



Ficha Técnica

Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome

Secretaria Executiva

Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Governança

Subsecretário de Planejamento, Orçamento e Governança

Marcos de Souza e Silva

Subsecretário Adjunto de Planejamento, Orçamento e Governança

Ayrton Galiciani Martinello

Coordenadora-Geral de Planejamento e Avaliação

Cristina Borges Mariani

Equipe da Coordenação-Geral de Planejamento e Avaliação

Eduardo Cezar Gomes

Rayane Fonseca de Queiroz

Laina Peternella Ferreira

Cléo Taveira Martins Costa

Larissa Sobral Lourenço

Mayara Laurentino de Almeida Machado

Rívia Helena de Araújo

Jussiara Figueiredo Oliveira Chaves

Cristiane Cária de Aquino

Projeto Gráfico e Diagramação

Luiza Martins da Costa Vidal (ASCOM/MDS)

Fotografia

ASCOM/MDS

Siglas e Abreviações

- **BSC** - Balanced Scorecard
- **CGU** - Controladoria-Geral da União
- **CIG** - Comitê Interno de Governança
- **IPEA** - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
- **MDS** – Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome
- **ODS** - Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável
- **OKR** - Objectives and Key Results
- **PEI** - Planejamento Estratégico Institucional
- **PPA** - Plano Plurianual
- **SAGICAD** - Secretaria de Avaliação, Gestão da Informação e Cadastro Único
- **SPOG** – Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Governança
- **SWOT** - Strength, Weakness, Opportunities and Threats
- **TCU** - Tribunal de Contas da União

Introdução

O objetivo do Guia Metodológico de Monitoramento, Avaliação e Revisão é fornecer orientações e diretrizes para garantir a eficácia e o aprimoramento contínuo de processos, projetos e programas estratégicos. Ele busca estabelecer uma estrutura clara e sistemática para monitorar o progresso, avaliar o desempenho e realizar revisões periódicas, permitindo uma análise abrangente e fundamentada. Assim, o Guia Metodológico de Monitoramento, Avaliação e Revisão fornece um conjunto de ferramentas, métodos e critérios que possibilitam a coleta e a análise de dados relevantes, o que permite a identificação de sucessos, desafios e oportunidades de melhoria do Planejamento Estratégico Institucional - PEI.



Sumário

Metodologia de Monitoramento

Governança

Arranjo de Governança

Atores Envolvidos

Comunicação e Transparência

Construção da Base de Dados

Conceito

Sistematização de Dados

Conceito

Ferramentas de Monitoramento

Indicadores

Premissas para a construção de indicadores

Monitora MDS

Documenta Wiki

Relatório de Progresso

Metodologia de Avaliação

Tipos de Avaliação

Contextualização

Avaliação Executiva

Análise de Diagnóstico

Avaliação de Resultado

Análise de Implementação

Avaliação de Desenho

Outras Abordagens

Percorso Metodológico

1^a Etapa: Diagnóstico Situacional

2^a Etapa: Coleta de Dados (informações do Monitoramento)

3^a Etapa: Questionário de Percepção

4^a Etapa: Análise e Consolidação da Avaliação

5^a Etapa: Validação pela Instância de Governança

Metodologia de Revisão



Metodologia de Monitoramento

O monitoramento deve fornecer informações em tempo real sobre o progresso e o desempenho das estratégias em execução, permitindo uma visão atualizada do estado do planejamento. Ele fornece dados concretos para avaliar se as metas estão sendo alcançadas, identificar desvios e problemas potenciais, e tomar ações corretivas imediatas, se necessário.

A metodologia customizada de monitoramento foi desenvolvida especificamente para atender às necessidades e às características únicas do MDS. Essa abordagem personalizada envolve a criação de um conjunto de etapas, processos, indicadores e ferramentas adaptados à realidade da instituição. Ao customizar a metodologia, é possível considerar os objetivos estratégicos específicos, as áreas de atuação, os principais desafios e as métricas relevantes para o sucesso da organização.

Assim, a Metodologia de Monitoramento foi construída a partir da agregação de elementos de técnicas diversas e reconhecidas como o Balanced Scorecard - BSC e o Objectives and Key Results – OKR. O BSC utiliza um conjunto equilibrado de indicadores para avaliar o desempenho estratégico. Ele permite uma visão abrangente do planejamento, abor-



dando perspectivas como orçamentárias, processos internos, aprendizado e crescimento.

Ele enfatiza a conexão entre as metas de curto prazo e a visão de longo prazo, proporcionando uma estrutura coerente para monitorar o progresso.

Por sua vez, o OKR estabelece objetivos estratégicos e resultados-chave específicos, que são definidos em conjunto por toda a organização. Essa metodologia promove a transparência, o alinhamento e o monitoramento regular dos resultados em relação às metas estabelecidas. O OKR enfatiza a definição de resultados tangíveis e mensuráveis, o que facilita o acompanhamento do progresso e a identificação de áreas que precisam ser ajustadas.

Assim, proposta de Metodologia de Monitoramento do PEI do MDS é composta por 3 elementos estruturantes que se complementam, a saber:

1º – Governança

2º – Construção da Base de Dados

3º – Ferramentas de Monitoramento

Governança

Arranjo de Governança

O arranjo de governança para o monitoramento do planejamento estratégico é uma estrutura organizacional e de tomada de decisão estabelecida para supervisionar e gerenciar o processo de monitoramento do PEI.

Ele define as responsabilidades, os papéis e as interações entre as partes envolvidas na coleta, na análise e na comunicação dos dados de monitoramento. Assim, o arranjo de governança para o monitoramento inclui a definição clara das funções e das responsabilidades dos diversos atores envolvidos, como equipes de monitoramento, gestores e tomadores de decisão.

Em suma, o arranjo de governança para o monitoramento é uma estrutura que estabelece as bases para uma abordagem sistemática e eficaz de monitoramento. Ele promove a coordenação, a responsabilidade e a transparência na coleta e no uso dos dados de monitoramento, permitindo uma avaliação informada e uma tomada de decisões baseada em evidências.

Atores envolvidos

No arranjo de governança do MDS estão envolvidos diversos atores que desempenham papéis distintos e funções específicas, a saber:

1 - Ministros e Secretários: é a alta gestão do Ministério, responsáveis pela definição dos direcionadores estratégicos do planejamento;

2 - Equipe de Execução: é composta por diretores, coordenadores e gestores responsáveis por diferentes áreas e departamentos dentro do Ministério. Eles desempenham um papel fundamental na implementação das políticas e das diretrizes estabelecidas no planejamento estratégico e são responsáveis pela execução diária das atividades e dos processos;

3 - Equipe de Gestão: composta por colaboradores da gestão estratégica da Secretaria Executiva do Ministério, são responsáveis pela abordagem integral do planejamento estratégico, ou seja, seu monitoramento, avaliação e revisão.

Comunicação e Transparência

O arranjo de governança também estabelece os processos de comunicação e coordenação necessários para garantir a coleta e a análise adequadas dos dados, bem como a tomada de decisões informadas com base nos resultados do monitoramento. Além disso, o arranjo de governança deve definir os mecanismos de prestação de contas e transparência, garantindo que os resultados do monitoramento sejam comunicados de forma adequada e acessível.

Assim, a instituição deve buscar envolver e coordenar os diversos atores para garantir a efetividade, a transparência e a responsabilidade nas atividades e nas decisões estratégicos. As boas práticas da administração pública recomendam que esses atores devam estar envoltos em colegiado decisório, como a instituição do Comitê Interno de Governança (CIG/MDS), que é a instância máxima e estratégica de governança do Ministério.

O objetivo principal do Comitê Interno de Governança é promover a efetividade, a transparência e a responsabilidade das atividades da instituição, garantindo o alinhamento estratégico. O Comitê Interno de Governança do MDS tem como objetivos proporcionar a melhoria da gestão, aumentar a entrega de valor público e definir estratégias institucionais e diretrizes estratégicas transversais de governança pública, de inovação, de planejamento, de capacidade de resposta, de eficiência e eficácia, de gestão de riscos, de transparência e de integridade.

Construção da Base de Dados

Conceito

Uma base de dados para monitoramento é um repositório estruturado e organizado que armazena informações relevantes para o processo de acompanhamento e avaliação das metas estratégicas. Ele deve ser projetado para armazenar diferentes tipos de informações, como indicadores de desempenho, dados quantitativos e qualitativos, resultados de avaliações, relatórios, registros de atividades e outras informações relevantes para o monitoramento.

A base de dados para monitoramento tem como objetivo centralizar e organizar os dados de forma acessível e segura, facilitando o processo de análise, acompanhamento e geração de relatórios. Ele permite o registro contínuo de informações ao longo do tempo, possibilitando a comparação e a avaliação do progresso, a identificação de tendências, o diagnóstico de problemas e o suporte à tomada de decisões baseada em evidências.

Além disso, a base de dados pode fornecer recursos de integração e compartilhamento de informações, permitindo que diferentes partes interessadas tenham acesso aos dados relevantes. Isso promove a transparência, a colaboração e a prestação de contas no processo de monitoramento.

É importante ressaltar que a base de dados deve ser projetada de acordo com as necessidades específicas do monitoramento e em conformidade com as regulamentações de privacidade e segurança de dados.

A qualidade, a confiabilidade e a atualização dos dados são fundamentais para garantir a precisão e a utilidade

das informações disponíveis na base de dados para apoiar o monitoramento eficaz.

Sistematização dos dados

Para que um dado possa ser sistematizado e analisado de forma adequada, é necessário atender a alguns requisitos importantes, a saber:

1 - Relevância: os dados devem ser relevantes para os objetivos do monitoramento. Isso significa que ele deve fornecer informações significativas e úteis para a análise e avaliação do desempenho das metas estratégicas;

2 - Qualidade: os dados precisam ser confiáveis, precisos e de alta qualidade. Isso envolve verificar a fonte do dado, garantir que ele seja coletado de maneira consistente e precisa, e que esteja livre de erros, omissões ou vieses que possam comprometer a análise;

3 - Consistência: os dados devem ser consistentes em termos de formato, unidade de medida e período de coleta. Isso facilita a comparação, a agregação e a análise de dados ao longo do tempo ou entre diferentes áreas ou unidades;

4 - Abrangência: é importante ter dados abrangentes que cubram todas as áreas relevantes do monitoramento. Isso envolve coletar dados de forma representativa e inclusiva, evitando viés ou lacunas significativas que possam distorcer a análise ou as conclusões;

5 - Acessibilidade: os dados devem ser facilmente acessíveis para os responsáveis pela análise. Isso pode envolver a organização e o armazenamento adequados dos dados em uma base de dados ou sistema de informação, garantindo que os dados estejam disponíveis quando necessário;

6 - Atualização: os dados devem ser atualizados regularmente para fornecer informações recentes e relevantes. Isso permite que a análise reflita a situação mais atualizada e ajuda a identificar tendências, mudanças ou desvios ao longo do tempo.

Ao atender a esses requisitos, os dados podem ser sistematizados e analisados de maneira mais eficaz, permitindo uma compreensão mais completa e informada do desempenho e dos resultados do projeto, do objetivo ou da meta estratégica. Isso, por sua vez, auxilia na tomada de decisões embasadas em evidências e na melhoria contínua das iniciativas monitoradas.

Ferramentas de Monitoramento

Conceito

As ferramentas de monitoramento são recursos, instrumentos ou técnicas utilizadas para coletar, analisar, visualizar e comunicar dados e informações relevantes no contexto do monitoramento dos programas, objetivos e metas estratégicas. Essas ferramentas são projetadas para facilitar o acompanhamento contínuo, a avaliação e a tomada de decisões informadas. Existem diversas ferramentas de monitoramento disponíveis, cada uma com características e finalidades específicas. Para o monitoramento do PEI, as ferramentas usadas são:

- 1 – **Indicadores;**
- 2 – **Monitora MDS;**
- 3 – **Documenta Wiki;**
- 4 – **Relatório de Progresso.**

Indicadores

Indicadores são medidas quantificáveis que refletem o desempenho, o progresso ou a eficácia de um processo, meta, projeto ou objetivo específico. Eles são utilizados para quantificar informações e fornecer uma visão clara e mensurável do estado atual e dos resultados alcançados. Os indicadores podem ser expressos em valores numéricos, percentuais, índices ou qualquer outra unidade de medida relevante.

A importância dos indicadores reside no fato de que eles permitem a avaliação objetiva do desempenho e dos resultados. Eles fornecem uma base sólida para a tomada de decisões

informadas e orientam as ações corretivas necessárias para atingir os objetivos estabelecidos.

Além disso, os indicadores ajudam a monitorar o progresso ao longo do tempo, permitindo o acompanhamento contínuo e a identificação de tendências e padrões que podem ser cruciais para ajustar estratégias e melhorar o desempenho.

Os indicadores também desempenham um papel fundamental na comunicação e no alinhamento organizacional. Eles oferecem uma linguagem comum para medir e discutir o desempenho, facilitando a compreensão e a colaboração entre diferentes partes interessadas. Ao escolher os indicadores adequados e acompanhar seu desempenho, as organizações podem impulsionar o sucesso, aprimorar a eficácia e alcançar seus objetivos de forma mais eficiente.

Premissas para a construção de indicadores

Construir indicadores de monitoramento eficazes requer um processo cuidadoso e estruturado que pode ser compreendido a partir de quatro premissas:

1 – Definição dos objetivos: O primeiro passo é ter clareza sobre os objetivos e as metas que serão monitorados. Os indicadores devem estar alinhados com esses objetivos e metas estratégicos e refletir os resultados desejados. É importante estabelecer metas específicas e mensuráveis para orientar a construção dos indicadores;

2 – Identificação das métricas relevantes: Em seguida, é necessário identificar as métricas-chave que permitirão medir o progresso em relação aos objetivos e às metas. Isso envolve selecionar as informações e os dados mais relevantes para refletir o desempenho e os resultados esperados. É importante considerar tanto métricas quantitativas quanto qualitativas, para obter uma visão completa e abrangente;



3 - Coleta de dados: Uma vez identificadas as métricas, é necessário definir a metodologia para coletar os dados necessários para calcular os indicadores. Isso pode envolver a definição de processos de coleta de dados, a implementação de sistemas de informações ou a análise de dados existentes na instituição. A consistência e a confiabilidade da coleta de dados são fundamentais para garantir a precisão dos indicadores.

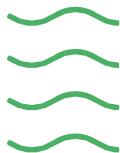
4 - Estabelecimento de fórmulas e padrões de análise: Por fim, é necessário determinar as fórmulas e os padrões de análise para calcular e interpretar os indicadores. As fórmulas devem refletir a relação entre os dados coletados e os resultados desejados, permitindo uma medição quantitativa e comparável. Além disso, é importante estabelecer padrões de análise, como metas ou *benchmarks*, que servirão como referência para avaliar o desempenho.

Construir indicadores de monitoramento eficazes requer uma abordagem sistemática, desde a definição dos objetivos até a formulação das fórmulas e padrões de análise. É essencial envolver as partes interessadas relevantes, garantir a consistência e a confiabilidade dos dados e revisar periodicamente os indicadores para assegurar sua relevância contínua. Com uma construção cuidadosa, os indicadores de monitoramento se tornam ferramentas valiosas para avaliar e melhorar o desempenho organizacional.

Monitora MDS

O Monitora MDS é uma ferramenta informacional de comunicação visual que oferece uma visão resumida e de fácil compreensão das informações-chave relacionadas ao desempenho dos objetivos e das metas estratégicas.

Desenvolvido pela SAGICAD, o Monitora MDS foi projetado para fornecer informações relevantes e atualizadas aos tomadores de decisão e gestores de alto nível, permitindo que eles tenham uma visão geral rápida do status, resultados e principais indicadores do PEI.



O Monitora MDS é composto por gráficos, tabelas, indicadores e outros elementos visuais que apresentam os dados de maneira clara e concisa. Ele foi projetado para destacar os principais aspectos do desempenho, identificar tendências, áreas de preocupação ou áreas que estão alcançando os objetivos estabelecidos. Além disso, inclui informações sobre o orçamento, recursos, riscos e marcos importantes.

Documenta Wiki

A Documenta Wiki é uma ferramenta online para criação, exclusão e atualização de textos, fotos e imagens. A Documenta Wiki mantém o histórico das alterações, permitindo aos usuários visualizar as versões anteriores.

Desenvolvida pela SAGICAD, Documenta Wiki é utilizada como um local para armazenamento e consulta de informações sobre Planos, Programas, Ações, Projetos e Atividades do Ministério, de indicadores de monitoramento e de bases de dados utilizadas para o cálculo dos indicadores de monitoramento.

Assim, a Documenta Wiki é um repositório que busca concentrar a documentação e as informações mais detalhadas - os metadados, tais como:

- 1 - Nome, a legislação, o objetivo e o público-alvo dos programas;
- 2 - Nome, a fórmula de cálculo e as fontes de dados dos indicadores de monitoramento;
- 3 - Nome das bases de dados, o dicionário de variáveis, informações sobre a coleta primária da informação.

Quem insere e atualiza os dados sobre os programas e os indicadores na Documenta Wiki são as respectivas áreas do Ministério, mediante login e senha.

Dentre os benefícios da Documenta Wiki estão:

- 1 - Agilidade na identificação e uniformização da informação no âmbito do MDS;



2 - Maior governança e transparência sobre os dados e as informações sobre os programas e na produção de indicadores;

3 - Aumento da confiabilidade sobre os dados e as informações;

4 - Melhora no uso correto dos dados por diversos atores, como por exemplo, universidades e institutos de pesquisa, potencializando o aumento da produção de conhecimento sobre as políticas sociais.

Além disso, por ser uma ferramenta online, a Wiki-ID permite que as informações sejam disponibilizadas a partir de qualquer computador conectado à rede, mantendo-se assim as atualizações tempestivas e comunicando imediatamente os usuários sobre eventuais alterações.

Relatório de Progresso

Relatórios de Progresso, apresentados no âmbito da Câmara Técnica de Planejamento, Orçamento e Contabilidade – CTPOC, são documentos que fornecem informações detalhadas sobre o andamento, o desempenho e os resultados dos objetivos e das metas estratégicas. Esses relatórios devem ser elaborados periodicamente e podem abranger diferentes áreas, como atividades realizadas, metas alcançadas, indicadores de desempenho, orçamento utilizado, riscos identificados e ações corretivas implementadas. Eles são ferramentas essenciais para acompanhar o desenvolvimento do projeto ao longo do tempo, permitindo a identificação de tendências e de desvios em relação aos objetivos estabelecidos e a tomada de decisões estratégicas.

Um dos pontos fortes dos Relatórios de Progresso é a sua capacidade de fornecer uma visão abrangente do status e do desempenho das metas estratégicas. Eles permitem que os gestores tenham a compreensão clara do progresso em relação às metas estabelecidas, identifiquem áreas de sucesso, bem como os desafios ou os obstáculos que precisam ser superados.

Outro ponto forte dos Relatórios de Progresso é sua capacidade de promover a transparência e a prestação de contas. Ao fornecer informações atualizadas e detalhadas sobre o desempenho do projeto, os relatórios

de progresso permitem que os responsáveis prestem contas. Eles ajudam a estabelecer uma linha de comunicação clara e confiável, fornecendo evidências tangíveis do trabalho realizado e dos resultados alcançados. Isso cria confiança e fortalece o compromisso com os objetivos e o sucesso do planejamento estratégico.

Vários itens são considerados essenciais em um relatório de progresso para fornecer informações detalhadas sobre o andamento, o desempenho e os resultados dos objetivos e das metas estratégicas. Os principais elementos obrigatórios são os seguintes:

- Atividades Realizadas:** O Relatório de Progresso deve detalhar as atividades que foram executadas durante o período avaliado. Isso oferece uma compreensão clara do trabalho realizado em direção às metas estabelecidas;
- Metas Alcançadas:** É crucial destacar as metas que foram alcançadas desde o último relatório. Isso fornece uma visão objetiva do progresso em relação aos objetivos estratégicos;
- Indicadores de Desempenho:** Incluir indicadores quantitativos e qualitativos que medem o desempenho do projeto é fundamental. Esses indicadores oferecem dados concretos sobre o progresso e permitem uma avaliação objetiva;
- Orçamento Utilizado:** Detalhar como o orçamento foi utilizado ao longo do período ajuda a acompanhar os recursos financeiros alocados e a identificar qualquer desvio orçamentário;
- Riscos Identificados:** Mencionar riscos potenciais ou desafios encontrados durante o período permite que a equipe de gerenciamento esteja ciente das possíveis ameaças ao progresso;
- Ações Corretivas Implementadas:** Descrever as ações tomadas para lidar com desvios, problemas ou riscos identificados demonstra a capacidade de adaptação e resolução de problemas da equipe;

- **Tendências e Desvios em Relação aos Objetivos:** Analisar tendências ao longo do tempo e identificar desvios em relação aos objetivos estabelecidos oferece insights sobre o desempenho;
- **Visão Geral do Status e Desempenho:** Fornecer uma visão resumida do status geral e do progresso das metas estratégicas permite uma compreensão rápida dos resultados;
- **Transparência e Prestação de Contas:** Demonstrar como o planejamento está sendo transparentemente gerenciado e como os resultados estão sendo comunicados é importante para a prestação de contas.

Metodologia de Avaliação

A Metodologia de Avaliação é um conjunto estruturado de abordagens, técnicas e ferramentas utilizadas para avaliar e analisar o desempenho e a eficácia do planejamento estratégico. A metodologia deve fornecer uma estrutura sistemática para coletar, organizar e interpretar dados relevantes, com o objetivo de identificar lacunas, áreas de melhoria e oportunidades de aprimoramento no planejamento estratégico.

Assim, a metodologia de avaliação do PEI do MDS envolve etapas como revisão documental, coleta de dados, análise quantitativa e qualitativa, entrevistas, análise de percepção, pesquisas e avaliação comparativa. Essas etapas são projetadas para examinar diferentes aspectos do planejamento estratégico, incluindo a formulação das metas e dos objetivos, a definição das estratégias, a alocação de recursos, a implementação das ações e o alcance dos resultados esperados.

Uma metodologia eficaz de avaliação de PEI considera indicadores-chave de desempenho, critérios de avaliação predefinidos e a análise contextual. Ela busca obter uma compreensão abrangente do planejamento estratégico, avaliando não apenas os resultados alcançados, mas tam-



bém os processos, as suposições subjacentes, os riscos identificados e a capacidade de adaptação às mudanças do ambiente.

Ao aplicar esta Metodologia de Avaliação de PEI, é possível obter insights importantes sobre a eficácia do planejamento em relação aos objetivos estabelecidos, identificar áreas que requerem ajustes ou melhorias e orientar decisões futuras. Essa avaliação contínua e sistemática permite que as organizações aprendam com suas experiências, ajustem suas estratégias conforme necessário e melhorem sua capacidade de alcançar resultados estratégicos de longo prazo.

Essa seção da Metodologia de Avaliação foi dividida em dois tópicos, a saber:

1 – Tipos de Avaliação

2 – Percurso Metodológico

Tipos de Avaliação

Contextualização

Existem várias metodologias e ferramentas próprias para serem utilizadas nos processos de avaliação de instrumentos de planejamento. A multiplicidade de abordagens no campo da avaliação de políticas públicas deve ser considerada como algo positivo, pois proporciona o uso de metodologias que melhor se adaptem à realidade e à necessidade da instituição a partir de um amplo espectro de possibilidades.

A Metodologia de Avaliação para o PEI do MDS tem como pilares metodológicos o Referencial para Avaliação de Governança em Políticas Públicas, do Tribunal de Contas da União (TCU), e a coletânea de propostas de avaliação constante no documento Avaliação de Políticas Públicas - Guia Prático de Análise *Ex Post*, fruto do trabalho conjunto da Casa Civil e dos então Ministérios da Fazenda, do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e da Transparência, além da Controladoria-Geral da União (CGU).

É importante ressaltar que no Guia de Avaliação *Ex Post* o foco da avaliação são as Políticas Públicas, que são observadas e analisadas sob diversos parâmetros. Contudo, ainda que o elemento “Política Pública” não esteja indicado explicitamente no PEI do MDS, diversas abordagens expostas no Guia *Ex Post* podem ser transplantadas para a avaliação do planejamento, considerando-se a alta correlação entre os Objetivos Estratégicos e as Políticas e Programas do Ministério.

Avaliação Executiva

O tipo de avaliação denominada Avaliação Executiva é a que traz elementos mais úteis e adaptáveis ao PEI do MDS, uma vez que ela se baseia em um conjunto de abordagens (abordagem panorâmica) passíveis de serem transpostas.

A Avaliação Executiva de políticas públicas deve ser compreendida como um processo sistemático e abrangente que busca analisar e avaliar a implementação e o impacto de políticas governamentais. Ela visa fornecer informações e análises críticas para apoiar a tomada de decisões dos gestores e dos líderes governamentais.

Assim, o objetivo principal da Avaliação Executiva é fornecer uma visão clara e abrangente do desempenho e dos resultados alcançados pelas políticas implementadas. Ela examina se os objetivos propostos foram alcançados, identifica eventuais desvios ou falhas na implementação e avalia o impacto da política sobre os diferentes grupos e setores da sociedade. A Avaliação Executiva também busca identificar boas práticas, lições aprendidas e recomendações para aprimorar a eficácia e a eficiência das políticas públicas.

Essa forma de avaliação desempenha um papel crucial no processo de formulação e implementação de políticas públicas, permitindo que os governos avaliem a eficácia de suas ações, responsabilizem-se pelos resultados e promovam melhorias contínuas. Ao fornecer uma visão objetiva e baseada em evidências, a Avaliação Executiva ajuda a fortalecer a governança, aumentar a transparência e promover uma gestão pública mais eficiente e eficaz.

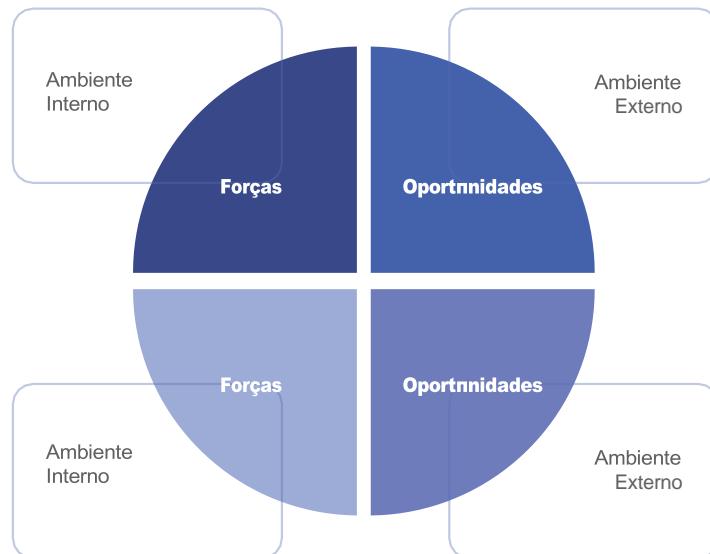
Análise de Diagnóstico

A Análise de Diagnóstico de políticas públicas é um processo de avaliação e compreensão detalhada de um determinado problema ou desafio social que requer uma resposta governamental. Ela busca identificar as causas subjacentes, as dimensões e as características do problema, bem

como as necessidades e demandas da população afetada. A Análise de Diagnóstico é uma etapa crucial no ciclo de políticas públicas, pois fornece uma base sólida para a formulação de estratégias e a tomada de decisões informadas.

Mudanças de conjuntura, tanto no âmbito externo quanto interno da instituição são as motivações principais para esse tipo de análise. Assim, o foco de uma Análise de Diagnóstico recai sobre os pressupostos que deram origem à política pública – a avaliação de diagnóstico concentra-se na relação problema-causa.

Dito de outro modo, essa análise consiste em verificar se a estrutura lógica na abordagem do problema continua válida ante aos novos contextos. Para proceder ao diagnóstico, o instrumento proposto é a análise SWOT, uma abordagem largamente utilizada nas instituições, que consiste no exame das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças afetas a uma organização diante do contexto interno e externo em que está inserida.



As perguntas que devem ser respondidas pela análise SWOT são:

Forças - quais são nossas vantagens competitivas? Quais são os aspectos positivos da nossa cultura organizacional? Quais são as competências-chave que nos destacam? Quais são os ativos tangí-

veis e intangíveis que possuímos e que contribuem para nossa posição de destaque? Quais são os reconhecimentos ou prêmios que recebemos que demonstram nossas competências e realizações? Quais são as habilidades e conhecimentos específicos da nossa equipe que nos dão uma vantagem competitiva? Essas perguntas ajudam a identificar e avaliar as forças da organização, destacando os recursos, as habilidades e as características distintivas que contribuem para sua posição de destaque e sucesso.

Fraquezas - quais são as áreas em que estamos perdendo oportunidades? Quais são as deficiências em nossa infraestrutura ou recursos que nos colocam em desvantagem? Quais são as competências ou habilidades em que precisamos melhorar para alcançar nossos objetivos? Quais são os aspectos da nossa cultura organizacional que podem estar limitando nosso desempenho? Quais são as reclamações ou críticas mais comuns do nosso público em relação às políticas públicas ofertadas? Quais são as restrições orçamentárias ou financeiras que estão impactando negativamente nossa capacidade de atingir nossas metas? Essas perguntas ajudam a identificar e avaliar as fraquezas da organização, permitindo uma compreensão mais clara das áreas que precisam ser melhoradas. Ao abordar essas fraquezas, a organização pode desenvolver estratégias para superá-las e se tornar mais competitiva.

Oportunidades - quais são as tendências emergentes que podemos aproveitar? Quais são as mudanças demográficas ou comportamentais da sociedade que podem criar novas oportunidades? Quais são os avanços tecnológicos que podem abrir portas para novos produtos, serviços ou processos inovadores? Quais são os desenvolvimentos regulatórios ou legislativos recentes que podem criar um ambiente favorável para nossa atuação? Quais são as colaborações ou parcerias potenciais que podem impulsionar nossas iniciativas e ampliar nosso alcance? Quais são os recursos externos disponíveis, como financiamentos ou subsídios, que podem apoiar nosso crescimento e desenvolvimento? Essas pergun-

tas ajudam a identificar e explorar as oportunidades externas que podem ser aproveitadas pela organização. Ao analisar as oportunidades, a organização pode direcionar seus esforços para maximizar os benefícios dessas tendências e mudanças no ambiente.

Ameaças - quais são as tendências que podem representar desafios para nossa organização? Quais são os avanços tecnológicos que podem tornar nossos produtos ou processos obsoletos? Quais são os riscos econômicos, como flutuações cambiais ou instabilidade financeira, que podem impactar negativamente nossa operação? Quais são as mudanças regulatórias ou legislativas que podem impor restrições ou exigências adicionais ao nosso setor? Quais são os fatores ambientais ou de sustentabilidade que podem afetar negativamente nossa organização? Essas perguntas ajudam a identificar os desafios e riscos externos que podem representar ameaças à organização. Ao analisar as ameaças, a organização pode tomar medidas proativas para mitigar os impactos negativos e se adaptar ao ambiente em constante mudança.

Durante a Análise de Diagnóstico, são coletados dados e informações relevantes sobre o problema em questão, incluindo estatísticas, estudos, pesquisas, dados socioeconômicos, opiniões de especialistas e consultas públicas. Essas informações devem ser analisadas de forma sistemática e rigorosa para identificar as principais causas do problema, as suas ramificações e a sua extensão.

Ao final da Análise de Diagnóstico, espera-se que se tenha uma compreensão clara do problema, suas causas subjacentes e suas implicações para a sociedade. Isso permite que os formuladores de políticas públicas tomem decisões informadas e desenvolvam estratégias adequadas para abordar o problema de forma eficaz. A análise de diagnóstico serve como uma base sólida para a formulação e implementação de políticas públicas, garantindo que as ações governamentais sejam direcionadas para as áreas de maior necessidade e impacto.

Avaliação de Resultado

A espinha dorsal da avaliação de um planejamento estratégico se encontra na verificação dos resultados, ou seja, na geração de valor público à sociedade.

A Avaliação de Resultado de políticas públicas deve ser compreendida como um processo de análise e avaliação do impacto e dos resultados alcançados por uma determinada política governamental. Diferente da Avaliação de Execução, que se concentra na implementação e no desempenho da política, a Avaliação de Resultado visa avaliar os efeitos e as mudanças reais que ocorreram como resultado da política.

Nessa avaliação, são analisados os resultados alcançados em relação aos objetivos estabelecidos, os efeitos na população-alvo e na sociedade em geral, bem como os impactos econômicos, sociais e ambientais. É uma análise sistemática e rigorosa que busca responder perguntas como: a política alcançou seus objetivos? Houve impactos positivos ou negativos na sociedade? Quais foram as mudanças observadas? A política trouxe benefícios para a população-alvo?

A Avaliação de Resultado de políticas públicas geralmente envolve a coleta e a análise de dados, a utilização de indicadores de desempenho, as pesquisas, os estudos de caso e a análise comparativa. Ela busca fornecer uma visão clara e embasada dos resultados alcançados pela política, identificar boas práticas, lições aprendidas e recomendações para melhorias futuras.

Essa avaliação é fundamental para verificar a efetividade das políticas públicas e para subsidiar a tomada de decisões quanto à continuidade, aos ajustes ou ao encerramento da política. Também contribui para a prestação de contas dos governantes e para o aprimoramento da gestão pública, permitindo melhor alocação de recursos e maior responsabilidade em relação aos resultados alcançados.

Análise de Implementação

A Análise da Implementação, também conhecida como avaliação de processos, desempenha um papel crucial na avaliação de uma política pública. Essa abordagem concentra-se no processo de transformação dos insumos em produtos e busca avaliar se a política está sendo implementada de forma efetiva e eficiente. Dois aspectos principais devem ser observados nessa análise: a entrega adequada de produtos e a focalização do público elegível.

Em relação à entrega de produtos, é fundamental verificar se os resultados esperados estão sendo alcançados e se os produtos planejados estão sendo efetivamente entregues. Isso envolve avaliar se os recursos estão sendo utilizados de maneira adequada, se as atividades estão sendo realizadas conforme planejado e se os resultados intermediários e finais estão sendo produzidos de acordo com as metas estabelecidas. A entrega adequada de produtos é essencial para o alcance dos objetivos da política e para a geração de valor público.

Além disso, a focalização do público elegível também é um aspecto crítico a ser observado. Isso significa verificar se os produtos da política estão sendo direcionados para o grupo de pessoas ou organizações que são o alvo principal da intervenção. É importante avaliar se os critérios de elegibilidade estão sendo aplicados corretamente, se os beneficiários estão sendo identificados e incluídos adequadamente e se não há exclusão ou inclusão indevida. A focalização adequada garante que a política atenda às necessidades dos grupos mais vulneráveis e que os benefícios sejam distribuídos de forma justa.

Portanto, a Análise da Implementação na avaliação de políticas públicas é fundamental para verificar se a política está sendo executada conforme planejado, se os produtos estão sendo entregues e se estão sendo direcionados ao público elegível. Esses aspectos contribuem para a capacidade da política em gerar valor público, garantindo a efetividade e a equidade na implementação.

Avaliação de Desenho

A Avaliação do Desenho da política é um aspecto fundamental a ser considerado durante o processo de avaliação, conforme recomenda o Guia de Análise Ex Post. Essa abordagem busca confrontar o desenho originalmente planejado da política com a experiência prática da sua implementação. Isso permite avaliar a eficácia do desenho em alcançar os objetivos propostos e em identificar possíveis lacunas ou ajustes necessários.

Ao comparar o desenho da política com a implementação efetiva, é possível analisar como as decisões tomadas na fase de planejamento se traduzem em práticas reais e quais são os resultados observados. Essa análise permite identificar discrepâncias entre o planejamento teórico e a realidade prática, compreender os motivos dessas discrepâncias e propor melhorias para alinhar o desenho da política com a sua implementação efetiva.

A relação entre o desenho e a implementação da política é intrínseca e se complementam mutuamente. Ao avaliar o desenho da política com base na experiência prática, é possível obter insights importantes para melhorar a efetividade e a eficiência da implementação, bem como realizar ajustes no desenho para torná-lo mais alinhado com a realidade e as necessidades do contexto em que a política está sendo implementada.

Em resumo, a Avaliação de Desenho, confrontando-o com a experiência prática da implementação, é uma etapa importante no processo de avaliação ex post. Essa abordagem permite identificar pontos fortes e fracos do desenho da política, promover a aprendizagem organizacional e propor ajustes para melhorar a implementação e os resultados da política.

Outras Abordagens

Além das abordagens avaliativas mencionadas anteriormente, existem outros enfoques avaliativos que podem ser aplicados no estudo de políticas específicas. Esses enfoques, como análises de impacto ou de custo-benefício, requerem uma maior profundidade e utilização de métodos

quantitativos mais sofisticados. Eles fornecem uma análise mais detalhada dos efeitos e dos resultados da política, permitindo uma avaliação mais precisa do seu impacto.

No entanto, é importante considerar que a incorporação de referências a estudos com abordagens diversas, desenvolvidos por instituições renomadas como a SAGICAD e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, pode enriquecer e fortalecer ainda mais as avaliações do PEI. Essas instituições possuem expertise na área de avaliação de políticas públicas e oferecem metodologias e dados que podem ser utilizados como referência para análises mais aprofundadas.

Ao incorporar essas abordagens diversas, as avaliações do PEI podem se beneficiar de uma base sólida de conhecimento e evidências, fortalecendo os conteúdos e embasando as recomendações. A utilização de métodos e referências reconhecidos contribui para a credibilidade e a robustez das avaliações, permitindo uma visão mais completa dos impactos e dos benefícios da política em questão.

Percorso Metodológico

A elaboração de um percurso metodológico personalizado para a Avaliação do PEI do MDS traz diversos benefícios. Ao considerar as características específicas da política e as perspectivas dos gestores, a abordagem se torna mais adaptada e contextualizada, garantindo maior relevância, qualidade e utilidade dos resultados da avaliação. Isso é crucial para fortalecer o processo de tomada de decisão e para aprimorar as políticas públicas, uma vez que os dados e as informações gerados permitem identificar pontos fortes, desafios e oportunidades de melhoria no PEI.

A metodologia elaborada pela Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Governança - SPOG para a avaliação do PEI do MDS se desdobra em diferentes etapas. Essas etapas são estrategicamente planejadas para orientar o processo de avaliação, abrangendo desde a definição dos objetivos e dos critérios de avaliação até a coleta de dados, a análise, a interpretação dos resultados e a elaboração de recomendações. A metodologia desenvolvida pela SPOG busca promover uma avaliação abrangente e sistemática, garantindo a integridade e a consistência dos resultados obtidos ao longo do processo.

Períodos avaliativos:

1º Ciclo: 2º Sem/2023 a 1º Sem/2024

2º Ciclo: 2º Sem/2024 a 1º Sem/2025

3º Ciclo: 2º Sem/2025 a 1º Sem/2026

1ª Etapa - Diagnósticos Situacional

O dinóstico é uma etapa fundamental na avaliação do PEI, pois envolve a análise minuciosa dos diversos aspectos da realidade e das demandas da sociedade que surgem a partir desse contexto. O objetivo é alinhar o PEI ao ambiente em que está inserido, considerando tanto os fatores internos quanto externos que podem influenciar sua efetividade.

Uma ferramenta comumente utilizada nesse processo é a Análise SWOT, que proporciona uma visão abrangente dos ambientes internos e externos, identificando as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças que podem impactar o planejamento. Ao analisar as forças internas, como recursos, competências e vantagens competitivas, e as fraquezas internas, como limitações e desafios enfrentados pela organização, é possível identificar áreas de melhoria e pontos que precisam ser fortalecidos. Da mesma forma, ao analisar as oportunidades externas, como tendências de mercado, mudanças regulatórias e demandas sociais, e as ameaças externas, como concorrência e instabilidades econômicas, é possível identificar oportunidades a serem exploradas e desafios a serem enfrentados.

Portanto, a Análise SWOT, elaborada pelos colaboradores do MDS, desempenha um papel crucial no diagnóstico do PEI, fornecendo uma visão abrangente dos ambientes internos e externos e permitindo uma análise estruturada dos impactos potenciais nesses ambientes. Essa análise ajuda a garantir que o PEI esteja alinhado com a realidade e as demandas da sociedade, contribuindo para sua eficácia e sucesso na busca pelos objetivos estabelecidos.

2ª Etapa - Coleta de Dados (informações do Monitoramento)

A segunda fase da avaliação do PEI tem como objetivo fornecer informações sobre os elementos que estão diretos ou indiretamente relacionados aos objetivos estabelecidos, situando-o em um contexto mais amplo. Nessa etapa, buscam-se no monitoramento do PEI fontes de dados e informações que estejam relacionados aos respectivos objetivos e metas,

de forma a enriquecer e a fortalecer a avaliação. Isso permite obter uma visão mais abrangente e robusta do desempenho do PEI.

O PEI do MDS dialoga com diversos instrumentos de planejamento, tanto internos quanto externos. Isso inclui o Plano Plurianual (PPA), que é um instrumento de médio prazo que orienta as ações do governo, e os Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS), que são uma agenda global para o desenvolvimento sustentável. Além disso, são considerados também os planos próprios das unidades do Ministério e os planos setoriais, regionais, nacionais e outros que trazem informações relevantes para o acompanhamento do planejamento. Essa abordagem permite uma integração mais completa das informações e uma análise mais abrangente do desempenho institucional.

Portanto, a segunda etapa da avaliação do PEI busca ampliar a compreensão do contexto em que o planejamento está inserido, por meio do diálogo com diversos instrumentos de planejamento. Ao integrar informações provenientes do monitoramento do PPA, dos ODS e de outros planos relevantes, é possível obter uma análise mais completa e embasada sobre o desempenho do PEI, contribuindo para a tomada de decisões e para o aprimoramento das políticas públicas.

3ª Etapa – Questionário de Percepção

Ato contínuo, a 3ª Etapa de Avaliação foi estruturada em questionário de percepção subsidiado por perguntas guia. Esse questionário é importante por permitir melhor compreensão qualitativa acerca da gestão estra-

técnica e das percepções das áreas técnicas sobre o desempenho do Ministério naquilo que se propôs a executar/realizar no PEI, principalmente na geração de valor público associado ao objetivo estratégico.

Estruturado em quatro blocos, o questionário busca coletar informações e reunir considerações das áreas do MDS sobre o Desenho, a Implementação, o Alinhamento aos Instrumentos de Planejamento e os Resultados de cada Objetivo e Meta Estratégico.

As perguntas relacionadas ao Desenho, procuram verificar:

- 1 - Se as demandas que originaram a formulação de determinada Política (e seu Objetivo Estratégico associado), conforme o desenho vigente, não se modificaram ao longo do ciclo avaliativo;
- 2 - Se no desenho estão apontados, de forma clara e precisa, os critérios de elegibilidade e priorização e se esses critérios são adequados para se atingir os que mais necessitam da Política (público-alvo); e
- 3 - Se as hipóteses que embasaram a execução da Política estão alinhadas com a experiência da execução da Política; se esta corrobora a hipótese inicial prevista no modelo lógico (componentes do modelo lógico: insumos, processos, produtos, resultados, impactos).

No bloco de Implementação, as perguntas foram direcionadas para verificar:

- 1 - Se o que está prescrito no desenho/norma está sendo cumprido de forma adequada na execução, entendido como o processo de transformação de insumos em produtos;
- 2 - Se a focalização está adequada (entrega ao destinatário previsto no planejamento/desenho/norma). Caso não esteja adequada, quais as causas dos problemas. Aspectos adicionais a serem observados como a qualidade e a tempestividade da entrega;

3 - Como a execução orçamentária está relacionada aos processos internos e externos da Política; e

4 - Se as Políticas estão sendo divulgadas de forma adequada de modo que os agentes públicos e a própria sociedade possam acompanhar o desenvolvimento da Política e exercer os papéis de controle e fiscalização.

As perguntas do bloco de Alinhamento aos Instrumentos de Planejamento buscaram verificar o grau de alinhamento entre o Objetivo Estratégico e:

1 - Os indicadores do PPA;

2 - Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS);

3 - Demais instrumentos de planejamento temáticos.

Por fim, o bloco de Resultados, caracterizado por questões abertas, questiona as áreas sobre:

1 - Existência de outros indicadores para mensurar o alcance do Objetivo Estratégico;

2 - Apresentação da evolução recente desses indicadores;

3 - Se esses indicadores medem com precisão os resultados da Política ao longo do ciclo avaliativo;

4 - Se os resultados previstos foram alcançados, integral ou parcialmente;

5 - Quais fatores contribuíram para o alcance ou não dos resultados esperados; e

6 - Quais melhorias, mudanças ou ações seriam mais importantes para melhorar a performance da política e assim contribuir para o alcance pleno do Objetivo Estratégico.

4^a Etapa - Análise e Consolidação da Avaliação

A análise e a consolidação técnica da avaliação consistem em um processo de revisão e síntese dos resultados e das informações coletadas



ao longo do processo avaliativo. Nessa etapa, os dados são analisados, interpretados e organizados de forma a proporcionar uma visão abrangente e integrada do desempenho e dos impactos da política e dos objetivos estratégicos avaliados.

A análise e a consolidação técnica permitem identificar as principais conclusões, lições aprendidas, pontos fortes e áreas de melhoria, contribuindo para embasar as recomendações e orientar a tomada de decisão. Esse processo envolve a revisão crítica dos dados, a triangulação de informações e a utilização de métodos e técnicas adequadas, visando garantir a objetividade, a confiabilidade e a qualidade dos resultados da avaliação.

Ao término das análises, fazer recomendações de melhoria é uma etapa fundamental para orientar ações futuras e aprimorar o PEI. As recomendações devem ser propostas concretas e direcionadas para corrigir deficiências identificadas, fortalecer pontos positivos e maximizar os impactos positivos da intervenção avaliada. Elas são elaboradas com base nos resultados da análise, considerando as evidências coletadas, as lições aprendidas e as boas práticas identificadas.

As recomendações de melhoria devem ser claras, específicas e viáveis, levando em conta as restrições e os recursos disponíveis. Elas devem ser voltadas para as partes responsáveis pela implementação do PEI, e devem ser elaboradas de forma a promover mudanças efetivas e duradouras. Além disso, é importante que as recomendações sejam acompanhadas de justificativas sólidas e embasadas nas evidências coletadas durante a análise, para garantir sua credibilidade e aceitação pelos tomadores de decisão. Assim, as recomendações de melhoria desempenham um papel fundamental na tomada de decisões informadas e na busca contínua pela excelência na implementação das políticas públicas.

5ª Etapa - Validação pela Instância de Governança

A etapa de validação da Análise de Avaliação pela instância de governança é o processo no qual os resultados, as conclusões e as recomendações

da avaliação são apresentados e discutidos com os principais gestores e tomadores de decisão da instituição. Essa etapa busca obter a validação e o respaldo da alta gestão em relação aos achados da avaliação e às propostas de melhoria.

Durante a validação, os gestores têm a oportunidade de analisar os resultados e as recomendações da avaliação à luz de sua expertise e conhecimento da instituição. Eles podem fornecer *insights* adicionais, questionar as evidências apresentadas e contribuir com perspectivas estratégicas para aprimorar a implementação das políticas ou programas avaliados.

A validação pela alta gestão institucional é importante para garantir a legitimidade e a aceitação dos resultados da avaliação, além de fortalecer o compromisso com a implementação das recomendações. Essa etapa também promove a transparência e a prestação de contas, permitindo que os gestores se envolvam ativamente no processo de melhoria contínua e na tomada de decisões informadas com base nas evidências geradas pela avaliação.

Em resumo, a validação pela alta gestão institucional é uma etapa crucial para conferir credibilidade e respaldo aos resultados de uma análise de avaliação. Ela promove o engajamento dos gestores e reforça o compromisso com aprimoramentos efetivos nas políticas e programas, visando alcançar melhores resultados e impactos para a instituição e para a sociedade.



Metodologia de Revisão

O processo de revisão de um PEI é uma etapa importante que visa avaliar e ajustar as diretrizes estratégicas e as metas estabelecidas anteriormente. Essa revisão deve ocorrer anualmente para acompanhar a evolução do ambiente interno e externo da organização, bem como para verificar o progresso em relação às metas estabelecidas.

Durante o processo de revisão, os resultados obtidos a partir do monitoramento e da avaliação são analisados minuciosamente. Isso envolve uma análise dos indicadores de desempenho e das metas estabelecidas, permitindo uma avaliação objetiva do progresso alcançado em relação aos objetivos estratégicos. Além disso, a eficácia das estratégias adotadas é avaliada, verificando-se se estão produzindo os resultados esperados e se estão alinhadas com as necessidades e demandas da organização e da sociedade.

A revisão também leva em consideração as mudanças no contexto organizacional e as demandas da sociedade. O ambiente externo está em constante evolução, com novas tendências, desafios e oportunidades surgindo. Portanto, é importante avaliar se as estratégias e as ações propostas no PEI são adequadas e relevantes para lidar com essas mudanças. Além disso, a análise das demandas da sociedade é fundamental para garantir que a organização esteja atendendo às expectativas e às necessidades da sociedade e cumprindo, assim, seu propósito de forma efetiva.



A revisão do PEI com base nos resultados do monitoramento e da avaliação permite uma análise aprofundada do desempenho da organização, a fim de identificar áreas de melhoria e tomar decisões informadas para ajustar as estratégias e garantir a eficácia contínua do planejamento. É um processo fundamental para manter a organização alinhada com seu ambiente e assegurar que esteja no caminho certo para alcançar seus objetivos estratégicos.

A revisão do PEI deve ser conduzida no âmbito do arranjo de governança do planejamento estratégico. Esse arranjo envolve a definição de papéis e responsabilidades, bem como a participação de diferentes atores e instâncias responsáveis pelo planejamento e monitoramento estratégico da organização. É fundamental que a revisão seja realizada de forma colaborativa e participativa, envolvendo os gestores e demais membros da equipe responsáveis pela implementação do PEI.

Nesse contexto, o arranjo de governança do planejamento estratégico desempenha um papel fundamental na condução da revisão. Ele estabelece os mecanismos e processos necessários para garantir a efetividade da revisão, como a definição de prazos, a identificação dos responsáveis pela coleta e análise dos dados, a condução de reuniões e a tomada de decisões. Além disso, o arranjo de governança também contribui para a transparência e *accountability* do processo de revisão, assegurando que as informações e resultados sejam compartilhados e utilizados de forma adequada para aprimorar o PEI.

Planejamento Estratégico Institucional



Neste infográfico, são destacados o fluxo de informações e as ações relacionadas ao monitoramento, à avaliação e à revisão do planejamento estratégico. O processo começa com o monitoramento, que envolve o arranjo de governança para garantir a estrutura adequada, a construção da base de dados para coletar informações relevantes e a seleção das ferramentas de monitoramento apropriadas. Em seguida, a avaliação é realizada para identificar os pontos fortes e fracos do plano. Esse processo inclui o diagnóstico situacional para compreender o contexto, seguido pela coleta de dados e

pela coleta de percepções dos gestores a partir de um questionário. Com base nessa avaliação, é realizada a revisão do planejamento, levando em consideração as oportunidades e as ameaças identificadas, visando aprimorar e adaptar o plano às novas circunstâncias. Essa abordagem integrada de monitoramento, avaliação e revisão é fundamental para garantir a eficácia e o sucesso do PEI.

MINISTÉRIO DO
DESENVOLVIMENTO
E ASSISTÊNCIA SOCIAL,
FAMÍLIA E COMBATE À FOME

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
UNIÃO E RECONSTRUÇÃO