

Guia Prático

PLANO DE METAS

FUNDAMENTOS, ORIENTAÇÕES E PERSPECTIVAS DO CONTROLE EXTERNO À LUZ DA LEI N. 14.899/2024

MS POR ELAS
Justiça e Controle são da nossa conta

TRIBUNAL DE CONTAS
Estado de Mato Grosso do Sul

PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MATO GROSSO DO SUL

Corpo Deliberativo TCE/MS



PRESIDENTE
Conselheiro Flávio Esgaib Kayatt
VICE-PRESIDENTE
Conselheiro Iran Coelho das Neves
CORREGEDORIA
Conselheiro Marcio Campos Monteiro
OUVIDOR
Conselheiro Osmar Domingues Jeronymo
DIRETOR ESCOEX
Conselheiro Sérgio de Paula
CONSELHEIROS
Conselheiro Waldir Neves Barbosa
Conselheiro Ronaldo Chadid - Em Substituição

CONSELHEIROS SUBSTITUTOS

COORDENADOR
Conselheiro Substituto Leandro Lobo Ribeiro Pimentel
SUBCOORDENADORA
Conselheira Substituta Patrícia Sarmento dos Santos
CONSELHEIRO SUBSTITUTO
Conselheiro Substituto Célio Lima de Oliveira

MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS

PROCURADOR-GERAL DE CONTAS
Procurador João Antônio de Oliveira Martins Júnior
PROCURADOR-GERAL ADJUNTO
Procurador Matheus Henrique Pleutim de Miranda
CORREGEDOR-GERAL
Procurador Joder Bessa e Silva
CORREGEDOR-GERAL SUBSTITUTO
Procurador Bryan Lucas R. Palmeira

REALIZAÇÃO CONJUNTA

PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MATO GROSSO DO SUL

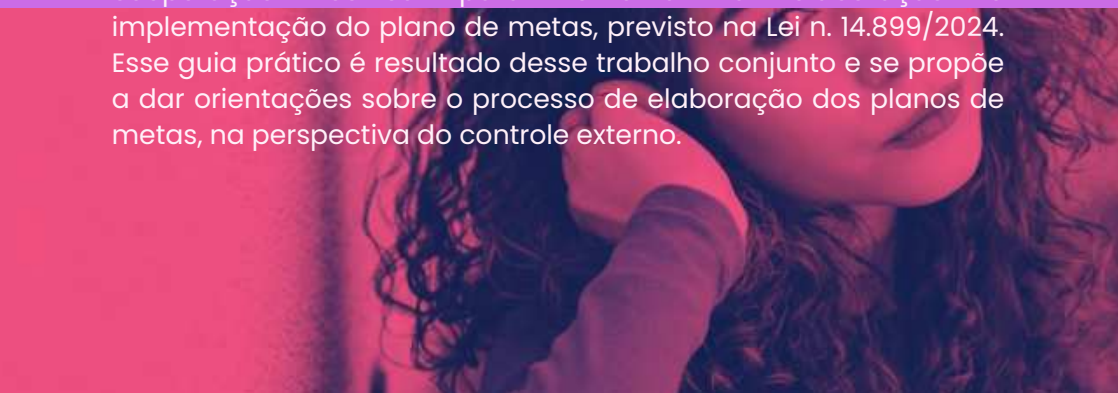
Apresentação

O enfrentamento à violência contra a mulher exige atuação coordenada de diferentes áreas do poder público. Assim, saúde, Assistência Social, Educação, Segurança, políticas para as mulheres e demais integrantes da rede precisam trabalhar de forma articulada, porque a violência é um problema complexo e não pode ser enfrentada por um único órgão ou serviço.

A Lei n. 14.899/2024 fortalece justamente essa lógica de planejamento, integração e atuação conjunta, buscando superar ações isoladas e a fragmentação entre os serviços públicos. A articulação entre os diferentes setores favorece a coordenação das ações e contribui para um atendimento mais eficaz e humanizado às mulheres.

Além disso, é importante considerar que a Lei n. 14.899/2024 impõe aos municípios uma série de responsabilidades, dentre as quais a inclusão do combate à violência contra a mulher nos currículos escolares, expansão dos horários de atendimento nos institutos médicos legais e órgãos da Rede de Atendimento à Mulher em Situação de Violência, realização de programas de qualificação continuada dos profissionais envolvidos e de campanhas educativas, dentre outros.

Nesse contexto, o Tribunal de Justiça do Estado e o Tribunal de Contas de Mato Grosso do Sul, com apoio da Assomasul e da União das Câmaras de Vereadores, assinaram um termo de cooperação técnica para fomentar a elaboração e implementação do plano de metas, previsto na Lei n. 14.899/2024. Esse guia prático é resultado desse trabalho conjunto e se propõe a dar orientações sobre o processo de elaboração dos planos de metas, na perspectiva do controle externo.



O que é um Plano de Metas?

O Plano de Metas é um instrumento de planejamento que organiza aquilo que o município pretende fazer para prevenir e enfrentar a violência contra a mulher ao longo dos próximos anos. Ele ajuda a transformar os problemas identificados no município em objetivos, metas, ações e resultados concretos.



O plano de metas precisa responder...



- Quais problemas precisamos enfrentar?
- O que queremos melhorar?
- Quais resultados pretendemos alcançar?
- Como vamos medir esses resultados?
- Quem serão os responsáveis?
- Quando as ações serão realizadas?
- Quais recursos serão necessários?
- Como vamos acompanhar se as ações estão funcionando?

A própria lógica da Lei n. 14.899/2024 está relacionada ao planejamento de longo prazo, ao acompanhamento contínuo e à possibilidade de ajustar as estratégias de acordo com os resultados encontrados.

Por que o Plano de Metas é importante

Porque ele ajuda o município a deixar de atuar apenas quando o problema já aconteceu e passa a trabalhar de forma preventiva, organizada e planejada. O plano de metas passa de uma lógica reativa:

"Aconteceu um problema. O que vamos fazer agora?"



"Quais são nossos principais problemas, quais ações precisamos desenvolver e quais resultados queremos alcançar nos próximos anos?"

Essa mudança é especialmente importante porque o enfrentamento da violência exige continuidade. É necessário superar modelos de atuação meramente reativos e adotar uma lógica preventiva, baseada em diagnóstico local, planejamento estratégico e pactuação de metas de longo prazo.

O Plano deve partir da realidade de cada município:

Cada município possui uma realidade diferente.

Alguns já contam com Organismo de Políticas para as Mulheres, Conselho, CRAM, Sala Lilás ou rede organizada. Outros possuem poucos serviços especializados, equipes reduzidas e dificuldades financeiras.

Por isso, não existe um único modelo de Plano que possa ser simplesmente copiado por todos os municípios.

O primeiro passo é conhecer a própria realidade.

Assim, o Plano deve caber na realidade do município, mas também deve indicar como essa realidade pode melhorar ao longo do tempo.

O TCE-PI enfatiza que a Lei n. 14.899/2024 passou a estabelecer parâmetros específicos para os Planos de Metas e reforça a necessidade de que os instrumentos de planejamento considerem as linhas de ação definidas nessa lei.

Processo TC/000934/2025

O que o município ganha elaborando um bom Plano de Metas?

O primeiro ganho é com a organização: o município passa a saber quais problemas precisam de atenção, quais ações são prioritárias, quem será responsável e quando cada medida deverá acontecer.

O segundo é com a integração da rede: o Plano ajuda a definir como os diferentes serviços devem atuar de maneira articulada. Isso é importante porque a mulher em situação de violência pode precisar, ao mesmo tempo, de atendimento de saúde, assistência social, segurança, orientação jurídica, acolhimento e apoio para garantir a autonomia econômica.

O terceiro ganho é com a continuidade: ao estabelecer metas de longo prazo e prever atualizações periódicas, o município reduz o risco de que as políticas sejam formadas apenas por ações pontuais ou dependam exclusivamente de uma determinada gestão.

O quarto é com a melhora na utilização dos recursos públicos: com diagnóstico e prioridades definidos, torna-se mais fácil decidir onde investir. Nem sempre a melhor solução será construir um novo equipamento. Dependendo da realidade local, pode ser mais adequado capacitar equipes, reorganizar fluxos, fortalecer um serviço já existente ou buscar soluções regionalizadas. Isso porque as limitações financeiras, estruturais e de pessoal devem ser consideradas na formulação das soluções locais.

O quinto ganho é com a melhora na produção e no uso dos dados: sem indicadores e informações confiáveis, fica difícil saber se a política está funcionando. A falta de dados consolidados e de mecanismos de monitoramento dificulta a avaliação dos resultados e a correção de problemas durante a implementação.

Planejar também significa fortalecer a capacidade do município

Os municípios possuem papel central na implementação dessas políticas públicas porque estão mais próximos da população e conhecem, de forma mais direta, as necessidades do território. O Plano de Metas ajuda, portanto, o município a organizar suas necessidades e prioridades para dialogar com o Estado, a União e os demais integrantes da rede, favorecendo a construção de uma política mais adaptada ao território.

Em resumo: o Plano de Metas pode ser entendido como um mapa que orienta a política municipal de enfrentamento à violência contra as mulheres.



CONHECENDO A REALIDADE DO MUNICÍPIO

Antes de definir metas e ações, o município precisa conhecer a sua realidade e todo o arcabouço jurídico que ampara cada obrigação, direito, serviço ou estrutura.

Todo esse levantamento é chamado de **Diagnóstico** e serve para responder à seguinte pergunta:

Como está a política de enfrentamento à violência contra as mulheres no nosso município hoje?



O diagnóstico não deve ser construído apenas com base na percepção da equipe técnica ou na reprodução de informações gerais. Ele precisa observar os deveres, direitos, serviços, estruturas e linhas de atuação previstos nas normas que orientam a política pública, de modo que o Município consiga identificar, de forma objetiva, o que já existe, o que funciona, o que está ausente e o que precisa ser aperfeiçoado.

O olhar para a legislação permite também evitar diagnósticos muito genéricos. Não basta perguntar apenas quantos casos de violência foram registrados. É necessário verificar, por exemplo, quais serviços são previstos na legislação, se eles existem no Município, como estão estruturados, qual público conseguem atender, se possuem equipes adequadas, se há fluxos definidos e se oferecem atendimento previsto nas normas.

O levantamento realizado pelo TCE-MS evidencia a importância do diagnóstico situacional das políticas municipais de enfrentamento à violência contra as mulheres, mediante a identificação de fragilidades institucionais, recursos disponíveis, estrutura dos serviços, articulação da rede de atendimento e necessidades locais, a fim de subsidiar o planejamento e o aperfeiçoamento das políticas públicas.

Processo TCE - MS n. TC/3002/2025

DIAGNÓSTICO

Da mesma forma, quando a legislação exige atuação articulada, o diagnóstico deve investigar como a rede funciona na prática. Não basta relacionar os órgãos existentes. É importante verificar se há comunicação entre eles, definição de responsabilidades, protocolos, fluxos de encaminhamento, compartilhamento de informações e acompanhamento dos casos.

O gestor também deve observar se a legislação estabelece requisitos relacionados à estrutura física e às condições de atendimento. Quando as normas preveem privacidade, atendimento especializado, proteção, separação entre vítima e agressor ou espaços específicos, esses elementos precisam aparecer no diagnóstico.

Outro ponto essencial é verificar se o Município dispõe dos dados necessários para demonstrar o cumprimento da legislação e para orientar a política pública. O diagnóstico deve observar não apenas a existência dos registros, mas também sua qualidade, integração, atualização e utilidade para o planejamento.

Assim, ler a legislação é transformar cada dever legal em uma pergunta de diagnóstico:

- O serviço previsto existe?
- Está disponível onde é necessário?
- Possui equipe suficiente e qualificada?
- Há estrutura adequada?
- A mulher consegue acessar o atendimento?
- Os órgãos atuam de forma articulada?
- Existem protocolos e fluxos?
- Os dados são produzidos e utilizados?
- Os recursos são suficientes?
- Os resultados são acompanhados?

Essa forma de diagnóstico permite que o Município compare o que a norma exige com o que efetivamente acontece no território, identificando as lacunas que deverão orientar as prioridades, ações e metas do Plano.

Um exemplo disso é o diagnóstico no âmbito da saúde. O atendimento às pessoas em situação de violência sexual deve observar os princípios da dignidade da pessoa humana, da não discriminação, do sigilo e da privacidade, além de assegurar escuta qualificada em ambiente de confiança e respeito. Essa diretriz decorre da Portaria de Consolidação GM/MS n. 5/2017, que incorporou as disposições da Portaria GM/MS n. 485/2014.

A norma estabelece a prestação de atendimento multiprofissional, integral e humanizado às pessoas em situação de violência sexual, incluindo acolhimento, escuta qualificada, atendimento clínico, psicológico e social, realização de exames, medidas profiláticas, encaminhamentos e notificações necessários.

A Lei n. 14.847/2024, ao alterar a Lei n. 8.080/1990, assegurou às mulheres vítimas de qualquer tipo de violência o direito ao acolhimento e atendimento em ambiente privativo e individualizado nos serviços de saúde do SUS, garantindo a preservação de sua privacidade e a restrição do acesso de terceiros não autorizados, especialmente do agressor. Essa exigência reforça a necessidade de que a estrutura física dos serviços de saúde seja adequada à preservação da privacidade e da intimidade das mulheres em situação de violência, contribuindo para um atendimento humanizado, seguro e respeitoso.



No caso das Salas Lilás, a Portaria MJSP n. 911/2025, que instituiu o Programa Nacional das Salas Lilás, constitui uma referência para a identificação e avaliação desses espaços. O art. 1º estabelece como objetivo do Programa promover o acolhimento e o atendimento especializado às mulheres e meninas em situação de violência de gênero. Já os arts. 2º e 3º tratam da estruturação de salas reservadas, destinadas ao acolhimento e ao atendimento multidisciplinar, observadas as diretrizes de proteção, privacidade e respeito à intimidade das vítimas.

Além da estrutura física, o diagnóstico deve considerar a articulação entre os diferentes serviços da rede de atendimento. Nesse sentido, o art. 8º da Portaria MJSP n. 911/2025 prevê a possibilidade de viabilizar o atendimento multidisciplinar por meio de instrumentos de parceria entre órgãos governamentais e outras instituições, como organizações não governamentais, instituições de ensino e serviços de saúde.

O conhecimento dessas diretrizes permite ao município verificar se dispõe de espaços adequados para o atendimento, identificar os serviços existentes e reconhecer eventuais necessidades de estruturação ou aprimoramento, considerando a realidade local.



Para construir um diagnóstico local humanizado e eficaz, a gestão pública precisa migrar de uma lógica puramente institucional:

> **O que o município acha que entrega**

Para uma lógica de escuta ativa e centrada na usuária:

> **O que a mulher de fato vivencia ao buscar o serviço**

O Município precisa ir além de apenas verificar se determinada ação é "importante" sob a ótica municipal. É necessário também adotar um olhar a partir das perspectivas das mulheres que procuram atendimento. Para isso, é essencial descobrir se as mulheres conhecem a rede, conseguem acessá-la, quais barreiras enfrentam, como percebem o atendimento, onde estão as lacunas territoriais, se os serviços estão integrados e quais ações deveriam ser priorizadas.

Quando olhamos o atendimento a partir da ótica das mulheres, passamos a enxergar as chamadas barreiras invisíveis, que os dados dos relatórios governamentais costumam ocultar. Para coletar esses dados sem se basear apenas em suposições, o município pode adotar diferentes ferramentas de escuta e levantamento de informações, buscando conhecer a realidade a partir da experiência das próprias mulheres.

Além do questionário voltado às mulheres, usuárias ou potenciais usuárias da rede, o Município pode ainda realizar um levantamento direcionado aos profissionais que atuam na Rede de Enfrentamento. Com esse mecanismo, é possível mapear situações diversas, como, por exemplo, o desenho do fluxo de trabalho, a comunicação entre órgãos, a estrutura existente, os recursos humanos disponíveis, a capacitação da rede, as formas de encaminhamentos, os dados disponíveis e a capacidade de atendimento. Juntos, os dois instrumentos deixarão o diagnóstico municipal muito mais consistente.



IMPORTANTE

Para realizar o diagnóstico é importante trabalhar com **triangulação de evidências**: o município cruza registros administrativos, dados estatísticos, informações sobre a estrutura e funcionamento da rede e a experiência das próprias mulheres.

FERRAMENTA	O QUE PERMITE CONHECER	EXEMPLO DE DADOS A COLETAR
1. Extração de registros administrativos da rede	O que efetivamente acontece nos serviços	Nº de atendimentos; perfil das mulheres; tipos de violência; encaminhamentos; reincidência; tempo de espera; demanda reprimida; território de origem
2. Formulário padronizado para todos os equipamentos	Permite comparar informações entre Saúde, Assistência, OPM e demais serviços	Idade, raça/cor, deficiência, território, tipo de violência, encaminhamento, serviço de destino, conclusão do atendimento
3. Questionário com as mulheres	Mostra a experiência real de quem utiliza ou pode precisar da rede	Conhecimento dos serviços, barreiras de acesso, acolhimento, privacidade, segurança, qualidade, encaminhamentos e necessidades não atendidas

FERRAMENTA	O QUE PERMITE CONHECER	EXEMPLO DE DADOS A COLETAR
4. Pesquisa de experiência pós-atendimento	Avalia a qualidade do serviço pela perspectiva da usuária	Sentiu-se acolhida? teve privacidade? recebeu informações claras? conseguiu acessar o serviço indicado?
5. Grupos focais ou rodas de escuta	Revelam problemas que os números isolados não mostram	Dificuldades de acesso, revitimização, medo, discriminação, problemas nos fluxos, necessidades de grupos específicos
6. Entrevistas com profissionais da rede	Identificam gargalos operacionais	Falta de profissionais, capacitação, comunicação entre órgãos, dificuldades de encaminhamento, ausência de protocolos.
7. Checklist da estrutura dos equipamentos	Verifica presencialmente se a estrutura corresponde ao que consta formalmente	Sala privativa, acessibilidade, segurança, sinalização, espaço para crianças, condições de sigilo, horário e equipe
8. Mapeamento territorial/ georreferenciamento	Mostra onde estão serviços, demanda e vazios de cobertura	Localização dos equipamentos × bairros/distritos com maior demanda × área rural × transporte

FERRAMENTA	O QUE PERMITE CONHECER	EXEMPLO DE DADOS A COLETAR
9. Análise dos fluxos de atendimento	Verifica se a rede funciona de forma integrada	Porta de entrada → encaminhamento → serviço de destino → atendimento → retorno/ contrarreferência
10. Cruzamento de bases oficiais	Evita que o diagnóstico dependa apenas dos dados produzidos pelo próprio município	Saúde, Assistência Social, Segurança Pública, Justiça, IBGE, Ligue 180 e outras bases oficiais
11. Consulta pública	Permite que mulheres e sociedade indiquem prioridades e lacunas	Avaliação das propostas, necessidades não contempladas e prioridades territoriais
12. Painel municipal de indicadores	Consolida as informações e permite acompanhar sua evolução	Indicadores por território, perfil, serviço, tipo de violência, capacidade de atendimento, orçamento e resultados

> Para cada resposta do diagnóstico, pergunte: “Que informação comprova isso?”. Se o município não possuir dados suficientes para responder, registre “informação não disponível”. A ausência de dados também é um achado do diagnóstico e pode indicar a necessidade de criar ou aperfeiçoar mecanismos de registro, produção e monitoramento de informações

Pergunta Central

Como o município comprovou essa resposta?

Matriz de Evidências do Diagnóstico

Pergunta do diagnóstico	Resposta	Fonte utilizada	Evidência encontrada	Período de referência
1.Há demanda reprimida?	Sim	Sistema do CRAM	48 mulheres aguardando atendimento	jan.-jun./2026
2. O atendimento garante privacidade?	Parcialmente	Visita técnica + pesquisa com usuárias	2 de 5 unidades não possuem sala reservada	2026
3.As mulheres conhecem a rede?	Parcialmente	Questionário com mulheres	42% não souberam indicar onde procurar ajuda	2026
4. Existem vazios territoriais?	Sim	Mapa dos equipamentos + endereços agregados da demanda	Região X sem equipamento próximo	2026
5.Os encaminha-mentos funcionam?	Parcialmente	Registros administrativos + pesquisa com usuárias	63% dos encaminhamentos tiveram atendimento confirmado	2026

Quanto mais completo for esse diagnóstico, mais fácil será definir prioridades, planejar ações e utilizar os recursos públicos de forma eficiente.

Por fim, é importante olhar os resultados de forma desagregada, pois uma média municipal aparentemente positiva pode esconder desigualdades entre territórios ou grupos de mulheres.
Ao final dessa etapa e a par do arcabouço jurídico relativo à política de enfrentamento à violência contra a mulher, o município deve conseguir responder.



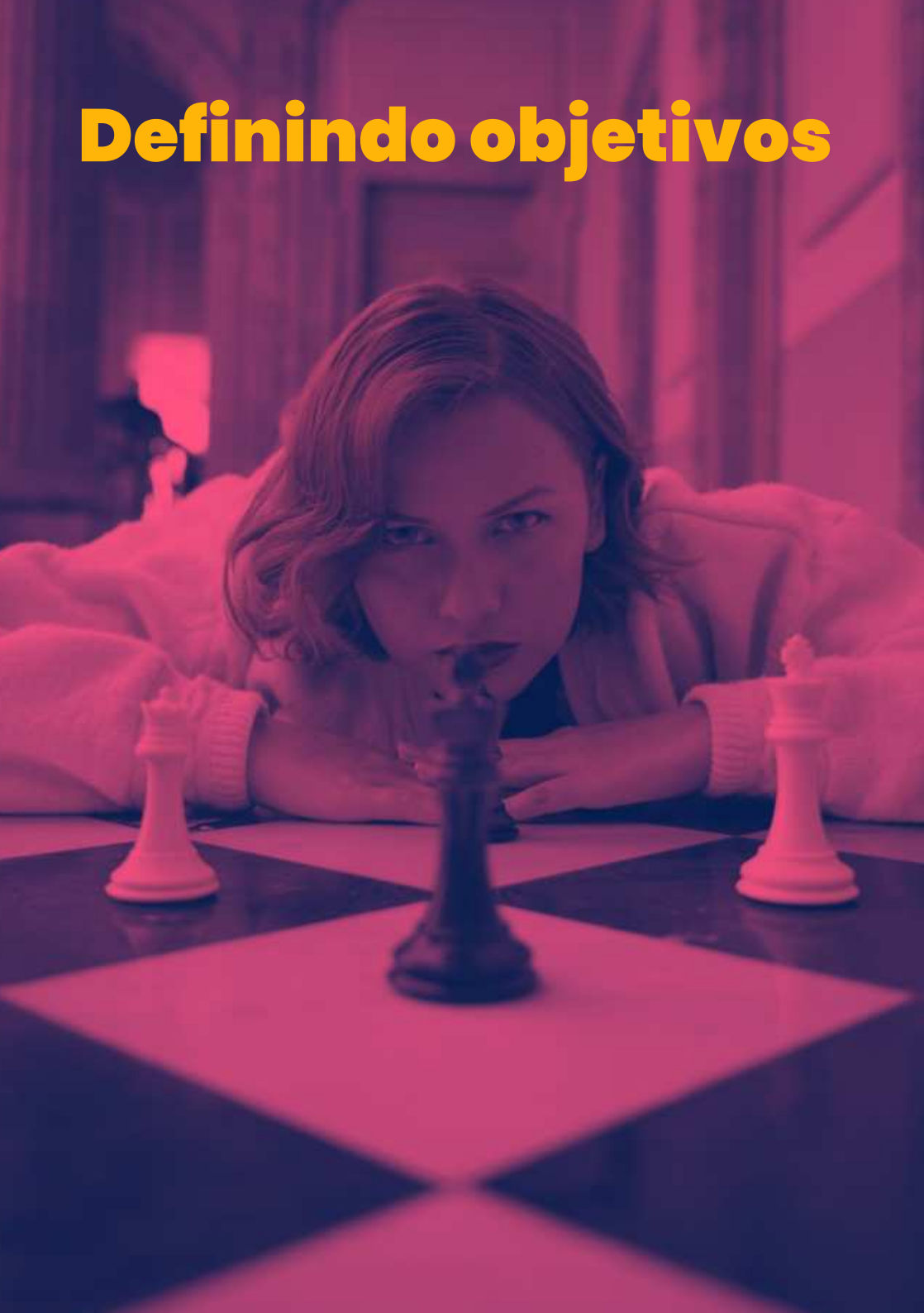
Os equipamentos existentes são suficientes e acessíveis para as mulheres que precisam deles?

Oferecem estrutura, profissionais e condições adequadas para um atendimento humanizado?

E, na prática, como as mulheres avaliam esse atendimento: sentem-se acolhidas, seguras e conseguem acessar a proteção e os serviços de que necessitam?

Se a resposta for NÃO, as fragilidades encontradas no diagnóstico poderão ser transformadas, nos passos seguintes, em OBJETIVOS, METAS, INDICADORES, RESPONSÁVEIS, CRONOGRAMA E PREVISÃO ORÇAMENTÁRIA do Plano de Metas

Definindo objetivos



Depois de conhecer a realidade do município, é hora de responder à seguinte pergunta:

> **O que queremos melhorar na política de enfrentamento à violência contra a mulher nos próximos anos?**



Os objetivos representam os resultados que o município pretende alcançar. Eles são elaborados com base nos problemas identificados no diagnóstico.

Em outras palavras:

O diagnóstico mostra o problema.

O objetivo indica o que é preciso mudar.

Os objetivos devem ser claros, específicos e voltados para a melhoria da política pública. Eles servirão de base para a definição das metas, das ações, do orçamento e dos indicadores.

Esses objetivos orientarão a elaboração das metas, que serão definidas no passo seguinte. Enquanto o objetivo expressa o que o município deseja alcançar, a meta estabelecerá quanto será alcançado, em que prazo, por quem e como esse resultado será medido.

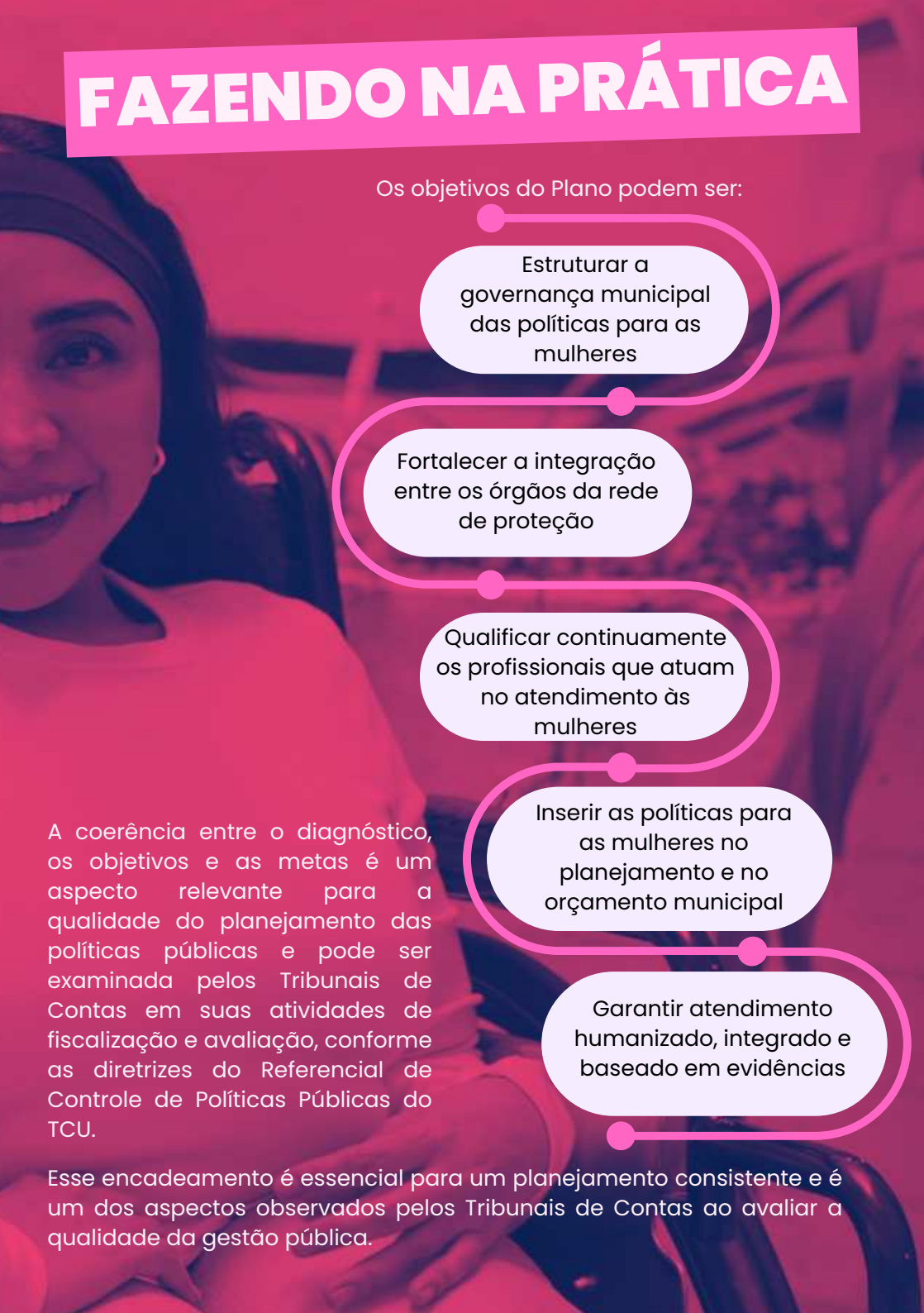
FAZENDO NA PRÁTICA



Imagine que o diagnóstico do município apontou as seguintes situações:

- Não existe Organismo de Políticas para as Mulheres (OPM)
- Não há fluxo formal de atendimento entre os órgãos da rede
- Apenas 20% dos profissionais receberam capacitação
- Não existe previsão orçamentária específica para essa política
- Os dados sobre violência são incompletos e não incluem informações como raça/cor, escolaridade ou deficiência das vítimas

FAZENDO NA PRÁTICA



Os objetivos do Plano podem ser:

- Estruturar a governança municipal das políticas para as mulheres
- Fortalecer a integração entre os órgãos da rede de proteção
- Qualificar continuamente os profissionais que atuam no atendimento às mulheres
- Inserir as políticas para as mulheres no planejamento e no orçamento municipal
- Garantir atendimento humanizado, integrado e baseado em evidências

A coerência entre o diagnóstico, os objetivos e as metas é um aspecto relevante para a qualidade do planejamento das políticas públicas e pode ser examinada pelos Tribunais de Contas em suas atividades de fiscalização e avaliação, conforme as diretrizes do Referencial de Controle de Políticas Públicas do TCU.

Esse encadeamento é essencial para um planejamento consistente e é um dos aspectos observados pelos Tribunais de Contas ao avaliar a qualidade da gestão pública.

ESTABELECENDO METAS



Uma meta é um resultado que o município pretende alcançar. Depois de conhecer a realidade do município e definir os objetivos, chega o momento de responder à seguinte pergunta:

Como saberemos que os objetivos foram alcançados?

A resposta está nas metas. Não basta escrever:

Melhorar o atendimento.

É preciso dizer exatamente o que será feito. As metas representam os resultados concretos que o município pretende alcançar durante a execução do Plano de Metas. Elas transformam os objetivos em compromissos mensuráveis, permitindo acompanhar a evolução das ações ao longo do tempo.

Enquanto o objetivo indica a direção ("fortalecer a rede de proteção"), a meta demonstra exatamente o que será feito, quanto será alcançado e em qual prazo.



O Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso identificou fragilidades no planejamento das políticas de enfrentamento à violência contra as mulheres, destacando que a ausência de planos de metas, a falta de especificidade das ações e a definição inadequada de metas e indicadores dificultam a execução, o monitoramento e a avaliação das políticas públicas, podendo contribuir para sua desarticulação e fragmentação.

Processo TCE - MT n.º 182.579-8/2024



Sempre que possível, as metas devem seguir o princípio SMART, ou seja, serem:

S Específicas (claras e objetivas);

M Mensuráveis (permitam medir resultados);

A Alcançáveis (compatíveis com a realidade do município);

R Relevantes (voltadas à solução dos problemas identificados);

T Temporais (com prazo para cumprimento).

Quanto mais objetiva for a meta, mais fácil será monitorá-la e avaliá-la.

O Tribunal de Contas da União menciona expressamente a metodologia SMART como uma boa prática de planejamento, recomendando a definição de metas específicas, mensuráveis, apropriadas, realistas e com prazo determinado.

Processo TCU n. 007.926/2024-3, Acórdão n. 2.331/2025.

FAZENDO NA PRÁTICA

O município identificou que:

DIAGNÓSTICO

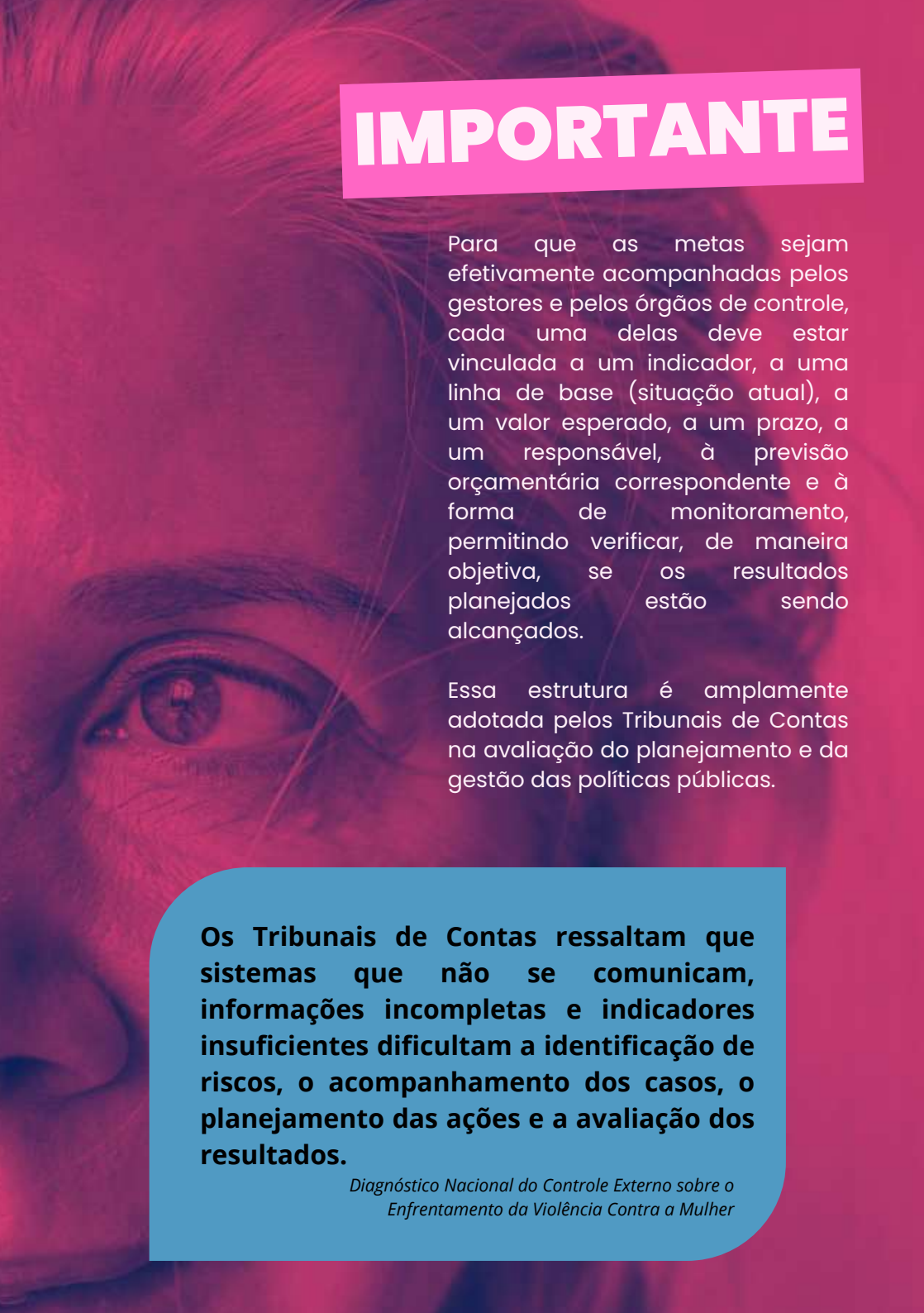
- Não possui Organismo de Políticas para as Mulheres
- Não existe fluxo de atendimento entre os órgãos
- Não existe orçamento específico para essa política

OBJETIVOS

- Fortalecer a governança municipal.
- Melhorar a integração da rede de atendimento.
- Garantir recursos para execução das ações.

METAS

- Instituir o Organismo de Políticas para as Mulheres até junho de 2027
- Elaborar e implementar fluxo municipal integrado de atendimento até dezembro de 2027
- Inserir programa e ação específicos para políticas para as mulheres no PPA, na LDO e na LOA



IMPORTANTE

Para que as metas sejam efetivamente acompanhadas pelos gestores e pelos órgãos de controle, cada uma delas deve estar vinculada a um indicador, a uma linha de base (situação atual), a um valor esperado, a um prazo, a um responsável, à previsão orçamentária correspondente e à forma de monitoramento, permitindo verificar, de maneira objetiva, se os resultados planejados estão sendo alcançados.

Essa estrutura é amplamente adotada pelos Tribunais de Contas na avaliação do planejamento e da gestão das políticas públicas.

Os Tribunais de Contas ressaltam que sistemas que não se comunicam, informações incompletas e indicadores insuficientes dificultam a identificação de riscos, o acompanhamento dos casos, o planejamento das ações e a avaliação dos resultados.

Diagnóstico Nacional do Controle Externo sobre o Enfrentamento da Violência Contra a Mulher

CRIANDO INDICADORES



Depois de conhecer a realidade do município, definir os objetivos e estabelecer as metas, é necessário responder à seguinte pergunta:

Como saberemos se as metas estão sendo cumpridas e se a política pública está produzindo resultados?

A resposta está nos indicadores.

Os indicadores são instrumentos de gestão que permitem acompanhar, medir e avaliar a execução do Plano de Metas. São eles que demonstram, por meio de dados objetivos, se as ações estão sendo realizadas e se os resultados esperados estão sendo alcançados.

Sem indicadores, não é possível monitorar a evolução das metas, corrigir problemas ao longo da execução ou prestar contas à sociedade e aos órgãos de controle.

Os Tribunais de Contas utilizam os indicadores para verificar se os recursos públicos estão sendo aplicados com eficiência, eficácia e efetividade.

O que é um indicador?

O indicador é uma medida objetiva que demonstra a evolução de determinada ação ou resultado. Em outras palavras:

A meta diz o que o município pretende alcançar. O indicador mostra se isso realmente está acontecendo.

FAZENDO NA PRÁTICA

OBJETIVO

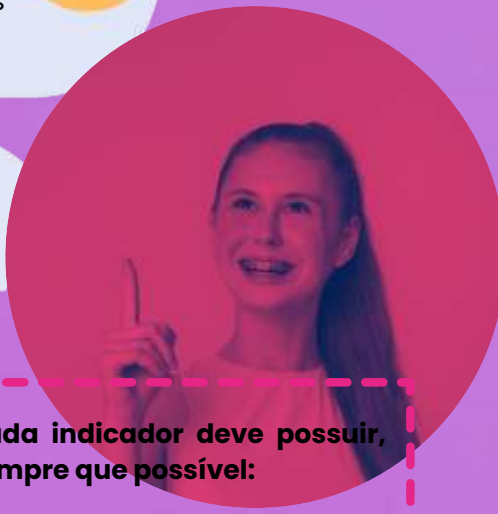
Fortalecer a capacitação dos profissionais da rede.

META

Capacitar 100% dos profissionais até 2028.

INDICADOR

Percentual de profissionais capacitados.



Um bom indicador deve ser:

- Claro;
- Objetivo;
- Fácil de medir;
- Baseado em dados confiáveis;
- Atualizado periodicamente;
- Relacionado diretamente com a meta;
- Comparável ao longo do tempo.

Cada indicador deve possuir, sempre que possível:

- Nome do indicador;
- O que será medido;
- Forma de cálculo;
- Linha de base (situação atual);
- Meta prevista;
- Periodicidade de atualização;
- Fonte da informação;
- Responsável pelo monitoramento.

EXEMPLO

INDICADOR	O QUE MEDE	FÓRMULA	LINHA DE BASE
Percentual de profissionais capacitados.	Qualificação da rede.	Nº de profissionais capacitados ÷ Nº total de profissionais ×100	18%

META	PERIODICIDADE	FONTE	RESPONSÁVEL
100% até 2028	Semestral	Secretaria Municipal	Coordenadoria da Mulher

Boa prática de gestão:

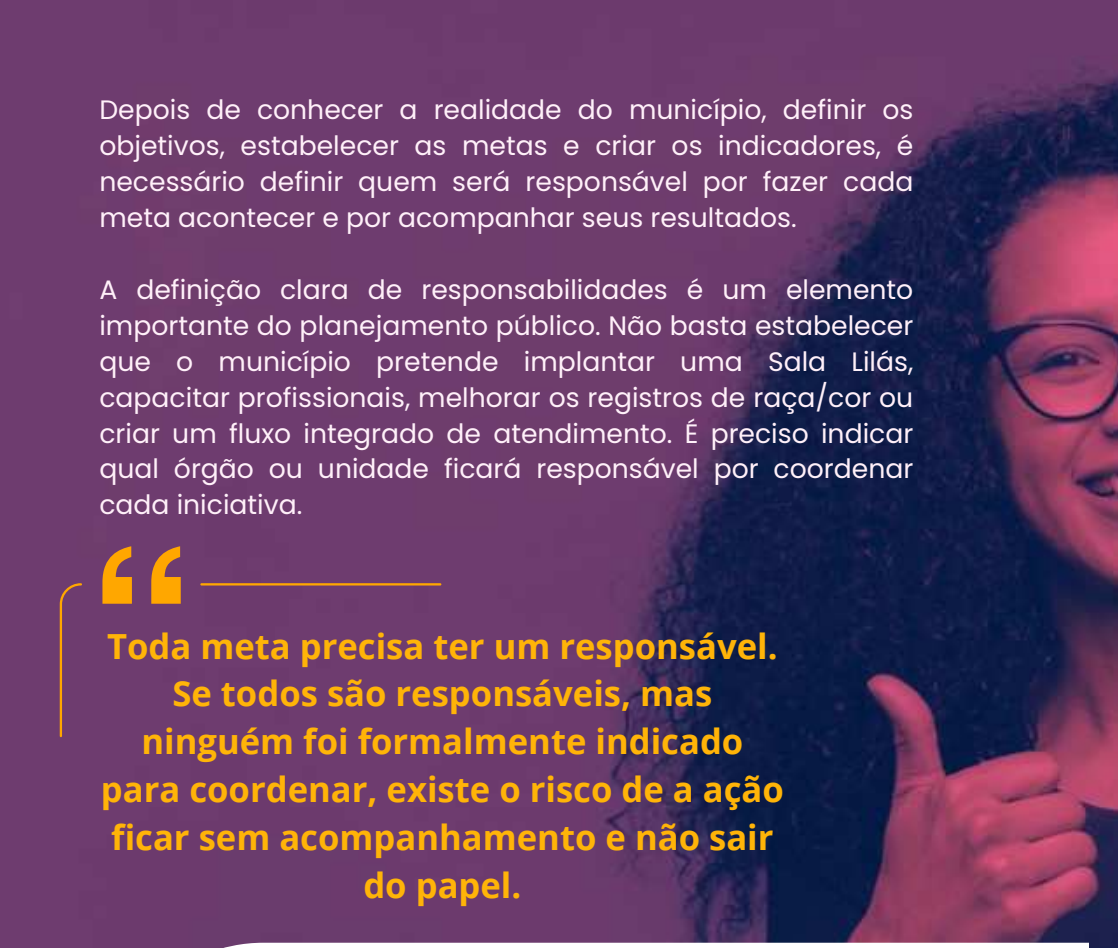
Sempre que possível, cada indicador deve ser acompanhado de uma linha de base (situação inicial), de um valor-alvo, da periodicidade de monitoramento, da fonte dos dados (como CadÚnico, SINAN, Sinesp, sistemas municipais, registros da saúde, assistência social ou segurança pública) e do órgão responsável pela coleta e validação das informações. Essa estrutura fortalece a transparência e facilita a tomada de decisões.

DEFININDO RESPONSÁVEIS



Depois de conhecer a realidade do município, definir os objetivos, estabelecer as metas e criar os indicadores, é necessário definir quem será responsável por fazer cada meta acontecer e por acompanhar seus resultados.

A definição clara de responsabilidades é um elemento importante do planejamento público. Não basta estabelecer que o município pretende implantar uma Sala Lilás, capacitar profissionais, melhorar os registros de raça/cor ou criar um fluxo integrado de atendimento. É preciso indicar qual órgão ou unidade ficará responsável por coordenar cada iniciativa.



Toda meta precisa ter um responsável. Se todos são responsáveis, mas ninguém foi formalmente indicado para coordenar, existe o risco de a ação ficar sem acompanhamento e não sair do papel.

Um planejamento adequado deve deixar claro quem executa, quem acompanha e quem presta contas dos resultados. Nesse sentido, o Tribunal de Contas do Estado do Paraná recomendou que o planejamento estratégico contemple objetivos, iniciativas detalhadas, indicadores, metas, prazos e responsáveis, além de parâmetros necessários ao monitoramento e controle dos objetivos e das metas estabelecidos.

Processo TCE - PR nº 304513/21, Acórdão nº 1461/21

Quem deve ser indicado como responsável?

Preferencialmente, o Plano deve indicar o órgão ou unidade administrativa, e não apenas o nome de determinada pessoa.

EVITAR:

RESPONSÁVEL: Maria da Silva

PREFERIR:

RESPONSÁVEL: Secretaria Municipal de Assistência Social.

RESPONSÁVEL: Coordenadoria Municipal de Políticas para as Mulheres.

RESPONSÁVEL: Secretaria Municipal de Saúde.

Isso é importante porque os servidores, secretários e gestores podem mudar durante os dez anos de vigência do Plano, enquanto a responsabilidade institucional deve permanecer.
Quando necessário, o município pode detalhar a unidade administrativa encarregada da execução, como:
Secretaria Municipal de Assistência Social – Coordenadoria de Políticas para as Mulheres.



Responsável não significa executar tudo sozinho

As políticas de enfrentamento à violência contra a mulher são, por natureza, intersetoriais. Uma mesma meta pode envolver Assistência Social, Saúde, Educação, Segurança Pública, Planejamento, Finanças e outros integrantes da rede.



Por isso, é recomendável diferenciar:

Órgão responsável: coordena a execução da meta, acompanha seu cumprimento e reúne as informações necessárias ao monitoramento.

Órgãos parceiros: colaboram com a execução da meta dentro de suas competências.

FAZENDO NA PRÁTICA

Meta: Elaborar e implementar fluxo integrado de atendimento às mulheres e meninas em situação de violência até dezembro de 2027.

Responsável: Organismo Municipal de Políticas para as Mulheres.

Parceiros: Assistência Social, Saúde, Educação, Guarda Municipal, Conselho Municipal dos Direitos da Mulher e, mediante articulação interinstitucional, Polícia Civil, Polícia Militar, Poder Judiciário, Ministério Público e Defensoria Pública.

Assim, todos participam, mas existe um órgão encarregado de coordenar e acompanhar a entrega.

Exemplos de metas e responsáveis

META	RESPONSÁVEL PRINCIPAL	POSSÍVEIS PARCEIROS
Instituir o Organismo de Políticas para as Mulheres	Gabinete do Prefeito/Administração Municipal	Assistência Social, Conselho da Mulher
Instituir ou fortalecer o Conselho Municipal dos Direitos da Mulher	OPM ou Secretaria responsável pela política	Sociedade civil, Assistência Social
Instituir o Fundo Municipal dos Direitos da Mulher	OPM/Secretaria responsável	Finanças, Planejamento, CMDM
Elaborar o Plano Municipal de Políticas para as Mulheres	OPM	CMDM, demais secretarias e sociedade civil
Elaborar fluxo integrado de atendimento	OPM ou órgão coordenador da rede	Saúde, Assistência Social, Segurança, Educação e Sistema de Justiça
Implantar CRAM	Secretaria responsável pela política para mulheres	Assistência Social, Planejamento e Finanças
Desenvolver ações preventivas nas escolas	Secretaria Municipal de Educação	OPM, Saúde e Assistência Social

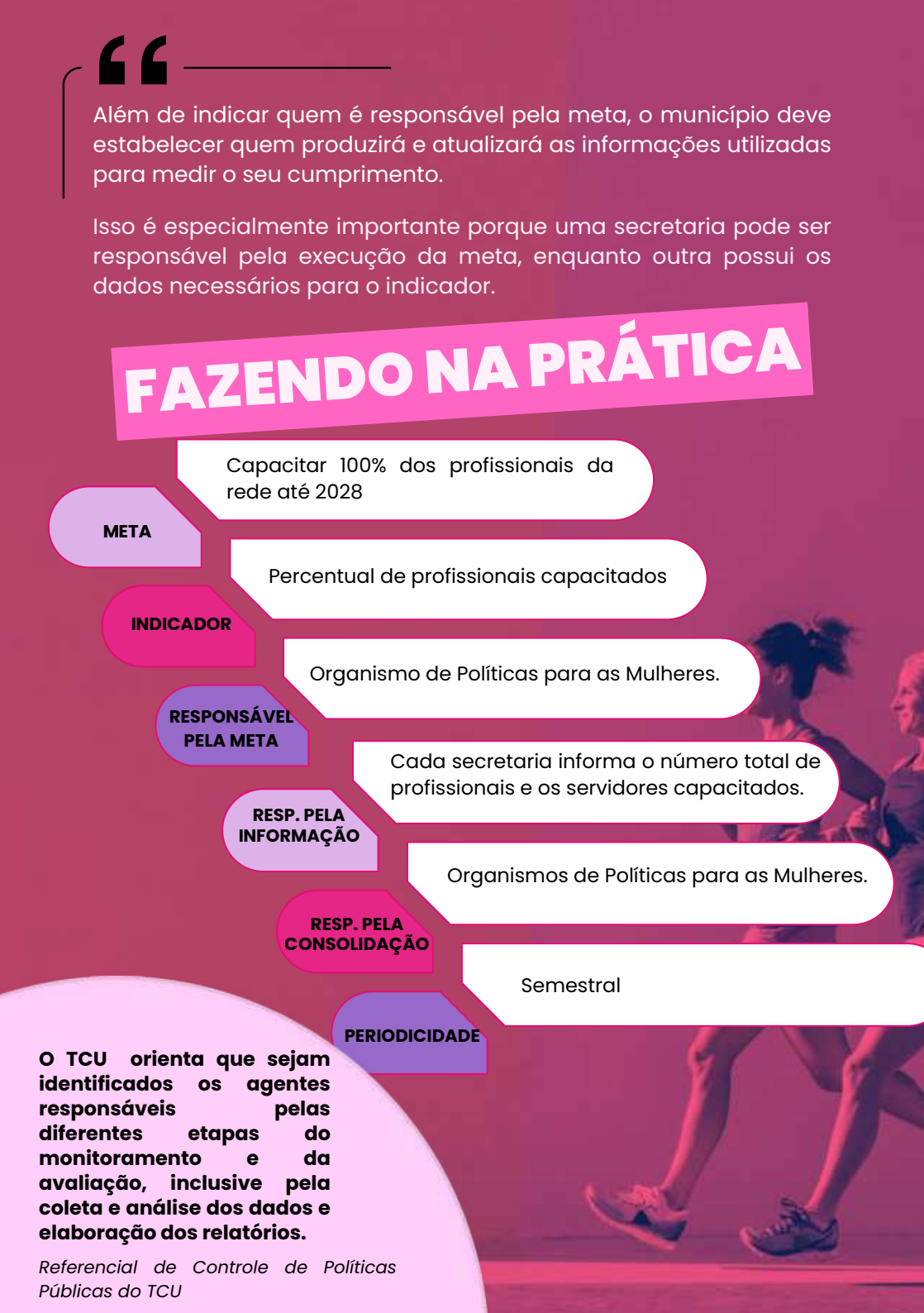
Esses responsáveis são apenas exemplos. Cada município deve observar sua estrutura administrativa, legislação local e competências de cada órgão.

Além de indicar quem é responsável pela meta, o município deve estabelecer quem produzirá e atualizará as informações utilizadas para medir o seu cumprimento.

Isso é especialmente importante porque uma secretaria pode ser responsável pela execução da meta, enquanto outra possui os dados necessários para o indicador.

FAZENDO NA PRÁTICA

META	Capacitar 100% dos profissionais da rede até 2028
INDICADOR	Percentual de profissionais capacitados
RESPONSÁVEL PELA META	Organismo de Políticas para as Mulheres.
RESP. PELA INFORMAÇÃO	Cada secretaria informa o número total de profissionais e os servidores capacitados.
RESP. PELA CONSOLIDAÇÃO	Organismos de Políticas para as Mulheres.
PERIODICIDADE	Semestral



O TCU orienta que sejam identificados os agentes responsáveis pelas diferentes etapas do monitoramento e da avaliação, inclusive pela coleta e análise dos dados e elaboração dos relatórios.

Referencial de Controle de Políticas Públicas do TCU

FAZENDO NA PRÁTICA



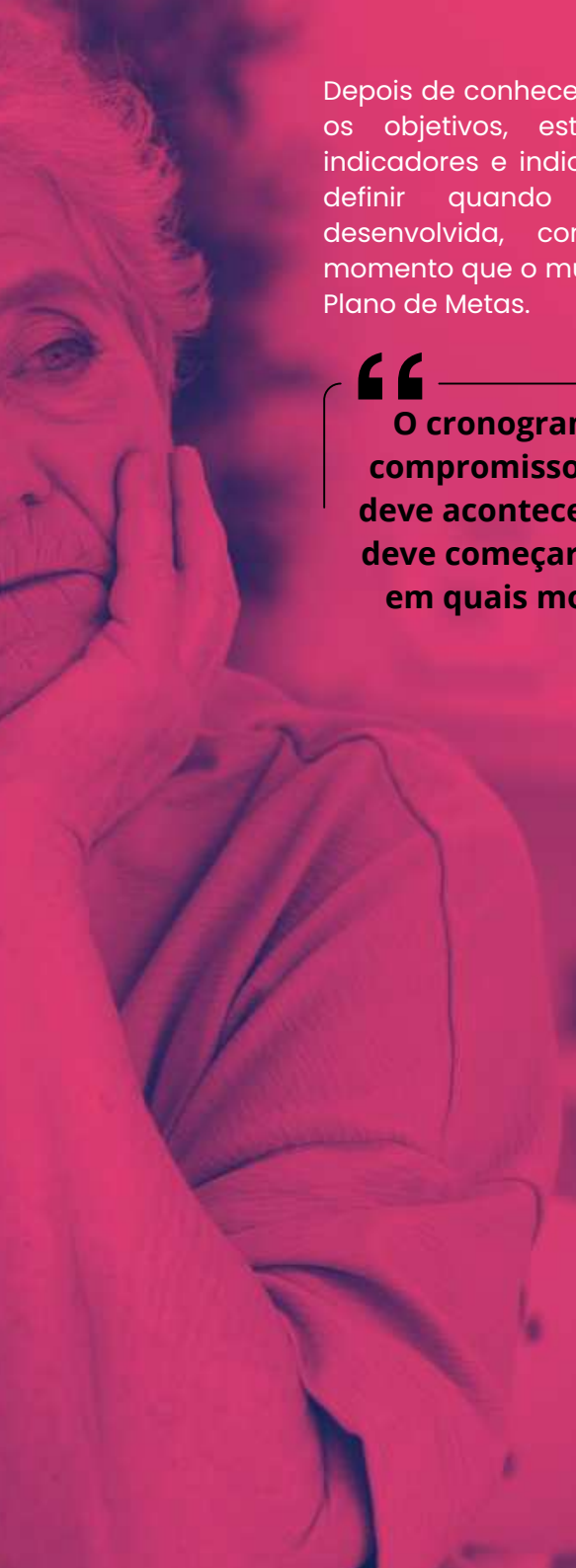
Para facilitar a execução e, principalmente, o acompanhamento pelo próprio município, cada meta pode possuir uma ficha simples, por exemplo:

MODELO DE FICHA DA META

Objetivo	Fortalecer a integração da rede.
Meta	Implantar fluxo integrado até dezembro de 2027.
Indicador	Percentual de órgãos da rede que aderiram ao fluxo.
Linha de base	Não existe fluxo formal.
Resultado esperado	100% dos órgãos municipais envolvidos utilizando o fluxo.
Órgão responsável	Organismo de Políticas para as Mulheres.
Órgãos parceiros	Saúde, Assistência Social, Educação, Segurança etc.
Responsável pelos dados	Organismo de Políticas para as Mulheres.
Periodicidade de apuração	Semestral.
Prazo	Dezembro de 2027.
Previsão orçamentária	Programa/Ação correspondente no PPA e na LOA.
Forma de comprovação	Fluxo publicado, atas, registros de encaminhamentos e relatórios.

DEFININDO O CRONOGRAMA





Depois de conhecer a realidade do município, definir os objetivos, estabelecer as metas, criar os indicadores e indicar os responsáveis, é necessário definir quando cada ação será iniciada, desenvolvida, concluída e avaliada. É nesse momento que o município elabora o cronograma do Plano de Metas.

> **O cronograma transforma as metas em compromissos no tempo. Ele mostra o que deve acontecer primeiro, quando cada ação deve começar, quando deve ser concluída e em quais momentos os resultados serão acompanhados.**

A existência de prazos é especialmente importante porque a Lei n. 14.899/2024 prevê um planejamento de longo prazo, com horizonte decenal e atualização periódica. Assim, não é adequado que todas as ações sejam simplesmente previstas para ocorrer "ao longo dos próximos dez anos". É necessário organizar sua implementação de forma progressiva, estabelecendo prioridades de curto, médio e longo prazo.

O cronograma também ajuda a transformar um plano de dez anos em ações concretas

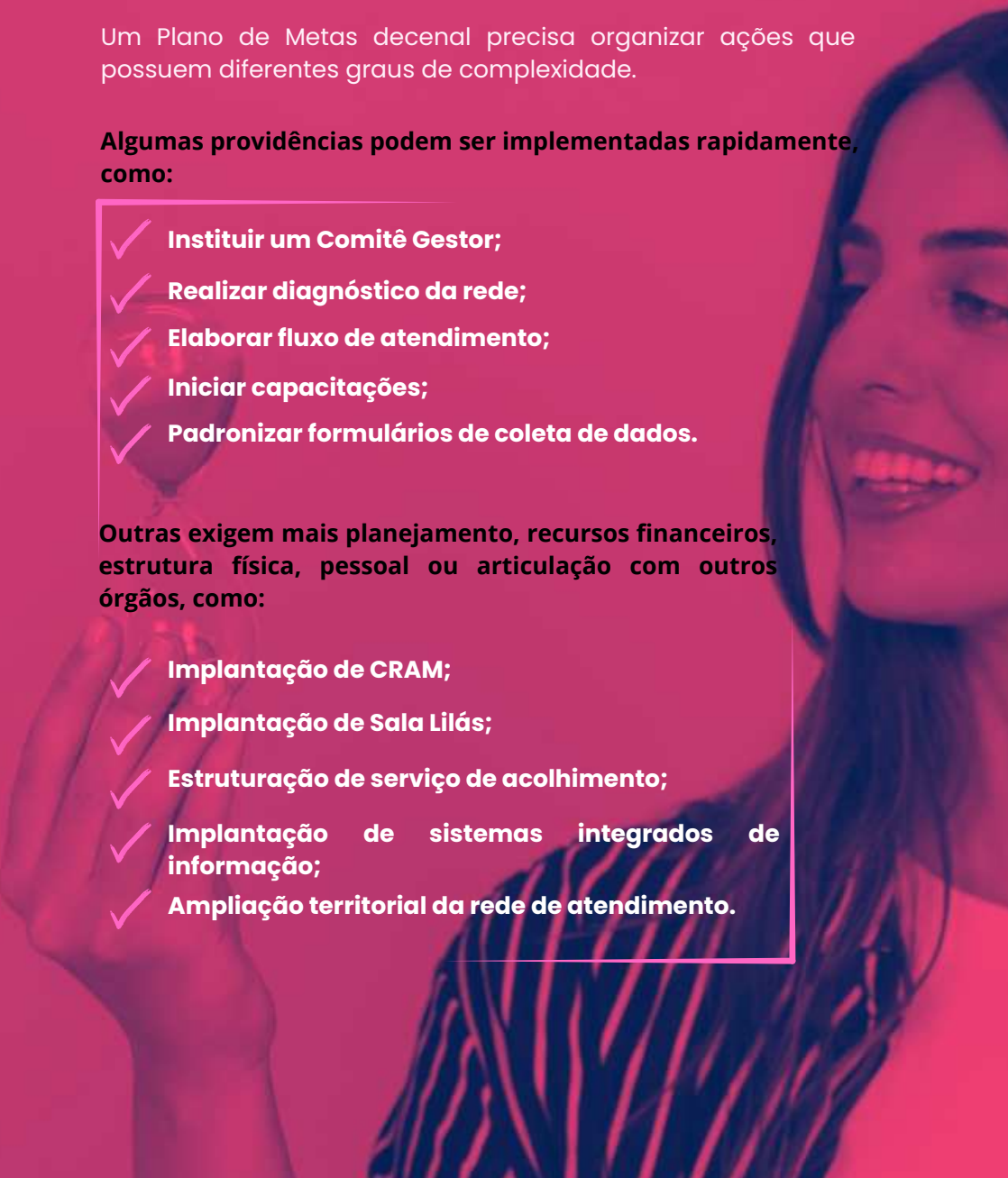
Um Plano de Metas decenal precisa organizar ações que possuem diferentes graus de complexidade.

Algumas providências podem ser implementadas rapidamente, como:

- **Instituir um Comitê Gestor;**
- **Realizar diagnóstico da rede;**
- **Elaborar fluxo de atendimento;**
- **Iniciar capacitações;**
- **Padronizar formulários de coleta de dados.**

Outras exigem mais planejamento, recursos financeiros, estrutura física, pessoal ou articulação com outros órgãos, como:

- **Implantação de CRAM;**
- **Implantação de Sala Lilás;**
- **Estruturação de serviço de acolhimento;**
- **Implantação de sistemas integrados de informação;**
- **Ampliação territorial da rede de atendimento.**



Por isso, não é recomendável atribuir o mesmo prazo a todas as metas.

O cronograma deve considerar a complexidade da ação, os recursos disponíveis e a capacidade operacional do município. Essa orientação está alinhada à OTJ TCE-MS n. 02/2025, que condiciona as metas à viabilidade de execução e à disponibilidade de recursos, considera as limitações da capacidade operacional dos órgãos e orienta que o plano de ação contemple datas de início e término, orçamento necessário para cada etapa e responsáveis pelas tarefas.

CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZO

Para facilitar a elaboração do Plano, o município pode classificar suas metas conforme o horizonte temporal.

Curto prazo: são ações prioritárias ou estruturantes, necessárias para organizar a política pública.

Médio prazo: São ações que dependem da estrutura criada na etapa anterior.

Longo prazo: São resultados que exigem continuidade e maturidade da política pública.

FAZENDO NA PRÁTICA

CURTO PRAZO

- Concluir o diagnóstico municipal;
- Instituir ou fortalecer o OPM;
- Mapear os equipamentos existentes;
- Adequar o planejamento orçamentário.

MÉDIO PRAZO

- Implementar integralmente o fluxo de atendimento;
- Capacitar 100% dos profissionais;
- Implantar Sala Lilás;
- Desenvolver sistema de monitoramento;

LONGO PRAZO

- Consolidar a rede integrada de atendimento;
- Melhorar indicadores de violência;
- Reduzir a reincidência dos casos acompanhados;
- Consolidar mecanismos permanentes de monitoramento e avaliação.

Por isso, não é recomendável atribuir o mesmo prazo a todas as metas.

Outro aspecto importante é perceber que algumas metas dependem de outras.
Por exemplo, não faz muito sentido estabelecer como primeira providência "avaliar o funcionamento do fluxo integrado" se o município ainda não elaborou esse fluxo. Nesse caso, existe uma sequência:

1. DIAGNOSTICAR
2. ELABORAR
3. PACTUAR
4. CAPACITAR
5. IMPLEMENTAR
6. MONITORAR
7. AVALIAR
8. REVISAR



Essa organização evita que ações sejam previstas fora de ordem e permite identificar quais atividades precisam ser concluídas antes do início de outras.

FAZENDO NA PRÁTICA



Imagine que o diagnóstico demonstrou que o município não possui fluxo formalizado entre os serviços. A meta não precisa aparecer no cronograma apenas assim:

Implantar fluxo de atendimento – prazo: 2028.

É possível organizar as etapas da seguinte forma:

ETAPA	PRAZO
Mapear os serviços e equipamentos existentes	1º semestre de 2027
Identificar dificuldades e gargalos no atendimento	1º semestre de 2027
Elaborar proposta de fluxo	2º semestre de 2027
Discutir e pactuar o fluxo com a rede	2º semestre de 2027
Formalizar o protocolo	Até dezembro de 2027
Capacitar os profissionais sobre o novo fluxo	1º semestre de 2028
Implementar o fluxo em toda a rede	Até junho de 2028
Realizar primeiro monitoramento	Dezembro de 2028
Avaliar os resultados	Anualmente
Revisar o fluxo	Nas revisões periódicas

Cronograma integrado às metas e aos responsáveis

Uma boa prática é apresentar no próprio Plano uma matriz que reúna as informações construídas nos passos anteriores:

Objetivo	Meta	Indicador	Responsável	Prazo
Fortalecer a governança	Instituir OPM	OPM instituído (Sim/Não)	Administração Municipal	até 2027
Integrar a rede	Implantar fluxo integrado	% de órgãos que utilizam o fluxo	OPM/órgão coordenador	até 2028
Fortalecer o orçamento	Prever recursos específicos para as ações do Plano	Valor previsto e executado	Planejamento/ Finanças	anualmente
Melhorar os dados	Alcançar 95% de preenchimento dos campos prioritários	% de registros completos	Órgãos da rede/OPM	até 2028
Fortalecer a prevenção	Desenvolver ações em 100% das escolas municipais	% de escolas alcançadas	Educação	progressiva-mente até 2030

É importante estabelecer marcos intermediários.

Nas metas de vários anos, **não é recomendável** esperar o prazo final para verificar se houve cumprimento.

FAZENDO NA PRÁTICA

Meta final: capacitar 100% dos profissionais da rede até 2030.

O município pode estabelecer:

- 2027 → 30%;
- 2028 → 60%;
- 2029 → 80%;
- 2030 → 100%.

Esses marcos intermediários permitem identificar antecipadamente atrasos. Se, ao final de 2028, apenas 20% dos profissionais estiverem capacitados, o município não precisa esperar 2030 para descobrir que a meta provavelmente não será alcançada. Pode adotar medidas corretivas imediatamente. Essa lógica está diretamente relacionada ao monitoramento defendido pelos órgãos de controle.

O Referencial de Controle de Políticas Públicas do TCU destaca a importância da definição dos responsáveis pelas atividades de monitoramento e avaliação, estabelecimento de cronograma e o acompanhamento da política pública.

Cronograma físico e cronograma financeiro devem conversar entre si

Outro ponto especialmente importante é a relação entre planejamento das ações e planejamento orçamentário.

Se o Plano estabelece que determinada estrutura será implantada em 2028, o município precisa avaliar antecipadamente quando será necessário:



O TCE-MS, ao orientar os municípios sobre a elaboração do PPA, tem enfatizado a estruturação de programas, ações, metas físicas e financeiras das unidades gestoras, buscando fortalecer o PPA como instrumento efetivo de planejamento.

Assim, o cronograma do Plano de Metas deve estar, sempre que possível, alinhado ao PPA, à LDO e à LOA.



Em linguagem simples:

Se uma ação precisa de dinheiro para acontecer em determinado ano, o orçamento daquele período precisa estar preparado para financiá-la.

O cronograma deve ser realista

Um cronograma não deve ser elaborado apenas para demonstrar rapidez. É melhor estabelecer um prazo realista e justificável do que prever que todas as ações serão realizadas imediatamente e depois acumular metas não cumpridas.

Ao definir os prazos, o município deve considerar:

- Capacidade administrativa
- Número de profissionais disponíveis
- Existência de estrutura física
- Necessidade de articulação com Estado ou União
- Necessidade de capacitação
- Disponibilidade orçamentária
- Participação de outros órgãos
- Necessidade de contratação
- Complexidade da ação
- Dependência de convênios ou transferências

> **A ideia é que o cronograma seja exequível, permitindo que o planejamento corresponda à capacidade real de implementação.**

O cronograma não é imutável

Planejar não significa que nenhuma data poderá ser revista. Durante a execução do Plano, podem surgir **fatos novos, como:**

- ✓ Alteração legislativa;
- ✓ Mudança na disponibilidade orçamentária;
- ✓ Criação de novo programa estadual ou federal;
- ✓ Necessidade de revisão de determinada estratégia;
- ✓ Alteração significativa dos indicadores de violência;
- ✓ Surgimento de novas demandas da população;
- ✓ Impossibilidade justificada de cumprimento de determinado prazo.

Nessas situações, o cronograma poderá ser revisto de forma motivada e transparente, especialmente por ocasião das avaliações e atualizações periódicas do Plano.

> Cronograma também deve prever o monitoramento.

FAZENDO NA PRÁTICA

Atividade	Periodicidade
Atualização dos indicadores	Trimestral ou semestral
Reunião do Comitê Gestor	Trimestral
Avaliação da execução orçamentária	Quadrimestral /semestral
Relatório de acompanhamento	Anual
Avaliação das metas	Anual
Revisão geral do Plano	Conforme previsto



FAZENDO NA PRÁTICA

MODELO COMPLETO

Problema Identificado

O município não possui fluxo formal de atendimento e apenas 20% dos profissionais da rede foram capacitados.

Objetivo

Fortalecer a integração e a qualificação da rede municipal.

Metas

Implantar fluxo integrado até dezembro de 2027.

Capacitar 100% dos profissionais até dezembro de 2029.

Indicadores

Percentual de órgãos utilizando o fluxo.

Percentual de profissionais capacitados.

Responsáveis

OPM: coordenação.

Saúde, Assistência Social, Educação e demais integrantes: execução das ações relacionadas às suas competências.

CRONOGRAMA

Entrega	Período
Mapear a rede e elaborar proposta de fluxo	1º semestre /2027
Pactuar, formalizar e divulgar o fluxo	2º semestre/2027
Capacitar primeira etapa da rede	1º semestre/2028
Alcançar 50% dos profissionais	2º semestre/2028
Alcançar 100% dos profissionais	2029
Monitorar indicadores	Semestralmente
Avaliar metas e execução orçamentária	Anualmente

Um cronograma bem elaborado não deve apresentar apenas uma data final. Sempre que possível, deve indicar **etapas, marcos intermediários, prazos de início e conclusão**, **responsáveis e momentos de monitoramento.**

Essa estrutura: **objetivos + metas + indicadores + responsáveis + prazos + recursos + monitoramento** está alinhada às orientações do TCE-MS, segundo as quais o planejamento deve integrar objetivos, metas, ações, indicadores, responsáveis, prazos e recursos orçamentários, de modo a possibilitar a execução, o monitoramento e a avaliação dos resultados das políticas públicas.



É CHEGADA A HORA

A MULHER NO ORÇAMENTO

NOÇÕES PRÁTICAS DO CONTROLE EXTERNO PARA ELABORAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO

TRIBUNAL DE CONTAS
Estado de Mato Grosso do Sul

PODER JUDICIÁRIO

PREVENDO O ORÇAMENTO



Depois de conhecer a realidade do município, definir os objetivos, estabelecer as metas, criar os indicadores, definir os responsáveis e organizar o cronograma, é necessário responder a uma pergunta essencial:

Quanto será necessário para colocar cada ação em prática e onde esses recursos estarão previstos no orçamento municipal?

É nesse momento que o município deve fazer a ligação entre o Plano de Metas e o planejamento orçamentário. Uma meta que exige recursos precisa estar acompanhada de previsão orçamentária.

Planejar uma ação sem avaliar como ela será financiada aumenta o risco de que ela permaneça apenas no papel.

Isso não significa que todas as metas necessariamente exigirão grandes despesas. Algumas ações podem ser executadas com a própria estrutura administrativa existente. Contudo, sempre que houver necessidade de contratação de pessoal ou serviços, aquisição de equipamentos, realização de capacitações, campanhas ou qualquer outro gasto, o município deve identificar previamente **quanto poderá custar, a fonte de recursos e em qual instrumento orçamentário ele será previsto.**

A importância do orçamento no planejamento das políticas públicas

O orçamento público não deve ser visto apenas como uma autorização para gastar. Ele é também um instrumento de planejamento, porque demonstra quais prioridades da Administração receberão recursos e em que medida poderão ser executadas.

Para os municípios sul-mato-grossenses, esse passo possui especial relevância porque o TCE-MS editou orientação específica sobre o planejamento e a execução orçamentária das ações de enfrentamento à violência contra mulheres e meninas.

As Orientações Técnicas aos Jurisdicionados – OTJ n. 02/2025 e 03/2025 do TCE-MS orientam sobre o adequado planejamento e a execução dessas ações no âmbito do PPA, da LDO e da LOA:

- Se existe previsão orçamentária adequada para as políticas públicas voltadas às mulheres
- Se essa previsão está expressa nos instrumentos orientadores do gasto
- Se a execução orçamentária das ações está ocorrendo adequadamente
- E se os recursos destinados às políticas de gênero estão sendo utilizados de maneira eficiente



O Plano de Metas deve conversar com o PPA, a LDO e a LOA

O Plano de Metas da Lei n. 14.899/2024 não deve funcionar isoladamente dos instrumentos de planejamento municipal.
O TCE-MS orienta expressamente que as peças orçamentárias — PPA, LDO e LOA — mantenham consonância entre si, garantindo também transparência na aplicação dos recursos destinados ao enfrentamento da violência contra mulheres e meninas.

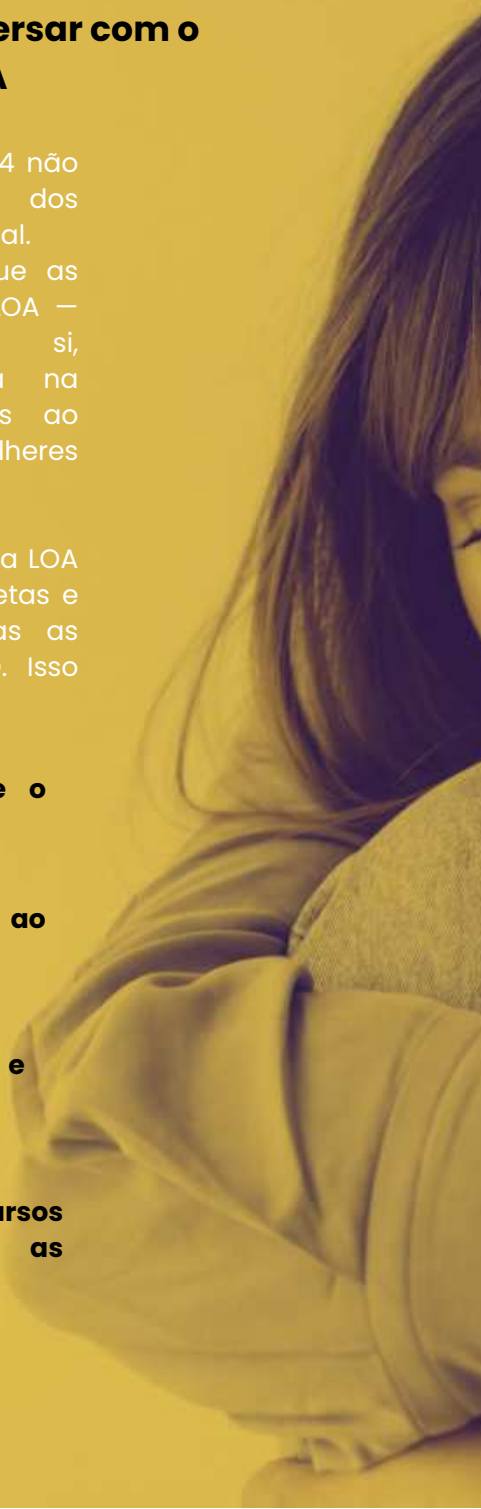
A própria OTJ n. 03/2025 destaca que a LOA deve viabilizar o cumprimento das metas e ações previstas no PPA, observadas as diretrizes e metas definidas na LDO. Isso significa, em termos simples:

O Plano de Metas diz onde o município quer chegar.

O PPA incorpora essa política ao planejamento de médio prazo.

A LDO define as prioridades e orienta cada exercício.

A LOA coloca os recursos necessários para executar as ações naquele ano.



PPA PLANO PLURIANUAL

O PPA organiza os programas, objetivos e metas do município para um período de quatro anos. Por isso, as metas do Plano de Enfrentamento à Violência contra a Mulher que demandem recursos devem ser compatibilizadas com os programas e ações do PPA.

O TCE-MS tem enfatizado, em suas orientações sobre elaboração do PPA, que os programas devem estar vinculados aos problemas concretos identificados pelo município e possuir objetivos, ações e metas físicas e financeiras claras, permitindo acompanhar os resultados produzidos.

Em capacitações destinadas aos municípios, o Tribunal também vem destacando a necessidade de estruturar programas e ações das unidades gestoras contemplando metas físicas e financeiras, justamente para fortalecer o PPA como verdadeiro instrumento de planejamento.

FAZENDO NA PRÁTICA

Problema identificado: Inexistência de atendimento especializado às mulheres.

Objetivo: Ampliar a estrutura da rede municipal.

Meta: Implantar um CRAM até 2029.

No PPA, essa meta poderá estar relacionada a programa ou ação que possibilite prever:



LDO

LEI DE DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS

A LDO funciona como uma ponte entre o PPA e a LOA. Ela indica as prioridades da Administração para o exercício seguinte e orienta a elaboração do orçamento anual. Por isso, quando determinada ação do Plano de Metas precisar ser priorizada em um ano, essa prioridade deve ser considerada na elaboração da LDO.

FAZENDO NA PRÁTICA

Se o município pretende implantar uma Sala Lilás em 2028, pode ser necessário que essa ação já apareça entre as prioridades consideradas na preparação da LDO correspondente.

Assim, o planejamento não começa apenas quando o gasto precisa ser realizado. Ele começa **antes**, com a organização das prioridades.



LOA

LEI ORÇAMENTÁRIA ANUAL

A LOA é o instrumento que estima as receitas e fixa as despesas do município para cada exercício. É nela que os recursos necessários à execução das ações serão efetivamente previstos. Por exemplo, se naquele exercício o município pretende:



Será necessário verificar em quais ações orçamentárias esses gastos estarão contemplados. A OTJ n. 03/2025 do TCE-MS é expressa ao orientar a inclusão de programas nos instrumentos de planejamento para assegurar as ações estratégicas de enfrentamento à violência contra mulheres e meninas.

> **Não basta prever: é preciso identificar os recursos**

LOA

LEI ORÇAMENTÁRIA ANUAL

Outro ponto importante é permitir que o município, a sociedade e os órgãos de controle consigam responder:

Quanto o município destina efetivamente ao enfrentamento da violência contra mulheres e meninas?



Essa identificação nem sempre é simples porque essas políticas são transversais. Os recursos podem estar distribuídos entre:



RECURSOS PÚBLICOS

Por isso, uma política transversal pode existir no orçamento de várias secretarias ao mesmo tempo. Para enfrentar exatamente esse problema, a OTJ n. 03/2025 do TCE-MS orienta a utilização de marcador de tema transversal na Tabela 200 do Manual e-Sfinge, com o objetivo de identificar e dar transparência à aplicação dos recursos destinados ao enfrentamento da violência contra as mulheres.

ORÇAMENTO TRANSVERSAL

FAZENDO NA PRÁTICA

Imagine que o município tenha as seguintes ações:

ASSISTÊNCIA SOCIAL

Atendimento psicossocial às mulheres.

SAÚDE

Atendimento às vítimas de violência sexual.

EDUCAÇÃO

Projetos de prevenção nas escolas.

SEGURANÇA PÚBLICA

Patrulha Maria da Penha

Embora estejam em órgãos diferentes, todas podem contribuir para o mesmo objetivo: **prevenir e enfrentar a violência contra a mulher.** Por isso, identificar essas despesas como integrantes da agenda transversal permite enxergar quanto o município está destinando à política como um todo.

> **Previsão orçamentária e execução orçamentária são coisas diferentes.**

Esse ponto precisa ficar muito claro. Um município pode prever R$ 500 mil para determinada política e executar apenas R$ 50 mil. Por isso, existem duas perguntas diferentes:

Quanto foi previsto?

1 **DOTAÇÃO**

Quanto foi gasto?

2 **EXECUÇÃO**

ORÇAMENTO

FAZENDO NA PRÁTICA

O Plano pode criar indicadores orçamentários:

Além dos indicadores de atendimento e de resultados sociais vistos anteriormente, o município pode estabelecer indicadores específicos para o orçamento.

INDICADOR	O QUE PERMITE VERIFICAR
Valor total previsto para políticas para as mulheres	Volume de recursos planejados
Valor executado	Quanto efetivamente foi aplicado
Percentual de execução orçamentária	Relação entre previsão e execução
Valor por mulher atendida	Relação entre recursos e atendimentos
Percentual das metas com previsão orçamentária identificada	Grau de integração entre planejamento e orçamento
Valor destinado à prevenção	Recursos direcionados às ações preventivas

ORÇAMENTO

EXEMPLO DE FÓRMULA

Percentual de execução orçamentária:

Valor executado ÷ valor orçado × 100

VALOR EXECUTADO	÷	**150.000,00**
VALOR ORÇADO	=	**200.000,00**
RESULTADO X 100		**75% de execução orçamentária.**



ORÇAMENTO

Cada meta deve indicar se necessita de recursos.

Uma prática simples é acrescentar uma coluna na matriz do Plano:

META	RESPONSÁVEL	PRAZO	NECESSITA DE RECURSOS?	PREVISÃO ORÇAMENTÁRIA
Elaborar fluxo de atendimento	OPM	2027	Baixo custo/estrutura existente	Recursos administrativos
Capacitar profissionais	OPM	anual	Sim	Ação de capacitação
Implantar Sala Lilás	Órgão responsável	2028	Sim	Ação específica
Realizar campanhas	OPM	anual	Sim	Comunicação/ campanhas
Qualificar os registros	Órgãos da rede	2027	Pode exigir recursos	Capacitação/ sistemas
Implantar CRAM	Município	2029	Sim	Implantação e manutenção
Publicar relatório de monitoramento	Comitê/OPM	anual	Estrutura existente	Recursos administrativos

Isso permite visualizar rapidamente quais metas dependem de recursos adicionais.

ORÇAMENTO

É recomendável estimar o custo das metas.

Não é necessário que o Plano decenal consiga prever com absoluta precisão quanto cada ação custará daqui a oito ou dez anos. Isso seria pouco realista. Contudo, é importante apresentar ao menos:

- Estimativa inicial
- Ordem de grandeza do gasto
- Fonte possível de financia-mento
- Exercício em que o recurso será necessário
- Órgão Responsável
- Órgão responsável
- Necessidade de despesa continuada ou pontual

FAZENDO NA PRÁTICA

Meta: Implantar Sala Lilás.
O município poderá estimar separadamente:

- **Adequação física do espaço**
- **Equipamentos**
- **Tecnologia**
- **Material permanente**
- **Capacitação**
- **Manutenção anual**
- **Mobiliário**

Dessa forma, torna-se possível planejar não apenas a implantação, mas também a sustentabilidade financeira da estrutura.

ORÇAMENTO

É preciso pensar no custo de manutenção.

Não basta prever recursos apenas para criar um equipamento público.Também é necessário perguntar:

> **Quanto custará mantê-lo funcionando nos próximos anos?**

NA PRÁTICA

A implantação de um CRAM pode exigir inicialmente recursos para reforma e aquisição de mobiliário. Depois da inauguração, haverá despesas permanentes com:



Por isso, antes de implantar determinada estrutura, o município deve avaliar sua capacidade de sustentá-la financeiramente.

ORÇAMENTO

Nem toda solução exige construir um novo equipamento.

O diagnóstico e a análise orçamentária também podem revelar que, em determinados municípios, a alternativa mais adequada não será construir uma estrutura própria. Dependendo da população, do território, da demanda e dos recursos disponíveis, podem ser avaliadas, por exemplo, alternativas como:

- **Regionalização do atendimento**
- **compartilhamento de serviços**
- **Consórcios públicos**
- **OUTROS**

A escolha deve considerar simultaneamente:

> **necessidade da população + efetividade da solução + capacidade operacional + sustentabilidade financeira.**

Também devem ser consideradas fontes externas de recursos

- **UNIÃO**
- **ESTADO**
- **EMENDAS PARLAMENTARES**
- **FUNDOS**
- **CONVÊNIOS**

ORÇAMENTO

Orçamento deve acompanhar o cronograma.

Se determinada ação está prevista para 2028, o município deve avaliar antes desse exercício quando será necessário incluir sua previsão nas peças orçamentárias.

NA PRÁTICA

Meta: Implantar Sala Lilás até dezembro de 2028

CRONOGRAMA

2027	**Levantamento da necessidade e estimativa de custos**
2027	**Definição do espaço e do modelo**
2027/2028	**Inclusão/adequação nos instrumentos orçamentários**
2028	**Aquisição de equipamentos e adequação física**
2028	**Capacitação**
2028	**Implantação**
2029 em diante	**Manutenção e monitoramento**

O cronograma físico e o cronograma financeiro precisam caminhar juntos.

ORÇAMENTO

Depois de prever os recursos, é necessário acompanhar sua execução. Durante o ano, o município pode verificar:

- **Quanto foi inicialmente previsto**
- **Quanto está disponível após alterações**
- **Quanto foi empenhado**
- **Quanto foi liquidado**
- **Quanto ainda falta executar**
- **Se a execução física da ação corresponde à execução financeira**



ORÇAMENTO

Isso permite identificar situações como:

> **A meta está atrasada porque o recurso não foi executado?**
>
> **O recurso foi gasto, mas o resultado previsto não foi alcançado?**

Esse cruzamento entre execução física e execução financeira é especialmente relevante para uma gestão orientada a resultados.



ORÇAMENTO NA PRÁTICA

ORÇAMENTO CONECTADO À META

Problema identificado	O município não possui atendimento especializado permanente
Objetivo	Fortalecer a rede municipal de atendimento às mulheres
Meta	Implantar um CRAM até dezembro de 2029
Indicadores	CRAM implantado: Sim/Não Número de profissionais Número de mulheres atendidas Percentual de execução orçamentária
Responsável	Órgão municipal responsável pelas políticas para as mulheres
Parceiros	Assistência Social, Saúde, Planejamento e Finanças

ORÇAMENTO NA PRÁTICA

ORÇAMENTO CONECTADO À META

Cronograma	2027 - levantamento da demanda e estudo da estrutura. 2028 – planejamento, previsão orçamentária e estruturação. 2029 – implantação. 2030 em diante – manutenção e avaliação.
Orçamento	Prever recursos para: Estrutura física; Mobiliário; Equipamentos; Tecnologia; Equipe; Capacitação; Material de consumo; manutenção.
Fonte	Recursos municipais e/ou transferências estaduais e federais.
Monitoramento	Valor orçado; valor atualizado; valor empenhado; valor liquidado; valor pago; percentual de execução; número de atendimentos; resultado alcançado.



ORÇAMENTO NA PRÁTICA

Uma boa prática: criar uma ficha orçamentária para cada meta.

Elemento	Exemplo
Objetivo	Fortalecer a rede de proteção
Meta	Implantar Sala Lilás até 2028
Responsável	Órgão municipal competente
Prazo	Dezembro/2028
Necessita recurso?	Sim
Estimativa inicial	R$ XXXX
PPA	Programa/Ação XXX
LDO	Prioridade XXX
LOA	Ação orçamentária XXX
Fonte de recursos	Municipal/Estadual/Federal
Marcador Transversal	Conforme Manual e-Sfinge
Valor Previsto	R$ XXXX
Valor Executado	R$ XXXX
% de Execução	XX%
Indicador Físico	Sala implantada (Sim/Não)
Monitoramento	Semestral

ORÇAMENTO



Assim, o Plano de Metas não deve ser elaborado como um documento separado do orçamento municipal. Suas metas devem progressivamente ser incorporadas ao ciclo de planejamento governamental, permitindo que os recursos públicos sejam identificados, executados, monitorados e relacionados aos resultados entregues à população.

ACOMPANHAR A EXECUÇÃO



Depois de conhecer a realidade do município, definir os objetivos, estabelecer as metas, criar os indicadores, definir os responsáveis, organizar o cronograma e prever os recursos orçamentários, começa uma etapa fundamental:

> **Acompanhar se aquilo que foi planejado está realmente sendo executado.**

Elaborar e publicar o Plano de Metas não encerra o trabalho do município. Pelo contrário: a partir daí, é necessário verificar continuamente se as ações estão acontecendo, se os prazos estão sendo cumpridos, se os recursos estão sendo utilizados e se os resultados esperados estão sendo alcançados.

Portanto, o acompanhamento não serve apenas para registrar o que aconteceu. Ele serve principalmente para permitir que o gestor perceba, ainda durante a execução, que alguma coisa não está funcionando e possa corrigir o problema. **Um bom acompanhamento permite corrigir a rota antes do término do Plano.**

Acompanhar não é esperar o final para conferir.

Imagine que o município tenha estabelecido a seguinte meta: **Capacitar 100% dos profissionais da rede até dezembro de 2029.** Se o município verificar o resultado somente em dezembro de 2029, poderá descobrir tarde demais que apenas 45% dos profissionais foram capacitados.

Período	Meta Intermediária	Resultado Alcançados	Situação
2027	30%	28%	Próximo do esperado
2028	60%	35%	Atenção
1º semestre/ 2029	80%	45%	Meta em risco
2029	100%	-	Necessidade de ação corretiva

Nesse caso, o município poderá investigar:

Por que as capacitações não aconteceram?

Faltaram recursos?

Houve dificuldade de contratação?

O cronograma era irrealista?

É necessário alterar a estratégia?

O órgão responsável não executou a atividade?

Por outro lado, se houver acompanhamento periódico, será possível perceber a situação antecipadamente.

O que deve ser acompanhado?

O município não deve acompanhar apenas se a meta final foi ou não alcançada. É importante observar diferentes dimensões da execução.

1 Acompanhar as ações

- A atividade prevista foi iniciada?
- Está sendo executada?
- Foi concluída?
- O produto previsto foi entregue?
- A ação ocorreu conforme planejado?

NA PRÁTICA

Ação: elaborar protocolo integrado da rede. O município poderá acompanhar:

- Levantamento dos serviços concluído;
- Minuta elaborada;
- Reuniões com a rede realizadas;
- Protocolo pactuado e formalizado;
- Profissionais capacitados;
- Protocolo efetivamente utilizado.



2 Acompanhar as metas

Para cada meta, deve-se comparar:

Resultado planejado × Resultado alcançado

NA PRÁTICA

Meta: Realizar quatro capacitações por ano.
Resultado até junho: uma capacitação.

Nesse caso, o município já sabe que deverá organizar as próximas atividades para alcançar a meta anual.

3 Acompanhar os indicadores

Os indicadores criados precisam ser efetivamente alimentados. Não adianta estabelecer uma extensa lista de indicadores e não atualizar os dados.

NA PRÁTICA

Para cada indicador, é importante acompanhar:

- Linha de base;
- Valor esperado;
- Valor alcançado;
- Evolução ao longo do tempo;
- Fonte dos dados;
- Data da atualização;
- Responsável pela informação.

NA PRÁTICA

Indicador	Linha de base	Meta	Resultado atual
Profissionais capacitados	20%	100%	65%
Registros de raça/cor preenchidos	45%	95%	78%
Escolas com ações preventivas	10%	100%	60%
Órgãos utilizando o fluxo	0%	100%	75%

4 Acompanhar o cronograma

Também é necessário verificar se os prazos definidos anteriormente estão sendo cumpridos.

Situação	Significado
Não iniciada	A execução ainda não começou
Em andamento	A execução começou e está dentro do prazo
Atenção	Existe risco de atraso
Atrasada	O prazo previsto não foi cumprido
Concluída	A ação foi executada
Suspensa	Execução temporariamente interrompida, com justificativa

5 Acompanhar o orçamento

O acompanhamento físico deve estar relacionado ao acompanhamento financeiro.

NA PRÁTICA

Para cada ação que envolve recursos, o município deve verificar:

- Valor inicialmente previsto;
- Valor atualizado;
- Valor empenhado;
- Valor liquidado;
- Valor pago;
- Percentual de execução;
- Execução física correspondente.



Execução Física e Execução Financeiro devem ser analisadas juntas

NA PRÁTICA

Meta: realizar quatro capacitações.
Orçamento: R$ 40.000.

Ao final de exercício

R$ 38.000 foram executados.
Apenas 1 capacitação realizada

↑ Execução elevada

↓ Meta não executada

Gastar o recurso não significa, por si só, cumprir a política pública.

6 Acompanhar a atuação dos responsáveis

Em etapas anteriores, definimos os responsáveis por cada meta.

NA PRÁTICA

Agora é necessário verificar:

- O órgão responsável iniciou a ação?
- Os órgãos parceiros estão colaborando?
- Os dados estão sendo enviados?
- Existem dificuldades de articulação?
- Algum responsável deixou de cumprir determinada etapa?
- Houve mudança administrativa que exige redefinição de responsabilidades?

7 Acompanhar a qualidade dos dados

No caso das políticas para as mulheres e meninas, esse ponto merece atenção especial. Não basta saber quantos atendimentos foram realizados. O município precisa verificar se os dados necessários ao diagnóstico e aos indicadores estão sendo corretamente registrados.

NA PRÁTICA

Por exemplo: O Plano estabeleceu como **Meta alcançar 95%** de preenchimento do dado relativo a raça/cor. Durante o acompanhamento observou-se:

PERÍODO	PREENCHIMENTO
Linha de base	42%
1º Semestre	55%
2º Semestre	72%
Ano Seguinte	88%
Meta	95%

8 Acompanhamento o funcionamento da Rede

Também é importante verificar se a integração prevista no Plano está acontecendo na prática. Algumas perguntas:

- ✓ **O órgão responsável iniciou a ação?**
- ✓ **Os encaminhamentos estão chegando ao serviço correto?**
- ✓ **Existem encaminhamentos sem retorno?**
- ✓ **Há demora entre um atendimento e outro?**
- ✓ **Existem mulheres que precisam repetir sua história em vários serviços?**

QUEM DEVE ACOMPANHAR?

O Plano deve indicar claramente a estrutura responsável pelo acompanhamento geral. Cada secretaria continua responsável por suas próprias ações e informações, mas é recomendável existir uma unidade responsável pela consolidação do Plano como um todo.

NA PRÁTICA

Secretaria de Saúde	Informa atendimentos e notificações.
Assistência Social	Informa atendimentos e encaminhamentos.
Educação	Informa escolas alcançadas.
Finanças	Informa a execução orçamentária.
OPM	Consolida as informações.



QUAL DEVE SER A PERIODICIDADE?

Não existe uma única periodicidade adequada para todos os indicadores. Ela deve ser estabelecida conforme a natureza da informação. O importante é que a periodicidade seja definida antes e efetivamente cumprida.

NA PRÁTICA

INFORMAÇÃO	PERIODICIDADE POSSÍVEL
Execução das ações	**Mensal/trimestral**
Reuniões da Rede	**Trimestral**
Indicadores de Atendimento	**Mensal/trimestral**
Capacitações	**Semestral**
Relatório consolidado	**Anual**



É RECOMENDÁVEL CRIAR UM PAINEL SIMPLES DE ACOMPANHAMENTO

O município não precisa começar com um sistema tecnológico complexo. Uma planilha ou painel padronizado já pode permitir o acompanhamento das metas.

NA PRÁTICA

meta	indicador	meta prevista	realizado	prazo	respons.	Execução Orçamen.	Situação
Capacitar a rede	% capacitado	100%	65%	2029	OPM	70%	em execução
Implantar fluxo	% de orgãos aderentes	100%	75%	2028	OPM	-	em execução
Melhorar registros	% completo	95%	82%	2028	Rede	60%	Atenção

Em resumo: Acompanhar a execução significa comparar continuamente o planejado com o realizado. Para cada meta, o município deve procurar responder:

- ✓ A ação começou?
- ✓ O cronograma está sendo cumprido?
- ✓ O responsável está executando suas atribuições?
- ✓ O indicador está sendo atualizado?
- ✓ A meta intermediária foi alcançada?
- ✓ O recurso previsto está sendo executado?
- ✓ A execução física corresponde à execução financeira?
- ✓ Os dados são confiáveis e completos?
- ✓ Existe algum atraso ou dificuldade?
- ✓ Qual é a causa?
- ✓ Que providência será adotada?
- ✓ Quem ficará responsável pela correção?

A POLÍTICA NÃO PARA

COMO FUNCIONAM O MONITORAMENTO E A AVALIAÇÃO

NOÇÕES PRÁTICAS DO CONTROLE EXTERNO PARA O ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DAS AÇÕES PLANEJADAS



TRIBUNAL DE CONTAS
Estado de Mato Grosso do Sul

PODER JUDICIÁRIO

MONITORANDO OS INDICADORES

Depois de conhecer a realidade do município, definir os objetivos, estabelecer as metas, criar os indicadores, definir os responsáveis, organizar o cronograma, prever o orçamento e acompanhar a execução das ações, é necessário verificar, de forma periódica, **como os indicadores estão evoluindo ao longo do tempo.** Esse é o papel do monitoramento.

> **Monitorar os indicadores é comparar, periodicamente, onde o município estava, onde pretende chegar e quanto já avançou.**

O indicador não deve existir apenas no papel. Ele precisa ser atualizado, analisado e utilizado para apoiar decisões.



O Tribunal de Contas da União (TCU), em seu Referencial de Controle de Políticas Públicas, destaca que o monitoramento deve utilizar indicadores capazes de acompanhar o desempenho da política e o alcance dos objetivos e metas.

O Referencial de Controle de Políticas Públicas do TCU recomenda que cada indicador apresente, entre outros elementos:

- **Descrição**
- **Fonte dos dados**
- **Frequência da coleta**
- **Órgão responsável**
- **Linha de base**
- **Meta para o período**
- **Resultado alcançado**

O Referencial também orienta que sejam definidos os responsáveis pela coleta e análise dos dados e pela elaboração dos relatórios de monitoramento e avaliação, bem como a frequência da coleta e o cronograma dessas atividades.



Essa estrutura demonstra que monitorar não significa apenas "ter dados". É necessário:

Coletar → **Conferir** → **Comparar** → **Interpretar** → **Decidir**

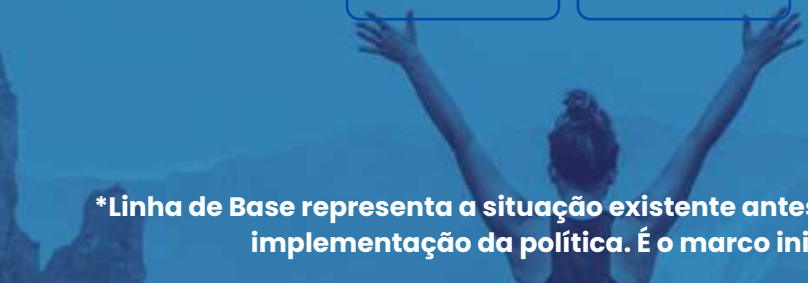
> **Indicador sem monitoramento perde sua finalidade**

NA PRÁTICA

IMAGINE O INDICADOR: Percentual de profissionais da rede capacitados. A proposta do município é uma meta final de 100% e a linha de base* é de 20%, ou seja, já existe no quadro um quantitativo de 20% de servidores já qualificados. Se o município não atualizar esse percentual ao longo dos anos, o indicador não ajudará a gestão.

PERÍODO	RESULTADO
2027	**40%**
2028	**65%**
2029	**85%**
2030	**100%**

Fica possível verificar claramente a evolução da política.



***Linha de Base representa a situação existente antes ou no início da implementação da política. É o marco inicial.**

EXEMPLO PRÁTICO

INDICADOR: Percentual de registros contendo informação de raça/cor

LINHA DE BASE: 42%

META: 95%

Sem conhecer os 42% iniciais, seria difícil saber se alcançar 80% representa avanço significativo.

> **Indicador, linha de base e meta devem estar sempre conectados**

Uma boa estrutura é:

INDICADOR	O que será medido.
LINHA DE BASE	Qual é a situação inicial.
META	Qual resultado se deseja alcançar.
RESULTADO ATUAL	Onde estamos agora.

NA PRÁTICA

ELEMENTO	RESULTADO
indicador	% de registros completos
Linha de base	45%
Meta para 2027	65%
Meta para 2028	80%
Meta final	95%
Resultado atual	72%

Essa organização permite saber imediatamente se o desempenho está abaixo, dentro ou acima do esperado

É importante estabelecer metas intermediárias

Nos Planos de longo prazo, não é adequado esperar vários anos para verificar se a meta final foi atingida. O TCU recomenda o estabelecimento de periodicidade para a medição dos indicadores e a definição de metas e resultados, permitindo acompanhar a evolução do desempenho da política pública ao longo do tempo.

Que tipos de indicadores devem ser monitorados?

1 INDICADORES DE ESTRUTURA

Mostram se o município possui os equipamentos, serviços e estruturas necessários, como por exemplo:

- Existência de OPM;
- Existência de CRAM;
- Existência de Sala de Lilás;
- Existência de Fundo Municipal.

2 INDICADORES DE PROCESSOS

Mostram se as atividades previstas estão sendo realizadas, por exemplo:

- Número de reuniões da rede;
- Número de capacitações realizadas;
- Número de campanhas;
- Percentual de órgãos utilizando o fluxo;
- Percentual de formulários corretamente preenchidos;
- Número de escolas alcançadas.

3 INDICADORES DE PRODUTOS

Mostram aquilo que a Administração efetivamente entregou, como por exemplo:

- Número de mulheres atendidas;
- Número de profissionais capacitados;
- Número de atendimentos psicológicos;
- Número de visitas da Patrulha Maria da Penha.

Que tipos de indicadores devem ser monitorados?

4 INDICADORES DE RESULTADO

Mostram as mudanças produzidas pela política, como por exemplo:

- ✓ Redução do tempo médio de atendimento;
- ✓ Aumento do percentual de mulheres que conseguem acessar os serviços;
- ✓ Redução de encaminhamentos sem retorno.

5 INDICADORES DE EFETIVIDADE

Buscam verificar se a política está produzindo mudanças mais amplas na realidade social. Por exemplo:

- ✓ Evolução da taxa de violência doméstica;
- ✓ Evolução da taxa de feminicídios;
- ✓ Reincidência da violência;
- ✓ Percepção de segurança das mulheres;
- ✓ Autonomia econômica das mulheres acompanhadas.



ATENÇÃO

Na política de enfrentamento à violência contra a mulher, os dados precisam ser interpretados com cautela. Por exemplo:

O número de notificações de violência aumentou 30%.

O crescimento pode decorrer de:

- Melhoria da notificação;
- Aumento do conhecimento dos canais de denúncia;
- Capacitação dos Profissionais;
- Maior confiança das mulheres na rede;
- Ampliação dos serviços;
- Redução da subnotificação.

É fundamental desagregar os indicadores. Sempre que possível e respeitadas as regras de proteção de dados, os indicadores devem permitir identificar quem são as mulheres atingidas pela violência e quem consegue acessar os serviços públicos. Assim, determinados dados podem ser desagregados por:

- **raça/cor**
- **idade**
- **escolaridade**
- **deficiência**
- **zona urbana ou rural**
- **renda**
- **povos e comunidades tradicionais**
- **tipo de violência**

A fonte dos dados precisa ser conhecida.

A identificação da origem das informações é fundamental para a confiabilidade e a verificação dos indicadores. Nesse sentido, o TCU recomenda expressamente a definição da fonte de dados utilizada em cada indicador. As fontes podem incluir, conforme a competência de cada órgão:

- sistemas municipais
- registros dos CRAS e CREAS
- registros do CRAM
- sistemas da Saúde
- SINAN
- CadÚnico
- registros da Guarda Municipal
- registros da Patrulha Maria da Penha
- dados dos órgãos estaduais de segurança
- dados do Poder Judiciário
- dados do Ministério Público
- dados da Defensoria Pública
- IBGE
- relatórios administrativos



NA PRÁTICA

indicador	Percentual de mulheres atendidas por raça/cor
Fonte	Fichas de atendimento/CRAM
Responsável	Secretaria/OPM
Periodicidade	Trimestral

É preciso definir a periodicidade de cada indicador.

Nem todos os indicadores precisam ser atualizados todos os meses. A periodicidade deve ser proporcional à utilidade da informação. Vamos entender na prática:

INDICADOR	PERIODICIDADE POSSÍVEL
Mulheres atendidas	Mensal
Notificações de violência	Mensal/trimestral
Medidas acompanhadas	Mensal
Profissionais capacitados	Semestral
Escolas alcançadas	Semestral/anual
Execução orçamentária	Periódica
Estrutura de rede	Anual
Indicadores de resultado	Anual

Também é necessário definir quem monitora.

Da mesma maneira que cada meta possui responsável, cada indicador deve possuir:

- Responsável pela coleta;
- Responsável pela consolidação;
- Responsável pela análise;
- Responsável por apresentar os resultados.

NA PRÁTICA

Ficha de indicador

indicador	% de profissionais capacitados
Objetivo reladionado	Qualificar a rede
Meta Relacionada	Capacitar 100% até 2030
Fórmula	Capacitados ÷ total × 100
Linha de base	20%
Meta 2027	40%
Meta 2028	65%
Meta Final	100%
Resultado Anual	58%
Fonte	Secretarias integradas da rede
Periodicidade	Semestral
Responsável	OPM
Situação	Atenção


AVALIAR E
ATUALIZAR SÃO
PRECISOS

AVALIAR

Depois de conhecer a realidade do município, definir os objetivos, estabelecer as metas, criar os indicadores, definir os responsáveis, estabelecer o cronograma, prever o orçamento, acompanhar a execução e monitorar os indicadores, é necessário realizar uma análise mais ampla, verificando:

> As ações executadas estão produzindo os resultados esperados? O Plano continua adequado à realidade do município? O que precisa ser mantido, corrigido, ampliado ou substituído?

A avaliação não deve ser encarada como uma etapa destinada apenas a apontar falhas. Ela deve servir como instrumento de aprendizado, aperfeiçoamento da gestão e melhoria da política pública.



Segundo o TCU, a **avaliação** deve contribuir para verificar se a política gerou valor público e fornecer informações aos gestores para decidir sobre sua continuidade, aperfeiçoamento, otimização ou até eventual substituição ou encerramento, conforme os resultados encontrados.

Referencial de Controle de Políticas Públicas do TCU

AVALIAR NÃO É A MESMA COISA QUE MONITORAR

Embora estejam diretamente relacionados, **monitoramento** e **avaliação** não são exatamente a mesma coisa:

Monitoramento: É contínuo e acompanha a execução.

Estamos fazendo aquilo que planejamos?

Avaliação: É uma análise mais aprofundada.

Aquilo que fizemos melhorou a política pública?

> **A AVALIAÇÃO FECHA E REINICIA O CICLO DO PLANEJAMENTO**

A avaliação não representa simplesmente o fim do Plano. Ela fornece informações para um novo diagnóstico e para o aperfeiçoamento das etapas seguintes.



O QUE DEVE SER AVALIADO?

A avaliação deve olhar para o Plano de maneira ampla, por exemplo:

Os objetivos continuam adequados?

As metas foram alcançadas?

Os indicadores continuam adequados?

Os prazos eram realistas?

Os responsáveis estavam adequadamente definidos?

O orçamento foi suficiente e bem utilizado?

A política produziu resultados?

O QUE SIGNIFICA ATUALIZAR O PLANO?

Atualizar não significa simplesmente alterar algumas datas. A atualização deve utilizar os resultados acumulados nos passos anteriores. Assim, podem ser revistos:

- diagnóstico;
- prioridades;
- objetivos;
- metas;
- indicadores;
- linhas de base;
- responsáveis;
- parceiros;
- cronograma;
- orçamento;
- estratégias;
- protocolos;
- público prioritário;
- mecanismos de monitoramento.

ATUALIZAR

A ATUALIZAÇÃO PERIÓDICA É OBRIGATÓRIA NA LEI Nº 14.899/2024

Esse ponto é especialmente importante. A Lei Federal nº 14.899/2024 estabelece que o Plano de Metas possui validade de dez anos e deve ser obrigatoriamente atualizado a cada dois anos, justamente para possibilitar o acompanhamento da execução e dos resultados das metas e ações. Isso significa que o Plano não deve ser elaborado no início da década e permanecer inalterado até o final de sua vigência.

A própria legislação pressupõe um planejamento **dinâmico e adaptável à realidade.**



O QUE FAZER A CADA DOIS ANOS?

1 ATUALIZAR O DIAGNÓSTICO

Perguntar:

- os dados de violência mudaram?
- surgiram novos grupos vulneráveis?
- houve mudança territorial?
- novos equipamentos foram criados?
- serviços foram encerrados?
- surgiram novas demandas?



2 REVISAR OS OBJETIVOS

Perguntar:

- continuam adequados?
- precisam ser ampliados?
- algum objetivo já foi alcançado?
- surgiu nova prioridade?

3 REVISAR AS METAS

Classificar:

- alcançada;
- parcialmente alcançada;
- não alcançada;
- em andamento;
- superada;
- necessita revisão.

4 REVISAR INDICADORES

Verificar:

- continuam úteis?
- possuem dados confiáveis?
- precisam ser substituídos?
- devem ser incluídos novos indicadores?

5 REVISAR RESPONSÁVEIS

Questionar:

- as atribuições continuam adequadas?
- houve reorganização administrativa?
- novos órgãos passaram a integrar a rede?

6 REVISAR O CRONOGRAMA

Perguntar:

- os prazos continuam realistas?
- existem atrasos?
- quais novas prioridades devem entrar no próximo biênio?

7 REVISAR O ORÇAMENTO

Ponderar:

- as ações possuem recursos suficientes?
- houve baixa execução?
- novas despesas precisarão ser incorporadas ao PPA, LDO e LOA?
- existem novas fontes de financiamento?

8 REVISAR AS ESTRATÉGIAS

Indagar:

- o que funcionou?
- o que não funcionou?
- o que precisamos fazer diferente?



NA PRÁTICA

Matriz de Atualização

META	RESULTADO ESPERADO	RESULTADO ALCANÇADO	SITUAÇÃO	MOTIVO	DECISÃO
Capacitar 100% da rede	100%	92%	Parcialmente alcançada	Rotatividade de servidores	Manter e criar capacitação para novos servidores
Implantar fluxo	100% dos órgãos	100%	Alcançada	-	Manter e monitorar qualidade
Preenchimento raça/cor	95%	58%	Não alcançada	Falta de padronização	Revisar formulários e capacitar
Ações nas escolas	80%	100%	Superada	Forte adesão	Ampliar conteúdo
Implantar Sala Lilás	1 unidade	0	Não alcançada	Falta de estrutura física	Rever estratégia e orçamento

O **checklist** do Plano de Metas está disponível no **Anexo I** deste guia prático.



CONCLUSÃO

Chegamos ao fim desse Guia Prático!!

De forma geral, o Plano de Metas, previsto na Lei n. 14.899/2024, deve partir do conhecimento da realidade municipal e seguir uma sequência lógica: diagnóstico, definição de objetivos e metas, construção de indicadores, atribuição de responsabilidades, estabelecimento de cronograma, previsão orçamentária, monitoramento e avaliação dos resultados.

Sob a perspectiva do controle externo, a qualidade do planejamento está diretamente relacionada à capacidade da gestão pública de demonstrar, por meio de evidências, a coerência entre os problemas identificados, as ações propostas, os recursos empregados e os resultados alcançados.

Que este Guia sirva como instrumento de apoio aos gestores e profissionais da rede de enfrentamento, contribuindo para que o planejamento se traduza em decisões responsáveis, ações coordenadas e resultados efetivos.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO DOS MEMBROS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS DO BRASIL (ATRICON) et al. **Diagnóstico nacional do controle externo sobre o enfrentamento da violência contra a mulher: síntese dos trabalhos, achados e experiências dos Tribunais de Contas.** Atricon, 2026.

BRASIL. L**ei nº 14.899, de 17 de junho de 2024.** Dispõe sobre a elaboração e a implementação de plano de metas para o enfrentamento integrado da violência doméstica e familiar contra a mulher [...]. Disponível em: https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2024/lei-14899-17-junho-2024-795793-normaatualizada-pl.html. Acesso em: 03 ago. 2026.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. P**rocesso TC 005.968/2026-7.** Brasília, DF: TCU, 2026. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/pesquisa/processo. Acesso em: 11 nov. 2026.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial de controle de políticas públicas.** Brasília, DF: TCU, 2020. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/38/E5/9A/67/23887710828C1877E18818A8/Referencial%20Controle%20de%20Politicas%20Publicas_v2.pdf. Acesso em: 14 ago. 2026.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. A**córdão nº 2.331/2025. Processo TC 007.926/2024-3**. Brasília, DF: TCU, 2025. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/792620243.PROC/%2520/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc%252C%2520COPIACOLEGIADO%2520desc/1. Acesso em: 03 set. 2026.

DISTRITO FEDERAL. Tribunal de Contas do Distrito Federal. **Processo nº 00600-00005435/2023-77**-e. Disponível em: https://www2.tc.df.gov.br/consultas-e-servicos/consultas/. Acesso em: 03 ago. 2026.

ESPÍRITO SANTO. Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo. Acórdão nº **00010/2025-1**. **Processo nº 03548/2024-4.** Disponível em: https://www.tcees.tc.br/consultas/processo/. Acesso em: 13 ago. 2026.

MACAU, Rayane Marques Silva. **Política pública em 10 passos: como entregar valor para o cidadão.** Tribunal de Contas do Estado do Piauí, 2026. Material de apresentação da Jornada do Conhecimento do TCE-PI. Disponível em: https://www.tcepi.tc.br/escola/eventos/?evento=7534. Acesso em: 03 nov. 2026.

MARANHÃO. Tribunal de Contas do Estado do Maranhão. **Conta Comigo, Mulher: o TCE no enfrentamento à violência de gênero.** Disponível em: https://www.tcema.tc.br/comunicacao/cartilhas/. Acesso em: 13 ago. 2026.

REFERÊNCIAS

MATO GROSSO. Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso. **Acórdão nº 618/2025 – PP. Processo nº 182.579-8/2024.** Disponível em: https://www.tce.mt.gov.br/processo/decisao/1825798/2024/618/2025. Acesso em: 07 nov. 2026.

MATO GROSSO DO SUL. Tribunal de Contas do Estado**. Orientação Técnica aos Jurisdicionados – OTJ nº 2, de 14 de fevereiro de 2025.** Diário Oficial Eletrônico do TCE/MS, Campo Grande, MS, n. 3986, p. 3-45, 26 fev. 2025. Disponível em: https://portal-services.tce.ms.gov.br/portal-services/files/arquivo/nome/29902/074e7e016567e90eaf26c2aa0b68fd40.pdf. Acesso em: 23 ago. 2026.

MATO GROSSO DO SUL. Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul. **Orientação Técnica aos Jurisdicionados – OTJ nº 03, de 9 de setembro de 2025.** Diário Oficial Eletrônico do TCE-MS, Campo Grande, MS, n. 4.168, p. 2-3, 11 set. 2025. Disponível em: https://portal-services.tce.ms.gov.br/portal-services/diario-oficiais/download?id=23466. Acesso em: 23 set. 2026.

MINAS GERAIS. Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais. **Acórdão, Processo nº 1095608: Auditoria operacional sobre a política pública de enfrentamento à violência doméstica contra a mulher no município de Antônio Carlos.** Disponível em: https://tcnotas.tce.mg.gov.br/tcjuris/Nota/BuscarArquivo/2883137. Acesso em: 13 ago. 2026.

MINAS GERAIS. Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais. **Acórdão, Processo 1098287: Auditoria operacional sobre as ações para o enfrentamento à violência contra a mulher no município de Iturama.** Disponível em: https://tcnotas.tce.mg.gov.br/tcjuris/Nota/BuscarArquivo/2520585. Acesso em: 14 ago. 2026.

MINAS GERAIS. Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais. **Acórdão, Processo 1098288: Auditoria operacional sobre ações para o enfrentamento à violência contra a mulher no município de Barbacena.** Disponível em: https://tcnotas.tce.mg.gov.br/tcjuris/Nota/BuscarArquivo/2865143. Acesso em: 14 ago. 2026.

PARANÁ. Tribunal de Contas do Estado do Paraná. Acórdão nº 260/24. Processo nº 823406/23. Diário Eletrônico do Tribunal de Contas do Estado do Paraná, Curitiba, n. 3.152, 19 fev. 2024. Disponível em: https://www1.tce.pr.gov.br/conteudo/diario-eletronico-3152-2024-de-19-de-fevereiro-de-2024/352822/area/10. Acesso em: 05 set. 2026.

REFERÊNCIAS

PARANÁ. Tribunal de Contas do Estado do Paraná. **Acórdão nº 672/26. Processo nº 69493/26**. Diário Eletrônico do Tribunal de Contas do Estado do Paraná, Curitiba, n. 3.647, 6 abr. 2026. Disponível em: https://www.tce.pr.gov.br/data/files/B8/B5/4B/EF/3BB4D9106475C2D9026B6394/DETCPR_3647.pdf?inline=1. Acesso em: 19 set. 2026.

PARANÁ. Tribunal de Contas do Estado do Paraná. **Acórdão nº 1041/26. Processo nº 89079/26.** Diário Eletrônico do Tribunal de Contas do Estado do Paraná, Curitiba, n. 3.674, 18 maio 2026. Disponível em: https://www1.tce.pr.gov.br/data/files/F5/A2/FA/E0/5FA3E91010CC72E9026B6394/DETCPR_3674.pdf. Acesso em: 05 set. 20265.

PARANÁ. Tribunal de Contas do Estado do Paraná. **Acórdão nº 3250/25. Processo nº 672165/25.** Diário Eletrônico do Tribunal de Contas do Estado do Paraná, Curitiba, n. 3.575, p. 11-13, 26 nov. 2025. Disponível em: https://www.tce.pr.gov.br/data/files/CA/43/73/5E/DACBA91060957BA9026B6394/DETCPR_3575.pdf?inline=1. Acesso em: 06 set. 2026.

PARANÁ. Tribunal de Contas do Estado do Paraná. **Acórdão nº 3251/25. Processo nº 680958/25.** Diário Eletrônico do Tribunal de Contas do Estado do Paraná, Curitiba, n. 3.575, p. 13-15, 26 nov. 2025. Disponível em: https://www.tce.pr.gov.br/data/files/CA/43/73/5E/DACBA91060957BA9026B6394/DETCPR_3575.pdf?inline=1. Acesso em: 06 set. 2026.

PARANÁ. Tribunal de Contas do Estado do Paraná. **Acórdão nº 143/26. Processo nº 786772/25.** Diário Eletrônico do Tribunal de Contas do Estado do Paraná, Curitiba, n. 3.614, 11 fev. 2026. Disponível em: https://www.tce.pr.gov.br/data/files/47/F0/23/C5/87A4C910148FE7B9026B6394/DETCPR_3614.pdf?inline=1. Acesso em: 19 set. 2026

PARANÁ. Tribunal de Contas do Estado do Paraná. **Acórdão nº 346/26. Processo nº 807486/25.** Diário Eletrônico do Tribunal de Contas do Estado do Paraná, Curitiba, n. 3.626, p. 11-13, 4 mar. 2026. Disponível em: https://www.tce.pr.gov.br/data/files/47/25/E1/B8/A26BC910E4FEB9C9026B6394/DETCPR_3626.pdf?inline=1. Acesso em: 19 set. 2026

PARANÁ. Tribunal de Contas do Estado do Paraná**. Acórdão nº 1.461/2021. Processo nº 304513/21.** Diário Eletrônico do Tribunal de Contas do Estado do Paraná, Curitiba, n. 2.574, 6 jul. 2021. Disponível em: https://www.tce.pr.gov.br/transparencia/diario-eletronico/?numeroDetc=2574. Acesso em: 14 ago. 2026

REFERÊNCIAS

PARANÁ. Tribunal de Contas do Estado do Paraná. **Plano de fiscalização 2024–2025: direitos da mulher. Relatório de Fiscalização CAUD nº 227-000.** Disponível em: https://servicos.tce.pr.gov.br/fiscalizacao/relatorios/2024/Relatorio%202024%20Violencia%20contra%20a%20mulher.pdf. Acesso em: 07 ago. 2026.

PERNAMBUCO. Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco. **Acórdão T.C. nº 1253/2025. Processo TCE-PE nº 24100273-4.** Diário Eletrônico do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco, Recife, ano 2025, n. 114, 3 jul. 2025. Disponível em: https://www.tcepe.tc.br/internet/docs/anop/8098/acordaotc12532025.pdf. Acesso em: 20 out. 2026.

PIAUÍ. Tribunal de Contas do Estado do Piauí. **Acórdão nº 204/2024-SPL, TC/012445/2023.** Disponível em: https://portal.tce.pi.gov.br/eprocesso/tce-viewer/protocolo/view?tipoRota=PROCESSO&tab=0&numero=TC%2F012445%2F2023. Acesso em: 01 ago. 2026.

PIAUÍ. Tribunal de Contas do Estado do Piauí. **Acórdão nº 395/2025. Processo TC/000934/2025.** Disponível em: https://portal.tce.pi.gov.br/eprocesso/tce-viewer/protocolo/view?tipoRota=PROCESSO&tab=0&numero=TC%2F000934%2F2025. Acesso em: 14 ago. 2026.

RIO GRANDE DO NORTE. Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte. **Acórdão nº 73/2025-TC. Processo nº 002922/2023-TC.** Disponível em: https://portal.tce.rn.gov.br/#/servicos/processos/588070/autos. Acesso em: 20 out. 2026.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas do Estado de Santa. **Decisão nº 658/2026. Processo nº RLA 22/00495301.** Disponível em: https://alimentador-epapyrus.tce.sc.gov.br/alimentador-epapyrus/rest/api/v1/voto/link/Zjg2YjhlZjItZGU2MC00ZWE0LWFiOGUtZjJkZTYwM2VhNGVm. Acesso em: 20 out. 2026.

SÃO PAULO (Município). Tribunal de Contas do Município de São Paulo. **Acórdão ACO-UTR-298/2023. Processo TC/012801/2022.** Disponível em: https://portal.tcm.sp.gov.br/ConsultaProcesso?buscaSimplificada=True&NumeroTC=TC0128012022. Acesso em: 20 out. 2026.

SERGIPE. Tribunal de Contas do Estado de Sergipe. **Lugar de mulher é onde ela quiser.** Disponível em: https://www.tce.se.gov.br/SitePages/cartilhas.aspx. Acesso em: 07 nov. 2026.

Realização



PODER JUDICIÁRIO

TRIBUNAL DE CONTAS
Estado de Mato Grosso do Sul

ASSOMASUL

UCVMS
União das Câmaras de Vereadores do Mato Grosso do Sul

Coordenação

Cons. Patrícia Sarmento dos Santos
Des. Sandra Regina da Silva Artioli

Elaboração e Revisão

Flávia de Oliveira Ribeiro
Joseli Pereira Macedo Rezende
Luciana Silva de Almeida
Michele Luana Fruling
André Eustáquio Buzetti de Sá
Rodrigo Kenji Miyazaki de Souza
Ana Eliza Matos dos Santos
Ana Cláudia Marques Viegas
Ariele Faverzani da Luz
Angela Maria Ribas de Souza

Projeto Gráfico
Elaborado com CANVAPRO
Joseli Pereira Macedo Rezende
Michele Luana Fruling

ANEXO I

CHECKLIST PARA CONSTRUÇÃO DO PLANO DE METAS

Use este checklist para verificar se o Plano de Metas do Município contempla os principais elementos necessários para transformar o planejamento em ações concretas, mensuráveis e que possam ser acompanhadas ao longo do tempo.

O checklist funciona como um roteiro de autoavaliação, auxiliando o município a conhecer sua realidade, identificar necessidades e prioridades, definir o que precisa ser melhorado e estabelecer objetivos e metas adequados às suas condições.

Para facilitar esse processo, o checklist está organizado em blocos, apresentados de forma sequencial e conectada. Cada bloco aborda uma etapa importante para orientar a construção, a execução e o acompanhamento do Plano de Metas.

A proposta é seguir uma lógica simples: primeiro, compreender onde o município está e quais são suas principais necessidades; depois, definir onde se pretende chegar, o que será feito, quem será responsável, em quanto tempo e com quais recursos; e, por fim, acompanhar a execução e os resultados para identificar o que está funcionando e o que precisa ser corrigido ou aperfeiçoado.

Atenção: nem todos os municípios possuem a mesma estrutura, necessidades ou prioridades. Por isso, o checklist deve ser utilizado considerando a realidade local. Uma medida necessária para determinado município pode não ser prioritária para outro. O objetivo não é que todos adotem as mesmas ações, mas que cada município construa um Plano de Metas adequado à sua realidade e capaz de produzir resultados concretos.

BLOCO 1 — DIAGNÓSTICO MUNICIPAL

A realidade do município

1.Perguntas importantes sobre a estrutura da rede de proteção:

a.Gestão e Governança[i]:
i.Foi realizado diagnóstico atualizado da política municipal de enfrentamento à violência contra a mulher?
ii.O município identificou se possui Organismo de Políticas para as Mulheres – OPM?
iii.Foi verificado se existe servidor ou equipe responsável pela coordenação da política para as mulheres?
iv.Existe Conselho Municipal dos Direitos da Mulher – CMDM instituído e ativo?
v.Existe Fundo Municipal dos Direitos da Mulher?
vi.Existe Plano Municipal de Políticas para as Mulheres?
vii.Existe Comitê, Câmara Técnica ou outra instância de articulação da Rede de Atendimento?
viii.São realizadas reuniões periódicas entre os integrantes da rede?
ix.Foram identificados leis, decretos, portarias, protocolos e demais normativos municipais relacionados à política?

b.Rede de atendimento e equipamentos[ii]:
i.Foram mapeados todos os serviços e equipamentos disponíveis no município?
ii.Existe núcleo especializado de atendimento às mulheres?
iii.Existe Centro de Referência de Atendimento à Mulher – CRAM?
iv.Existe Casa Abrigo ou possibilidade de acolhimento regionalizado?
v.Existe Casa da Mulher Brasileira ou estrutura semelhante acessível às mulheres do município?
vi.Existe Sala Lilás? ( ) Não existe ou Existe: Na Delegacia ( ), No Fórum ( ), Na Unidade de Saúde ( ) ou ( ) Outro – Especificar_____
vii.Existe espaço reservado para atendimento humanizado?
viii.Existe atendimento psicológico especializado?
ix.Existe atendimento social especializado?
x.Existe atendimento jurídico gratuito?
xi.Existe acolhimento provisório/emergencial para mulheres em situação de risco?
xii.Existe atendimento especializado às mulheres do campo, indígenas, quilombolas, ribeirinhas ou de comunidades tradicionais?
xiii.Foram identificados os horários e a capacidade de atendimento dos serviços?
xiv.Foram identificados eventuais vazios territoriais ou dificuldades de acesso?

[i] Lei n. 14.899/2024, arts. 2º e 3º; Lei n. 11.340/2006, art. 8º; Decreto n. 11.640/2023; Política Nacional de Enfrentamento à Violência contra as Mulheres; Rede de Enfrentamento à Violência contra as Mulheres.
[ii] Lei n. 11.340/2006, especialmente arts. 8º, 9º, 23 e 35; Lei n. 14.899/2024, arts. 2º e 3º; Norma Técnica de Uniformização dos Centros de Referência de Atendimento à Mulher em Situação de Violência; Diretrizes Nacionais para o Abrigamento de Mulheres em Situação de Risco e de Violência; Rede de Enfrentamento à Violência contra as Mulheres.

c. Segurança Pública[iii] :
i. Existe Delegacia Especializada de Atendimento à Mulher (DEAM) ou unidade policial responsável pelo atendimento às mulheres?
ii. Existe Sala Lilás em Delegacia de Polícia?
iii. Existe Patrulha Maria da Penha ou serviço semelhante?
iv. A Guarda Municipal é capacitada para atendimento às mulheres?
v. A Guarda Municipal participa das ações, quando existente e conforme suas competências?
vi. Existem mecanismos de proteção, como botão do pânico ou tecnologia semelhante?
vii. Há acompanhamento das medidas protetivas, conforme as competências de cada órgão?
viii. Existem ações ou programas destinados aos autores de violência?

d. Saúde[iv] :
i. A rede de saúde possui protocolo para atendimento às mulheres em situação de violência?
ii. Existe atendimento adequado às vítimas de violência sexual?
iii. Há atendimento psicológico?
iv. Os profissionais estão capacitados para identificar e acolher situações de violência?
v. Existe fluxo de encaminhamento da Saúde para os demais serviços da rede?
vi. As notificações são realizadas e registradas adequadamente?
vii. Existe coleta adequada de vestígios quando necessária?

e.Assistência Social[v]:
i.O Centro de Referência Especializado de Assistência Social (CREAS) está inserido no fluxo de atendimento?
ii.O Centro de Referência de Assistência Social (CRAS) possui fluxo interno para identificação e encaminhamento de situações de violência doméstica e familiar contra as mulheres?
iii.Existem benefícios eventuais que possam atender mulheres em situação de violência?
iv.Existem ações destinadas à autonomia econômica da mulher em situação de violência?
v.Há atendimento às crianças e adolescentes dependentes das mulheres em situação de violência?
vi.Existe fluxo de encaminhamento para a rede?

[iii] Lei nº 11.340/2006, especialmente arts. 8º, 10, 10-A, 11, 12, 22 e 23; Lei nº 14.899/2024, especialmente art. 3º; Lei nº 14.541/2023; Decreto nº 11.640/2023.
[iv] Lei nº 11.340/2006, arts. 8º e 9º; Lei nº 8.080/1990; Lei nº 10.778/2003; Lei nº 14.847/2024; Portaria Interministerial MS/MJ/SPM nº 288/2015; Norma Técnica "Atenção Humanizada às Pessoas em Situação de Violência Sexual com Registro de Informações e Coleta de Vestígios", Ministério da Saúde/Ministério da Justiça/SPM, 2015.
[v] Lei nº 11.340/2006, especialmente arts. 8º e 9º; Lei nº 8.742/1993 – LOAS, especialmente art. 22; Política Nacional de Assistência Social – PNAS; Tipificação Nacional de Serviços Socioassistenciais; Rede de Enfrentamento à Violência contra as Mulheres.

f. Existe articulação com [vi]:
i. Poder Judiciário?
ii. Ministério Público?
iii. Defensoria Pública?
iv. OAB?
v. Polícia Civil?
vi. Polícia Militar?
vii. Polícia Científica?
viii. Universidades?
ix. Organizações da sociedade civil?

g. Educação [vii]:
i. Existem ações educativas de prevenção à violência, igualdade de gênero e promoção da cultura de paz?
ii. Existem projetos prevenção à violência nas escolas?
iii. Professores e equipes pedagógicas recebem capacitação?
iv. Existem protocolos para identificação e encaminhamento de situações de violência?

2. Perguntas sobre integração da Rede [viii]
i. Existe fluxo formal e integrado de atendimento?
ii. O fluxo está atualizado?
iii. Todos os profissionais conhecem esse fluxo?
iv. Os encaminhamentos entre os serviços são padronizados?
v. Os serviços funcionam de forma articulada ou cada órgão atua isoladamente?
vi. Existem mecanismos ou sistemas para acompanhamento dos atendimentos?
vii. Existem mecanismos seguros de compartilhamento de informações entre os integrantes da rede, observados o sigilo, a privacidade e a legislação de proteção de dados?
viii. Há procedimentos de referência e contrarreferência para verificar se ela efetivamente conseguiu acessar o serviço para o qual foi encaminhada?

3. Perguntas sobre recursos humanos [ix]
i. Foi identificado o número de profissionais disponíveis em cada serviço?
ii. Existem equipes multidisciplinares?
iii. Há profissionais responsáveis pelo atendimento jurídico, quando cabível?
iv. Foram identificadas as necessidades de capacitação dos profissionais e, a partir delas, são realizadas capacitações periódicas e planejadas?

[vi] Lei nº 11.340/2006, especialmente art. 8º; Lei nº 14.899/2024, art. 2º, § 1º; Política Nacional de Enfrentamento à Violência contra as Mulheres; Rede de Enfrentamento à Violência contra as Mulheres.
[vii] Lei nº 11.340/2006, art. 8º, incisos V, VIII e IX; Lei nº 14.164/2021; Decreto nº 11.640/2023.
[viii] Lei nº 11.340/2006, art. 8º, especialmente incisos I e II; Lei nº 14.899/2024, arts. 2º e 3º; Decreto nº 11.640/2023; Rede de Enfrentamento à Violência contra as Mulheres; Lei nº 13.709/2018 – LGPD, especialmente arts. 5º, 7º, 11, 23 e seguintes.
[ix] Lei nº 11.340/2006, art. 8º, incisos I e VII; Lei nº 14.899/2024, especialmente art. 3º, incisos I e II; Norma Técnica de Uniformização dos Centros de Referência de Atendimento à Mulher em Situação de Violência.

4. Perguntas sobre orçamento [x]

i. O município identificou quanto destina às políticas para as mulheres?
ii. Existem programas ou ações correspondentes no PPA?
iii. A política pública está contemplada na LDO?
iv. Existem dotações correspondentes na LOA?
v. Foi analisada a execução orçamentária dos exercícios anteriores?
vi. Foram identificados recursos estaduais ou federais disponíveis?
vii. Foram identificadas outras fontes legalmente admitidas de financiamento?
viii. Os recursos foram suficientes para atender à demanda?

5. Perguntas sobre dados e indicadores [xi]

- O município conhece as mulheres atendidas e as situações de violência?

a. Perfil das mulheres atendidas [1]:

i. Quantas mulheres foram atendidas no último ano?
ii. Qual a faixa etária predominante?
iii. Qual a raça/cor declarada?
iv. Qual o nível de escolaridade?
v. Qual a ocupação ou situação de trabalho?
vi. Qual a renda familiar?
vii. Quantas possuem filhos/dependentes?
viii. Quantas são gestantes?
ix. Quantas possuem deficiência?
x. Quantas são idosas?
xi. Quantas pertencem a comunidades indígenas, quilombolas ou a comunidades tradicionais?
xii. Quantas vivem na zona rural?
xiii. Quantas são migrantes ou refugiadas?
xiv. Qual território/localidade de residência?

b. Informações sobre a violência:

i. Qual o tipo de violência (física, psicológica, moral, sexual, patrimonial)?
ii. Onde ocorrem os casos com maior frequência?
iii. Quem costuma ser o autor da violência?
iv. Há reincidência?
v. Quantas medidas protetivas foram concedidas?
vi. Quantas foram descumpridas?
vii. Quantos feminicídios ocorreram?
viii. Quantas tentativas de feminicídio foram registradas?
ix. Quantos dependentes /crianças estavam expostos à violência doméstica?

[1] Além da estrutura da rede, é fundamental conhecer quem são as mulheres atendidas e como a violência se apresenta no município. É importante olhar os resultados de forma desagregada, pois uma média municipal aparentemente positiva pode esconder desigualdades entre territórios ou grupos de mulheres.
[x] Constituição Federal, arts. 165 a 169; Lei Complementar nº 101/2000 – Lei de Responsabilidade Fiscal; Lei nº 4.320/1964; Lei nº 14.899/2024; Orientação Técnica aos Jurisdicionados – OTJ TCE-MS nº 03/2025; OTJ TCE-MS nº 02/2025.
[xi] Lei nº 11.340/2006, art. 8º, inciso II, e art. 38-A; Lei nº 14.899/2024; Lei nº 14.232/2021; Lei nº 13.709/2018 – LGPD; Referencial de Controle de Políticas Públicas do Tribunal de Contas da União – TCU.

c. Atendimento na rede:
i. Quantos atendimentos foram realizados por cada serviço/equipamento?
ii. Qual o tempo médio entre a procura/denúncia e o primeiro atendimento?
iii. Quantas mulheres foram encaminhadas para outros serviços?
iv. Quantas concluíram o acompanhamento?
v. Quantas desistiram/interromperam o acompanhamento?

d. Funcionamento da rede:
i. Quantos profissionais foram capacitados?
ii. Quantas campanhas educativas foram realizadas?
iii. Quantas escolas participaram das ações preventivas?
iv. Qual o percentual de execução dos recursos destinados à política para mulheres?

6. Privacidade, sigilo e atendimento individualizado [xii]
i. Existe espaço reservado e individualizado para a realização da escuta e do atendimento?
ii. O fluxo de entrada e atendimento evita exposição desnecessária da mulher perante outros usuários do serviço?
iii. Os documentos, formulários, prontuários e registros ficam armazenados de modo a impedir acesso indevido?
iv. Existem regras claras sobre quem pode acessar as informações do atendimento?
v. O compartilhamento de informações entre os integrantes da rede observa o sigilo, a privacidade e a legislação de proteção de dados?
vi. Os profissionais são orientados sobre confidencialidade e proteção das informações?

7. Segurança da mulher [xiii]
i. O equipamento possui condições para evitar contato entre a mulher atendida e o possível autor da violência?
ii. Há protocolo para atendimento de mulheres em situação de risco elevado?
iii. A equipe sabe como proceder diante de ameaça imediata ou risco à integridade física da mulher?
iv. Existe articulação rápida com Polícia Militar, Polícia Civil, Guarda Municipal ou demais órgãos responsáveis pela proteção, conforme a competência de cada instituição?
v. O espaço possui condições seguras de entrada e saída?
vi. É avaliado se a localização do equipamento pode expor a mulher ou dificultar seu acesso?

[xii] Lei nº 11.340/2006, especialmente arts. 9º e 10-A; Lei nº 13.709/2018 – LGPD, especialmente arts. 5º, 6º, 11, 23 e 46; Lei nº 14.847/2024; Norma Técnica de Uniformização dos Centros de Referência de Atendimento à Mulher em Situação de Violência; Norma Técnica de Atenção Humanizada às Pessoas em Situação de Violência Sexual, 2015.
[xiii] Lei nº 11.340/2006, especialmente arts. 10-A, 11, 12, 22 e 23; Lei nº 14.899/2024; Diretrizes Nacionais para o Abrigamento de Mulheres em Situação de Risco e de Violência; Norma Técnica de Uniformização dos Centros de Referência.

vii. Existem procedimentos para preservar a localização de serviços cujo endereço deva permanecer protegido, quando aplicável?
viii. Há avaliação periódica das condições de segurança física do prédio e de seus usuários?

8. Acolhimento humanizado e prevenção da Revitimização [xiv]
i. O atendimento evita abordagens culpabilizadoras, constrangedoras ou discriminatórias?
ii. Existem fluxos para evitar revitimização institucional?
iii. Os profissionais explicam de forma clara os procedimentos que serão realizados?
iv. A mulher recebe informações sobre seus direitos e sobre os serviços disponíveis?
v. Sua autonomia e suas decisões são respeitadas dentro dos limites legais aplicáveis?

9. Acessibilidade [xv]
i. O prédio possui acesso adequado para mulheres com deficiência ou mobilidade reduzida?
ii. Existem sanitários acessíveis?
iii. O mobiliário é adequado às diferentes necessidades das usuárias?
iv. Há recursos que permitam atendimento a mulheres com deficiência visual?
v. Há condições para comunicação com mulheres surdas ou com deficiência auditiva?
vi. Existem alternativas de comunicação para mulheres com deficiência intelectual ou dificuldades de comunicação?
vii. Os materiais informativos são produzidos em linguagem acessível?
viii. O município identificou barreiras físicas, comunicacionais, informacionais ou atitudinais que possam dificultar o acesso?
ix. Os profissionais estão capacitados para atender mulheres com diferentes tipos de deficiência?

10. Atendimento integral e multiprofissional [xvi]
i. Existem fluxos para acesso a programas de trabalho, renda e autonomia econômica?
ii. A mulher recebe acompanhamento após o primeiro atendimento, quando necessário?
iii. Os casos de maior risco recebem acompanhamento diferenciado?
iv. A rede consegue responder às diferentes necessidades apresentadas pela mulher, evitando que o atendimento se limite apenas à situação emergencial?

[xiv] Lei n. 11.340/2006, especialmente art. 10-A; Decreto nº 11.640/2023; Norma Técnica de Uniformização dos Centros de Referência; Portaria Interministerial MS/MJ/SPM nº 288/2015; Norma Técnica de Atenção Humanizada às Pessoas em Situação de Violência Sexual, 2015.
[xv] Lei nº 13.146/2015 – Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência, especialmente arts. 3º, 9º, 24, 25, 53 a 57 e 63; Lei nº 10.098/2000; Decreto nº 5.296/2004; normas técnicas de acessibilidade aplicáveis.
[xvi] Lei nº 11.340/2006, arts. 8º e 9º; Lei nº 14.899/2024, art. 2º; Política Nacional de Enfrentamento à Violência contra as Mulheres; Rede de Enfrentamento à Violência contra as Mulheres; Norma Técnica de Uniformização dos Centros de Referência.

11. Equidade no acesso aos equipamentos [xvii]

i. Os equipamentos estão localizados de forma a permitir acesso às mulheres das diferentes regiões do município?
ii. Foram identificados bairros, distritos ou territórios com menor cobertura de serviços?
iii. As mulheres da zona rural, territórios indígenas, quilombos e de comunidades tradicionais conseguem acessar os equipamentos?
iv. Existem estratégias para atendimento em localidades distantes?
v. O município avaliou a necessidade de atendimento itinerante ou móvel?
vi. Foram consideradas alternativas de regionalização ou cooperação intermunicipal quando a estrutura própria não for viável?
vii. O tempo e o custo de deslocamento das mulheres até o serviço foram avaliados?
viii. Os horários de funcionamento são compatíveis com as necessidades das usuárias?
ix. Existem barreiras de transporte público?
x. O município avaliou se a distribuição territorial dos equipamentos é proporcional à demanda?

12. Equidade para diferentes grupos de mulheres [xviii]

i. O equipamento está preparado para atender mulheres negras considerando possíveis desigualdades de acesso e atendimento?
ii. Há estratégias específicas para mulheres indígenas?
iii. Há atendimento adequado às mulheres de povos e comunidades tradicionais?
iv. As mulheres residentes na zona rural possuem condições reais de acesso?
v. Há estrutura adequada para mulheres com deficiência?
vi. Há atenção às necessidades das mulheres idosas?
vii. O município possui estratégias para atendimento de mulheres migrantes ou refugiadas?
viii. Existem condições para atendimento de mulheres que não dominam a língua portuguesa?
ix. As especificidades culturais e territoriais são consideradas no atendimento?
x. Os dados de atendimento são analisados por raça/cor, idade, deficiência, escolaridade e território para identificar grupos com menor acesso?

13. Atendimento às mulheres com filhos ou dependentes [xix]

i. O serviço possui condições para receber mulheres acompanhadas de crianças?

[xvii] Constituição Federal, arts. 1º, III, 3º e 5º; Lei n. 11.340/2006, arts. 2º, 3º e 8º; Decreto n. 11.640/2023; Política Nacional de Enfrentamento à Violência contra as Mulheres; Lei n. 13.146/2015, quando se tratar de mulheres com deficiência.
[xviii] Lei n. 11.340/2006, arts. 2º e 3º; Lei n. 12.288/2010 – Estatuto da Igualdade Racial; Lei n. 13.146/2015 – Lei Brasileira de Inclusão; Lei n. 10.741/2003 – Estatuto da Pessoa Idosa; Decreto n. 11.640/2023; tratados internacionais de proteção dos direitos das mulheres aplicáveis.
[xix] Lei n. 11.340/2006, especialmente arts. 9º, 22 e 23; Lei n. 8.069/1990 – Estatuto da Criança e do Adolescente; Rede de Enfrentamento à Violência contra as Mulheres; Diretrizes Nacionais para o Abrigamento.

ii. Existe espaço adequado para permanência de crianças durante o atendimento da responsável?
iii. Quando pertinente ao tipo de equipamento, há ambiente infantil ou espaço de espera adequado?
iv. Os profissionais sabem como proceder quando crianças ou adolescentes também estiverem expostos à violência?
v. Existe articulação com Conselho Tutelar e demais serviços de proteção da infância, quando necessário?

14. Recursos humanos e capacidade de atendimento [xx]
i. O número de profissionais é compatível com a demanda?
ii. Há equipe multidisciplinar adequada à finalidade do equipamento?
iii. Existem profissionais de Psicologia e Serviço Social, quando exigidos ou recomendados para aquele serviço?
iv. Há profissionais capacitados em violência contra a mulher?
v. A equipe conhece a Lei Maria da Penha e demais protocolos aplicáveis?
vi. Existe capacitação inicial para novos profissionais?
vii. Existe formação continuada?
viii. Os profissionais conhecem o fluxo municipal da Rede de Atendimento?
ix. Há organização de escalas que assegure continuidade do serviço?
x. A rotatividade de profissionais compromete o atendimento?
xi. Há condições adequadas de trabalho e segurança para as equipes?

15. Estrutura física e condições de funcionamento [xxi]
i. O imóvel encontra-se em boas condições de conservação?
ii. Possui iluminação adequada?
iii. Possui ventilação ou climatização adequada?
iv. Existem sanitários em condições apropriadas?
v. O espaço é suficiente para a quantidade de atendimentos realizados?
vi. Há sala para atendimento individual?
vii. Existe espaço de espera adequado?
viii. Quando necessário, há espaço destinado ao atendimento de crianças?
ix. O mobiliário é suficiente e adequado?
x. Existem computadores, telefone e acesso à internet necessários ao atendimento?
xi. Existem materiais de expediente e insumos suficientes?
xii. Há local seguro para guarda de prontuários e documentos?
xiii. A estrutura permite o trabalho simultâneo de diferentes profissionais sem violação do sigilo?
xiv. A infraestrutura está efetivamente sendo utilizada ou existem espaços subutilizados?

[xx] Lei n.14.899/2024, art. 3º, incisos I e II; Lei n. 11.340/2006, art. 8º, incisos I e VII; Norma Técnica de Uniformização dos Centros de Referência.
[xxi] Lei n. 11.340/2006, arts. 9º e 35; Lei n. 13.146/2015; Lei n. 14.847/2024, quando se tratar de serviços do SUS; Norma Técnica de Uniformização dos Centros de Referência; normas técnicas de acessibilidade e segurança aplicáveis.

16. Fluxos e encaminhamentos [xxii]
i. Existe protocolo formal de atendimento?
ii. Existe fluxo para encaminhamento às demais áreas da rede?
iii. O fluxo define responsabilidades?
iv. Os profissionais sabem para onde encaminhar cada situação?
v. Existe retorno sobre os encaminhamentos efetuados?
vi. Há registro dos encaminhamentos?
vii. O município consegue verificar se a mulher efetivamente chegou ao serviço indicado?
viii. Os fluxos são periodicamente revisados?
ix. Existem procedimentos específicos para situações de alto risco?
x. Os serviços mantêm canais diretos de comunicação entre si?

17. Registros, dados e proteção das informações [xxiii]
i. O equipamento possui formulário padronizado de atendimento?
ii. Os registros incluem informações necessárias para conhecer o perfil das mulheres atendidas?
iii. São registrados raça/cor, idade, escolaridade, deficiência e território, quando aplicável?
iv. Há registro do tipo de violência?
v. Há registro dos encaminhamentos realizados?
vi. Existem mecanismos para prevenir registros duplicados?
vii. Os dados são periodicamente conferidos?
viii. Há controle de acesso aos sistemas?
ix. Os registros são mantidos de forma íntegra e segura?
x. Há procedimentos para proteger informações sensíveis?
xi. Os dados consolidados são utilizados para planejar e melhorar o serviço?

18. Capacidade, cobertura e demanda reprimida [xxiv]
i. O município sabe quantas mulheres cada equipamento tem capacidade de atender?
ii. Conhece o número efetivamente atendido?
iii. Existe fila ou demanda reprimida?
iv. O tempo de espera está sendo medido?
v. Há equipamentos subutilizados?
vi. Existem regiões com demanda elevada e ausência de serviço próximo?
vii. O município realizou estudos para verificar se o quantitativo atual de equipamentos é suficiente?
viii. Foram definidos critérios para eventual ampliação ou redistribuição dos serviços?

[xxii] Lei n. 11.340/2006, art. 8º, incisos I e II; Lei n.14.899/2024; Decreto n. 11.640/2023; Rede de Enfrentamento à Violência contra as Mulheres; Norma Técnica de Uniformização dos Centros de Referência.
[xxiii] Lei n. 13.709/2018 – LGPD, especialmente arts. 5º, 6º, 11, 23 e 46; Lei nº 11.340/2006, art. 38-A; Lei n. 14.899/2024; Lei n. 14.232/2021.
[xxiv] Lei n. 11.340/2006, arts. 8º, 9º e 35; Lei n. 14.899/2024; Referencial de Controle de Políticas Públicas – TCU; Norma Técnica de Uniformização dos Centros de Referência.

ix. O município avalia se a localização dos equipamentos corresponde ao perfil territorial da demanda?

19. Percepção das mulheres sobre a qualidade do serviço [xxv]

A pesquisa relativa à percepção das mulheres sobre a qualidade do serviço deve garantir confidencialidade, participação voluntária e condições seguras de resposta, sem exposição às pessoas envolvidas na situação de violência. Também é importante evitar que a avaliação seja realizada exclusivamente pelo profissional responsável pelo atendimento, pois isso pode influenciar as respostas. A pesquisa visa conhecer a realidade das mulheres do município, sua percepção sobre a violência contra as mulheres, o conhecimento e acesso aos serviços públicos, as principais dificuldades encontradas e as necessidades ainda não atendidas, para subsidiar a elaboração do diagnóstico e a definição de objetivos, metas e ações do Plano Municipal de Metas.

[xxv] Lei n. 11.340/2006, arts. 2º, 3º, 9º e 10-A; Decreto n. 11.640/2023; Norma Técnica de Uniformização dos Centros de Referência; Referencial de Controle de Políticas Públicas – TCU.

BLOCO 2 - OBJETIVOS[i]
Os avanços que se pretendem alcançar

- **Onde o município quer chegar?[1]**

□ Os objetivos foram elaborados a partir dos problemas encontrados no diagnóstico?
□ Cada objetivo procura solucionar ou melhorar uma situação concretamente identificada?
□ Os objetivos são claros?
□ São específicos?
□ Estão voltados à melhoria da política pública?
□ Contemplam, conforme a realidade municipal, governança e gestão?
□ Integração da rede?
□ Estrutura dos serviços?
□ Qualificação do atendimento?
□ Capacitação dos profissionais?
□ Prevenção?
□ Produção e qualidade dos dados?
□ Planejamento e orçamento?
□ Segurança e proteção?
□ Saúde?
□ Educação?
□ Autonomia econômica?
□ Necessidades de grupos e territórios específicos?
□ Monitoramento, avaliação e transparência?

[1] O diagnóstico identifica o problema e o objetivo indica aquilo que o município pretende mudar.

[i] Lei n. 14.899/2024, especialmente arts. 2º e 3º; Lei n. 11.340/2006, art. 8º; Referencial de Controle de Políticas Públicas – TCU.

BLOCO 3 - METAS[i]
Os resultados esperados

- **O que concretamente será alcançado?[1]**

Para cada objetivo, confira:
□ Existe pelo menos uma meta correspondente?
□ A meta é específica?
□ É mensurável?
□ É alcançável, considerando a realidade municipal?
□ É relevante para o problema identificado?
□ Possui prazo definido?
□ Informa claramente o resultado que se pretende alcançar?
□ Quando aplicável, apresenta quantidade ou percentual?
□ É possível comprovar objetivamente seu cumprimento?
□ Está compatível com a capacidade administrativa do município?
□ Está compatível com os recursos humanos disponíveis?
□ Está compatível com a disponibilidade orçamentária?
□ Metas de longo prazo possuem resultados intermediários?
□ As metas estão organizadas segundo prioridades?

[1] Sempre que possível, utilize metas SMART: específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais.

[i] Lei n. 14.899/2024, especialmente arts. 2º e 3º; Lei n. 11.340/2006, art. 8º; Referencial de Controle de Políticas Públicas – TCU.

BLOCO 4 - INDICADORES[1]
A medida dos avanços

(Lei n. 14.899/2024, art. 2º, § 3º; Referencial de Controle de Políticas Públicas – TCU; Orientações Técnicas do TCE-MS aplicáveis ao planejamento governamental).

- **Como o município saberá se avançou?[2]**

Para cada meta, confira:
□ Existe indicador correspondente?
□ Está claro o que o indicador mede?
□ Existe fórmula ou critério de cálculo, quando aplicável?
□ Foi definida a linha de base (situação inicial)?
□ Foi definido o valor-alvo?
□ Existem valores/metas intermediárias, quando necessários?
□ A fonte dos dados está identificada?
□ Os dados são confiáveis?
□ Foi definido quem será responsável pela coleta?
□ Foi definido quem será responsável pela validação/consolidação?
□ Foi definida a periodicidade de atualização?
□ Será registrado o valor efetivamente alcançado?
□ Será registrada a data da atualização?
□ Será possível comparar a evolução ao longo dos anos?
□ Os dados poderão ser desagregados por raça/cor, idade, escolaridade, deficiência, território ou outros recortes relevantes?

[1] Além de medir a execução das atividades, é importante acompanhar indicadores que demonstrem os efeitos da política pública na realidade do município.
[2] É recomendável que o indicador contenha linha de base, valor-alvo, periodicidade, fonte e responsável pela coleta e validação.

BLOCO 5 — RESPONSABILIDADES

Os responsáveis por cada ação

(Lei n. 14.899/2024; Lei n. 11.340/2006, art. 8º; Referencial de Controle de Políticas Públicas – TCU).

- Quem fará? [1]

Para cada meta, confira:

□ Foi definido o órgão/unidade responsável?

□ Está claro quem coordena?

□ Está claro quem executa?

□ Foram identificados os órgãos parceiros?

□ Está claro quem produzirá os dados?

□ Está claro quem consolidará os indicadores?

□ Está claro quem acompanhará os prazos?

□ Está claro quem prestará as informações para o monitoramento?

□ As responsabilidades são compatíveis com as competências legais de cada órgão?

□ Foram evitadas responsabilidades genéricas atribuídas simplesmente à "Rede"?

□ A responsabilidade foi preferencialmente atribuída ao órgão ou unidade, garantindo continuidade diante de mudanças de servidores ou gestores?

□ Quando houver participação de órgãos estaduais ou de outras instituições, a articulação necessária foi considerada?

[1] A divisão das atribuições deve deixar claro quem coordena, executa, apoia, fornece dados, consolida indicadores, acompanha os prazos e apresenta os resultados.

BLOCO 6 — CRONOGRAMA

Os prazos do Plano

(Lei n. 14.899/2024, especialmente art. 2º, § 3º; Referencial de Controle de Políticas Públicas – TCU).

- **Quando será feito? [1]**

□ Cada meta possui prazo?
□ Foi definida a data/período de início?
□ Foi definida a data/período de conclusão?
□ Foram identificadas as etapas necessárias para atingir a meta?
□ As ações foram organizadas em curto, médio e longo prazo?
□ Metas complexas possuem marcos intermediários?
□ Os prazos consideram a capacidade administrativa?
□ Consideram o número de profissionais disponíveis?
□ Consideram eventual necessidade de capacitação?
□ Consideram disponibilidade orçamentária?
□ Consideram contratações e aquisições necessárias?
□ Consideram infraestrutura?
□ Consideram a necessidade de articulação com outros órgãos?
□ Consideram dependência de convênios ou transferências?
□ Consideram riscos que possam comprometer a execução?
□ O cronograma físico está alinhado ao cronograma financeiro?
□ Estão previstas datas para monitorar os indicadores?
□ Estão previstas reuniões periódicas de acompanhamento?
□ Está prevista avaliação periódica das metas?
□ Está prevista avaliação da execução orçamentária?
□ Está prevista elaboração de relatório de acompanhamento?

Caso seja necessário alterar algum prazo:
□ A alteração foi justificada?
□ A motivação foi registrada?
□ Foi identificado quem decidiu pela alteração?
□ Foi estabelecido novo prazo?
□ A alteração foi realizada de forma transparente?

[1] Metas com complexidades diferentes não devem receber automaticamente o mesmo prazo.

BLOCO 7 — ORÇAMENTO

Os recursos para a execução

(Constituição Federal, arts. 165 a 169; Lei n. 4.320/1964; Lei Complementar n. 101/2000; Lei n. 14.899/2024; OTJ TCE-MS n. 02/2025; OTJ TCE-MS n. 03/2025).

- Existem recursos para executar o Plano? [1]

Para cada meta, pergunte:

□ A ação exige recursos financeiros?
□ Foi realizada estimativa de custo?
□ Foi identificado em qual exercício o recurso será necessário?
□ Foi identificado o programa/ação correspondente no PPA?
□ A ação está contemplada entre as prioridades da LDO, quando cabível?
□ Existe dotação na LOA?
□ Foi identificada a fonte do recurso?
□ Foram consideradas receitas municipais?
□ Foram consideradas transferências estaduais e federais?
□ Foram consideradas outras fontes legalmente admitidas?
□ Foram considerados custos com estrutura física?
□ Mobiliário e equipamentos?
□ Tecnologia?
□ Recursos humanos/equipe?
□ Capacitação?
□ Materiais de consumo?
□ Serviços?
□ Manutenção e continuidade da ação?
□ O cronograma financeiro está compatível com o cronograma físico?
□ Foram evitadas metas cuja execução dependa exclusivamente de fonte incerta de recursos?

Para o acompanhamento financeiro:

□ Valor inicialmente previsto.
□ Valor atualizado.
□ Valor empenhado.
□ Valor liquidado.
□ Valor pago.
□ Saldo/valor ainda não executado.
□ Percentual de execução.
□ Resultado físico correspondente.

[1] A execução física e financeira deve ser analisada conjuntamente: gastar o recurso não significa, por si só, que o resultado da política foi alcançado.

BLOCO 8 — ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO

O Plano na prática

(Lei n. 14.899/2024, especialmente art. 2º, § 3º; Referencial de Controle de Políticas Públicas – TCU; OTJ TCE-MS n. 03/2025).

- O Plano está saindo do papel?

Periodicamente, para cada meta, confira:

□ A ação foi iniciada?
□ Está dentro do prazo?
□ Qual é sua situação: não iniciada, em andamento, em atenção, atrasada, concluída ou suspensa?
□ O órgão responsável está cumprindo suas atribuições?
□ Os parceiros estão participando?
□ Os dados estão sendo enviados?
□ O indicador está sendo atualizado?
□ As metas intermediárias estão sendo alcançadas?
□ O orçamento está sendo executado?
□ A execução física corresponde à financeira?
□ Os dados são completos e confiáveis?
□ Existe atraso ou dificuldade?
□ A causa foi identificada?
□ Foi definida medida corretiva?
□ Foi indicado responsável pela correção?
□ Foi estabelecido prazo para a correção?
□ Foi definida data para verificar novamente o problema?

BLOCO 9 — MONITORAMENTO

Os avanços ao longo do caminho

(Lei n. 14.899/2024, art. 2º, § 3º; Referencial de Controle de Políticas Públicas – TCU; OTJ TCE-MS n. 03/2025).

- Os indicadores demonstram avanços na política pública? [1]

□ Os indicadores estão sendo efetivamente alimentados?
□ A situação atual está sendo comparada à linha de base?
□ O resultado alcançado está sendo comparado ao valor esperado?
□ Está sendo analisada a evolução histórica?
□ A tendência é de melhora, estabilidade ou piora?
□ As metas intermediárias estão sendo alcançadas?
□ A fonte dos dados permanece adequada?
□ Os dados permanecem confiáveis?
□ A periodicidade de atualização está sendo cumprida?
□ Está sendo analisada a existência de desigualdades entre grupos ou territórios?
□ Os resultados estão subsidiando decisões dos gestores?
□ Quando o indicador demonstra resultado insatisfatório, são adotadas providências?

[1] O monitoramento deve permitir responder não apenas “qual é o número?”, mas o que ele demonstra e o que o município fará a partir dele.

BLOCO 10 — AVALIAÇÃO

Os resultados do Plano

(Constituição Federal, art. 37, § 16; Lei n. 14.899/2024; Referencial de Controle de Políticas Públicas – TCU; OTJ TCE-MS n. 03/2025).

- O Plano está produzindo resultados? [1]

Periodicamente, pergunte:

□ Os objetivos continuam adequados?
□ As metas estão sendo alcançadas?
□ Os indicadores demonstram melhora?
□ Quais ações apresentaram bons resultados?
□ Quais não produziram os resultados esperados?
□ As causas foram identificadas?
□ Os prazos foram adequados?
□ Os responsáveis estavam corretamente definidos?
□ Os recursos foram suficientes?
□ Os recursos foram bem executados?
□ Os resultados alcançados são compatíveis com os recursos utilizados?
□ As mulheres que mais necessitam da política estão sendo alcançadas?
□ Existem desigualdades territoriais?
□ Existem desigualdades entre grupos de mulheres?
□ A política precisa ser mantida?
□ Alguma ação deve ser ampliada?
□ Alguma ação precisa ser corrigida?
□ Alguma estratégia deve ser substituída?

[1] A avaliação deve ir além dos números: é importante investigar por que determinado resultado melhorou ou piorou e utilizar essas informações para orientar a tomada de decisões.

BLOCO 11 — ATUALIZAÇÃO

O Plano diante de novas realidades

(Lei nº 14.899/2024, art. 2º, § 3º).

- O Plano continua adequado à realidade?[1]

□ O diagnóstico foi atualizado?
□ Os dados sobre violência foram atualizados?
□ Surgiram novas demandas?
□ Houve mudança na estrutura da rede?
□ Novos serviços foram criados?
□ Algum serviço deixou de funcionar?
□ As prioridades continuam as mesmas?
□ Os objetivos precisam ser revistos?
□ Cada meta foi classificada como alcançada, parcialmente alcançada, não alcançada, em andamento, superada ou passível de revisão?
□ Os indicadores continuam úteis?
□ As linhas de base precisam ser atualizadas?
□ Os responsáveis continuam adequados?
□ Os parceiros precisam ser revistos?
□ Os prazos permanecem exequíveis?
□ O orçamento precisa ser ajustado?
□ Os protocolos e fluxos precisam ser atualizados?
□ Os públicos prioritários continuam adequados?
□ Os mecanismos de monitoramento precisam ser aperfeiçoados?
□ As conclusões da avaliação foram incorporadas à nova versão do Plano?
□ As alterações realizadas foram fundamentadas em dados e evidências?

[1] A atualização pode ser entendida como revisão fundamentada em evidências, e não como simples alteração de datas.

1. FICHA PARA CONFERÊNCIA DE CADA META

Para cada meta do Plano, preencher:

ELEMENTO	PREENCHER
Problema identificado no diagnóstico	_____
Objetivo relacionado	_____
Meta	_____
Indicador	_____
Fórmula de cálculo	_____
Linha de base	_____
Resultado esperado	_____
Meta intermediária	_____
Órgão responsável	_____
Órgãos parceiros	_____
Responsável pelos dados	_____
Fonte dos dados	_____
Periodicidade de apuração	_____
Início previsto	_____
Prazo final	_____
Etapas intermediárias	_____
Necessita recurso?	☐ Sim ☐ Não
Estimativa de custo	R$ _____
PPA – Programa/Ação	_____
LDO – Prioridade	_____
LOA – Ação orçamentária	_____
Fonte do recurso	_____
Valor previsto	R$ _____
Valor executado	R$ _____
% de execução financeira	_____ %
% de execução física	_____ %
Situação atual	☐ Não iniciada ☐ Em andamento ☐ Atenção ☐ Atrasada ☐ Concluída ☐ Suspensa
Dificuldades encontradas	_____
Medida corretiva necessária	_____
Responsável pela correção	_____
Prazo para correção	_____
Forma de comprovação	_____
Resultado alcançado	_____

2. **CONFERÊNCIA FINAL**

Ao terminar, o município deve conseguir responder “SIM” a dez perguntas:
□ Onde estamos? → temos diagnóstico.
□ Onde queremos chegar? → temos objetivos.
□ Quanto queremos alcançar? → temos metas mensuráveis.
□ Como saberemos se avançamos? → temos indicadores.
□ Quem fará? → temos responsáveis e parceiros.
□ Quando será feito? → temos cronograma.
□ Com quais recursos? → temos planejamento orçamentário.
□ O que planejamos está acontecendo? → acompanhamos a execução.
□ Os resultados estão melhorando? → monitoramos os indicadores.
□ O que deve ser mantido, corrigido ou aperfeiçoado? → avaliamos e atualizamos o Plano.

TRIBUNAL
DE CONTAS
Estado de Mato Grosso do Sul

Fone: (67) 3317-1700
Av. Des. José Nunes da Cunha s/nº
Parque dos Poderes, Bloco 29
Campo Grande/MS

tce.ms.gov.br

@tribunaldecontas

tribunaldecontasms