



**NO PASSO CERTO**

**MPO**

# Os 7 Passos para Monitoramento e Avaliação de Projetos Estratégicos

**2024**

---



## NO PASSO CERTO

### Ministério do Planejamento e Orçamento – MPO

#### **ELABORAÇÃO**

COORDENAÇÃO-GERAL DE GESTÃO ESTRATÉGICA – CGGES

#### **COORDENAÇÃO E SUPERVISÃO**

SUBSECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO ESTRATÉGICA

#### **REVISÃO**

SECRETARIA-EXECUTIVA



## NO PASSO CERTO

### Para que serve este Passo a Passo

O documento “No Passo Certo” serve para instruir todos os interessados do MPO sobre os passos que serão dados ao longo do ano para realizar o monitoramento e a avaliação do Plano Estratégico Institucional, aprovado pelo Comitê Ministerial de Governança (CMG), por meio da Resolução CMG/MPO nº 2, de 13 de novembro de 2023.

A captação das informações do monitoramento serão realizados por meio da [Plataforma Veredas](#) e os procedimentos para operacionalizar este passo constarão em tutorial da plataforma, a ser disponibilizado pela CGGES/SAGE.



# Sumário

---

- 05**    **Introdução**
- 08**    **Conceitos**
- 09**    **Passo 1 - Preparação do Ciclo**
- 11**    **Passo 2 - Coleta de Dados**
- 14**    **Passo 3 - Tratamento e Validação das Informações**
- 16**    **Passo 4 - Consolidação e Emissão de Relatórios**
- 18**    **Passo 5 - Submissão de Relatórios ao Público-alvo**
- 20**    **Passo 6 - Apresentação dos Resultados**
- 22**    **Passo 7 - Avaliação e Revisão**
- 24**    **Agenda de Trabalho - 2024**



# Introdução

O documento “No Passo Certo” tem por objetivo orientar as unidades organizacionais do MPO sobre os procedimentos a serem adotados no processo de monitoramento e avaliação de projetos estratégicos. Com orientações práticas, espera-se agregar previsibilidade ao processo e munir os gestores de projetos, líderes e equipes envolvidas com as informações necessárias para o adequado acompanhamento das iniciativas estratégicas.

É certo que o monitoramento e avaliação contínua dos projetos estratégicos é uma estratégia essencial para aumentar as chances de entrega de bons resultados aos cidadãos, em termos de serviços e de políticas públicas. Por meio deste processo, é possível reunir uma base sólida de evidências e comunicar a todos os interessados os avanços e as dificuldades mapeados na execução dos projetos, facilitando e subsidiando, assim, a tomada de decisão dos líderes.

O monitoramento dos projetos estratégicos está disciplinado na IN 24/2020/ME, de 18 de março de 2020, que estabelece em seu artigo 7º e em seu parágrafo único o seguinte:

**Art. 7º Os planos estratégicos institucionais dos órgãos e das entidades da administração público federal direta, autárquica e fundacional deverão ser aprovados e monitorados de forma sistemática e contínua pelos respectivos comitês internos de governança, previstos pelo Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017.**

**Parágrafo único. O monitoramento de que trata o caput deverá ser feito, no mínimo, a cada trimestre, com ênfase nos eventuais desvios observados em relação aos objetivos e projetos com metas e entregas previstas para o trimestre findo e principalmente no intuito de antecipar problemas e tomar as ações necessárias para o alcance das metas e entregas do trimestre seguinte.**



A mencionada Instrução Normativa (IN) ainda dispõe sobre a revisão do plano estratégico institucional, da seguinte forma:

**Art. 5º O plano estratégico institucional deverá ser revisado pelo menos uma vez por ano, a partir de 2021, e, se for necessário, atualizado.**

**Parágrafo único. A atualização a que se refere o caput deverá considerar os resultados obtidos no ciclo anterior, em particular a evolução dos indicadores estratégicos e sua relação com as metas previamente definidas, bem como a situação dos projetos estratégicos.**

Ao longo do documento, são apresentadas 7 passos a serem realizados ao longo do ano, com a respectiva periodicidade. Os passos e as recomendações constantes no documento buscam reunir um conjunto de boas práticas e cumprir as mencionadas orientações normativas a respeito do tema.

Após esta breve introdução, é apresentada uma seção de conceitos e elementos fundamentais necessários para a compreensão das etapas e procedimentos dos ciclos de monitoramento de projetos estratégicos no MPO. Em seguida, cada etapa é descrita e associada a um conjunto de orientações para você dar o passo certo no monitoramento e avaliação dos projetos estratégicos do MPO.



## 7 Passos para o Monitoramento e Avaliação

Os passos do ciclo de monitoramento são interdependentes, ou seja, são interligadas pelos resultados que produzem e acontecem de maneira sequencial e contínua:



# Conceitos

Abaixo, são elencados alguns conceitos essenciais para melhor compreensão do documento:



## Plano estratégico institucional

produto do planejamento estratégico, que documenta, no mínimo, a cadeia de valor, a missão, a visão, os valores, os objetivos, os indicadores, as metas e os projetos estratégicos



## Projetos estratégicos

categoria de projeto cujas entregas finais contribuem consideravelmente com os objetivos estratégicos priorizados no Mapa Estratégico do MPO



## Relatório de monitoramento

Documento que consolida, a cada trimestre, as informações sobre o desenvolvimento dos projetos no ciclo.



## Resultados-Chave

Alvos, quantitativos e mensuráveis, que demonstram de que forma se está atingindo o respectivo objetivo estratégico.



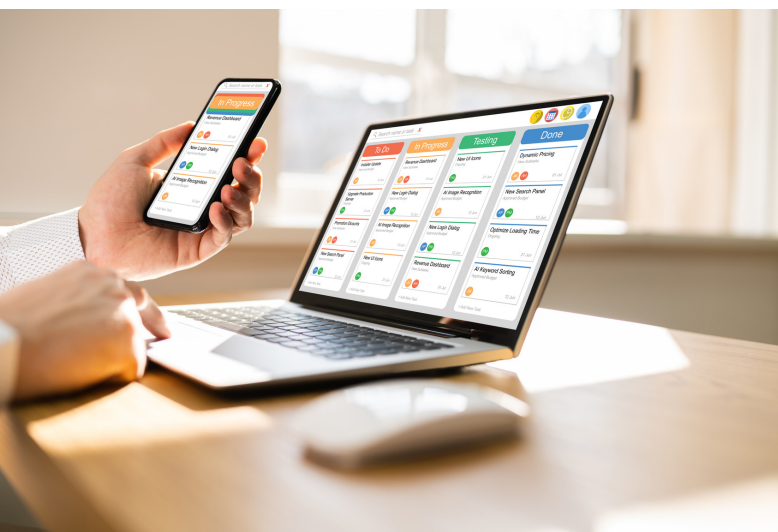
NO PASSO CERTO

# Passo 1

## Planeje a realização do ciclo de monitoramento

É a etapa inicial e preparatória do ciclo de monitoramento, em que é realizado o planejamento das rotinas do ciclo, tais como: como obter informações precisas e confiáveis, quem são os responsáveis pelo fornecimento das informações, quando as informações serão compartilhadas, quem será o responsável por validar as informações sobre o projeto, etc.

Esta etapa deve ser realizada entre os dias 10 e 30 de cada mês. No mês subsequente, entre os dias 01 a 10, ocorrerá a etapa de coleta de dados.



# O que fazer para dar o passo certo?

**Aplique uma técnica muito simples, útil e prática para se preparar para o início do ciclo de monitoramento: 5W2H. A técnica consiste em responder essas sete perguntas:**

## **1º pergunta: O quê? (What?)**

A resposta à primeira pergunta é o conjunto de informações que devem ser obtidas para concluir o monitoramento.

## **2º pergunta: Por quê? (Why?)**

A resposta à segunda pergunta, “por quê?”, é a justificativa da ação.

## **3º pergunta: Onde? (Where?)**

A terceira pergunta (onde?) corresponde ao local onde as informações serão depositadas para auxiliar na coleta e armazenamento.

## **4º pergunta: Quando? (When?)**

A quarta (quando?) tem a ver com o momento da realização. Quando será feito? É importante estabelecer quando as informações serão disponibilizadas para que elas estejam disponíveis no período da coleta.

## **5º pergunta: Quem? (Who?)**

A resposta para a quinta pergunta (quem?) corresponde ao responsável pela ação ou pelo fornecimento das informações.

## **6º pergunta: Como? (How?)**

A sexta (como?) requer que detalhemos o método para realizar a ação ou para obter as informações no formato e no tempo adequado.

## **7º pergunta: Quanto custa? (How Much?)**

A última pergunta tem a ver com os custos da ação. Quanto custará para fazer?



# Passo 2

## Realize a Coleta das Informações

Esta etapa é essencial para todo o sucesso do ciclo, pois consiste em reunir informações específicas e relevantes sobre o desempenho, progresso e execução do projeto. Esse passo é crucial para fornecer dados concretos e atualizados que permitam avaliar se o projeto está avançando conforme o planejado, identificar possíveis desvios em relação aos objetivos estabelecidos e tomar decisões informadas para corrigir o curso, se necessário.

Esta etapa ocorrerá entre os dias 01 a 10 de cada mês, período destinado à coleta, tratamento e transmissão dos dados para a CGGES/SAGE.



# O que fazer para dar o passo certo?

**Certifique-se da qualidade da fonte de dados e colete as seguintes informações sobre o projeto:**



Revise o cronograma do projeto e verifique o andamento de cada etapa planejada no Termo de Abertura de Projeto (TAP)



Apure os dados relativos aos indicadores do projeto, também previstos no TAP



Aponte se os Resultados-Chave relacionados à cada projeto foram alcançados



Faça uma avaliação criteriosa e qualitativa sobre o andamento do projeto, considerando o avanço dos indicadores, do cronograma e do alcance dos Resultados-Chave, contemplando, ainda, uma análise de cenário, destacando os avanços, eventos e as dificuldades encontradas durante o período avaliado.



## Avaliação Qualitativa do Progresso do Projeto Estratégico

---

O estágio inicial da execução do Projeto P27 envolveu reuniões para alinhar as principais estratégias de trabalho e identificar a necessidade de contratar uma consultoria para elaborar os produtos planejados. Houve também reuniões com as unidades finalísticas para validar os produtos e estabelecer prioridades, demonstrando compromisso da CGGES/SAGE em apoiar os resultados do MPO.

As bases do projeto foram apresentadas às lideranças em diversas reuniões, evidenciando esforço para garantir entendimento e apoio. O planejamento foi documentado abrangentemente, contribuindo para transparência e organização, incluindo termo de referência de contratação, apresentações institucionais e cronograma detalhado.

As tarefas iniciais, como Kick-off e apresentação do planejamento, foram concluídas com sucesso, indicando 10% de execução do cronograma. Três tarefas importantes estão em andamento com boas perspectivas de sucesso: redesenho de processos, implantação de rotina de monitoramento de projetos e criação/atualização de repositório de projetos.

Os indicadores do projeto já sofreram alterações, com um projeto estratégico sendo monitorado e dois processos críticos mapeados e redesenhados. As ações de destaque incluem o desenvolvimento da Plataforma Veredas e um Guia rápido de orientações para monitoramento e avaliação de projetos.

A instrução do processo de contratação de consultoria foi uma atividade relevante. A conclusão esperada dessa contratação poderá dar suporte a diversas atividades do projeto, aumentando as chances de alcançar os Resultados-Chave estabelecidos.

A execução do projeto está conforme planejado, evidenciando motivos para otimismo, especialmente considerando o impacto catalizador esperado nas próximas etapas, devido ao aprendizado adquirido e às ferramentas desenvolvidas.

EXEMPLO



# Passo 3

## Faça o tratamento e a validação dos dados coletados

Realizar o tratamento e validação das informações no monitoramento é importante para garantir a precisão, confiabilidade e utilidade dos dados coletados ao longo do ciclo de vida do projeto. Este passo envolve uma série de atividades destinadas a analisar, organizar e verificar os dados antes de serem utilizados para tomada de decisões ou relatórios.

Esta etapa ocorrerá entre os dias 01 a 10 de cada mês, período destinado à coleta, tratamento e transmissão dos dados para a CGGES/SAGE.

Caso a CGGES/SAGE identifique alguma inconsistência nos dados, o Gerente de Projeto será acionado para avaliar e, eventualmente, corrigir as informações.



## O que fazer para dar o passo certo?

Garanta que as autoridades responsáveis avaliaram e estão de acordo com os dados levantados no processo de coleta.



Estabeleça padrões claros para a formatação e estrutura dos dados, garantindo consistência e facilitando o processo de tratamento e validação.



Identifique claramente a autoridade responsável pela validação dos dados, antes de inseri-los na Plataforma Veredas.



Estabeleça processos de monitoramento contínuo para acompanhar a qualidade dos dados ao longo do tempo e realizar ajustes conforme necessário.



Insira os dados na Plataforma Veredas e veja como ficou os gráficos que demonstrar o progresso de seus projetos.



# Passo 4

## Consolidação e emissão de relatórios

O passo de consolidação e emissão de relatórios é quando os dados coletados e tratados são reunidos, analisados e apresentados de forma organizada e compreensível para os stakeholders relevantes. Esta etapa é importante para comunicar o progresso, desempenho e resultados do projeto de uma maneira clara e eficaz.

O relatório de monitoramento será emitido a cada trimestre e representa o produto final de cada ciclo.

A responsabilidade pela emissão do relatório é da Coordenação-Geral de Gestão Estratégica/SAGE/SE, mas é importante que todas as unidades envolvidas participem e auxiliem na construção desse importante produto.



# O que fazer para dar o passo certo?

O Relatório de Monitoramento é um produto final de cada ciclo e representa o esforço de todos em busca do alcance da estratégia.



A cada período de coleta de dados, faça uma avaliação qualitativa consistente sobre o progresso do projeto, contemplando uma análise a respeito dos indicadores, resultados-chave e cronograma do projeto, além de uma avaliação de cenário. Com isso, a equipe da CGGES/SAGE terá elementos robustos para evidenciar no relatório o andamento do projeto.



Revise, quando solicitado, de modo criterioso o conteúdo do relatório elaborado pela CGGES/SAGE. Assim, as lideranças do MPO terão uma visão consistente do andamento do projeto.



Divulgue o conteúdo do relatório na sua unidade. Compartilhe os resultados e mobilize a equipe para alcançar os resultados que ainda restam.



# Passo 5

## Submissão de Relatório ao Público Alvo

Comunicar os resultados, progressos e desafios do projeto é mais do que uma mera formalidade; é uma demonstração de compromisso com a confiança e o envolvimento de todos os stakeholders.

Cada passo dado na jornada do projeto é uma oportunidade para fortalecer os laços entre os envolvidos e garantir que todos estejam alinhados com os objetivos comuns.

O público interessado no relatório compreende, basicamente, a Secretaria Executiva do MPO, as Secretarias, o Comitê de Governança Ministerial - CMG e o público externo ao MPO.

O relatório de monitoramento será enviado ao público-alvo logo após a sua elaboração e validação, a cada trimestre.



# O que fazer para dar o passo certo?

Neste momento, a liderança máxima de cada projeto não pode ter surpresas. Garanta que os resultados foram devidamente divulgados na unidade antes da publicação do relatório a todo o MPO.



Após a submissão do relatório, é importante abrir espaço para discussões e feedback dentro de cada equipe responsável pelos projetos.



Fique atento às repercussões do desempenho do projeto no MPO e consolide quaisquer recomendações para melhorar o seu rendimento.



# Passo 6

## Apresentação dos Resultados

O passo de apresentação de resultados envolve a preparação e a entrega de informações relevantes sobre o projeto, incluindo o seu desempenho em relação aos objetivos estratégicos estabelecidos. Este passo inclui a compilação e análise dos dados coletados durante o monitoramento do projeto e apresentações que resumam essas informações de forma clara e concisa.

As apresentações deverão ser realizadas, eventualmente, conforme solicitação da alta liderança do MPO, na reunião de coordenação (formada pela SE e Secretários) e reunião do Comitê Ministerial de Governança (CMG).



# O que fazer para dar o passo certo?

Forneça informações claras e relevantes para os líderes, de modo a promover o alinhamento de objetivos, apoiar a tomada de decisões informadas e garantir o engajamento e o apoio da organização como um todo ao projeto.



Reserve tempo para perguntas e discussão após a apresentação, para que os líderes possam esclarecer dúvidas, fornecer feedback e discutir qualquer aspecto do projeto que considerem relevante.



Consolide todas as recomendações e promova uma discussão com sua equipe para avaliar a incorporação das sugestões ao projeto.



Aponte as dificuldades e os riscos relacionados à execução do projeto e solicite apoio nos pontos que julgar necessários.



# Passo 7

## Avaliação e Revisão

Conforme determina a literatura especializada, o plano estratégico institucional deverá ser revisado pelo menos uma vez ao ano e, se for necessário, atualizado.

O MPO fará uma avaliação e revisão anual da sua estratégia para definir os resultados-chave para o próximo ano e realizar os ajustes necessários em cada projeto, de modo que eles possam dar suporte ao alcance dos novos resultados-chave.

Será também momento muito oportuno para avaliar se os objetivos estratégicos estão sendo alcançados e se os recursos estão sendo utilizados de maneira eficaz.



## O que fazer para dar o passo certo?

Momentos de avaliação e revisão são fundamentais para garantir o sucesso, proporcionando oportunidades para avaliar o progresso, identificar problemas, aprender com as experiências e tomar decisões informadas para melhorar o desempenho do projeto ao longo do tempo.



Mobilize a equipe do projeto para avaliar os resultados alcançados e fomente uma cultura de aprendizado e melhoria contínua. Incentive-os a pensar em novos resultados-chave relevantes para a organização.



Discuta e analise com a equipe responsável os resultados alcançados e registre as lições aprendidas. Isso será muito importante para tomar decisões futuras e aprimorar processos e práticas da instituição.



Mantenha a equipe focada e determinada a alcançar os objetivos da instituição. O MPO está preparando momentos especiais para valorizar e reconhecer seus servidores.



# Agenda de Trabalho

CALENDÁRIO 2024 | 7 Passos

## OS 7 PASSOS PARA MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO





**NO PASSO CERTO**

## **MPO**

Os 7 Passos para Monitoramento e  
Avaliação de Projetos Estratégicos

**Versão 1.0**

---