

SEGEM

Secretaria Executiva
de Gestão Estratégica
e Municipalismo

SEGOV

Secretaria de Estado
de Governo e
Gestão Estratégica



GUIA DE APOIO À ELABORAÇÃO DO PLANO PLURIANUAL MUNICIPAL PPA 2026-2029

EDUARDO CORRÊA RIEDEL

Governador do Estado de
Mato Grosso do Sul

RODRIGO PEREZ RAMOS

Secretário de Estado de Governo
e Gestão Estratégica - SEGOV

ANA CAROLINA ARAÚJO NARDES

Secretária Adjunta de Estado de
Governo e Gestão Estratégica - SEGOV

THANER CASTRO NOGUEIRA

Secretário-Executivo de Gestão
Estratégica e Municipalismo - SEGEM

Secretaria de Estado de Governo e Estratégia - SEGOV
Secretaria-Executiva de Gestão Estratégica e Municipalismo - SEGEM
Superintendência de Planejamento Estratégico e Governança - SUPEG
Fevereiro / 2025

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	5
1. POR QUE PLANEJAR?	7
2. POR ONDE INICIAR?	8
2.1. Diagnóstico.....	9
2.2. Construção da identidade.....	10
2.3. Construção da Estratégia.....	11
3 VAMOS COMEÇAR?	14
3.1. Fundamentação Legal.....	15
3.2. Instrumentos de planejamento público.....	16
3.3. Importância dos Planos Setoriais e Planos Diretores Municipais	19
3.4. Etapas para elaboração do PPA.....	19
3.5. Desdobramento da estratégia	21
3.5.1. Principais etapas do desdobramento da estratégia.....	22
3.5.2. Dimensão estratégica.....	23
3.5.3. Dimensão tática.....	27
3.5.4. Dimensão Operacional	28
3.5.5. Exemplo de desdobramento das dimensões estratégicas	32
4. COMO SABER SE ESTAMOS NO CAMINHO CERTO?	34
4.1. Coerência Estratégica	34
4.2. Consistência Metodológica.....	35
4.3. Viabilidade Orçamentária e Financeira.....	35
4.4. Mecanismos de Monitoramento e Avaliação.....	35

5. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO	36
5.1. Conceito	36
5.2. Métodos de Monitoramento e Avaliação	36
5.3. Conformidade para o Controle Externo	37
6. REVISÃO	38
7. CONCLUSÃO	38
8. ELABORAÇÃO	39
ANEXOS	40
I. Mapa Estratégico do Estado de Mato Grosso do Sul - 2024-2027	40
II. Alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.....	41
III. Conceitos dos atributos de programas.....	45
IV. Conceitos dos atributos de objetivos.....	46
V. Conceitos dos atributos de ações.....	47
VI. Modelo de Ficha de Indicadores para Programas do Plano Plurianual Municipal.....	50
VII. Modelo de Ficha para Programas do Plano Plurianual Municipal.....	51
VIII. Modelo de Lei do Plano Plurianual (PPA) Municipal - Manual do Ministério do Planejamento e Orçamento (MPO).....	53
IX. Alinhamento com Políticas Públicas Estaduais e Federais.....	58

INTRODUÇÃO

O planejamento público é um instrumento essencial para transformar propostas de governo em ações concretas, garantindo que os compromissos assumidos com a população sejam efetivamente cumpridos. No âmbito municipal, o Plano Plurianual (PPA) desempenha um papel estratégico ao orientar a aplicação dos recursos e a execução de políticas públicas ao longo de quatro anos, estabelecendo prioridades e promovendo o desenvolvimento sustentável.

Dentro do ordenamento jurídico brasileiro, o Plano Plurianual - (PPA), regido pelo art. 165, inciso I da Constituição Federal e normas complementares e instituído pelas Constituições Estaduais e pelas Leis Orgânicas municipais, é o instrumento normativo que materializa o planejamento de programas e ações governamentais no médio prazo. Um PPA determina princípios que devem ser seguidos ao longo dos quatro anos da administração pública, e é a partir dele que a gestão municipal consegue se guiar em meio a uma série de demandas e necessidades de uma sociedade.

Para que o PPA cumpra sua função, é fundamental que seja elaborado de forma estruturada, com uma estratégia clara e compreensível para gestores, servidores e cidadãos. Um planejamento eficaz permite que a administração pública entregue serviços mais eficientes e políticas públicas de maior qualidade, melhorando a vida da população.

Além disso, o sucesso da implementação do PPA depende da definição de indicadores e metas bem formuladas, que possibilitem acompanhar os avanços e corrigir eventuais desvios. A existência de um ciclo de gestão contínuo, que inclua monitoramento e avaliação, garante que os objetivos traçados sejam atingidos com transparência e responsabilidade fiscal.

Este manual foi desenvolvido com o objetivo de apresentar boas práticas e conceitos que deem suporte à elaboração do Plano Plurianual - PPA dos municípios do estado de Mato Grosso do Sul. O conjunto de técnicas sugerido deriva das boas práticas adquiridas na criação do Plano Plurianual

2024-2027 do Estado de Mato Grosso do Sul, que alinhou sua estrutura ao modelo do Governo Federal para o mesmo período, do Guia de Elaboração do Plano Plurianual para Municípios da Secretaria Nacional de Planejamento - SEPLAN, disponibilizado em Fevereiro/2025, a Agenda 2030, dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS/ONU), a internalização de práticas de Environmental, Social and Governance e a participação da sociedade na definição de prioridades.

O documento está estruturado a partir de quatro perguntas chaves:

- Por que planejar?
- Por onde iniciar?
- Vamos começar?
- Como saber se estamos no caminho certo?

Ressaltamos que ele deve ser encarado como material de consulta e subsídio complementar para as áreas responsáveis pelo planejamento municipal em todas as prefeituras do Estado.

Diante desse compromisso com a boa governança, o Estado de Mato Grosso do Sul reafirma sua parceria com os municípios, apoiando a formulação e a gestão dos PPAs municipais. Trabalhando juntos, podemos construir um estado mais inclusivo, próspero, verde e digital, onde o planejamento estratégico seja a base para um futuro sustentável e inovador.

1. POR QUE PLANEJAR?

Planejar é o ato de criar e conceber antecipadamente uma ação, desenvolvendo estratégias programadas para atingir determinado objetivo. É o ato de decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer.

Pode ser conceituado também como ato de tomar decisões voltadas para o futuro e, nesse sentido, podemos entender que planejar é essencial para a gestão, pois envolve a preparação, a organização e a estruturação necessárias para alcançar um objetivo específico e obter melhores resultados.

Dentro da teoria do planejamento estratégico entendemos que planejar é o ato de identificar, analisar, estruturar e coordenar missões, visões, objetivos, metas, programas, projetos e atividades, associados a cenários, expectativas, comportamentos e atitudes, que possibilitem alcançar, de maneira eficiente, eficaz e efetivo, o máximo do desenvolvimento, com a melhor concentração de esforços e recursos da instituição.

Na administração pública, o planejamento confere maior transparência ao processo de tomada de decisão e um direcionamento mais assertivo das ações e dos recursos financeiros, garantido que os anseios e as necessidades da sociedade sejam atendidos de forma objetiva e de acordo com as possibilidades de investimento do Estado. Ou seja, o planejamento permite direcionar metas e objetivos, otimizar recursos e tempo, e focar para que se obtenha os resultados esperados.

Planejamos para evitar uma execução equivocada. Planejar antes de fazer nos traz benefícios como reduzir o tempo das entregas e dos resultados, elevar a eficiência e eficácia das nossas ações, aplicar ações corretivas e preventivas, antecipar-se aos riscos e fazer com que a execução baseada em dados e evidências possa ser muito mais efetiva.

Nosso slogan atual de governo, “Fazer bem-feito para fazer dar certo”, traz nas

estrelinhas a ideia de que não devemos pular etapas e que, para uma gestão dar certo, é necessário planejar com qualidade.

2. POR ONDE INICIAR?

Para saber aonde queremos chegar, precisamos saber onde estamos. Por isso, a construção de uma estratégia passa necessariamente pelo reconhecimento do ambiente em que a instituição está inserido.

Partindo desse contexto, o planejamento estratégico deve ser estruturado como o cenário mais adequado para a construção do Plano Plurianual (PPA) do município, garantindo que ele esteja alinhado com a realidade vivida, o plano de governo, as necessidades locais, as diretrizes estaduais e as políticas federais.

Para Peter Drucker, pai da administração ou gestão moderna, o planejamento estratégico é um processo contínuo de tomada de decisão, realizado a partir da sistematização das atividades necessárias à execução das decisões e com a organização da maior quantidade possível de informação. O planejamento estratégico esquematiza o agir com a finalidade de produzir um futuro desejado, na qual cada decisão tomada tem um risco envolvido.

Com o planejamento é possível:

- Estabelecer foco e prioridades;
- Identificar as oportunidades de melhoria;
- Neutralizar as ameaças do ambiente de negócio;
- Criar sinergia organizacional e visão sistêmica;
- Estabelecer sua perenidade;
- Possibilitar seu crescimento;
- Alcançar visão de futuro.

O planejamento é estratégico quando define e desenha sua escolha, desenvolvendo e traduzindo uma visão de futuro capaz de se desdobrar em todas as áreas de atuação da Prefeitura e de ter alcance em todo o território municipal.

Existem alguns princípios fundamentais que precisam ser levados em consideração para fazer um planejamento estratégico. Para isso, partimos das seguintes definições: Onde estamos? Onde vamos? Como chegaremos lá?

2.1. Diagnóstico

O ponto de partida é a realização de diagnósticos que permitam identificar os principais desafios e oportunidades da sua região, considerando aspectos fundamentais como infraestrutura, saúde, educação e meio ambiente - **Onde estamos?**

O diagnóstico é uma análise detalhada de um cenário, buscando entender a realidade, identificar problemas e oportunidades, a fim de determinar e explicar as lacunas entre os resultados obtidos e os resultados desejados. Com essas informações, é possível definir metas e programas que realmente atendam às necessidades e anseios locais, além de traçar um caminho claro e definir uma visão de futuro para o município.

Podem ser utilizados vários mecanismos para o diagnóstico, sendo os mais usuais:

I.Coleta de dados: levanta informações abrangentes sobre o município, incluindo:

- Indicadores sociais: taxas de escolarização, mortalidade infantil, cobertura de saúde.
- Economia local: PIB municipal, nível de emprego, principais setores produtivos.
- Infraestrutura: situação das vias urbanas e rurais, saneamento básico, habitação.
- Meio ambiente: áreas protegidas, gestão de resíduos, qualidade da água.

II.Consulta e análise a fontes de dados: consulta de dados em fontes oficiais, como: IBGE, Ministério da Saúde (DATASUS), Ministério da Educação, entre outras, com foco na identificação dos principais problemas enfrentados pelo município e suas causas.

III. Matriz SWOT: análise dos ambientes interno e externo com foco nos cenários que apontam desafios, limitações e oportunidades.

Independentemente da ferramenta escolhida, o resultado dessa análise será útil para entender o contexto em que o município está inserido e identificar oportunidades e ameaças que possam influenciar o planejamento.

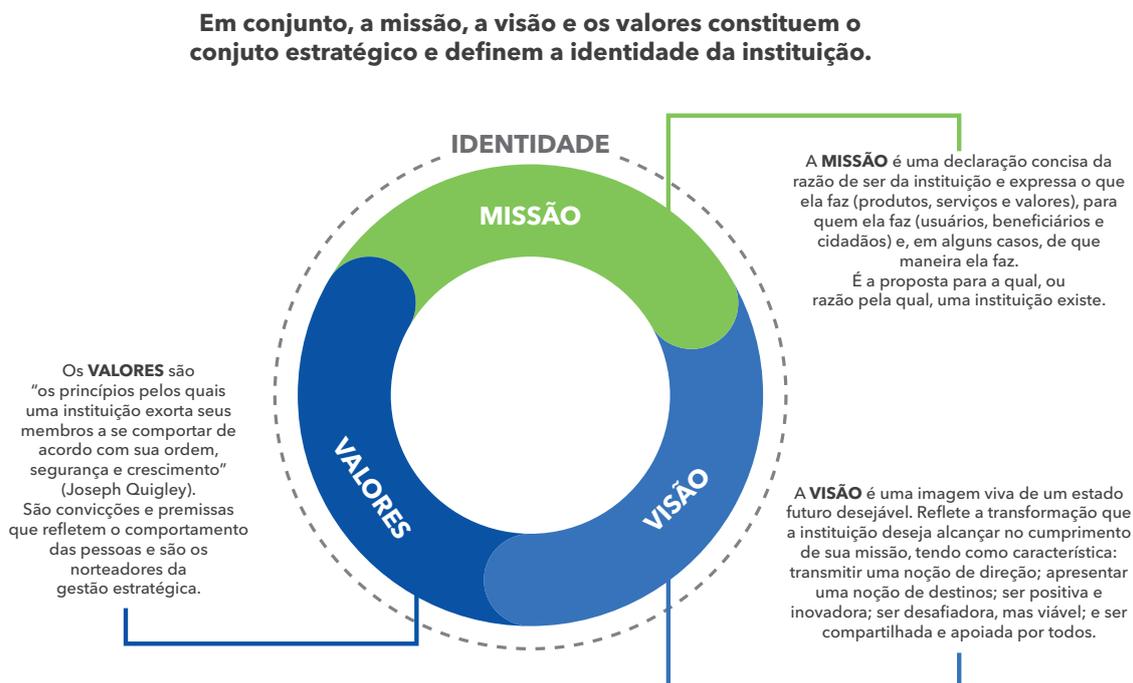
2.2. Construção da identidade

A identidade institucional é a expressão que confere personalidade e traduz o que se considera ideal para a instituição. Tal qual uma bússola, a identidade institucional direciona o caminho pretendido, assegurando uma identidade consistente e perene ao longo do tempo - Onde queremos chegar?

São 03 (três) os elementos que definem a identidade institucional e que possibilitam o desenvolvimento e a execução do planejamento estratégico: missão, valores e visão.

- **Missão:** representa a razão de ser de um órgão, instituição ou entidade governamental. Ela define seu propósito, os serviços que presta à sociedade e o impacto esperado nas políticas públicas.
- **Valores:** são princípios fundamentais que orientam a administração e as decisões governamentais para garantir a eficiência, a transparência e o compromisso com o bem comum. Eles servem como base para a conduta ética e para a formulação de políticas públicas.
- **Visão:** estabelece a intenção estratégica, ou seja, uma imagem clara e inspiradora do futuro desejado pela organização. Funciona como um guia para o alinhamento de recursos e esforços.

Figura 1: Construção da identidade institucional



Elaboração: SUPEG

A integração entre missão, valores, visão e a execução de uma estratégia eficiente permite obter resultados concretos e sustentáveis para a comunidade.

2.3. Construção da Estratégia

Conceitualmente, estratégia é todo o conjunto de esforço de uma instituição para alcançar um objetivo específico e relevante, levando em consideração os recursos disponíveis, o cenário atual e as possíveis variáveis que possam impactar o resultado esperado - **Como chegaremos lá?**

Para efeito de planejamento público, estratégia consiste **em "Planos formulados pela alta administração, para alcançar resultados coerentes com a missão e os objetivos gerais da instituição."**

A construção de um Plano Plurianual com a adoção de conceitos e técnicas da gestão estratégica traz oportunidades, como:

- Direcionar os esforços da administração pública.
- Garantir alinhamento entre ações e necessidades da população.
- Permitir uma gestão eficiente e sustentável dos recursos.
- Facilitar a atração de investimentos e parcerias.

Na elaboração do Planejamento Estratégico Municipal, é recomendada a adoção do Balanced Scorecard (BSC) adaptado ao setor público, uma metodologia eficiente que permite alinhar a visão estratégica do município às ações práticas de gestão.

O BSC é uma ferramenta que facilita o monitoramento e a avaliação do progresso da administração pública em direção às suas metas de longo prazo. Ele traduz a visão estratégica em objetivos claros, indicadores de desempenho, metas específicas e projetos estratégicos. Essa abordagem permite que os gestores municipais não apenas planejem, mas também façam uma gestão estratégica ativa e focada em resultados.

A aplicação do BSC se fundamenta em cinco princípios gerenciais essenciais:

- Traduzir a estratégia para que todos possam entender;
- Alinhar a organização à estratégia de forma que cada um entenda o seu papel;
- Transformar a estratégia numa preocupação de todos;
- Converter a estratégia em um processo contínuo; e
- Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

Ao aplicar o BSC de maneira adequada, os municípios poderão planejar e gerir suas ações de forma mais estruturada, garantindo não apenas a eficiência na entrega de serviços, mas também a transparência e a melhoria contínua das políticas públicas, sempre em benefício da população.

Por meio do Balanced Scorecard (BSC), a estratégia é traduzida para um diagrama de causa e efeito chamado Mapa Estratégico. Este mapa é composto por:

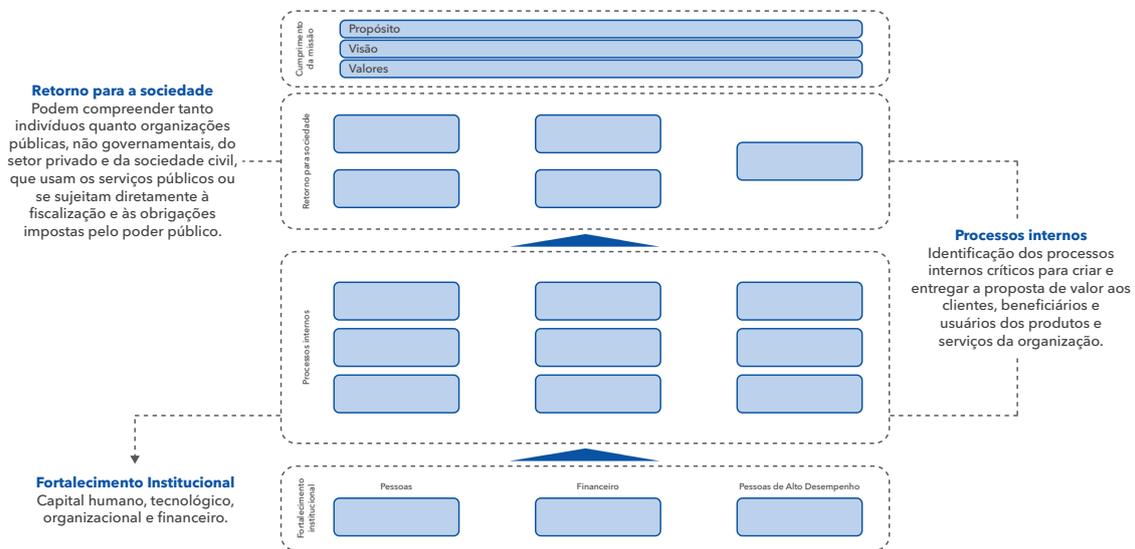
I.Perspectivas: dimensões de análise da estratégia, também identificados como **Eixos Estruturantes** e que devem ser levadas em consideração na hora de estruturar o plano de execução da estratégia.

II.Objetivos estratégicos: ações que direcionam a instituição para o alcance da visão de futuro desejada, norteados pelo planejamento estratégico e as tomadas de decisões, fazendo com que a execução esteja sempre alinhada às prioridades e aos interesses da administração. Podem ser definidos como conquistas, desafios e propósitos de longo prazo, que deverão ser alcançados para conseguir implementar a sua estratégia e estão alinhados ao plano de governo apresentado pela atual administração.

III.Relação de causa e efeito: indicam o impacto de um objetivo nos demais, tornando possível que a estratégia seja colocada em prática, estabelecendo a interação dos objetivos para que eles façam sentido dentro do planejamento e sua execução seja relevante.

Conceitualmente, o mapa estratégico é uma representação visual simplificada e sistêmica da estratégia. Ele retrata os objetivos estratégicos que materializam o alcance da visão, facilitando a tradução, a comunicação e a execução da estratégia de forma alinhada.

Figura 2 - Estrutura Exemplo de Mapa Estratégico.



Elaboração: SUPEG

No mapa é possível enxergar o passo a passo, por meio de uma relação de causa e efeito entre os objetivos estratégicos, da busca e do alcance da visão de futuro, direcionando o papel e a responsabilidade das áreas da prefeitura em relação a esses objetivos e facilitando, por exemplo, o desdobramento deles em indicadores, metas e iniciativas.

O Anexo I apresenta o mapa estratégico do estado de Mato Grosso do Sul - 2024-2027, construído a partir da metodologia apresentada neste manual.

3. VAMOS COMEÇAR?

Concluída a etapa estratégica com a formulação do mapa, torna-se necessário dar concretude ao planejamento por meio do Plano Plurianual. O PPA, instituído como função pública pela Constituição Federal, é o instrumento de planejamento de médio prazo que traduz, de forma concreta, as escolhas do governo. A estrutura do PPA permite o desdobramento dos objetivos estratégicos em programas, que, por sua vez, possuem, dentre outros elementos, ações, indicadores e orçamento.

Os principais objetivos do Plano Plurianual - PPA são:

- Definir de maneira clara e objetiva a gestão estratégica de programas;
- Determinar a transparência da administração pública;
- Incentivar a participação social no processo de elaboração e execução das ações;
- Criar convergência territorial entre os PPA's municipais, estaduais e federais;
- Integrar políticas públicas e programas de desenvolvimento;
- Monitorar os processos de execução das ações;
- Estabelecer parceria entre órgãos públicos e privados;
- Dar transparência à aplicação de recursos e aos resultados obtidos.

Para alcançar esses objetivos é essencial que no PPA haja alinhamento entre a orientação estratégica, a viabilidade financeira e a capacidade operacional dos órgãos municipais, além de haver conexão com as Leis de Diretrizes Orçamentárias, as Leis Orçamentárias Anuais e a execução do orçamento.

3.1. Fundamentação Legal

O PPA é obrigação constitucional para a União, os Estados e os Municípios, devendo ser aprovado no primeiro ano de cada mandato, tendo sua vigência de quatro anos ocorrendo entre o segundo ano do mandato atual e o primeiro ano do mandato seguinte. Isso o torna, além de um instrumento de planejamento de médio prazo, um mecanismo que busca a continuidade de políticas públicas diante de um ambiente que pode se configurar como de transição de política partidária.

Além dessa obrigatoriedade, a legislação estabelece, ainda, critérios a serem seguidos para a construção, não só do PPA, mas de outros instrumentos correlacionados, isto é, a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA), tal como observado a seguir.

Constituição Federal de 1988 - o Art. 165 estabelece que as leis de iniciativa do Poder Executivo devem definir o plano plurianual, as diretrizes orçamentárias e os orçamentos anuais.

§ 1º A lei que instituir o plano plurianual estabelecerá, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada.

Constituição Estadual - o Art. 160 estabelece que as leis de iniciativa do Poder Executivo estabelecerão os instrumentos de Planejamento Governamental (PPA, LDO e LOA). Em seu § 1º restou previsto que a lei que instituir o PPA estabelecerá as diretrizes, os objetivos e as metas da Administração Pública Estadual para as despesas de capital e outras decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada.

Lei de Responsabilidade Fiscal - Lei Complementar 101/2000 (alterada pela Lei 131/2009), deu novo enfoque à gestão dos recursos públicos, exigindo um aperfeiçoamento técnico da elaboração e execução do orçamento público, com ênfase para o planejamento, conforme já determinava a Constituição Federal de 1988.

Lei Orgânica Municipal – direciona alguns instrumentos jurídicos essenciais para que se logre o adequado desenvolvimento institucional, compreendendo práticas de governança e sustentabilidade nas áreas de estrutura organizacional, de recursos humanos, de administração financeira, de planejamento governamental e de elaboração de instrumentos necessários à modernização da gestão de políticas públicas setoriais.

Prazos – O prazo de envio do PPA para apreciação e aprovação da Câmara de Vereadores estará previsto na Lei Orgânica de cada município e seguem as seguintes etapas:

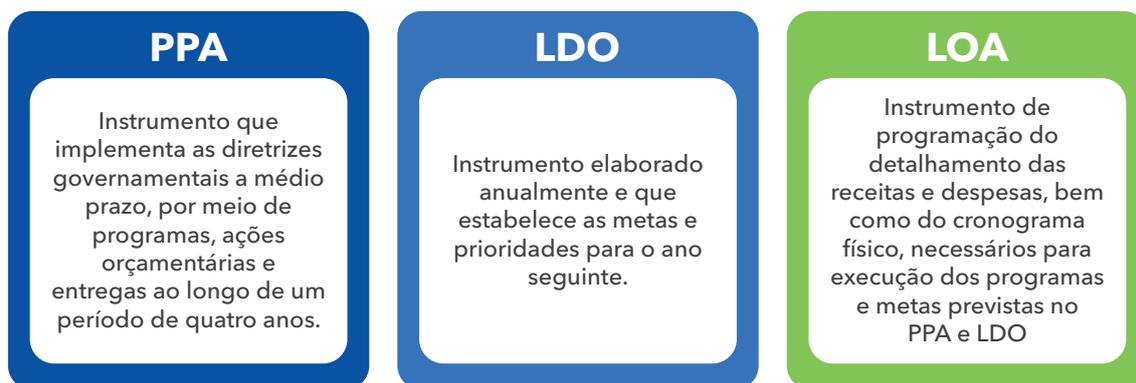
- I. O poder executivo elabora o PPA;
- II. O PPA é enviado à Câmara Municipal conforme prazo definido na Legislação Municipal;
- III. Os vereadores analisam, aprovam, vetam ou adicionam emendas ao PPA;
- IV. O PPA é votado conforme prazo legal;
- V. O PPA é sancionado pelo prefeito e publicado no Diário Oficial.

3.2. Instrumentos de planejamento público

O planejamento governamental conta com instrumentos orçamentários previstos na Constituição, os quais, interligados em suas dimensões qualitativas e quantitativas, abrangem os níveis estratégico, tático e operacional, garantindo o cumprimento dos resultados planejados pela Administração Pública. O Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA) são as bases que auxiliam na elaboração e execução das políticas públicas.

A legislação se aplica aos três instrumentos de planejamento já estabelecidos pela Constituição Federal de 1988: PPA, LDO e LOA.

Figura 3 – Instrumentos de planejamento orçamentário



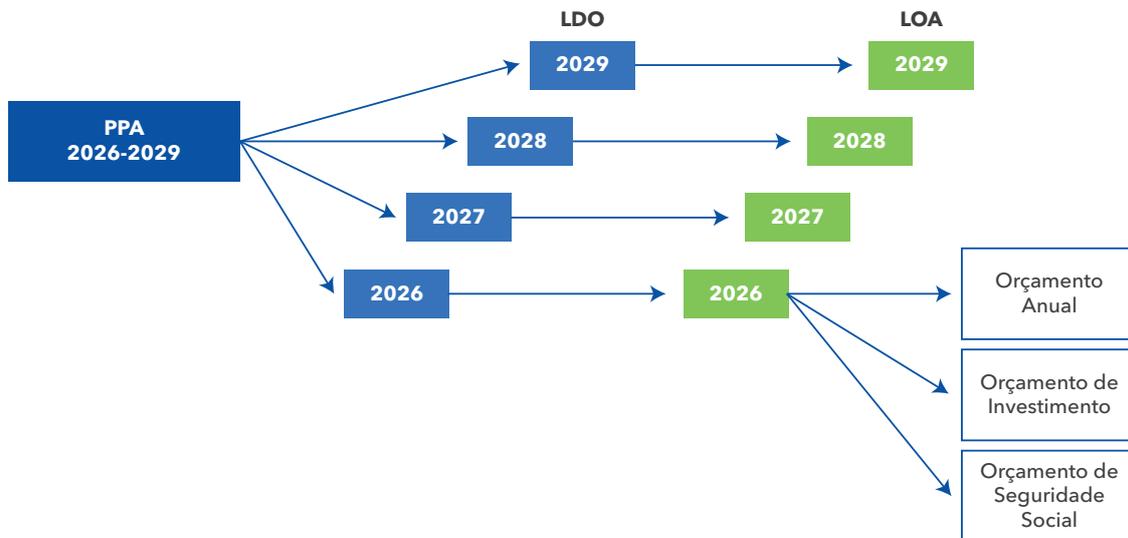
Elaboração: Superintendência de Orçamento (SEFAZ/MS).

A Lei Complementar nº 101, de maio de 2000, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), introduziu uma nova perspectiva na administração dos recursos públicos, demandando maior rigor técnico na formulação e execução do orçamento, a partir do planejamento de médio prazo.

A lei reforçou a relevância da integração entre esses três documentos, vinculando a execução das ações governamentais à demonstração de sua adequação aos instrumentos de planejamento. Dessa forma, assegura-se que as diretrizes estabelecidas para o médio prazo orientem de maneira eficaz a gestão pública em cada exercício fiscal.

A integração dos instrumentos de planejamento, somando-se ao Plano de Governo e outros equivalentes, constituem o alicerce para o delineamento estratégico necessário ao enfrentamento dos desafios governamentais.

Figura 4 - Instrumentos de planejamento PPA x LOA x LDO



Adaptação: Supeg

De acordo com o Guia de Elaboração do Plano Plurianual para Municípios, publicado em fevereiro de 2025 pelo Ministério do Planejamento e Orçamento (MPO), a integração entre os instrumentos de planejamento contribui para a alocação mais eficiente dos recursos, evitando a duplicação de esforços e ampliando os resultados. Além disso, a colaboração intersetorial facilita a identificação de prioridades comuns e a implementação de estratégias integradas, multidimensionais e transversais, promovendo um desenvolvimento sustentável e inclusivo.

Nesse sentido, o MPO entende que a articulação entre o Plano Plurianual (PPA), as políticas públicas e os diversos instrumentos de planejamento fortalecem a gestão pública, permitindo ao governo responder de forma mais eficaz e abrangente às necessidades da sociedade. Para tanto, recomenda-se que o PPA municipal considere não apenas o plano de governo, os Planos Estratégicos Municipais (PEM) e o Plano Diretor do Município, mas, também, o PPA Federal 2024-2027, especialmente sua dimensão estratégica, os Planos Regionais de Desenvolvimento (da Amazônia, do Centro-Oeste e do Nordeste) e os Planos de Desenvolvimento Estadual.

Além disso, é fundamental que sejam observadas agendas e acordos internacionais dos quais o Brasil é signatário, como a Agenda 2030 para

o Desenvolvimento Sustentável, com seus Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). O Anexo II traz mais informações sobre o Alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

3.3. Importância dos Planos Setoriais e Planos Diretores Municipais

Muitas áreas de política pública possuem a exigência legal de formular os seus próprios planos. É o caso da saúde e da educação, mas, dependendo das normas Federais, Estaduais ou Municipais, tal exigência podem ocorrer, também, com as áreas da cultura, cidadania, meio-ambiente, entre outros.

Além disso, conforme disposto na Lei Federal nº 10.257, municípios com mais de 20 mil habitantes devem ter o seu Plano Diretor. Outras normas podem exigir plano estruturais específicos.

Trazer esses instrumentos para a construção do Plano Plurianual é fundamental para a qualidade e a legalidade do planejamento de médio prazo. Também pode ser considerada uma boa prática pelo aspecto de processo, pois muito do que se deve ter como prioridade governamental já está estabelecido nesses instrumentos, evitando o retrabalho na construção da estratégia.

3.4. Etapas para elaboração do PPA

A etapa de elaboração do Plano Plurianual - PPA - engloba três dimensões: estratégica, tática e operacional.

- Dimensão estratégica: sintetizada pelo mapa estratégico do Município, seu conteúdo precede e orienta a elaboração dos programas temáticos, sendo composta pela Visão de Futuro e por Valores, Diretrizes, Eixos Estruturantes e Objetivos Estratégicos. A definição da missão ou do propósito pode ser optativa no caso de município, pois tais elementos estão contidos na Constituição Federal e na Lei Orgânica Municipal, mas pode ser válida no sentido de simplificar e comunicar melhor esse importante elemento da identidade estratégica.

- **Dimensão tática:** define caminhos possíveis para o alcance dos Objetivos Estratégicos, sendo sua principal entrega a estruturação dos Programas Temáticos e dos Programas de Gestão, Manutenção e Serviços do Município. Além de pensar na estruturação dos programas no sentido de alcançar os objetivos estratégicos, é na dimensão tática que se constrói o conjunto de indicadores e metas a serem alcançados no ciclo estratégico vigente.
- **Dimensão operacional:** estrutura as ações dos programas, de forma a dar materialidade aos projetos, atividades, processos e serviços das diversas áreas de atuação da Prefeitura. Relaciona-se com a otimização no uso e na aplicação dos recursos disponíveis e com a qualidade dos produtos entregues. A dimensão operacional precisa ser direcionada para o alcance dessas metas, procurando estabelecer uma relação lógica entre esforço (ações e aplicação de recursos) e resultados (atingimento das metas definidas na dimensão tática).

Figura 5 - Etapas de elaboração do PPA



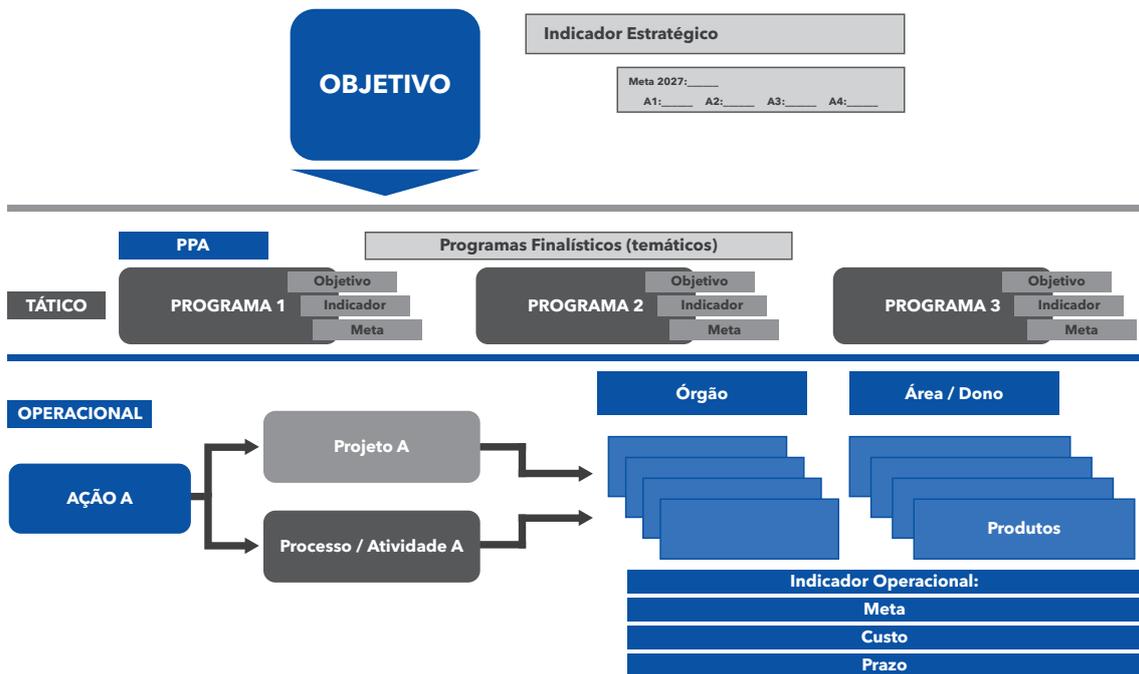
Adaptação: Supeg

Um aspecto fundamental a ser destacado é que a estratégia deve estar alinhada e contemplar o plano de governo protocolizado junto ao Tribunal Regional Eleitoral que é o compromisso assumido pelo vencedor do último pleito eleitoral com a sociedade e que deverá ser uma das principais referências para a construção das políticas públicas para os quatro anos seguintes.

3.5. Desdobramento da estratégia

O desdobramento da estratégia é o processo de transformar diretrizes e objetivos estratégicos de alto nível em ações concretas e operacionais, dentro da administração pública. Esse processo busca garantir que as políticas públicas sejam implementadas de forma eficaz, alinhando diferentes pessoas, órgãos e setores com os objetivos governamentais.

Figura 6 - Modelo de desdobramento da estratégia do PPA/MS - 2024-2027.



Elaboração: Supeq

3.5.1. Principais etapas do desdobramento da estratégia

Deve existir um setor na prefeitura responsável por coordenar a elaboração das peças de planejamento, mas não existe um padrão organizacional para tal questão, ou seja, algumas prefeituras têm, na sua estrutura, uma Secretaria de Planejamento, outras criaram setores dentro de Finanças, Administração ou Governo, com essa atribuição.

Seja como for essa organização dentro da prefeitura, o método de construção do Plano Plurianual não pode prescindir de coordenação e de envolvimento das áreas finalísticas em todas as etapas. Portanto, o setor responsável pelo PPA deve utilizar de reuniões, oficinas e outros eventos que tragam todas as áreas para participarem do processo de planejamento. Recomenda-se que todos esses encontros sejam registrados, como forma de gerar as evidências de procedências do que foi estabelecido no PPA.

As grandes etapas do desdobramento da estratégia são:

a) Formulação da Estratégia

- Definição da visão de governo, missão, valores e prioridades estratégicas (exemplo: desenvolvimento econômico, educação, saúde, segurança pública).
- Estabelecimento de planos plurianuais (PPA), leis orçamentárias e programas governamentais.

b) Desdobramento em Políticas e Programas

- Tradução das diretrizes estratégicas em planos setoriais (educação, saúde, infraestrutura etc.).
- Criação de políticas públicas alinhadas aos objetivos estratégicos.

c) Criação de Planos de Ação e Projetos

- Desenvolvimento de programas e iniciativas para atingir os objetivos (exemplo: programas de alfabetização, obras de infraestrutura, digitalização de serviços públicos).

- Definição de metas, indicadores de desempenho e responsáveis por cada ação.

d) Alocação de Recursos

- Definição do orçamento e financiamento das iniciativas.
- Gestão eficiente dos recursos públicos para garantir a execução dos planos.

e) Monitoramento e Avaliação

- Uso de indicadores de desempenho para avaliar a efetividade das ações.

Ajustes contínuos na estratégia com base em evidências e resultados obtidos.

3.5.2. Dimensão estratégica

A dimensão estratégica apresenta as expectativas das principais lideranças e o plano de governo (conformando as diretrizes), a situação desejada, a visão de futuro e valores para o ciclo e os principais eixos, objetivos, indicadores, preferencialmente de impacto, e metas (desafios) de orientação para a ação governamental.

As etapas da dimensão estratégica são as seguintes:

a) Definição de Diretrizes

As diretrizes são declarações que orientam como as ações governamentais devem ser estruturadas e implementadas no médio e no longo prazos. Elas servem como um “norte” para que a administração pública priorize suas iniciativas e recursos, de forma alinhada com seus compromissos e necessidades. No caso do PPA 2024-2027 do Governo do Estado de Mato Grosso do Sul, essas diretrizes estão descritas no art. 3º da Lei nº 6.035, de 26 de dezembro de 2022.

As diretrizes do PPA do Governo do Estado refletem três aspectos principais:

- O plano de governo: as promessas e prioridades formais que o

governador eleito assumiu durante sua campanha e que agora devem ser transformadas em ações concretas.

- A Agenda 2030 (ODS): alinhamento com a agenda global da ONU, que estabelece 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). O governo estadual deve propor suas políticas públicas de forma a contemplar temas como erradicação da pobreza, educação de qualidade, igualdade de gênero e sustentabilidade ambiental.
- As temáticas setoriais dos órgãos: cada órgão ou secretaria municipal tem suas próprias áreas de atuação e prioridades. O PPA deve considerar essas temáticas específicas e os serviços essenciais prestados para garantir que todas as áreas recebam a atenção e os recursos necessários.

b) Diagnósticos Setoriais

A elaboração do diagnóstico setorial é a primeira etapa para a criação dos programas finalísticos. Ela serve para o devido entendimento do onde e como está a instituição, suas políticas e serviços. Nesse contexto, o diagnóstico setorial é um instrumento aplicado com finalidade de conhecer a situação atual da área e é utilizado para o embasamento dos objetivos setoriais no período de vigência do PPA, sendo norteador da construção de políticas públicas, uma vez que possibilita a identificação do problema da área e de suas relações causais.

Esse processo é realizado no âmbito dos órgãos, em oficinas de planejamento e reuniões, sendo importante a participação das suas lideranças e equipes técnicas para fins de alinhamento assertivo aos principais problemas enfrentados pela respectiva área.

A materialização desta etapa deve ocorrer com a estruturação de documentos que podem conter, como exemplo, os seguintes elementos:

- Série histórica e análise dos principais indicadores;
- Matriz SWOT, também chamada FOFA, trazendo os aspectos positivos e negativos dos ambientes interno e externo da Prefeitura;
- Resumos de estudos conjunturais e análises de cenários;
- Definição de problemas de políticas públicas;
- Outros instrumentos de diagnósticos.

c) Oficinas de Planejamento

As oficinas de planejamento serão concebidas por meio de reuniões entre a equipe de planejamento e orçamento e as áreas finalísticas, sendo estas últimas representadas pelas suas respectivas lideranças, bem como por técnicos e especialistas das Secretarias, órgãos, entidades e suas vinculadas, que compõem Poder Executivo.

O objetivo dessas oficinas é orientar os órgãos na definição dos programas a partir das diretrizes e dos diagnósticos. De forma sucinta, as oficinas de planejamento serão concretizadas por meio das etapas a seguir:

- Apresentação de Diagnóstico: identificação e descrição dos problemas, mantendo-se o alinhamento com o plano de trabalho da atual gestão e a Agenda 2030;
- Priorização dos problemas identificados;
- Formulação da identidade estratégica da Prefeitura: missão (opcional), visão e valores;
- Definição dos Objetivos Estratégicos e desenho do Mapa Estratégicos;
- Definição dos indicadores e de suas respectivas metas para o ciclo estratégico, em cada um dos objetivos estratégicos apresentados no Mapa;
- Caracterização e diretrizes dos Programas Finalísticos responsáveis pelo alcance dos objetivos estratégicos.

d) Participação Social

A participação da população no processo de planejamento é um direito garantido por lei e um pilar fundamental para a construção de políticas públicas eficientes e democráticas. No caso do PPA (Plano Plurianual), essa participação está assegurada, principalmente, pela Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), que, em seu artigo 48, § 1º, inciso I, estabelece que a sociedade deve ser ouvida durante a elaboração do PPA, garantindo que as demandas populares sejam consideradas no planejamento governamental.

Além de ser uma exigência legal, ela permite que a população participe ativamente do planejamento das ações do governo, fortalecendo o controle social e garantindo a transparência na gestão pública e, principalmente, o atendimento das reais necessidades e expectativas da população.

No contexto do PPA, a consulta pública deverá ocorrer no início do processo de elaboração do plano. Esse será o momento em que os cidadãos poderão expressar suas necessidades e apontar quais questões devem ser tratadas como prioridades nos próximos quatro anos. Essa participação é fundamental para que o PPA reflita, de fato, os anseios e as demandas da sociedade.

A participação social pode ser realizada por meio de duas principais estratégias:

I.Consultas Públicas: Um formulário digital será disponibilizado à população, permitindo que os cidadãos indiquem suas prioridades e sugestões para o planejamento municipal. Esse questionário será amplamente divulgado por meio de:

- Banners informativos;
- Mídias digitais (internet, redes sociais);
- Mídias tradicionais (televisão, rádio);
- Mídia externa (outdoors, cartazes em locais públicos).

II.Audiências Públicas e Encontros Regionalizados: Além da consulta online, serão realizados eventos presenciais, como Audiências Públicas e reuniões regionalizadas, para discutir as prioridades em políticas públicas. Esses encontros são oportunidades para que a população participe de debates diretos com os gestores públicos, contribuindo com ideias e sugestões.

Todas as contribuições coletadas durante a Consulta Pública serão sistematizadas, classificadas e organizadas por temas. Essas informações serão encaminhadas aos gestores setoriais (responsáveis por cada área do governo), que as utilizarão como base para:

- Elaborar diagnósticos sobre as necessidades do município;
- Propor programas e ações alinhados às demandas da população;
- Definir as prioridades que serão incluídas no PPA 2026-2029.

Além disso, todo o processo de análise das contribuições seguirá as diretrizes da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD - Lei nº 13.709/2018), garantindo o sigilo e a proteção das informações pessoais dos participantes.

3.5.3. Dimensão tática

Com as diretrizes, os objetivos e as metas definidos, é necessário estruturar o caminho para alcançar a visão de futuro e cada um dos objetivos estratégicos. No setor público, o instrumento utilizado para tanto é denominado “programa”. Portanto, os PPAs nada mais são que o conjunto dos programas estruturados para o alcance da estratégia governamental.

Em um conceito mais formal, Programa é um instrumento de organização da atuação governamental e consiste num conjunto articulado de Iniciativas e Entregas para o alcance de um objetivo comum. Esse objetivo se configura na solução de um problema no atendimento de demandas da sociedade ou no aproveitamento de oportunidades.

Sua elaboração deve ser baseada no Diagnóstico Setorial, realizado nas etapas iniciais da construção do PPA, garantindo que atendam aos objetivos definidos. Para isso, é essencial especificar claramente os seguintes elementos:

- Problema a ser enfrentado;
- Ações para enfrentamento do problema;
- Resultados esperados;
- Recursos financeiros necessários.

A articulação se dá através de programas setoriais que podem ser considerados:

Figura 7 – Tipos de Programas do PPA



Elaboração: Suorc

* As operações especiais estão associadas aos programas do tipo Operações Especiais, os quais constarão apenas do orçamento e não integram o PPA.

Recomenda-se que cada objetivo estratégico tenha, pelo menos, um programa finalístico. Além disso, cada Unidade Gestora deve ter o seu programa de Gestão e Manutenção. Os programas finalísticos terão foco nas políticas e serviços oferecidos e os de gestão e manutenção servirão para abrigar os gastos para a sustentação da própria unidade gestora. Somente para facilitar o entendimento, mesmo gastos correntes, como, por exemplo, o salário de um professor em sala de aula, recomenda-se orçar num programa finalístico. Por outro lado, despesas e projetos voltados, para a administração da própria unidade gestora, como, por exemplo, o salário de um contador ou mesmo de um Secretário Municipal, deve ser orçado no programa de gestão e manutenção da Unidade Gestora.

As melhores práticas recomendam que os programas sejam compostos por indicadores táticos e de resultados e por ações que caracterizem atividades, processos, serviços e projetos. Isso é um pouco diferente da formatação das estratégias utilizadas no setor privado, que, em geral, abrigam quase exclusivamente projetos.

Essa diferença é justificada, principalmente, pela necessidade de composição orçamentária. Seja no médio prazo (PPA) ou no curto prazo (LOA), os programas devem abrigar ações rotineiras e projetos, isto porque os orçamentos dos programas devem ser pensados de forma completa (gastos correntes mais investimentos). Essa, aliás, é uma excelente reflexão sobre como essa lógica pode tornar os orçamentos cada vez mais reais e cada centavo vínculo (esse trecho ficou confuso) ao alcance da estratégia.

O anexo III apresenta os atributos importantes para a criação de um programa de governo.

3.5.4. Dimensão Operacional

A dimensão operacional refere-se à parte prática e executável de um processo, estratégia ou sistema, através de um projeto ou atividade. Em outras palavras, é o conjunto de ações, recursos e procedimentos necessários para garantir que algo funcione conforme planejado.

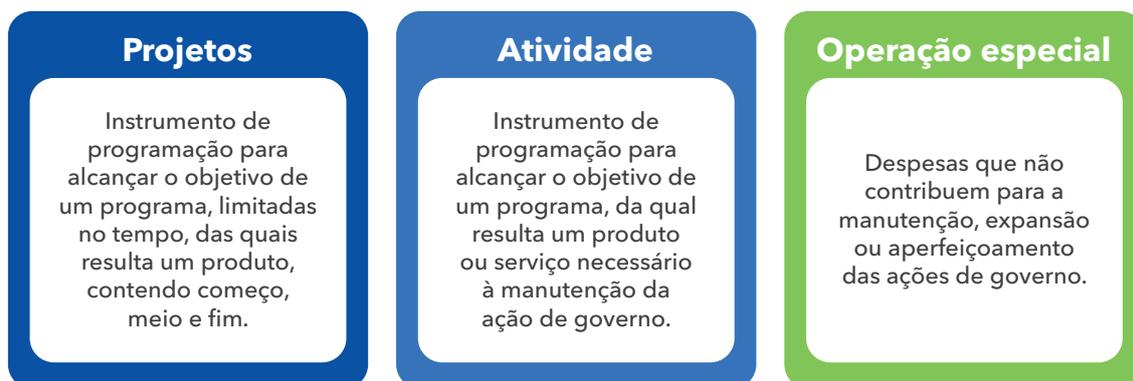
Ações

As ações correspondem a atividades concretas executadas dentro dos programas, focadas na definição e na otimização do uso dos recursos disponíveis, garantindo sua aplicação eficiente e a qualidade dos produtos entregues, como por exemplo: pavimentação de ruas, construção de unidades de saúde ou promoção de capacitações profissionais. Elas resultam em produtos (bens ou serviços) que contribuem para atingir os objetivos de um programa e podem ser classificadas como orçamentárias e não orçamentárias.

As ações orçamentárias são desdobramentos dos objetivos estratégicos, dando concretude às intenções do PPA. Durante os quatro anos de execução do plano, elas permitem visualizar o que de fato será realizado. Essas ações podem ser classificadas conforme sua natureza:

- **Projeto:** conforme conceito do Project Institute Management (PMI), projeto consiste em “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. Em termos práticos é o mesmo que dizer que é um conjunto de ações e recursos diferentes do habitual, pois será destinado a criar, ampliar, modernizar ou reconfigurar algo.
- **Atividade:** Instrumento de programação de caráter contínuo e permanente, resultando em produtos ou serviços necessários à manutenção das ações governamentais. Esses são esforços rotineiros, representados por processos, serviços ou políticas já existentes e que funcionam habitualmente como atribuição da prefeitura.
- **Operação Especial:** refere-se às despesas que não contribuem para a manutenção, expansão ou aprimoramento das ações governamentais, sem resultar na entrega de produtos ou serviços.

Figura 8 – Tipo de ações



Elaboração: Suorc

* As operações especiais estão associadas aos programas do tipo Operações Especiais, os quais constarão apenas do orçamento e não integram o PPA.

O anexo V apresenta os atributos importantes para a criação de uma ação.

Critérios para Priorização

A seleção de programas e ações deve considerar critérios que garantam a alocação eficiente dos recursos, maximizando o impacto para a comunidade.

Os principais critérios incluem:

- **Impacto Social e Econômico**: benefícios diretos e indiretos para a população.
- **Urgência**: atende a demandas imediatas e críticas.
- **Viabilidade Técnica e Financeira**: compatibilidade com as capacidades operacionais e orçamentárias do município.
- **Alinhamento com Diretrizes Estratégicas**: consonância com os grandes eixos de desenvolvimento municipal.
- **Coerência com o Plano de Governo**: compatibilidade com as prioridades e metas estabelecidas pela gestão municipal.

Orçamentação

Financiamento e Fontes de Recursos

O financiamento das ações previstas no Plano Plurianual (PPA) municipal depende da correta identificação e alocação dos recursos disponíveis. Esses

recursos podem ser classificados em orçamentários e não orçamentários, cada um com características e critérios específicos para sua utilização.

Recursos Orçamentários

Os recursos orçamentários são aqueles previstos na Lei Orçamentária Anual (LOA) e provenientes das receitas municipais. Eles cumprem a legislação vigente, garantindo transparência e controle na aplicação dos valores. Esses recursos podem ser divididos em:

- **Receitas Próprias:** Receitas de tributos municipais, como IPTU, ISS e taxas administrativas.
- **Transferências Intergovernamentais:** Repasses de recursos da União e dos estados, como o Fundo de Participação dos Municípios (FPM), o ICMS e transferências voluntárias.
- **Convênios e Parcerias:** Acordos firmados entre o município e outras esferas de governo para a execução de projetos específicos.
- **Emendas Parlamentares:** Recursos destinados a deputados e senadores para ações e investimentos no município.
- **Créditos Adicionais:** Suplementações ou novos créditos aprovados para reforçar dotações já previstas ou atender despesas não incluídas no orçamento inicial.

A gestão correta desses recursos é essencial para garantir a sustentabilidade financeira do município e a execução eficiente das políticas públicas.

Recursos Não Orçamentários

Além dos valores previstos no orçamento municipal (LOA municipal), há fontes de financiamento complementares que podem fortalecer a capacidade de investimento e execução de projetos. Esses recursos não passam diretamente pelo orçamento público, mas são fundamentais para viabilizar ações estratégicas. Entre eles, destacam-se:

- **Parcerias Público-Privadas (PPPs):** Acordos entre o município e empresas privadas para a realização de obras e serviços de interesse público.
- **Operações de Crédito:** Financiamentos obtidos junto a instituições financeiras, como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e a Caixa Econômica Federal, para investimentos de

longo prazo.

- Doações e Fundos especiais: Subsídios recebidos de organizações nacionais e internacionais para projetos específicos.
- Recursos de Organismos Internacionais: Financiamentos e cooperações técnicas provenientes de entidades como o Banco Mundial e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

As ações governamentais, sejam elas orçamentárias (com recursos financeiros) ou não orçamentárias (sem custo direto), têm como objetivo contribuir para o cumprimento das metas dos programas. Isso inclui transferências de recursos, que podem ser obrigatórias ou voluntárias, para outros entes da Federação (como estados e municípios) ou para pessoas físicas e jurídicas.

Esses recursos podem se apresentar de diversas formas, como subsídios, subvenções, auxílios, contribuições, financiamentos, entre outros. Em resumo, as ações representam as entregas efetivas de bens e serviços à sociedade, garantindo que os programas governamentais cumpram seu propósito.

3.5.5. Exemplo de desdobramento das dimensões estratégicas

As imagens abaixo apresentam uma estrutura organizada nas três dimensões que compõem o planejamento estratégico de um Plano Plurianual (PPA) municipal: Dimensão Estratégica, Dimensão Tática e Dimensão Operacional.

Essa estrutura ajuda a organizar o planejamento do PPA municipal de forma clara e eficiente. A Dimensão Estratégica define o “para onde vamos”, a Dimensão Tática estabelece “como vamos chegar lá” (por meio de programas e indicadores), e a Dimensão Operacional detalha “o que vamos fazer” (ações concretas).

A dimensão estratégica define o “norte” do planejamento, ou seja, o que se deseja alcançar no longo prazo. Ela é composta por:

- Visão de Futuro: representa o cenário ideal que o município deseja alcançar. No exemplo, a visão, neste caso do PPA-2024/2027 do governo do estado, é ser um “Estado inclusivo, próspero, verde e digital”. Isso representa o esforço que será realizado na busca de um futuro com

igualdade de oportunidades, crescimento econômico, sustentabilidade ambiental e inovação tecnológica.

- **Diretrizes:** são os princípios que orientam as ações para alcançar a visão de futuro. No mesmo exemplo, a diretriz é “garantir o acesso do cidadão às ações e serviços de saúde”, o que envolve a regionalização e a ampliação da capacidade e diversificação dos serviços de saúde.
- **Eixos:** representam as áreas prioritárias de atuação. Aqui, o eixo é o “Desenvolvimento Social”, que foca em melhorar a qualidade de vida da população.
- **Objetivos Estratégicos:** são metas de longo prazo que direcionam as ações. No exemplo, o objetivo é “elevar a qualidade e capacidade de atendimento da saúde”, com foco em regionalização, especialização, pesquisa e tecnologia (como a telemedicina).

DIMENSÃO ESTRATÉGICA	Visão de Futuro	Ser um Estado inclusivo, próspero, verde e digital
	Diretrizes	Garantir o acesso do cidadão às ações e aos serviços de saúde por meio da regionalização e ampliação da capacidade e diversificação dos serviços
	Eixos	Desenvolvimento Social
	Objetivos Estratégicos	Elevar a qualidade e capacidade de atendimento sa saúde, fortalecendo a regionalização, a especialização, a pesquisa e tecnologia (telemedicina)

A Dimensão Tática traduz a estratégia em programas.

- **Programas:** são conjuntos de ações organizadas para atingir os objetivos estratégicos. No exemplo, o programa é “Investindo em Saúde”, que visa fortalecer a área da saúde no município.
- **Objetivos:** especificam o que se pretende alcançar com o programa. Aqui, o objetivo é “fortalecer a Vigilância em Saúde”, promovendo a prevenção, proteção e controle de doenças.
- **Indicadores:** são medidas que permitem avaliar o progresso. No caso, o indicador é o “número de leitos hospitalares existentes por mil habitantes”, que ajuda a monitorar a capacidade de atendimento do sistema de saúde.
- **Metas:** representam os resultados quantitativos esperados para os indicadores. No exemplo, ainda não há uma meta definida, mas ela deve ser estabelecida com base em dados reais e objetivos claros.

DIMENSÃO TÁTICA	Programas	Programa Investindo em Saúde
	Objetivos	Fortalecer a Vigilância em Saúde, através da promoção da saúde da população, com foco na atenção em vigilância, proteção, prevenção e controle de doenças e agravos em saúde e seus determinantes.
	Indicadores	Número de leitos hospitalares existentes, por mil habitantes
	Metas	Definir meta do indicador

A Dimensão Operacional é onde as ações são colocadas em prática.

- **Ações:** são as atividades específicas que serão realizadas para cumprir os objetivos dos programas. No exemplo, a ação é a “adequação da Rede de Serviços de Atenção Básica em Saúde”, que envolve melhorias na infraestrutura e nos serviços de saúde oferecidos à população

DIMENSÃO OPERACIONAL	Ações	Adequação da Rede de Serviços de Atenção em Saúde
-----------------------------	--------------	---

4. COMO SABER SE ESTAMOS NO CAMINHO CERTO?

Para saber se a elaboração do Plano Plurianual (PPA) está no caminho certo, é essencial acompanhar alguns aspectos-chave ainda na fase de elaboração dos programas do PPA.

Aqui estão alguns critérios importantes para essa avaliação:

4.1. Coerência Estratégica

Alinhamento com diretrizes governamentais - O PPA deve estar alinhado com o plano de governo, políticas públicas e necessidades da população.

Clareza nos objetivos e metas - Os programas e ações devem ter objetivos bem definidos, com metas realistas e mensuráveis.

4.2. Consistência Metodológica

Análise de consistência – Avaliar se todos os elementos do programa (objetivos, metas, indicadores, orçamento, prazos e responsáveis) estão bem estruturados e coerentes entre si.

Indicadores bem definidos – Estabelecer métricas claras para monitorar e avaliar os resultados dos programas.

4.3. Viabilidade Orçamentária e Financeira

Previsão orçamentária realista – Os recursos financeiros projetados devem ser compatíveis com as ações planejadas.

Sustentabilidade fiscal – Garantir que as despesas previstas sejam equilibradas com a capacidade de arrecadação e financiamento do governo.

4.4. Mecanismos de Monitoramento e Avaliação

Definição de indicadores de desempenho – Estabelecer métricas para medir o impacto das ações previstas.

Sistema de acompanhamento contínuo – Criar mecanismos para revisar e ajustar o PPA conforme necessário ao longo da sua execução.

Se esses aspectos estiverem sendo seguidos, há uma grande chance de que a elaboração do PPA esteja no caminho certo e que o plano possa gerar impactos positivos e duradouros.

5. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

5.1. Conceito

O monitoramento e a avaliação são processos essenciais na formulação e gestão do Plano Plurianual (PPA) municipal, garantindo que as ações governamentais sejam implementadas conforme o planejado e gerem os resultados esperados.

- Monitoramento refere-se ao acompanhamento contínuo da execução física e financeira dos programas e ações, permitindo ajustes em tempo real.
- Avaliação envolve uma análise mais aprofundada sobre a eficácia, a eficiência e o impacto das políticas e programas, gerando subsídios para a tomada de decisão e melhoria das ações futuras.

DIFERENÇAS ENTRE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

ASPECTO	MONITORAMENTO	AVALIAÇÃO
Objetivo	Acompanhar a implementação dos programas e ações.	Analisar os efeitos e impactos das ações realizadas.
Periodicidade	Contínuo e sistemático.	Pontual ou periódico.
Foco	Execução física e financeira.	Resultados, impactos e eficiência.
Instrumentos	Indicadores, relatórios, dashboards.	Estudos, auditorias, pesquisas de campo.
Tomada de decisão	Permite ajustes operacionais imediatos.	Subsidia reformulações estratégicas.

5.2. Métodos de Monitoramento e Avaliação

Monitoramento

- Indicadores de desempenho: medidas quantitativas que avaliam a execução física e financeira dos programas. Exemplo: percentual de execução orçamentária.
- Sistemas de Informação: ferramentas eletrônicas para coleta e análise de dados, como painéis de indicadores.
- Relatórios periódicos: documentos que sintetizam a evolução das ações,

permitindo análise comparativa.

- Reuniões de acompanhamento: encontros regulares entre gestores para discutir andamento das ações e propor ajustes.

Avaliação

- Avaliação de processos: analisa a forma como as ações são executadas, identificando gargalos e oportunidades de melhoria.
- Avaliação de impacto: mede os efeitos das políticas públicas na sociedade, considerando mudanças geradas.
- Análise custo-benefício: compara os investimentos realizados com os benefícios gerados para a população.
- Pesquisa de percepção: levantamento com cidadãos para avaliar satisfação e impactos das ações governamentais.

5.3. Conformidade para o Controle Externo

Os órgãos de Controle Externo são sempre importantes referências para a estruturação de processos e práticas em governança e gestão pública. No caso do PPA, algumas recomendações podem ajudar as prefeituras a evitar riscos de não conformidade, tais como:

- Definição clara de objetivos e metas: O PPA deve conter objetivos bem estruturados, com metas mensuráveis e indicadores de desempenho.
- Uso de indicadores robustos: É essencial utilizar indicadores que permitam medir a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações governamentais.
- Transparência e participação social: A sociedade deve ter acesso às informações do monitoramento e avaliação, promovendo maior controle social.
- Adoção de sistemas de informação: O uso de ferramentas eletrônicas facilita a coleta, a análise e a divulgação de dados sobre a execução do PPA.
- Realização de avaliações periódicas: Além do monitoramento contínuo, avaliações devem ser conduzidas periodicamente para medir os impactos das políticas públicas.
- Capacitação de servidores: Equipes responsáveis pelo monitoramento

e avaliação devem receber treinamentos para aplicar metodologias eficazes.

Seguir essas diretrizes fortalece a governança municipal, assegura maior transparência na gestão pública e melhora a qualidade das políticas implementadas.

6. REVISÃO

A revisão é o processo de atualização do plano, visando incorporar resultados obtidos a partir do monitoramento e da avaliação dos programas.

O objetivo da revisão do PPA é garantir que o planejamento se mantenha atual e esteja alinhado às necessidades da sociedade e à capacidade financeira e de execução da gestão municipal.

A revisão deve ser baseada em evidências, utilizando os dados coletados no monitoramento e os resultados das avaliações.

7. CONCLUSÃO

A elaboração do Plano Plurianual (PPA), instrumento de gestão previsto na Constituição Federal de 1988, reflete a importância do planejamento e contribui para a transparência e a efetividade das ações na administração pública.

Cabe ao PPA municipal orientar a atuação da gestão municipal na implementação de políticas públicas em áreas prioritárias, como saúde, educação, infraestrutura e segurança, de forma que a priorização dos recursos humanos e financeiros vá ao encontro das necessidades da sociedade.

As informações contidas neste guia são de natureza orientativa. No conteúdo produzido foram abordados conceitos e práticas que pretendem ajudar os municípios sul-mato-grossenses a cumprir com qualidade a sua obrigação constitucional, bem como gerar mais maturidade nos processos de

planejamento governamental.

Este guia pode contribuir com a elaboração do PPA, independentemente se a formulação for totalmente própria da gestão municipal ou apoiada por consultorias. Entretanto, recomenda-se que haja uma estrutura na prefeitura com capacidade para se apropriar do que for produzido, estabelecendo uma sistemática de execução, monitoramento, avaliação e revisão do PPA.

8. ELABORAÇÃO

Thaner Castro Nogueira

Secretaria-Executiva de Gestão Estratégica e Municipalismo - Segem

Superintendência de Planejamento Estratégico e Governança - SUPEG

Rodrigo Alejandro Ferrada Benavides - Superintendente

Equipe Técnica

Katyuscia Campos Fernandes - Coordenadora de Planejamento e Estratégia

Giorgia Cara Vilela

Giovanna Ramos Auto

Mario Vinicius da Silva

Karla Martins Cavalcanti - Coordenadora ODS

ANEXOS

I. Mapa Estratégico do Estado de Mato Grosso do Sul - 2024-2027



Acervo Segem

II. Alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

Para a elaboração do PPA é fundamental que cada um dos programas propostos esteja alinhado aos **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)**, que fazem parte da Agenda 2030. Esse alinhamento garante que as ações do município contribuam para o desenvolvimento sustentável não apenas localmente, mas, também, globalmente.

A Agenda 2030 é um plano de ação global criado em setembro de 2015, durante uma reunião na sede da Organização das Nações Unidas (ONU), em Nova York. Nessa reunião, representantes dos 193 países membros da ONU, incluindo o Brasil, firmaram um compromisso com o documento “Transformando o Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável”.

Esse documento estabelece 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas, que devem ser implementados até o ano de 2030 e que buscam promover o desenvolvimento sustentável em três dimensões principais:

- Pessoas: erradicar a pobreza e a fome, garantir saúde, educação e igualdade de oportunidades para todos.
- Planeta: proteger o meio ambiente, combater as mudanças climáticas e promover o uso sustentável dos recursos naturais.
- Prosperidade: garantir crescimento econômico inclusivo, com redução das desigualdades e acesso a trabalho digno.

A Agenda 2030 reforça a importância da paz universal, da liberdade e da justiça, reconhecendo que a erradicação da pobreza em todas as suas formas é o maior desafio global e um requisito essencial para o desenvolvimento sustentável.

Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e 169 metas que integram a Agenda 2030 demonstram a escala e a ambição dessa nova Agenda universal. Eles se constroem sobre o legado dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio e concluirão o que estes não conseguiram alcançar.

Eles são integrados e indivisíveis e equilibram as três dimensões do desenvolvimento sustentável: a econômica, a social e a ambiental. Como

signatário da Agenda 2030, o município assume o compromisso de contribuir para o alcance dos ODS. Isso significa que, ao elaborar o PPA, o governo municipal deve:

- Integrar os ODS às políticas públicas locais: garantir que os programas e ações do município estejam alinhados aos objetivos globais, como erradicação da pobreza, redução das desigualdades, promoção da saúde e educação de qualidade, e proteção ao meio ambiente.
- Promover a participação social: envolver a sociedade civil, empresas, instituições e outros atores locais no esforço conjunto para alcançar os ODS.
- Combater desafios locais e globais: enfrentar problemas como desigualdade, injustiça, mudanças climáticas e falta de oportunidades, contribuindo para um futuro mais justo e sustentável.

O alinhamento do Plano Plurianual (PPA) Municipal aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) traz uma série de vantagens para o município, tanto no curto quanto no longo prazo. Esses benefícios não se limitam apenas ao governo, mas também impactam positivamente a vida dos cidadãos, o meio ambiente e o desenvolvimento econômico local. Abaixo, detalhamos os principais benefícios:

- Foco no desenvolvimento sustentável: As ações do município passam a contribuir para um futuro mais equilibrado, considerando aspectos sociais, econômicos e ambientais.
- Melhoria da qualidade de vida da população: Ao priorizar metas como saúde, educação, saneamento básico e redução das desigualdades, o município promove o bem-estar de seus cidadãos.
- Acesso a recursos e parcerias: Municípios alinhados aos ODS têm mais chances de captar recursos e estabelecer parcerias com organizações nacionais e internacionais que apoiam o desenvolvimento sustentável.
- Transparência e responsabilidade: O alinhamento aos ODS permite que a população acompanhe e cobre resultados, fortalecendo a governança e a confiança nas ações do governo.

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030:

ODS 1. Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares.

ODS2. Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável.

ODS 3. Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos e todas, em todas as idades.

ODS 4. Assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todas e todos.

ODS 5. Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas.

ODS 6. Assegurar a disponibilidade e a gestão sustentável da água e saneamento para todas e todos.

ODS 7. Assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia para todas e todos.

ODS 8. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos.

ODS 9. Construir infraestrutura resiliente, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação.

ODS 10. Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles.

ODS 11. Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis.

ODS 12. Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis.

ODS 13. Tomar medidas urgentes para combater a mudança climática e seus impactos.

ODS 14. Conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável.

ODS 15. Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda da biodiversidade.

ODS 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.

ODS 17. Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.



OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

17 OBJETIVOS PARA TRANSFORMAR NOSSO MUNDO



Fonte: Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU)

III. Conceitos dos atributos de programas

1.Código: é o número atribuído ao Programa. É o mesmo utilizado na Lei Orçamentária Anual.

2.Título: expressa os propósitos do Programa em uma palavra ou frase-síntese, devendo ser de fácil compreensão pela sociedade.

3.Tipo de Programa: indicação do direcionamento ou público-alvo do programa. Ele pode ser: Finalístico ou Gestão e Manutenção. Cabe destacar que, além desses dois tipos de Programas, por sua representatividade (montante de recursos envolvidos), o PPA contempla o de Operação Especiais, que são o detalhamento da função Encargos Especiais e contém as despesas sobre as quais não se pode associar um bem ou serviço a ser gerado no processo produtivo corrente, tais como: dívidas, ressarcimentos, indenizações e outras afins, representando, portanto, uma agregação neutra.

4.Unidade Orçamentária Origem: é a instituição responsável pelo gerenciamento do Programa.

5.Problema: esse campo deve identificar e descrever de maneira sucinta o problema que deu origem e justifica a construção do Programa. Ver anexo sobre Situação problema.

6.Alinhamento com ODS: indicação a qual (is) Objetivo (s) de Desenvolvimento Sustentável (ODS) o Programa está relacionado.

7.Objetivo Estratégico: são temáticas centrais nas quais foram distribuídas as diretrizes estratégicas de Governo. Os objetivos estratégicos facilitam a integração das ações governamentais e ajudam a entender as interrelações das diversas áreas administrativas. A divisão nessas temáticas também ajuda no monitoramento e na avaliação dos resultados por objetivo, o que permite agir pontualmente e corrigir o curso das políticas públicas.

8.Área de Resultado: refere-se, dentro do programa de governo, quais áreas serão contempladas e que refletirão a proposta de governo.

9.Situação: indica a atividade ou inatividade do Programa.

IV. Conceitos dos atributos de objetivos

1.Programa: descreve o Programa do PPA em que o objetivo está vinculado.

2.Objetivo: descrição do detalhamento e delimitação do que se espera do Programa. O objetivo específico comunica cada resultado esperado para o alcance do objetivo do programa decorrente da entrega de bens ou serviços.

3.Caracterização: campo para detalhar as razões que consubstanciam o objetivo pretendido.

4.Situação: indica a atividade ou inatividade do Programa.

5.Exercício: período (ou ano) a que se refere a demonstração do resultado.

6.Meta: declara o resultado esperado para o (s) indicador (es) no período a que se refere. Considera o montante de recursos disponíveis e a capacidade operacional das instituições envolvidas na execução do programa. Expressam a medida de alcance do objetivo, podendo ser de natureza qualitativa ou quantitativa.

7.Objetivos Específicos: declaram à sociedade o objetivo intermediário que se pretende atingir ao final do período do Plano. Detalha em sua caracterização o que fazer e como fazer.

V. Conceitos dos atributos de ações

1.Código da ação: não preencher.

2.Esfera: são grandes categorias orçamentárias. Tem por finalidade identificar se a despesa pertence ao Orçamento Fiscal, da Seguridade Social ou de Investimento das Empresas Estatais.

3.Unidade Orçamentária: corresponde à classificação institucional. Especifica a unidade responsável, sendo o menor nível da classificação institucional, agrupada em órgãos.

4.Função: maior nível de agregação das diversas áreas de despesa que competem ao setor público.

5.Subfunção: representa uma partição da função, visando agregar determinados subconjuntos de despesa do setor público. Podem ser combinadas com funções diferentes daquelas a que estejam vinculadas.

6.Título: nome resumido que descreve um resultado intermediário, ou um bem/serviço, para atender a Iniciativa do Programa e deve contribuir diretamente para o alcance de seu Objetivo.

7.Descrição: descreve a forma pela qual a ação deve ser demonstrada para a sociedade, sempre de forma clara e simplificada.

8.Emenda: incluídas pelo Legislativo que podem ser supressivas, aglutinativas, substitutivas, modificativas ou aditivas.

9.Tipo de ação: definir se Projeto, Atividade ou Operações Especiais.

10.Situação: indica a atividade ou inatividade do Programa.

11.Exercício: período (ou ano) a que se refere a demonstração do resultado.

12.Origem: PPA (preenchimento automático).

13. Objetivo do programa: descrição resumida do que se pretende atingir.
14. Indicador do Programa: associa a ação ao indicador do Programa.
15. Peso do indicador: peso atribuído ao indicador para fins de apuração do desempenho do Programa. Quanto maior o peso do indicador, maior será o seu impacto na média, tornando esse valor mais relevante. Caso não haja pesos a considerar, indicar o número 1.
16. Objetivo específicos: título do objetivo específico a que pertence a ação.
17. Base legal: preenchimento automático.
18. Descrição: preenchimento automático.
19. Ação de insumo estratégico: preenchimento opcional.
20. Produto: bem ou serviço que resulta da ação, destinado ao público-alvo, ou o insumo estratégico que será utilizado para a produção futura de bem ou serviço. Cada ação deve ter um único produto. Em situações especiais, expressa a quantidade de beneficiários atendidos pela ação.
21. Especificação do produto: características do produto acabado, visando sua melhor identificação.
22. Unidade de medida: padrão selecionado para mensurar a produção de um bem ou serviço, visando detalhar o volume de operação, a carga de trabalho e a quantidade de produtos ou serviços gerados. No caso das operações especiais em que a mensuração seja possível, útil ou desejável, ao invés do campo produto, haverá um campo intitulado "Item de Mensuração".
23. Beneficiário: público-alvo direta e indiretamente beneficiado.
24. Descrição: refere-se à totalidade da meta para aquela ação específica durante a vigência do PPA, devendo ao menos conter a descrição detalhada, a meta expressa em alguma unidade de medida e a regionalização, se houver.

25.Unidade de medida: refere-se ao padrão de apresentação da mensuração.

26.Meta: referente à cada exercício de vigência do PPA.

27.Apuração da meta: instituição responsável, método de apuração e anexo com o método de apuração.

28.Situação: indica atividade ou inatividade do Programa.

29.Unidade orçamentária responsável: especifica a unidade responsável pela execução da ação.

30.Forma de implementação: direta, descentralizada, linha de crédito, transferência obrigatória ou outras.

31.Detalhamento da implementação: preenchimento opcional.

32.Início: data inicial da execução da ação.

33.Término: data final da execução da ação.

34.Regionalizar na execução: assinalar apenas se a ação compreende a regionalização.

VI. Modelo de Ficha de Indicadores para Programas do Plano Plurianual Municipal

PROGRAMA VINCULADO	(Descreva o programa ao qual o indicador está associado)			
NOME DO INDICADOR	(Informe o nome completo do indicador)			
DESCRIÇÃO DO INDICADOR	(Explique claramente o que o indicador mede e sua relevância para o programa)			
UNIDADE DE MEDIDA	(Especifique a unidade de medida utilizada, como %, número absoluto, índice, etc.)			
ÍNDICE INICIAL	(Informe o valor do indicador na linha de base ou o valor inicial conhecido)	Data de apuração	(Indique a data ou o período de referência do índice inicial)	
POLARIDADE	(Indique se o indicador é positivo ao aumentar ou ao diminuir. Exemplo: "Quanto maior, melhor"; "Quanto menor, melhor".)			
JUSTIFICATIVA DE SELEÇÃO DO INDICADOR	(Explique os motivos pelos quais o indicador foi escolhido, destacando sua importância para o monitoramento e avaliação do programa)			
FONTE:	(Indique a origem dos dados utilizados para calcular o indicador, como instituições, bases de dados ou levantamentos próprios)			
PERIODICIDADE DA COLETA	(Informe com que frequência os dados serão coletados, como mensal, trimestral, anual, etc.)			
BASE GEOGRÁFICA	(Descreva a abrangência geográfica do indicador, como municipal, regional ou nacional)			
FÓRMULA DE CÁLCULO	(Detalhe a fórmula ou metodologia para calcular o indicador)			
OBSERVAÇÃO	(Insira quaisquer comentários ou informações adicionais relevantes para o indicador)			
METAS	2024	2025	2026	2027
Critério Para Estabelecer Metas	(Explique como as metas foram definidas, com base em análises, projeções ou objetivos do programa)			
Responsável pela validação	(Nome, cargo e organização do responsável pela validação do indicador)	Contato		

VII. Modelo de Ficha para Programas do Plano Plurianual Municipal

FICHA PARA PROGRAMAS DO PLANO PLURIANUAL MUNICIPAL

1. Objetivo Estratégico Associado ao Programa

(Descreva como o programa está alinhado aos objetivos estratégicos do Plano Plurianual Municipal)

2. Nome do Programa

(Escreva o nome oficial do programa que será incluído no PPA)

3. Objetivo do Programa

(Explique o propósito central e abrangente do programa em uma frase clara e objetiva, destacando o impacto esperado para o município)

4. Indicadores do Programa

(Liste os indicadores que serão utilizados para medir o desempenho e impacto do programa)

- Indicador 1: (Descrição e metodologia de cálculo)
- Indicador 2: (Descrição e metodologia de cálculo)
- Indicador 3: (Descrição e metodologia de cálculo)

Indicador (Nome do Indicador)	Meta	Descrição (Descreva o que esse indicador pretende medir)	Metodologia (Como esse indicador é calculado?)
Indicador 1	Meta 1	Descrição 1	Metodologia de Cálculo 1
Indicador 2	Meta 2	Descrição 2	Metodologia de Cálculo 2
Indicador 3	Meta 3	Descrição 3	Metodologia de Cálculo 3

5. Público-Alvo

(Descreva quem será beneficiado diretamente pelo programa)

6. Detalhamento de Objetivos Específicos, Ações e Produtos

Objetivo Específico (É o objetivo do programa)	Ações (Atividades específicas realizadas dentro dos programas)	Produto Esperado (O que se espera desse indicador)	Área Responsável
(Exemplo: Melhorar a infraestrutura viária)	(Exemplo: Pavimentar 10 km de ruas urbanas)	(Exemplo: Ruas pavimentadas)	(Exemplo: Secretaria Municipal de Obras)

7. Fontes de Recursos

(Descreva as fontes de financiamento previstas para a implementação do programa, como receitas próprias, transferências e convênios)

VIII. Modelo de Lei do Plano Plurianual (PPA) Municipal - Manual do Ministério do Planejamento e Orçamento (MPO)

MODELO DE LEI DE PPA MUNICIPAL LEI N° XXXXX DE (DATA)

Súmula: Dispõe sobre o Plano Plurianual - PPA 20XX-20YY e dá outras providências.

A CÂMARA MUNICIPAL DE (MUNICÍPIO), ESTADO DO (ESTADO), APROVOU E EU, PREFEITO DO MUNICÍPIO..., SANCIONO A SEGUINTE LEI:

CAPÍTULO I DO PLANEJAMENTO MUNICIPAL E DO PLANO PLURIANUAL

Art. 1º Esta Lei institui o Plano Plurianual - PPA do Município XXXXX, para o período de 20XX-20YY, em cumprimento ao disposto no § 1º, do art. 165, da Constituição Federal.

Art. 2º Para fins do disposto nesta Lei, considera-se:

- I - visão de futuro;
- II - valores;
- III - diretrizes;
- V - objetivos estratégicos;
- VII - programa finalístico;
- VIII - objetivo;
- IX - público-alvo;
- X - órgão responsável;
- XI - objetivos específicos;
- XII - indicador;
- XIII - meta;
- XVI - valor global do programa;
- XVII - programa de gestão, manutenção e serviço;
- XVIII - investimentos plurianuais;
- XIX - investimento plurianual de empresa estatal não dependente;
- XX - agenda transversal;
- XXI - camada gerencial;
- XXII - entrega;

XXVI - governança.

Art. 3º O PPA 20XX-20YY terá como diretrizes:

- I - ;
- II - ;
- III - .

Art. 4º São prioridades da administração pública municipal:

- I - ;
- II - ;
- III - .

Parágrafo único. Além das prioridades estabelecidas neste artigo, as leis de diretrizes orçamentárias poderão contemplar novas prioridades para os exercícios de 2026, 2027 e 2028, nos termos do disposto no § 2º do art. 165 da Constituição.

Art. 5º São agendas transversais do PPA 20XX-20YY:

- I - ;
- II - ;
- III - .

CAPÍTULO II DA ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO PLANO

Art. 6º O PPA 20XX-20YY define diretrizes, programas, objetivos e metas para orientar a atuação governamental no quadriênio, refletindo políticas públicas e planos já existentes e em processo de formulação.

Art. 7º O PPA 20XX-20YY reflete as políticas públicas e organiza a atuação governamental por meio de Programas, classificados como Finalísticos, de Gestão, Manutenção e Serviços. Integram o PPA 20XX-20YY os seguintes anexos (EXEMPLO):

- I - Dimensão estratégica, com visão de futuro, valores, diretrizes;
- II - Informações macroeconômicas e fiscais;
- III - Programas finalísticos, com análise estratégica, indicadores, objetivos, público-alvo, órgão responsável, objetivos específicos, indicadores, metas;

IV - Programas de gestão, manutenção e serviços;

V - Agendas transversais;

VI - Prioridades e suas metas;

VII - Investimentos plurianuais dos orçamentos fiscal e da seguridade social;

VIII - Investimentos plurianuais das empresas estatais não dependentes.

§ 1º Até noventa dias após a data de publicação desta Lei, o Poder Executivo municipal divulgará, em sítio eletrônico oficial, demonstrativos das prioridades e das agendas transversais, construídas a partir de atributos dos Programas Finalísticos do PPA 20XX-20YY.

§ 2º Não integram o PPA 20XX-20YY os programas destinados exclusivamente a operações especiais.

CAPÍTULO III DA INTEGRAÇÃO COM OS ORÇAMENTOS

Art. 8º As leis de diretrizes orçamentárias e os orçamentos anuais devem estar compatíveis com o PPA 20XX-20YY.

Art. 9º Os programas do PPA 20XX-20YY estarão expressos nas leis orçamentárias anuais e nas leis de créditos adicionais.

§ 1º As vinculações entre ações orçamentárias e programas constarão das leis orçamentárias anuais. (Retirar caso as ações orçamentárias integrem a Lei do PPA)

Art. 10. O valor global dos programas é indicativo, sendo considerado no planejamento da programação e na execução da despesa, e não constitui limite para a elaboração e a execução **dos orçamentos e dos seus créditos adicionais.**

Art. 11. Para fins do disposto no § 1º do art. 167 da Constituição, o investimento que ultrapassar um exercício financeiro, durante o período de 20XX a 20YY, será incluído no valor global dos programas.

Parágrafo único. As leis orçamentárias e as leis de créditos adicionais detalharão, em seus anexos, os investimentos de que trata o caput, para o ano de sua vigência. (Retirar caso as ações orçamentárias integrem a Lei do PPA)

CAPÍTULO IV DA GESTÃO DO PLANO

Seção I Aspectos Gerais

Art. 12. A governança do PPA 20XX-20YY visa alcançar os objetivos e as metas estabelecidas, sobretudo para a garantia de acesso equitativo e inclusivo às políticas públicas e de sua fruição pela sociedade.

Art. 13. A gestão do PPA 20XX-20YY observará os princípios da publicidade, da eficiência, da impessoalidade, da economicidade e da efetividade e compreenderá a implementação, o monitoramento, a avaliação e a revisão do PPA 20XX-20YY.

Seção II Do Monitoramento e Avaliação

Art. 14. O Monitoramento do Plano Plurianual é atividade estruturada a partir da implementação de cada Programa, e orientada para o alcance das metas prioritárias do governo.

Art. 15. O Poder Executivo promoverá a adoção de mecanismos de estímulo à cooperação com vistas à produção, ao intercâmbio e à disseminação de informações para subsidiar a gestão das políticas públicas.

Art. 16. A avaliação do PPA 20XX-20YY consiste na análise das políticas públicas e dos Programas, fornecendo subsídios para eventuais ajustes em sua formulação e implementação.

Art. 17. A avaliação anual do PPA 20XX-20YY será realizada por cada Órgão responsável pelos seus respectivos Programas, sob a coordenação da Controladoria-Geral do Município.

Seção III Da revisão e das alterações

Art. 18. Fica o Poder Executivo autorizado a promover alterações no PPA 20XX-20YY por ato próprio, para:

I - Conciliá-lo com as alterações promovidas pelas leis orçamentárias anuais e pelas leis de crédito adicional e poderá, para tanto:

- a) adequar o valor global do programa;
- b) adequar vinculações entre ações orçamentárias e programas;
- c) revisar ou atualizar as metas; e
- d) revisar ou atualizar os investimentos plurianuais de que tratam os Anexos VII e VIII.

II - incluir, excluir ou alterar:

- a) unidade responsável por programa e objetivos específicos;
- b) indicadores e respectivas metas, em razão de impossibilidade de apuração; ou a necessidade de aprimoramento da mensuração de objetivos específicos;
- c) programas de gestão, manutenção e serviços, com vistas à melhoria da transparência, da eficiência e da qualidade das despesas a eles vinculadas;
- d) valor dos recursos não orçamentários;
- e) valor global do programa, em razão de alteração de fontes de financiamento com recursos não orçamentários;
- f) agendas transversais; e
- g) investimentos plurianuais.

Parágrafo único. Modificações realizadas nos termos do disposto no caput serão informadas à Câmara de Vereadores e publicadas em sítio eletrônico oficial, acompanhadas da justificativa da alteração.

CAPÍTULO V DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 19. Caberá ao Poder Executivo estabelecer normas complementares para a gestão do Plano Plurianual 20XX-20YY.

Art. 20. Esta Lei entra em vigor no dia DATA, revogadas as disposições contrárias.

LOCAL, DATA

((ASSINATURAS))

Prefeito do Município

Secretário de Governo do Município (ou equivalente)

Secretário de Planejamento e Orçamento do Município (ou equivalente)

IX. Alinhamento com Políticas Públicas Estaduais e Federais

Para garantir a coerência e potencializar o acesso a recursos, é fundamental que o PPA municipal esteja alinhado com diretrizes estabelecidas em níveis estadual e federal, promovendo um planejamento territorial integrado.

Benefícios do alinhamento do Planejamento Territorial Integrado:

- Maior chance de captação de recursos financeiros.
- Sinergia entre projetos municipais e iniciativas estaduais/federais.
- Melhor articulação para solução de problemas complexos.

Diretrizes importantes:

- Plano Plurianual Estadual: Consulte o PPA do Estado de Mato Grosso do Sul para identificar metas e programas complementares.
- Políticas Federais: Verifique diretrizes como o Plano Nacional de Educação (PNE), Plano Nacional de Saneamento Básico (Plansab), Programas Federais de Infraestrutura e o PPA elaborado pelo Governo Federal.
- Agenda 2030 da ONU: Considere os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) para alinhar o planejamento a metas globais.

Ações sugeridas:

- Articulação institucional: Estabeleça parcerias com órgãos estaduais e federais.
- Adoção de indicadores: Utilize preferencialmente os mesmos indicadores de desempenho adotados por instâncias superiores para facilitar o monitoramento das políticas públicas executadas pelo seu município.



SEGEM

Secretaria Executiva
de Gestão Estratégica
e Municipalismo

SEGOV

Secretaria de Estado
de Governo e
Gestão Estratégica

