



**GOVERNO DO
ESTADO DO CEARÁ**
*Secretaria do Planejamento
e Gestão*

**METODOLOGIA DE
MONITORAMENTO DOS PROJETOS
DE GOVERNO**

Coordenação

Philippe Theophilo Nottingham

Elaboração

Ana Lucia Lima Gadelha
Antenor Barbosa Filho
Marcos Medeiros de Vasconcellos

APRESENTAÇÃO

Este Manual de Orientação Metodológica tem por objetivo fornecer instruções e esclarecimentos acerca dos instrumentais de coleta, registro, alimentação e análise de dados do Sistema de Monitoramento de Projetos em execução pelo Governo do Estado do Ceará.

O êxito das ações governamentais depende, em boa medida, de um bom sistema de monitoramento, que envolve a definição de uma metodologia eficiente e de fácil acesso a todos os agentes envolvidos no processo.

Esse Sistema de Monitoramento tem como propósito de se tornar uma ferramenta de gestão e possibilitar a tomada de decisões acertadas no âmbito da execução dos projetos de Governo que viabilizam a implementação das políticas públicas.

Assim sendo, a elaboração desse Manual de Metodologia de Monitoramento tem em vista orientar as equipes de planejamento na Secretaria do Planejamento e Gestão – SEPLAG, bem como as equipes que atuam em nível descentralizado nas secretarias setoriais e suas vinculadas, acerca de:

- Informações gerais que permitam um conhecimento amplo do desenvolvimento dos Projetos estratégicos desenvolvidos pelo Governo, com foco na execução de suas atividades, cronogramas, recursos, produtos e seus resultados;
- Pressupostos e lógica de funcionamento do Sistema de Monitoramento, incluindo as equipes envolvidas em seu desenho e implementação, bem como as responsabilidades referentes à sua alimentação e funções;
- Alimentação adequada dos instrumentais de coleta e registro dos dados que compõem o Sistema de Monitoramento.

INDICE

APRESENTAÇÃO	3
1 - IMPORTÂNCIA DO MONITORAMENTO	5
2 - SISTEMA DE MONITORAMENTO	7
2.1 – PRESSUPOSTOS DO SISTEMA DE MONITORAMENTO	7
2.2 – MACROPROCESSO DO SISTEMA DE MONITORAMENTO	8
3 - A REDE ESTADUAL DE PLANEJAMENTO.....	10
3.1 – UNIDADE SETORIAL DE PLANEJAMENTO- USP	11
3.2 – ESCRITÓRIOS DE PROJETOS	12
3.3 – PAPEL DA SEPLAG NA REDE ESTADUAL DE PLANEJAMENTO	13
3.4 - ATUAÇÃO DOS ANALISTAS DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO NAS SECRETARIAS.....	14
3.5 – SISTEMAS INFORMATIZADOS	14
4 - MONITORAMENTO DE PROJETOS.....	17
4.1 – SISTEMA WEBMAPP/ SIAP	18
4.2. - CLASSIFICAÇÃO DOS PROJETOS	19
4.3 – ETAPAS DO MONITORAMENTO DOS PROJETOS	20
5 - A METODOLOGIA DE MONITORAMENTO DE PROJETOS	24
5.1 - PAINEL DE MONITORAMENTO DE PROJETOS	24
5.2 - MATRIZ DE ACOMPANHAMENTO DE PROBLEMAS E AMEAÇAS	26
5.3 - RELATÓRIO MENSAL DE MONITORAMENTO	28
6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	29

1 - IMPORTÂNCIA DO MONITORAMENTO

“Também conhecido como avaliação em processo, trata-se da utilização de um conjunto de estratégias destinadas a realizar o acompanhamento de uma política, programa ou projeto. É uma ferramenta utilizada para intervir no curso de um programa, corrigindo sua concepção. É o exame contínuo dos processos, produtos, resultados e os impactos das ações realizadas. O monitoramento permite identificar tempestivamente as vantagens e os pontos frágeis na execução de um programa e efetuar os ajustes necessários à maximização dos seus resultados e impactos.”

(Escola Nacional de Administração Pública – ENAP)

O monitoramento se constitui em uma etapa do ciclo de planejamento sendo atividade imprescindível para viabilizar a gestão dos programas e projetos de governo, bem como para o fortalecimento dos princípios da transparência, racionalidade dos gastos.

É de fundamental importância o monitoramento para a socialização das informações e redirecionamento da ação de governo para o alcance de resultados advindos de sua intervenção. Constitui-se, portanto, em um valioso instrumento de gestão para o Estado e demais agentes sociais envolvidos na implantação das políticas públicas.

O monitoramento a ser realizado tem como principal objetivo atuar no dia-a-dia da execução dos projetos estratégicos do Governo, para alimentar o processo de tomada de decisões gerenciais, devendo controlar a execução das atividades do projeto a ser monitorado, a partir do detalhamento de seus insumos e de suas etapas e a execução de seus produtos, possibilitando a identificação de desvios e permitindo a adoção de medidas gerenciais para correção das ações, com vistas a sua efetiva implantação e obtenção dos resultados planejados. Esse modelo de monitoramento

pressupõe também que a aplicação do instrumento atue de forma proativa e identifique, antecipadamente, as ameaças e riscos que possam comprometer a execução das etapas de desenvolvimento do projeto, propondo ao mesmo tempo, a adoção de medidas e ajustes que os evitem ou mitiguem seus efeitos. Nessa perspectiva, o monitoramento tem como finalidade básica o controle da execução de suas etapas para garantir a implantação do projeto da forma planejada e/ou a identificação da necessidade de correções / ajustes do planejamento para viabilizar o alcance dos objetivos e resultados.

Esse é um desafio que as Secretarias e órgãos de governo envolvidos devem assumir como um procedimento para o aprimoramento de suas ações e, além disso, permitir o estabelecimento de uma relação de transparência com os públicos alvos beneficiários dos projetos e retorno para a sociedade, no que tange aos seus propósitos, processos e resultados.

Esses fatores se constituem nos motivos pelos quais a Secretaria do Planejamento e Gestão do Estado, por meio da sua Coordenadoria de Planejamento, Orçamento e Gestão (CPLOG), no âmbito do gerenciamento do Sistema de Programas e Projetos Mapp, concebeu um Sistema de Monitoramento de Projetos capaz de dar celeridade à execução dos projetos estratégicos, conduzir a resultados concretos à sociedade e reorientar o planejamento e/ou a revisão das ações governamentais.

Além desses, outro objetivo é a criação de mecanismos essenciais para a gestão eficaz dos projetos estratégicos de Governo. Dentre esses mecanismos essenciais, destaca-se a criação dos Escritórios de Projetos, a terem funcionamento nas secretarias setoriais de governo, como um instrumento importante de análise/discussão/consenso para tomada de decisões nas coordenadorias/assessorias de planejamento.

A expectativa é que esse sistema de monitoramento forneça informações relevantes e confiáveis, que não interessem apenas ao núcleo executor do projeto, mas também a uma grande variedade de atores externos que podem contribuir para melhorar e otimizar os resultados dos projetos monitorados.

2 - SISTEMA DE MONITORAMENTO

O Sistema de Monitoramento objetiva assegurar a realização/execução dos programas e projetos de governo, corrigindo desvios e distorções e auxiliar na tomada de decisões para a obtenção dos resultados planejados.

Trata-se de um sistema integrado de gestão, com registro contínuo de dados destinados ao acompanhamento/monitoramento dos Projetos de Governo. Essa base terá como fontes de alimentação o Sistema Web-Mapp / SIAP, que abriga uma gama de registros relativos ao planejamento e execução dos programas e projetos de governo. Suplementarmente, contar-se-á com o sistema presencial que se efetivará com a realização de reuniões sistemáticas com as secretarias e vinculadas e de visitas aos projetos onde se desenvolvem.

A regularidade do acompanhamento e as análises produzidas no âmbito do Sistema de Monitoramento dos Projetos Prioritários de Governo serão importantes para verificar: a) se a execução está realmente acontecendo conforme o projetado; b) quais as providências necessárias a serem tomadas para assegurar a implantação do projeto; e c) quais as correções nas estratégias metodológicas, gerenciais e técnicas necessárias para assegurar resultados pretendidos, assim como para subsidiar as tomadas de decisões políticas.

2.1 – Pressupostos do Sistema de Monitoramento

Confiabilidade e Transparência das Informações

O Sistema de Monitoramento tem como um dos pressupostos básicos a obtenção de informações confiáveis, para permitir adoção de medidas corretivas e

propostas de redirecionamento a serem executadas pelos atores envolvidos e possibilitar o acompanhamento da execução das ações por parte da sociedade.

Sistema Informatizado

Utilização de um sistema informatizado (Web-Mapp / SIAP) que facilite estratégias de acompanhamento e monitoramento dos projetos e dê conta de seus desempenhos de forma sistemática e longitudinal, visando à máxima agilidade e fidedignidade dos dados e informações coletados.

Retroalimentação das Informações

O Sistema pressupõe também o tratamento dos dados e o estabelecimento de um processo de retroalimentação para os fornecedores das informações (secretarias e vinculadas de Governo), como forma a garantir a sustentabilidade dos trabalhos de monitoria e permitir a reflexão das decisões.

Lógica Avaliativa


O monitoramento sistemático dos projetos de governo não deverá ser entendido como atividade especulatória de mera fiscalização e controle das atividades dos agentes envolvidos. Esse sistema de monitoramento segue a condução da lógica avaliativa, envolvendo à coleta e análise das informações, a partir do início da implementação, durante e após as execuções das ações, tendo como foco o alcance dos resultados pretendidos.

2.2 – Macroprocesso do Sistema de Monitoramento

O êxito do Sistema de Monitoramento dependerá da qualidade da coleta dos dados e do registro das informações fornecidas. Para isso, é importante que os responsáveis pelas informações (gerentes e técnicos) dos projetos sigam as orientações e procedimentos descritos nesse manual e assumam uma postura de envolvimento com os propósitos do monitoramento.

O registro e acompanhamento dos dados se dará de forma sistemática e contínua e obedecerá as etapas do macroprocesso abaixo:

MONITORAMENTO			
Dados de entrada	Dados de processo	Dados de saída	Intervenção
Inserção de informações quantitativas e qualitativas no nível da execução dos projetos no Sistema Web-Mapp.	Apreensão do conhecimento no nível das ações e relações durante o desenvolvimento do Projeto, utilizando-se dos relatórios do sistema Web-Mapp e sistema presencial	Análise das informações com foco na eficiência e eficácia dos projetos.	Tomada de decisões e providências necessárias a partir da verificação de desvios ou distorções.



3 - A REDE ESTADUAL DE PLANEJAMENTO

A Secretaria do Planejamento e Gestão - SEPLAG, na busca pelo aperfeiçoamento da gestão do planejamento público estadual, identificou, no atual modelo, a necessidade aperfeiçoar o Sistema Estadual de Planejamento, com fins de atender aos crescentes desafios no planejamento, execução, monitoria e avaliação das políticas públicas direcionadas à Gestão por Resultados.

Constatou-se que o atual sistema não vem assegurando, de modo adequado, o necessário alinhamento institucional, capaz de avançar na melhoria das atividades de planejamento, orçamento e gestão. Parte dos programas e projetos, em regra, por não estarem suficientemente desenhados, ficam comprometidos na sua fase de execução e deixam de otimizar o alcance de seus resultados, dificultando que produtos e serviços de qualidade e no tempo oportuno sejam ofertados à população. Além disso, os componentes das atuais equipes de planejamento das Secretarias Setoriais ressentem-se de maior capacitação para o domínio dos instrumentos de planejamento, ferramentas e metodologias adequadas para o desempenho, com qualidade, das atividades de gerenciamento e monitoramento.

Nessa perspectiva, o Governo do Estado redefiniu e institucionalizou, através do decreto nº 29.917 de 08 de Outubro de 2009, respectivamente, o Sistema Estadual de Planejamento e a Rede Estadual de Planejamento, esta última responsável pela condução dos processos de planejamento, orçamento e gestão pública por resultados, no âmbito da administração pública estadual, sob a coordenação da Secretaria de Planejamento e Gestão- SEPLAG.

Sob essa ótica, a Rede Estadual de Planejamento se constituirá na estrutura sistêmica que dará suporte, não somente ao Sistema de monitoramento de projetos que está se adotando, mas garantirá, em boa medida, o alinhamento institucional e o cumprimento das funções que compõem todo o ciclo de planejamento. Assim, a Rede Estadual de Planejamento possibilitará maior integração e articulação

do Planejamento Governamental com o Planejamento Setorial, viabilizará a unificação da coordenação dos instrumentos de planejamento e monitoramento em uma única unidade nas secretarias setoriais e facilitará a disseminação e aplicação das metodologias referentes aos instrumentos de Planejamento

A Rede Estadual de Planejamento será operacionalizada, portanto, por meio das Unidades Setoriais de Planejamento – USPs, correspondendo a denominação genérica das atuais Unidades Administrativas de Planejamento de cada Secretaria setorial, responsáveis pelas funções de planejamento na sua área de atuação, não implicando, necessariamente, em mudanças na estrutura organizacional formal da instituição. Essa Rede de planejamento contará também, em cada Secretaria setorial, com um Escritório de Projetos que desenvolverá suas atividades conjuntamente com a USP.

3.1 – Unidade Setorial de Planejamento- USP

São funções da Unidade Setorial de Planejamento – USP, no âmbito das secretarias e suas vinculadas:

- Articular e integrar o planejamento setorial às orientações estratégicas de Governo;
- Disseminar as metodologias de planejamento e gestão das ações governamentais; e
- Unificar a coordenação dos instrumentos de planejamento e monitoramento nas secretarias do Estado.

Para o cumprimento dessas funções cabe às USP:

- I. Coordenar a elaboração dos instrumentos de planejamento no âmbito da secretaria e vinculadas: PPA, LDO, LOA, Mensagem Governamental e componentes do modelo de GPR;
- II. Coordenar a elaboração e consolidar relatórios de gestão setorial;
- III. Coordenar a elaboração e consolidar relatórios de desempenho para os órgãos de controle;

- IV. Cadastrar propostas e revisar anualmente as ações e projetos de governo constantes do MAPP – Monitoramento de Ações e Projetos Prioritários;
- V. Realizar o monitoramento dos programas e projetos;
- VI. Acompanhar os indicadores de GPR.

3.2 – Escritórios de Projetos

Como parte integrante e operacional da estrutura da Rede Estadual de Planejamento, serão criados os Escritórios de Projetos a serem implantados no âmbito das Unidades Setoriais de Planejamento, tendo o papel de canalizar as atividades relacionadas as atividades de monitoramento dos projetos da Secretaria Setorial e de suas Entidades vinculadas, bem como disponibilizar metodologias de monitoramento às suas gerências.

Os Escritórios de Projetos, portanto, têm como atribuição maior realizar o monitoramento de projetos, a partir de suas concepções e de suas estruturas analíticas, identificando a necessidade de correções das fragilidades detectadas ao longo do processo de sua implementação. Além disso, como atuarão junto ao núcleo estratégico, tático e operacional dos projetos, contribuirão de maneira eficaz e tempestiva nas correções e alinhamento dos projetos.

Os Escritórios de Projetos têm como funções primordiais:

- I. Orientar as gerências de projetos no detalhamento dos projetos (Estrutura Analítica de Projeto- EAP e o Marco Lógico) e respectivo cadastramento das etapas e produtos no Mapp;
- II. Realizar o monitoramento intensivo dos projetos estratégicos e extensivo dos projetos complementares;
- III. Identificar e viabilizar a capacitação das equipes das gerências de projetos.

Convém ressaltar que os Escritórios de Projetos farão monitoramento intensivo dos projetos estratégicos de Governo, devendo atuar também dessa forma em relação aos projetos complementares, quando as suas dificuldades estiverem comprometendo os resultados setoriais ou de governo.

3.3 – Papel da SEPLAG na Rede Estadual de Planejamento

A SEPLAG atuará na coordenação da Rede Estadual de Planejamento por meio de sua Coordenadoria de Planejamento Orçamento e Gestão (CPLOG), a qual tem como principal função a coordenação da formulação, acompanhamento e monitoramento da implementação dos instrumentos de planejamento do Estado (PPA – GPR - LDO – LOA – MAPP).

Para isto a CPLOG conta com uma equipe de Analistas de Planejamento e Orçamento que são responsáveis por formular e repassar, para as demais secretarias e vinculadas, as metodologias referentes à elaboração, execução, acompanhamento e monitoramento desses instrumentos.

A CPLOG, objetivando cumprir as suas atribuições com melhor desempenho, está especializando parte de sua equipe para atuar no monitoramento de projetos e programas e na coordenação da Rede Estadual de Planejamento. Suas Células de Gestão de Programas conduzirão com as secretarias todo o processo de monitoramento proposto, sendo que parte dessa equipe atuará na SEPLAG e outra equipe, representados pelos Analistas de Planejamento e Orçamento-APOs avançados, serão deslocados e permanecerão atuando diretamente nas Unidades Setoriais de Planejamento das secretarias.

Saliente-se que os membros da equipe central dos analistas da CPLOG participarão ativa e diretamente com os membros Escritórios de Projetos no monitoramento dos projetos por meio de reuniões periódicas, visitas ao local dos

projetos e por meio da análise das informações inseridas no Sistema Web-Mapp / SIAP.

Durante a implantação da rede, a CPLOG deverá utilizar consultorias especializadas em determinados processos que envolva a atividade de monitoria.

3.4 - Atuação dos Analistas de Planejamento e Orçamento nas Secretarias

De acordo com a necessidade, alguns analistas de planejamento e orçamento da SEPLAG deverão atuar diretamente nas Secretarias Setoriais (APO Avançados) sendo alocados nas Unidades Setoriais de Planejamento que darão um suporte de natureza sistêmica às funções de planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação de projetos, tendo sua atuação focada no monitoramento, no âmbito dos Escritórios de Projetos.

São funções dos Analistas de Planejamento e Orçamento:

- orientar as gerências de projetos na elaboração da estrutura analítica dos projetos
- realizar o monitoramento intensivo dos projetos estratégicos (de Governo e Setoriais)
- Identificar e viabilizar a capacitação das equipes das gerências de projetos

Para tanto, a SEPLAG dará apoio em todo o processo de formação e capacitação dessas equipes, quanto aos procedimentos, normas e atividades relativas ao monitoramento e gestão da informação.

3.5 – Sistemas Informatizados

Para operacionalização da Rede Estadual de Planejamento estão disponibilizados; o Sistema Gerencial de Monitoramento de Ações e Projetos Prioritários- SIAP/ WEBMAPP, o Sistema Integrado Orçamentário e Financeiro- SIOF,

o Sistema Integrado de Contabilidade- SIC e o Sistema de Acompanhamento de Contratos e Convênios- SACC.

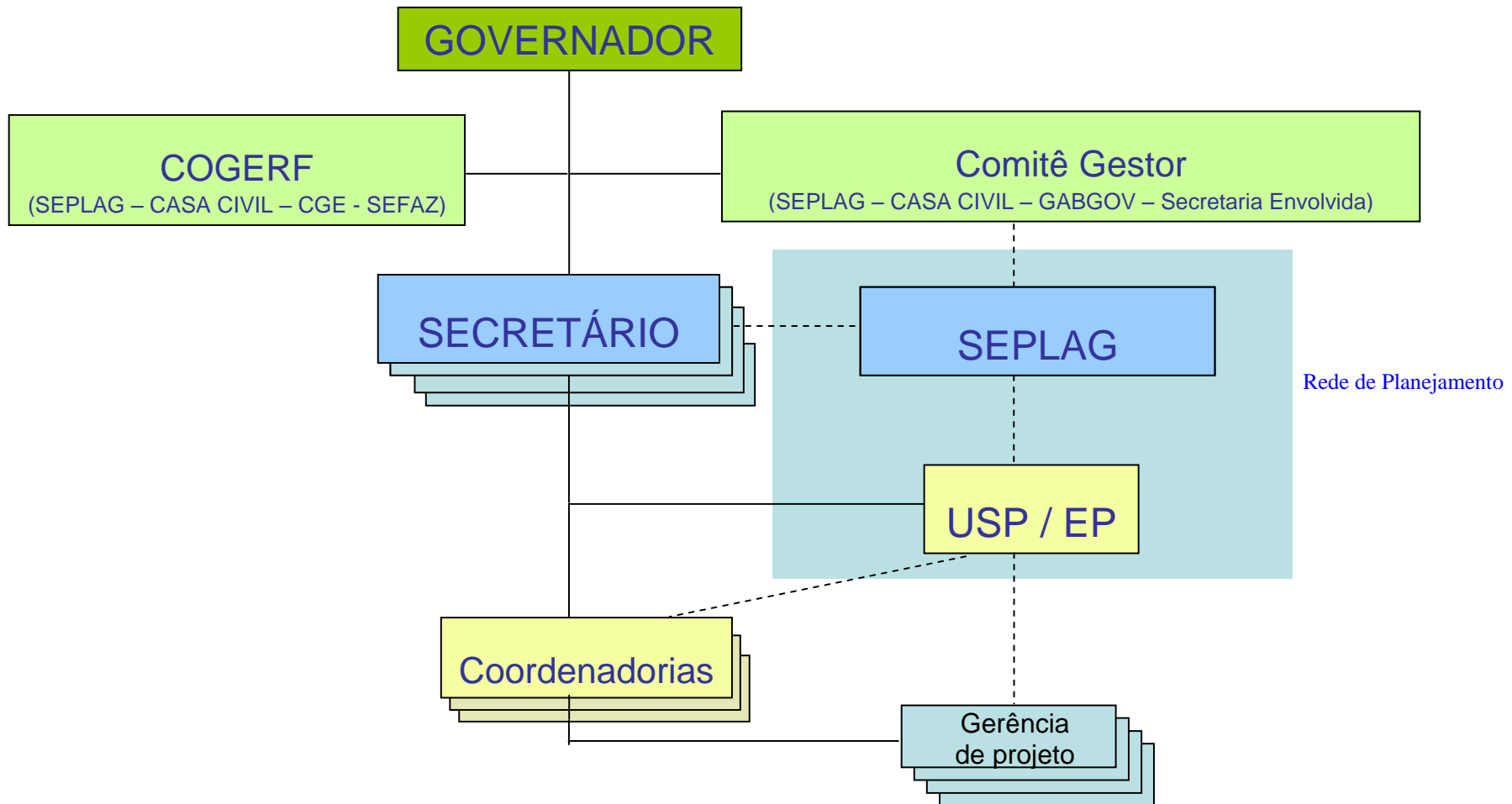
Compete ao SIAP/ WEBMAPP, servir de instrumento de planejamento e acompanhamento dos investimentos do governo. Nesse Sistema as informações correspondentes ao acompanhamento dos projetos de governo são apresentadas de uma forma gerencial.

O SIOF é uma ferramenta de tecnologia de informação que viabiliza a elaboração da Lei Orçamentária Anual-LOA e o Plano Plurianual-PPA, desempenhando também importante papel no controle dos créditos adicionais.

O SACC apóia a gestão dos órgãos da administração estadual, no que se refere ao cadastramento e execução de contratos e convênios e constitui-se também como importante ferramenta de auxílio das atividades de controle interno.

O SIC, por sua vez, é responsável pelo processamento da despesa pública e registra os eventos contábeis para a consolidação dos Balanços Orçamentário, Financeiro e Patrimonial.

REDE DE PLANEJAMENTO



4 - MONITORAMENTO DE PROJETOS

O monitoramento de projetos constitui o eixo central dessa metodologia, complementando a base de informações físico-financeira gerada pelo processo de acompanhamento contínuo dos projetos realizados pelas gerências responsáveis pela implantação dos mesmos. Assim, trata-se da geração de informações relevantes sobre a execução dos projetos do Governo, tendo por finalidade assegurar sua implantação e obtenção dos resultados pretendidos.

As políticas de Governo são executadas através de Programas estabelecidos no Plano Plurianual do Estado - PPA, os quais são desdobrados em ações. As ações podem ser **atividades** ou **projetos**.

As **atividades** são as ações contínuas, ou seja, são aquelas que se repetem sistematicamente e não tem prazos de finalização. Dentre estas estão o pagamento de pessoal, os custeios básicos de manutenção da estrutura do Estado e o custeio dos serviços prestados diretamente à sociedade (funcionamento de escolas, hospitais, polícia etc.)

Os **projetos** são às ações que tem início e fim bem determinados e representam a execução das despesas discricionárias do governo, ou seja, aquelas em que os governantes têm decisão e escolha para realizá-las, caracterizando-se como estratégias para o desenvolvimento das políticas de governo.

Enquanto as atividades são ações impostas aos governantes com poucas alternativas de decisão de realizá-las ou não, os projetos são escolhas em função das políticas de governo.

A metodologia de que trata esse documento refere-se especificamente ao monitoramento dos projetos do governo. O monitoramento das atividades, portanto, não constitui objeto desse manual.

Todos os **projetos** do Governo do Estado são cadastrados e acompanhados no sistema Web-Mapp/SIAP. Excepcionalmente, em casos de financiamento de projetos com recursos do Fundo Estadual de Combate à Pobreza - FECOP, o projeto Mapp pode

incorporar ações de natureza continuada, apesar desse fundo ter data definida para encerrar.

4.1 – Sistema WebMapp/ SIAP

O Sistema Integrado de Acompanhamento de Projetos - SIAP vem sendo utilizado pelo Governo do Estado desde 1999. Esse sistema tem como finalidade a formulação, execução e acompanhamento da programação operativa anual. Nele as secretarias cadastravam e executavam a programação operativa anual em projetos definidos com base nos programas do PPA e em diretrizes, políticas e limites financeiros anuais estabelecidos pelo Governo.

Em 2007, o Governo definiu uma nova metodologia para selecionar e gerenciar os projetos, originando o Mapp - Monitoramento de Ações e Projetos Prioritários. Nesse novo modelo as secretarias propõem projetos tendo como referencia o PPA e as diretrizes e políticas de Governo, sem estabelecer limites financeiros, ficando a decisão de aprovação a cargo do Governador do Estado. Para operacionalização desse novo modelo foi criado o WebMapp, ficando a cargo do SIAP a execução desses projetos.

Em 2008, no entanto, os sistemas Web-Mapp e Siap foram fundidos num único sistema. O Web-Mapp especializou-se no apoio as funções de decisão e acompanhamento dos níveis estratégicos do Governo (Governador e Secretários), enquanto o SIAP acumulou todas as funções operacionais, além daquelas existentes nos módulos do WebMapp.

Convém ressaltar que o sistema Web-Mapp/SIAP está integrado a outros sistemas de informação do Estado (Sistema de Contabilidade, Sistema de Licitações, Sistema e Contratos e Convênios etc.) de forma que, além das informações geradas internamente, contém informações externas relevantes e necessárias ao acompanhamento das ações do Governo. Vale lembrar que o Sistema Web-Mapp/SIAP tem manual próprio que está sendo revisado não sendo abordada sua operação neste documento.

4.2. - *Classificação dos Projetos*

O Sistema Web-Mapp / SIAP incorpora todos os **projetos** do Governo. Esses projetos foram classificados de forma diferenciada quanto a sua importância para o alcance dos resultados do Governo, e portanto, terão estratégias distintas de monitoramento. Os projetos são classificados em: Estratégicos de Governo, Estratégicos Setoriais e Complementares.

Os **projetos estratégicos de governo** são aqueles projetos estruturantes, fundamentais à consecução dos Resultados de Governo. São características desses projetos:

- Impactam com grande intensidade o alcance dos Resultados Estratégicos de Governo;
- Contribuem para alavancar a economia cearense e/ou encaminham significativamente problemas sociais relevantes;
- Requerem gerenciamento intensivo dos órgãos responsáveis pela gestão do Governo (SEPLAG, CGE , SEFAZ, CASA CIVIL e GABGOV) e da Secretaria Setorial responsável;
- Os projetos desse grupo, em regra, representam os grandes compromissos do Governo.

Os **projetos estratégicos setoriais** são aqueles projetos importantes para obtenção dos resultados setoriais, embora estejam num nível de importância inferior em relação aos estratégicos de governo. São características desses projetos:

- Contribuem para o alcance dos resultados de governo.
- Participam e/ou asseguram o alcance das metas das políticas setoriais.
- Exigem gerenciamento intensivo da Setorial responsável.

Os **projetos complementares** são aqueles projetos que atuam complementarmente à ação de governo. São características desses projetos:

- Atuam para viabilizar a complementação das metas setoriais.
- São necessários para o funcionamento da máquina do Governo.

- Em regra, são de menor custo e complexidade

A presente metodologia estabelece o monitoramento de forma intensiva dos projetos estratégicos para ação estruturante do Governo, incluindo-se os projetos Estratégicos de Governo e os Estratégicos Setoriais e, de forma extensiva, os projetos Complementares.

4.3 – Etapas do Monitoramento dos Projetos

A sistemática de monitoramento estabelecida pela SEPLAG, nesse Manual, contempla a formação de três etapas distintas, mas que funcionam de modo integrado. São etapas do monitoramento:

- Acompanhamento da execução dos projetos e de seus produtos e subprodutos;
- Visitas aos projetos e reuniões sistemáticas de monitoramento;
- Encaminhamento de providências.

Acompanhamento da Execução dos Projetos e de seus Produtos e Subprodutos

A primeira etapa do monitoramento diz respeito à alimentação e análise dos dados a partir do **acompanhamento dos projetos**, feita no Sistema Web-Mapp. Esse acompanhamento será realizado pela equipe das gerências de projetos, e será analisada para servir de base para o processo de monitoramento que se iniciará a partir dessa etapa.

Assim, os projetos serão acompanhados no sistema Web-Mapp / SIAP tanto na evolução de sua execução física e financeira quanto na execução dos produtos e subprodutos.

Serão realizados três tipos de acompanhamento:

- Acompanhamento da execução financeira do projeto por fonte;
- Acompanhamento físico-financeiro de produtos e subprodutos;

- Acompanhamento do estágio da execução e comentários explicativos sobre a evolução do projeto.

Conceitualmente, **produtos** são definidos como bens e serviços ofertados à sociedade ou necessários para o funcionamento do Governo, e, em alguns casos, podem ser expressos pelo número de beneficiários. Os produtos resultam das ações definidas no Plano Plurianual, e serão acompanhados como componentes dos programas e projetos, quanto à execução física, financeira, e de prazos, tomando como base a programação definida no PPA, LOA e Mapp.

Os **subprodutos**, por sua vez, são desmembramentos dos produtos representando as etapas da execução do projeto, no caso de serem produtos divisíveis, e o tipo, no caso de produtos indivisíveis, ou seja, produtos cuja execução se dá em uma única etapa.

A execução financeira dos projetos, por fonte de recursos, é acompanhada a medida que o órgão solicita parcelas, empenha e paga faturas referentes a execução dos projetos. As informações relativas a solicitação de parcelas são fornecidas em tempo real, enquanto os valores empenhados e pagos são atualizados diariamente por meio de transmissão de dados do sistema SIC para o sistema Web-Mapp/SIAP.

A evolução de execução físico-financeira dos Produtos e subprodutos são acompanhadas mensalmente por ocasião do acompanhamento obrigatório dos projetos no Sistema Web-Mapp / SIAP. A falta desse acompanhamento descredencia o projeto para solicitação de parcelas financeiras.

A atualização do estágio de execução, bem como os comentários explicativos sobre a evolução do projeto, são feitos a medida que há evolução na situação do projeto, com frequência mínima mensal. Assim, esse acompanhamento é feito mensalmente ou em períodos mais curtos se houver mudanças no estágio de execução do projeto ou houver informações relevantes sobre a evolução do mesmo. A falta de um acompanhamento mensal também desabilita o projeto para solicitação de parcelas financeiras. Abaixo estão listados os estágios de execução adotados para o acompanhamento:

- I. **Não Iniciado** - Será considerado não iniciado o projeto aprovado que não tenha iniciada nenhuma execução física ou atividade de preparação para execução (preparação de termos de referência, elaboração de editais de licitação, celebração de convênios de receita e outros).
- II. **Em Atividades Preparatórias** - Será considerado em atividades preparatórias o projeto que se caracterizar como ainda em preparação, tendo em vista que o órgão executor encontra-se realizando atividades anteriores ao processo de licitação/contratação, tais como preparação dos termos de referência, elaboração de editais de licitação, elaboração de projetos básicos, preparação de convênio etc..
- III. **Em Licitação** - Projetos que se encontram na etapa compreendida entre o encaminhamento do processo de licitação à PGE e a finalização da licitação propriamente dita. Ao escolher esse estágio deve ser preenchido o campo Número do Protocolo (SPU) referente ao processo que deu entrada na PGE;
- IV. **Licitado** - Projetos com licitação concluída e homologada. Informar, no campo de observação, a data de homologação e, se for o caso, as providências que estão em andamento para a contratação.
- V. **Contratado/Conveniado** - Projetos com contratos ou convênios de execução assinados e que ainda não foi iniciada a execução. Informar, no campo de observação, a data da assinatura do contrato ou convênio. Se for o caso, informar se há algum problema para dar início a execução;
- VI. **Em Execução** - Objeto do projeto com a execução física iniciada. Informar, no campo de observação, a data de emissão da ordem de serviço ou início da execução do contrato;
- VII. **Paralisado** - Projeto iniciado, mas temporariamente paralisado. Informar, no campo de observação, a data da paralisação do projeto, o motivo da paralisação e as providências que estão sendo tomadas para retomar a execução;
- VIII. **Cancelado** - Projeto iniciado, mas cancelado definitivamente pelo órgão executor. Informar, no campo de observação, a data do cancelamento e o motivo do cancelamento;

- IX. **Execução Física Concluída** - Projeto com execução física concluída(ex. obra recebida, equipamento recebido, evento realizado etc.), mas com pagamentos pendentes. Informar, no campo de observação, a data de conclusão das obras ou do contrato;
- X. **Execução Física e Financeira Concluída** - Projeto com execução física concluída e com a totalidade dos pagamentos efetuados. Informar, no campo de observação, a data de conclusão do projeto.

Visitas aos Projetos e Reuniões Sistemáticas de Monitoramento

A segunda etapa do processo se refere a métodos presenciais, que compreendem reuniões sistemáticas (mensais) envolvendo as equipes da SEPLAG, dos EPs e Gerências de Projetos, e de “checagens” locais dos projetos que se constituem num tipo de verificação rápida, qualitativa, por meio da qual pode se verificar como a implementação está sendo realizada e se está atingindo seus resultados e objetivos. Nas reuniões mensais se identifica ou atualiza o acompanhamento de problemas/riscos e encaminhamentos de providências que os solucionam e os mitiga.

Encaminhamento de Providências

A terceira etapa diz respeito ao encaminhamento de providências definidas que dependem de decisão superior ou da própria SEPLAG.

Os problemas evidenciados na matriz de acompanhamento de problemas e ameaças, resultante das atividades de monitoria de cada projeto, deverão ser solucionados em três níveis de decisão, de acordo sua natureza.

Os problemas que podem ser resolvidos, a partir dos esforços empreendidos pela equipe de gerencia de projetos ficarão no âmbito da Gerencia de Projetos. Aqueles problemas que exigem articulação com as demais secretarias ficarão a cargo do Escritório de Projeto e da SEPLAG.

Para o Comitê Gestor, serão enviados apenas aqueles projetos cujos problemas, após esgotados todos os esforços, não conseguiram ser solucionados pelas equipes de

monitoria do projeto e pela Secretaria Setorial. Nesse caso caberá a SEPLAG fazer a seleção desses projetos e enviar ao Comitê Gestor.

5 - A METODOLOGIA DE MONITORAMENTO DE PROJETOS

O Monitoramento de Projetos será desenvolvida de forma sistemática, e, operacionalizada por meio de três instrumentos:

- Painel de Monitoramento de Projetos;
- Matriz de Acompanhamento de Problemas e Ameaças; e
- Relatório Mensal de Monitoramento.

5.1 - Painel de Monitoramento de Projetos

O Painel de Monitoramento de Projetos é o instrumento que permite uma visão geral da execução dos projetos. Nesse Painel, os projetos são mostrados com os dados da execução financeira e um farol de sinalização da situação de sua implantação. O painel permite distinguir facilmente os projetos que estão com execução normal daqueles que apresentam problemas na sua implementação.

Orgão	Descrição Mapp	Estágio	Programado	Empenhado	%	Execução F/F	Farol / MR

A partir do Painel de Monitoramento de Projetos devem ser obtidas informações da execução física e financeira dos projetos e da matriz de problemas e riscos conforme descritos a seguir.

Estágio da Execução – mostra em que estágio se encontra a implantação do projeto. A partir dessa informação podem ser acessados os acompanhamentos que descrevem as informações relevantes sobre a evolução da execução.

Recursos Programados e Empenhados – apresenta os valores programados e empenhados e o percentual de execução financeira. Esses valores podem ser visualizados para o total do projeto ou para a programação anual.

Execução Física-Financeira - a partir do painel podem ser acessados os dados da execução físico-financeira dos produtos e subprodutos do projeto por município.

Sinalização da Execução por Meio do Farol - o sistema de monitoramento de projetos adotará um procedimento de alerta em função das informações de acompanhamento dadas pelas secretarias e pelo resultado das reuniões de monitoramento que serão realizadas mensalmente pela SEPLAG e Escritórios de Projetos das secretarias com as Gerências de Projetos.

Critérios para Sinalização dos Faróis

Para os projetos estratégicos, a definição da cor do sinal será acionada pela USP/Escritório de Projeto em conjunto com a equipe central de monitoramento da SEPLAG, e o farol em função dos níveis de riscos de execução física, financeira ou de prazo, tendo como referência o alcance ou comprometimento dos seus resultados ou ainda impactos em outras ações de governo. No caso dos projetos complementares a sinalização será feita pelos próprios Gerentes de Projetos

Assim, fica estabelecido que tanto os **projetos estratégicos** e os **projetos complementares** serão sinalizados por esse dispositivo de sinalização.

Todos os estados de sinalização dos **projetos estratégicos** interessam à SEPLAG como gestora do Monitoramento das Ações de Governo, que ficará encarregada de realizar o monitoramento intensivo desses projetos, inclusive os que se apresentarem com alerta de sinalização verde. Quanto aos **projetos complementares**, somente receberão atenção individual da equipe de monitoramento (SEPLAG / EP) aqueles sinalizados com luz vermelha.

O dispositivo de sinalização e alerta é um comando formado por luzes **verde**, **amarela** e **vermelha** que serão acesas, para o nível gerencial de governo, para indicar a situação da implantação dos projetos, conforme critérios descritos a seguir.

Estado de Sinalização Verde dos Projetos

Essa sinalização será acionada toda vez que os projetos apresentarem desempenho favorável, em relação à execução física e financeira, e cujas dificuldades forem absolutamente contornáveis pela gerência do Projeto e não haja comprometimento de significativos de prazos e de resultados.

Estado de Sinalização Amarelo dos Projetos

Essa sinalização será acionada como estado de alerta para problemas e possíveis situações de riscos que possam comprometer o desempenho do projeto e/ou ainda impactar outras ações de governo. Essa sinalização significa que há problemas que não estão sendo contornados pela gerência do projeto e que caso não haja providências haverá prejuízos para os prazos ou obtenção dos resultados projetados.

Estado de Sinalização Vermelho dos Projetos

Nesse tipo de sinalização os resultados e/ou prazos do projeto apresentam-se fortemente comprometidos em função dos entraves e dificuldades. Deverão ser sinalizados, dessa forma os projetos cujas providências já se esgotaram ou não foram acionadas no âmbito de suas gerências.

Quanto aos projetos complementares a sinalização vermelha só deve ser acionada quando os prejuízos pela situação de comprometimento dos resultados ou de prazos forem significativos para os resultados de outros projetos ou para o desempenho geral do órgão. O sinal vermelho será entendido pela SEPLAG / EP como uma solicitação de ajuda. A situação de comprometimento sendo confirmada pelos agentes de monitoramento (SEPLAG / EP) resultará num tratamento semelhante aos projetos estratégicos.

5.2 - Matriz de Acompanhamento de Problemas e Ameaças

A **Matriz de Acompanhamento Problemas e Ameaças** é instrumento gerencial que contribuirá para identificar e acompanhar a evolução, de forma agregada e

tempestiva, dos problemas e ameaças que possam tornar incerto o cumprimento de prazos, custos e alcance dos resultados dos projetos, ao mesmo tempo em que define estratégias e providências, com vistas a solucionar os problemas e dificuldades para implantação do projeto.

A Metodologia de Monitoramento adota a classificação conceitual abaixo a fim de orientar o preenchimento da **Matriz de Acompanhamento de Problemas e Ameaças** para os projetos estratégicos:

MATRIZ DE ACOMPANHAMENTO DE PROBLEMAS E AMEAÇAS

Ameaça ou problema	Providência	Responsável	Data para Resolução	Acompanhamento		
				Classificação do Problema ou Ameaça	Status	Acompanhamento da Providência

Ameaça ou Problema: Problema instalado ou possibilidade de situações desfavoráveis à execução do projeto, os quais, se não forem resolvidos ou mitigados, deverão atrasar sua execução e/ou comprometer o alcance dos seus resultados.

Providência: Descrição das medidas adequadas à resolução do problema ou mitigação da ameaça. Tomada de iniciativa no intuito de prevenir, transferir ou minimizar as ameaças e resolver os problemas.

Responsável: Pessoa ou entidade responsável pela providência.

Data da resolução: É a data-limite indicada para a resolução da providência indicada.

Classificação do Problema ou Ameaça – Serão utilizadas três classificações para o problema ou ameaça sob os seguintes critérios:

Para Problema

Grave : Quando o problema já provocou atrasos significativos e/ou aumento nos custos do projeto e/ou já comprometeu os resultados do projeto.

Médio : Quando o problema não traz prejuízos significativos no que se refere a prazos e/ou resultados do projeto

Pequeno : Quando o problema é de baixa complexidade e não acarreta prejuízos de prazos e resultados.

Para Ameaça

Grave : Quando se apresentar com alta probabilidade de ocorrência e comprometer a execução do projeto.

Média : Quando se apresentar com média probabilidade de ocorrência e comprometer prazos e/ou custos e/ou resultados do projeto.

Baixa : Quando se apresentar com reduzida probabilidade de ocorrência e com baixos impactos quanto à execução do projeto.

Status: Estágio de encaminhamento da providência e será classificado em:

- Concluída
- Em andamento normal
- Em andamento com Atraso
- Não iniciada.

Acompanhamento da Providência: Informação sobre os encaminhamentos e ocorrências na providência.

5.3 - Relatório Mensal de Monitoramento

O processo de monitoramento de projetos ensejará a saída de um relatório mensal a ser produzido pela equipe central de monitoramento da SEPLAG. Esse relatório conterá as informações necessárias para registro e documentação, e, principalmente, para o gerenciamento dos projetos a fim de orientar a tomada de decisões em relação àqueles que se mostram problemáticos.

As informações do Relatório de Monitoramento de Projetos serão geradas a partir do acompanhamento dos projetos no Sistema Web-Mapp, das reuniões mensais entre as equipes de monitoramento no nível Central (SEPLAG) e Setorial (USP/Escritório de

Projeto), e das análises dos técnicos da SEPLAG (equipe de monitoramento central), que resultarão num parecer conclusivo sobre os projetos e sua execução agregada.

O Relatório será constituído pelas seguintes informações:

- Estatísticas e gráficos da execução agregada do Mapp com a distinção entre projetos estratégicos e complementares.
- Principais problemas que afetaram e estão afetando a execução dos projetos com recomendações sobre a resolução ou mitigação dos mesmos;
- Ficha Resumo do Monitoramento de cada um dos projetos estratégicos.

A Ficha Resumo dos Projetos Estratégicos serão emitidas diretamente do sistema Web-Mapp contendo os dados básicos da programação e execução física e financeira do projetos bem como a matriz de problemas e riscos e um comentário da equipe de monitoramento posicionando a situação em que se encontra o projeto. Esse comentário deve fazer uma abordagem qualitativa, de forma a mostrar a execução do projeto, no tocante ao seu desempenho, do ponto de vista de processo, resultados alcançados, metas realizadas, problemas e dificuldades identificados, responsáveis, registro de providências, dentre outros, além da análise e interpretação dos dados quantitativos.

6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desta forma, a sistemática de monitoramento proposta, além de verificar o andamento do projeto, procura identificar a existência de eventuais problemas que possam estar interferindo no bom andamento das ações, processos e consecução dos objetivos previstos. Assim, o monitoramento atuará sempre no sentido de assegurar a execução dos projetos e sugerir ajustes, além de registrar a evolução da execução tendo sempre em vista o alcance dos resultados pretendidos.

É importante ressaltar que o processo de monitoramento e seus atores (SEPLAG e Escritórios de Projetos), não substitui e nem retira as atribuições e responsabilidades da estrutura hierárquica do Governo (secretários de Estado, coordenadores , gerentes

etc.) na condução dos projetos. O Monitoramento funciona como um processo auxiliar de identificação dos pontos vulneráveis dos projetos para facilitação do encaminhamento de soluções ou ações mitigadoras e garantir a eficiência e eficácia das ações.