente.

Como mencionado anteriormente, os atributos do PPA podem ser modificados tanto para promover o alinhamento do plano com a realidade fiscal quanto para refletir mudanças no contexto das políticas públicas que o compõem. Nesse segundo caso, os resultados do monitoramento e das avaliações devem servir de subsídio para os processos de revisão dos programas, especialmente quando indicarem oportunidades de aprimoramento da ação governamental.

Por exemplo, as evidências produzidas nesses processos podem apontar a necessidade de melhorar a forma de mensuração dos objetivos de determinado programa, o que exigiria ajustes em seus respectivos indicadores e metas no PPA.

Outra situação possível é a identificação de mudanças nos recursos orçamentários destinados ao programa ao longo do período de vigência do plano. Nesses casos, pode ser necessário adequar as metas do PPA ao novo cenário de disponibilidade de recursos.

4.4 Revisão do PPA no Contexto Municipal

O PPA expressa o planejamento da administração municipal por meio de programas que se desdobram em atributos, conforme a metodologia adotada. Desse modo, é essencial que o PPA seja revisado e atualizado periodicamente, de modo a assegurar sua adequação às mudanças no contexto econômico e social do município, sua compatibilidade com o cenário fiscal e sua adaptação a mudanças nas atribuições de órgãos ou entidades da administração pública, entre outros fatores relevantes.

A revisão é resultado dos processos de monitoramento e avaliação e tem com finalidade adequar indicadores, corrigir metas ou incluir, excluir ou redefinir programas. Também representa uma oportunidade para aprimorar os enunciados dos objetivos e indicadores, de forma a torná-los mais claros para a sociedade.

É recomendável e desejável que o processo de revisão do plano conte com participação social, seja por meio da realização de audiências públicas destinadas à apresentação, discussão e esclarecimento das propostas de alteração, seja por meio de fóruns com representantes da sociedade civil ou pelo uso de plataformas digitais de participação. Essas iniciativas contribuem para ampliar a transparência e fortalecer o diálogo entre a administração pública e a população no processo de revisão do PPA.

Quando a lei do PPA não prevê autorização expressa para que o Poder Executivo municipal realize a revisão por ato próprio, as alterações nos atributos legais do plano devem ser encaminhadas à Câmara Municipal por meio de projeto de lei específico, para apreciação e aprovação pelo Poder Legislativo.

5

Ferramentas de Apoio ao Processo de Gestão



5

Ferramentas de Apoio ao Processo de Gestão

A utilização de ferramentas de apoio contribui para maior eficácia no processo de gestão do plano plurianual. Essas ferramentas organizam o fluxo de informações, garantem a qualidade dos dados e facilitam a comunicação entre as secretarias e a população.

Abaixo, são detalhados os instrumentos que podem ser replicados na realidade municipal, inspirados em práticas do Governo Federal.

5.1 Cronograma Anual

A adoção de um cronograma anual é fundamental para assegurar a continuidade do ciclo de gestão do PPA. Nele, devem constar datas definidas para: abertura da coleta de dados, validação setorial, fechamento do relatório anual e demais eventos obrigatórios do ciclo. Sem prazos claros e bem divulgados, o monitoramento acaba sendo atropelado por urgências cotidianas.

A *Portaria SEPLAN/MPO nº 232/2025*¹², que fixa janelas de preenchimento semestrais e anuais para organizar o trabalho dos órgãos federais, pode servir de exemplo para os municípios. Para esses entes, recomenda-se a publicação de decreto ou portaria municipal no início de cada ano estabelecendo o calendário de monitoramento.

Ter um cronograma estabelecido permite que as unidades planejem sua força de trabalho e garante que as informações estejam prontas a tempo de subsidiar a revisão anual do plano e a elaboração da LOA.

5.2 “Perguntas e Respostas” (FAQ)

Um guia de “Perguntas e Respostas Frequentes”, ou FAQ (*Frequently Asked Questions*), é um documento compilado que reúne as dúvidas mais frequentes dos servidores da ponta e oferece soluções diretas para problemas comuns referentes a metodologia, processo ou operação das ferramentas disponibilizadas. Ele serve como uma memória técnica da prefeitura, evitando que a mesma dúvida precise ser respondida diversas vezes pela área de suporte ou servidor responsável do setor de planejamento.

12 https://www.gov.br/planejamento/pt-br/assuntos/planejamento/plano-plurianual/arquivos/arquivos-ppa-2024-2027/gestao-do-ppa-2024-2027/portaria_seplan_mpo_na_232_de_31_de_julho_de_2025-1-1.pdf

Inspirado no Apêndice “E” do *Guia de Monitoramento do PPA Federal - Ano base 2025*¹³, o município pode criar um FAQ que esclareça, por exemplo, como tratar metas não alcançadas por falta de recursos ou o que fazer quando um indicador não possui dados disponíveis no período.

O FAQ é uma ferramenta de baixo custo e alta eficiência, pois empodera os técnicos de cada secretaria a resolverem seus problemas de forma independente.

5.3 Vídeos Curtos de Instrução (Microvídeos)

Os vídeos curtos de instrução são tutoriais rápidos, de dois a cinco minutos, que explicam como operar o sistema de monitoramento, se ele existir, ou como preencher planilhas de metas e atividades assemelhadas. Eles são uma alternativa didática aos manuais longos e densos, facilitando o aprendizado de servidores que possuem pouco tempo disponível. Essa prática foi adotada no monitoramento federal de 2025 para orientar as unidades finalísticas sobre as novidades da captação dos dados de monitoramento¹⁴.

No âmbito municipal, por exemplo, o gestor de planejamento pode gravar, com um celular ou ferramentas gratuitas de captura de tela, tutoriais rápidos do passo a passo de preenchimento de metas (ex.: da Saúde ou da Educação). Esses vídeos de baixo custo podem ser divulgados na intranet e nos canais internos virtuais da prefeitura, facilitando a capacitação contínua dos servidores.

5.4 Listas de Verificação (Checklists)

Barreira Contra Erros

As listas de verificação (checklists) funcionam como uma barreira contra erros materiais. Podem ser usadas para conferir se os dados estão completos e se as justificativas para metas não alcançadas são claras e baseadas em evidências, antes de publicar os resultados no site oficial ou apresentá-los em audiências públicas.

As listas de verificação, ou *checklists*, são roteiros estruturados de “passo a passo” que orientam o servidor na conferência da consistência e da completude dos dados antes de sua publicação ou envio para análise do órgão central de planejamento. Elas funcionam como uma barreira contra erros materiais e garantem que nenhum campo obrigatório ou importante para a análise seja omitido e que todos os aspectos relevantes do processo sejam devidamente considerados.

13 <https://www.gov.br/planejamento/pt-br/assuntos/planejamento/plano-plurianual/arquivos/arquivos-ppa-2024-2027/gestao-do-ppa-2024-2027/guia-de-monitoramento-ppa-2024-2027-versao-final-16dez2025.pdf>

14 Exemplo de vídeo curto de instrução: https://youtu.be/i-digYnx4W8?si=AegJ2_mESddzBOKj

No âmbito federal, por exemplo, são utilizadas listas de verificação¹⁵ para checar se a quantidade alcançada de uma meta está coerente com a análise apresentada pela área finalística, relacionada a essa meta, e se as restrições identificadas foram devidamente justificadas.

Para o município, essa ferramenta pode ser uma simples folha impressa ou um arquivo digital que contenha perguntas como as do exemplo abaixo:

Tabela 10 – Lista de Verificação de Dados do Monitoramento

Item de Checagem	Sim / Não	Observação
• A quantidade informada de alcance da meta reflete apenas este ano ou o total acumulado?		
• A data de referência do dado está correta?		
• Para cada meta não atingida, existe uma ação de correção proposta?		
• Se a meta não foi atingida, a restrição e a providência foram explicadas?		
• A justificativa explica as causas externas (exemplo: chuvas, crises) e as internas?		
• Os dados foram validados pelo secretário da pasta?		
• [...]		

Fonte: Elaboração própria (SEPLAN/MPO)

5.5 Painéis Visuais Simples (Dashboards)

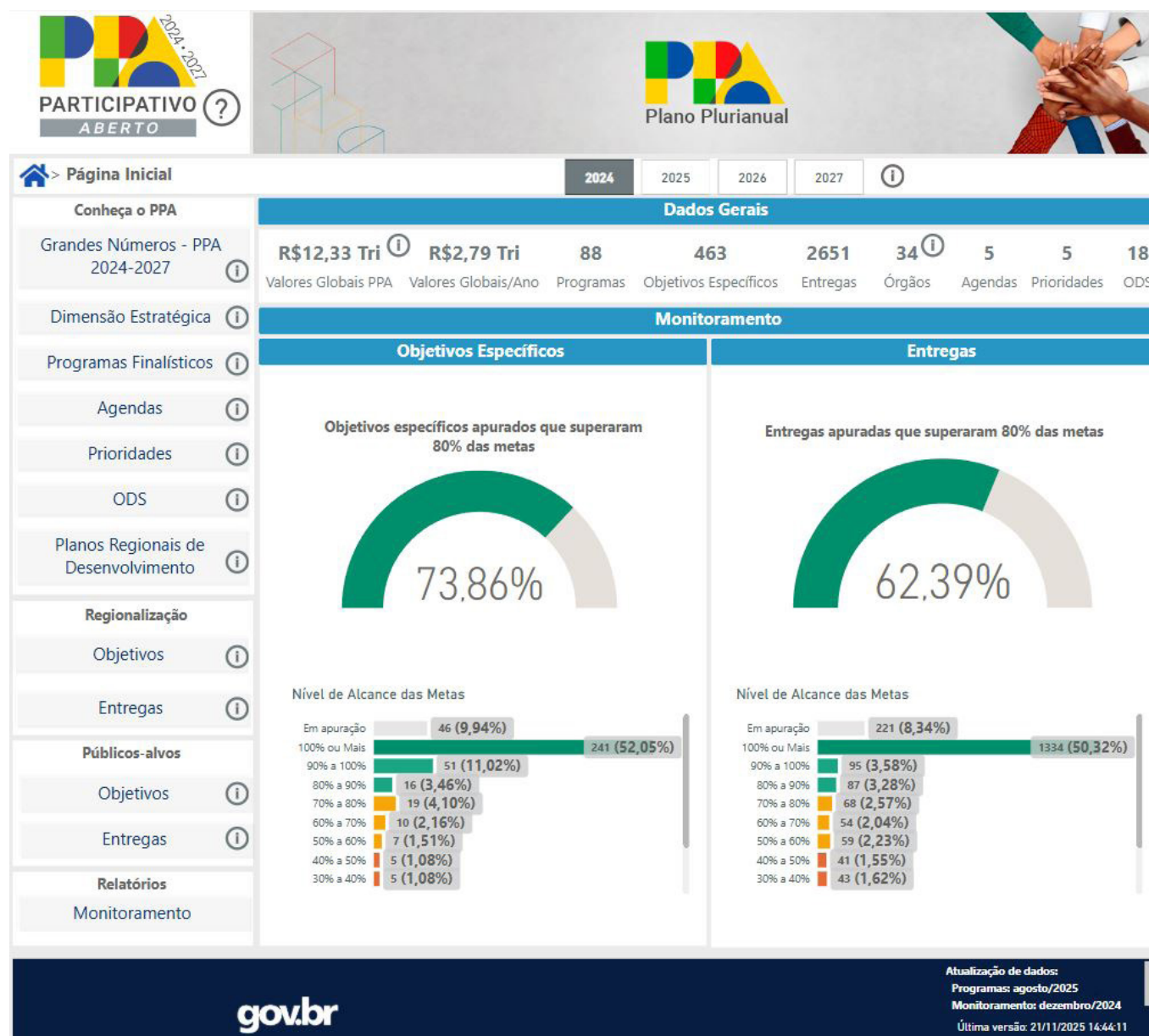
Os painéis visuais, conhecidos como *dashboards*, são ferramentas gráficas que resumem o desempenho dos programas de forma intuitiva, utilizando cores para indicar o status de cada meta, por exemplo: verde para metas alcançadas, amarelo para atenção e vermelho para metas em atraso ou não iniciadas.

Baixo Custo, Alto Impacto

Municípios pequenos não precisam de sistemas caros para uma gestão eficiente. É possível criar painéis visuais (dashboards) simples utilizando o Excel e cores para indicar o status de cada meta. O importante é garantir que o fluxo de dados seja digital e compartilhado, evitando que a memória técnica da prefeitura se perca com a rotatividade de pessoal.

15 Guia de Monitoramento do PPA Federal - Ano base 2025 - APÊNDICE F: <https://www.gov.br/planejamento/pt-br/assuntos/planejamento/plano-plurianual/arquivos/arquivos-ppa-2024-2027/gestao-do-ppa-2024-2027/guia-de-monitoramento-ppa-2024-2027-versao-final-16dez2025.pdf>

Figura 6 – PPA Aberto – Painel visual do PPA federal



Fonte: Site da Secretaria Nacional de Planejamento / MPO¹⁶

Municípios pequenos podem utilizar ferramentas gratuitas ou o próprio Excel para gerar gráficos simples. Essa visualização auxilia o prefeito e os secretários na tomada de decisões rápidas, focando os recursos nas políticas com maior criticidade.

16 PPA Aberto: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrjoiYjVIM2I0MDQ0NTdmMS00OGI0LWI3MTItMWM3M3MTQ3NjU0OTIhIiwidCI6IjNlYzkyOTY5LTZhNTEtNGYxOC04YWVWM5LWVmOThmYmFmYTk3OCJ9>

6

Considerações Finais



6

Considerações Finais

O Plano Plurianual (PPA) consolida-se como um dos principais pilares da governança municipal, atuando como principal instrumento estratégico para orientar a gestão pública e promover transformações na realidade local. Ao longo deste Guia, demonstrou-se que a gestão eficaz do PPA – por meio de uma rotina contínua de monitoramento, avaliação e revisão – permite que a administração municipal supere uma atuação meramente reativa e passe a conduzir suas ações de forma planejada, estratégica e baseada em evidências.

A estruturação do PPA em torno de resultados e entregas claras para a sociedade, e não apenas como um espelho da burocracia interna, fortalece o pacto entre o governo e o cidadão. A transparência ativa, apoiada por ferramentas visuais simples e linguagem acessível, garante a legitimidade do planejamento e permite o controle social efetivo.

O sucesso não reside na complexidade dos sistemas, mas na clareza das responsabilidades, no estabelecimento e cumprimento de prazos e na capacidade de aprendizado institucional a cada ciclo anual. Espera-se que as orientações apresentadas neste Guia sirvam como referência para que cada gestor aperfeiçoe a entrega de serviços públicos, contribuindo para um desenvolvimento mais sustentável, justo e inclusivo no seu município.

Mais do que um instrumento formal, o planejamento deve representar um compromisso permanente com o futuro e com a melhoria da qualidade de vida da população.

The image features a stack of white papers held together by black binder rings. A green folder is visible in the lower right corner. The text '7' is prominently displayed in white on the left side of the paper stack.

7

Anexos

7

Anexos

7.1 Lista de Verificação de Boas Práticas

Essa lista de verificação foi elaborada para auxiliar a equipe municipal na estruturação da governança e na execução dos processos de monitoramento, avaliação e revisão do PPA, contribuindo para que o plano se mantenha como um instrumento dinâmico e focado em resultados.

A lista está organizada em etapas fundamentais, reunindo, para cada uma delas, as boas práticas recomendadas ao longo deste Guia.

Tabela 12 – Lista de Verificação: Boas Práticas de Gestão no PPA Municipal

Etapa e Ação Necessária	Critério de Sucesso	Status (OK S/N?)
1. Estrutura e Governança		
1.1 Designar formalmente servidores como “pontos focais” nas secretarias.	O servidor conhece a operação da pasta e garante a fidedignidade dos dados na origem.	()
1.2 Instituir o Comitê de Gestão (Prefeito e Secretários) para reuniões periódicas de decisão.	Reuniões ocorrem para analisar resultados e decidir sobre remanejamento de recursos ou correções de rota.	()
1.3 Definir responsabilidades claras para o Órgão Central, Setoriais e Controle Interno.	Cada setor sabe seus prazos e atribuições, evitando sobreposição de funções ou vácuos decisórios.	()
2. Rotina de Monitoramento		
2.1 Estabelecer o cronograma anual fixo para a coleta de dados.	O calendário é público e permite que as secretarias planejem sua força de trabalho com antecedência.	()
2.2 Aplicar o fluxo de “Três Passos” (alcance, restrições e providências).	Para cada meta não atingida, há um detalhamento específico do obstáculo e uma ação corretiva proposta.	()
2.3 Utilizar fontes de dados oficiais para indicadores de resultado.	Os indicadores são confiáveis, estão atualizados e medem o benefício real para a população.	()
2.4 Aplicar o critério SMART na revisão ou criação de indicadores e metas.	Os indicadores e as metas são específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e possuem prazo definido.	()
3. Rotina de Avaliação		
3.1 Realizar ao menos uma autoavaliação anual dos programas finalísticos.	A equipe técnica reflete criticamente sobre falhas no desenho, governança ou implementação.	()

Etapa e Ação Necessária	Critério de Sucesso	Status (OK S/N?)
3.2 Verificar se a cadeia causal do Modelo Lógico (<i>insumo > ação > produto > resultado > impacto</i>) está funcionando.	Confirma-se que as “Entregas” estão de fato gerando os “Resultados” e “Impactos” pretendidos.	()
3.3 Utilizar os resultados da avaliação para aprendizagem institucional.	Os relatórios de avaliação subsidiam ajustes no desenho das políticas e na alocação de recursos.	()
4. Rotina de Revisão		
4.1 Integrar os resultados do monitoramento e da avaliação para subsidiar a revisão anual.	Alterações de programas, metas ou entregas baseiam-se em evidências colhidas no ciclo de gestão.	()
4.2 Incluir dispositivo na lei do PPA que autorize o Executivo a atualizar metas via ato próprio após a LOA.	O processo de ajuste ganha agilidade sem necessidade de novos projetos de lei para alterações gerenciais.	()
4.3 Garantir que a revisão mantenha a aderência à realidade fiscal e orçamentária.	O valor global do programa e suas metas são compatibilizados com o orçamento aprovado.	()
5. Transparência e Controle Social		
5.1 Publicar relatórios resumidos ou painéis visuais simples (<i>dashboards</i>) no site da prefeitura.	A população consegue visualizar o andamento das metas de forma simples, sem jargões técnicos.	()
5.2 Apresentar os resultados do PPA em audiências públicas e conselhos municipais.	Estimula-se a participação direta da comunidade na validação dos serviços entregues.	()
5.3 Integrar os dados do PPA com o Relatório de Gestão ou Prestação de Contas.	Evita-se a duplicidade de informações e reforça-se o PPA como eixo central da transparência municipal.	()

Fonte: Elaboração própria (SEPLAN/MPO)

7.2 Diagramas do Processo de Gestão do PPA Municipal

Nesta seção, apresenta-se a representação visual das rotinas de gestão do PPA descritas neste Guia, com foco nas etapas de Monitoramento, Avaliação e Revisão. Os diagramas utilizam uma forma padronizada de desenhar processos que auxilia o gestor a enxergar o caminho que o trabalho segue e quem é o responsável por cada tarefa.

Para facilitar a leitura, observe os seguintes elementos:

- **Caixas de identificação (*pools*):** representam os setores envolvidos (exemplo: Órgão Central ou Secretarias Setoriais);
- **Divisões de responsabilidade (*lanes*):** indicam o servidor ou agente específico que deve executar o trabalho;

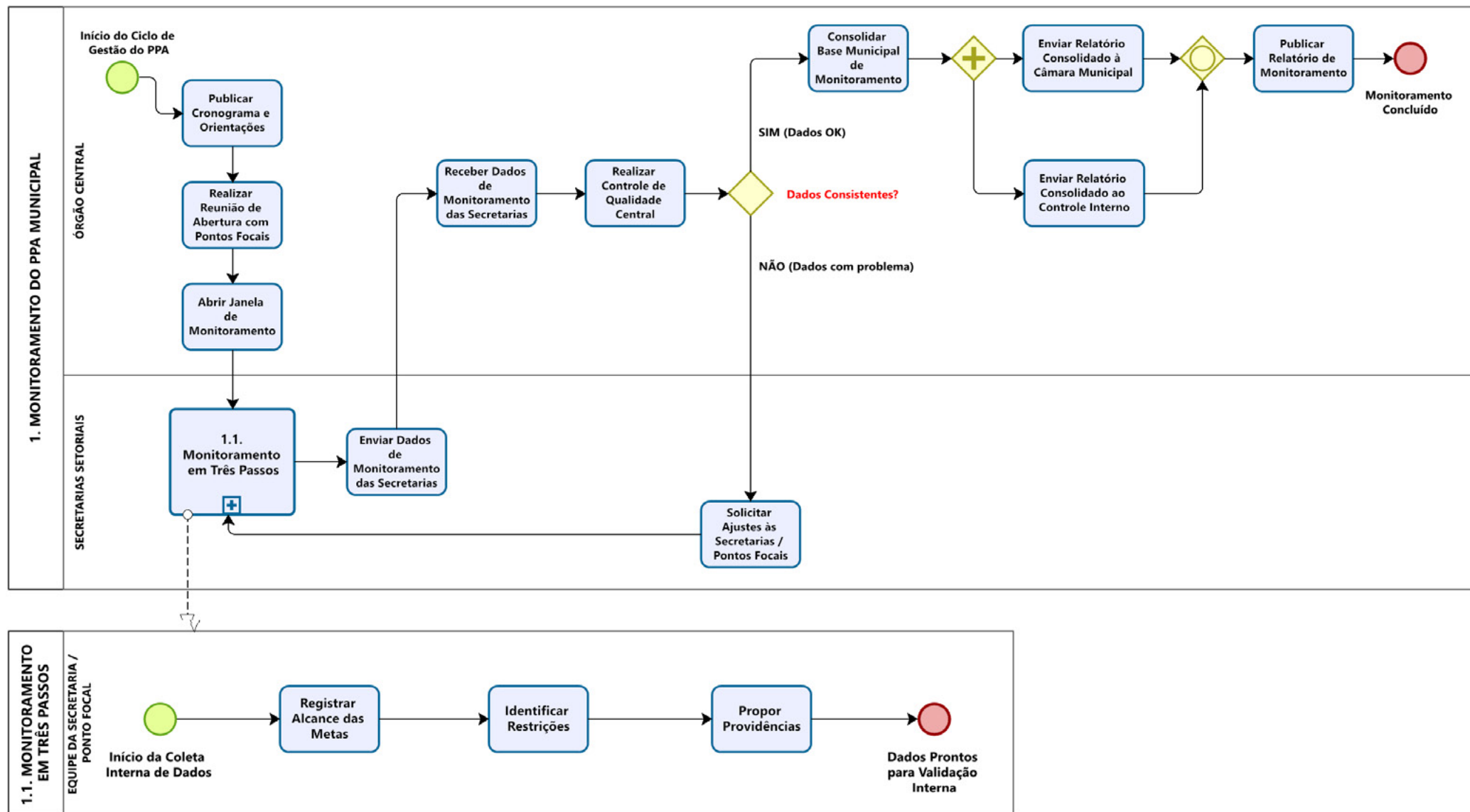
- **Retângulos:** mostram as atividades ou tarefas concretas que precisam ser feitas;
- **Losangos:** indicam pontos de decisão, nos quais o fluxo pode mudar o caminho dependendo de uma resposta 'SIM' ou 'NÃO';
- **Círculos:** marcam o início e o fim de cada processo.

Esses diagramas são modelos de referência, feitos para servir de base. Cada prefeitura deve adaptá-los à sua própria estrutura administrativa e à realidade local.

7.2.1 Diagrama do Processo de Monitoramento

O diagrama apresenta o processo de monitoramento como um fluxo de acompanhamento permanente para verificar se as metas estão sendo atingidas. Mostram-se, primeiro, as atividades preparatórias de elaboração e publicação do cronograma e das orientações técnicas, e a realização da reunião de abertura do processo com pontos focais. Em seguida, mostra-se a rotina de coleta de dados e a aplicação do fluxo de “três passos” no âmbito das secretarias, com destaque para o papel do Órgão Central no controle de qualidade e na consolidação das informações.

Figura 7 – Diagrama do Processo de Monitoramento

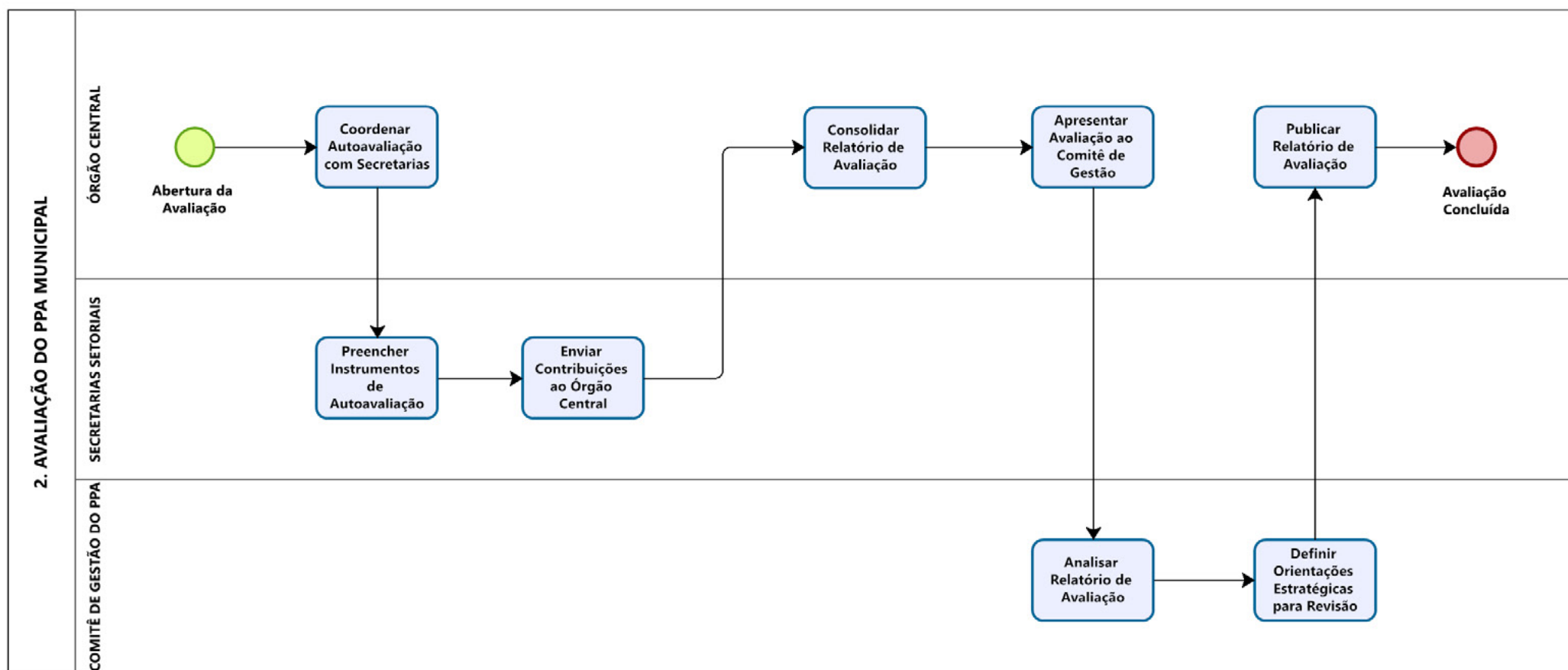


Fonte: Elaboração própria (SEPLAN/MPO)

7.2.2 Diagrama do Processo de Avaliação

Esse diagrama apresenta o fluxo da autoavaliação anual, com foco na análise crítica do desenho, da governança e dos resultados dos programas de governo. As secretarias avaliam se os programas ainda são válidos e eficazes, e o Comitê de Gestão do PPA define os ajustes estratégicos necessários.

Figura 8 – Diagrama do Processo de Avaliação

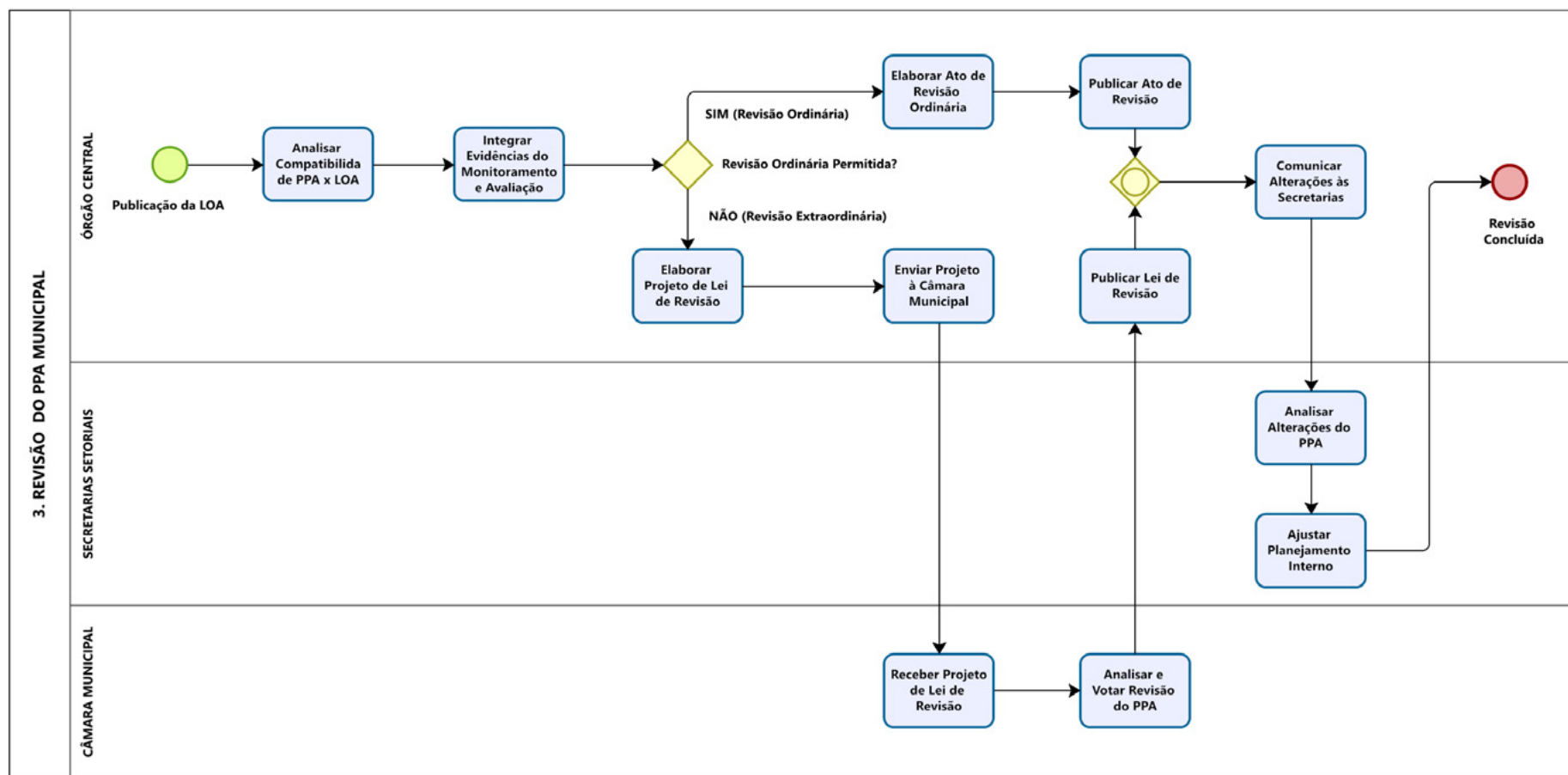


Fonte: Elaboração própria (SEPLAN/MPO)

7.2.3 Diagrama do Processo de Revisão

Esse diagrama apresenta o fluxo do processo de revisão do PPA. Ele vai desde a análise de compatibilidade com a Lei Orçamentária Anual (LOA) até a publicação do ato de revisão.

Figura 9 – Diagrama do Processo de Revisão



Fonte: Elaboração própria (SEPLAN/MPO)

Ressalta-se a importância das atividades paralelas àquelas demonstradas nos diagramas acima, as quais apoiam o ciclo de gestão, notadamente a transparência (com a divulgação de todos os resultados das etapas do ciclo por meio de painéis visuais e audiências públicas para prestação de contas à sociedade) e a retroalimentação (com a atualização dos instrumentos de governança e a avaliação do desempenho global do município no ano do ciclo encerrado, esta última no âmbito do Comitê de Gestão).

7.3 Glossário

Agendas Transversais – Temas complexos que atravessam diversas áreas da administração pública e exigem uma atuação coordenada de múltiplas secretarias para serem efetivados. Exemplos comuns no contexto municipal incluem políticas para mulheres, para crianças e adolescentes, de igualdade racial e de meio ambiente. No PPA, essas agendas são monitoradas de forma integrada, permitindo visualizar como diferentes programas contribuem para um objetivo comum de impacto social.

Atributos do PPA – São os elementos que compõem a estrutura técnica do plano, divididos entre atributos legais (previstos na Constituição e nas leis municipais) e atributos gerenciais (utilizados para a gestão interna). Os atributos legais incluem as diretrizes, objetivos e metas, enquanto os gerenciais abrangem indicadores, unidades responsáveis e detalhamento das entregas. A correta definição desses atributos é o que diferencia um plano meramente orçamentário de um instrumento de planejamento estratégico.

Avaliação de Políticas Públicas – Análise crítica e sistemática do desenho, da implementação e dos resultados dos programas governamentais. Diferente do monitoramento, que acompanha o andamento das ações, a avaliação busca compreender se a política pública é eficaz e se os seus custos são justificados pelos benefícios gerados. Os resultados da avaliação fornecem os subsídios necessários para decidir sobre a continuidade, a alteração de rumos ou a extinção de um programa durante a fase de revisão.

Dimensões do PPA – O plano plurianual é estruturado em duas dimensões principais para organizar o planejamento: a estratégica e a tática. A dimensão estratégica declara a visão de futuro do município, seus eixos de desenvolvimento e objetivos estratégicos de longo prazo. A dimensão tática detalha os programas e objetivos específicos, conectando as propostas políticas às ações orçamentárias e às entregas concretas que serão realizadas pelas secretarias no dia a dia.

Entregas – Produtos ou serviços finais fornecidos diretamente à sociedade ou ao próprio Estado para a consecução de um objetivo. Uma entrega deve ser mensurável e comunicada em linguagem clara, evitando termos técnicos excessivos. Por exemplo, em vez de “apoio à infraestrutura”, uma entrega estratégica seria “quilômetros de vias pavimentadas” ou “unidades habitacionais construídas”.

Indicadores de Desempenho – Medidas quantitativas ou qualitativas utilizadas para acompanhar o progresso e o alcance das metas de um programa. Dividem-se em indicadores de processo, que medem a eficiência da execução (exemplo: número de atendimentos), e indicadores de resultado, que medem a mudança na realidade social (exemplo: redução da taxa de analfabetismo).

Modelo Lógico – Ferramenta metodológica que descreve a cadeia causal de um programa de governo, ligando os recursos aplicados às atividades, produtos, resultados e impactos esperados. O uso do modelo lógico auxilia o gestor a verificar se o desenho da política pública é coerente e se as ações planejadas são realmente capazes de resolver o problema identificado no diagnóstico inicial.

Monitoramento do PPA – Processo contínuo de coleta e análise de informações sobre a implementação das ações governamentais. O monitoramento foca no acompanhamento do cumprimento das metas e na execução física e financeira, permitindo a identificação tempestiva de desvios e gargalos operacionais.

Revisão do PPA – Processo anual de atualização do plano para adequá-lo às alterações das leis orçamentárias e aos novos cenários econômicos e sociais. A revisão permite incluir novos programas, ajustar metas que se mostraram irreais e recalibrar objetivos com base nas evidências colhidas no monitoramento e na avaliação.

A close-up photograph of several books stacked together. The spines of the books are visible, showing various colors like red, grey, and green. A blue diagonal line runs across the image from the top right towards the bottom left. The number '8' is prominently displayed in white on the left side.

8

Referências Bibliográficas

8

Referências Bibliográficas

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm.

BRASIL. **Lei nº 14.802, de 10 de janeiro de 2024**. Institui o Plano Plurianual da União para o período de 2024 a 2027. Brasília, 2024. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2023-2026/2024/lei/L14802.htm.

BRASIL. **Decreto nº 12.066, de 18 de junho de 2024**. Regulamenta a gestão do Plano Plurianual 2024-2027, dispõe sobre a governança, o monitoramento, a avaliação e a revisão, e define princípios e competências. Brasília, 2024. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2023-2026/2024/decreto/D12066.htm.

BRASIL. Ministério do Planejamento e Orçamento. Secretaria Nacional de Planejamento. **Manual de Gestão do PPA 2024-2027**. Brasília: MPO, 2025. Disponível em: https://www.gov.br/planejamento/pt-br/assuntos/planejamento/plano-plurianual/arquivos/arquivos-ppa-2024-2027/gestao-do-ppa-2024-2027/manual_de_gestao_do_ppa-diagramado_rev_2025_08_22.pdf

BRASIL. Ministério do Planejamento e Orçamento. Secretaria Nacional de Planejamento. **Manual Técnico do PPA 2024-2027**. Brasília: MPO, 2025. Disponível em: https://www.gov.br/planejamento/pt-br/assuntos/planejamento/plano-plurianual/arquivos/manual-do-ppa-2024-2027-atualizada-22_12_2025_final-1.pdf

BRASIL. Ministério do Planejamento e Orçamento. Secretaria Nacional de Planejamento. **Guia de Elaboração do Plano Plurianual para Municípios**. Brasília: SEPLAN/MPO, 2025. Disponível em: https://www.gov.br/planejamento/pt-br/assuntos/planejamento/plano-plurianual/copy_of_arquivos/relatorios-planejamento-nacional/guia-de-ppa-municipal-final.pdf

BRASIL. Ministério do Planejamento e Orçamento. Secretaria Nacional de Planejamento. **Guia de Monitoramento do PPA 2024-207 – Exercício 2025**. Brasília: SEPLAN/MPO, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/planejamento/pt-br/assuntos/planejamento/plano-plurianual/arquivos/arquivos-ppa-2024-2027/gestao-do-ppa-2024-2027/guia-de-monitoramento-ppa-2024-2027-versao-final-16dez2025.pdf>

BRASIL. Ministério do Planejamento e Orçamento. Secretaria Nacional de Planejamento. **Guia de Avaliação de Programas do PPA 2024-2027 – Exercício 2025**. Brasília: SEPLAN/MPO, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/planejamento/pt-br/assuntos/planejamento/plano-plurianual/arquivos/arquivos-ppa-2024-2027/gestao-do-ppa-2024-2027/guia-de-autoavaliacao-ppa-2024-2027-ano-base-2025-v1-00.pdf>

BRASIL. Ministério do Planejamento e Orçamento. Secretaria Nacional de Planejamento. **Guia SIOP de Revisão do PPA 2024-2027**. Brasília: SEPLAN/MPO, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/planejamento/pt-br/assuntos/planejamento/plano-plurianual/arquivos/monitoramento/guia-siop-revisao-pa-2025.pdf>

BRASIL. Casa Civil da Presidência da República. **Guia Prático de Análise Ex Post**. Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018. Disponível em: https://www.gov.br/planejamento/pt-br/assuntos/avaliacao-de-politicas-publicas/conselho-de-monitoramento-e-avaliacao-de-politicas-publicas-cmap/metodologia/arquivos/avaliacao_de_politicas_publicas_expost.pdf

SECRETARIA
NACIONAL DE
PLANEJAMENTO

MINISTÉRIO DO
PLANEJAMENTO
E ORÇAMENTO

