UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS

ERIKA MONTEIRO DE SOUZA E SAVI

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS APOIANDO A GESTÃO
PÚBLICA: UMA ANÁLISE DO ESTADO DE MINAS GERAIS**

São Carlos

2011

ERIKA MONTEIRO DE SOUZA E SAVI

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS APOIANDO A GESTÃO
PÚBLICA: UMA ANÁLISE PARA O GOVERNO DO ESTADO DE
MINAS GERAIS**

Tese apresentada à Escola de Engenharia de
São Carlos da Universidade de São Paulo,
como parte dos requisitos para a obtenção do
título de Doutor em Engenharia de
Produção.

Área de Concentração: Economia, Organizações e Finanças Corporativas

ORIENTADORA: Prof^ª. Dra. Daisy Ap. do Nascimento Rebelatto

São Carlos

2011

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTES
TRABALHOS, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO,
PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica preparada pela Seção de Tratamento
da Informação do Serviço de Biblioteca – EESC/USP

S267g	<p>Souza E Savi, Erika Monteiro de.</p> <p>Gerenciamento de projetos apoiando a gestão pública : uma análise para o governo do Estado de Minas Gerais ; orientador Daisy Aparecida do Nascimento Rebelatto. São Carlos, 2011.</p> <p>Tese (Doutorado - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Área de Concentração em Economia, Organizações e Finanças Corporativas) -- Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2011.</p> <p>1. Gestão Pública. 2. Gerenciamento de projetos. 3. PMBOK. I. Título.</p>
-------	---

FOLHA DE JULGAMENTO

Candidato: Bacharel **ERIKA MONTEIRO DE SOUZA E SAVI**

Título da tese: **Gerenciamento de projetos apoiando a gestão pública: uma análise para o Estado de Minas Gerais.**

Data da defesa: 02/09/2011:

Comissão Julgadora:

Resultado:

Prof.^a. Associada **Daisy Aparecida do Nascimento Rebelatto (Orientadora)**
(Escola de Engenharia de São Carlos/EESC)

APROVADO

Prof. Dr. **Álvaro Martim Guedes**

(Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho"/UNESP/campus de Araraquara)

APROVADO

Prof. Associado **Daniel Capaldo Amaral**

(Escola de Engenharia de São Carlos/EESC)

APROVADO

Prof. Dr. **Daniel Jugend**

(Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho"/UNESP/campus de Bauru)

Aprovado

Prof.^a. Dr.^a. **Ana Cláudia Fernandes Terence**

(Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho"/UNESP/campus de Araraquara)

APROVADO

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção:
Prof. Titular **Henrique Rozenfeld**

Presidente da Comissão de Pós-Graduação:
Prof. Associado **Paulo Cesar Lima Segantine**

DEDICATÓRIA

Dedico:

Aos meus pais, Pedro Paulo,

(in memoriam) e Suzana

AGRADECIMENTOS

À Deus, que me deu a vida, a inspiração e a luz para seguir o meu caminho.

À ajuda e torcida dos meus pais, minha família, em especial dos meus tios Neide e Sergio Lehfeld.

Às minhas queridas amigas Fabiane Lizarelli e Michele Fanini que durante todo o percurso me socorreram e apoiaram em diversos momentos.

À Prof^a. Daisy, pela orientação, motivação, amizade e pela contribuição à minha formação como pesquisadora, crescimento, amadurecimento profissional e, sobretudo, pela grande persistência em me fazer obter os melhores resultados.

Ao Prof. Álvaro Guedes, pela excepcional contribuição na minha pesquisa e disposição em transmitir seus conhecimentos e incentivos.

Ao Prof. Daniel Amaral pelas fundamentais contribuições durante a etapa de qualificação e melhoria do trabalho final.

Ao Pesquisador Hélio Nunes pela grande ajuda e apoio na concretização deste trabalho.

As pessoas do Grupo de Engenharia de Produção, meus colegas e amigos da área de conhecimento de Economia e Finanças Corporativas, por toda ajuda, afeição e contribuição, em especial à Naja, Enzo, Herick e Mariana Sarmanho.

À Secretaria Renata Paes de Vilhena pelo apoio para a realização da pesquisa e todos os funcionários da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais, em especial, ao Sr. Diogo Lima, Diretor da Superintendência Central de Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado-SCGERAES e sua equipe e ao Sr. Caio Weneck do setor de indicadores.

À Escola de Engenharia de São Carlos - Universidade de São Paulo, pela oportunidade de desenvolver este trabalho.

À equipe de professores e funcionários do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia – Campus Pontal, em especial meus estimados colegas, Geisa, Luiz Carlos, Mara, e Satto.

Aos funcionários e docentes do Departamento de Engenharia de Produção da EESC, pela atenção e tranquilidade que me proporcionaram para a conclusão desta pesquisa, em especial à Claudete e Sueli.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta pesquisa.

EPÍGRAFE

*“Não sei se a vida é curta ou longa para nós, mas sei que nada do que vivemos tem
sentido, se não tocarmos o coração das pessoas.
Muitas vezes basta ser: colo que acolhe, braço que envolve, palavra que conforta,
silêncio que respeita, alegria que contagia, lágrima que corre, olhar que acaricia,
desejo que sacia, amor que promove.
E isso não é coisa de outro mundo, é o que dá sentido à vida. É o que faz com que ela
não seja nem curta, nem longa demais, mas que seja intensa, verdadeira, pura
enquanto durar.
Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina”.*

Cora Coralina

RESUMO

SAVI, E.M.S. Gerenciamento de Projetos apoiando a Gestão Pública: Uma análise do Estado de Minas Gerais. 2011. 330 fls. Texto de Defesa (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.

O objetivo principal do presente trabalho é analisar a aplicabilidade do gerenciamento de projetos na gestão pública e verificar a evolução de indicadores finalísticos de resultado da implantação de um método de gestão. O escopo do estudo é baseado na análise da gestão das políticas públicas, em âmbito estadual, em Minas Gerais, e a metodologia é fundamentada no gerenciamento de projetos, norteadas pelo seu guia de procedimentos, contemplada no PMBoK. Este trabalho teve um tratamento qualitativo apresentando resultados a partir da análise de indicadores finalísticos de áreas de resultados, em que é possível afirmar a incidência de mudança de comportamento na evolução desses indicadores na comparação dos períodos pré e pós-gestão de projetos e, também, apresentando resultados a partir da análise de questionário aplicado junto à SEPLAG. Das 13 (treze) áreas de resultados analisadas, em 7 (sete) delas os indicadores apresentaram melhoria no período pós a aplicação de gestão de projetos no seu comportamento em comparação ao período anterior. O comparativo dos indicadores macroeconômicos de MG com os demais estados da federação no período analisado demonstrou alterações positivas em relação à variação em percentual do resultado entre os anos de 2008 e 2003 em todos os indicadores analisados, indicativo favorável à utilização do gerenciamento de projetos na gestão pública de MG. É importante salientar a impossibilidade de isolar variáveis envolvidas neste conjunto de resultados, o que implica na necessidade de parcimônia nas conclusões sobre a evolução dos indicadores estudados e sua correlação com o gerenciamento de projetos.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos; PMBoK; Gestão Pública.

ABSTRACT

SAVI, E.M.S. Project Management support to Public Management: An analysis of the implementation process. 2011. 317 fls. Texto de Qualificação (Phd. Theses in Production Enginier) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.

The main objective of this study is to analyze the applicability of project management in public administration and to evaluate the evolution of finalistic result indicators in implementation of management method. The scope of the study is based on the analysis of public policy management in state, Minas Gerais, and the methodology is based on project management, guided by your guide procedures contemplated in the PMBOK. This work was handled by presenting qualitative and quantitative results from the analysis of finalistic result areas indicators. It is possible to state the incidence of behavioral change in the evolution about these indicators when comparing pre-and post-project management and also presented results from the analysis of the questionnaire addressed to SEPLAG. Of the 13 (thirteen) result areas analyzed in 7 (seven) of these indicators showed improvement in the period after the application of project management in their behavior compared to the previous period. The comparison of macroeconomic indicators of MG with other states on the period analyzed showed positive changes in relation of variation in percentage of income between the years 2008 and 2003 in all the indicators analyzed, indicating favorable to use project management in managing MG public. However, it is important to point out the impossibility of isolating variables involved in this set results, which implies the need for parsimony in conclusions on evolution of the indicators and their correlation with project management.

Keywords: Project Management, PMBOK, Public Management.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução da taxa de distorção idade/série em MG no ensino fundamental, na rede estadual	166
Gráfico 2 – Evolução da taxa de distorção idade/série em MG no ensino médio, na rede estadual	166
Gráfico 3 – Evolução da taxa de distorção idade/série em MG no ensino fundamental, em todas as redes	167
Gráfico 4 – Evolução da taxa de distorção idade/série em MG no ensino médio, em todas as redes	167
Gráfico 5 – Comportamento do critério de informação SIC em função da constante de alisamento α para o indicador TDIS_EF_RE (1a), TDIS_EM_RE (1b), TDIS_EM_TR(1c) e TDIS_EM_TR (1d)	170
Gráfico 6 – Evolução da taxa de frequência líquida à escola da população de 15 a 17 anos, em Minas Gerais	171
Gráfico 7 – Comportamento do critério de informação SIC, em função da constante de alisamento α para o indicador TF	173
Gráfico 8 – Evolução da cobertura populacional do programa saúde da família.....	174
Gráfico 9 – Evolução do percentual de domicílios com acesso à rede geral de distribuição de água, em Minas Gerais.....	175
Gráfico 10 – Evolução do percentual de domicílios com acesso à rede de esgoto ou fossa séptica, em Minas Gerais.....	176
Gráfico 11 – Evolução da taxa de anos potenciais de vida perdidos por doenças cardiovasculares e diabetes em Minas Gerais	177
Gráfico 12 – Evolução da taxa de mortalidade infantil, em Minas Gerais.....	178
Gráfico 13 – Evolução da taxa de resolubilidade macrorregional, em Minas Gerais	179

Gráfico 14 – Comportamento do critério de informação SIC, em função da constante de alisamento α para o indicador CPPS (14a), P_DARDA (14b), TAPVP_DCD (14c) e TMI (14d).....	182
Gráfico 15 – Evolução do consumo aparente de cimento Portland, em Minas Gerais	184
Gráfico 16 – Evolução da diferença da taxa de crescimento da produção física industrial.....	185
Gráfico 17 – Evolução da taxa de crescimento real do PIB.....	186
Gráfico 18 – Evolução da participação de Minas Gerais no PIB do agronegócio brasileiro.....	187
Gráfico 19 – Evolução da participação de Minas Gerais no valor das exportações de carne bovina.....	188
Gráfico 20 – Evolução do valor das exportações de Minas Gerais.....	189
Gráfico 21 – Evolução da participação de Minas Gerais nas exportações de produtos intensivos em tecnologia ou capital.....	190
Gráfico 22 – Comportamento do critério de informação SIC em função da constante de alisamento α para o indicador PMG_PIBAB (22a) e PMG_ENPITC (22b).....	192
Gráfico 23 – Evolução do número de contratos de exploração de patentes.....	195
Gráfico 24 – Evolução do número de contratos de exportação de patentes – fornecimento de tecnologia.....	195
Gráfico 25 – Evolução do número de contratos de exportação de patentes – fornecimento de patentes e de tecnologia.....	196
Gráfico 26 – Evolução do número de pedidos de patentes depositados no Brasil para Minas Gerais – privilégio de intenção.....	197
Gráfico 27 – Evolução do número de pedidos de patentes depositados no Brasil para Minas Gerais – modelo de utilidade.....	197
Gráfico 28 – Evolução do número de pedidos de patentes depositados no Brasil para Minas Gerais – certificado de adição.....	198
Gráfico 29 – Evolução do número de pedidos de patentes depositados no Brasil para Minas Gerais – tratado de cooperação de patentes.....	198
Gráfico 30 – Evolução do total de pedidos de patentes.....	199
Gráfico 31 – Evolução da média de publicações de pesquisadores domiciliados em Minas Gerais.....	200
Gráfico 32 – Evolução da média trienal de matriculados em programas de doutorado com notas 5, 6 ou 7 na avaliação da Capes.....	201

Gráfico 33 – Evolução da média trienal de teses de doutorado de programas de pós-graduação com notas 5,6 ou 7 na avaliação Capes.....	202
Gráfico 34 – Comportamento do critério de informação SIC, em função da constante de alisamento α para o indicador MTPDD	204
Gráfico 35 – Evolução do número de acidentes em rodovias no âmbito do Estado de Minas Gerais.....	206
Gráfico 36 – Evolução da participação do Grande Norte no ICMS, arrecadado em Minas Gerais.....	208
Gráfico 37 – Evolução da proporção de nascidos vivos de mães com sete ou mais consultas de pré-natal	209
Gráfico 38 – Evolução da taxa de distorção idade/série no Grande Norte no ensino fundamental da rede estadual	210
Gráfico 39 – Evolução da taxa de distorção idade/série no Grande Norte no ensino médio da rede estadual	210
Gráfico 40 – Evolução da taxa de distorção idade/série no Grande Norte no ensino fundamental de todas as redes	211
Gráfico 41 – Evolução da taxa de distorção idade/série no Grande Norte no ensino médio de todas as redes	211
Gráfico 42 – Evolução da taxa de internação por desnutrição infantil.....	212
Gráfico 43 – Evolução da taxa de mortalidade infantil no Grande Norte de Minas Gerais.....	213
Gráfico 44 – Comportamento do critério de informação SIC em função da constante de alisamento α para os indicadores de de resultados do Norte de Minas, Jequitinhonha, Mucuri e Rio Doce.....	216
Gráfico 45 – Evolução do número de títulos de legitimação da posse de imóveis devolutos rurais	218
Gráfico 46 – Evolução do número de títulos de legitimação da posse de imóveis devolutos urbanos.....	218
Gráfico 47 – Evolução da proporção de indigentes no Estado de Minas Gerais.....	220
Gráfico 48 – Evolução da proporção de indigentes na região metropolitana de Belo Horizonte	220
Gráfico 49 – Proporção de pobres no espaço urbano	222
Gráfico 50 – Proporção de pobres no espaço rural.....	222
Gráfico 51 – Proporção de pobres na região metropolitana de Belo Horizonte.....	223

Gráfico 52 – Proporção de pobres no estado de Minas Gerais.....	223
Gráfico 53 – Evolução da taxa de ocupação infantil.....	224
Gráfico 54 – Comportamento do critério de informação SIC em função da constante de alisamento α para o indicador PI_MG (53a), PI_RMBH (53b), PP_EU (53c), PP_ER (53d), PP_RMBH (53e) e PP_MG (53f).....	227
Gráfico 55 – Evolução da demanda bioquímica de oxigênio.....	228
Gráfico 56 – Evolução do índice de qualidade de água médio	229
Gráfico 57 – Evolução do percentual da população urbana com acesso à disposição adequada de resíduos sólidos urbanos.....	230
Gráfico 58 – Comportamento do critério de informação SIC em função da constante de alisamento α para o indicador PADA_RSU	232
Gráfico 59 – Evolução da taxa de crimes violentos	233
Gráfico 60 – Evolução da taxa de crimes violentos contra o patrimônio.....	234
Gráfico 61 – Evolução da taxa de homicídios.....	235
Gráfico 62 – Evolução do número de empregados no setor turismo nas regiões metropolitanas	237
Gráfico 63 – Evolução do número de empregados no setor de turismo na Região Metropolitana de Belo Horizonte	238
Gráfico 64 – Evolução da participação da região metropolitana de Belo Horizonte .	238
Gráfico 65 – Comportamento do critério de informação SIC, em função da constante de alisamento α para o indicador PP_RMBH.....	240
Gráfico 66 – Evolução da arrecadação de ICMS, excluindo juros, multa, dívida ativa e anistia.....	241
Gráfico 67 – Evolução da participação das despesas de capital empenhadas	242
Gráfico 68 – Evolução da despesa total empenhada	242
Gráfico 69 – Evolução da participação das despesas de capital.....	243
Gráfico 70 – Comportamento do critério de informação SIC, em função da constante de alisamento α para o indicador A_ICMS (69a), PDCE (69b), DTE (69c) e PDC (6d)	245
Gráfico 71 – Evolução da taxa de atividade (PEA/PIA)	253
Gráfico 72 – Evolução do índice de desenvolvimento humano para a renda.....	254
Gráfico 73 – Evolução do índice de desenvolvimento humano para a longevidade..	254
Gráfico 74 – Evolução do índice de desenvolvimento humano para os alfabetizados	255
Gráfico 75 – Evolução do índice de gini	255

Gráfico 76 – Evolução da razão 20/40	256
Gráfico 77 – Evolução da proporção de pobres	256
Gráfico 78 – Valores de SIC em função da constante de alisamento para IDHM- longevidade (a), Índice de Gini (b), razão 20/40 (c) e proporção de pobres (d)	258

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Formação de construto (hipóteses).....	57
Figura 2 – Fases do método de pesquisa	59
Figura 3 – Estratégia de análise.....	67
Figura 4 – Necessidade de alinhamento da Gestão Pública	76
Figura 5 – Evolução do Estado nos últimos 20 anos.....	78
Figura 6 – Relacionamento entre os fatores desempenho, tempo, custo e recursos.....	85
Figura 7 – Estrutura sintética do gerenciamento de projetos.....	87
Figura 8 – Integração dos processos.....	88
Figura 9 – Áreas de conhecimento e grupos de processo.....	89
Figura 10 – Esquema dos processos.....	90
Figura 11 – Triângulo do Governo para um planejamento com eficácia	93
Figura 12 – Retrospectiva da Gestão do Governo do Estado de Minas Gerais.....	97
Figura 13 – Geração de valor positivo para o cidadão	97
Figura 14 – Receita orçamentária, despesa realizada e resultado fiscal (em R\$ milhões)	98
Figura 15 – Apoio à implementação dos Projetos Estruturadores, das Agendas Setoriais e das outras Ações Estratégicas.....	99
Figura 16 – <i>Status</i> Orçamentário em 2003, de Minas Gerais.....	102
Figura 17 – Comparação das duas fases do PMDI.....	103
Figura 18 – Comparação das duas fases do PMDI.....	104
Figura 19 – Modelo de Gestão (1ª e 2ª Geração do Choque de Gestão) – Poupança Jovem.....	105
Figura 20 – Esquema do Estado para Resultados de Minas Gerais.....	107
Figura 21 – Estratégia de Desenvolvimento de Minas Gerais no Horizonte 2007-2023	109

Figura 22 - Ciclo de Planejamento dos Projetos Estruturadores do Governo do Estado de Minas Gerais	123
Figura 23 - Etapas do Acordo de Resultados dos Projetos Estruturadores do Governo do Estado de Minas Gerais	125
Figura 24 - Composição da viabilidade dos Projetos Estruturadores do Governo do Estado de MG	126
Figura 25 - Estrutura Governamental e Modelo de Gestão do Governo do Estado de Minas Gerais.....	127
Figura 26 - Mapeamento das competências básicas dos gestores públicos do Governo do Estado de Minas Gerais	132
Figura 27 - Modelo do termo de abertura dos projetos estruturadores do Governo do Estado de Minas Gerais	133
Figura 28 - Modelo da declaração de escopo dos projetos estruturadores do Governo do Estado de Minas Gerais	134
Figura 29 - Modelo de cronograma dos projetos estruturadores do Governo do Estado de Minas Gerais	135
Figura 30 - Modelo do planejamento de custo dos projetos estruturadores do Governo do Estado de Minas	136
Figura 31 - Modelo do planejamento da qualidade dos projetos estruturadores do Governo do Estado de Minas Gerais	139
Figura 32 – Exemplo de modelo do planejamento da qualidade dos projetos estruturadores do Governo do Estado de Minas Gerais	139
Figura 33 - Modelo da matriz de responsabilidade dos projetos estruturadores do Governo do Estado de Minas Gerais	140
Figura 34 - Modelo do planejamento das comunicações dos projetos estruturadores do Governo do Estado de Minas Gerais	141
Figura 35 - Modelo do gerenciamento dos riscos, dificuldades e oportunidade dos projetos estruturadores do Governo do Estado de Minas Gerais	142
Figura 36 - Modelo do planejamento de suprimentos dos projetos estruturadores do Governo do Estado de Minas Gerais	143
Figura 37 - Modelo do planejamento de suprimentos dos projetos estruturadores do Governo do Estado de Minas Gerais	143
Figura 38 - Formulário de solicitação de mudanças dos projetos estruturadores do Governo do Estado de Minas Gerais	145

Figura 39 - Desdobramento de metas dos projetos estruturadores do Governo do Estado de Minas Gerais	146
Figura 40 - Faróis de acompanhamento da tabela de marcos dos projetos estruturadores do Governo do Estado de Minas Gerais	147
Figura 41 - Relatório da Situação dos Projetos Estruturadores do Governo do Estado de Minas Gerais	147
Figura 42 - Modelo do plano de ação dos projetos estruturadores do Governo do Estado de Minas Gerais	149
Figura 43 – Distribuição dos respondentes segundo tempo no cargo	151
Figura 44 – Diferenças área pública e privada	152
Figura 45 – Opinião dos respondentes quanto ao salário inadequado.....	153
Figura 46 – Opinião dos respondentes quanto a dificuldade de pessoal qualificado .	154
Figura 47 – Opinião dos respondentes quanto à dificuldade na implantação de políticas de incentivo.	154
Figura 48 – Opinião dos respondentes quanto a uma maior distorção entre os poderes formal e informal.....	155
Figura 49 – Opinião dos respondentes quanto a uma maior incidência de pessoas e segmentos da organização em desacordo com os objetivos.....	155
Figura 50 – Opinião dos respondentes quanto a um maior risco quanto à quebra da continuidade administrativa.....	156
Figura 51 – Opinião dos respondentes quanto a ocorrer freqüentemente paralisação de programas e projetos por falta de recursos	156
Figura 52 – Opinião dos respondentes quanto a uma maior dispersão na tomada de decisão	157
Figura 53 – Opinião dos respondentes quanto pouca tradição no uso das ferramentas de planejamento e controle.....	158
Figura 54 – Opinião dos respondentes quanto baixo grau de consciência quanto à realidade da competição	158
Figura 55 – Opinião dos respondentes quanto a presença marcante da burocracia ...	159
Figura 56 – Opinião dos respondentes quanto ao conceito de qualidade ainda incipiente	159
Figura 57 – Percentual de respostas às atividade realizadas do escritório de negócios	162

Figura 58 – Distribuição das áreas do gerenciamento de projetos com predomínio maioria dos respondentes.....	164
---	-----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Variáveis estudadas	62
Tabela 2 – Opinião dos respondentes quanto às principais dificuldades de aderência do gerenciamento de projetos na Gestão Pública	152
Tabela 3 – Respostas quanto às atividades realizadas pelos escritórios de projetos ..	161
Tabela 4 – Opinião dos respondentes acerca do enquadramento das áreas de gerenciamento de ao perfil de atuação do Governo do Estado de Minas Gerias.	163
Tabela 5 - Estratégia de análise – educação de qualidade	168
Tabela 6 – Modelos de regressão linear simples, ajustados para descrever a evolução anual dos indicadores finalísticos da área de resultados educação de qualidade – 2001 a 2009.	168
Tabela 7 – Modelo de alisamento exponencial linear de Brown da área de resultados – educação de qualidade	169
Tabela 8 – Estratégia de análise – protagonismo juvenil	172
Tabela 9 – Modelos de regressão linear simples da área de resultados – protagonismo juvenil	172
Tabela 10 – Modelo de alisamento exponencial linear de Brown da área de resultados – protagonismo juvenil	173
Tabela 11 – Estratégia de análise – vida saudável.....	180
Tabela 12 – Modelos de regressão linear simples, ajustados para descrever a evolução anual dos indicadores finalísticos da área de resultados vida saudável – 2001 e 2009	181
Tabela 13 – Modelo de alisamento exponencial linear de Brown ajustado para previsão de valor futuro e resultados obtidos pela determinação da melhor constante de alisamento com base no critério de informação SIC	181
Tabela 14 – Estratégia de análise – investimento e valor agregado de produção	191

Tabela 15 – Modelos de regressão linear simples, ajustados para descrever a evolução anual dos indicadores finalísticos da área de resultados investimento e valor agregado da produção – 2001 a 2009	191
Tabela 16 – Modelo de alisamento exponencial linear de Brown ajustado para previsão de valor futuro e resultados obtidos pela determinação da melhor constante de alisamento com base no critério de informação SIC	192
Tabela 17 – Estratégia de análise – Inovação, Tecnologia e Qualidade.....	202
Tabela 18 – Modelos de regressão linear simples, ajustados para descrever a evolução anual dos indicadores finalísticos da área de resultados investimento e valor agregado da produção – 2001 a 2009	203
Tabela 19 – Modelo de alisamento exponencial linear de Brown ajustado para previsão de valor futuro e resultados obtidos pela determinação da melhor constante de alisamento com base no critério de informação SIC	204
Tabela 20 - Estratégia de análise – logística de integração e desenvolvimento	207
Tabela 21 – Estratégia de análise – desenvolvimento do Norte de Minas, Jequitinhonha, Mucuri e Rio Doce	213
Tabela 22 – Modelos de regressão linear simples ajustados para descrever a evolução anual dos indicadores finalísticos da área de resultados investimento e valor agregado da produção – 2001 a 2009	214
Tabela 23 – Modelo de alisamento exponencial linear de <i>Brown</i> ajustado para previsão de valor futuro e resultados obtidos pela determinação da melhor constante de alisamento com base no critério de informação SIC	215
Tabela 24 – Estratégia de análise – redução da pobreza e inclusão produtiva.....	225
Tabela 25 – Modelos de regressão linear simples, ajustados para descrever a evolução anual dos indicadores finalísticos da área de resultados redução da pobreza e inclusão produtiva – de 2001 a 2009	225
Tabela 26 – Modelo de alisamento exponencial linear de Brown, ajustado para previsão de valor futuro e resultados obtidos pela determinação da melhor constante de alisamento, com base no critério de informação SIC	226
Tabela 27 – Estratégia de análise – qualidade ambiental	230
Tabela 28 – Modelos de regressão linear simples ajustados para descrever a evolução anual dos indicadores finalísticos da área de resultados qualidade ambiental – 2001 a 2009	231

Tabela 29 – Modelo de alisamento exponencial linear de Brown, ajustado para previsão de valor futuro e resultados obtidos pela determinação da melhor constante de alisamento, com base no critério de informação SIC	231
Tabela 30 – Estratégia de análise – defesa social.....	235
Tabela 31 – Estratégia de análise – rede de cidades e serviços.....	239
Tabela 32 – Modelos de regressão linear simples ajustados para descrever a evolução anual dos indicadores finalísticos da área de resultados vida saudável – de 2001 a 2009	239
Tabela 33 – Modelo de alisamento exponencial linear de Brown ajustado para previsão de valor futuro e resultados obtidos pela determinação da melhor constante de alisamento com base no critério de informação SIC	240
Tabela 34 – Estratégia de análise – qualidade fiscal	243
Tabela 35 – Modelos de regressão linear simples, ajustados para descrever a evolução anual dos indicadores finalísticos da área de resultados qualidade fiscal – de 2001 a 2009	244
Tabela 36 – Modelo de alisamento exponencial linear de Brown, ajustado para previsão de valor futuro e resultados obtidos pela determinação da melhor constante de alisamento, com base no critério de informação SIC	245
Tabela 37 – Taxa de execução média dos projetos estruturadores.....	247
Tabela 38 – Indicadores finalísticos ranqueados por magnitude decrescente do efeito padronizado anual.....	248
Tabela 39 – Indicadores finalísticos, segundo a área e tendência ao longo do tempo que expressa melhora	249
Tabela 40 – Variações (em %)/ano medianas, mínimas e máximas dos indicadores finalísticos segundo área, tendência esperada e fase (pré e pós choque de gestão)	250
Tabela 41 – Comparativo entre os períodos pré e pós-gestão de projetos por área de resultados	251
Tabela 42 – Estratégia de análise – macroeconômicos do Estado de Minas Gerais ..	257
Tabela 43 – Modelos de regressão linear simples, ajustados para descrever a evolução anual dos indicadores.....	257
Tabela 44 – Modelo de alisamento exponencial linear de Brown, ajustado para previsão de valor futuro e resultados obtidos pela determinação da melhor constante de alisamento com base no critério de informação SIC	258

Tabela 45 – Comparativo entre os estados em relação à variação (em %) do PEA, entre os anos 2008 e 2003	260
Tabela 46 – Comparativo entre os Estados, em relação à variação (em %) do PIA, entre os anos 2008 e 2003.	261
Tabela 47 – Comparativo entre os Estados, em relação à variação (em %) da contribuição percentual para o PIB nacional, entre os anos 2008 e 2003	262
Tabela 48 – Comparativo entre os Estados, em relação à variação (em %) do índice de Gini, entre os anos de 2008 e 2003.....	263
Tabela 49 – Comparativo entre os Estados com resultado primário positivo em 2003, em relação à variação (em %) do resultado entre os anos de 2008 e 2003	264

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Procedimentos da Pesquisa Científica	59
Quadro 2 – Programa que determina a constante de alisamento que minimiza o critério de informação	71
Quadro 3 - Conceituação de políticas públicas	73
Quadro 4 - Diferenças entre política pública, programa e projeto	75
Quadro 5 - Resumo dos princípios da administração pública	77
Quadro 6 - Tipos de indicadores.....	80
Quadro 7 - Conceito, descrição e exemplos de indicadores sociais	81
Quadro 8 - Conceitos selecionados sobre Eficiência.....	82
Quadro 9 - Conceituação de eficiência, eficácia e efetividade.....	83
Quadro 10 - Conceitos de Escritório de Projetos	91
Quadro 11 – Fatores de sucesso e insucesso na implantação	91
Quadro 12 - Vantagens do gerenciamento de projetos na área pública.....	94
Quadro 13 - Estrutura organizacional do Estado de MG	100
Quadro 14 – Legislação: Governo do Estado de Minas Gerais.....	108
Quadro 15 - Áreas de resultados definidas pelo Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado	110
Quadro 16 - Projetos Estruturadores da Área de Resultados – Educação de Qualidade	111
Quadro 17 - Projetos Estruturadores da Área de Resultados – protagonismo juvenil	111
Quadro 18 - Projetos Estruturadores da Área de Resultados – defesa social	112
Quadro 19 - Projetos Estruturadores da Área de Resultados – vida social	113
Quadro 20 - Projetos Estruturadores da Área de Resultados – Desenvolvimento do Norte de Minas, Jequitinhonha, Mucuri e Rio Doce	114
Quadro 21 - Projetos Estruturadores da Área de Resultados – Redução da Pobreza e Inclusão Produtiva	115

Quadro 22 - Projetos Estruturadores da Área de Resultados – Rede de Cidades e Serviços	116
Quadro 23 - Projetos Estruturadores da Área de Resultados – logística de integração e desenvolvimento	116
Quadro 24 - Projetos Estruturadores da Área de Resultados – investimento e valor agregado de produção	117
Quadro 25 - Projetos Estruturadores da Área de Resultados – inovação, tecnologia e qualidade.....	118
Quadro 26 - Projetos Estruturadores da Área de Resultados – qualidade ambiental .	119
Quadro 27 - Projetos Estruturadores da Área de Resultados – qualidade e inovação da gestão pública	119
Quadro 28 - Projetos Estruturadores da Área de Resultados – qualidade fiscal	120
Quadro 29 - Períodos avaliatórios e seus enfoques	128
Quadro 30 – Funções certificadas	131
Quadro 31 - Áreas de Resultados	285
Quadro 32 - Educação de Qualidade - Projetos Estruturadores da Área de Resultados	286
Quadro 33 - Projeto Desempenho e Qualificação dos Professores – Resultados 2007 a 2010	286
Quadro 34 - Projeto Desempenho e Qualificação dos Professores – Resultados (2007 a 2010).....	286
Quadro 35 - Projeto Novos Padrões de Gestão e Atendimento da Educação Básica.	287
Quadro 36 - Projeto Sistemas de Avaliação da Qualidade de Ensino e das Escolas..	287
Quadro 37 - Desempenho dos alunos (2008 – 2009)	288
Quadro 38 - Protagonismo Juvenil – Projetos Estruturadores.....	288
Quadro 39 - Projeto Poupança Jovem – Resultados 2007 a 2010	288
Quadro 40 - Projeto Centro da Juventude de Minas Gerais (Plug Minas) – Resultados 2007 a 2010	289
Quadro 41 - Projeto Ensino Médio Profissionalizante – Resultados 2007 a 2010.....	289
Quadro 42 - Projeto Minas Olímpica – Resultados de 2007 a 2010	290
Quadro 43 - Projeto Promédio – Melhoria da Qualidade e Eficiência no Ensino Médio	291
Quadro 44 - Defesa Social - Projetos Estruturadores	291

Quadro 45 - Projeto Gestão Integrada de Ações e Informações de Defesa Social – Resultados de 2007 a 2010	292
Quadro 46 - Projeto Expansão, Modernização e Humanização do Sistema Prisional – Resultados 2007 a 2010	293
Quadro 47 - Projeto Atendimento às Medidas Socioeducativas – Resultados 2007 a 2010	294
Quadro 48 - Projeto Prevenção Social da Criminalidade – Resultados 2007 a 2010	295
Quadro 49 - Avaliação e Qualidade da Atuação dos Órgãos de Defesa Social – Resultados 2007 a 2010	296
Quadro 50 - Projeto Escola Viva e Comunidade Ativa – Resultados 2007 a 2010 ...	296
Quadro 51 - Vida Saudável – Projetos Estruturadores	297
Quadro 52 - Projeto Regionalização – Urgência e Emergência – Resultados 2007 a 2010	298
Quadro 53 - Projeto Saneamento Básico: Mais Saúde para todos – Resultados 2007 a 2010	298
Quadro 54 - Projeto Vida no Vale – COPANOR – Resultados 2007 a 2010	299
Quadro 55 - Projeto Vida a Vida – Resultados 2007 a 2010.....	299
Quadro 56 - Projeto Saúde em Casa – Resultados 2007 a 2010.....	300
Quadro 57 - Área de Resultado - Desenvolvimento do Norte de Minas, Jequitinhonha, Mucuri e Rio Doce – Projetos Estruturadores	300
Quadro 58 - Projeto Convivência com a Seca e Inclusão Produtiva – Resultados 2007 a 2010	301
Quadro 59 - Projeto Aceleração da Aprendizagem na região do Norte de Minas, Jequitinhonha, Mucuri e Rio Doce – Resultados 2007 a 2010.....	301
Quadro 60 - Projeto Promoção de Investimentos e Inserção Regional (inclusive Agronegócio) – Resultados 2007 a 2010.....	302
Quadro 61 - Área de Resultado: Redução da Pobreza e Inclusão Produtiva – Projetos Estruturadores	302
Quadro 62 - Projeto Lares Geraes – Resultados 2007 a 2010	303
Quadro 63 - Projeto Travessia: Atuação Integrada em Espaços Definidos de Concentração de Pobreza – Resultados 2007 a 2010	303
Quadro 64 - Projeto Universalização da Energia Elétrica no Campo – Resultados 2007 a 2010	304
Quadro 65 - Projeto Implantação do SUAS – Resultados 2007 a 2010.....	304

Quadro 66 - Projeto Minas sem Fome – Resultados 2007 a 2010	305
Quadro 67 - Área de Resultado: Rede de Cidades e Serviços – Projetos Estruturadores	305
Quadro 68 - Projeto RMBH – Resultados 2007 a 2010	306
Quadro 69 - Projeto ProAcesso – Resultados 2007 a 2010	307
Quadro 70 - Projeto Circuitos Culturais – Resultados 2007 a 2010	307
Quadro 71 - Projeto Destinos Turísticos Estratégicos – Resultados 2007 a 2010	308
Quadro 72 - Projeto Minas Avança – Resultados 2007 a 2010	309
Quadro 73 - Projeto Copa do Mundo 2014 – Resultados 2010	309
Quadro 74 - Área de Resultado: Logística de Integração e Desenvolvimento – Projetos Estruturadores	309
Quadro 75 - Projeto Pro-MG Pleno – Resultados 2007 a 2010	310
Quadro 76 - Programa de Aumento de Capacidade e Segurança dos Corredores de Transporte PROSEG – Resultados 2007 a 2010	310
Quadro 77 - Projeto Potencialização da infraestrutura logística da fronteira agroindustrial– Resultados 2007 a 2010	311
Quadro 78 - Área de Resultado: Investimento e Valor Agregado da Produção – Projetos Estruturadores	311
Quadro 79 - Projeto Descomplicar– Resultados 2007 a 2010	312
Quadro 80 - Projeto Promoção e Atração de Investimentos Estratégicos – Resultados 2007 a 2010	313
Quadro 81 - Projeto Inserção Competitiva das Empresas Mineiras no Mercado Internacional – Resultados 2007 a 2010	314
Quadro 82 - Projeto Parcerias para Provisão de Serviços de Interesse Público – Resultados 2007 a 2010	314
Quadro 83 - Projeto Oferta de Gás Natural – Resultados 2007 a 2010	315
Quadro 84 - Projeto Cresce Minas – Resultados 2007 a 2010	315
Quadro 85 - Área de Resultado: Inovação, Tecnologia e Qualidade – Projetos Estruturadores	315
Quadro 86 - Projeto Rede Formação Profissional Orientada pelo Mercado – Resultados 2007 a 2010	316
Quadro 87 - Projeto Certifica Minas – Resultados 2007 a 2010	317
Quadro 88 - Projeto Arranjos Produtivos em Biotecnologia, Biocombustíveis, Eletroeletrônicos e Softwares – Resultados 2007 a 2010	317

Quadro 89 - Projeto Rede de Inovação Tecnológica – Resultados 2007 a 2010.....	318
Quadro 90 - Área de Resultado: Qualidade Ambiental – Projetos Estruturadores	318
Quadro 91 - Projeto Conservação do Cerrado e Recuperação da Mata Atlântica – Resultados 2007 a 2010.....	319
Quadro 92 - Projeto Revitalização da Bacia do Rio das Velhas – Resultados 2007 a 2010.....	320
Quadro 93 - Projeto Consolidação da Gestão em Recursos Hídricos em Bacias Hidrográficas – Resultados 2007 a 2010.....	320
Quadro 94 - Projeto Resíduos Sólidos – Resultados 2007 a 2010	321
Quadro 95 - Área de Resultado: Qualidade e Inovação da Gestão Pública – Projetos Estruturantes	321
Quadro 96 - Projeto Governo Eletrônico – Resultados 2007 a 2010	322
Quadro 97 - Projeto Cidade Administrativa – Resultados 2007 a 2010.....	323
Quadro 98 - Projeto Choques Setoriais de Gestão – Resultados 2007 a 2010	323
Quadro 99 - Projeto Ampliação da Ampliação da Profissionalização de Gestores Públicos – Resultados 2007 a 2009	324
Quadro 100 - Área de Resultado: Qualidade Fiscal – Projetos Estruturadores.....	324
Quadro 101 - Projeto Qualidade e Produtividade do Gasto Setorial – Resultados de 2007 a 2010	326
Quadro 102 - Projeto Eficiência Tributária e Modernização da Gestão Fiscal – Resultados de 2007 a 2010	326
Quadro 103 - Projeto Fortalecimento Institucional para Modernização da Gestão Fiscal – Resultados 2010.....	327

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANA – Agência Nacional de Águas

ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações

ANC – Agência Nacional do Consumidor e da Concorrência

ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica

ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar

ANTAQ – Agência Nacional de Transportes Aquaviários

ANTT – Agência Nacional de Transporte Terrestre

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária

ADE – Adicional de Desempenho

AELB – Alisamento Linear de Brown

AES – Alisamento Exponencial Simples

AT&T – American Telephone and Telegraph

APC – Assessoria de Planejamento e Coordenação

APO – *Accountable Project Office* - Escritório de Controladoria de Projetos

APT – *Autonomous Project Team* - Equipe de Projetos Autônomos

CE – *Center of Excellence* - Centro de Excelência

CF – Constituição Federal

CPO – *Chief Project Officer* - Escritório de Projetos de Alta Liderança

DF – Distrito Federal

EGP – Escritório de Gerenciamento de Projetos

EPM – *Enterprise Project Management*

EpR – Programa Estado para Resultados

FEL – *Front and Loading*

FHC – Fernando Henrique Cardoso

GERAES – Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado

GP – Gestão de Pessoas

GpRD – Gestão para Resultados de Desenvolvimento

IBM – *International Business Machines*

IQA – Índice de Qualidade da Água ()

IPMA – *International Project Management Association*

LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias

LPDS – *Lean Delivery Production System*

LOA – Lei de Orçamento Anual

MEGP – Modelo de Excelência em Gestão Pública

MEPCP – Metodologia Estruturada de Planejamento e Controle de Projetos

MF – Ministério da Fazenda

NASA – *National Aeronautics and Space Administration*

NGP – Nova Gestão Pública

OECD – Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento

OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

PCBG – Programa de Certificação em Boa Gestão

PEA – População Economicamente Ativa

PE – Projeto Estruturador

PIA – População em Idade Ativa

PIB – Produto Interno Bruto

PMBOK – *Project Management Body of Knowledge*

PMCOE – *Project Management Center of Excellence* - Centro em Excelência de Gestão de Projetos

PMI – *Project Management Institute*

PMDI – Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado

PMO – *Project Management Office* - Escritório de Gerenciamento de Projetos

PP – Plano Plurianual

PPA – Plano Plurianual de Ação

PPAG – Plano Plurianual de Ação Governamental

PPP – Parceria Público Privada

PrgMO – *Program Management Office* - Escritório de Gerenciamento de Programas

PSO – *Project Support Office* – Escritório de Suporte de Projetos

PMDI – Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado

PPAG – Plano Plurianual de Ação Governamental

SAO – Sistemas de Apoio Operacional

SEAPA – Secretaria de Estado

SEF/MG – Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais

SEMAD – Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável

SEPLAG – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão

SEPLAN – Secretaria de Estado de Planejamento

SERHA – Secretaria de Estado de Recursos Humanos e Administração

SES – Secretaria de Estado da Saúde

SETOP – Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas

SCGERAES – Superintendência Central de Gestão Estratégica de Recursos e

SPGF – Superintendente de Planejamento, Gestão e Finanças

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

STN – Secretaria do Tesouro Nacional

SUMIN – Superintendência de Modernização Institucional e Estado para
Resultados

SUMOR – Superintendência de Modernização Administrativa

TQM – *Total Quality Management*

LISTA DE SÍMBOLOS

Z_t - Valor observado da série no tempo t ;

Z_t^* - Valor obtido após alisamento simples de Z_t ;

A - Constante de alisamento

Z_t^{**} - Valor obtido após alisamento duplo de Z_t

Z_{t-1} - Valor observado da série no tempo $t-1$;

Z_{t-1}^{**} - Valor obtido após alisamento duplo de Z_{t-1}

Z_t^p - Valor previsto para o valor da série no tempo t

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA	VII
AGRADECIMENTOS	IX
EPÍGRAFE	XI
RESUMO.....	XIII
ABSTRACT	XIV
LISTA DE GRÁFICOS	XV
LISTA DE FIGURAS.....	XX
LISTA DE TABELAS.....	XXIV
LISTA DE QUADROS.....	XXVIII
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	XXXIII
LISTA DE SÍMBOLOS	XXXVII
1. INTRODUÇÃO	47
1.1. PROBLEMA DA PESQUISA	49
1.2. HIPÓTESES	50
1.3. ESCOPO DA PESQUISA	51
1.4. OBJETIVO DA PESQUISA	51
1.5. CONTRIBUIÇÕES ESPERADAS	51
1.6. JUSTIFICATIVA, RELEVÂNCIA E ORIGINALIDADE DA PESQUISA.....	52
1.7. ESTRUTURA DO TRABALHO	54
2. MÉTODO.....	56
2.1. CONTEXTUALIZAÇÃO	56
2.2. DELINEAMENTO QUALITATIVO.....	60
2.2.1. <i>Cenário</i>	60
2.2.2. <i>Coleta de dados</i>	60
2.2.3. <i>Objeto de estudo</i>	61
2.2.4. <i>Etapas de procedimento</i>	61
2.2.5. <i>Generalização</i>	62
2.3. DELINEAMENTO QUANTITATIVO	62
2.3.1. <i>Fonte de dados</i>	62
2.3.2. <i>Variáveis</i>	62
2.3.3. <i>Qualidade da informação</i>	66

2.4. ESTRATÉGIA DE ANÁLISE	66
2.4.1. <i>Hipótese 1 e Hipótese 2</i>	66
2.4.1.1. Estratégia de análise	66
2.4.1.2. Possíveis problemas	71
2.4.2. <i>Hipótese 3 e Hipótese 4</i>	72
3. GESTÃO PÚBLICA	73
3.1. POLÍTICAS PÚBLICAS	73
3.2. MÉTODOS DE GESTÃO PÚBLICA	75
3.3. NOVA GESTÃO PÚBLICA	78
3.4. INDICADORES	80
3.5. EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE	81
4. GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA GOVERNANÇA PARA RESULTADOS	84
4.1. GESTÃO PARA RESULTADOS	84
4.2. GERENCIAMENTO DE PROJETOS (PMBOK)	86
4.3. ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	90
4.4. PMBoK NO SETOR PÚBLICO	92
5. PLANO DE DESENVOLVIMENTO INTEGRADO DE MINAS GERAIS – ANÁLISE QUALITATIVA	96
5.1. CONTEXTUALIZAÇÃO	96
5.2. ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DE MINAS GERAIS	101
5.3. ÁREAS DE RESULTADOS	105
5.4. EDUCAÇÃO DE QUALIDADE	110
5.5. PROTAGONISMO JUVENIL	111
5.6. DEFESA SOCIAL	112
5.7. VIDA SAUDÁVEL	113
5.8. DESENVOLVIMENTO DO NORTE DE MINAS, JEQUITINHONHA, MUCURI E RIO DOCE	113
5.9. REDUÇÃO DA POBREZA E INCLUSÃO PRODUTIVA	114
5.10. REDE DE CIDADES E SERVIÇOS	115
5.11. LOGÍSTICA DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	116

5.12. INVESTIMENTO E VALOR AGREGADO DA PRODUÇÃO	117
5.13. INOVAÇÃO, TECNOLOGIA E QUALIDADE	117
5.14. QUALIDADE AMBIENTAL	118
5.15. QUALIDADE E INOVAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA	119
5.16. QUALIDADE FISCAL	120
5.17. ESCRITÓRIO DE PROJETOS DO GOVERNO DE MINAS GERAIS	120
5.18. MECANISMOS DE CONTROLE DOS PROJETOS DO GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS	122
5.18.1. <i>Planejamento</i>	122
5.18.2. <i>Acordo de resultados</i>	124
5.18.3. <i>Avaliação de desempenho individual</i>	127
5.18.4. <i>Termo de abertura</i>	132
5.18.5. <i>Declaração do escopo GERAES</i>	134
5.18.6. <i>Cronograma</i>	134
5.18.7. <i>Plano de projetos GERAES – planilha de custos</i>	136
5.18.8. <i>Plano de Projetos GERAES – planejamento de qualidade</i>	137
5.18.9. <i>Plano de projetos GERAES – matriz de responsabilidade</i>	140
5.18.10. <i>Plano de projetos GERAES – planejamento das comunicações</i>	141
5.18.11. <i>Plano de projetos GERAES – planejamento de riscos, dificuldades e oportunidades</i>	141
5.18.12. <i>Plano de projetos GERAES – planejamento de suprimentos</i>	142
5.18.13. <i>Controle integrado de mudanças</i>	144
5.18.14. <i>Regras do acompanhamento</i>	146
5.18.15. <i>O modelo do Plano de Ação</i>	148
5.19. AVALIAÇÃO DA APLICABILIDADE DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA GESTÃO PÚBLICA –	
RESULTADOS DA PESQUISA	150
5.19.1. <i>Contextualização</i>	150
5.19.2. <i>Tempo de cargo</i>	150
5.19.3. <i>Gerenciamento de projetos na área pública</i>	151
5.19.4. <i>Escritório de projetos</i>	160
5.19.5. <i>Gerente executivo ou adjunto de projetos</i>	163
6. PLANO INTEGRADO DE MINAS GERAIS – ANÁLISE QUANTITATIVA	
.....	165
6.1. EDUCAÇÃO DE QUALIDADE	165
6.1.1. <i>Definição da estratégia de análise</i>	168

6.1.2. Modelagem	168
6.1.3. Séries temporais - previsão	169
6.2. PROTAGONISMO JUVENIL	171
6.2.1. Definição da estratégia de análise	172
6.2.2. Modelagem	172
6.2.3. Séries temporais - previsão	173
6.3. VIDA SAUDÁVEL	174
6.3.1. Cobertura populacional do programa saúde da família	174
6.3.2. Percentual de domicílios com acesso à rede geral de distribuição de água.....	175
6.3.3. Percentual de domicílios com acesso à rede de esgoto ou fossa séptica	175
6.3.4. Taxa de anos potenciais de vida perdidos por doenças cardiovasculares e diabetes	176
6.3.5. Taxa de mortalidade infantil	178
6.3.6. Taxa de resolubilidade macrorregional	178
6.3.7. Definição da estratégia de análise	180
6.3.8. Modelagem	181
6.3.9. Séries temporais - previsão	181
6.4. INVESTIMENTO E VALOR AGREGADO DA PRODUÇÃO.....	184
6.4.1. Consumo aparente de cimento Portland	184
6.4.2. Diferença da taxa de crescimento da produção física industrial - MG e Brasil	185
6.4.3. Taxa de crescimento real do PIB	185
6.4.4. Participação de Minas Gerais no PIB do agronegócio brasileiro.....	186
6.4.5. Participação de Minas Gerais no valor das exportações de carne bovina.....	187
6.4.6. Valor das exportações de Minas Gerais.....	188
6.4.7. Participação de Minas Gerais nas exportações de produtos intensivos em tecnologia ou capital	189
6.4.8. Definição da estratégia de análise	191
6.4.9. Modelagem	191
6.4.10. Séries Temporais - previsão	192
6.5. INOVAÇÃO, TECNOLOGIA E QUALIDADE	194
6.5.1. Número de contratos de exportação de patentes.....	194
6.5.2. Número de pedidos de patentes depositados no Brasil	196
6.5.3. Média de publicações de pesquisadores domiciliados em Minas Gerais	199
6.5.4. Média trienal de matriculados em programas de doutorado com notas 5,6 ou 7 na avaliação da Capes	200

6.5.5. Média trienal de tese de doutorado de programas de pós-graduação com notas 5, 6 ou 7 na avaliação Capes	201
6.5.6. Modelagem	203
6.5.7. Séries temporais - previsão	204
6.6. LOGÍSTICA DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	206
6.6.1. Número de acidentes em rodovias no âmbito do Estado de MG.....	206
6.6.2. Definição da estratégia de análise	207
6.7. DESENVOLVIMENTO DO NORTE DE MINAS, JEQUITINHONHA, MUCURI E RIO DOCE	208
6.7.1. Participação do Grande Norte no ICMS arrecadado em Minas Gerais.....	208
6.7.2. Proporção de nascidos vivos de mães com sete ou mais consultas de pré-natal.....	209
6.7.3. Taxa de distorção idade/série.....	209
6.7.4. Taxa de internação por desnutrição infantil	212
6.7.5. Taxa de mortalidade infantil no Grande Norte de Minas Gerais.....	212
6.7.6. Definição da estratégia de análise	213
6.7.7. Modelagem	214
6.7.8. Séries Temporais - Previsão.....	215
6.8. REDUÇÃO DA POBREZA E INCLUSÃO PRODUTIVA	217
6.8.1. Número de títulos de legitimação da posse de imóveis devolutos emitidos e entregues.....	217
6.8.2. Proporção de indigentes.....	219
6.8.3. Proporção de pobres	221
6.8.4. Taxa de ocupação infantil	223
6.8.5. Modelagem	225
6.8.6. Séries temporais – previsão.....	226
6.9. QUALIDADE AMBIENTAL	228
6.9.1. Demanda bioquímica de oxigênio	228
6.9.2. Demanda bioquímica de oxigênio	228
6.9.3. Percentual da população urbana com acesso à disposição adequada de resíduos sólidos urbanos.....	229
6.9.4. Definição da estratégia de análise	230
6.9.5. Modelagem	231
6.9.6. Séries temporais – previsão.....	231
6.10. DEFESA SOCIAL.....	233
6.10.1. Taxa de crimes violentos	233
6.10.2. Taxa de crimes violentos contra o patrimônio	233

6.10.3. Taxa de homicídios.....	234
6.11. REDE DE CIDADES E SERVIÇOS	237
6.11.1. Participação da região metropolitana de Belo Horizonte nos empregos formais no setor turismo.....	237
6.11.2. Definição da estratégia de análise.....	239
6.11.3. Modelagem	239
6.11.4. Séries temporais - previsão	240
6.12. QUALIDADE FISCAL.....	241
6.12.1. Arrecadação de ICMS, excluindo juros, multa, dívida ativa e anistia.....	241
6.12.2. Participação das despesas de capital na despesa total.....	241
6.12.3. Definição da estratégia de análise.....	243
6.12.4. Modelagem	244
6.12.5. Séries temporais - previsão	245
6.13. QUALIDADE E INOVAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA	247
6.14. ANÁLISE PRÉ E PÓS-GESTÃO DE PROJETOS	248
6.15. ANÁLISE DE REGRESSÃO, PREVISÃO E GRÁFICOS DOS INDICADORES MACROECONÔMICOS – MINAS GERAIS	253
6.16. INDICADORES MACROECONÔMICOS – COMPARAÇÃO ENTRE MINAS GERAIS E DEMAIS ESTADOS DA FEDERAÇÃO	260
7. CONCLUSÕES.....	265
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	265
9. ANEXO A – PROJETOS ESTRUTURADORES	285
9.1. EDUCAÇÃO DE QUALIDADE	286
9.1.1. Desempenho e Qualificação dos Professores.....	286
9.1.2. Escola em Tempo Integral.....	286
9.1.3. Novos Padrões de Gestão e Atendimento da Educação Básica	287
9.1.4. Sistemas de Avaliação da Qualidade do Ensino e das Escolas.....	287
9.2. PROTAGONISMO JUVENIL	288
9.2.1. Poupança Jovem.....	288
9.2.2. Centro da Juventude de Minas Gerais – Plug Minas.....	289
9.2.3. Ensino Médio Profissionalizante.....	289
9.2.4. Minas Olímpica	290
9.2.5. PROMÉDIO – Melhoria da Qualidade e Eficiência do Ensino Médio.....	290

9.3. DEFESA SOCIAL.....	291
9.3.1. <i>Gestão Integrada de Ações e Informações de Defesa Social</i>	291
9.3.2. <i>Expansão, Modernização e Humanização do Sistema Prisional</i>	292
9.3.3. <i>Atendimento às Medidas Socioeducativas</i>	293
9.3.4. <i>Prevenção Social da Criminalidade</i>	294
9.3.5. <i>Avaliação e Qualidade da Atuação dos Órgãos de Defesa Social</i>	295
9.3.6. <i>Escola Viva e Comunidade Ativa</i>	296
9.4. VIDA SAUDÁVEL	296
9.4.1. <i>Regionalização – Urgência e Emergência</i>	297
9.4.2. <i>Saneamento Básico: Mais Saúde para todos</i>	298
9.4.3. <i>Vida no Vale – COPANOR</i>	298
9.4.4. <i>Viva Vida</i>	299
9.4.5. <i>Saúde em Casa</i>	299
9.5. DESENVOLVIMENTO DO NORTE DE MINAS, JEQUITINHONHA, MUCURI E RIO DOCE.....	300
9.5.1. <i>Convivência com a Seca e Inclusão Produtiva</i>	300
9.5.2. <i>Aceleração da Aprendizagem na região do Norte de Minas, Jequitinhonha, Mucuri e Rio Doce</i>	301
9.5.3. <i>Promoção de Investimento e Inserção Regional (Inclusive Agronegócio)</i>	302
9.6. REDUÇÃO DA POBREZA E INCLUSÃO PRODUTIVA	302
9.6.1. <i>Lares GERAES</i>	302
9.6.2. <i>Projeto Travessia: Atuação Integrada em Espaços Definidos de Concentração de Pobreza</i>	303
9.6.3. <i>Universalização da Energia Elétrica no Campo</i>	304
9.6.4. <i>Implantação do SUAS</i>	304
9.6.5. <i>Minas sem Fome</i>	305
9.7. REDE DE CIDADES E SERVIÇOS	305
9.7.1. <i>Região Metropolitana de Belo Horizonte</i>	305
9.7.2. <i>ProAcesso</i>	306
9.7.3. <i>Circuitos Culturais</i>	307
9.7.4. <i>Destinos Turísticos Estratégicos</i>	307
9.7.5. <i>Minas Avança</i>	308
9.7.6. <i>Copa do Mundo 2014</i>	309
9.8. LOGÍSTICA INTEGRADA E DESENVOLVIMENTO	309
9.8.1. <i>PRO-MG Pleno</i>	309

9.8.2. Programa de Aumento da Capacidade e Segurança dos Corredores de Transporte – ProSeg	310
9.8.3. Potencialização da infraestrutura logística da fronteira agroindustrial	311
9.9. INVESTIMENTO E VALOR AGREGADO DA PRODUÇÃO.....	311
9.9.1. Descomplicar.....	311
9.9.2. Promoção e Atração de Investimentos Estratégicos	313
9.9.3. Inserção Competitiva das Empresas Mineiras no Mercado Internacional.....	313
9.9.4. Parcerias para Provisão de Serviços de Interesse Público.....	314
9.9.5. Oferta de Gás Natural.....	315
9.9.6. Cresce Minas	315
9.10. INOVAÇÃO, TECNOLOGIA E QUALIDADE	315
9.10.1. Rede Formação Profissional Orientada pelo Mercado	316
9.10.2. Certifica Minas.....	316
9.10.3. Arranjos Produtivos em Biotecnologia, Biocombustíveis, Eletroeletrônicos e Softwares	317
9.10.4. Rede de Inovação Tecnológica.....	318
9.11. QUALIDADE AMBIENTAL	318
9.11.1. Conservação do Cerrado e Recuperação da Mata Atlântica.....	319
9.11.2. Revitalização da Bacia do Rio das Velhas – Meta 2010.....	319
9.11.3. Consolidação da Gestão em Recursos Hídricos em Bacias Hidrográficas	320
9.11.4. Resíduos Sólidos	321
9.12. QUALIDADE E INOVAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA	321
9.12.1. Governo Eletrônico	322
9.12.2. Cidade Administrativa.....	322
9.12.3. Choques Setoriais de Gestão.....	323
9.12.4. Ampliação da Profissionalização de Gestores Públicos.....	324
9.13. QUALIDADE FISCAL.....	324
9.13.1. Qualidade e Produtividade do Gasto Setorial.....	325
9.13.2. Eficiência Tributária e Modernização da Gestão Fiscal	326
9.13.3. Fortalecimento Institucional para Modernização da Gestão Fiscal.....	327
10. APENDICE A – DICIONÁRIO DE VARIÁVEIS	328
11. APENDICE B – BASE DE DADOS.....	330
12. APENDICE C: CARTA CONVITE	331

1. INTRODUÇÃO

Administrar consiste em orientar, dirigir, controlar (CHIAVENATO, 2004) e tem origem em *ad manus trahere*, que envolve a ideia de direção ou gestão. Mello (1974, p.33) indica duas versões: a) *ad manus trahere*, que está relacionado à direção ou gestão; b) *ad* (preposição) mais *ministro, as, are* (verbo), que significa servir, executar.

Na concepção de Santos (2011), gerir tende a se aplicar à tomada de decisão dentro de uma organização tradicionalmente associada ao setor privado, em que os gestores são vistos como agentes, cuja ação visa alcançar metas organizacionais e o crescimento da organização, mediante a utilização mais eficiente possível dos recursos, e administrar utiliza-se, tradicionalmente, no setor público, visando caracterizar o processo no qual os funcionários públicos implementam e executam as políticas governamentais, no quadro legislativo vigente. É válido mencionar que, para alguns autores, o termo gestão é espécie do gênero do termo administração, que se trata de um conceito mais amplo (LANE, 2000).

Diante disso, recentes tendências nas organizações públicas produziram nova “gestão pública”, diferente da tradicional administração pública e da gestão empresarial, extraíndo, na verdade, as melhores práticas de ambas, buscando o exercício da melhor gestão (HOOD, 1991; POLLITT, 1993). Nesse ínterim, a Gestão de Projetos é uma parte da administração hoje amplamente reconhecida pela sua capacidade de proporcionar mudanças nas organizações.

Em virtude de cenário mundial altamente competitivo, alguns fatores críticos, ou exigências para o sucesso, se destacam: a agilidade, a capacidade de adaptação, o poder de inovar de forma rápida e eficiente, e o potencial para o aprimoramento contínuo, sob grandes restrições de recursos. Em resposta a essas exigências, fortalecem-se os sistemas de gerenciamento de projetos, como forma de gerir os empreendimentos temporários, únicos e multifuncionais, que caracterizam o processo de implementação de estratégias, inovação, adaptação e aprimoramento (PROMON BUSINESS & TECHNOLOGY REVIEW, 2008). O volume de projetos e as mudanças desse cenário geram a necessidade de resultados mais

rápidos, com qualidade maior e custo menor (DINSMORE e CAVALIERI, 2005). Com o intuito de alcançar crescimento e desenvolvimento, é necessário buscar novas fontes de inovação e criatividade (PRAHALAD, RAMASWAMY, 2004).

Nesse sentido, capacidade para gerenciar projetos complexos adquire papel relevante na medida em que contribui para melhorar o desempenho dos projetos, medido, em geral, por indicadores (RABECCHINI Jr.; CARVALHO, 2005). Consequentemente, para melhorar esses indicadores, alguns entes públicos brasileiros têm investido no aprimoramento de sua capacidade de gerenciamento (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, 2009; SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO MG, 2010; SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL SP, 2010). No tocante à elaboração, a definição do projeto vai sendo detalhada à medida que esse vai sendo executado, além disso, ocorrem de forma progressiva, executado através de passos, incrementos iterativos.

Para tanto, a combinação de flexibilização administrativa e controle por resultados com *accountability* implicam em elementos necessários para a consecução da efetividade na Administração Pública, ampliação do conceito, que insere a publicização e a responsabilização no setor público.

A Nova Gestão Pública propõe administração mais flexível e orientada, predominantemente, pelo controle de resultados e pela busca de maior transparência e responsabilização (*accountability*). O conceito de *accountability* é caracterizado como responsabilidade objetiva, acarretando a responsabilidade de uma pessoa, ou organização, perante os demais envolvidos por alguma coisa ou por algum tipo de desempenho (CAMPOS, 1990).

Nesse sentido, desde a era do Governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC), houve busca por maior governança, controle por resultados e responsabilização. Esses três elementos refletem os princípios da nova gestão pública e serviram de princípio para o desenho das políticas de gestão pública (MARTINS, 2002).

Políticas públicas de gestão geram a busca por efetividade, primando pelo interesse social, consubstanciando em uma nova gestão pública. No Brasil, esse movimento é representado pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998, que, dentre outras medidas, guindou a eficiência, o princípio constitucional, da Administração Pública, ao lado da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade.

De acordo com os princípios da gestão estratégica, seguem a teoria do *Project Management Institute* que dá ênfase aos resultados e ao empreendedorismo. O marco legal

corresponde à Lei nº 9.989/2000 que estabelece as diretrizes do Plano Plurianual (SANO, 2003). Muito difundidas no mundo e no Brasil, as certificações cumpriram seu papel na divulgação das técnicas de gestão de projetos. As técnicas de gestão continuam imprescindíveis, porém, não suficientes para o sucesso de um projeto (VIANA, SILVEIRA, LARA, PAIXÃO, 2009).

Projeto é definido nessa área como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único (PMBOK, 2009). No que tange ao método de desenvolvimento e gerenciamento de projetos, é possível destacar: *Front and Loading* (FEL), *Lean Delivery Production System* (LPDS), as melhores práticas do PMI® - *Project Management Institute* (PMBOK, 2009). O gerenciamento de projetos, (FORTUNE, WHITE 2006; MUNNS, BJEIRMI, 1996), inserido na gestão pública e combinado com a normatização do conhecimento, pode se configurar em instrumento de incremento da Administração Pública. Tal fato pode ser revelado como instrumento inovador e efetivo, inserido como elemento relevante na estratégia, portanto, atrelado à eficiência dos entes públicos que têm o objetivo de gerir bens e interesses públicos.

O ponto crucial, para o presente trabalho, é o foco no acerto e precisão da escolha das diretrizes das políticas públicas. É necessário pontuar que, no Brasil, apesar de já existirem diretrizes acerca do assunto, em 2005 foram disponibilizados instrumentos consistentes de apoio à gestão pública voltada para resultado. O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão implantou o PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO – GesPública, a partir do Decreto nº 5.378/05 que institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GesPública e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização.

Tendo em vista a importância da participação do Estado, assim como do acerto e precisão da escolha das diretrizes das políticas públicas para o desenvolvimento de gestão mais assertiva, e com resultados concretos e quantificados, este trabalho buscou analisar a aplicabilidade do gerenciamento de projetos na gestão pública, embasado nas diretrizes do guia de procedimentos PMBoK.

1.1. PROBLEMA DA PESQUISA

O presente trabalho nasce da relevância do tema e, mais especificamente, da inquietação derivada do seguinte problema -

A introdução da teoria do gerenciamento de projetos na administração pública é benéfica?

1.2. HIPÓTESES

Diante do problema de pesquisa exposto, surgem hipóteses que podem ser classificadas como *existenciais*, pois possuem compreensão geral e configuram a tentativa de validar uma resposta para o problema proposto (CERVO e BERVIAN 2006; VIEGAS, 1999; THIOLLENT, 1998; MARCONI e LAKATOS, 1996; VIEGAS, 1999; BARROS e LEHFELD, 2004).

Na concepção de Cervo, Bervian e Silva (2006, p.66) “enunciado da hipótese: a hipótese, como resposta e explicação provisória, relaciona as duas ou mais variáveis do problema levantado. A hipótese deve ser testável e responder ao problema, ainda que de forma provisória”. Nesse sentido, as hipóteses propostas para a consecução deste trabalho estão concatenadas de forma lógica com o intuito de promover o nexos causal com os objetivos principal e secundários, de forma a consolidar e responder ao problema proposto.

Hipótese 1 – “Existe uma mudança de comportamento na evolução dos indicadores finalísticos se comparados os períodos pré e pós-gestão de projetos”.

Hipótese 2 – “Com base no comportamento dos indicadores finalísticos é possível efetuar previsões para o futuro”.

Hipótese 3 – “Houve melhoria nos indicadores macroeconômicos do Estado de Minas Gerais na análise do período pré e pós-gestão de projetos”.

Hipótese 4 – “O posicionamento do Estado de Minas Gerais, no tocante aos indicadores macroeconômicos (PIB, Índice de Gini, PIA, PEA e Resultado Primário) foi alterado positivamente a partir da utilização do gerenciamento de projetos, em comparação com os demais Estados da federação”.

1.3. ESCOPO DA PESQUISA

O escopo do trabalho baseia-se na análise da gestão pública do Governo do Estado de Minas Gerais. Essa restrição deve-se ao fato de Minas Gerais ter sido um dos pioneiros em relação aos demais Estados da Federação, com aplicação ampla da gestão de projetos em sua administração, em nível de maturidade e disponibilidade de documentação.

1.4. OBJETIVO DA PESQUISA

Dessa maneira, considerando as políticas públicas e seus problemas, o objetivo principal do presente trabalho foi **analisar o resultado da aplicação do gerenciamento de projetos na gestão pública e verificar a evolução de indicadores finalísticos de resultado da implantação de um método de gestão no Estado de Minas Gerais.**

Para que haja sustentação na inferência do objetivo principal, faz-se necessário atingir um conjunto de objetivos específicos (desdobramentos do objetivo principal), que acompanham e ratificam o objetivo principal, como:

- desenvolver o referencial teórico acerca dos temas Políticas Públicas e Governança para Resultados, com o objetivo de dar sustentação ao delineamento da investigação pretendida;
- registrar a prática de gerenciamento de projetos para o governo do Estado de Minas Gerais;
- identificar os indicadores finalísticos, que contribuam para análise da viabilidade de utilização do gerenciamento de projetos na gestão pública;
- coletar dados referentes aos indicadores finalísticos;
- efetuar as análises estatísticas propostas.

1.5. CONTRIBUIÇÕES ESPERADAS

O presente trabalho possui o intuito de contribuir com o desenvolvimento da produção de conhecimento sobre gerenciamento de projetos para o meio acadêmico e para a administração pública, em razão dos poucos trabalhos focando a análise que contempla a intersecção de temas como políticas públicas, gerenciamento de projetos e gestão pública. Nesse sentido, a pesquisa tem enfoque interdisciplinar, envolvendo a Engenharia de Produção

e a Administração Pública. Além disso, pretende promover a gestão pública voltada para os resultados e gerar análises, a partir da capacidade de previsão estatística dos projetos estruturadores para a administração pública.

1.6. JUSTIFICATIVA, RELEVÂNCIA E ORIGINALIDADE DA PESQUISA

Autores sobre Gestão de Projetos (PMI, 2006; FORTUNE, WHITE 2006; MUNNS, BJEIRMI, 1996), políticas públicas (REZENDE, 2000; BRESSER PEREIRA, 2005) e melhores práticas de gestão (MINTZBERG e QUINN, 2001; MAXIMIANO, 2006; TROSA, 2001) contribuem para elucidar a relevância dos respectivos temas.

Nesse contexto, suscitar os elementos mencionados na promoção do gerenciamento de projetos na gestão pública, é fundamental, na busca pela apreensão da efetividade da atuação do Estado.

De acordo com *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*, “a efetividade é mais importante que a eficiência” (BRASIL, 1995). Nesse sentido, a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão das Minas Gerais lançou, no ano 2003, o PMDI - Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado. O PMDI estabelece metas a serem atingidas até o ano 2023. Tais metas tornarão o Estado das Minas Gerais “no melhor Estado para se viver” (SEPLAG, 2009).

Entre 2003 e 2023, estão previstos dois momentos de avaliação, sendo uma em 2011, ano de encerramento do PPAG – Plano Plurianual de Ação Governamental, e a outra no ano 2023, ano de encerramento do próprio PMDI. Para que uma avaliação quantitativa pudesse ser feita, 106 indicadores foram criados com o PMDI. Esses indicadores representam, segundo os autores, as seguintes 13 “áreas de resultados”: 1 – educação de qualidade; 2 – protagonismo juvenil; 3 – defesa social; 4 – vida saudável; 5 - desenvolvimento do Norte de Minas, Jequitinhonha, Mucuri e Rio Doce; 6 – redução da pobreza; 7 – rede de cidades e serviços; 8 - logística de integração e desenvolvimento; 9 - investimento e valor agregado da produção; 10 – inovação, tecnologia e qualidade; 11 – qualidade ambiental; além disso, dão sustentação para o programa, as duas últimas áreas que representam dois pilares: 12 – qualidade e inovação da gestão pública e 13 – qualidade fiscal, contemplando assim as 13 áreas de resultado.

O PMDI, para o Governo de Minas Gerais, representa a melhoria quantitativa dessas 13 áreas representadas pelos 106 indicadores e tem como objetivo levar o Estado de Minas Gerais à condição de melhor Estado para se viver. É válido mencionar que o PMDI é a materialização das metas definidas no art. 157, e seguintes da Constituição Mineira, promulgada em 1989. Nesse sentido, o PMDI é o instrumento que está sendo utilizado pelo Governo de Minas Gerais para atingir as metas estabelecidas no plano. O art. 231 da Constituição Mineira dispõe acerca da execução e dos seus objetivos.

Em 2007, o PMDI foi revisado. Essa revisão incluiu: i) balanço dos avanços conseguidos em relação a 2003 e ii) ajustes para aumentar a sua possibilidade de eficácia. Além disso, pensando no aumento da possibilidade de eficácia, foi criado o EpR - Programa Estado para Resultados.

O EpR opera por meio de três focos principais: 1 – Gestão Estratégica, que acompanha a implementação da estratégia do Governo do Estado; 2 – Gestão de Empreendedores Públicos, que seleciona, aloca e avalia os profissionais da força-tarefa criada para atuar em áreas estratégicas do Governo e 3 – Gestão de Resultados, que desenvolve e acompanha a *performance* do Estado por meio de indicadores e avaliações. Em 2008, os 106 indicadores do PMDI foram revisados, tornando-se 88 descritores. Esses descritores mantêm o conceito original dos 106 indicadores e, conseqüentemente, das 13 áreas resultantes.

Nesse sentido, o presente trabalho pretende modelar estatisticamente os 66 descritores por meio de técnicas de séries temporais e, se possível, obter valores futuros para cada descritor nos próximos anos, respeitando a capacidade preditiva de cada modelo ajustado e sem recorrer a nenhuma outra teoria subjacente, acerca de políticas públicas.

Nesse íterim, faz-se necessário explicitar justificativas para descobrir vias que esclareçam as necessidades de pesquisar o tema vigente, embasadas nos argumentos expostos a seguir.

Na busca por informações cada vez mais consistentes, detalhadas e regulares das políticas pública, é premente a necessidade de orientação do processo decisório governamental, ou seja, o governo do Estado inferindo metas para a consecução de seus projetos.

A implementação das políticas públicas requer ferramentas de controle completas, no sentido de conduzir para resultados conjuntos, advindos de múltiplas áreas e implicando em melhoria na conjuntura que possa ser traduzida em bem-estar social.

O acompanhamento e monitoramento dos projetos, vinculados às políticas públicas, com a definição de papéis e responsáveis e, sobretudo, documentação de todas as etapas e

resultados atingidos, pode contribuir para a efetividade dos gastos públicos, embasados na construção de um sistema de informações sob a égide de uma lógica estrutural, o que pode ser conseguido pelo PMI.

No tocante ao PMI, algumas organizações adaptam sua metodologia de gestão de projetos de padrões externos, utilizando o PMBOK (ZIELINSKI, 2005). O PMBOK possui *design* flexível e pode ser customizado, de acordo com a necessidade de várias organizações, selecionando, adaptando e implementando processos (FORRESTER, 2006). Nesse sentido, estudo realizado em 2001 e em 2002, pela *International Project Management Association* (IPMA), mostrou que a Irlanda foi classificada em segundo lugar, atrás de Suécia, e antes do Reino Unido, Noruega, Dinamarca, Hungria e Áustria na prática da gestão de projetos (NAUGHTON e KAVANAGH, 2005). A pesquisa identificou que o aumento no uso da gestão de projetos está ajudando organizações irlandesas a tratar pelo menos três dos desafios estratégicos que enfrentam todas as organizações: como controlar a complexidade dos processos, como controlar o tempo e como controlar o custo (DUTRA et al; 2001).

E ainda, pela contribuição de análise mais aprofundada do acompanhamento dos projetos em andamento e dos resultados auferidos dos projetos finalizados de forma sistematizada e transparente, evidenciada em índices, capazes de apontar a consecução da efetividade das políticas públicas no Brasil.

1.7. ESTRUTURA DO TRABALHO

Assim, em uma visão estrutural do trabalho, são destacados seus principais elementos: fundamentação teórica, análise da relação entre o *Project Management Institute* – PMI e gestão pública, análise dos dados de forma qualitativa e quantitativa que possibilite a identificação positiva ou negativa da inserção do gerenciamento de projetos na gestão pública, organizados na forma descrita a seguir.

O Capítulo 1 apresenta tópicos acerca da Contextualização, Problema da Pesquisa, Hipóteses, Objetivo da Pesquisa, Justificativa, Relevância e Originalidade da Pesquisa e também, a Estrutura do Trabalho.

O Capítulo 2 contempla o Método da Pesquisa.

O Capítulo 3 consta de revisão bibliográfica, observando a Gestão Pública.

O Capítulo 4 versa sobre a revisão bibliográfica acerca do Gerenciamento de Projetos na Governança para Resultados.

O Capítulo 5 trata do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado e sua análise qualitativa.

O Capítulo 6 trata do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado e sua análise quantitativa.

O Capítulo 7 apresenta as conclusões.

E, finalmente, as referências bibliográficas.

Anexo A – Projetos estruturadores

Apêndice A – Dicionário de variáveis

Apêndice B – Base de dados

Apêndice C – Carta convite e questionário.

2. MÉTODO

Este capítulo tem a finalidade de apresentar os passos de procedimentos metodológicos empregados no presente trabalho, com o intuito de identificar as premissas e atividades, desde as inferências sobre o tema até a análise e discussão dos dados resultantes de todo o processo da pesquisa.

2.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

Este trabalho estabelece como método o quali-quantitativo, com objetivo descritivo, apresentando estratégia de estudo observacional de dados primários e secundários, com acompanhamento longitudinal de indicadores de desempenho de órgãos governamentais.

A utilização do conhecimento, sob a ótica da análise de conteúdo, é proeminente na seleção, codificação e tabulação dos dados. Nesse sentido, Cervo, Bervian e Silva (2006) classificam o conhecimento como empírico, científico e filosófico e denotam seus níveis de profundidade, de tal modo que o conhecimento empírico resulta da aquisição de conhecimento do pesquisador com o meio ambiente. O científico atinge um nível a mais, pois procura compreender, além do ente, do objeto, do fato e do fenômeno, sua estrutura, organização, funcionamento, causas e lei. Já o filosófico configura-se em abrangência maior que o científico e se distingue do mesmo pelo objeto de investigação e pelo método. E o conhecimento teleológico se consubstancia no esforço pessoal, mediante a reflexão e auxílio de instrumentos, além da atitude de fé de um conhecimento revelado.

Para tanto, Marconi e Lakatos (1996, p.69) ressaltam acerca da conjectura que é lançada para explicar ou prever aquilo que despertou a curiosidade intelectual ou dificuldade teórica e/ou prática. “A conjectura é uma solução proposta em forma de proposição passível de teste, direto ou indireto, nas suas consequências, sempre dedutivamente”.

Segundo Oliveira (2000), o método quantitativo é muito utilizado no desenvolvimento das pesquisas descritivas, na qual se procura descobrir e classificar a relação entre variáveis, assim como na investigação da relação de causalidade entre os fenômenos: causa e efeito. Ainda, de acordo com o mesmo autor, o método ou a abordagem qualitativa difere do quantitativo pelo fato de não empregar dados estatísticos como centro do processo de análise de um problema.

Para Lakatos e Marconi (1996, p.104), “construto é um conceito consciente e deliberadamente inventado ou adotado com um propósito científico, formado geralmente através de conceitos de nível inferior de abstração”. E, ainda, segundo os autores mencionados, o construto, em nível mais elevado de abstração, primeiro passa em direção à formulação de uma teoria. São elaborados, criados ou adotados, tendo em vista determinada finalidade científica, de forma consciente e sistemática, conforme demonstra a Figura 1.

Figura 1 – Formação de construto (hipóteses)
Fonte: alterado de Lakatos e Marconi (1996)

Oliveira (2000) aponta que a fase prática da pesquisa inicia-se com a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadoras, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos, e sua execução obedece a várias características.

Na fase inicial deste trabalho, foi efetuada a pesquisa qualitativa e os métodos de coleta e análise de dados são apropriados para a pesquisa exploratória (ROESCH, 1999). E, ainda, o método qualitativo é constituído por um conjunto de técnicas interpretativas que têm por meta retratar, decodificar ou traduzir fenômenos sociais naturais, com vistas à obtenção de elementos relevantes, para descrever ou explicar esses fenômenos (HOPPEN, LAPOINT e MOREAU, 1996), e análise de documentos escritos e orais (QUEIROZ, 1992).

Diante do problema de pesquisa exposto, foram derivadas as hipóteses que serviram de base para o trabalho. Tais hipóteses poderiam ser classificadas como existenciais, mais especificamente, têm uma compreensão geral e configura na tentativa de validar uma resposta, ainda que de forma provisória (CERVO, BERVIAN e SILVA 2006; VIEGAS, 1999; THIOLENT, 1998; MARCONI e LAKATOS, 1996; KÖCHE, 2000).

Na concepção de Cervo, Bervian e Silva (2006, p.66) enunciado da hipótese: a hipótese, como resposta e explicação provisória, relaciona as duas ou mais variáveis do problema. A hipótese deve ser testável e responder ao problema, ainda que de forma provisória.

Nesse sentido, as hipóteses propostas para a consecução deste trabalho foram concatenadas de forma lógica, com o intuito de promover o nexos causal com os objetivos principal e secundários, de forma a consolidar e responder ao problema proposto. Para Barros e Lehfeld (2000, p.63), “a dedução consiste em um recurso metodológico em que a racionalização ou combinação de idéias, em sentido interpretativo, vale mais que a experimentação de caso por caso. Em termos mais simples, pode-se dizer que é o raciocínio que caminha do geral para o particular”.

O Quadro 1 apresenta os procedimentos para a pesquisa de maneira sintética:

Procedimentos	Descrição
Técnica de coleta de dados	Para Oliveira (2000, p. 182) verifica-se que a fase prática da pesquisa inicia-se com a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadoras, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos, e sua execução obedece a várias características.
Seleção da amostra	Seleção é o exame detalhado de dados coletados, além disso, a seleção cuidadosa pode apontar tanto o excesso quanto a falta de informações.
Análise dos dados	Análise e síntese são dois procedimentos distintos e inseparáveis, de tal modo que existem três fluxos de atividades no processo de análise: (1) redução dos dados (2) apresentação dos dados (3) extração de conclusões e verificação

Quadro 1 - Procedimentos da Pesquisa Científica

Fonte: Miles e Huberman *apud* Roesch (1999), Oliveira (2000), Cervo, Bervian e Silva (2006)

Nesse sentido, este trabalho é fundamentado com dados secundários. A Figura 2 apresenta as fases do método da pesquisa.

Figura 2 – Fases do método de pesquisa
Fonte: alterado de Barros e Lehfel'd (2000)

2.2. DELINEAMENTO QUALITATIVO

2.2.1. Cenário

O Estado de Minas Gerais, até o presente momento, é a Unidade da Federação que iniciou, a partir de 2007, de maneira formalizada, concatenada e com exposição de acordos e objetivos, a implantação da metodologia do PMI, na administração pública estadual. Tendo em vista a necessidade de analisar sua aplicabilidade e verificar a sua contribuição para a gestão pública, é imperativo que haja análise detalhada acerca dos projetos envolvidos.

Parte deste trabalho estabelece como método o qualitativo, com objetivo exploratório-descritivo, apresentando uma estratégia com estudo de caso com utilização de dados secundários. As informações são concentradas no Estado de Minas Gerais, em especial na utilização do gerenciamento de projetos na administração do Governo do Estado de Minas Gerais.

Segundo o enfoque qualitativo, este trabalho utiliza o estudo de caso para apresentar as contribuições na implementação do gerenciamento de projetos na gestão pública. De acordo com Yin (2004), o estudo de caso é empírico e investiga um fenômeno atual dentro de seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência. Para Gil (1999, p. 73) o “estudo de caso vem sendo utilizado com frequência cada vez maior pelos pesquisadores, visto servir a pesquisas com diferentes propósitos, tais como: a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; e c) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos dos experimentos”.

2.2.2. Coleta de dados

A pesquisa qualitativa e seus métodos e de coleta de análise de dados são apropriados para a pesquisa exploratória (ROESCH, 1999). E, ainda, o método qualitativo é constituído por um conjunto de técnicas interpretativas que têm por meta retratar, decodificar ou traduzir

fenômenos sociais naturais, com vistas à obtenção de elementos relevantes para descrever ou explicar estes fenômenos (HOPPEN, LAPOINTE e MOREAU, 1996).

No que tange à coleta de dados, esta foi realizada por meio de prospecção documental com base em dados primários e secundários. Foram utilizadas diferentes técnicas de coleta de dados, inclusive dados verbais (entrevistas e aplicação de questionário, além de análise de documentos da própria unidade observacional e demais órgãos governamentais).

Martins e Lintz (2000, p. 45), com relação à “tipificação dos dados a serem coletados, os autores classificam em: primários - obtidos diretamente na fonte e secundários - dados já coletados, que se encontram organizados em arquivos, banco de dados, anuários e relatórios”. Nesse sentido, este trabalho é fundamentado com dados secundários.

Esses dados são originados do Governo do Estado de Minas Gerais, principalmente da Secretaria do Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG), com o intuito de atingir o objetivo proposto à investigação que consta em extrair os dados gerados pelos órgãos mencionados e analisá-los de maneira a verificar a utilização do gerenciamento de projetos na Gestão Pública.

2.2.3. Objeto de estudo

O objeto de estudo é processo de implantação do gerenciamento de projetos, com base nas diretrizes do guia de procedimentos do PMBoK na gestão pública.

2.2.4. Etapas de procedimento

- 1) Sistematizar teoricamente o gerenciamento de projetos (PMBoK) na gestão pública.
- 2) Analisar os parâmetros utilizados pelo Governo Estadual de Minas Gerais, em termos do gerenciamento de projetos.
- 3) Analisar os dados qualitativos, obtidos a partir de ferramentas de coletas de dados (entrevistas e questionários, cuja análise será subsidiada por meio documental e observação do pesquisador).
- 4) Examinar as diferenças de procedimentos nos períodos pré e pós implementação PMI.

- 5) Analisar a aplicação do questionário: Avaliação da aplicabilidade do gerenciamento de projetos na gestão pública, a partir de três conjuntos de elementos: 1. gerenciamento de projetos na área pública; 2. escritório de projetos; 3. gerente executivo ou adjunto de projetos

2.2.5. Generalização

Analisar indicadores (facilitadores) e acompanhamento.

2.3. DELINEAMENTO QUANTITATIVO

Análise de dados primários e secundários.

2.3.1. Fonte de dados

Caderno de Indicadores, Secretaria do Estado de Planejamento e Gestão, Edição de 2010.

2.3.2. Variáveis

As variáveis são os indicadores finalísticos, apresentados no Caderno de Indicadores, distribuídos em 13 áreas de resultados criadas pelo Governo do Estado de Minas Gerais. As siglas adotadas no presente trabalho, áreas e descrição são apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1 - Variáveis estudadas

SIGLA	ÁREA	DESCRIPTOR
TDIS_EF_RE	Educação de Qualidade	Taxa de distorção idade série em MG, no ensino fundamental na rede estadual
TDIS_EM_RE		Taxa de distorção idade série em MG no ensino médio na rede estadual
TDIS_EF_TR		Taxa de distorção idade série em MG no ensino fundamental em todas as redes

continua

continuação

SIGLA	AREA	DESCRIPTOR
TDIS_EM_TR		Taxa de distorção idade série em MG no ensino médio em todas as redes
TFL	Protagonismo juvenil	Taxa de frequência líquida à escola da população de 15 a 17 anos
CPPS		Cobertura populacional do programa de saúde
P_DARDA		Percentual de domicílios com acesso à rede geral de distribuição de água
P_DAREF	Vida saudável	Percentual de domicílios com acesso à rede de esgoto ou fossa séptica
TAPVP_DCD		Taxa de anos potenciais de vida perdidos por doenças cardiovasculares e diabetes
TMI		Taxa de mortalidade infantil
TRM		Taxa de resolubilidade macrorregional
CAPCP		Consumo aparente de cimento <i>Portlant</i>
DTCPF		Diferença da taxa de crescimento da produção física industrial – MG e Brasil
TCR_PIBMG		Taxa de crescimento real do PIB de Minas Gerais
PMG_PIBAB		Participação de MG no PIB do agronegócio brasileiro
PMG_EBCB		Participação de MG no valor das exp. de carne bovina
VEMG		Valor das exportações de MG (em US\$ milhões)
PMG_ENPITC	Investimento e valor agregado da produção	Participação de MG nas exportações de produtos intensivos em tecnologia ou capital
CAPCP		Consumo aparente de cimento <i>Portlant</i>
DTCPF		Diferença da taxa de crescimento da produção física industrial – MG e Brasil
TCR_PIBMG		Taxa de crescimento real do PIB de Minas Gerais
PMG_PIBAB		Participação de Minas Gerais no PIB do agronegócio brasileiro
PMG_EBCB		Participação de Minas Gerais no valor das exportações de carne bovina
PMG_EBCB		Participação de Minas Gerais no valor das exportações de carne bovina
VEMG		Valor das exportações de Minas Gerais (em US\$ milhões)
PMG_ENPITC		Participação de Minas Gerais nas exportações de produtos intensivos em tecnologia ou capital

continua

continuação

SIGLA	AREA	DESCRIPTOR
NCEP		Número de contratos de exportação de patentes
NCFT		Número de contratos de fornecimento de tecnologia
NCEP_FT		Número de contratos de exploração de patentes e fornecimento de tecnologia
NPI		Número de pedidos de privilégio de invenção depositados
NCEP_FT		Número de contratos de exploração de patentes e fornecimento de tecnologia
NPI	Inovação,	Número de pedidos de privilégio de invenção depositados
NMU	tecnologia	Número de pedidos de modelo de utilidade depositados
NCA	e qualidade	Número de certificados de adição
NTCP		Número de tratados de cooperação técnica de patentes
T_PPD		Total de pedidos de patentes
MPPMG		Média de publicações de pesquisadores domiciliados em MG
MMPD		Número de matriculados em programas de doutorado com notas 5,6 ou 7 na avaliação da Capes
MTPDD		Média de teses de doutorado de programas de pós-graduação com notas 5,6 ou 7 na avaliação Capes
NARMG	Logística de integração e desenvolvimento	Número de acidentes em rodovias no âmbito do Estado de MG
PICMS_GN_MG		Participação do ICMS Grande Norte/MG
PNVM7		Proporção de nascidos vivos de mães com sete ou mais consultas de pré-natal
TDIS_GN_EF_RE		Taxa de distorção idade série em GN no ensino fundamental na rede estadual
TDIS_GN_EM_RE	Desenvolvimento do Norte de Minas, Jequitinhonha, Mucuri e Rio Doce	Taxa de distorção idade série em GN no ensino médio na rede estadual
TDIS_GN_EF_TR		Taxa de distorção idade série em GN no ensino fundamental em todas as redes
TDIS_GN_EM_TR		Taxa de distorção idade série em GN no ensino médio em todas as redes
TIDI_GN		Taxa de internação por desnutrição infantil (por 10.000)
TMI_GN		Taxa de mortalidade infantil no Grande Norte de Minas Gerais

Continua

SIGLA	AREA	DESCRIPTOR
NTLPID_R	Redução da pobreza e inclusão produtiva	Número de títulos de legitimação da posse de imóveis devolutos rurais
NTLPID_U		Número de títulos de legitimação da posse de imóveis devolutos urbanos
PI_MG		Proporção de indigentes no Estado de Minas Gerais
PI_RMBH		Proporção de indigentes na região metropolitana de Belo Horizonte
PP_EU		Proporção de pobres no espaço urbano
PP_ER		Proporção de pobres no espaço rural
PP_RMBH		Proporção de pobres na região metropolitana de BH
PP_MG		Proporção de pobres em Minas Gerais
TOI		Taxa de ocupação infantil
DBO	Qualidade Ambiental	Demanda bioquímica de oxigênio (mg/l)
IQA_M		Índice da qualidade de água médio
PADA_RSU		População com acesso a disposição adequada de resíduos sólidos urbanos
TCV_MG	Desafio Social	Taxa de crimes violentos em MG (por 100.000 habitantes)
TCV_CP		Taxa de crimes violentos contra o patrimônio em MG (por 100.000 habitantes)
TH		Taxa de homicídios
NEST_RM	Rede de cidades e serviços	Número de empregados no setor turismo nas regiões metropolitanas
NEST_RMBH		Empregados no setor de turismo na RMBH
PP_RMBH		Percentual de participação RMBH
A_ICMS	Qualidade fiscal	Arrecadação de ICMS, excluindo juros, multa, dívida ativa e anistia (R\$ bilhões)
PDCE		Participação das despesas de capital empenhadas (R\$ bilhões)
DTE		Despesa total empenhada (R\$ bilhões)
P_PDC		Percentual da participação das despesas de capital
TEM_PE	Qualidade e inovação em Gestão Pública	Taxa de execução média dos projetos estruturados de Minas Gerais (%)
NSE_INF		Número de serviços eletrônicos informacionais
NSE_I		Número de serviços eletrônicos interativos
NSE_T		Número de serviços eletrônicos transacionais

2.3.3. Qualidade da informação

Uma amostra aleatória de 10% dos registros da base de dados eletrônica foi conferida com as informações do caderno de resultados e não foram encontrados erros de digitação.

2.4. ESTRATÉGIA DE ANÁLISE

2.4.1. Hipótese 1 e Hipótese 2

Hipótese 1 – “Existe uma mudança de comportamento na evolução dos indicadores finalísticos, se comparados os períodos pré e pós a gestão de projetos”.

Hipótese 2 – “Com base no comportamento dos indicadores finalísticos é possível efetuar previsões para o futuro”.

Estudo comparativo das 13 áreas de resultados em relação ao comportamento de seus indicadores entre as fases pré e pós-implantação do Programa para Resultados.

Foram estudados somente os indicadores que tiveram os valores de todos os anos do período entre 2001 e 2009, com o intuito de verificar o período pré e pós implantação do gerenciamento de projetos no Estado de Minas Gerais.

2.4.1.1. Estratégia de análise

A Figura 3 apresenta a estratégia de análise desse trabalho.

Figura 3 – Estratégia de análise

Os 66 indicadores finalísticos foram classificados, segundo o total de anos em que foram avaliados pelo Governo de Minas Gerais, dos quais 56 foram selecionados. A hipótese de existência de tendência foi testada em cada uma das 56 séries temporais pelo teste de Cox-Stuart. O teste de Cox-Stuart é adequado para séries temporais com poucas observações e sua aplicação segue os seguintes passos:

Seja Z_i a i -ésima observação de uma série temporal. As N observações da série são agrupadas aos pares $(Z_1, X_{1+c}), (Z_1, X_{2+c}), \dots, (Z_{N-c}, X_N)$ onde $c = N/2$, se N é par e $c = (N+1)/2$, se N é ímpar. A cada par associa-se o sinal $+$ se $Z_i < Z_{i+c}$ e o sinal $-$ se $Z_i > Z_{i+c}$, eliminando os empates. Seja n o número de pares onde $Z_i \neq Z_{i+c}$. A estatística teste é:

$$Tcs = \text{número de pares com sinal} +$$

Se $n \leq 20$ a regra de decisão baseia-se na distribuição binomial com parâmetros n e $p = 0,5$. Assim, para um determinado nível de significância α , rejeita-se H_0 : não existe tendência se $Tcs \leq b$ ou $Tcs \geq n - b$, onde b é o $\alpha/2$ – quantil da distribuição binomial com parâmetros n e $p=0,5$ (MORETTIN e TOLOI, 1987).

Para as séries não estacionárias, as previsões para o ano seguinte foram obtidas por meio do método de alisamento exponencial simples (AES). Tal método é um passo intermediário do método de alisamento linear de brown (AELB) que foi usado para prever o ano seguinte das séries não estacionárias, com tendência linear.

Para essas séries, foram ajustados, com auxílio do *software* SPSS, v17.0, modelos de regressão linear ou quadrático seguido de análise de resíduos pelo teste de Shapiro-Wilk. Para as séries cujo modelo de regressão linear clássico ajustou-se bem com base no coeficiente de determinação R^2 , o método de alisamento exponencial linear de Brown (MORETTIN e TOLOI, 1987) foi utilizado.

O método de alisamento linear de Brown (AELB) é adequado para previsão de séries não sazonais com tendência linear. A base do método é obter uma série de valores a partir de um procedimento chamado “alisamento exponencial” da série original, por meio da equação:

$$Z_t^{**} = \alpha Z_t^* + (1 - \alpha) Z_{t-1}^{**}, t=2, \dots, N,$$

Sendo:

$$Z_1^{**} = Z_1$$

$$Z_t^* = \alpha Z_t + (1 - \alpha) Z_{t-1}^*, t=1, \dots, N,$$

Sendo:

$$Z_0^* = Z_1$$

Para previsão do valor no ano seguinte foi usada a equação:

$$Z_t^p = a1_t + a2_t,$$

Sendo:

$$a1_t = 2 Z_t^* - Z_t^{**}$$

$$a2_t = [\alpha/(1-\alpha)](Z_t^* - Z_t^{**})$$

A constante α é chamada de constante de alisamento. Altos valores de α significam pesos menores aos anos anteriores e, conseqüentemente, maior peso ao último ano no processo de previsão do ano seguinte. O valor de α deve ser escolhido baseado em algum critério, de preferência, algum critério que seja função dos resíduos gerados pela diferença entre o valor original da série e o valor obtido pela equação de previsão. Existem vários critérios. Neste trabalho, foi usado o critério de informação (SIC), dado por:

$$SIC = T^{\left(\frac{k}{T}\right)} \frac{\sum_{t=1}^T e_t^2}{T}$$

sendo:

T: o número de observações consideradas no cálculo de e_t ,

sendo

$$e_t = (Z_t - Z_t^p),$$

k: o número de parâmetros da equação de previsão.

Considerou-se, portanto, que a melhor constante de alisamento α seria a que gerasse o menor valor do critério de informação SIC, sendo esse uma função dos resíduos da equação de previsão ajustada para cada constante α . Essa etapa necessitou de rotina programada no ambiente R, versão 2.11.0, um *software* estatístico de acesso livre. A rotina é apresentada a seguir.

PROGRAMA QUE DETERMINA A CONSTANTE DE ALISAMENTO QUE MINIMIZA O CRITÉRIO DE INFORMAÇÃO

AUTORES: Erika Monteiro de Souza e Savi

Hélio Rubens de Carvalho Nunes

Observações:

- 1) antes do início da execução, indicar ao *software* o endereço dos dados
- 2) os dados devem estar em formato txt.

LEITURA DOS DADOS

```
d<-read.table("dad.txt",header=T)
attach(d)
```

```
z<-z1
```

FUNÇÃO QUE CALCULA O SIC

```
sic<-function(a){
zb<-NULL
zbb<-NULL
at<-NULL
```

continua

```

bt<-NULL
zaj<-NULL
e<-NULL
zb[1]<-z[1]
zbb[1]<-z[1]
at[1]<-0
bt[1]<-0
zaj[1]<-0
zaj[2]<-0
e[1]<-0
e[2]<-0
for (i in 2:9){
  zb[i]<-a*z[i]+(1-a)*zb[i-1]
  zbb[i]<-a*zbb[i]+(1-a)*zbb[i-1]
  at[i]<-2*zb[i]-zbb[i]
  bt[i]<-(a/(1-a))*(zb[i]-zbb[i])
  zaj[i+1]<-at[i]+bt[i]}
round(zb,2)
round(zbb,2)
round(at,2)
round(bt,2)
round(zaj,2)
for(i in 3:9){
  e[i]<-(z[i]-zaj[i])}
se<-sum(e^2)
sic<-(7^(2/7))*(se/7)
list(sic)}

```

COMANDO QUE PREPARA A MATRIZ DE GRÁFICOS

```
par(mfrow=c(2,3))
```

SEQUÊNCIA DE COMANDOS PARA A CONFECÇÃO DOS GRÁFICOS

```

z<-z1
s<-seq(0.05,0.95,0.025)
sic_v<-NULL
for(i in 1:length(s)){
  sic_v[i]<-sic(s[i])}
plot(s,sic_v,pch=19)

```

	conclusão
SEQUÊNCIA DE COMANDOS QUE FORNECEM A MATRIZ QUE CONTÉM OS VALORES DE SIC PARA CADA CONSTANTE DE ALISAMENTO <pre>m<-cbind(s,sic_v) matrix(m) m</pre>	
FIM DA ROTINA	

Quadro 2 – Programa que determina a constante de alisamento que minimiza o critério de informação

2.4.1.2. Possíveis problemas

Quando se analisa uma série temporal, alguns pontos devem ser tratados com cautela, mostrados a seguir.

i) A determinação do intervalo de amostragem. Séries contínuas precisam ser discretizadas para serem estatisticamente analisadas. E essa discretização é feita determinando o intervalo entre dois momentos de observação. A série que originalmente é contínua, passa a ser discreta com observações equidistantes. Na presente pesquisa, esse problema é inexistente, pois os processos estocásticos em estudo são naturalmente discretos.

ii) A determinação do número de curvas. Tendo em mente a ideia de que uma série é apenas uma das possíveis realizações de um processo, quanto mais realizações forem obtidas, maior precisão a análise terá. Esse é um problema de processos que permitem a observação de mais de uma curva.

iii) A suposição de estacionariedade. Um processo é estacionário quando sua série temporal se desenvolve aleatoriamente em torno de uma média constante. A maior parte dos processos não é estacionária, mas as técnicas de análise estatística exigem a suposição de estacionariedade. Neste trabalho tal propriedade foi verificada em cada uma das 56 séries estudadas.

iv) Presença de *outliers*. *Outliers* são valores muito diferentes dos demais valores da série. Caso exista(m) *outlier(ers)* em alguma série, e não se trate de um erro de medida ou de impressão, tais valores serão incorporados na análise da série, desde que possível.

v) Tamanho das séries. O tamanho de uma série temporal está associado à característica do processo em estudo e com o número de instantes em que os valores são

observados. Na presente pesquisa, os processos em estudo são, por si só, processos curtos (2000 – 2023), o que torna sem sentido a espera do decorrer dos anos para uma análise com fins de previsão. Portanto, não é necessária a preocupação se a série é curta ou não, apenas com a utilização de técnicas adequadas para séries com poucos momentos de observação.

Mesmo com a aplicação de técnicas apropriadas para séries com poucos registros, as conclusões serão tiradas com a devida cautela. As previsões para o ano futuro e a classificação dos indicadores com as piores previsões para o alcance da meta estabelecida, pelo governo mineiro, será útil para a equipe de gestão e de planejamento intervir e reverter a previsão de piora do indicador.

2.4.2. Hipótese 3 e Hipótese 4

Hipótese 3 – “Houve melhoria nos indicadores macroeconômicos do Estado de Minas Gerais na análise do período pré e pós gestão de projetos”.

A análise da Hipótese 3 foi efetuada com base nos indicadores finalísticos, de acordo com os critérios utilizados nas Hipóteses 1 e 2, detalhados na seção anterior. Ressalta-se apenas que as comparações entre as fases pré e pós gestão de projetos por meio da variação em percentual dos indicadores calculada considerando os anos 2003 e 2000 (Fase Pré Gestão) e os anos de 2009 e 2003 (Fase Pós Gestão). Considerando a polaridade do indicador, foi observado, para cada um deles, em qual fase ocorreu a melhor variação, ou seja, o resultado mais positivo para sua melhoria.

Hipótese 4 – “O posicionamento do Estado de Minas Gerais, no tocante aos indicadores macroeconômicos (PIB, Índice de Gini, PIA, PEA e Resultado Primário) foi alterado positivamente a partir da utilização do gerenciamento de projetos, em comparação com os demais Estados da federação”.

Análise descritiva da variação (em %) do PEA, PIB, Índice de Gini e resultado primário entre os anos de 2008 e 2003 e localização do estado de MG em relação aos outros estados. Análise descritiva da variação (em %) do PEA, PIB, Índice de Gini e resultado primário entre os anos de 2008 e 2003 e localização do estado de MG em relação aos outros estados.

3. GESTÃO PÚBLICA

Este capítulo trata da gestão das políticas públicas, estabelecendo suas características, considerando as diretrizes governamentais mais recentes e sua relevância no cenário da gestão pública.

3.1. POLÍTICAS PÚBLICAS

O termo “políticas públicas” é utilizado de diversas formas e, no decorrer da história, ocorreram modificações no modo de apreendê-lo. O Quadro 2 apresenta algumas de suas definições com o intuito de melhor ilustrar sua abrangência.

Autores	Contribuições ao entendimento das políticas públicas
Laswell (1936)	Introduz a expressão <i>policy analysis</i> (análise de política pública)
Simon (1957)	Introduziu o conceito de racionalidade limitada dos decisores públicos (<i>policy makers</i>)
Lindblom (1959)	Questionou a ênfase no racionalismo de Laswell e Simon e propôs a incorporação de outras variáveis à formulação e à análise de políticas públicas
Easton (1965)	Contribuiu para a área ao definir a política pública como um sistema, ou seja, como uma relação entre formulação, resultados e o ambiente
Lindblom (1979)	Propôs o “ajustamento mútuo” para designar a possibilidade de os diversos atores envolvidos numa formulação ou implementação de políticas cooperarem de forma autônoma
Wildavsky (1980/1992)	Associado ao incrementalismo e ressalta o orçamento como conflito de interesses em políticas públicas
Caiden (1994)	Utiliza o termo "excessiva burocratização" nas políticas públicas, dificultando seus resultados
Höfling (2001)	Conceitua as Políticas Públicas como o Estado implantando um projeto de governo, através de programas, de ações voltadas para setores específicos da sociedade
Bucci (2002)	O conceito tem como foco o processo de escolha dos meios para a realização dos objetivos do governo, com a participação dos agentes públicos e privados
Souza (2006)	Políticas públicas estão ligadas ao Estado que determina como os recursos são utilizados com o intuito de beneficiar os cidadãos
Caldas (2008)	Conceitua as políticas públicas como a totalidade de ações, metas e planos que os governos (nacionais, estaduais ou municipais) traçam para alcançar o bem-estar da sociedade e o interesse público

Quadro 3 - Conceituação de políticas públicas

A visão da política pública, como processo incremental, foi desenvolvida por Lindblom (1979), Caiden e Wildavsky (1980) e Wildavsky (1992). Martins (1998) menciona políticas da burocracia estatal que geram inefetividade, patrimonialismo e insulamento burocrático. Para Kerbaui (2010), política pública é entendida, geralmente, como o Estado em ação. Trata-se, pois, do conjunto de orientações e ações de um governo visando o alcance de determinados objetivos. A mesma autora, ainda, complementa acerca da relevância do estabelecimento de uma agenda para a organização dos compromissos assumidos pelas instituições, seus objetivos ou interesses imediatos, suas prioridades ao lado de suas restrições. Barros (2010) ressalta que as políticas públicas são diretrizes de interesse público que desenvolvem programas de ação governamental, segundo objetivos a serem alcançados e que, para esse fim, condicionam a conduta dos agentes estatais.

Souza (2006, p.37) descreve que, dentre diversas definições e modelos sobre políticas públicas, é possível extrair e sintetizar seus elementos principais, a seguir.

A política pública permite distinguir entre o que o governo pretende fazer e o que, de fato, faz.

A política pública envolve vários atores e níveis de decisão, embora seja materializada através dos governos, e não necessariamente se restringe a participantes formais, já que os informais são também importantes.

A política pública é abrangente e não se limita a leis e regras.

A política pública é uma ação intencional, com objetivos a serem alcançados.

A política pública, embora tenha impactos no curto prazo, é uma política de longo prazo.

A política pública envolve processos subsequentes após sua decisão e proposição, ou seja, implica também implementação, execução e avaliação.

Diante da explicitação do conceito de políticas públicas, é importante diferenciá-lo dos conceitos de programa e projetos, conforme demonstra o Quadro 3. Jannuzzi (2002) tece comentários acerca da possibilidade de se considerar que a avaliação das políticas públicas, a princípio, consiste em avaliar, em sua globalidade, os diversos processos desencadeados entre a tomada de decisão, sua implementação, execução, resultados e impactos produzidos. A avaliação de políticas públicas, de maneira geral, busca uma visão macro do contexto, valendo-se de informações oriundas das avaliações de programas, subprogramas e projetos.

Utilizando o conceito de Höfling (2001), as políticas públicas podem ser entendidas como o Estado implantando um projeto de governo, através de programas, de ações voltadas para setores específicos da sociedade, vistas como *responsabilidade* do Estado – quanto à implementação e manutenção, a partir de um processo de tomada de decisões que envolve

órgãos públicos e diferentes organismos e agentes da sociedade relacionados à política implementada.

Descrição	Conceitos
Política pública	Formada por vários programas e implica um conjunto razoavelmente consistente de decisões interligadas e de ações voltadas para implementação das decisões
Programa	Conjunto coerente de ações e projetos de intervenção em uma dada área
Projeto	Instrumento de implantação de um programa

Quadro 4 - Diferenças entre política pública, programa e projeto
Fonte: adaptado da Assembléia Legislativa de Minas Gerais

Diante dos conceitos bem definidos, em relação às políticas públicas, é possível adentrar mais profundamente e destacar as políticas públicas na área de ciência e tecnologia. De acordo com a Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OECD, 2005a), as políticas de inovação constituem um amálgama das políticas de ciência, de tecnologia e industrial. A política parte da premissa de que o conhecimento tem, em todas as formas, papel crucial no progresso econômico, em que se trata de um fenômeno complexo e sistêmico.

3.2. MÉTODOS DE GESTÃO PÚBLICA

A preocupação com o desempenho é algo marcante na administração, que é sempre orientada por métodos que possibilitem a obtenção de melhores resultados. Tal fato é acentuado na gestão de empresas privadas, que possuem como objetivo principal a maximização de seu valor de mercado, em última instância, a riqueza de seus proprietários (ASSAF NETO, 2005). As diversas formas de metodologias de gestão, tais como GesPública – MEGP, *Total Quality Management* (TQM), Gestão de Pessoas, *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), entre outros, são uma evidência dessa necessidade e ainda fortalecem a argumentação da necessidade da gestão alcançar resultados ótimos. Para tanto, é imperativo identificar qual o método que melhor se adapta às condições da empresa. Essa consciência, voltada para resultados, também permeia a administração pública e isso tem se intensificado cada vez mais, contudo, ainda existem ajustes a serem feitos, além do amadurecimento da percepção do despertar para administração pública pautada em resultados e com objetivos bem delineados com metas descritas e prazos para tais metas serem

cumpridas. As mudanças globais exigem reorientações estratégicas essencialmente entre a sociedade, o Estado e a Gestão Pública com o despertar da Governança Social, contudo, é necessário que tais mudanças aconteçam de forma sistêmica e orientada para resultados como demonstra a Figura 4.

Figura 4 – Necessidade de alinhamento da Gestão Pública
Fonte: adaptado de Martins et al; 2010

A Figura 4 mostra esquematicamente a alteração do papel do Estado em relação à Gestão Pública, bem como os aspectos dessa administração com retorno para a sociedade. O Brasil, desde a década de 90, vem se enquadrando a nova forma de modelo de Estado, com base em um modelo mediador e regulador. A evolução do papel do Estado cede espaço à nova Gestão Pública que requer integração do desenvolvimento econômico, com o desenvolvimento social (RIANI, 1997).

Para que a Gestão Pública ocorra de forma constante e regular, além de acontecer sob os pilares do desenvolvimento sustentável, requer inicialmente o cumprimento dos princípios da Administração Pública, elencados no Quadro 4.

PRINCÍPIO	PALAVRAS-CHAVE
LEGALIDADE	A Administração Pública somente pode agir autorizada por lei
	A Administração Pública deve agir conforme o ordenamento jurídico, ou seja, respeitando todo o Direito vigente. Confunde-se com o princípio da LEGITIMIDADE
IMPESSOALIDADE	Respeito aos princípios da IGUALDADE e ISONOMIA nas ações da Administração Pública
	Corresponde ao princípio da FINALIDADE, ou seja, a Administração Pública busca o INTERESSE PÚBLICO
	Veda que o agente público busque fins de interesse pessoal (agir em proveito pessoal)
MORALIDADE	Exige a CONDUTA ÉTICA da Administração Pública (boa-fé, honestidade, probidade etc.)
PUBLICIDADE	Confere TRANSPARÊNCIA às ações da Administração Pública, permitindo o CONTROLE
	Confere VALIDADE a certos (determinados) atos da Administração Pública. Publicação oficial dos atos
	Admite o SIGILO quando esse preservar o interesse público. Ex: investigações policiais, assuntos de segurança nacional, questões de um concurso público, propostas de preço na licitação etc.
EFICIÊNCIA	Princípio acrescentado ao texto constitucional pela EC nº. 19/98. Marca a mudança de Administração Pública burocrática para Administração Pública gerencial
	Busca de RESULTADOS satisfatórios na prestação dos serviços públicos e equilíbrio entre CUSTO/BENEFÍCIO

Quadro 5 - Resumo dos princípios da administração pública
Fonte: Faria (2010)

Nesse sentido, antes que a medição do desempenho dos atos públicos ocorra, é necessário verificar a validade dos mesmos, para tanto é preciso que estejam pautados em três pilares: 1) aspectos legais; 2) aspectos contábeis e 3) alocação de recursos. No que tange ao aspecto legal, o Quadro 4 resume os principais lineamentos que a Administração deve seguir. É salutar a ênfase na busca por gestão mais efetiva com métodos adequados e compatíveis com as metas almejadas pelo administrador, contudo, a prudência na adoção de metodologias novas deve pautar as ações do administrador público, com acompanhamento dos resultados e monitoramento.

Caldas (2008) ressalta que o processo de formulação de políticas públicas, também chamado de ciclo das políticas públicas, apresenta diversas fases:

- 1ª – formação da agenda (seleção das prioridades)
- 2ª – formulação de políticas (apresentação de soluções ou alternativas)

- 3ª – processo de tomada de decisão (escolha das ações)
- 4ª – implementação (ou execução das ações)
- 5ª – avaliação.

Na prática, as fases se interligam entre si, de tal forma que essa separação se dá mais para facilitar a compreensão do processo na gestão pública. Foram estabelecidos no Plano Plurianual, de 2007 a 2011, aproximadamente 210 programas finalísticos no âmbito do Poder Executivo, que, por sua vez, se multiplicam em ações e projetos. Os programas nada mais são do que as ações previstas no planejamento estratégico detalhadas em projetos. Para que um projeto esteja completo é preciso que ele contenha não apenas os objetivos, mas um plano de ação dividido em várias fases (como em um cronograma) com os resultados esperados.

3.3. NOVA GESTÃO PÚBLICA

A Figura 5 apresenta a evolução do Estado nos últimos 20 anos, com destaque para as dimensões: a) políticas - eleições indiretas do primeiro civil, eleições presidenciais, aprovação da Constituição Federal (1988), criações de diversas Agências Nacionais até Reforma da Previdência dentre outras; b) econômicas - planos econômicos – cruzado e real, planos plurianuais; privatizações de empresas públicas, aprovação de fundo garantidor das PPP dentro outros.

Figura 5 – Evolução do Estado nos últimos 20 anos
Fonte: Governo do Estado do Espírito Santo - Macroplan (2006)

De acordo com Santana (2009), o Estado que escuta e se ajusta, permanentemente com mais serviços de melhor qualidade, com transparência e controle social num processo de corresponsabilidades entre Estado e sociedade alcança a efetivação de melhores resultados. O Estado está mudando porque a sociedade está mudando, de tal modo que o Estado orientado para o cidadão deriva para resultados na sociedade. A opinião pública requer que os serviços prestados aos cidadãos tenham preferência na hierarquia de deveres do Estado (TROSA, 2001).

O modelo gerencialista (Nova Gestão Pública) (COUTINHO, 2000; FERREIRA, 2002; BRESSER PEREIRA, 2005) possui um papel reformador e transformador no contexto brasileiro. O Governo do Estado do Espírito Santo (2006) destaca os princípios que norteiam a Nova Gestão Pública:

1. definição clara e inequívoca do público-alvo
2. foco em resultados finalísticos
3. gerenciamento intensivo, monitoramento e avaliação de resultados
4. participação da Sociedade
5. profissionalização do servidor.

Na visão de Santana (2009):

A Gestão para Resultados de Desenvolvimento (GpRD) é uma estratégia de gestão centrada no desempenho para o desenvolvimento e na melhora sustentável dos resultados do país. Proporciona um marco coerente para a eficácia do desenvolvimento na qual a informação sobre o desempenho é usada para melhorar a tomada de decisão, e inclui ferramentas práticas como: planejamento estratégico, programação e execução orçamentária, gestão de riscos, e monitoramento e avaliação dos resultados (Esta definição se baseia no convênio resultante da Mesa Redonda de Resultados de Marrakech, 2004).

De acordo com o Governo do Estado do Espírito Santo (2006), a Nova Gestão Pública (NGP) encontra-se em estágio avançado, especialmente em países com alto nível de desenvolvimento, como Canadá, Suíça, Suécia, Reino Unido, entre outros. O Brasil não está à margem do processo de mudança. Há crescente pressão exercida por todas as esferas da sociedade sobre o poder público, principalmente por mais resultados e maior transparência no uso do dinheiro público. Diversas organizações públicas na esfera federal e estadual estão desenvolvendo modelos de administração com características gerenciais e orientadas para resultados.

A utilização de indicadores atua como um facilitador no acompanhamento e monitoramento das ações na gestão pública, contribuindo para a administração de maneira geral, e configurando como parte integrante da evolução da Administração Pública.

3.4. INDICADORES

De acordo com Baracho (2000), dentre as principais *qualidades* dos indicadores, vale destacar:

- a) *relevância*: a informação deve ser imprescindível para informar controlar, avaliar e tomar decisões.
- b) *pertinência*: o indicador deve ser adequado ao o que se quer medir;
- c) *objetividade*: o cálculo a partir das magnitudes observadas não pode ser ambíguo;
- d) *inequívoco*: o indicador não pode permitir interpretações diversas. o conceito que expressa deve ser claro e se manter no tempo;
- e) *sensibilidade*: a medida do indicador deve ser suficientemente eficaz para identificar pequenas variações;
- f) *precisão*: a margem de erro deve ser aceitável;
- g) *acessibilidade*: custo de levantamento aceitável e ser fácil de calcular e interpretar;
- h) sua *comparação com as referências* deve permitir identificar variações a respeito dos valores desejados em relação a alguma das seguintes variáveis: *qualidade; quantidade; tempo e custo*.

Diante das principais qualidades dos indicadores de desempenho é válido mencionar os tipos de indicadores e seus respectivos conceitos, conforme apresentados no Quadro 5.

Indicador	Conceito	Tipos
Indicadores simples	Representam um valor numérico (uma unidade de medida) atribuível a uma variável. Normalmente, são utilizados para medir eficácia, ou seja, a quantidade de determinado produto ou serviços entregue ao beneficiário	Não expressa a relação entre duas ou mais variáveis.
Indicadores compostos	Os indicadores compostos expressam a relação entre duas ou mais variáveis. De acordo com as relações entre as variáveis que os constituem e a forma como são calculadas, são denominados de maneiras específicas	Proporção ou Coef.
		Porcentagem
		Razão ou Índice
		Taxa

Quadro 6 - Tipos de indicadores

Fonte: Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento/Ministério do Planejamento e Orçamento e Gestão

3.5. EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE

De acordo com o MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO (2009), de forma geral, os indicadores não são simplesmente números, ou seja, são atribuições de valor a objetivos, acontecimentos ou situações, de acordo com regras, que possam ser aplicados critérios de avaliação, como, por exemplo, eficácia, efetividade e eficiência. Dessa forma os indicadores devem:

- mensurar os resultados e gerir o desempenho;
- embasar a análise crítica dos resultados obtidos e do processo de tomada de decisão;
- contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais;
- facilitar o planejamento e o controle do desempenho e
- viabilizar a análise comparativa do desempenho da organização e do desempenho de diversas organizações, atuantes em áreas ou ambientes semelhantes.

No tocante aos indicadores de desempenho, é possível destacar a eficácia, eficiência e efetividade. A definição desses conceitos que estabelecem a diferença dos indicadores é necessária para a sua utilização na forma ideal, conforme consta do Quadro 6, contemplando o conteúdo e exemplo na visão de Januzzi (2000).

Conceito	Descrição	Exemplo
Indicador de <i>performance</i>	Abarca mudanças entre dois momentos distintos	Aumento de anos de escolaridade de mulheres 2000–2010
Indicador de avaliação de eficiência	Medida de eficiência dos meios e recursos empregados	Volume de investimentos por unidade de área física
Indicador de avaliação de eficácia	Medida de eficácia no cumprimento das metas	Melhoria das condições de moradia
Indicador de avaliação de efetividade	Medida de efetividade social do programa – avaliação dos efeitos em termos de justiça social, de contribuição para o aumento da sociabilidade e o engajamento político	Nível de criminalidade

Quadro 7 - Conceito, descrição e exemplos de indicadores sociais
Fonte: Januzzi (2000, p. 23-25)

Nesse sentido, para Terribili (2010), a utilização de indicadores de desempenho no gerenciamento de projetos é, na atualidade, indispensável para o efetivo acompanhamento e tomada de decisões. A não utilização seria o mesmo que monitorar a febre de uma pessoa sem utilizar um termômetro, usando apenas o contato físico ou a aparência da pessoa para efetuar

a avaliação. Naturalmente que pode funcionar mesmo com baixo nível de precisão, mas, também, pode falhar, com impacto gravíssimo.

Ainda, na questão da conceituação, em atenção ao conceito de eficiência, e em razão da importância conferida ao mencionado conceito, pois a menção de Gestão de Resultados por eficiência é muito utilizada, de tal modo que o Quadro 7 contribui para o entendimento desse conceito de eficiência, a partir da seleção de alguns autores.

Pesquisa	Conceito de eficiência
Osborne e Gaebler (1992)	Ressaltou o papel do governo: o governo deve ser capaz de executar tarefas delegadas por parte do legislador. A eficiência é definida como a relação entre as saídas para as entradas
Meggison, Mosley; Pietri, (1998)	A eficiência é a capacidade do administrador de obter bons produtos (produtividade, desempenho etc.) utilizando a menor quantidade de recursos (tempo, mão de obra, material etc.) possíveis; ou mais produtos utilizando a mesma quantidade de recursos
Caiden e Caiden (2001, 82)	Eficiência é a relação entre os insumos e os resultados, sendo exemplos a utilização do mínimo de insumos para produzir um determinado resultado ou a obtenção de máximos resultados para um determinado nível de insumos
Guia PMBoK (2004)	Eficiência de custos é a relação entre o custo orçado e o custo realizado para empreender o projeto ou algumas de suas ações. Inexiste referência aos resultados nesse caso

Quadro 8 - Conceitos selecionados sobre Eficiência

A Auditoria Geral do Canadá (1989) considera que a eficiência indica quão bem uma organização utiliza seus recursos para produzir bens e serviços. Assim, centra-se sobre os recursos (insumos), bens e serviços (saídas) e a taxa (produtividade), na qual os insumos são utilizados para produzir ou entregar os resultados. Para Gomes (2009), avaliar eficiência é saber como aconteceu; a eficácia, o que aconteceu; a efetividade, que diferença faz. Na visão de Souza (2006), a eficiência passou a ser vista como o principal objetivo de qualquer política pública, aliada à importância do fator credibilidade e à delegação das políticas públicas para instituições com “independência” política.

Carles (2011) diferencia os três conceitos como sendo eficácia é a capacidade de realizar objetivos, eficiência é utilizar produtivamente os recursos e efetividade é realizar a coisa certa para transformar a situação existente. O Quadro 8 também apresenta os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade, de acordo com o entendimento do Ministério do Planejamento.

Descrição	Conceito
Eficiência	Adquirir bens e serviços melhores para a administração pública (relação custo/produto; eficiência operacional)
Eficácia	Entregar os bens e serviços na hora e no lugar programado (alcançar as metas projetadas)
Efetividade	Os resultados das políticas públicas apurados pelo seu impacto na sociedade e no território. (altera a realidade e só ocorre no médio prazo)

Quadro 9 - Conceituação de eficiência, eficácia e efetividade

Fonte: Ministério do Planejamento (2009)

No tocante à efetividade, trata-se da relação entre os resultados conseguidos e os resultados propostos, e responde pelo grau de cumprimento dos objetivos que se planejaram: quantidades a produzir, clientes a obter, ordens de compras a colocar etc. Quando se considera a efetividade como único critério, redonda-se nos estilos efetivos, aqueles onde o importante é o resultado, não importa a que custo (GONZÁLEZ, 2007). No mesmo sentido, é possível considerar a efetividade como sendo a "capacidade de conseguir o efeito que se deseja ou se espera" e também como "realidade, validade" (KILIAN, 2004). De tal modo que “tanto a eficiência quanto a eficácia são caminhos a serem percorridos na busca da **efetividade**. A efetividade é a manifestação, externa à organização, daquilo que foi gerado dentro dela, ou seja, é o **resultado verdadeiro**” (BATISTA JÚNIOR, 2004).

Para o Ministério do Planejamento (2009), planejamento estrutural tem objetivo de o planejamento de médio prazo para melhorar a qualidade do gasto público com o uso adequado dos princípios da eficiência, eficácia e efetividade, dotando-os de estratégia de implantação.

4. GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA GOVERNANÇA PARA RESULTADOS

Este capítulo apresenta os conceitos relacionados com este trabalho, no tocante ao gerenciamento de projetos e sua contribuição na gestão pública, promovendo subsídios para a organização, controle e monitoramento na consecução dos projetos governamentais.

4.1. GESTÃO PARA RESULTADOS

Dentre os modelos de gestão disponíveis, encontram-se modelos de gestão estratégica de recursos humanos (TAYLOR, BEECHLER e NAPIER, 1996; SANTOS, 2000; DUTRA, 2002; ARAÚJO, 2006); gestão de competências (PRAHALAD e HAMEL, 1990; SANCHEZ E HEENE, 1997); gestão do capital intelectual (STEWART, 1998); gestão da inovação (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008; TRIZOTTO e GEISLER, 2008), gestão de projetos (VARGAS, 2002; AMARAL, 2011). Dinsmore (1999) destaca a gestão de projetos, que é compatível com as filosofias de gerenciamento existentes, apresenta qualidade competitiva, de tal modo que os níveis crescentes de qualidade para a organização é agregado o valor de interesse dos clientes. A administração de projetos, gerência de projetos ou gestão de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas na elaboração de atividades relacionadas para atingir um conjunto de objetivos pré-definidos (PMBok, 2009).

Projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por clara e lógica sequência de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos e qualidade (PMBok, 2009). Na visão de Terribili Filho (2010), o conceito de projeto trouxe à tona novas metodologias, o estabelecimento de padrões de mercado com base em *best practices Project Management Body of Knowledge*, do PMI - (PMBok), a capacitação de profissionais e abordagens mais abrangentes nas organizações, envolvendo estrutura organizacional projetada, gestão de riscos e gestão da comunicação. E, por fim, o

conceito de projeto na perspectiva da metodologia PMI, “um projeto é um empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto ou serviço único. Temporário significa que cada projeto tem um começo e um fim bem definidos. Único significa que o produto ou serviço produzido é, de alguma forma, diferente de todos os outros produtos ou serviços semelhantes” (PMBok, 2004, p.4).

Gerenciar múltiplos projetos, de forma concatenada com o todo, com o intuito de atingir metas, tende a ser técnica bem-sucedida (DINSMORE, 1999). Desde 1969, ano em que foi criado, nos Estados Unidos, o *Project Management Institute* (PMI), com o objetivo de profissionalizar a área de gerenciamento de projetos, a adoção das práticas da gestão de projetos (PMI) está avançando (LONG, 2003; AHIALE e DALCHER, 2005; ANDERSEN, 2010; PETIT e HOBBS, 2010). O PMI tem crescido em todos os continentes, tendo hoje 250 escritórios localizados em mais de 70 países, com afiliados e comunidades virtuais em 185 países (TERRIBILI FILHO, 2010).

Nesse sentido, o PMI SP (2010) menciona que muitas organizações ao redor do mundo, tais como NASA, IBM, AT&T, Siemens, Chiyoda Corporation, PriceWaterhouseCoopers, Sociedade Computacional de Singapura e o Governo Estadual de Oregon (EUA) lançam mão do Gerenciamento de Projetos para desenvolver processos inovadores, planejar, organizar e controlar iniciativas estratégicas, monitorar desempenho de empreendimentos, analisar divergências significantes e prever seus impactos nos projetos e na organização.

A Figura 6 apresenta os fatores em que a gestão de desempenho esta pautada.

Figura 6 – Relacionamento entre os fatores desempenho, tempo, custo e recursos
Fonte: adaptado de Martins et al; 2010

A partir de determinado montante de recursos, os desafios para atingir uma meta juntamente com os parâmetros onde tal meta foi atingida, são essencialmente o tempo e o custo, conforme demonstrado na Figura 6. O equilíbrio entre esses fatores pode denominar-se o desempenho foi dentro, acima ou abaixo do esperado. Com o intuito de reduzir a ocorrência de desempenhos abaixo do esperado, torna-se fundamental a adoção de metodologias que facilitem a consecução de uma gestão para resultados. O gerenciamento de projetos (PMBOK) se apresenta como alternativa para contribuir para os resultados na administração pública.

4.2. GERENCIAMENTO DE PROJETOS (PMBOK)

No processo de melhoria contínua da gestão organizacional é preciso gerir um grande número de projetos, dos mais variados tipos. Esses projetos requerem recursos escassos e compartilhados. É nesse ambiente que se destaca a gestão de múltiplos projetos que, para atingir as metas da empresa, precisa estar alinhada às estratégias organizacionais (KERZNER, 2002; LEVINE, 2005). Diante desse contexto, é válido mencionar que todo projeto deve estar alinhado ao contexto estratégico da empresa ou, o conjunto de projetos pode ser considerado como a 'tática' para atingir os objetivos organizacionais (TERRIBILI, 2010).

O PMI SP (2010) relaciona a aplicação dos princípios de Gerenciamento de Projetos e permite que os executivos seniores:

1. estabeleçam medidas do sucesso;
2. mantenham o foco no cliente;
3. quantifiquem o valor agregado correspondente aos custos;
4. aperfeiçoem o uso dos recursos da organização;
5. incorporem princípios de qualidade;
6. coloquem planos estratégicos em marcha;
7. assegurem a atualização da empresa às demandas do mercado.

Bombarda (2008) destaca que o conhecimento e as práticas da gerência de projetos são mais bem descritos em termos de seus processos componentes. Esses processos podem ser classificados em cinco grupos de processo (iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento) e nove áreas de conhecimento (gerência de integração de projetos, gerência de escopo de projetos, gerência de tempo de projetos, gerência de custo de projetos, gerência de qualidade de projetos, gerência de recursos humanos de projetos, gerência de comunicações de projetos, gerência de riscos de projetos e gerência de aquisições de projetos). No tocante ao tema gerenciamento de projetos, vários trabalhos relatam sucesso (GRIFFITH et al; 2009;

HUGHES, TIPPETT e THOMAS, 2004; NGYEN, OGUNLANA e LAN, 2004; BACCARINI, 1999; MUNNS; BJEIRNI, 1996).

A Figura 7 – estrutura sintética do gerenciamento de projetos estabelece pontos essenciais para o início do gerenciamento de projetos, em que se constroem fases ou etapas do projeto que consistem na iniciação, planejamento, monitoramento e controle, execução e encerramento.

Figura 7 – Estrutura sintética do gerenciamento de projetos
 Fonte: adaptado de SABAG (2009)

O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e da integração dos seguintes processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento (PMBok, 2004). Ainda, de acordo com o Guia PMBoK 2004, o conhecimento de gerenciamento de projetos consiste em:

1. definição do ciclo de vida do projeto
2. cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos
3. nove áreas de conhecimento.

Sanvido et al. (1992) ressaltam que os principais fatores que determinam o sucesso são: 1. a sinergia entre as pessoas participantes; 2. os contratos, obrigações, e demais formalidades; 3. troca de experiência e 4. otimização das informações.

A Figura 8 ilustra a integração dos processos, considerando cada grupo de processos (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento). É necessário

que alguns grupos de processos coexistam e interajam, contudo, cada grupo com suas especificidades e, sobretudo, atentando para o tempo do andamento de cada grupo para que esteja em conformidade com os parâmetros do projeto.

O PMBoK (2004) descreve os processos necessários para coordenar os diversos processos e atividades de gerenciamento de projetos que são essenciais para o término do projeto, que consiste nos seguintes processos:

1. desenvolver o termo de abertura do projeto.
2. desenvolver a declaração do escopo preliminar do projeto.
3. desenvolver o plano de gerenciamento do projeto.
4. orientar e gerenciar a execução do projeto.
5. monitorar e controlar o trabalho do projeto.
6. controlar mudanças de maneira integrada.
7. encerrar o projeto.

Figura 8 – Integração dos processos
Fonte: PMBoK (2004)

O PMBoK (2004) descreve os processos necessários para coordenar os diversos processos e atividades de gerenciamento de projetos, essenciais para o término do projeto, que consiste dos seguintes passos:

1. desenvolver o termo de abertura do projeto
2. desenvolver a declaração do escopo preliminar do projeto
3. desenvolver o plano de gerenciamento do projeto

4. orientar e gerenciar a execução do projeto
5. monitorar e controlar o trabalho do projeto
6. controlar mudanças de maneira integrada
7. encerrar o projeto.

A Figura 9 contempla a estrutura fundamental do PMI, apresentando as áreas de conhecimento e os importantes grupos de processos dessa metodologia.

Figura 9 – Áreas de conhecimento e grupos de processo
Fonte: PMBoK (2004)

Ainda, em relação à Figura 9, estão contempladas nove áreas de conhecimento: 1. gestão da integração do projeto; 2. gestão de escopos do projeto; 3. gestão de tempos do projeto; 4. gestão de custos do projeto; 5. gestão da qualidade do projeto; 6. gestão de recursos humanos do projeto; 7. gestão da comunicação do projeto; 8. gestão de riscos do projeto; 9. gestão de aquisições do projeto. em tais áreas de conhecimento estão dispostos os 42 processos de gestão, distribuídos em 2 processos em iniciação; 20 processos em Planejamento; 8 processos em Execução; 10 processos em Monitoramento e Controle e 2 processos em Encerramento.

Figura 10 – Esquema dos processos
Fonte: Sabag (2009)

Na Figura 10 consta, exatamente, um esquema do desmembramento da formação dos componentes desses processos e destaca, de maneira exemplificativa, alguns pontos críticos no plano de gerenciamento do projeto, dentre eles o plano de gerenciamento do escopo, em que pese à importância desse plano, pois delimita o norte do projeto; o plano de gerenciamento das comunicações e de riscos (identificando problemas e inconsistências).

4.3. ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Diante das novas formas de planejamento público: planejamento público por resultados (Brasil 2000), o gerenciamento de projetos se apresenta como uma alternativa para essa nova gestão baseada em controle e obtenção de resultados. Parta tanto, existe a necessidade de estruturação do Escritório de Gerenciamento de Projetos (EPG). Nesse

sentido, a definição do EPG, conforme mostra o Quadro 9, se faz necessária, pois apresenta o conceito de escritório de projetos na visão de diversos autores.

Autores	Conceito – Escritório de Projetos
BLOCK (1997)	uma entidade organizacional voltada a assistir os gerentes de empreendimentos para alcançar os objetivos do projeto e oferecer assistência no planejamento, programação, controle e monitoração do projeto.
DINSMORE,(1999)	local do gerenciamento de projetos na organização.
BERNSTEIN (2000)	um centro formal de controle entre a alta gerencia e o projeto que garanta a boa técnica do gerenciamento dos projetos.
BRIDGES E CRAWFORD (2000),	um escritório, físico ou virtual, com profissionais de gerenciamento de projetos que nutre os projetos da empresa com serviços e processos completos para seu gerenciamento.
KERZNER (2001)	centro corporativo de controle da propriedade intelectual de gerenciamento de projetos
RAD (2001);	mecanismo administrativo pelo qual um ponto focal é disponibilizado para as atividades de gerenciamento de projetos na organização
ARCHIBALD (2003)	a unidade organizacional que cuida de todos os projetos de uma organização.
KENDALL (2003).	organização centralizada, dedicada ao aperfeiçoamento de práticas e resultados do gerenciamento de projetos

Quadro 10 - Conceitos de Escritório de Projetos

Bridges e Crawford (2000) descrevem os fatores de sucesso e insucesso na implantação do Escritório de Gestão de Projetos (EGP), listados no Quadro 10.

Fatores de sucesso e insucesso na implantação do EGP	
Fatores de sucesso	Fatores de insucesso
simplificação do processo	tentativa de fazer tudo de uma só vez
foco em valor	Procrastinação
Planejamento	esquecimento das principais partes interessadas
patrocínio da alta administração	atitude de exigir antes de prover
comunicação eficaz	trabalho sem apoio dos interessados e da alta administração

Quadro 11 – Fatores de sucesso e insucesso na implantação
Fonte: Bridges e Crawford (2000).

4.4. PMBOK NO SETOR PÚBLICO

Para Guedes (2007, p.205), “as implicações de um modelo regulador do gasto público, visando executar nova modalidade de controle social, dependem, em boa medida, de modificações de comportamento dos agentes públicos”. Nesse mesmo sentido, para a consecução de implementação da Metodologia PMI, faz-se necessário que toda a equipe tenha atuação ativa e, em especial, o Gerenciador de Projetos, cuja atuação precisa ir um pouco além, cuja pró atividade é essencial para o sucesso dos projetos.

Muito difundidas no mundo e no Brasil, as certificações cumpriram seu papel na divulgação das técnicas de gestão de projeto, as técnicas de gestão continuam imprescindíveis, porém, não suficientes para o sucesso de um projeto (VIANA, SILVEIRA, LARA, PAIXÃO, 2009).

O termo “setor público” refere-se ao âmbito de competência municipal, estadual ou federal. A aplicação da metodologia PMI, a partir das orientações do guia do conjunto de conhecimentos, em gerenciamento de projetos, pode ser voltada a projetos estruturados da administração pública, municipal, estadual ou federal.

Projetos privados possuem foco na obtenção de lucro, ou cujo benefício seja, essencialmente, destinado ao empreendedor do projeto. Já os projetos públicos têm foco na obtenção de benefícios sociais, tendo os benefícios sociais concentração na resolução efetiva ou mitigação de determinado problema de interesse público, de tal modo que um projeto público pode não ser “viável” economicamente (do ponto de vista de mercado), mas deve atender sempre o interesse público (BRASIL, 2011). Além disso, diferentemente dos projetos do setor privado, os projetos governamentais precisam atender a aspectos legais, restrições contábeis e justificar a utilização dos recursos. Certamente que os projetos do setor privado também apresentam argumentações nesse sentido, contudo, a natureza dessas justificativas é diferenciada por conta dos “atores”, do rol de pessoas que participam da estrutura pública. Guedes (2007) define o gasto público como um registro contábil de movimentação financeira, como a saída de caixa, despesa e desembolso. É, também, o ato de atendimento de necessidades, condicionado à prévia autorização expressa em documentos legais.

A definição de Guedes reafirma a menção dos três pontos fundamentais de um projeto no setor público, mostrados abaixo.

- 1) Aspectos legais nos projetos governamentais – os projetos no setor privado também são submetidos a leis e regulamentos, ainda que no âmbito público o atendimento à legislação é algo crucial. Os projetos no setor público são pautados na legislação, pois

são estabelecidos com base na legislação, ou seja, enquanto que aqueles do setor privado são elaborados e passam sob a análise legal, os do setor público são elaborados, planejados a partir da concessão legal, haja vista o princípio da legalidade em que a Administração Pública somente pode agir autorizada por lei.

- 2) Contabilidade - contabilidade pública é um ramo da contabilidade que estuda e pratica as funções de orientação e controle, relativas aos atos e fatos da administração econômica dos gastos públicos. Exerce a função de prever, escriturar, controlar, analisar e interpretar os atos e fatos da gestão pública. O controle sobre a ação do governo é exercido por meio do orçamento, da escrituração, do inventário, das demonstrações contábeis e da auditoria financeira e orçamentária (MELLO, 2010).
- 3) Utilização dos recursos públicos – as decisões em relação às metas a serem atingidas nos projetos devem ser embasadas no interesse público. Ao atender o interesse público, o gestor está utilizando os recursos públicos dentro dos lineamentos legais, contudo, não basta apenas atender à legislação, mas, sim, compreender as reais necessidades da sociedade e alocar tais recursos da melhor forma possível, com controle e organização. Para Guedes (2007, p.188), controlar, conseqüentemente, carrega o significado de atuar na manutenção das organizações que, compostas de partes distinguíveis entre si, necessitam de funcionalidade permanente em busca de seus objetivos.

Figura 11 – Triângulo do Governo para um planejamento com eficácia

Diante desse contexto, a necessidade de gerir as políticas públicas, com vistas a concatenar as ações necessárias e, assim, com o intuito de melhor gerir os recursos do Estado e promover gestão para resultados é algo importante e imprescindível para atingir o crescimento dos indicadores estatais. A gestão de projetos considera a otimização da realização das atividades e o emprego de recursos, ambos devidamente integrados pelas pessoas que formam a equipe dos projetos (ROZENFELD et al.; 2006). Equipe essa que será fundamental para a formação do triângulo de governo para o planejamento com eficácia,

formado pelo projeto de governo, governabilidade do sistema e capacidade do governo, conforme demonstrado na Figura 11. Além disso, cabe mencionar que, para a efetiva integralização das equipes de projetos e suas diretrizes, é necessário que haja mobilidade para o ajuste dos projetos, e tal fato se torna possível com a abertura e mudanças. O planejamento envolve 3 dimensões da mudança: dimensão institucional, dimensão física e econômica: o investimento e dimensão tecnológica.

De acordo com Guimarães (2006) são diversas as potenciais vantagens em se utilizar o gerenciamento de projetos na área pública, conforme é possível verificar no Quadro 12.

Potenciais vantagens do gerenciamento de projetos
Redução de custos
Aumento da qualidade
Orientação, agilidade e aproximação ao cidadão cliente
Aumento do controle social
Aumento da transparência do projeto, custo, tempo, qualidade, riscos
Uso intensivo de tecnologia, ambiente flexível e dinâmico
Necessidade de gerentes de projetos
Melhoria da gestão de tecnologia de informação
Aumento da estruturação institucional com o uso governo matricial
Necessidade de aprimoramento de gestão de projetos
Necessidade de criação de central de resultados com enfoque similar ao PMO ou escritório de projetos
A profissionalização do setor público tende a se ampliar
Cada vez mais a administração pública vai necessitar de gestores com qualificação em gestão de programas e projetos (qualificação do corpo funciona)
A exigência por profissionais experientes e qualificados nessa área tende a crescer nos próximos anos (e já está acontecendo visivelmente)
Gestão de intervenientes
Análise de influências
Trabalho de captação de interessados
Comunicação intensa
Exigência de patrocinador político
Necessidade de profissionalização da gestão, ou seja, maior habilidade gerencial, em especial gestão de projetos
Fortalecimento da administração pública
Melhoria da gestão de recursos humanos
Incentivo à produtividade
Efetividade.

Quadro 12 - Vantagens do gerenciamento de projetos na área pública

Fonte: Guimarães (2006)

A gestão de projetos é parte da Administração, hoje amplamente reconhecida pela sua capacidade de proporcionar mudanças nas organizações. Demandas por bens e serviços públicos de qualidade, tendo por base recursos cada vez mais escassos, fazem parte da pauta de exigências dos cidadãos, e para atender essas demandas, é necessário à utilização das melhores práticas em gerenciamento de projetos, conforme demonstra o Quadro 12 ilustrando algumas vantagens em utilizar essa metodologia.

5. PLANO DE DESENVOLVIMENTO INTEGRADO DE MINAS GERAIS – ANÁLISE QUALITATIVA

Este capítulo apresenta as principais diretrizes do Governo do Estado de Minas Gerais orientadas ao Plano de Desenvolvimento Integrado de Minas Gerais, contemplando as 13 áreas de resultados e seus respectivos projetos estruturantes. As informações constantes nesse capítulo foram obtidas junto à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (*sites*, palestras, apostilas e demais materiais de apoio).

5.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

Tendo em vista o relevante papel desempenhado pelo Estado na gestão dos interesses da coletividade e na efetivação do bem comum, é indiscutível a importância de se conhecer a forma como está estruturado o aparato estatal (GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS, 2010).

Às Secretarias de Estado cabem, em regra, a coordenação e a integração das organizações, políticas e agentes públicos em áreas de atuação específicas para a execução das decisões políticas.

Nesse sentido, a evolução do processo de gestão é parte integrante desse contexto, principalmente em relação aos percalços e ao desenvolvimento gerencial, como demonstrada na Figura 12, na qual está apresentada retrospectiva dos quatro marcos. É válido mencionar que esses marcos não representam rupturas, mas incrementos importantes, a partir da concepção inicial do Programa (1990). O atual Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GestPública), instituído pelo Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, é o resultado dessa evolução e, mantém fiel à finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País, mediante melhoria contínua da gestão. A Figura 12 apresenta a retrospectiva da gestão do governo do Estado de Minas Gerais de 1990 a 2005.

Figura 12 – Retrospectiva da Gestão do Governo do Estado de Minas Gerais
Fonte: SEPLAG (2010)

Não obstante, para melhorar a gestão das atividades e dos serviços públicos, é facultado à Governadoria e a Vice-Governadoria pactuar metas de desempenho para a ampliação de autonomia gerencial, financeira e orçamentária, por meio do Acordo de Resultados, que foi celebrado pela Secretaria de Estado de Governo, em função de a essa caber a prestação do suporte operacional e logístico para o funcionamento da Governadoria e da Vice-Governadoria, ressalvadas as exceções.

Além do que, concatenar elementos como liderança, estratégias e planos, informações e conhecimento, processos, gerando resultados aos cidadãos e, conseqüentemente, à sociedade. A Figura 13 expressa tal menção, no tocante à geração de valor público positivo para o cidadão.

Figura 13 – Geração de valor positivo para o cidadão
Fonte: MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO
SECRETARIA DE GESTÃO PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E
DESBUROCRATIZAÇÃO (2005)

A Figura 14 apresenta a receita orçamentária, despesa realizada e resultado fiscal do Estado de Minas Gerais de 1995 a 2010, o Estado acumula 5 (cinco) anos consecutivos de resultados fiscais positivos após uma década de desequilíbrio fiscal.

Figura 14 – Receita orçamentária, despesa realizada e resultado fiscal (em R\$ milhões)
**Fonte: Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais (SEF/MG); Ministério da Fazenda (MF).
 Secretaria do Tesouro Nacional (STN); SEPLAG (2010)**

A Figura 15 contempla a estrutura organizacional atual do Governo do Estado de Minas Gerais considerando três grandes marcos, a seguir:

1. Estado para resultados: implementado, por meio da Lei Delegada nº 112/07. Após quatros anos de implementação e resultados concretos, o Estado para Resultados (EpR) deixa de existir como estrutura, mas terá sua evolução refletida nos recém criados Escritórios de Prioridades Estratégicas e na Subsecretaria de Gestão Estratégica da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG). Na época da sua criação, o Estado para Resultados estava vinculado à Vice-Governadoria e, desde março de 2010, o programa esteve diretamente ligado à Governadoria com a seguinte estrutura organizacional: coordenação executiva, Unidades de Empreendedores, de Gestão Estratégica e de Indicadores, a Avaliação Executiva de Projetos, e o Escritório de Projetos.

2. GERAES: gestão estratégica de recursos e ações do estado trata-se de um conjunto de medidas de gestão do planejamento que visam transformar a estratégia principal do governo em resultados em que:

1. garanta a presença dos principais projetos de governo — os estruturadores — nos instrumentos de planejamento de longo (PMDI), médio (PPAG) e curto prazo (LOA);
2. incorpore técnicas de gerenciamento de projetos para apoio na realização da estratégia;

3. introduza mecanismos que incentivam o atingimento das metas dos projetos estruturadores;
4. permita avaliação da aderência dos recursos à estratégica e agilidade nas medidas corretivas.

3. Agenda setorial: considerada como uma das principais ferramentas para melhor exercício das atividades de avaliação dos projetos estruturadores, a Agenda Positiva apresenta os resultados alcançados pelas ações que compõem a carteira de Projetos Estruturadores do Governo de Minas Gerais.

Figura 15 – Apoio à implementação dos Projetos Estruturadores, das Agendas Setoriais e das outras Ações Estratégicas
Fonte: SEPLAG (2010)

Segundo a SEPLAG, o Estado de Minas Gerais se encontrava em grave situação fiscal, apresentando déficit de R\$2,4 bilhões, em 2003, com salários atrasados e dificuldades para cumprir as obrigações, em dia, além disso, havia vinculações constitucionais equivalentes a 103% da Receita Corrente Líquida e suspensão de repasses do Governo Federal e créditos de organizações internacionais. Visível descolamento entre o plano e orçamento, envolvidos na realização da estratégia de antemão da inviabilidade das metas propostas. O orçamento previa receitas de capital de improvável realização para alcançar o equilíbrio, alocação de recursos, de fato, se dava na execução. Havia, ainda, contingenciamento ou fluxo errático de recursos na execução do orçamento e queda de investimentos públicos, manutenção insatisfatória de bens públicos e baixa qualidade na provisão de serviços.

Havia necessidade de alteração desse contexto, de tal modo que foi inserido, em 2003, a primeira fase do programa Choque de Gestão que se tratava de um conjunto de medidas emergenciais para modificar o padrão de comportamento da administração pública estadual, que, essencialmente, focava o equilíbrio fiscal e a revitalização do planejamento governamental. Em 2004, seguindo as diretrizes do 1º Plano Mineiro de Desenvolvimento

Integrado de Minas Gerais (PMDI), com a criação de uma carteira de projetos estratégicos aprimoraram-se as técnicas de planejamento e se priorizou o fluxo de recursos, alinhando o plano e o orçamento. A plataforma de gerenciamento, com metodologia diferenciada de monitoramento dos Projetos, introduziu mecanismos que incentivaram o alcance das metas. De 2004 a 2007, foram implementados 31 projetos estruturadores com 4% da despesa orçamentária em 2004 e investimentos com recursos do tesouro estadual: R\$354 milhões, capacidade de transformar a estratégia do governo em ações concretas, foco prioritário quanto à alocação de recursos do Estado de Minas Gerais.

Em 2007, foi implantado o 2º PMDI, iniciado em 2007 até 2010 com 57 projetos estruturadores e 11,5% da despesa orçamentária em 2009, investimentos esses com recursos do tesouro estadual: R\$3,4 bilhões.

Metodologia adotada pelo GERAES consiste na consulta às diretrizes adotadas pelo PMI - *Project Management Institute* e no *The Project Management Body of Knowledge* – PMBOK. De acordo com o PMBOK, o “Gerenciamento de Projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades do projeto a fim de atender aos requisitos do mesmo”. O Quadro 13 apresenta a estrutura organizacional do Estado de Minas Gerais, identificando a configuração estratégica e seu alinhamento que conta com elementos fundamentais como o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG), áreas de resultado e seus respectivos indicadores finalísticos e de execução, acordo de resultados, Fluxo de informações eficiente e confiável e monitoramento.

Modelo do Estado de MG	Descrição
PMDI	Determinação de diretrizes a partir da alta gerência
PPAG	Desdobramento das diretrizes para níveis hierárquicos inferiores (modelo <i>top-down</i>)
Áreas de resultado	Determinação de projetos estruturantes
Indicadores finalísticos e de execução	Determinação de indicadores de execução
Acordo de resultados	Necessidade de envolvimento de toda estrutura do processo
Fluxo de informações eficiente e confiável	Definição de reuniões de pré-comitê, comitê interno e comitê de resultados
Monitoramento	Criação das estruturas: SCGERAES, SUMIN e EpR

Quadro 13 - Estrutura organizacional do Estado de MG
Fonte: adaptado de Borges (2010)

O Quadro 13 mostra a estrutura organizacional do Estado de Minas Gerais, considerando as partes fundamentais do modelo, 1. plano mineiro de desenvolvimento integrado, que ressalta a arcabouço macro; 2. áreas de resultados, que contempla as 13 áreas de resultados, descritas nesse trabalho; 3. indicadores finalísticos e de execução, utilizados nesse trabalho para elaboração das projeções e análises dos projetos estruturantes; 4. acordo de resultados, que estabelece as metas a serem seguidas; 5. fluxo de informações eficiente e confiável, que traduz todas as metas e diretrizes para que todos os envolvidos se integrem ao modelo para que as metas sejam seguidas com a minimização de distorções e 6. monitoramento, com estruturas de apoio para a efetiva consecução do todo.

5.2. ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DE MINAS GERAIS

A 1ª Geração do Choque de Gestão e 2ª Geração do Choque de Gestão tiveram como principais frentes de inovação: 1) avaliação de desempenho; 2) termos de parceria; 3) projetos estruturadores; 4) acordos de resultados; 5) prêmio por produtividade e ampliação da profissionalização de gestores públicos (competências em funções estratégicas e competência dos gestores). No entanto, antes de se chegar à adoção dessa estratégia de desenvolvimento, o cenário, em 2003, em Minas Gerais, antes da implantação da primeira geração do PMDI, exigia atenção em diversas áreas, apresentando previsão de déficit de aproximadamente 12% do orçamento (2,4 bilhões), além de precariedade da infraestrutura e serviços públicos, dificuldades para cumprir em dia as obrigações e dificuldades para captação de recursos, conforme demonstra a Figura 16.

Figura 16 – Status Orçamentário em 2003, de Minas Gerais
Fonte: SEPLAG 2010

A combinação de ajuste fiscal subordinado às iniciativas, voltadas para o desenvolvimento, além disso, a adoção de medidas duras e necessárias de curto prazo, subordinadas ao planejamento de longo prazo e estratégias abrangentes e coerentes de transformação da gestão *versus* estratégias focadas e fragmentárias foram decisivas para o restabelecimento do Estado.

Para tanto, de acordo com o Governo do Estado de Minas Gerais, 2010, foram adotadas medidas emergenciais, essencialmente de curto prazo, dentre elas é possível destacar: 1) extinção de 6 secretarias, 43 superintendências, 16 diretorias e de 3.000 cargos e funções comissionados; 2) fixação de teto remuneratório de R\$ 10.500,00; 3) renegociação de débitos – LEILÃO e 4) contingenciamento de 20% das despesas financiadas com recursos do tesouro.

No novo modelo de gestão consta na extinção do apostilamento, centralização da folha de pagamento, substituição dos benefícios por tempo de serviço por adicionais de desempenho - acordos de resultados e prêmio de produtividade e obrigatoriedade do pregão e instituição de cotação eletrônica de preços.

O resultado do gerenciamento matricial da despesa gerou fluxo de recursos para os programas prioritários do Governo. Segundo o Governo do Estado de Minas Gerais, 2010, tal ação gerou redução de R\$304 milhões na despesa orçamentária (2003/2004). Além disso,

houve a redução de preços, por meio de compras centralizadas, pregão e registro de preços nas despesas de alimentação, comunicação, informática, manutenção, saúde, terceirização e veículos. Houve também a redução do consumo de materiais e serviços por meio de estabelecimento de metas e sistemas de controle (frota, medicamentos e sistema prisional).

A Figura 17 mostra a comparação entre as duas fases do PMDI, sendo a primeira, estruturada em, 1. plano de longo prazo previsto em legislação estadual; 2. planejamento de 4 anos regulado por legislação federal e 3. fixação de receitas e autorização de despesas, com regulamentação federal, com destaque para a segunda fase, em que a Gestão Estratégica dos Recursos e Ações do Estado (GERAES) foi implementada.

Figura 17 – Comparação das duas fases do PMDI
Fonte: SEPLAG (2010)

No tocante à 2ª Geração do Choque de Gestão, é válido mencionar a qualidade fiscal” que impulsionou o equilíbrio fiscal como pressuposto da ação governamental, a elevação do investimento estratégico, simplificação e descomplicação, a estabilidade e iniciação da redução do gasto público como proporção do PIB estadual, passo que antecede uma política sustentável de redução da carga tributária, o aumento da participação dos investimentos públicos que ampliam a competitividade da economia na despesa total, a ampliação da qualidade e a produtividade do gasto setorial com metas anuais diferenciadas e redução prevista de US\$500 milhões em 4 anos. Além disso, houve ênfase setorial: qualidade e produtividade do gasto setorial e atendimento ao cidadão.

De acordo com o Governo do Estado de Minas Gerais, a obtenção de resultados foi consubstanciada em razão de alguns fatores, mostrados a seguir:

1. Monitoramento e avaliação: desempenho do Governo mensurado pela evolução dos indicadores finalísticos.

2. Governança: coordenação de governo por áreas de resultados.

3. Incentivos: acordo de resultado do órgão contratualiza as áreas de resultado.

Para a consecução da Gestão Eficiente foi necessária a Evolução do Choque de Gestão, destacada na Figura 18 e exemplificada na Figura 19. Enquanto que, na 1ª Geração do Choque de Gestão, houve reorganização institucional para a redução da despesa, e na 2ª Geração a reorganização institucional para alcançar estratégia. Entre outras diferenças, na 1ª Geração a estratégia era o Gerenciamento Intensivo de Projetos de Integração, Plano e Orçamento, enquanto na 2ª Geração já houve a implantação do Estado para Resultados com a gestão estratégica da carteira e monitoramento de resultados.

Figura 18 – Comparação das duas fases do PMDI
Fonte: SEPLAG (2010)

No tocante aos Resultados Gestão Pública, o contrato de gestão é um instrumento de pactuação de resultados, que relaciona secretarias responsáveis pela formulação de políticas públicas e entidades a elas vinculadas. Para atingir esses objetivos, é concedida autonomia de gestão em troca de compromisso prévio com resultados.

Figura 19 – Modelo de Gestão (1ª e 2ª Geração do Choque de Gestão) – Poupança Jovem
Fonte: SEPLAG (2010)

A Figura 19 mostra uma parcela do projeto estruturador – poupança jovem contemplando o modelo de gestão do Governo do Estado de Minas Gerais, em que na 1ª geração do choque de gestão, com o delineamento dos insumos, segmentação das atividades principais e projeção dos produtos (*outputs*). Na segunda geração do choque de gestão o modelo é traduzido para um projeto mais completo, considerando resultados (*outcomes*) e resultados a longo prazo.

5.3. ÁREAS DE RESULTADOS

O Decreto nº 43.675/03 estabelece a estratégia de governo, desenhada a partir do diagnóstico de uma realidade existente, busca o alcance da realidade desejada nas diversas áreas de atuação governamental, as Áreas de Resultados. Para este trabalho, os resultados são formados por um conjunto de indicadores que buscam constatar a efetividade da ação governamental, ou seja, verificar se a realidade alcançada está mais próxima da desejada.

Ainda, de acordo com o Decreto acima mencionado, os projetos estruturadores são projetos governamentais considerados prioritários, tendo em vista sua maior capacidade

transformadora e maior possibilidade de promover a sinergia entre os resultados finalísticos que se pretende alcançar e os produtos que o projeto oferece para tal. Os projetos estruturadores apresentados foram concebidos e agrupados de forma a viabilizar uma intervenção sistêmica nas diversas áreas de resultados. Assim, toda área de resultado conta com a intervenção de, pelo menos, um grupo de projetos estruturadores.

Segundo a SEPLAG, o Acordo de Resultados em Minas Gerais é, atualmente, o mais abrangente sistema de contratualização de resultados e avaliação institucional da administração pública brasileira. Já o Prêmio por Produtividade é hoje o mais abrangente sistema de remuneração variável do setor público nacional.

Em conformidade com o Acordo de Resultados, fundamentado na Lei nº 694, de 30 de julho de 2003 e Decreto nº 43.675, de 4 de dezembro de 2003, mediante as seguintes cláusulas e condições, dentre elas merecem destaque os objetivos, nos quais se ressaltam a pactuação dos resultados previstos no Caderno de Compromissos e no Caderno de Desafios e Prioridades e as constantes do Plano Plurianual de Ação Governamental – PPAG, conforme as diretrizes estabelecidas no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado – PMDI.

§1º, do Artigo 1º - Constituem objeto de pactuação:

- a) resultados finalísticos;
- b) execução dos projetos estruturadores;
- c) execução da agenda setorial do Choque de Gestão;
- d) racionalização do gasto;
- e) melhoria do desempenho.

Dentre as obrigações contempladas na legislação que fundamenta o Acordo de Resultados, constam:

- I - alcançar os resultados pactuados;
- II - promover a fiel utilização dos recursos pactuados neste Acordo para o cumprimento das metas e alcance dos resultados;
- III - observar, na execução de suas atividades, as diretrizes governamentais para a sua área de atuação, conforme política pública setorial definida no Anexo I;
- IV - executar as ações de apoio solicitadas por outros órgãos e entidades do Poder Executivo para consecução dos resultados previstos no Acordo de Resultados destes e pactuadas nas reuniões de comitê do Programa Estado para Resultados;
- V - alimentar o sistema de monitoramento do Acordo de Resultados;

VI - garantir a precisão e veracidade das informações apresentadas, especialmente nos relatórios de execução;

VII - prestar as informações adicionais solicitadas pela Comissão de Acompanhamento e Avaliação e disponibilizar documentos que comprovem as mesmas;

VIII - garantir a imediata interrupção do uso da(s) autonomia(s) concedida(s) quando do término da vigência ou rescisão do Acordo de Resultados;

IX - elaborar e encaminhar relatórios de execução do objeto pactuado, conforme o estabelecido no Anexo III – Sistemática de Acompanhamento e Avaliação.

A Figura 20 apresenta as principais diretrizes do PMDI – 2007/2023 contemplando suas principais diretrizes, áreas de resultados, com destaque para as áreas da administração pública (qualidade fiscal e qualidade e inovação em gestão pública) e também para os destinatários das políticas públicas.

Figura 20 – Esquema do Estado para Resultados de Minas Gerais
Fonte: SEPLAG (2010)

Segundo o Governo do Estado de Minas Gerais, a incorporação de metodologia diferenciada no planejamento e gestão dos Projetos Estruturadores tem-se mostrado favorável ao aumentar a clareza na definição de objetivos, eficiência na alocação de recursos, eficácia na destinação de benefícios diretos à população, promover alinhamento de setores do governo e, principalmente, prover suporte técnico preciso na tomada de decisões estratégicas. Além disso, no intuito de atingir elevados padrões de qualidade e de execução dos Projetos Estruturadores do Estado de Minas Gerais, foi desenvolvido um curso com a finalidade de preparar os gerentes executivos, gerentes adjuntos e coordenadores de ação, no tocante ao trabalho da equipe da Superintendência Central de Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado – SCGERAES, escritório de projetos central do governo, responsável pelo monitoramento intensivo dos projetos supramencionados, para utilizar a metodologia e os principais instrumentos, de forma a auxiliá-los nas atividades de planejamento e gerenciamento.

A base legal para essas ações é demonstrada no Quadro 14 que apresenta os principais Decretos do governo do Estado de Minas Gerais destinados ao PMDI.

Decreto nº	Data	Assunto
43.378	16/6/2003	Institui a função de gerente executivo de projeto e dá outras providências
44.817	21/5/2008	Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG
45.104	21/5/2009	Altera o Anexo I do Decreto nº 44.820/08, que dispõe sobre a designação de gerente executivo e gerente adjunto dos projetos estruturantes do Governo do Estado
45.302	3/2/2010	Dispõe sobre a programação orçamentária e financeira do Estado de Minas Gerais para o exercício de 2010 e dá outras providências.

Quadro 14 – Legislação: Governo do Estado de Minas Gerais

O Governo do Estado de Minas Gerais analisou e elencou, no que diz respeito aos ambientes mineiros, fatores que propiciam crescimento, das quais são:

1. padrão de liderança no cenário político e econômico nacional;
2. continuidade da melhoria da gestão pública e consolidação do equilíbrio fiscal;
3. protagonismo empresarial e controle social;

4. capacidade de recuperação, modernização e expansão da infraestrutura e dos serviços de logística;
5. volume dos investimentos privados e crescimento econômico;
6. agregação de valor, diversificação econômica e capacidade de inovação;
7. evolução da qualidade do ensino e ampliação da escolaridade;
8. evolução das disparidades regionais;
9. evolução da pobreza, das desigualdades sociais e dos níveis de bem-estar social;
10. evolução dos índices de violência e criminalidade;
11. utilização sustentável dos ativos ambientais;
12. desenvolvimento da rmbh e da rede de cidades mineiras.

Esses fatores formam dois eixos ortogonais, cujas correlações das hipóteses, configuradas em cada Estado possível, diferenciam os quadros futuros possíveis de Minas Gerais. Os cenários de Minas Gerais para o horizonte 2007-2023 são construídos a partir da matriz de combinação dessas duas incertezas críticas síntese, denominada como diamante da estratégia, pelos gestores públicos, como mostra a Figura 21.

Figura 21 – Estratégia de Desenvolvimento de Minas Gerais no Horizonte 2007-2023
Fonte: PMDI 2007 - 2023

Concatenadas à estratégia de desenvolvimento do PMDI, foram definidas áreas de resultado. Cada área de resultados dá origem aos respectivos projetos estruturadores. Assim, as informações de cada Projeto Estruturador estão distribuídas pelas 13 Áreas de Resultados

definidas pelo Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado – PMDI, conforme consta no Quadro 15.

Áreas de resultados definidas pelo Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado
1. Educação de qualidade
2. Protagonismo juvenil
3. Defesa social
4. Vida saudável
5. Desenvolvimento do Norte de Minas, Jequitinhonha, Mucuri e Rio Doce
6. Redução da pobreza
7. Rede de cidades e serviços
8. Logística de integração e desenvolvimento
9. Investimento e valor agregado da produção
10. Inovação, tecnologia e qualidade
11. Qualidade ambiental
12. Qualidade e inovação da gestão pública
13. Qualidade fiscal

Quadro 15 - Áreas de resultados definidas pelo Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado
Fonte: SEPLAG (2010)

Nesse sentido, as principais realizações dos Projetos Estruturadores no triênio 2007-2009, bem como os resultados relevantes alcançados até o 2º quadriênio de 2010 foram descritas a partir de cada área de resultado, além disso, também apresenta cada área de resultados e seus objetivos estratégicos.

5.4. EDUCAÇÃO DE QUALIDADE

A área de resultados - educação de qualidade tem como foco principal melhorar a qualidade dos ensinos fundamental e médio, e contribuir para o aprimoramento da pré-escola. Para tanto, foram elencados objetivos estratégicos: 1. promover salto na escolaridade média da população, formada em um sistema eficiente, com altos níveis de equidade e orientado por padrões internacionais de custo e qualidade; 2. reduzir as disparidades regionais de

aprendizado em Minas Gerais e 3. promover salto de qualidade no ensino, orientado por padrões internacionais. Para a consecução dos objetivos estratégicos foram criados projetos estruturadores para essa área de resultados, conforme consta no Quadro 16.

Projetos Estruturadores
1.1 - Desempenho e qualificação de professores
1.2 - Escola em tempo integral
1.3 - Novos padrões de gestão e atendimento da educação básica
1.4 – Sistemas de avaliação da qualidade do ensino e das escolas

Quadro 16 - Projetos Estruturadores da Área de Resultados – Educação de Qualidade
Fonte: SEPLAG (2010)

5.5. PROTAGONISMO JUVENIL

A área de resultados - protagonismo juvenil tem como objetivo principal aumentar o percentual de jovens que concluem o ensino médio e ampliar as suas oportunidades de inclusão produtiva. Para os objetivos estratégicos, foram mencionados os seguintes tópicos: 1. promover a capacidade realizadora e a contribuição social dos jovens mineiros; 2. mobilizar a sociedade civil para a realização das ações de protagonismo juvenil; 3. reduzir a evasão escolar no ensino médio e 4. prevenir a violência, o uso de drogas, as doenças sexualmente transmissíveis e a gravidez precoce. Para a consecução dos objetivos estratégicos, foram criados projetos estruturadores para essa área de resultados, conforme consta no Quadro 17.

Projetos estruturadores
2.1 - Poupança jovem
2.2 - Centro da juventude de Minas Gerais – <i>plug</i> Minas
2.3 - Ensino médio profissionalizante
2.4 - Minas olímpica
2.5 - PROMÉDIO – Melhoria da qualidade e eficiência do ensino médio

Quadro 17 - Projetos Estruturadores da Área de Resultados – protagonismo juvenil

Fonte: SEPLAG (2010)

5.6. DEFESA SOCIAL

No que se refere à área de resultados - defesa social, o foco principal é o de reduzir, de forma sustentável, a violência no Estado, com a integração definitiva das organizações policiais, enfatizando as ações de inteligência, a ampliação das medidas preventivas e a modernização do sistema prisional. Para tanto, os objetivos estratégicos, foram elencados em: 1. consolidar a tendência decrescente para os índices de violência em Minas Gerais; 2. pacificar as comunidades de risco, por meio de programas de prevenção, integrados à área de desenvolvimento social e com parcerias com os municípios e o terceiro setor; 3. integrar e melhorar a qualidade da ação policial; 4. criar e fortalecer as Ações de Inteligência Policial Integrada; 5. incentivar a participação crescente dos municípios e do setor privado, visando o desenvolvimento e manutenção dos diversos programas de Governo, como o Fica Vivo; 6. fortalecer as ações da Corregedoria e criar núcleos de avaliação e controle da qualidade do trabalho policial; 7. modernizar o sistema prisional e o sistema de atendimento a adolescentes em conflito com a lei e 8. acabar com carceragens da polícia civil. Para que esses objetivos estratégicos sejam atingidos, é necessária a aplicação dos projetos estruturados apresentados no Quadro 18.

Projetos Estruturadores
3.1 - Gestão integrada de ações e informações de defesa social
3.2 - Expansão, modernização e humanização do sistema prisional
3.3 - Atendimento às medidas socioeducativas
3.4 - Prevenção social da criminalidade
3.5 - Avaliação e qualidade da atuação dos órgãos de defesa social
3.6 - Escola viva e comunidade ativa

Quadro 18 - Projetos Estruturadores da Área de Resultados – defesa social
Fonte: SEPLAG (2010)

5.7. VIDA SAUDÁVEL

Para a área de resultado - vida saudável a finalidade é a de universalizar a atenção primária de saúde para a população, reduzir a mortalidade materno infantil, ampliar a longevidade e melhorar o atendimento da população adulta com doenças cardiovasculares e diabetes e ampliar, significativamente, o acesso ao saneamento básico. Nesse contexto, os objetivos estratégicos (1. universalizar o acesso à atenção primária e reduzir as disparidades regionais no atendimento à saúde; 2. reduzir a mortalidade materno infantil; 3. ampliar a longevidade da população com doenças do aparelho circulatório e diabetes; 4. aumentar a eficiência alocativa e a otimização do sistema de atenção à saúde; 5. promover hábitos de vida saudável e 6. ampliar o acesso ao saneamento básico) estão alinhados com os projetos estruturadores contemplados no Quadro 19.

Projetos Estruturadores
4.1 - Regionalização – urgência e emergência
4.2 - Saneamento básico: mais saúde para todos
4.3 - Vida no Vale – COPANOR
4.4 - Viva Vida
4.5 – Saúde em Casa

Quadro 19 - Projetos Estruturadores da Área de Resultados – vida social
Fonte: SEPLAG (2010)

5.8. DESENVOLVIMENTO DO NORTE DE MINAS, JEQUITINHONHA, MUCURI E RIO DOCE

A área de resultados - desenvolvimento do Norte de Minas, Jequitinhonha, Mucuri e Rio Doce tem como foco principal o de aumentar o volume de investimentos privados nessas regiões, por meio da atração de capitais produtivos e da melhoria da infraestrutura, da educação, da qualificação para o trabalho e das condições de saúde e saneamento. Complementando o objetivo principal seguem os objetivos estratégicos dessa área: 1. desenvolver a produção local, com ênfase na formação profissional, na alfabetização, no empreendedorismo e no acesso a mercados; 2. atrair investimentos produtivos privados para

as regiões de baixo dinamismo econômico, com destaque para o agronegócio; 3. aumentar a produtividade no campo, por meio da promoção do empreendedorismo, dos micronegócios e da extensão rural; 4. promover a inserção regional dos investimentos públicos e privados, mediante a capacitação da mão de obra local, fornecimento local, logística e gestão ambiental; 5. reduzir as disparidades regionais em educação, saúde e saneamento e 6. inserir a região nas três dinâmicas territoriais de desenvolvimento do Estado.

Para a consecução dos objetivos estratégicos, foram criados projetos estruturadores para essa área de resultados, conforme consta no Quadro 20.

Projetos Estruturadores
5.1 - Convivência com a seca e inclusão produtiva
5.2 - Aceleração da aprendizagem na região do Norte de Minas, Jequitinhonha, Mucuri e Rio Doce
5.3 - Promoção de investimentos e inserção regional (inclusive agronegócio)

Quadro 20 - Projetos Estruturadores da Área de Resultados – Desenvolvimento do Norte de Minas, Jequitinhonha, Mucuri e Rio Doce

Fonte: SEPLAG (2010)

5.9. REDUÇÃO DA POBREZA E INCLUSÃO PRODUTIVA

A área de resultados - redução da pobreza e inclusão produtiva apresenta o objetivo principal de minimizar o percentual de pobres em relação à população total, com medidas regionalmente integradas e com intensificação de parcerias nas áreas de educação, saúde, assistência social, habitação e saneamento. Alinhados ao objetivo principal, segue o rol de objetivos estratégicos: 1. superar a pobreza crônica das novas gerações, através da educação; 2. promover a inclusão produtiva da população adulta; 3. reduzir o analfabetismo; 4. promover a segurança alimentar e as condições adequadas de saneamento básico para a população mais pobre; 5. promover a intervenção integrada nos espaços de concentração da pobreza; 6. saúde e nutrição incorporadas a todas as fases do ciclo de vida individual, desde o nascimento até a vida adulta; 7. ampliar a provisão indireta dos serviços de assistência social.

Para a consecução dos objetivos estratégicos, foram criados projetos estruturadores para essa área de resultados, conforme consta no Quadro 21.

Projetos Estruturadores
6.1 - Lares GERAES
6.2 - Projeto travessia: atuação integrada em espaços definidos de concentração de pobreza
6.3 - Universalização da energia elétrica no campo
6.4 - Implantação do SUAS
6.5 - Minas sem fome

Quadro 21 - Projetos Estruturadores da Área de Resultados – Redução da Pobreza e Inclusão Produtiva
Fonte: SEPLAG (2010)

5.10. REDE DE CIDADES E SERVIÇOS

A área de resultados - rede de cidades e serviços tem como objetivo principal o de ampliar o número de municípios com índice mineiro de responsabilidade social (IMRS) adequado, provendo, sob a ótica de rede hierarquizada e interconectada com as diversas áreas, serviços públicos e privados de qualidade, além disso, apresenta os seguintes objetivos estratégicos: 1. planejar e gerir o desenvolvimento da rede de cidades mineiras para adequar sua capacidade de prestação de serviços de educação, saúde, saneamento, transporte, habitação, acesso à *internet*, inovação tecnológica, formação profissional e gestão ambiental; 2. fortalecer o sistema de planejamento e gestão urbana, especialmente das cidades-pólo; 3. ampliar a inserção nacional e internacional da RMBH; 4. Ampliar a acessibilidade da população dos municípios de pequeno porte aos serviços sociais básicos e aos mercados e 5. promover a inserção territorial competitiva da rede de cidades mineiras nos espaços geoeconômicos nacionais. Para a consecução dos objetivos estratégicos foram criados projetos estruturadores para essa área de resultados, conforme consta no Quadro 22.

Projetos Estruturadores
7.1 - RMBH
7.2 - Pró-acesso
7.3 - Circuitos culturais
7.4 - Destinos turísticos estratégicos

continua

continuação

Projetos Estruturadores
7.5 - Minas avança
7.6 - Copa do mundo 2014

Quadro 22 - Projetos Estruturadores da Área de Resultados – Rede de Cidades e Serviços
Fonte: SEPLAG (2010)

5.11. LOGÍSTICA DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

A área de resultados - logística de integração e desenvolvimento tem como objetivo principal o de expandir o percentual da malha rodoviária estadual em boas condições de conservação, otimizando custos e resultados, concluir o Pró-acesso e construir, em conjunto com a União e demais Estados, solução para a malha federal. Essa área apresenta os seguintes objetivos estratégicos: 1. reduzir os custos de transportes e ampliar o acesso a mercados da produção mineira, através da oferta de uma malha viária suficiente, adequada e segura e 2. superar gargalos e melhorar a qualidade da infraestrutura de transportes, para ampliar a inserção competitiva da economia mineira e o desenvolvimento das regiões de baixo dinamismo. No intuito de atingir os objetivos principal e estratégicos, foram criados projetos estruturadores para essa área de resultados, conforme consta no Quadro 23.

Projetos Estruturadores
8.1 - PRO-MG Pleno
8.2 - Programa de aumento da capacidade e segurança dos corredores de transporte – ProSeg
8.3 - Potencialização da infraestrutura logística da fronteira agroindustrial

Quadro 23 - Projetos Estruturadores da Área de Resultados – logística de integração e desenvolvimento

Fonte: SEPLAG (2010)

5.12. INVESTIMENTO E VALOR AGREGADO DA PRODUÇÃO

A área de resultados - investimento e valor agregado da produção tem como objetivo principal o de ampliar o volume anual de investimentos produtivos - privados, públicos ou em parcerias - e qualificar a mão-de-obra em parceria com o setor privado. Para que o objetivo principal seja atingido seguem os objetivos estratégicos: 1. construir um ambiente de negócios favorável e atrativo aos investimentos produtivos; 2. simplificar a relação do setor público com o setor privado; 3. conferir maior agilidade e efetividade ao licenciamento ambiental; 4. implementar política inovadora e sustentável de fomento; 5. implementar promoção agressiva de novos investimentos e desenvolvimento de empresas mineiras, com ênfase na agregação de valor e 6. ampliar a taxa de investimento da economia mineira. Na busca para atingir os objetivos principal e estratégicos foram criados os projetos estruturadores conforme consta do Quadro 24.

Projetos Estruturadores
9.1 – Descomplicar
9.2 - Promoção e atração de investimentos estratégicos
9.3 - Inserção competitiva das empresas mineiras no mercado internacional
9.4 - Parcerias para provisão de serviços de interesse público
9.5 - Oferta de gás natural
9.6 - Cresce Minas

Quadro 24 - Projetos Estruturadores da Área de Resultados – investimento e valor agregado de produção

Fonte: SEPLAG (2010)

5.13. INOVAÇÃO, TECNOLOGIA E QUALIDADE

A área de resultados - inovação, tecnologia e qualidade tem como objetivo principal o de induzir agenda de inovação, visando o aprimoramento do que já existe e o desenvolvimento do que ainda não existe, definida juntamente com os *stakeholders* relevantes, aí incluídos o setor produtivo, universidades e centros de pesquisa. Para que esse seja atingido foi necessário desenvolver objetivos estratégicos: 1. fortalecer a competitividade

e ampliar a capacidade de inovação das empresas e dos arranjos produtivos mineiros; 2. formar e qualificar mão-de-obra alinhada à demanda do setor produtivo; 3. fortalecer a rede de inovação tecnológica em todo o território mineiro; 4. fortalecer a articulação entre a rede de ciência, tecnologia e inovação (ct&i) e o setor produtivo e 5. assegurar a conformidade dos produtos mineiros, segundo padrões internacionais de qualidade.

No intuito de atingir os objetivos principal e estratégicos, foram criados projetos estruturadores para essa área de resultados, conforme consta no Quadro 25.

Projetos Estruturadores
10.1 – Rede formação profissional orientada pelo mercado
10.2 - Certifica Minas
10.3 - Arranjos produtivos em biotecnologia, biocombustíveis, eletroeletrônicos e softwares
10.4 – Rede de inovação tecnológica

Quadro 25 - Projetos Estruturadores da Área de Resultados – inovação, tecnologia e qualidade
Fonte: SEPLAG (2010)

5.14. QUALIDADE AMBIENTAL

A área de resultados - qualidade ambiental tem como objetivo principal o de aumentar o índice de qualidade da água (IQA) do Rio das Velhas, consolidar a gestão das bacias hidrográficas, conservar o Cerrado e recuperar a Mata Atlântica, ampliar o tratamento de resíduos sólidos e tornar mais ágil e efetivo o licenciamento ambiental. Apresenta também os objetivos estratégicos: 1. aprimorar a gestão de bacias hidrográficas, visando disponibilidade e qualidade da água e redução dos conflitos em torno de seu uso; 2. reduzir a contaminação das águas de minas gerais; 3. conservar o cerrado e recuperar a mata atlântica; 4. promover a gestão eficiente dos passivos de mineração e indústrias; 5. promover investimentos privados com externalidades ambientais positivas; 6. ampliar o tratamento de resíduos sólidos; 7. adotar metas de sustentabilidade e qualidade ambiental e consolidar o sistema de monitoramento; 8. ampliar o percentual do território ambientalmente protegido e promover a gestão eficiente das unidades de conservação; 9. consolidar o sistema de informação ambiental e de monitoramento e 10. concluir o zoneamento econômico-ecológico (uso da terra). Os projetos estruturadores dessa área de resultado constam no Quadro 26.

Projetos Estruturadores
11.1 - Conservação do Cerrado e recuperação da Mata Atlântica
11.2 - Revitalização da Bacia do Rio das Velhas – Meta 2010
11.3 - Consolidação da gestão em recursos hídricos em bacias hidrográficas
11.4 - Resíduos sólidos

Quadro 26 - Projetos Estruturadores da Área de Resultados – qualidade ambiental
Fonte: SEPLAG (2010)

5.15. QUALIDADE E INOVAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

A área de resultados – qualidade e inovação da gestão pública tem como objetivos estratégicos: 1. ampliar a transparência e o controle social das ações de governo, implementando a governança social; 2. incorporar inovações e disseminar boas práticas de gestão nas instituições públicas; 3. aprimorar a governança corporativa (empresas públicas, autarquias e fundações); 4. aprofundar a profissionalização de gestores públicos; 5. aumentar a utilização do governo eletrônico, dando ênfase à prestação de serviços ao público; 6. aumentar a presença do terceiro setor na prestação de serviços; 7. efetivar política de prestação de contas à sociedade e 8. manter o compromisso com o equilíbrio fiscal, aprimorando a prevenção e a mitigação de riscos de gestão. Para a consecução dos objetivos estratégicos foram criados os projetos estruturadores, conforme consta do Quadro 27.

Projetos Estruturadores
12.1 - Governo eletrônico
12.2 - Cidade administrativa
12.3 - Choques setoriais de gestão
12.4 - Ampliação da profissionalização de gestores públicos

Quadro 27 - Projetos Estruturadores da Área de Resultados – qualidade e inovação da gestão pública
Fonte: SEPLAG (2010)

5.16. QUALIDADE FISCAL

No tocante à qualidade fiscal é válido mencionar as diretrizes estabelecidas para essa área de resultados, a seguir.

1. Manter o compromisso com o equilíbrio fiscal, aprimorando a prevenção e a mitigação de riscos fiscais.
2. Estabilizar e iniciar a redução da despesa orçamentária como proporção do PIB estadual, em antecede política sustentável de redução da carga tributária.
3. Melhorar a composição estratégica do gasto, aumentando a participação na despesa total dos investimentos públicos, impulsionadores da competitividade da economia.
4. Aumentar a aderência do orçamento à estratégia de médio prazo, ampliando a participação dos Projetos Estruturadores na despesa total.
5. Ampliar a qualidade e a produtividade dos gastos setoriais.
6. Política tributária indutora do investimento produtivo, com foco na simplificação e descomplicação.

O Quadro 28 apresenta os projetos estruturadores da área de resultados qualidade fiscal.

Projetos Estruturadores
13.1 - Qualidade e produtividade do gasto setorial
13.2 - Eficiência tributária e modernização da gestão fiscal
13.3 - Fortalecimento institucional para modernização da gestão fiscal

Quadro 28 - Projetos Estruturadores da Área de Resultados – qualidade fiscal
Fonte: SEPLAG (2010)

5.17. ESCRITÓRIO DE PROJETOS DO GOVERNO DE MINAS GERAIS

Segundo Lima (2008), em fevereiro de 2001, foi desenvolvido no âmbito da Secretaria de Estado de Recursos Humanos e Administração – SERHA, através da Superintendência de Modernização Administrativa – SUMOR, um estudo técnico, semelhante a uma cartilha, enumerando as principais etapas e processos da prática de gerência de projetos

governamentais. Mediante trabalhos e estudos feitos pelos técnicos da SUMOR com base no *Project Management Body of Knowledge* - PMBOK e de outras referências bibliográficas pertinentes à realidade do setor público, foi concebido o Manual de Gerência de Projetos. Este documento oficial definia claramente a sistemática e os mecanismos para um eficaz gerenciamento de projetos. O Manual de Gerência de Projetos possibilitou que em outubro de 2001 fosse implementada para os técnicos da SUMOR e da Assessoria de Planejamento e Coordenação - APC/SERHA a Metodologia de Gerência de Projetos, cujo cerne era o conjunto de conceitos e práticas postulados no PMBOK. A Superintendência Central de Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado (SCGERAES) é o escritório de projetos, que tem como finalidade realizar um gerenciamento intensivo dos projetos estruturadores.

Ainda segundo o Diretor da SCGERAES, no final do ano de 2002, o Escritório de Projetos da SERHA contava com apenas um técnico e o desenvolvimento do trabalho revelava cada vez um volume maior de demandas, haja vista que quanto mais tempo havia no andamento dos projetos, mais necessidades e acontecimentos iam surgindo. Centradas em apenas um funcionário e sem contar com adequada estrutura física e operacional, as atividades do Escritório começaram a perder força. Em janeiro de 2003, com a mudança de Governo - início da gestão Aécio Neves -, ocorreu uma Reforma Administrativa que reorganizou as Secretarias de Estado, sendo que as antigas SERHA e SEPLAN se fundiram em uma só secretaria, que passou a se chamar Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG. Com a referida mudança, a APC e o Escritório de Projetos foram extintos.

Nesse mesmo ano de 2003 foi criada na estrutura organizacional da SEPLAG, a Diretoria de Planejamento, Racionalização e Informação, que passou a assumir todas as funções da APC entre outras atribuições. O único funcionário do extinto Escritório de Projetos da APC/SERHA, assumiu o cargo de diretor da Diretoria de Planejamento, Racionalização e Informação, decidindo, por conseguinte, dar prosseguimento às atividades antes realizadas, criando, dessa forma, o Escritório de Projetos da SEPLAG, que passou a contar com uma equipe de 3 técnicos. Em paralelo a isso, a Subsecretaria de Planejamento e Orçamento da SEPLAG iniciou o processo de planejamento estratégico do governo do Estado para a elaboração do Plano Plurianual de Ação Governamental – PPAG, e do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado – PMDI. Nesse sentido, a Subsecretaria contratou, para dar suporte a execução desses planos, duas consultorias, cada qual com as respectivas responsabilidades: apoio à execução do PMDI e implantação de uma metodologia de gerenciamento de projetos para acompanhamento dos projetos estruturadores.

As principais funções do Escritório de Projetos do Governo de Minas Gerais são (GUIMARÃES et al., 2004):

1. estabelecer planos de projeto, atribuindo metas e responsáveis a cada atividade dos projetos;
2. disseminar entre todos os envolvidos a informação sobre as metas estabelecidas, as responsabilidades e prazos;
3. assessorar os gerentes de projetos no planejamento, execução e controle de todos os projetos, acompanhando sistematicamente o desempenho dos projetos em relação ao planejado, gerando informação em todos os níveis – operacional, tático e estratégico – para melhorar a coordenação e servir de insumo à tomada de decisão;
4. manter a alta administração do governo de minas gerais informada;
5. padronizar os procedimentos de gerenciamento dos projetos;
6. definir e utilizar as ferramentas computacionais de gerenciamento de projetos;
7. gerir o portfólio quanto à alocação, remanejamento e liberação de recursos.

Segundo Borges (2010) a SCGERAES adota a Metodologia Estruturada de Planejamento e Controle de Projetos (MEPCP), a qual foi baseada nos conceitos do guia de gerenciamento de projetos, chamado *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), criado pelo *Project Management Institute* (PMI). Além dessa superintendência, cada projeto estruturador conta com uma equipe, composta por: um gerente executivo, indicado pela Secretaria de Estado à qual o projeto esteja vinculado e responsável pela tomada de decisão; um gerente adjunto, cuja função é auxiliar o gerente quando necessário; e um responsável por ação, que assume a postura de gerente de projeto para uma ação específica, cuja responsabilidade lhe é atribuída (OLIVEIRA, 2006).

5.18. MECANISMOS DE CONTROLE DOS PROJETOS DO GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS

5.18.1. Planejamento

A principal ferramenta para Integração dos processos gerenciais aplicados a um projeto é o Plano de Projeto. O Plano de Projeto é elaborado a partir do detalhamento do Termo de Abertura do Projeto (*Project Charter*), sendo construído por meio da aplicação de

todos os processos gerenciais do grupo de Planejamento. Para tanto, os processos a serem empregados na elaboração do Plano de Projeto, bem como o nível de detalhamento e as ferramentas gerenciais deverão estar adaptadas às características específicas do projeto e da organização. Ao longo do processo de planejamento, diversos pontos do Plano sofrem alterações e ajustes. A Integração no planejamento implica manter visão global do projeto, assegurando a coerência do Plano que está sendo elaborado.

O Plano de Projeto é o documento que orienta toda a execução e controle, englobando todas as demais áreas de conhecimento e deve explicitar o caminho a ser trilhado pela equipe do projeto para atingir o objetivo pretendido, inclusive determinando os pontos onde haverá nova onda de planejamento, nos casos de projetos com múltiplas fases. Nesse sentido, a Figura 22 mostra, de forma sintética, parte do ciclo de planejamento, de um dos projetos estruturadores, do governo do Estado de Minas Gerais.

Figura 22 - Ciclo de Planejamento dos Projetos Estruturadores do Governo do Estado de Minas Gerais

Fonte: SEPLAG (2010)

O ciclo de planejamento dos projetos estruturadores do Governo no Estado de Minas Gerais, composto na Figura 22, tem início desde a aprovação do termo de abertura que representa o início do projeto. Após esse início a elaboração e validação dos planos de projeto representam a próxima fase, que representam períodos mais curtos, sendo elaboradas em aproximadamente dois meses cada. Já para a elaboração do cronograma e *status report* nos moldes da PPAG (2008-2011) e LOA demandam mais tempo, com previsão de elaboração em aproximadamente de cinco a seis meses. Essas etapas são cumpridas em atendimento aos parâmetros do painel de controle dos projetos estruturadores e acordo de resultados.

5.18.2. Acordo de resultados

Instrumento de pactuação de resultados que estabelece, por meio de indicadores e metas, quais os compromissos devem ser entregues pelos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual às autoridades que sobre eles tenham poder hierárquico. Em contrapartida, são concedidas aos acordados autonomias gerenciais e, em caso de desempenho satisfatório, pagamento de prêmio de produtividade aos servidores, como incentivo. Dentre os principais objetivos do Acordo de Resultados merecem destaque a melhoria da qualidade e eficiência dos serviços públicos prestados à sociedade e alinhamento do planejamento e das ações do acordado com o planejamento estratégico do Governo, viabilizando a implementação da estratégia. Ainda, dar transparência às ações das instituições públicas envolvidas e facilitar o controle social sobre a atividade administrativa estadual e auxiliar na implementação de uma cultura voltada para resultados, estimulando, valorizando e destacando servidores, dirigentes e órgãos ou entidades que cumpram suas metas e atinjam os resultados previstos. Além desses, existem outros objetivos elencados:

- viabilizar a estratégia de governo por meio da disseminação da contratualização de resultados e sua respectiva avaliação ;
- alinhar o planejamento e as ações do acordado com o planejamento estratégico do Governo, com as políticas públicas instituídas e os demais programas governamentais;
- melhorar a qualidade e eficiência dos serviços prestados à sociedade;
- melhorar a qualidade do gasto público;
- estimular, valorizar e destacar servidores, dirigentes e órgãos ou entidades que cumpram suas metas e atinjam os resultados previstos;
- primeiros quatro anos (2003/2006) - Implantação do modelo;
- cerca de 340 indicadores de desempenho pactuados, monitorados e avaliados sistematicamente;
- 112 milhões de reais distribuídos em prêmios de produtividade e benefícios aos servidores, atrelados diretamente ao resultado obtido;
- incorporação de melhorias devido ao aprendizado do processo: nova metodologia;
- maior aderência à estratégia do governo;
- fortalecer vinculação entre resultados obtidos e concessão de incentivos. Prêmios serão distribuídos a todos que cumprirem o Acordo.

A Figura 23 apresenta a contratualização da estratégia do Governo do Estado de Minas Gerais, com destaque para os resultados finalísticos e os acordos de resultado, seguiu em primeira e segunda etapa. Para a primeira etapa do acordo de resultados, os resultados finalísticos têm papel fundamental, contemplando os projetos estruturadores; agenda setorial do choque de gestão e indicadores de racionalização do gasto e melhoria de desempenho. Para a segunda fase do acordo de resultado, o ponto principal incorre no desdobramento das metas por equipe.

Figura 23 - Etapas do Acordo de Resultados dos Projetos Estruturadores do Governo do Estado de Minas Gerais

Fonte: SEPLAG (2010)

A pactuação de indicadores finalísticos (*outcomes*), de entregas diretas (*outputs*) e ainda de indicadores de gasto, com pesos distintos, avaliados a cada Acordo, é importante inovação. A pactuação e a avaliação dos componentes é resultado do esforço conjunto de 4 equipes: 1. Estado para Resultados (resultados finalísticos) 2. Geraes (projetos estruturadores); 3. Sumin (Agenda Setorial) e 4. Scppo (racionalização do gasto).

A Figura 24 mostra a composição da viabilidade dos projetos estruturadores do Governo do Estado de Minas Gerais, composto pela: 1. matriz estratégica (projetos estruturadores), 2. sistema operacional (Governador e Secretarias de Estado/entidades) e 3. equipes de trabalho (secretarias/entidades, metas por equipes e premiações).

Figura 24 - Composição da viabilidade dos Projetos Estruturadores do Governo do Estado de MG
 Fonte: SEPLAG (2010)

Ainda existe uma Comissão de Acompanhamento e Avaliação que acompanha e avalia os resultados alcançados, recomenda, com a devida justificativa, alterações no Acordo de Resultados, recomenda revisão, repactuação, renovação ou rescisão do Acordo de Resultados; avalia, de forma conclusiva, acerca dos resultados alcançados, emite relatórios gerenciais de execução elaborados pelo acordado e encaminhados para todos os membros da Comissão de Avaliação e Acompanhamento, anualmente. Essas reuniões da comissão de acompanhamento e avaliação proporcionam relatórios gerenciais de avaliação, elaborados pela própria comissão.

De acordo com o Governo do Estado de Minas Gerais, cada área de resultado possui um conjunto de objetivos estratégicos, o alcance de cada objetivo é medido por uma série de indicadores finalísticos. De tal modo que para cada indicador finalístico está estabelecida uma meta para os anos de 2007, 2011 e 2023 e para atingir as metas, foi constituída uma carteira de projetos estruturadores. Com o intuito de atingir todos esses objetivos estratégicos foi criada uma essa estrutura governamental, conforme demonstra a Figura 25.

Figura 25 - Estrutura Governamental e Modelo de Gestão do Governo do Estado de Minas Gerais

Fonte: SEPLAG (2010)

A Figura 25 mostra a estrutura governamental e modelo de gestão do Governo do Estado de Minas Gerais, desmembrando o sistema operacional (estrutura governamental – acordo de resultados 1ª e 2ª etapas, contemplando Governador/vice, Secretarias e equipes das unidades vinculadas e subordinadas) e equipes de trabalho [gestão de pessoas, Avaliação de Desempenho Individual (ADI) e prêmio no caso de alcançar as metas estabelecidas no acordo de resultados)].

5.18.3. Avaliação de desempenho individual

A avaliação individual de desempenho tem como objetivos principais: instituir modelo de gestão de pessoas baseado no sistema meritocrático; identificar ações para o desenvolvimento profissional do servidor; valorizar e reconhecer servidores com desempenho eficiente (adicional de desempenho - ADE e desenvolvimento na carreira); identificar os servidores com desempenho insuficiente para capacitação ou perda do cargo público e o

alinhamento estratégico, considerando a avaliação de metas/resultados (por equipe) e a avaliação de competências (individual): servidores.

Nesse sentido, de acordo com a Secretaria de Estado Planejamento e Gestão de Minas Gerais (2010), os parâmetros são:

1. satisfatório $\geq 70\%$ da pontuação máxima (para ter direito aos benefícios);
2. insatisfatório: $< 50\%$ da pontuação máxima.

Considerando os parâmetros apresentados, os funcionários poderão obter benefícios ou até mesmo sanções, que vão desde progressão, promoção, adicional de desempenho para o caso de benefícios e perda do cargo público para o caso de sanções, de acordo com algumas diretrizes (2 conceitos sucessivos de desempenho insatisfatório; 3 conceitos interpolados de desempenho insatisfatório em 5 avaliações consecutivas, ou 4 conceitos interpolados de desempenho insatisfatório em 10 avaliações consecutivas).

O Quadro 29 elenca os períodos avaliatórios e seus enfoques e como foi a evolução dos enfoques avaliativos, no processo de implantação até 2009.

Períodos	Descrição
1º Período avaliatório – implantação do modelo	- Início: 1/7/2004 – conclusão: 30/06/05 - 98.000 servidores avaliados, 61 órgãos e entidades envolvidos;
2º Período avaliatório – ênfase na qualidade do processo	- Início: 1/7/2005 – conclusão: 30/06/06 - 153.000 servidores avaliados, 61 órgãos e entidades envolvidos
3º Período avaliatório – ênfase na simplificação e flexibilização do processo	- Início: 1/7/2006 – conclusão: 30/12/07 - 153.000 servidores avaliados, 61 órgãos e entidades envolvidos
4º Período avaliatório - ênfase na consolidação do modelo	- Início: 1/1/2008 – conclusão: 31/12/2008 - 214.189 servidores avaliados, 62 órgãos e entidades envolvidos
5º Período avaliatório - ênfase no aprimoramento do modelo para os Gestores Públicos-ADGP (Secretarias de Estado)	- Início: 1/1/2009 – conclusão: 31/12/2009 - 230.000 servidores avaliados, 64 órgãos e entidades envolvidos

Quadro 29 - Períodos avaliatórios e seus enfoques
Fonte: SEPLAG (2010)

Nesse ínterim, houve evolução do Modelo de Avaliação de Desempenho. A avaliação dos servidores com base em Competências Essenciais (SEAPA, SEPLAG, SEF, SES), de tal

modo que a avaliação dos Gestores com base no perfil de competências definido para os Gestores – ADGP (todos os órgãos da administração direta e indireta, excluindo polícias e defensoria pública).

O desenvolvimento do modelo de certificação em boa gestão - Programa de Certificação em Boa Gestão – PCBG, foi elaborado em parceria com a Fundação de Instituto de Administração (FIA/USP) e Centro mineiro de Alianças Intersetoriais (CEMAIs), considerando os seguintes resultados esperados:

1. aprimorar o modelo de parceirização com superlativo incremento dos resultados a serem obtidos;
2. celebrar parcerias embasadas nos princípios da responsabilização, ética e accountability;
3. ser referência nacional e internacional no desenvolvimento de projetos sociais implementáveis por meio de parcerias.

O Desenvolvimento do modelo de certificação em boa gestão contempla um prêmio por Produtividade, com foco na universalização da política de remuneração variável, com previsão na lei orçamentária anual. Possui duas modalidades possíveis para escolha do órgão:

a) receita corrente líquida ou b) na ampliação de receitas.

O Prêmio por produtividade, baseado na ampliação de receitas:- até 10% dos recursos provenientes de receitas diretamente arrecadadas de cada órgão e até 3% dos recursos provenientes de impostos e taxas e o prêmio por produtividade, é baseado na receita corrente líquida, com o Acordo de Resultados em vigor (resultados pactuados) com previsão de pagamento de prêmio. É valido mencionar que não haverá pagamento de prêmio na hipótese do Estado ter apresentado resultado fiscal negativo, no exercício anterior. Diante disso, as regras para pagamento do prêmio: 60% de desempenho na 1a. etapa do Acordo de Resultados e o Percentual (%) de desempenho de cada equipe, nas suas metas específicas (2ª. etapa), ocorrendo, então, a percepção do prêmio por produtividade dos membros dessa equipe. Com o intuito de mensurar a produtividade dos membros das equipes, o Governo do Estado de Minas Gerais elaborou o cálculo da premiação, de tal modo que, o cálculo do montante do valor a ser distribuído para cada servidor tem a seguinte composição: [I - Desempenho obtido nas metas por equipe (2ª etapa)] X (II - valor da remuneração do servidor) X (III - % de dias efetivamente trabalhados) = **Cálculo do montante do valor a ser distribuído para cada servidor.**

De acordo com Dutra et al. (2001) os principais ganhos de um modelo de gestão do desempenho por competências é o alinhamento dos perfis profissionais às necessidades estratégicas e aos valores organizacionais, mostrados a seguir

1. Integração entre diferentes políticas e práticas de gestão de pessoas.
2. Direcionadores mais claros para o desenvolvimento e capacitação dos profissionais.
3. Otimização da alocação, formação de equipes e mobilidade das pessoas, de acordo com os perfis existentes e requeridos.
4. Referência para a identificação de sucessores e preparação de futuras lideranças.
5. Contribuir para a seleção de profissionais com perfis mais adequados.

O processo de mensuração das capacidades e do potencial de desempenho de indivíduos, aptos a compor bancos de potenciais refere-se aos cargos de recrutamento amplo da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo que sejam considerados estratégicos para o alcance de metas, segundo a lógica do Estado para Resultados. O objetivo se concentra em dotar o poder executivo estadual de mecanismo eficiente de recrutamento e alocação de pessoas que, comprovadamente, possuam as capacidades técnicas e comportamentais adequadas para prover os cargos em comissão de recrutamento amplo. São etapas desse processo:

1. escolha da função a ser referência no processo;
2. definição do número de exames a serem aplicados, mediante análise do quantitativo desejável para função;
3. mapeamento da função, cujo produto é o mapa de elementos normativos da mesma;
4. criação do comitê técnico de certificação;
5. publicação do edital de certificação – filtro de candidatos à certificação;
6. aplicação dos exames (exame de conhecimentos, dinâmica situacional e entrevista individual);
7. publicação da lista de pessoas certificadas.

Todo o processo se torna público por meio do Diário Oficial do Estado de Minas Gerais, de forma a assegurar a observação da transparência e da legitimidade do processo. Nesse documento estão inseridas informação relativas ao processo, bem como os critérios definidos para a seleção dos candidatos que se submeterão aos exames e para a obtenção da certificação. Todas as etapas são executadas por entidade certificadora externa, contratada a fim de assegurar a imparcialidade e a isenção do órgão ou entidade demandante.

Divulgação da lista de nomes das pessoas certificadas: a lista com os nomes das pessoas certificadas, além de ser publicada na resolução de homologação do processo, pode ser

acessada através do sítio eletrônico da entidade certificadora externa. Diante disso, o Quadro 30 apresenta as funções certificadas e suas respectivas quantidades de funcionários certificados.

Funções certificadas	Quantidade de funcionários certificados
Direção máxima das unidades administrativas de planejamento, gestão e finanças dos órgãos, autarquias e fundações do Poder Executivo	166
Gerência regional de saúde da SES	91
Direção de atendimento dos centros sócioeducativos da SEDS	40
Gerência administrativa de hemocentros da fundação hemominas	31
Direção das Unidades de Recursos Humanos da estrutura orgânica complementar dos órgãos, autarquias e fundações do Poder Executivo	12

Quadro 30 – Funções certificadas
Fonte: SEPLAG (2010)

Garantir a colaboração entre esses agentes torna-se desafio que envolve tanto o amadurecimento tecnológico como o desenvolvimento dos processos de gestão eficazes. (FABRÍCIO; MELHADO, 2002). Para Souza (2005), a Coordenação de projeto pode ser definida como função gerencial a ser desempenhada no processo de elaboração do projeto, com a finalidade de assegurar a qualidade do projeto como um todo, durante o processo. Nesse sentido, Fabrício et al. (2005, p.73) consideram que o coordenador de projetos é o principal agente na gestão do processo de projeto e tem como principais atribuições: realizar e fomentar ações de integração entre os projetistas e coordenar e controlar os projetos e as trocas de informações, de forma a garantir que o processo de projeto ocorra da forma planejada e cumpra os prazos e objetivos estabelecidos.

A “ação de Estado” eleva a consciência, o patamar de educação dos gestores para a prática permanente da gestão profissional, por aperfeiçoar e desenvolver competências que tenham continuidade. Para que tal ampliação da profissionalização de gestores públicos acontecesse foi criado o PDG – Minas. Trata-se de programa de desenvolvimento de gestores público no âmbito da gestão por competências – educação corporativa.

Nesse sentido, promove a capacitação em diversas as áreas de conhecimento, bem como os comportamentos a serem desenvolvidos pelos profissionais, servindo como base para a formação dos cursos e outras ações.

➡ Mapeamento das competências básicas dos gestores públicos

Figura 26 - Mapeamento das competências básicas dos gestores públicos do Governo do Estado de Minas Gerais
Fonte: SEPLAG (2010)

O mapeamento das competências básicas dos gestores públicos, conforme apresenta a Figura 26, mostra a possibilidade de ampliação da profissionalização de gestores públicos. Utilizado no processo de certificação, o mapa é a ferramenta principal na construção dos exames, no tocante à avaliação o mapa, esse é excelente referencial técnico para a avaliação de desempenho, uma vez que possibilita enxergar a função em toda sua plenitude.

5.18.4. Termo de abertura

O termo de abertura é o documento que autoriza formalmente o projeto, concede ao gerente de projetos indicado a autoridade para aplicar os recursos disponíveis. O termo normalmente é aprovado pelo *sponsor* principal do projeto.

O termo observa, principalmente, a documentação das necessidades de negócios, as justificativas e a definição do produto, serviço ou resultado solicitado pelo cliente do projeto. O termo de abertura contempla: 1) *stakeholders* e sua influência; 2) descrição inicial dos produtos; 3) objetivo e justificativa; 4) gerente do projeto; 5) estimativa de custos e 6)

premissas e restrições. A Figura 27 apresenta a estrutura do termo de abertura adotado pelo Governo do Estado de Minas Gerais, contemplando 1. informações gerais (data, nome do projeto, identificação do gerente do projeto, tema, informações de execução do projeto); 2. vínculo com o planejamento estratégico; 3. resultados finalísticos da área; 4. desafio (justificativa do projeto); 5. meta (objetivo, escopo, valor e prazo); 6. detalhamento do escopo; 7. indicadores do projeto; 8. produtos de cada etapa (ação e produto); 9. matriz de responsabilidades (setor, órgão; responsável e atribuições) e finalmente, 9. aprovação com a assinatura do gerente do projeto e do responsável pela avaliação do escritório de projetos.

GOVERNO DE MINAS		TERMO DE ABERTURA		GERAES	
Data:					
Nome do Projeto:					
Gerente do Projeto:			Telefone:		E-mail:
INFORMAÇÕES GERAIS					
Tema:					
Informações de Execução do Projeto:					
Data inicial prevista:		Data término prevista:		Tipo do Projeto: Estruturador	
VINCULO COM O PLANEJAMENTO ESTRATEGICO					
Área de Resultado					
Desenvolvimento do Norte de Minas, Jequitinhonha e Mucuri					
RESULTADOS FINALÍSTICO DA ÁREA					
Resultado Finalístico		STATUS		2007	2011
DESAFIO (justificativa do projeto)					
META					
Objetivo:					
Escopo:					
Valor:					
Prazo:					
DETALHAMENTO DO ESCOPO					
INDICADORES DE PROJETO					
PRODUTOS DE CADA ETAPA					
Ação			Produto		
MATRIZ DE RESPONSABILIDADES					
Setor/Órgão	Responsável		Atribuições		
APROVAÇÃO:					
Gerente do Projeto			Escritório de Projetos		
			Nome do responsável pela avaliação:		

Figura 27 - Modelo do termo de abertura dos projetos estruturadores do Governo do Estado de Minas Gerais
Fonte: SEPLAG (2010)

No tocante às premissas, são suposições consideradas verdadeiras para efeito de planejamento. Exemplo: o prazo máximo para liberação alfandegária de um equipamento é de 10 dias corridos. Em relação às restrições, trata-se de fatores que limitam as opções e a criatividade da equipe do projeto. Exemplo: os recursos humanos necessários ao projeto têm que morar na mesma cidade que ele será executado.

5.18.5. Declaração do escopo GERAES

A declaração de escopo preliminar contém a definição precisa do projeto, o que será realmente entregue no final. A declaração contempla as características e limites do projeto, os produtos e serviços que serão entregues e os critérios de aceitação. A Figura 28 expõe o formato da declaração de escopo adotada pelo Governo de Minas, contemplando 1. informações gerais (data, nome do projeto e gerente); 2. restrições e premissas; 3. lista de produtos do projetos [ações, produtos, meta física, unidade de medida, responsável, limites (o que não será feito), desenvolvimento (data de início e de término) e critério de aceitação do produto].

DECLARAÇÃO DO ESCOPO
Data:												
Nome do Projeto:												
Gerente:												
RESTRIÇÕES/PREMISSAS												
LISTA DE PRODUTOS DO PROJETO												
AÇÕES	PRODUTOS	META FÍSICA					UNIDADE DE MEDIDA	RESPONSÁVEL	LIMITES (o que não será feito)	DESENVOLVIMENTO		CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO
		2007	2008	2009	2010	2011				De:	Até	
Ações	Nome do Produto da etapa						km, R\$, %, etc.	Responsável pela ação	Descrever os limites de entrega	Data de início	Data de término	Definir os critérios de entrega e aceitação do produto
LISTA DE MARCOS (que vão compor a ação no Status Report)												
Ação	Marco								Data de término planejado	Gráfico de metas	Observações	
Inserir o nome da ação	Inserir o nome do Marco 1								Data de ocorrência do marco	Se possuir gráfico, marcar a opção	Inserir as observações importantes que ajudem na execução do marco	
	Inserir o nome do Marco 2								Data de ocorrência do marco	☐	Inserir as observações importantes que ajudem na execução do marco	
	Inserir o nome do Marco 3								Data de ocorrência do marco	☐	Inserir as observações importantes que ajudem na execução do marco	

Figura 28 - Modelo da declaração de escopo dos projetos estruturadores do Governo do Estado de Minas Gerais
Fonte: SEPLAG (2010)

O Gerenciamento do Escopo - Descreve os processos necessários para assegurar que o projeto contemple todo o trabalho requerido, e nada mais que o trabalho requerido, para completar o projeto com sucesso.

5.18.6. Cronograma

Definir escopo significa traçar uma linha clara separando o que é do que não é o projeto. Isso abrange: 1. objetivos a alcançar e/ou problemas a solucionar; 2. atividades a serem

realizadas, bem como alternativas de execução que poderão ser empregadas (eap e cronograma); 3. demandas que serão atendidas e produtos/serviços/benefícios que serão gerados (metas); 4. clientes, público-alvo, beneficiários e 5. premissas e restrições.

Agregação de custos: as estimativas de custos da atividade do cronograma são agregadas por pacotes de trabalho de acordo com a EAP. As estimativas de custos do pacote de trabalho são então agregadas para os níveis mais altos de componentes da EAP. O cronograma de desembolso (ou orçamento) é a principal ferramenta de gestão de custos em um projeto. Ele permite tanto planejar e acompanhar o custo total do projeto quanto avaliar a evolução desse custo, na forma de um fluxo de desembolso. Para a elaboração do cronograma de desembolso é preciso, primeiramente, estimar os custos de cada atividade do projeto.

A Figura 29 traz um exemplo de cronograma de um dos projetos estruturadores do Governo do Estado de Minas Gerais - Centros Viva a Vida.

Id	Nome da tarefa	Predecessoras	Duração	Início	Término	Término da linha de base	Subprojeto	Relacionamento
1	VIVA VIDA		1059 dias	Qui 26/6/08	Ter 17/7/12	Ter 17/7/12		
2	IMPLANTAÇÃO E MANUTENÇÃO DA REDE VIVA		1059 dias	Qui 26/6/08	Ter 17/7/12	Ter 17/7/12		
3	IMPLANTAÇÃO DE CENTROS VIVA VIDA		1059 dias	Qui 26/6/08	Ter 17/7/12	Ter 17/7/12		
4	OBRAS REALIZADAS DEOP		1057 dias	Qui 26/6/08	Sex 13/7/12	Sex 30/12/11		
5	Centro Viva Vida de Marhuagu		556 dias	Qui 26/6/08	Qui 12/8/10	Sex 28/5/10		
6	Conclusão da obra física do Centro Viva Vida de Marhuagu		1 dia	Sax 8/8/08	Sax 8/8/08	Sax 8/8/08		
7	Ajustes na obra para última medição	6	22 dias	Sax 8/8/08	Sag 8/9/08	Sag 8/9/08		
8	Aditivo de termo de compromisso para aquisição de equipamentos de pequeno porte assinado, publicado e recurso repassado		60 dias	Ter 15/12/09	Sag 8/3/10	Ter 15/12/09		
9	Aquisição e entrega dos equipamentos de pequeno porte concluída	8	81 dias	Ter 9/3/10	Ter 29/6/10	Ter 13/4/10		
10	Entrega dos equipamentos de grande porte pela empresa	6	71 dias	Sax 8/8/08	Sax 14/11/08	Sax 14/11/08		
11	Acolite pela VISA	6,7	22 dias	Ter 9/9/08	Qui 8/10/08	Qui 8/10/08		
12	Assinatura do Termo de Compromissos e Metas		1 dia	Qui 26/6/08	Qui 26/6/08	Qui 26/6/08		
13	Profissionais contratados	8	42 dias	Ter 9/3/10	Qui 5/5/10	Ter 4/5/10		
14	Realização da 1ª etapa da Oficina de Redes Viva Vida	13	2 dias	Qui 6/5/10	Sax 7/5/10	Qui 6/5/10		
15	Inauguração e funcionamento	8,9,10,11,12,13	32 dias	Qui 30/6/10	Qui 12/8/10	Sax 28/5/10		
16	Centro Viva Vida de Marhuagu implantado e aberto ao público	15	0 dias	Qui 12/8/10	Qui 12/8/10	Sax 28/5/10	Centro Viva Vida de Marhuagu	
17	Centro Viva Vida de Viçosa		476 dias	Sag 1/9/08	Sag 28/6/10	Sag 28/6/10		
30	Centro Viva Vida de Itabira		401 dias	Qui 12/11/08	Qui 26/5/10	Qui 28/4/10		
47	Centro Viva Vida de Passos		973 dias	Qui 22/10/08	Sax 13/7/12	Sax 30/12/11		
69	Centro Viva Vida de Patos de Minas		361 dias	Qui 5/11/09	Qui 24/3/11	Qui 24/3/11		
85	Obras realizadas pelo Município		990 dias	Qui 1/10/08	Ter 17/7/12	Ter 17/7/12		
217	CASA DE APOIO À GESTANTE		885 dias	Sag 14/7/08	Sax 2/12/11	Sax 18/11/11		
253	Maternidade de Alto Risco		65 dias	Qui 31/3/10	Qui 30/6/10	Qui 30/6/10		

Figura 29 - Modelo de cronograma dos projetos estruturadores do Governo do Estado de Minas Gerais
Fonte: SEPLAG (2010)

De acordo com o PMBoK (2004, p.127),

O desenvolvimento do cronograma do projeto, um processo iterativo, determina as datas de início e término planejadas das atividades do projeto. O desenvolvimento do cronograma pode exigir que as estimativas de duração e

A estimativa de custos da atividade do cronograma envolve o desenvolvimento de uma aproximação dos custos dos recursos necessários para terminar cada atividade do cronograma. Na aproximação dos custos, o avaliador considera as possíveis causas de variação das estimativas de custos, inclusive os riscos.

Trata fundamentalmente do custo da utilização dos recursos nas atividades do projeto. Estimar o recursos para a efetiva execução do projeto é algo de extrema relevância, já que a utilização de um planejamento de custos dos projetos estruturadores viabiliza os objetivos estimados pelo Governo do Estado de Minas Gerais. O gerenciamento de projetos é feito por meio do software Microsoft Office Enterprise Project Management (EPM). A plataforma utilizada é o *Microsoft Office Project Server 2007*, com a mensuração de desempenho dos projetos estruturadores, acompanhamento de três variáveis: prazo, produto e custo. A partir do cadastramento de usuários e da senha que é fornecida à equipe, o acesso ao sistema é feito pelo seguinte endereço: <http://epm.geraes.mg.gov.br/sr>

É feito o cadastro *on line* de todos os 57 Projetos Estruturadores a partir Microsoft Office Project Professional 2007, as informações contidas são as mesmas do PPAG e LOA. É realizado o acompanhamento instantâneo de metas, marcos e situação financeira (SIAFI) e o valor das metas do projeto; incluem grupo da meta, mês, ano, meta e valor realizado.

O controle de custos do projeto inclui:

- assegurar que o projeto será concluído dentro do orçamento aprovado
- garantir que os possíveis estouros nos custos não ultrapassem o financiamento autorizado periodicamente e no total para o projeto
- monitorar o desempenho de custos para detectar e compreender as variações em relação à linha de base dos custos
- evitar que mudanças incorretas, inadequadas ou não aprovadas sejam incluídas nos custos relatados ou na utilização de recursos
- informar as partes interessadas adequadas sobre as mudanças aprovadas

5.18.8. Plano de Projetos GERAES – planejamento de qualidade

Para garantir a qualidade do produto final é necessária a utilização de ferramentas de controle que possam gerar informações para a tomada de decisão. Inicialmente, conhecer o

processo, avaliar o processo e implementar melhorias. O planejamento da qualidade merece destaque em razão da precisão da informação para novos direcionamentos em conformidade com os resultados apurados, de tal modo que se mantêm o que está sendo realizado ou altera-se a consecução de algum elemento identificado nos projetos. Para que essa identificação seja efetuada é preciso criar mecanismos que propiciem o reconhecimento de passos bem sucedidos ou não. Os mecanismos utilizados pelo Governo do Estado de Minas Gerais são os indicadores do projeto, que proporcionam o acompanhamento preciso do andamento dos projetos e metas, além da periodicidade e polaridade desses indicadores.

Busca assegurar que o projeto vai satisfazer as necessidades para as quais foi concebido, através do planejamento, garantia e controle de qualidade do produto e dos processos. Os indicadores revelam se os resultados pretendidos foram alcançados.

O Controle da Qualidade (CQ) visa monitorar os resultados específicos do projeto a fim de determinar se eles estão de acordo com os padrões relevantes de qualidade e a identificação de maneiras de eliminar as causas de resultados insatisfatórios. Nesse sentido, os padrões de qualidade incluem metas de produtos e processos do projeto. Os resultados do projeto incluem entregas e resultados de gerenciamento de projetos, como desempenho de custos e de prazos.

O CQ pode incluir tomar ações para eliminar as causas de um desempenho insatisfatório do projeto. A Figura 31 retrata o modelo do planejamento do controle de qualidade dos projetos estruturadores utilizada pelo Governo do Estado de Minas Gerais, considerando informações gerais (data, nome do projeto e gerente do projeto) e informações específicas do acompanhamento do projeto [indicadores do projeto (1. indicador; 2. descrição; 3. metas; 4. unidade de medida; 5. como será obtido (definição de técnicas e ferramentas para obtenção do indicador e como deve ser calculado); 6. periodicidade (definição da frequência de medição); 7. responsável (responsável pela disponibilização do dado); 8. *baseline* ou data base (quais informações estão disponíveis e quais e não estão disponíveis) e finalmente, 9. polaridade (definição do indicar – quanto maior menor ou quanto menor melhor).

GOVERNO DE MINAS		PLANEJAMENTO DA QUALIDADE							
Data:									
Nome do Projeto:									
Gerente do Projeto:									
INDICADORES DO PROJETO - PLANEJAMENTO DA QUALIDADE									
Indicador	Descrição	Meta	Unidade de medida	Como Será Obtido	Periodicidade	Responsável	Baseline (Data base)	Polaridade	
Identificar os indicadores para acompanhamento	Descrever o indicador		R\$, %, km, etc.	Definir técnicas e ferramentas para obter o indicador / como ele deve ser calculado	Definir a frequência da medição	Responsável pela disponibilização do dado	Disponível / não disponível	maior melhor, menor melhor, etc.	

Figura 31 - Modelo do planejamento da qualidade dos projetos estruturadores do Governo do Estado de Minas Gerais

Fonte: SEPLAG (2010)

A Figura 32 exemplifica a Figura 31, apresentando o preenchimento dos dados que se encontram destacados na cor amarela.

PLANEJAMENTO DA QUALIDADE									
Data:		5/4/2010							
Nome do Projeto:		Saúde em Casa							
Gerente do Projeto:		Helidêa de Oliveira Lima							
INDICADORES DO PROJETO - PLANEJAMENTO DA QUALIDADE									
Indicador	Descrição	Meta	Unidade de medida	Como Será Obtido	Periodicidade	Responsável	Baseline (Data base)	Polaridade	Fonte
Identificar os indicadores para acompanhamento	<div>Mets do PFAG</div> <div>Descrever o indicador</div>		R\$, %, km, etc.	Definir técnicas e ferramentas para obter o indicador / como ele deve ser calculado	Definir a frequência da medição	Responsável pela disponibilização do dado	Disponível / não disponível	maior melhor, menor melhor, etc	cadastro, FPD, IBGE, etc.
Percentual de internações por condições sensíveis à atenção ambulatorial	Trata do percentual das internações que poderiam ser evitadas caso a UBS tivesse prevenido a ocorrência da condição ou, estando já instalada a condição, a própria UBS poderia ter acompanhado seu tratamento.	2008: 31% 2009: 30% 2010: 29% 2011: 28%	%	Número de internações por condições sensíveis à atenção ambulatorial / número total de internações - partos (x 100)	Anual	Sup. Epidemiologia	33% (2006)	menor melhor	DATASUS/ SIH

Figura 32 – Exemplo de modelo do planejamento da qualidade dos projetos estruturadores do Governo do Estado de Minas Gerais

Fonte: SEPLAG (2010)

No intuito de atingir elevados padrões de qualidade e de execução dos Projetos Estruturadores do Estado de Minas Gerais, foi desenvolvido um curso com o intuito de preparar os Gerentes Executivos, Gerentes Adjuntos e Coordenadores de Ação no tocante ao trabalho da equipe da Superintendência Central de Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado – SCGERAES, escritório de projetos central do governo, responsável pelo

5.18.10. Plano de projetos GERAES – planejamento das comunicações

A comunicação é absolutamente essencial para o desenvolvimento dos projetos estruturadores. Todo novo caminho de comunicação exige esforço adicional e, portanto, tempo adicional. Descreve os processos necessários para assegurar que a geração, captura, distribuição, armazenamento e apresentação das informações do projeto sejam feitas de forma adequada e no tempo certo e fornece as ligações críticas entre pessoas e informações que são necessárias para comunicações bem-sucedidas

O gerenciamento das comunicações do projeto é a área de conhecimento que emprega os processos necessários para garantir a geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e destinação final das informações sobre o projeto de forma oportuna e adequada.

GOVERNO DE MINAS		PLANEJAMENTO DAS COMUNICAÇÕES			GERAES
Data:					
Nome do Projeto:					
Gerente do Projeto:					
PLANEJAMENTO					
Parceiro	Evento	Meio	Responsável	Frequência	

Figura 34 - Modelo do planejamento das comunicações dos projetos estruturadores do Governo do Estado de Minas Gerais
Fonte: SEPLAG (2010)

A Figura 34 apresenta a estrutura do modelo do planejamento das comunicações utilizada pelo Governo do Estado de Minas Gerais, considerando, 1. descrição geral (data, nome do projeto e gerente do projeto); 2. planejamento (descrevendo, parcerias, eventos, meio de comunicação, responsáveis e frequência).

5.18.11. Plano de projetos GERAES – planejamento de riscos, dificuldades e oportunidades

A Figura 35 apresenta o modelo de gerenciamento dos riscos, dificuldades e oportunidades dos projetos estruturadores do Governo do Estado de Minas Gerais.

GERENCIAMENTO DOS RISCOS, DIFICULDADES E OPORTUNIDADES											
Data:											
Nome do Projeto:											
Gerente do Projeto:											
PLANEJAMENTO DE RISCOS, DIFICULDADES E OPORTUNIDADES											
Risco / Dificuldades / Oportunidades	Causa	Efeito	PROBABILIDADE	GRAU DO IMPACTO	PONTUAÇÃO	QUALIFICAÇÃO	Contramedidas	Responsável	Plano		Observações
									Det.	Ativ.	

Figura 35 - Modelo do gerenciamento dos riscos, dificuldades e oportunidade dos projetos estruturadores do Governo do Estado de Minas Gerais
Fonte: SEPLAG (2010)

O risco do projeto é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, terá um efeito positivo ou negativo sobre pelo menos um objetivo do projeto. Consiste em identificação e quantificação dos riscos, e desenvolvimento e controle da aplicação de contramedidas que neutralizem os riscos. Os objetivos do gerenciamento de riscos do projeto são aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e diminuir a probabilidade e o impacto dos eventos adversos ao projeto

5.18.12. Plano de projetos GERAES – planejamento de suprimentos

Aquisição de bens e serviços fora da organização executora do projeto, consistindo em planejamento das necessidades e solicitações, obtenção de cotações e propostas, seleção da fonte e administração e encerramento dos contratos. Inclui a administração de qualquer contrato emitido por uma organização externa (o comprador) que está adquirindo o projeto da organização executora (o fornecedor) e a administração de obrigações contratuais estabelecidas para a equipe do projeto pelo contrato.

A Figura 36 apresenta o modelo do planejamento de suprimentos dos projetos estruturadores do Governo do Estado de Minas Gerais, em que demonstra a lista de suprimentos, considerando (1. item; 2. se possui cadastro no Sistema Integrado de Administração de Material e Serviços (SIAD), 3. inserir o código do SIAD, 4. especificação do item, 5. unidade de medida; 6. quantidade; 7. valor total; 8. modalidade de contratação; 8. data de necessidade e 9. justificativa)

GOVERNO DE MINAS GERAIS		PLANEJAMENTO DE SUPRIMENTOS								GERAES	
Data:											
Nome do Projeto:											
Gerente do Projeto:											
LISTA DE SUPRIMENTOS											
Item	É cadastrado no SIAD?	Código do SIAD	Especificação	Unidade de medida	Quantidade	Valor total	Modalidade de contratação	Data de Necessidade	Justificativa		
	☐										
	☐										
	☐										
	☐										
	☐										

Figura 36 - Modelo do planejamento de suprimentos dos projetos estruturadores do Governo do Estado de Minas Gerais

Fonte: SEPLAG (2010)

Para todas as aquisições existe a necessidade de se efetuar processo de licitação, de tal modo que a Figura 37 menciona a modalidade de licitação com seus respectivos prazos mínimos e pré-requisitos.

Modalidade de licitação	Prazos Min	Pré-requisitos
COTEP (bens e serviços comuns)	07 dias	
Compra direta (dispensa de valor de licitação por valor)	10 dias	Abaixo 8.000 serviços, abaixo 15.000 obras
Pregão eletrônico (bens e serviços comuns)	36 dias	Não há restrições financeiras
Pregão presencial (bens e serviços comuns)	35 dias	Não há restrições financeiras
Concorrência (menor preço)	64 dias	Acima 650.000 serviços, acima 1.500.000 obra
Concorrência (técnica e preço)	92 dias	Acima 650.000 serviços, acima 1.500.000 obra
Concorrência (melhor técnica)	88 dias	Acima 650.000 serviços, acima 1.500.000 obra
Tomada de preço (menor preço)	53 dias	Acima 650.000 serviços, acima 1.500.000 obra
Tomada de preço (técnica e preço)	81 dias	Acima de 80.000 serviços, acima 150.000 obras
Tomada de preço (melhor técnica)	77 dias	Acima de 80.000 serviços, acima 150.000 obras
Convite (menor preço)	39 dias	Acima de 80.000 serviços, acima 150.000 obras
Convite (técnica e preço)	57 dias	Acima de 80.000 serviços, acima 150.000 obras
Dispensa da licitação (emergência/calamidade pública)	24 dias	
Inexibibilidade de Licitação	24 dias	

Figura 37 - Modelo do planejamento de suprimentos dos projetos estruturadores do Governo do Estado de Minas Gerais

Fonte: SEPLAG (2010)

A Lei nº. 8.666 de 1993 (Lei das Licitações), que regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública. É válido mencionar o art. 3º da mencionada lei, em que a licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos. Nesse sentido, o modelo do planejamento de suprimentos dos projetos estruturadores do Governo do Estado de Minas Gerais estabelece pré requisitos para aprovar os suprimentos requisitados nos projetos estruturadores.

5.18.13. Controle integrado de mudanças

Na ocorrência de necessidade de mudanças o Governo do Estado de Minas Gerais possui um formulário para solicitação de mudanças nos projetos estruturadores apresentado pela Figura 38 em que estabelece parâmetros para o controle integrado de mudanças do GERAES identificando, 1. gerente do projeto estruturador; 2. nome do projeto estruturador e dódigo do mesmo; 3. nome da ação; 4. data da solicitação; 5. solicitante; 6. responsável no GERAES; 7. tipo de mudança solicitada (escopo, prazo, meta, orçamento, marcos e outros), além da descrição da solicitação, essa informações passam pelo crivo do comitê do GERAES que delibera se acerca do assunto.

GOVERNO DE MINAS Estado de Minas Gerais		FORMULÁRIO PARA SOLICITAÇÃO DE MUDANÇAS NOS PROJETOS ESTRUTURADORES CONTROLE INTEGRADO DE MUDANÇAS DO GERAES - COIMGE				GERAES SISTEMA DE GESTÃO DE PROJETOS	
Gerente do Projeto Estruturador:							
Nome do Projeto Estruturador:					Código PE:		
Nome da ação:							
Data da solicitação:				Solicitante:			
Responsável no GERAES:							
Tipo de mudança solicitada							
Escopo	☐	Prazo	☐	Meta	☐	Orcamento	☐
Marcos	☐	Outros	☐				
Descrição da solicitação							
Assinatura do solicitante:				Assinatura do gerente:			
Deliberação do Comitê							
Data da deliberação				Assinatura do Coordenador do Comitê			

Figura 38 - Formulário de solicitação de mudanças dos projetos estruturadores do Governo do Estado de Minas Gerais
Fonte: SEPLAG (2010)

Esse é o processo necessário para controlar os fatores que criam mudanças, para garantir que essas mudanças sejam benéficas, determinar se ocorreu uma mudança e gerenciar as mudanças aprovadas, inclusive o momento em que ocorrem. Processo realizado durante todo o projeto, desde a iniciação até o encerramento do projeto.

Com a ocorrência da mudança, existem alteração e desdobramentos de metas dos projetos estruturadores, esse desdobramento é evidenciado e outras metas são pactuadas, conforme demonstra a Figura 39.

➡ Desdobramento das metas

Figura 39 - Desdobramento de metas dos projetos estruturadores do Governo do Estado de Minas Gerais
Fonte: SEPLAG (2010)

Existem três tipos de metas: -1. cumulativa mês a mês considerando apenas o ano corrente; 2. cumulativa ano a ano e 3. não cumulativa, para todos os três tipos de metas é possível efetuar o desdobramento das metas dos projetos estruturadores.

5.18.14. Regras do acompanhamento

De acordo com Lima (2008), o *Status Report* é o relatório que consolida mensalmente a situação de cada projeto estruturador (PE). Como ferramenta gerencial de monitoramento dos projetos estruturadores, ele tem por finalidade informar o desempenho físico e financeiro de cada projeto e sistematizar o tratamento dos desvios à execução do mesmo.

Esta ferramenta gerencial é produzida nas reuniões de acompanhamento da execução dos PE, realizada mensalmente pelos técnicos do GERAES em contato *in loco* com os órgãos, gerentes e equipe responsável pelos projetos. Nessas reuniões, o GERAES, representado por seus técnicos, procura sempre vislumbrar situações pertinentes ao andamento dos PE, naquilo que tange à: execução física das metas pactuadas; pleitos orçamentários; eventos positivos, metas realizadas ou resultados alcançados; ações não acordadas ou fora do escopo; desvios (dificuldades ou riscos) à execução do projeto; e atualização do plano de ação de tratamento dos desvios.

Os faróis de acompanhamento da tabela de marcos dos Projetos Estruturadores, de acordo com a Figura 40, identificam o acompanhamento da tabela de marcos dos projetos estruturadores. Tal tabela está contemplada no *Status Report* conforme demonstra a Figura 41.

Os faróis de acompanhamento da tabela de marcos dos Projetos Estruturadores seguem a seguinte regra:

- ☺ EM DIA, 0 DIAS DE ATRASO
- ☹ ATÉ 60 DIAS DE ATRASO
- ☹ ACIMA DE 60 DIAS DE ATRASO
- ☹ CONCLUÍDO

Para os gráficos de meta:

- ☺ META ATINGIDA
- ☹ META NÃO ATINGIDA

Figura 40 - Faróis de acompanhamento da tabela de marcos dos projetos estruturadores do Governo do Estado de Minas Gerais
Fonte: SEPLAG (2010)

Figura 41 - Relatório da Situação dos Projetos Estruturadores do Governo do Estado de Minas Gerais
Fonte: SEPLAG (2010)

De acordo com Diretor do SCGERAES, a elaboração do *Status Report* requer o preenchimento de vários campos que retratam a situação atual de cada PE. O *Status Report* é

composto dos seguintes campos: i) situação atual da ação: é onde se dá a identificação de cada ação que compõe o projeto, informando sua posição orçamentária no mês de referência; ii) farol da ação: indica o posicionamento de execução das etapas/marcos relativo ao cumprimento do cronograma planejado; iii) etapas/marcos: onde as principais metas são identificadas para a execução da ação com suas datas de término planejadas e previstas; iv) Descrição da solicitação financeira: é a especificação de destino do pleito de cotas orçamentárias solicitadas pelos gerentes executivos dos PE; v) comentários: é onde se mostra os fatos de relevância ocorridos, durante o mês, que não foram identificados nas etapas/marcos; e vi) dificuldades e riscos para implementação do projeto: lista todos os riscos e dificuldades que podem comprometer o cumprimento das metas do Projeto e subsidia o preenchimento do plano de ação. consolidado, o *Status Report* é enviado ao Subsecretário de Planejamento e Orçamento e ao Superintendente da Central de Planejamento, além de se produzir o documento, a GERAES também arquiva o *Status Report* para subsidiar seus trabalhos de comparação e identificação de tendências ao longo do tempo.

Outro fator relevante a ser salientado acerca do *Status Report* é o gerenciamento de riscos, já que estes são explicitados no *Status Report*. Nesse sentido, Barreto (2008) comenta que durante o monitoramento, o gerenciamento de riscos é feito quando da realização das reuniões mensais de acompanhamento (reuniões de *Status*). Durante tais reuniões, novos riscos ou dificuldades podem ser identificados e são explicitados no *Status Report* em campo específico para tal, que se encontra ao final do documento. Nesse campo, identifica-se se a ameaça reconhecida, a ação a ser tomada para lidar com tal ameaça, a pessoa responsável por tal ação e o prazo para realização da ação.

5.18.15. O modelo do Plano de Ação

O plano de ação, conforme demonstra a Figura 42, é um instrumento gerencial de identificação de desvios (dificuldades ou riscos), de ações corretivas com explicitação de responsáveis e prazos para execução, bem como de acompanhamento e comunicação destas soluções/decisões. Cabe a ele consolidar uma agenda para tratamento desses desvios, bem entendidas como problemas ou riscos para a implementação dos PE, que estão gerando impactos na execução, nas metas ou nos resultados.

PLANO DE AÇÃO UAGP
Projeto	Identificação do Problema				Acompanhamento da Solução	
	Dificuldade / Risco	Ação	Resp.	Prazo	F	Atualização
Promoção e Atração de Investimentos	V&S Terreno para implantação da Usina V&S em Jeceaba	Acompanhar o processo para liberação do terreno	Sec. Márcio Lacerda	30/09/08		A definição da forma de repasse do terreno foi feita: será por meio de leilão da Caixa Econômica Federal. A aquisição do terreno deverá estar finalizada até Setembro/2008 para evitar atraso o desenvolvimento da obra.
Atualizado em: 16-mai-11			Legenda do farol:		Problema resolvido Ação realizada, problema Ação não realizada	

Figura 42 - Modelo do plano de ação dos projetos estruturadores do Governo do Estado de Minas Gerais
Fonte: SEPLAG (2010)

Segundo o diretor do SCGERAES, logo após a emissão do *Status Report*, o GERAES realiza uma análise de consistência dos obstáculos e dificuldades de cada projeto com foco nos seguintes itens: i) causa fundamental da restrição; ii) efetividade da ação corretiva proposta; iii) consistência do acompanhamento da solução; e iv) relevância para encaminhamento de cada ação aos níveis superiores de gestão.

De acordo com SEPLAG (2011), os instrumentos de gestão do governo estadual têm despertado interesse de instituições, prefeituras, governos de outros estados e países. Em 2010, além da comitiva do Banco Mundial, o Governo de Minas apresentou aos representantes das prefeituras de Jundiaí (SP), Toledo (PR), Foz do Iguaçu (PR) e Cascavel (PR), além do governo estadual de Tocantins, o modelo de gestão do governo mineiro. Em 2011, integrantes do governo do Rio Grande do Norte também visitaram a Cidade Administrativa Presidente Tancredo Neves, sede do governo mineiro, com o intuito de conhecer o modelo de gestão implementado pelo Governo de Minas desde 2003.

5.19. AVALIAÇÃO DA APLICABILIDADE DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA GESTÃO PÚBLICA – RESULTADOS DA PESQUISA

5.19.1. Contextualização

Com o intuito de ilustrar a análise foram utilizadas diferentes técnicas de coleta de dados, inclusive dados verbais (entrevistas) e questionário, além de análise de documentos da própria unidade observacional e demais órgãos governamentais. Os dados tratados neste tópico são originados do questionário aplicado junto aos gerentes de projetos da SEPLAG, com o intuito de atingir o objetivo proposto à investigação que consta em extrair os dados gerados pelos órgãos mencionados e analisá-los de maneira a verificar a utilização do gerenciamento de projetos na Gestão Pública.

O questionário foi enviado eletronicamente, com o apoio da ferramenta *Survey Monkey*, para 25 servidores públicos com a função de gerentes de projetos estruturadores e diretores de áreas de resultados, dentre esses 25 funcionários, 17 começaram a responder o questionário, contudo, não concluíram e desse total 11 respondentes concluíram.

5.19.2. Tempo de cargo

O tempo que o funcionário permanece no cargo é importante dado o fato de estar mais habituado com os trâmites do setor e conhecer de forma mais aprofundada as informações do mesmo. Existe uma peculiaridade na Secretaria de Estado de Planejamento de Gestão (SEPLAG), muitos dos servidores públicos são jovens recém formados na Fundação João Pinheiro (FJP), órgão oficial de estatística de Minas Gerais, a Fundação João Pinheiro é uma instituição pública vinculada à SEPLAG. Atua nas áreas de ensino e pesquisa em administração pública, avaliação de políticas públicas e na produção de indicadores estatísticos, econômicos, demográficos e sociais. A FJP presta serviços aos governos estaduais e federal, prefeituras, câmaras municipais, organismos nacionais e internacionais, universidades, empresas privadas e entidades representativas de diversos segmentos sociais.

A Figura 43 mostra a distribuição dos respondentes segundo tempo no cargo e também é uma amostra da realidade da SEPLAG.

Figura 43 – Distribuição dos respondentes segundo tempo no cargo

A equipe de funcionários da SEPLAG é composta essencialmente por pessoas recém formadas da Fundação João Pinheiro, graduados em administração pública, em virtude de um convênio entre o Governo do Estado de Minas Gerais e a Fundação, de tal modo que a rotatividade nessa secretaria é elevada.

5.19.3. Gerenciamento de projetos na área pública

Para a consecução desse trabalho, acerca do tema, gerenciamento de projetos na área pública, foram extraídas 12 questões objetivas, com base na Figura 44 elaborada por Vargas (2003) com as seguintes respostas: 1. concordo plenamente; 2. concordo; 3. não tenho certeza; 4. discordo e 5. discordo plenamente, juntamente com as quantidades de respondentes para cada questão e o percentual ao lado para evidenciar a proporcionalidade das respostas, conforme demonstra a Tabela 2. Os resultados das respectivas 12 questões sobre o tema acima mencionado estão distribuídos nas Figuras 45 a 56.

ÁREA PRIVADA	ÁREA PÚBLICA
Faz o que a lei não proíbe	Faz o que a lei permite
Salários compatíveis ao mercado	Salários inadequados
Maior disponibilidade de pessoal qualificado	Dificuldade de obtenção de pessoal qualificado
Possível implantar política de incentivo	Difícil implantar política de incentivo
A estrutura poder formal é próxima do informal	Maior distorção entre o poder formal e o informal
Organização voltada para objetivos	Maior incidência de pessoas e segmentos da organização em desacordo com os objetivos
Alta administração sofre cobrança permanente quanto a objetivos e metas a serem atingidos	A cobrança da sociedade é de caráter mais subjetivo e geral
Continuidade administrativa mais permanente	Maior risco quanto à quebra da continuidade administrativa
Pouco freqüente a paralisação de programas e projetos por falta de recursos	Freqüentemente ocorrem paralisação de programas e projetos por falta de recursos
Decisão quanto aos objetivos centrados em poucos órgãos	Maior dispersão quanto à tomada de decisão
Familiaridade com as ferramentas de planejamento e controle	Pouca tradição no uso das ferramentas de planejamento e controle
Impulsionada pela competitividade	Baixo grau de consciência quanto à realidade da competição
Pouca burocracia	Presença marcante da burocracia
Voltada para a qualidade	Conceito de qualidade ainda incipiente

Figura 44 – Diferenças área pública e privada
Fonte: Vargas (2003)

Tabela 2 – Opinião dos respondentes quanto às principais dificuldades de aderência do gerenciamento de projetos na Gestão Pública

Descrição	Concordo plenamente	Concordo	Não tenho certeza	Discordo	Discordo plenamente
Salários Inadequados	28,6% (4)	50,0% (7)	0,0% (0)	14,3% (2)	7,1% (1)
Dificuldade de obtenção de pessoal qualificado	20,0% (3)	53,3% (8)	20,0% (3)	6,7% (1)	0,0% (0)
Difícil implantar política de incentivo	0,0% (0)	60,0% (9)	13,3% (2)	26,7% (4)	0,0% (0)
Maior distorção entre o poder formal e o informal	7,1% (1)	28,6% (4)	50,0% (7)	7,1% (1)	7,1% (1)
Maior incidência de pessoas e segmentos da organização em desacordo com os objetivos	6,7% (1)	33,3% (5)	26,7% (4)	33,3% (5)	0,0% (0)
Maior risco quanto à quebra da continuidade administrativa	20,0% (3)	26,7% (4)	20,0% (3)	33,3% (5)	0,0% (0)
Freqüentemente ocorrem paralisação de programas e projetos por falta de recursos	20,0% (3)	20,0% (3)	6,7% (1)	46,7% (7)	6,7% (1)
Maior dispersão quanto à tomada de decisão	13,3% (2)	40,0% (6)	13,3% (2)	26,7% (4)	6,7% (1)
Pouca tradição no uso das ferramentas de planejamento e controle	13,3% (2)	40,0% (6)	0,0% (0)	46,7% (7)	0,0% (0)

continua

continuação

Descrição	Concordo plenamente	Concordo	Não tenho certeza	Discordo	Discordo plenamente
Baixo grau de consciência quanto à realidade da competição	20,0% (3)	20,0% (3)	26,7% (4)	26,7% (4)	6,7% (1)
Presença marcante da burocracia	20,0% (3)	46,7% (7)	6,7% (1)	26,7% (4)	0,0% (0)
Conceito de qualidade ainda incipiente	40,0% (6)	33,3% (5)	6,7% (1)	20,0% (3)	0,0% (0)

A Figura 45 mostra que cerca de 78,6% dos respondentes acreditam que o salário é inadequado. A questão salarial foi suscitada em virtude da insatisfação dos funcionários públicos em geral, diante das perdas salariais ao longo dos anos. A insatisfação no trabalho está ligada a diversos fatores, um deles pode ser relacionado à questão salarial, de tal modo que poderá afetar o rendimento de alguma forma, em virtude desse fator.

Figura 45 – Opinião dos respondentes quanto ao salário inadequado

De acordo com a Figura 46, do total dos respondentes, aproximadamente 73,3% concordam que existe dificuldade de obtenção de pessoal qualificado. O Ministério do Orçamento, Planejamento e Gestão (2011) relata que mais uma pesquisa da Confederação Nacional da Indústria (CNI) aponta a escassez de mão de obra qualificada como um dos principais problemas do setor. As empresas nacionais terão cada vez mais dificuldade para competir no mercado global, enquanto não se tratar seriamente a formação de recursos

humanos. Fala-se muito de outros tipos de entrave, quando se analisa o poder de competição: os impostos são pesados e pouco funcionais, a infraestrutura é deficiente, o financiamento é caro e o câmbio se mantém valorizado há muitos anos. Fala-se muito menos sobre a qualidade da mão de obra disponível e, no entanto, os principais concorrentes do Brasil cuidam com muito empenho da educação e da qualificação de sua força de trabalho.

Figura 46 – Opinião dos respondentes quanto a dificuldade de pessoal qualificado

No setor público é acentuada a dificuldade de se implantar políticas públicas de incentivo, tanto que 60% dos respondentes concordam com essa questão, conforme demonstra a Figura 47.

Figura 47 – Opinião dos respondentes quanto à dificuldade na implantação de políticas de incentivo.

A Figura 48 demonstra que 50% dos respondentes não têm certeza quanto à distorção entre o poder formal e o informal, seguidos por 35,7% dos que concordam. Esses percentuais podem ser um indicativo de que os entrevistados não possuem conhecimento pleno acerca dos processos existentes na organização.

Figura 48 – Opinião dos respondentes quanto a uma maior distorção entre os poderes formal e informal.

A Figura 49 ressalta a incerteza, no tocante ao questionamento sobre a maior incidência de pessoas e segmentos da organização em desacordo com os objetivos dos projetos na gestão pública.

Figura 49 – Opinião dos respondentes quanto a uma maior incidência de pessoas e segmentos da organização em desacordo com os objetivos

A Figura 50 apresenta que 46,7% dos entrevistados concordam que há maior risco quanto à quebra da continuidade administrativa, contudo, é válido mencionar que 43,3% estão entre a incerteza e a discordância nesse ponto. A continuidade administrativa configura um fator importante para o bom andamento da gestão pública, em que pese a continuidade dos projetos e demais diretrizes.

Figura 50 – Opinião dos respondentes quanto a um maior risco quanto à quebra da continuidade administrativa

Na Figura 51, apesar de 40% dos entrevistados concordarem que existe frequente paralisação de programas e projetos por falta de recursos, 53,4% discorda dessa afirmativa. Com esse resultado é possível pensar que em alguns projetos os recursos são projetados de forma mais precisa do que em outros.

Figura 51 – Opinião dos respondentes quanto a ocorrer frequentemente paralisação de programas e projetos por falta de recursos

Na Figura 52 é possível verificar que 53,3% dos respondentes concordam que exista dispersão na tomada de decisão. Na visão de Stoner e Freeman (1999) a tomada de decisão é o processo decisório existe para identificar um problema específico e selecionar uma linha de ação para resolvê-lo.

Figura 52 – Opinião dos respondentes quanto a uma maior dispersão na tomada de decisão

De acordo com a Figura 53 há uma dispersão em relação à utilização e ferramentas de planejamento e controle. 53,3% dos respondentes concordam que há pouca tradição no uso das ferramentas de planejamento e controle, porém 46,7% discordam dessa afirmativa. A utilização de gerenciamento de projetos infere na utilização de ferramentas de planejamento e controle, portanto, seria esperado que essa questão tendesse à totalidade de utilização dessas ferramentas.

Figura 53 – Opinião dos respondentes quanto pouca tradição no uso das ferramentas de planejamento e controle

A Figura 54 trata do baixo grau de consciência quanto à realidade da competição, em que as opiniões são diversas, com destaque para os 40% que concordam nesse baixo grau de competição.

Figura 54 – Opinião dos respondentes quanto baixo grau de consciência quanto à realidade da competição

A Figura 55 demonstra que 66,7% concordam a presença marcante da burocracia. Para Hegel (1990), o Estado, nas suas atribuições, não pode contar com a boa vontade das pessoas e muito menos ficar refém delas, de tal modo que o serviço do Estado exige o sacrifício das satisfações individuais e arbitrárias, das finalidades subjetivas, mas reconhece o direito de, no cumprimento do dever, e só nele, obter suas satisfações. Em síntese, para Martins (1998), o

problema organizacional da burocracia é possível de ser equacionado: há bastante tecnologia gerencial disponível e em criação para se assegurar a constante modernização organizacional dos sistemas burocráticos. Há uma verdadeira indústria da modernização organizacional da burocracia, agitada pelas constantes ameaças competitivas, mesmo fora do apelo das panacéias de época.

Figura 55 – Opinião dos respondentes quanto a presença marcante da burocracia

Na figura 56 ficou evidenciado que 73,3 % dos respondentes concordam que o conceito de qualidade ainda é incipiente, isso demonstra preocupação em atingir melhores resultado em relação à qualidade e não simplesmente concluir projetos, mas sim concluir projetos imbuídos de qualidade.

Figura 56 – Opinião dos respondentes quanto ao conceito de qualidade ainda incipiente

As questões estabelecidas nessa parte inicial do questionário, pertencem à comparação entre a área pública e a privada. Diante disso, algumas respostas são justificadas em virtude desse contexto, extraídas nessa primeira parte, os respondentes concordaram ou concordaram plenamente, com 08 questões das 12 no total, acerca dos temas: 1. salários inadequados; 2. dificuldade de obtenção de pessoal qualificado; 3. dificuldade em implantar política de incentivo; 4. risco quanto à quebra da continuidade administrativa; 5. dispersão quanto à tomada de decisão; 6. pouca tradição no uso das ferramentas de planejamento e controle; 7. presença marcante da burocracia e 8. conceito de qualidade ainda incipiente. Em três questões foram respostas distribuídas, em que os percentuais de concordância e discordância obtiveram percentuais muito próximos, com relação às respostas sobre: 1. incidência de pessoas e segmentos da organização em desacordo com os objetivos, 2. paralisação de programas e projetos por falta de recursos e 3. baixo grau de consciência quanto à realidade da competição. E ainda quanto à questões que tratada sobre distorção entre o poder formal e o informal, a maioria dos respondente informou não ter certeza sobre o assunto.

5.19.4. Escritório de projetos

Para a implementação do EGP, Bridges e Crawford (2000) adotam uma análise que visa gerar valor o mais rapidamente possível, ao mesmo tempo que consideram soluções de longo prazo para aprimorar o gerenciamento de projetos.

A Tabela 3 refere-se às atividades realizadas pelos escritórios de projetos, algumas delas em que os percentuais apresentam-se relativamente altos para o que deveria ser feito no escritório de projetos converge com a citação anterior de Bridges e Crawford, pois apesar da necessidade de se gerar valor rapidamente, algumas soluções se apresentam de longo prazo para seu aprimoramento, como é o caso de: 1. gerenciamento de *stakeholders* de alto nível, facilitação e mentoração, 2. avaliação periódica de projetos, incluindo a decisão de descontinuar projetos, 3. gerenciamento da documentação e 4. acompanhamento dos ativos e auditoria da situação do projeto que apresentaram percentuais acima de 40%, atividades das quais os respondentes afirmaram que deveriam ser realizadas pelo escritório de projetos.

Tabela 3 – Respostas quanto às atividades realizadas pelos escritórios de projetos

Atividades	Realizada	Não é realizada	Deveria ser realizada	Total de respondentes
Cronograma	100,0% (14)	0,0% (0)	0,0% (0)	14
Acompanhamento do cronograma	100,0% (14)	0,0% (0)	0,0% (0)	14
Acompanhamento do orçamento, inclusive executado	100,0% (14)	0,0% (0)	0,0% (0)	14
Priorização de projetos	92,9% (13)	0,0% (0)	7,1% (1)	14
Plano de Projeto	92,3% (12)	0,0% (0)	7,7% (1)	13
Coordenação dos gerentes de projeto	85,7% (12)	14,3% (2)	0,0% (0)	14
Estabelecimento de prioridades e negociação de recursos para projetos	84,6% (11)	7,7% (1)	7,7% (1)	13
Administração do escopo e das mudanças	78,6% (11)	0,0% (0)	21,4% (3)	14
Utilização de Ferramentas de gerenciamento de projetos	78,6% (11)	0,0% (0)	21,4% (3)	14
Desenvolvimento de Metodologias e processos de gerenc. de projetos	78,6% (11)	0,0% (0)	21,4% (3)	14
Definição e padronização de ferramentas	78,6% (11)	0,0% (0)	21,4% (3)	14
Treinamento nas ferramentas de gerenciamento de projetos	76,9% (10)	0,0% (0)	23,1% (3)	13
Alinhamentos com as estratégias de negócio	76,9% (10)	0,0% (0)	23,1% (3)	13
Identificação das melhores práticas	76,9% (10)	0,0% (0)	23,1% (3)	13
Designação de recursos e gerenciamento	75,0% (9)	8,3% (1)	16,7% (2)	12
Planejamento estratégico de negócios	75,0% (9)	8,3% (1)	16,7% (2)	12
Medidas de avaliação de projetos	71,4% (10)	7,1% (1)	21,4% (3)	14
Recrutamento e desenvolvimento de gerentes de projeto	66,7% (8)	8,3% (1)	25,0% (3)	12

Continua
Continuação

Atividades	Realizada	Não é realizada	Deveria ser realizada	Total de respondentes
Treinamento em Gestão de Projetos	64,3% (9)	0,0% (0)	35,7% (5)	14
Aumento da competência interna (à organização) em Gerenc. de Projetos	64,3% (9)	0,0% (0)	35,7% (5)	14
Definição das Responsabilidades por programas ou projetos	64,3% (9)	14,3% (2)	21,4% (3)	14
Elaboração de relatórios ou de portfólios empresariais	61,5% (8)	15,4% (2)	23,1% (3)	13
Envolvimento nas decisões de negócio que resultem em novos projetos	58,3% (7)	8,3% (1)	33,3% (4)	12
Serviços administrativos e financeiros	57,1% (8)	21,4% (3)	21,4% (3)	14
Gerenciamento de <i>stakeholders</i> de alto nível, facilitação e mentoração	50,0% (6)	0,0% (0)	50,0% (6)	12
Acompanhamento, preparação e administração do contrato	46,2% (6)	23,1% (3)	30,8% (4)	13
Padronização de processos	46,2% (6)	15,4% (2)	38,5% (5)	13
Avaliação periódica de projetos, incluindo a decisão de descontinuar projetos	46,2% (6)	0,0% (0)	53,8% (7)	13
Gerenciamento de processos humanos	42,9% (6)	28,6% (4)	28,6% (4)	14
Gerenciamento da documentação	35,7% (5)	21,4% (3)	42,9% (6)	14

Acompanhamento dos ativos e auditoria da situação do projeto	35,7% (5)	21,4% (3)	42,9% (6)	14
Consultoria interna	35,7% (5)	28,6% (4)	35,7% (5)	14

Figura 57 – Percentual de respostas às atividade realizadas do escritório de negócios

De acordo com a Tabela 3 e Figura 57, dentre as 32 atividades tratadas, em 9,4% delas todos os respondentes afirmaram que a atividade é, de fato, realizada. Dentre as atividades que tiveram os menores percentuais de respostas “Sim”, chama a atenção a “Avaliação periódica de projetos, incluindo a decisão de descontinuar projetos”. Tal atividade é a que mais deveria ser realizada segundo os respondentes.

Em suma, os entrevistados responderam, em relação às 32 questões propostas, que 26 atividades são realizadas pelo escritório de projetos, dentre elas: 1. cronograma; 2. acompanhamento do cronograma; 3. acompanhamento do orçamento, inclusive executado; 4. priorização de projetos; 5. plano de projeto; 6. coordenação dos gerentes de projeto; 7. estabelecimento de prioridades e negociação de recursos para projetos; 8. administração do escopo e das mudanças; 9. utilização de Ferramentas de gerenciamento de projetos; 10. desenvolvimento de Metodologias e processos de gerenciamento de projetos; definição e padronização de ferramentas; 11. treinamento nas ferramentas de gerenciamento de projetos; 12. alinhamentos com as estratégias de negócio; 13. identificação das melhores práticas; 14. designação de recursos e gerenciamento; 15. planejamento estratégico de negócios; 16. medidas de avaliação de projetos; 17. recrutamento e desenvolvimento de gerentes de projeto; 18. treinamento em gestão de projetos; 19. aumento da competência interna (à organização) em gerenciamento de projetos; 20. definição das Responsabilidades por programas ou

projetos; 21. elaboração de relatórios ou de portfólios empresariais; 22. envolvimento nas decisões de negócio que resultem em novos projetos; 23. Serviços administrativos e financeiros; 24. acompanhamento, preparação e administração do contrato; 25. padronização de processos e 26. gerenciamento de processos humanos.

5.19.5. Gerente executivo ou adjunto de projetos

Tabela 4 – Opinião dos respondentes acerca do enquadramento das áreas de gerenciamento de ao perfil de atuação do Governo do Estado de Minas Gérias.

Área do gerenciamento de projetos	Enquadramento		
	Acima do esperado	Dentro do esperado	Abaixo do esperado
Plano de gerenciamento do cronograma	58,3% (7)	41,7% (5)	0,0% (0)
Plano de gerenciamento da execução	58,3% (7)	33,3% (4)	8,3% (1)
Indicadores de Projeto	50,0% (6)	33,3% (4)	16,7% (2)
Premissas e estrutura analítica de projeto	33,3% (4)	58,3% (7)	8,3% (1)
Plano e gerenciamento de custos	33,3% (4)	25,0% (3)	41,7% (5)
Plano de gerenciamento do escopo	16,7% (2)	83,3% (10)	0,0% (0)
Plano de melhorias no processo	16,7% (2)	58,3% (7)	25,0% (3)
Plano de gerenciamento de mudanças	16,7% (2)	50,0% (6)	33,3% (4)
Plano de gerenciamento de aquisições	8,3% (1)	75,0% (9)	16,7% (2)
Plano e gerenciamento de convênios	8,3% (1)	58,3% (7)	33,3% (4)
Plano de gerenciamento da qualidade	8,3% (1)	50,0% (6)	41,7% (5)
Plano de gerenciamento de pessoal	0,0% (0)	50,0% (6)	50,0% (6)
Plano de gerenciamento de riscos	0,0% (0)	58,3% (7)	41,7% (5)
Plano de gerenciamento das restrições	0,0% (0)	58,3% (7)	41,7% (5)
Plano de gerenciamento das comunicações	0,0% (0)	41,7% (5)	58,3% (7)

Em consonância com a Tabela 4 e Figura 58, 75% dos respondentes acreditam que a área de gerenciamento de projetos e seus respectivos planos de gerenciamento estão obtendo resultados em sua grande maioria dentro do esperado, ressalvadas algumas áreas como, plano de gerenciamento de custos, qualidade, pessoal, riscos, restrições e comunicações que obtiveram altos percentuais no item abaixo do esperado.

Figura 58 – Distribuição das áreas do gerenciamento de projetos com predomínio maioria dos respondentes

Em resumo, foram elencadas 15 áreas de gerenciamento de projetos, dentre elas, em relação à execução, três foram consideradas acima do esperado: 1. plano de gerenciamento do cronograma; 2. plano de gerenciamento da execução e 3. indicadores de projeto. A maioria com enquadramento, dentro do esperado, com percentuais entre 50% a 83%, dentre elas: 1. premissas e estrutura analítica de projeto; 2. plano de gerenciamento do escopo; 3. plano de melhorias no processo; 4. plano de gerenciamento de mudanças; 5. plano de gerenciamento de aquisições; 6. plano e gerenciamento de convênios; 7. Plano de gerenciamento da qualidade; 8. plano de gerenciamento de pessoal; 9. plano de gerenciamento de riscos; 10. plano de gerenciamento de restrições. E finalmente, três dos itens receberam o enquadramento abaixo do esperado, plano de gerenciamento das restrições e plano de gerenciamento das comunicações.

O questionário como um todo elucidou questões relevantes sobre o gerenciamento de projetos na gestão pública em Minas Gerais, principalmente, combinado com as entrevistas efetuadas junto aos funcionários da SCGERAES.

6. PLANO INTEGRADO DE MINAS GERAIS – ANÁLISE QUANTITATIVA

Para a análise qualitativa foram estudadas as áreas de resultado. Cada área de resultados dá origem aos respectivos projetos estruturadores. Assim, as informações de cada Projeto Estruturador estão distribuídas pelas 13 Áreas de Resultados definidas pelo Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado – PMDI.

1. Educação de qualidade;
2. Protagonismo juvenil;
3. Defesa social;
4. Vida saudável;
5. Desenvolvimento do Norte de Minas, Jequitinhonha, Mucuri e Rio Doce
6. Redução da pobreza
7. Rede de cidades e serviços
8. Logística de integração e desenvolvimento
9. Investimento e valor agregado da produção
10. Inovação, tecnologia e qualidade
11. Qualidade ambiental
12. Qualidade e inovação da gestão pública
13. Qualidade fiscal

6.1. EDUCAÇÃO DE QUALIDADE

Os Gráficos de 1 a 4 apresentam a taxa de distorção idade/série segundo ensino (fundamental e médio) e abrangência (rede estadual e todas as redes). A taxa de distorção idade/série expressa o percentual de alunos, em cada série, com idade superior à idade recomendada para cada uma das séries. Considerou-se distorção quando o aluno tem idade igual ou superior a dois anos da idade recomendada.

Gráfico 1 – Evolução da taxa de distorção idade/série em MG no ensino fundamental, na rede estadual

Gráfico 2 – Evolução da taxa de distorção idade/série em MG no ensino médio, na rede estadual

Gráfico 3 – Evolução da taxa de distorção idade/série em MG no ensino fundamental, em todas as redes

Gráfico 4 – Evolução da taxa de distorção idade/série em MG no ensino médio, em todas as redes

Nos Gráficos 1 a 4 foram extraídos os indicadores com comportamento linear, conforme a Tabela 5 apresenta na definição da estratégia de análise, possibilitando sua modelagem e, conseqüente previsão. A tabela estratégia de análise apresenta os indicadores da área e suas características de comportamento. Na tabela de modelagem estão os indicadores com comportamento não estacionário e a tabela de previsão contém os indicadores que foram previstos por meio do modelo de alisamento exponencial linear de Brown.

6.1.1. Definição da estratégia de análise

Tabela 5 - Estratégia de análise – educação de qualidade

Indicador finalístico	Analisado	n	Estacionariedade	Comportamento	Modelo de
			(teste de Cox-Stuart)	Proposto	Séries Temporais
TDIS_EF_RE	Sim	9	Não ($p < 0,05$)	Linear	AELB
TDIS_EM_RE	Sim	9	Não ($p < 0,05$)	Linear	AELB
TDIS_EF_TR	Sim	9	Não ($p < 0,05$)	Linear	AELB
TDIS_EF_TR	Sim	9	Não ($p < 0,05$)	Linear	AELB

AELB: modelo de alisamento exponencial linear de brown para séries com tendência linear

TDIS_EF_RE: Taxa de distorção idade/série em MG no ensino fundamental, na rede estadual

TDIS_EM_RE: Taxa de distorção idade/série em MG no ensino médio, na rede estadual

TDIS_EF_TR: Taxa de distorção idade/série em MG no ensino fundamental, em todas as redes

TDIS_EM_TR: Taxa de distorção idade/série em MG no ensino médio, em todas as redes

Conforme apresenta a Tabela 5, todos os indicadores dessa área de resultados apresentaram estacionariedade e a inspeção gráfica indica tendência linear de queda das taxas entre 2001 e 2009. Tal tendência se confirma pelo ajuste de modelos de regressão linear, por meio do alto valor do coeficiente de determinação e adequação do modelo investigada, pela análise de resíduos.

6.1.2. Modelagem

Tabela 6 – Modelos de regressão linear simples, ajustados para descrever a evolução anual dos indicadores finalísticos da área de resultados educação de qualidade – 2001 a 2009.

Indicador finalístico	Coef.	Est.	$E_p^{(1)}(\beta)$	$p^{(2)}$	IC (β ; 95%)		$R^{2(3)}$	$p^{(4)}$
TDIS_EF_RE	β_0	30,2	,937	,000	28,0	32,4	,859	,268
	β_1	-1,3	,197	,000	-1,8	-,8		
TDIS_EM_RE	β_0	56,3	,959	,000	54,0	58,6	,969	,488
	β_1	-3,0	,201	,000	-3,5	-2,5		
TDIS_TR_RE	β_0	28,9	,491	,000	27,7	30,0	,958	,935
	β_1	-1,3	,103	,000	-1,5	-1,1		
TDIS_TR_RE	β_0	51,6	,944	,000	49,4	53,8	,965	,734
	β_1	-2,8	,198	,000	-3,2	-2,3		

- (1) Erro padrão
- (2) Nível descritivo associado ao teste de nulidade do coeficiente
- (3) Coeficiente de determinação
- (4) Nível descritivo associado ao teste de Shapiro-Wilk para análise de resíduos

Na Tabela 6 contam os modelos de regressão linear simples, ajustados para descrever a evolução anual dos indicadores finalísticos da área de resultados educação de qualidade – 2001 a 2009, em que o indicador finalístico, Taxa de distorção idade-série em MG no ensino médio na rede estadual (TDIS_EM_RE) apresenta o maior nível de estacionaridade em relação aos demais, e o Taxa de distorção idade-série em MG no ensino médio na rede estadual (TDIS_TR_RE) apresenta o menor nível de estacionaridade, isso resulta nos maiores e menores índices de erro padrão.

Houve redução significativa das taxas de distorção idade/série independentemente do nível do ensino e rede, sendo que a maior redução vem ocorrendo no ensino médio da rede estadual na média de 3,0%/ano.

6.1.3. Séries temporais - previsão

A Tabela 7 apresenta as previsões, para cada indicador, em função da constante de alisamento (α) que minimiza o critério de informação SIC. O maior valor para TDIS_EF_TR indica que o ano de 2009 teve um peso preditivo maior para este indicador.

Tabela 7 – Modelo de alisamento exponencial linear de Brown da área de resultados – educação de qualidade

Indicador finalístico	α ⁽¹⁾	SIC (α) ⁽²⁾	Faixa de variação do SIC	Previsão ⁽³⁾
TDIS_EF_RE	0,75	6,53	(7,06 – 55,96)	15,41%
TDIS_EM_RE	0,70	4,40	(6,08 – 335,24)	31,25%
TDIS_EF_TR	0,95	1,80	(1,80 – 48,40)	14,92%
TDIS_EF_TR	0,75	4,20	(4,93 – 292,75)	29,80%

- (1) Constante de alisamento que minimiza o critério de informação SIC
- (2) SIC mínimo obtido
- (3) Previsão para o ano 2010

Gráfico 5 – Comportamento do critério de informação SIC em função da constante de alisamento α para o indicador TDIS_EF_RE (1a), TDIS_EM_RE (1b), TDIS_EM_TR(1c) e TDIS_EM_TR (1d)

Em síntese o objetivo da área Educação de Qualidade é melhorar a qualidade dos ensinos fundamental e médio, e contribuir para o aprimoramento da pré-escola. Observa-se, inicialmente, que todos os indicadores dessa área de resultados não apresentam estacionariedade e a inspeção gráfica indica tendência linear de queda das taxas entre 2001 e 2009. Houve redução significativa das taxas de distorção idade/série, independentemente do nível do ensino e rede, sendo que a maior redução vem ocorrendo no ensino médio da rede estadual, média de 3,0% ao ano. Haja vista que, nessa área, quanto menor o indicador melhor, pois representa a distorção idade/série, minimizar essa distorção significa adequar o aluno à idade ideal ao recomendado para sua escolaridade. No tocante à previsão, as taxas continuam reduzindo.

6.2. PROTAGONISMO JUVENIL

Dessa área de resultado foi estudada a taxa de frequência líquida à escola da população de 15 a 17 anos, em Minas Gerais. Esse indicador mede a proporção de pessoas, de uma determinada faixa etária, que frequentam a escola na série adequada, conforme a adequação série/idade do sistema educacional brasileiro, em relação ao total de pessoas da mesma faixa etária. O indicador é utilizado como medida de acesso e eficiência do sistema de ensino no Estado. A taxa de frequência líquida é empregada no acompanhamento da frequência da população aos estabelecimentos de ensino e da cobertura do sistema escolar na população do Estado.

O Gráfico 6 apresenta a evolução da taxa de frequência líquida à escola da população de 15 a 17 anos, em Minas Gerais, com 37,5% em 2001 chegando a 56% em 2009.

Gráfico 6 – Evolução da taxa de frequência líquida à escola da população de 15 a 17 anos, em Minas Gerais

A partir do Gráfico 6 foram extraídos os indicadores com comportamento linear, conforme a Tabela 8 apresenta na definição da estratégia de análise, possibilitando sua modelagem e, conseqüente previsão. A tabela estratégia de análise apresenta os indicadores da área e suas características de comportamento. Na tabela de modelagem estão os

indicadores com comportamento não estacionário e a tabela de previsão contém os indicadores que foram previstos por meio do modelo de alisamento exponencial linear de Brown.

6.2.1. Definição da estratégia de análise

A Tabela 8 mostra que o indicador finalístico taxa de frequência líquida à escola da população de 15 a 17 anos, em Minas Gerais, apresenta comportamento linear, ideal para o modelo de alisamento exponencial linear de Brown para séries com tendência linear.

Tabela 8 – Estratégia de análise – protagonismo juvenil

Indicador finalístico	Analizado	N	Estacionariedade (teste de Cox-Stuart)	Comportamento proposto	Modelo de séries temporais
TFL	Sim	8	Não ($p < 0,05$)	Linear	AELB

AELB: modelo de alisamento exponencial linear de Brown para séries com tendência linear

TDIS_EF_RE: taxa de frequência líquida à escola da população de 15 a 17 anos, em Minas Gerais

6.2.2. Modelagem

A Tabela 9 apresenta o modelo de regressão linear simples, ajustados para descrever a evolução anual do indicador finalístico da área de resultados protagonismo juvenil – 2001 a 2008, em que houve aumento significativo de 2,1% ao ano da Taxa de frequência líquida à escola da população de 15 a 17 anos, em Minas Gerais.

Tabela 9 – Modelos de regressão linear simples da área de resultados – protagonismo juvenil

Indicador finalístico	Coef.	Est.	$Ep^{(1)}(\beta)$	$p^{(2)}$	IC (β ; 95%)		$R^{2(3)}$	$p^{(4)}$
TFL	β_0	40,8	1,444	,000	37,3	44,4	,863	,725
	β_1	2,1	,345	,001	1,3	3,0		

(1) Erro padrão

(2) Nível descritivo associado ao teste de nulidade do coeficiente

(3) Coeficiente de determinação

(4) Nível descritivo associado ao teste de *Shapiro-Wilk* para análise de resíduos

6.2.3. Séries temporais - previsão

A Tabela 10 mostra o Modelo de alisamento exponencial linear de Brown, ajustado para previsão de valor futuro e resultados obtidos pela determinação da melhor constante de alisamento com base no critério de informação SIC com previsão de 61,79% para 2010.

Tabela 10 – Modelo de alisamento exponencial linear de Brown da área de resultados – protagonismo juvenil

Indicador finalístico	α ⁽¹⁾	SIC (α) ⁽²⁾	Faixa de variação do SIC	Previsão ⁽³⁾
TFL	0,75	8,80	(9,83 – 190,09)	61,70 %

(1) Constante de alisamento que minimiza o critério de informação SIC

(2) SIC mínimo obtido

(3) Previsão para o ano 2010

Gráfico 7 – Comportamento do critério de informação SIC, em função da constante de alisamento α para o indicador TF

Em resumo, o foco da área de resultado protagonismo juvenil é aumentar o percentual de jovens que concluem o ensino médio e ampliar as suas oportunidades de inclusão produtiva. Houve aumento significativo de 2,1% ao ano, da taxa de frequência líquida. A previsão para o ano 2010 é de taxa de 61,70%.

6.3. VIDA SAUDÁVEL

6.3.1. Cobertura populacional do programa saúde da família

O indicador expressa o percentual da população atendida pelo programa saúde da família (PSF) em um determinado espaço geográfico. A população atendida pelo PSF é estimada a partir do número de equipes de saúde da família (ESF) em atuação. Multiplica-se o número de ESF por 3.450, parâmetro adotado pela Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais (SES-MG), referente a pessoas atendidas por equipe.

A população total é dada por meio de portaria do Ministério da Saúde que considera a estimativa da população residente do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), para o referido ano e a população assentada, segundo informação do Ministério do Desenvolvimento Agrário. O Gráfico 8 apresenta a evolução da cobertura populacional do PSF, que em 2001 29,8% e passou a ser de 69,2% em 2009.

Gráfico 8 – Evolução da cobertura populacional do programa saúde da família

6.3.2. Percentual de domicílios com acesso à rede geral de distribuição de água

Esse indicador expressa o percentual de domicílios particulares com abastecimento de água, por meio de rede geral de distribuição, de acordo com a conceituação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Entende-se por domicílios particulares permanentes aqueles destinados à moradia de uma pessoa ou de um grupo de pessoas, cujo relacionamento é ditado por laços de parentesco, dependência doméstica ou normas de convivência. O Gráfico 9 mostra a evolução de domicílios com acesso à rede geral de distribuição de água, em Minas Gerais.

Gráfico 9 – Evolução do percentual de domicílios com acesso à rede geral de distribuição de água, em Minas Gerais

6.3.3. Percentual de domicílios com acesso à rede de esgoto ou fossa séptica

O indicador expressa o percentual de domicílios particulares permanentes com escoadouro do esgoto sanitário, através de rede coletora ou fossa séptica, de acordo com a conceituação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Entende-se por domicílios particulares permanentes aqueles destinados à moradia de uma pessoa ou de um grupo de pessoas, cujo relacionamento é ditado por laços de parentesco, dependência doméstica ou normas de convivência.

São considerados, nesse indicador, os domicílios em que o escoadouro do banheiro ou sanitário de uso dos seus moradores é ligado à rede coletora ou à fossa séptica.

Rede coletora diz respeito à canalização das águas servidas, ou dos dejetos, ligada a um sistema de coleta que os conduz para o desaguadouro geral da área, região ou município, mesmo que o sistema não tenha estação de tratamento da matéria esgotada.

Fossa séptica é o equipamento em que as águas servidas e os dejetos são esgotados e passam por tratamento ou decantação, sendo a parte líquida absorvida no próprio terreno ou canalizada para um desaguadouro geral da área, região ou município. No Gráfico 10 é possível verificar que a o percentual de domicílios com acesso à rede de esgoto ou fossa séptica em Minas Gerais evolui positivamente, de 72,2% para 80.4%.

Gráfico 10 – Evolução do percentual de domicílios com acesso à rede de esgoto ou fossa séptica, em Minas Gerais

6.3.4. Taxa de anos potenciais de vida perdidos por doenças cardiovasculares e diabetes

O indicador expressa a média de anos potenciais de vida perdidos por morte prematura, considerando a distância entre a idade em que o óbito ocorre e a expectativa de vida, ao nascer. Toma-se como base a expectativa de vida do Japão. Considera-se expectativa de vida

de 79 anos para os homens e 86 anos para as mulheres e taxa de desconto de 3%, conforme utilizado no projeto Carga de Doença no Brasil – 1998 (Escola Nacional de Saúde Pública/Fundação Oswaldo Cruz). A taxa de desconto, que advém de estudos em Economia da Saúde, é utilizada para estimar os benefícios futuros com as ações de saúde, realizadas no presente. Dessa forma, o primeiro ano de vida é perdido integralmente, ao passo que os demais correspondem a 97% do anterior.

Para a avaliação do indicador, circunscrevem-se os APVPs a um espaço geográfico e a um período de tempo, geralmente de um ano. O indicador é calculado para cada grupo de 1.000 indivíduos.

A população utilizada no cálculo é dada pela estimativa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) para o Tribunal de Contas da União (TCU), para determinação das cotas do Fundo de Participação dos Municípios (FPM).

O indicador é utilizado no acompanhamento da evolução das condições de saúde da população e da mortalidade precoce. Permite a desagregação por causa de óbito, o que possibilita o monitoramento das principais causas de óbito precoces. O cálculo para o Estado considera apenas as mortes por doenças cardiovasculares e diabetes. O indicador também pode ser calculado para o país, demais unidades da federação e municípios, por faixa etária e por outros grupos de causas. No Gráfico 11 verifica-se que o indicador evolui de forma positiva, pois ocorre diminuição da taxa de Anos Potenciais de Vida Perdidos (APV) que era de 14,1% em 2001 e foi para 10,9% em 2008.

Gráfico 11 – Evolução da taxa de anos potenciais de vida perdidos por doenças cardiovasculares e diabetes em Minas Gerais

6.3.5. Taxa de mortalidade infantil

O indicador expressa o número de óbitos em menores de um ano de idade, por mil nascidos vivos, na população residente em determinado espaço geográfico, no ano considerado.

A taxa de mortalidade infantil estima o risco de morte dos nascidos vivos, durante o primeiro ano de vida, refletindo, de maneira geral, as condições de desenvolvimento socioeconômico e infraestrutura ambiental, bem como o acesso e a qualidade dos recursos disponíveis para a atenção à saúde materna e infantil. No Gráfico 12 a taxa de mortalidade infantil diminuiu 4,9% de 2001 (18,7%) para 2009 (13,8%).

Gráfico 12 – Evolução da taxa de mortalidade infantil, em Minas Gerais

6.3.6. Taxa de resolubilidade macrorregional

Esse indicador mede a proporção de internações que ocorreram dentro da macrorregião de saúde na qual o paciente reside.

Macrorregiões de saúde são unidades de planejamento para o sistema de saúde de Minas Gerais que englobam várias microrregiões que, por sua vez, são formadas por municípios.

Essa formatação está descrita no Plano Diretor de Regionalização da Saúde de Minas Gerais (PDR/MG) e difere da utilizada pelas áreas de planejamento ou educação, por exemplo. No Estado de Minas Gerais existem treze macrorregiões de saúde.

Entende-se por resolubilidade macrorregional a capacidade de as macrorregiões de realizarem as internações do nível de atenção terciária de seus residentes em suas próprias unidades de saúde, conforme estabelecido no PDR/MG.

O indicador considera, para o seu cálculo, determinados procedimentos de alta complexidade (AC) e média complexidade hospitalar especial (MCHE) que devem ser ofertados numa macrorregião de saúde, conforme listados na carteira de serviços do SUS-MG. O Gráfico 13 apresenta a taxa de resolubilidade macrorregional de MG com redução de 3,2% no intervalo de 2001 a 2008.

Gráfico 13 – Evolução da taxa de resolubilidade macrorregional, em Minas Gerais

Nos Gráficos 8 a 13 foram extraídos os indicadores com comportamento linear, conforme a Tabela 11 apresenta na definição da estratégia de análise, possibilitando sua modelagem e, conseqüente previsão. A tabela estratégia de análise apresenta os indicadores da área e suas características de comportamento. Na tabela de modelagem estão os indicadores com comportamento não estacionario e a tabela de previsão contém os

indicadores que foram previstos por meio do modelo de alisamento exponencial linear de Brown.

6.3.7. Definição da estratégia de análise

Tabela 11 – Estratégia de análise – vida saudável

Indicador finalístico	Analizado	n	Estacionariedade (teste de Cox-Stuart)	Comportamento proposto	Modelo de séries temporais
CPPS	Sim	9	Não ($p < 0,05$)	Linear	AELB
P_DARDA	Sim	8	Não ($p < 0,05$)	Linear	AELB
P_DAREF	Sim	8	Não ($p < 0,05$)	Linearidade descontínua	
TAPVP_DCD	Sim	8	Não ($p < 0,05$)	Linear	AELB
TMI	Sim	9	Não ($p < 0,05$)	Linear	AELB
TRM	Sim	9	Sim ($p > 0,05$)	Instável	

AELB: modelo de alisamento exponencial linear de Brown para séries com tendência linear

AES: modelo de alisamento exponencial simples

CPPS: cobertura populacional do programa saúde da família

P_DARDA: percentual de domicílios com acesso à rede geral de distribuição de água

P_DAREF: percentual de domicílios com acesso à rede de esgoto ou fossa séptica

TAPVP_DCD: taxa de anos potenciais de vida perdidos por doenças cardiovasculares e diabetes

TMI: taxa de mortalidade infantil

TRM: taxa de resolubilidade macrorregional

O percentual de domicílios com acesso à rede de esgoto ou fossa séptica apresentou tendência linear de crescimento até 2004 quando caiu dois pontos percentuais em 2005, voltando a assumir crescimento linear a partir desse ano. A taxa de resolubilidade macrorregional apresentou comportamento instável de difícil modelagem, apresentando aumento e redução repentina em 2008 em relação a 2007, e um valor atípico no ano 2001, no qual tal taxa foi muito alta em relação aos demais anos. Os demais indicadores apresentaram estacionariedade e a inspeção gráfica indica tendência linear de queda das taxas entre 2001 e 2009. Tal tendência confirma-se pelo ajuste de modelos de regressão linear, por meio do alto valor do coeficiente de determinação e adequação do modelo investigada pela análise de resíduos.

6.3.8. Modelagem

Tabela 12 – Modelos de regressão linear simples, ajustados para descrever a evolução anual dos indicadores finalísticos da área de resultados vida saudável – 2001 e 2009

	Coef.	Est.	Ep ⁽¹⁾ (β)	p ⁽²⁾	IC (β ;95%)		R ²⁽³⁾	p ⁽⁴⁾
CPPS	β_0	36,587	2,174	,000	31,445	41,728	,934	,040
	β_1	4,537	,457	,000	3,457	5,617		
P_DARDA	β_0	84,958	,280	,000	84,273	85,644	,840	,311
	β_1	,376	,067	,001	,212	,540		
P_DAREF	β_0	72,250	,764	,000	70,381	74,119	,867	,552
	β_1	1,143	,183	,001	,696	1,590		
TAPVP_DCD	β_0	14,008	,329	,000	13,203	14,814	,747	,042
	β_1	-,331	,079	,006	-,523	-,138		
TMI	β_0	18,780	,163	,000	18,395	19,165	,979	,053
	β_1	-,612	,034	,000	-,693	-,531		
TRM	β_0	88,762	,598	,000	87,348	90,176	,253	,973
	β_1	-,193	,126	,168	-,490	,104		

(1) Erro padrão

(2) Nível descritivo associado ao teste de nulidade do coeficiente

(3) Coeficiente de determinação

(4) Nível descritivo associado ao teste de Shapiro-Wilk para análise de resíduos

Dentre os indicadores dessa área de resultados, a cobertura populacional do programa saúde da família foi indicador que apresentou o maior crescimento anual, em torno de 4,5%/ano. A taxa de mortalidade infantil foi o indicador que apresentou a menor redução, em torno de 0,61%/ano.

6.3.9. Séries temporais - previsão

Tabela 13 – Modelo de alisamento exponencial linear de Brown ajustado para previsão de valor futuro e resultados obtidos pela determinação da melhor constante de alisamento com base no critério de informação SIC

Indicador finalístico	α ⁽¹⁾	SIC (α) ⁽²⁾	Faixa de variação do SIC	Previsão ⁽³⁾
CPPS	0,65	5,91	(18,99 – 878,74)	71,87%
P_DARDA	0,45	0,29	(1,46 – 6,04)	87,79%
P_DAREF				
TAPVP_DCD	0,40	0,66	(1,44 – 3,35)	10,99%
TMI	0,60	0,32	(0,53 – 10,78)	13,11%
TRM				

(1) Constante de alisamento que minimiza o critério de informação SIC

(2) SIC mínimo obtido

(3) Previsão para o ano 2010

Gráfico 14 – Comportamento do critério de informação SIC, em função da constante de alisamento α para o indicador CPPS (14a), P_DARDA (14b), TAPVP_DCD (14c) e TMI (14d)

Em suma, a área de resultados vida saudável tem o escopo em universalizar a atenção primária de saúde para a população, reduzir a mortalidade materno infantil, ampliar a longevidade e melhorar o atendimento da população adulta com doenças cardiovasculares e diabetes e ampliar, significativamente, o acesso ao saneamento básico. Em relação ao percentual de domicílios com acesso à rede de esgoto ou fossa séptica, a análise constatou

tendência linear de crescimento até 2004, quando caíram dois pontos percentuais em 2005, voltando a assumir crescimento linear a partir deste ano. Os demais indicadores não apresentaram estacionariedade e a inspeção gráfica indica tendência linear de queda das taxas entre 2001 e 2009, com exceção da taxa de resolubilidade macrorregional que apresentou comportamento instável, dado ao fato de variações repentinas. A tendência da maioria dos indicadores confirma-se pelo ajuste de modelos de regressão linear, por meio do alto valor do coeficiente de determinação e adequação do modelo investigada pela análise de resíduos. Em relação aos indicadores dessa área, merece destaque a cobertura populacional do programa saúde da família, pois foi o indicador que apresentou maior crescimento anual (45%/ano), em contrapartida, a taxa referente à mortalidade infantil foi o indicador que apresentou a menor redução (0,61%/ano).

6.4. INVESTIMENTO E VALOR AGREGADO DA PRODUÇÃO

6.4.1. Consumo aparente de cimento Portland

O indicador expressa o volume de cimento Portland aparentemente consumido no Estado de Minas Gerais. O consumo aparente é calculado a partir de estimativa da produção nacional, com adição das importações e subtração das exportações. Portland é o tipo de cimento mais consumido no Brasil (cerca de 100%), sendo amplamente utilizado na construção civil e pesada.

O consumo de cimento é frequentemente utilizado como uma Proxy parcial da Formação Bruta de Capital Fixo (FBCF), que é o numerador para o cálculo da Taxa de investimento, que por sua vez, é um importante indicador para análises e projeções econômicas. O Gráfico 15 mostra que a partir de 2004 houve um crescimento no consumo aparente de cimento Portland, em MG.

Gráfico 15 – Evolução do consumo aparente de cimento Portland, em Minas Gerais

6.4.2. Diferença da taxa de crescimento da produção física industrial - MG e Brasil

O indicador refere-se à diferença entre as taxas de crescimento da produção física industrial de Minas Gerais e do Brasil. São tomadas as taxas de crescimento acumuladas nos últimos 12 meses da indústria geral (extrativa e transformação). A produção física industrial é uma medida do produto real gerado na indústria.

Gráfico 16 – Evolução da diferença da taxa de crescimento da produção física industrial

6.4.3. Taxa de crescimento real do PIB

O indicador refere-se à taxa de crescimento do produto interno bruto (PIB), medidos a preço de mercado. Compreende o crescimento real, a preços constantes, do total dos bens e serviços produzidos pelas unidades produtoras residentes. Em outros termos, corresponde à soma dos valores adicionados pelos diversos setores da economia, acrescidos dos impostos (líquidos de subsídios) sobre produtos não incluídos na valoração da produção. O Gráfico 17 demonstra a instabilidade das taxas, em 2001 (-0,3%), com alta em 2007 (8,6%) e queda em 2009 (-13,1).

Gráfico 17 – Evolução da taxa de crescimento real do PIB

6.4.4. Participação de Minas Gerais no PIB do agronegócio brasileiro

O indicador expressa a participação relativa do produto interno bruto (PIB) do agronegócio mineiro no brasileiro. Os valores do PIB do agronegócio são medidos a preços de mercado, ou seja, reporta-se ao valor adicionado na produção, acrescido dos impostos pagos pelas empresas.

O PIB do agronegócio é estimado segundo metodologia desenvolvida pelo Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada da Universidade de São Paulo (USP/Cepea). Na metodologia da USP/Cepea o agronegócio é subdividido em quatro segmentos: Insumos (não-agropecuários), agropecuária, indústria (de base agropecuária) e distribuição (transporte, comércio e serviços relacionados aos segmentos anteriores).

O Gráfico 18 retrata praticamente a constância da evolução da participação de Minas Gerais no PIB do agronegócio brasileiro.

Gráfico 18 – Evolução da participação de Minas Gerais no PIB do agronegócio brasileiro

6.4.5. Participação de Minas Gerais no valor das exportações de carne bovina

O indicador corresponde à razão entre o valor *Free on Board* (FOB) das exportações mineiras de carne bovina e o valor das exportações brasileiras do mesmo produto, ambos expressos em dólares norte-americanos. É computada a carne bovina exportada congelada, em conserva, *in natura* e salgada. A quantidade de carne bovina exportada está diretamente relacionada com a qualidade e a competitividade do produto mineiro, de tal modo que o Gráfico 19 mostra o crescimento da participação de Minas Gerais no valor das exportações de carne bovina que iniciou com o percentual de 2,9 em 2001, e em 2009 já consta em 7,2%.

Gráfico 19 – Evolução da participação de Minas Gerais no valor das exportações de carne bovina

6.4.6. Valor das exportações de Minas Gerais

O dado corresponde ao valor *Free on Board* (FOB), e expresso em dólares norte-americanos, das exportações mineiras de todos os produtos registrados pelo sistema integrado de comércio exterior (SISCOMEX) do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC).

O Gráfico 20 apresenta a evolução do valor das exportações de Minas Gerais, em 2001 apresentou o valor de US\$ 6.059,7 milhões, chegando a US\$ 24.412,1 milhões e uma queda em 2009 de US\$ 5.893,5 milhões. As possíveis variações de preços das mercadorias exportadas, juntamente com as variações cambiais, podem em alguma medida influenciar nos valores apresentados.

Gráfico 20 – Evolução do valor das exportações de Minas Gerais

6.4.7. Participação de Minas Gerais nas exportações de produtos intensivos em tecnologia ou capital

O indicador corresponde à razão entre o valor das exportações mineiras de produtos intensivos em tecnologia e/ou capital e o valor das exportações brasileiras dos mesmos produtos.

Os produtos intensivos em capital são: produtos químicos orgânicos e inorgânicos, outros produtos químicos, explosivos/pólvora, produtos siderúrgicos, e outros produtos siderúrgicos.

Os produtos intensivos em tecnologia são classificados como farmacêuticos, plástico, borracha, veículos, tratores, materiais de transporte, equipamentos mecânicos, máquinas e aparelhos elétricos e instrumentos científicos.

A tipologia de produtos, segundo a intensidade dos fatores utilizados na sua produção, tem como base o trabalho realizado pela equipe do Centro de Estatística e Informação da Fundação João Pinheiro (FJP/CEI). A tipologia tem quatro grupos de produtos: intensivos em recursos naturais, intensivos em mão de obra, intensivos em capital e intensivos em tecnologia.

O Gráfico 21 mostra a evolução da participação de MG nas exportações dos produtos intensivos em tecnologia ou capital, apesar dos percentuais permanecerem, relativamente, estáveis, é válido mencionar o mesmo comentário do gráfico anterior, dado o fato de se tratar de exportações, as possíveis variações de preços das mercadorias exportadas, juntamente com as variações cambiais, podem em alguma medida influenciar nos percentuais apresentados.

Gráfico 21 – Evolução da participação de Minas Gerais nas exportações de produtos intensivos em tecnologia ou capital

Nos Gráficos 15 a 21 foram extraídos os indicadores com comportamento linear, conforme a Tabela 14 apresenta na definição da estratégia de análise, possibilitando sua modelagem e, conseqüente previsão. A tabela estratégia de análise apresenta os indicadores da área e suas características de comportamento. Na tabela de modelagem estão os indicadores com comportamento não estacionario e a tabela de previsão contém os indicadores que foram previstos por meio do modelo de alisamento exponencial linear de Brown.

6.4.8. Definição da estratégia de análise

Tabela 14 – Estratégia de análise – investimento e valor agregado de produção

Indicador finalístico	Analisado	n	Estacionariedade		Comportamento proposto	Modelo de séries temporais
			(teste de Cox-Stuart)			
CAPCP	Sim	9	Não (p<0,05)		Cúbico	
DTCPF	Sim	9	Sim (p>0,05)		Instável	AES
TCR_PIBMG	Sim	9	Sim (p>0,05)		Instável	AES
PMG_PIBAB	Sim	9	Não (p<0,05)		Linear	AELB
PMG_EBCB	Sim	9	Não (p<0,05)		Cúbica Crescente	
					Linear com queda no último ano	
VEMG	Sim	9	Não (p<0,05)		ano	
PMG_ENPITC	Sim	9	Não (p<0,05)		Linear	AELB

AELB: modelo de alisamento exponencial linear de Brown para séries com tendência linear

AES: modelo de alisamento exponencial simples

CAPCP: consumo aparente de cimento Portlant

DTCPF: diferença da taxa de crescimento da produção física industrial - MG e Brasil

TCR_PIBMG: taxa de crescimento real do PIB de Minas Gerais

PMG_PIBAB: participação de Minas Gerais no PIB do agronegócio brasileiro

PMG_EBCB: participação de Minas Gerais no valor das exportações de carne bovina

VEMG: valor das exportações de Minas Gerais (em US\$ milhões)

PMG_ENPITC: participação de Minas Gerais nas exportações de produtos intensivos em tecnologia ou capital

6.4.9. Modelagem

Tabela 15 – Modelos de regressão linear simples, ajustados para descrever a evolução anual dos indicadores finalísticos da área de resultados investimento e valor agregado da produção – 2001 a 2009

	Coef	Est	Ep ⁽¹⁾ (β)	p ⁽²⁾	IC (β 95%)		R ² (3)	p ⁽⁴⁾
PMG_PIBAB	Intercepto	9,11	,29	,000	8,43	9,79	,777	,569
	Ano	,30	,06	,002	,16	,44		
PMG_ENPITC	Intercepto	10,11	,43	,000	9,09	11,13	,620	,692
	Ano	,31	,09	,012	,09	,52		

(1) Erro padrão

(2) Nível descritivo associado ao teste de nulidade do coeficiente

(3) Coeficiente de determinação

(4) Nível descritivo associado ao teste de Shapiro-Wilk para análise de resíduos

Observou-se aumento anual significativo de ambos os indicadores no período estudado não havendo uma diferença significativa do efeito do tempo entre eles.

6.4.10. Séries Temporais - previsão

Tabela 16 – Modelo de alisamento exponencial linear de Brown ajustado para previsão de valor futuro e resultados obtidos pela determinação da melhor constante de alisamento com base no critério de informação SIC

Indicador Finalístico	$\alpha^{(1)}$	SIC (α) ⁽²⁾	Faixa de variação	
			do SIC	Previsão ⁽³⁾
PMG_PIBAB	0,425	0,815	(1,62 - 2,32)	11,46
PMG_ENPITC	0,275	1,759	(4,95 - 5,16)	12,52

(1) Constante de alisamento que minimiza o critério de informação SIC

(2) SIC mínimo obtido

(3) Previsão para o ano 2010

α
(22a)

α
(22b)

Gráfico 22 – Comportamento do critério de informação SIC em função da constante de alisamento α para o indicador PMG_PIBAB (22a) e PMG_ENPITC (22b)

Em síntese, a área de resultados, investimento e valor agregado da produção, tem o objetivo de ampliar o volume anual de investimentos produtivos - privados, públicos ou em parcerias - e qualificar a mão de obra, em parceria com o setor privado. Nessa área de resultados, foram analisados 7 (sete) indicadores finalísticos, sendo dois deles lineares, apresentando crescimento, um linear com queda no último ano, dois instáveis, dado ao fato

das oscilações extremas, um indicador com comportamento cúbico e outro cúbico crescente, de tal modo que a previsão para o ano de 2010 foi feita apenas para os indicadores lineares, apresentando crescimento. É válido mencionar que os resultados obtidos nessa área de resultados são peculiares, em virtude de tratar de indicadores de naturezas diferentes e, conseqüentemente, com comportamentos diferentes; esses indicadores vão desde participação de Minas Gerais no PIB do agronegócio brasileiro até valor das exportações de Minas. Na análise dos dois indicadores de comportamento linear, observou-se aumento anual significativo de ambos os indicadores no período estudado, não havendo, portanto, diferença significativa do efeito do tempo entre eles.

6.5. INOVAÇÃO, TECNOLOGIA E QUALIDADE

6.5.1. Número de contratos de exportação de patentes

O indicador refere-se ao número de contratos de tecnologia, dos tipos de exploração de patente (transferência de tecnologia) e fornecimento de tecnologia (aquisição de conhecimentos tecnológicos), averbados pelo Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI). Os pedidos de averbação são analisados pelo INPI que, caso sejam aprovados, emite um certificado de averbação. Computa-se, nesse indicador, o número de certificados de averbação cuja empresa cessionária da tecnologia está localizada no Estado de Minas Gerais.

Os contratos de tecnologia representam o comprometimento entre as partes envolvidas, formalizado em um documento que explicita as condições econômicas da transação e os aspectos de caráter técnico. No Brasil, todo contrato de tecnologia deve ser avaliado e averbado pelo INPI, para que tenha efeito econômico. Por disposição legal, devem ser averbados/registrados pelo INPI todos os contratos que impliquem transferência de tecnologia, tanto entre empresas nacionais, como entre empresas nacionais e outras sediadas no exterior.

Contratos de exploração de patentes objetivam o licenciamento de patente concedida ou de pedido de patente depositado no INPI. Já os contratos de fornecimento de tecnologia têm como objetivo a aquisição de conhecimentos e de técnicas não amparados por direitos de propriedade industrial, destinados à produção de bens industriais e serviços.

Os Gráficos 23, 24 e 25, mostram respectivamente, a evolução do número de contratos de exploração de patentes, a evolução do número de contratos de exportação de patentes – fornecimento de tecnologia e a evolução do número de contratos de exportação de patentes – fornecimento de patentes e de tecnologia.

Gráfico 23 – Evolução do número de contratos de exploração de patentes

Gráfico 24 – Evolução do número de contratos de exportação de patentes – fornecimento de tecnologia

Gráfico 25 – Evolução do número de contratos de exportação de patentes – fornecimento de patentes e de tecnologia

6.5.2. Número de pedidos de patentes depositados no Brasil

O indicador corresponde ao número de pedidos de patentes depositados no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) por residentes domiciliados no Estado de Minas Gerais.

O INPI define patente como um título de propriedade temporária sobre uma invenção ou modelo de utilidade, outorgado pelo Estado aos inventores ou autores ou a outras pessoas físicas ou jurídicas, detentoras de direitos sobre a criação.

Nesse indicador são computados os pedidos de patentes das categorias privilégio de invenção, modelo de utilidade, certificado de adição e tratado de cooperação de patentes. Os Gráficos 26 a 30 tratam sobre os indicadores relacionados aos pedidos de patentes depositado no Brasil para Minas Gerais.

Gráfico 26 – Evolução do número de pedidos de patentes depositados no Brasil para Minas Gerais – privilégio de intenção.

Gráfico 27 – Evolução do número de pedidos de patentes depositados no Brasil para Minas Gerais – modelo de utilidade

Gráfico 28 – Evolução do número de pedidos de patentes depositados no Brasil para Minas Gerais – certificado de adição

Gráfico 29 – Evolução do número de pedidos de patentes depositados no Brasil para Minas Gerais – tratado de cooperação de patentes

Gráfico 30 – Evolução do total de pedidos de patentes

6.5.3. Média de publicações de pesquisadores domiciliados em Minas Gerais

O indicador refere-se à relação entre o número de publicações de pesquisadores domiciliados em Minas Gerais, indexadas no *Institute for Scientific Information* (ISI), e o número de pesquisadores domiciliados no Estado cadastrados na base de dados do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Em relação às publicações, são considerados todos os tipos de documentos, em qualquer língua, da base de dados *Science Citation Index Expanded* (SCI-Expanded). Já os dados do número de pesquisadores são levantados no Diretório dos Grupos de Pesquisa, na base Censos do CNPq. Essa média de publicações de pesquisadores domiciliados em Minas é um indicador que apesar de não estar diretamente ligado à inovação, tecnologia e qualidade é um fator indireto e fortemente vinculado tema. No Gráfico 31 a evolução da citada média pode ser visualizada.

Gráfico 31 – Evolução da média de publicações de pesquisadores domiciliados em Minas Gerais

6.5.4. Média trienal de matriculados em programas de doutorado com notas 5,6 ou 7 na avaliação da Capes

O indicador corresponde à média trienal do número de matriculados em cursos de doutorado, nos programas de pós-graduação de Minas Gerais, nas áreas de conhecimento Ciências Agrárias, Ciências Biológicas, Ciências Exatas e da Terra, e Engenharias, com nota 5, 6 ou 7 na avaliação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) referente ao período 2001-2003. O Gráfico 32 mostra o comportamento favorável da Evolução da média trienal de matriculados em programas de doutorado com notas 5, 6 ou 7 na avaliação da Capes

Gráfico 32 – Evolução da média trienal de matriculados em programas de doutorado com notas 5, 6 ou 7 na avaliação da Capes

6.5.5. Média trienal de tese de doutorado de programas de pós-graduação com notas 5, 6 ou 7 na avaliação Capes

O indicador corresponde à média trienal do número de teses de doutorado defendidas e aprovadas nos centros de pós-graduação de Minas Gerais das áreas de conhecimento Ciências Agrárias, Biológicas, Exatas e da Terra, Engenharias, Ensino de Ciências e Matemática, e Multidisciplinar que obtiveram nota 6 ou 7 na avaliação trienal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) referente ao período 2004-2006. O Gráfico 33 compõe a evolução da média trienal de teses de doutorado de programas de pós-graduação com notas 5,6 ou 7 na avaliação Capes, apresentando comportamento linear.

Gráfico 33 – Evolução da média trienal de teses de doutorado de programas de pós-graduação com notas 5,6 ou 7 na avaliação Capes

Nos Gráficos 23 a 33 foram extraídos os indicadores com comportamento linear, conforme a Tabela 17 apresenta na definição da estratégia de análise, possibilitando sua modelagem e, conseqüente previsão. A tabela estratégia de análise apresenta os indicadores da área e suas características de comportamento. Na tabela de modelagem estão os indicadores com comportamento não estacionario e a tabela de previsão contém os indicadores que foram previstos por meio do modelo de alisamento exponencial linear de Brown.

Tabela 17 – Estratégia de análise – Inovação, Tecnologia e Qualidade

Indicador finalístico	Analisado	N	Estacionariedade	Comportamento proposto	Modelo de séries temporais
			(teste de Cox-Stuart)		
NCEP	Sim	9	Não ($p < 0,05$)	Cúbico	
NCFT	Sim	9	Sim ($p > 0,05$)	Instável	AES
NCEP_FT	Sim	9	Sim ($p > 0,05$)	Instável	AES
NPI	Não	7			
NMU	Não	7			
NCA	Não	7			
NTCP	Não	7			

Continua

continuação

Indicador finalístico	Analisado	N	Estacionariedade (teste de Cox-Stuart)	Comportamento proposto	Modelo de séries temporais
T_PPD	Sim	8	Sim ($p>0,05$)	Estabilidade até 2007 e queda após	AES
MPPMG	Sim	8	Não ($p<0,05$)	Linear com aumento da taxa de crescimento no último ano	AELB
MMPD	Sim	8	Não ($p<0,05$)	Linear	AELB
MTPDD	Sim	9	Não ($p<0,05$)	Linear	AELB

AELB: modelo de alisamento exponencial linear de Brown para séries com tendência linear

AES: modelo de alisamento exponencial simples

NCEP: número de contratos de exportação de patentes

NCFT: número de contratos de fornecimento de tecnologia

NCEP_FT: número de contratos de exploração de patentes e fornecimento de tecnologia

NPI: número de pedidos de privilégio de invenção depositados

NMU: número de pedidos de modelo de utilidade depositados

NCA: número de certificados de adição

NTCP: número de tratados de cooperação técnica de patentes

T_PPD: total de pedidos de patentes

MPPMG: média de publicações de pesquisadores domiciliados em MG

MMPD: número de matriculados em programas de doutorado com notas 5,6 ou 7 na avaliação da Capes

MTPDD: média de teses de doutorado de programas de pós-graduação com notas 5,6 ou 7 na avaliação Capes

6.5.6. Modelagem

Tabela 18 – Modelos de regressão linear simples, ajustados para descrever a evolução anual dos indicadores finalísticos da área de resultados investimento e valor agregado da produção – 2001 a 2009

	Coef.	Est.	Ep ⁽¹⁾ (β)	p ⁽²⁾	IC (β ;95%)		R ²⁽³⁾	p ⁽⁴⁾
MMPD	(Constant)	1578,92	16,04	,000	1539,68	1618,16	,983	,135
	ANO	71,60	3,83	,000	62,22	80,98		
MTPDD	(Constant)	198,78	11,74	,000	171,02	226,54	,485	,079
	ANO	6,33	2,47	,037	,50	12,16		

(1) Erro padrão

(2) Nível descritivo associado ao teste de nulidade do coeficiente

(3) Coeficiente de determinação

(4) Nível descritivo associado ao teste de Shapiro-Wilk para análise de resíduos

Houve um aumento anual de 71 no número de matriculados em programas de doutorado com notas 5,6 ou 7 na avaliação da CAPES e um aumento médio de 6 na média de teses de doutorado de programas de pós-graduação com notas 5,6 ou 7 na avaliação Capes.

6.5.7. Séries temporais - previsão

Tabela 19 – Modelo de alisamento exponencial linear de Brown ajustado para previsão de valor futuro e resultados obtidos pela determinação da melhor constante de alisamento com base no critério de informação SIC

Indicador finalístico	α ⁽¹⁾	SIC (α) ⁽²⁾	Faixa de variação do SIC	Previsão ⁽³⁾
MTPDD	0,25	1178,11	(2396,81 - 4085,29)	245,07

(1) Constante de alisamento que minimiza o critério de informação SIC

(2) SIC mínimo obtido

(3) Previsão para o ano de 2010

Gráfico 34 – Comportamento do critério de informação SIC, em função da constante de alisamento α para o indicador MTPDD

Por fim, o foco da área de resultados inovação, tecnologia e qualidade - induzir uma agenda de inovação, visando o aprimoramento do que já existe e o desenvolvimento do que ainda não existe, definida juntamente com os *stakeholders* relevantes, aí incluídos o setor produtivo, universidades e centros de pesquisa. Trata-se de área com quantidade razoável de indicadores, sendo considerados 11 indicadores, contudo com comportamentos díspares, desde lineares, cúbicos a instáveis, contudo, em razão da matéria em foco, é possível tecer

algumas considerações acerca da dicotomia necessidade e celeridade, de tal que, se por um lado há inquestionável necessidade de inovação, tecnologia e qualidade em diversos setores, a celeridade não é alcançada na mesma proporção dessa necessidade. Os indicadores - a) número de contratos de fornecimento de tecnologia, b) números referentes a pedidos de privilégio de invenção, c) modelo de utilidade e todos os demais demandam tempo exagerado para sua obtenção e geralmente, se encontram em descompasso com a necessidade de seus solicitantes. Em síntese, nos dois indicadores finalísticos de comportamento linear, em que foi possível efetuar análise de previsão, houve aumento anual, em ambos.

6.6. LOGÍSTICA DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

6.6.1. Número de acidentes em rodovias no âmbito do Estado de MG

O indicador expressa o número de acidentes ocorridos em determinado espaço geográfico, em relação à frota de veículos existente, nesse mesmo espaço geográfico, no ano de referência. A frota de veículos é composta por: automóvel, motocicleta, motoneta, camioneta, caminhonete, caminhão, ônibus, caminhão-trator, semirreboque, reboque, chassi plataforma, micro-ônibus, utilitário, ciclomotor, quadriciclo, *side-car*, trator rodas, triciclos, trator esteira, bonde, outros. Conforme categorias da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), as ocorrências consideradas acidentes: acidente com vítima; acidente com vítima fatal, acidente sem vítima e atropelamento de pessoa sem vítima fatal. Excluem-se os acidentes urbanos (aqueles que não são ocorrências da Polícia Rodoviária) e aqueles ocorridos em rodovias federais cuja responsabilidade de policiamento é da Polícia Rodoviária Federal.

O Gráfico 35 demonstra a evolução do número de acidentes em rodovias no Estado de MG.

Gráfico 35 – Evolução do número de acidentes em rodovias no âmbito do Estado de Minas Gerais

A partir do Gráfico 35 foram extraídos os indicadores com comportamento linear, conforme a Tabela 20 apresenta na definição da estratégia de análise, possibilitando sua modelagem e, conseqüente previsão. A tabela estratégia de análise apresenta os indicadores da área e suas características de comportamento. Na tabela de modelagem estão os indicadores com comportamento não estacionário e a tabela de previsão contém os indicadores que foram previstos por meio do modelo de alisamento exponencial linear de Brown.

6.6.2. Definição da estratégia de análise

Tabela 20 - Estratégia de análise – logística de integração e desenvolvimento

Indicador finalístico	Analisado	n	Estacionariedade (Teste de Cox-Stuart)	Comportamento Proposto	Modelo de Séries Temporais
NARMG	Sim	9	Sim ($p > 0,05$)	Instável	AES

AELB: modelo de alisamento exponencial linear de Brown para séries com tendência linear

AES: modelo de alisamento exponencial simples

NARMG: número de acidentes em rodovias no âmbito do Estado de MG

Para concluir, a área de resultado logística de integração e desenvolvimento tem o escopo de expandir o percentual da malha rodoviária estadual em boas condições de conservação, otimizando custos e resultados, concluir o ProAcesso e construir, em conjunto com a União e demais Estados, solução para a malha federal. Tal área de resultados foi trabalhada apenas com um indicador finalístico – número de acidentes em rodovias no âmbito do Estado de Minas Gerais que apresentou um comportamento instável, impossibilitando a sua previsão. Especificamente, nessa área de resultado foi verificado apenas um indicador finalístico que tratava da evolução do número de acidentes em rodovias no âmbito do Estado de Minas Gerais, com comportamento instável e com isso se torna inviável a previsão. É válido mencionar que, em 2009, houve queda considerável no número de acidentes em rodovias em MG, contudo, não há como afirmar que tal fato esteja relacionado ao gerenciamento de projetos, já que, nesse período, o Governo do Estado de Minas vem intensificando a manutenção da malha rodoviária e policiamento.

6.7. DESENVOLVIMENTO DO NORTE DE MINAS, JEQUITINHONHA, MUCURI E RIO DOCE

6.7.1. Participação do Grande Norte no ICMS arrecadado em Minas Gerais

O indicador consiste na parcela do valor da arrecadação do Imposto sobre Circulação de Mercados e Serviços (ICMS), nos municípios das regiões administrativas do Grande Norte em relação ao valor total arrecadado, no conjunto dos municípios do Estado de Minas Gerais.

O Grande Norte é formado por 257 municípios das regiões administrativas Norte, Jequitinhonha, Mucuri e Rio Doce. Não se leva em conta, no cálculo do indicador, o recolhimento externo, ou seja, o ICMS arrecadado em municípios não pertencentes ao Estado.

O ICMS é um imposto de competência estadual que incide sobre a circulação de mercadorias, prestação de serviços de transporte interestadual, ou intermunicipal, de comunicações e energia elétrica. Incide também sobre a entrada de mercadorias importadas e serviços prestados no exterior. O fato gerador é à saída da mercadoria do estabelecimento do contribuinte, fornecimento de refeições, prestação de serviços de transporte, dentre outros. O Gráfico 36 mostra a Evolução da participação do Grande Norte no ICMS, arrecadado em Minas Gerais.

Gráfico 36 – Evolução da participação do Grande Norte no ICMS, arrecadado em Minas Gerais

6.7.2. Proporção de nascidos vivos de mães com sete ou mais consultas de pré-natal

O indicador expressa o percentual de nascidos vivos, cujas mães realizaram sete ou mais consultas de pré-natal, por meio do Sistema Único de Saúde (SUS), em determinado ano e espaço geográfico.

O protocolo da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais (SES) preconiza, para a gestão de risco habitual o número de seis consultas de pré-natal e uma de puerpério. NO Gráfico 37 é possível observar a evolução da proporção de nascidos vivos de mães com sete ou mais consultas de pré-natal.

Gráfico 37 – Evolução da proporção de nascidos vivos de mães com sete ou mais consultas de pré-natal

6.7.3. Taxa de distorção idade/série

A taxa de distorção idade/série expressa o percentual de alunos, em cada série, com idade superior à idade recomendada para cada uma das séries. Considera-se distorção quando o aluno tem idade igual ou superior a dois anos da idade recomendada.

Em um sistema educacional seriado, existe adequação teórica esperada entre a série e a idade do aluno.

No caso brasileiro, considera-se, em geral, a idade de sete anos como a idade adequada para ingresso no ensino fundamental, cuja duração, normalmente, é de oito anos.

Com a introdução do ensino fundamental de nove anos em alguns estados, houve redução da idade de ingresso para seis anos. Apesar dessa mudança, não houve alteração das idades recomendadas.

Os Gráficos 38 a 41 mostram a evolução dos indicadores da taxa de distorção idade/série.

Gráfico 38 – Evolução da taxa de distorção idade/série no Grande Norte no ensino fundamental da rede estadual

Gráfico 39 – Evolução da taxa de distorção idade/série no Grande Norte no ensino médio da rede estadual

Gráfico 40 – Evolução da taxa de distorção idade/série no Grande Norte no ensino fundamental de todas as redes

Gráfico 41 – Evolução da taxa de distorção idade/série no Grande Norte no ensino médio de todas as redes

6.7.4. Taxa de internação por desnutrição infantil

O indicador expressa o número de crianças de 0 a 4 anos internadas, por desnutrição infantil, por 10.000 crianças nessa faixa etária, na população residente em determinado espaço geográfico, no ano considerado.

A desnutrição é uma síndrome multifatorial que tem como causa diferentes fatores, normalmente associados à pobreza e à falta de alimento dela decorrente (BRASIL 2005).

O indicador considera as internações por desnutrição, deficiência de vitamina A, outras deficiências vitamínicas, sequelas de desnutrição e de outras deficiências nutricionais.

O Gráfico 42 contempla a evolução da taxa de internação por desnutrição infantil.

Gráfico 42 – Evolução da taxa de internação por desnutrição infantil

6.7.5. Taxa de mortalidade infantil no Grande Norte de Minas Gerais

O indicador expressa o número de óbitos em menores de um ano de idade, por mil nascidos vivos, na população residente em determinado espaço geográfico, no ano considerado.

A taxa de mortalidade infantil estima o risco de morte dos nascidos vivos, durante o primeiro ano de vida, refletindo, de maneira geral, as condições de desenvolvimento

socioeconômico e infraestrutura ambiental, bem como o acesso e a qualidade dos recursos disponíveis para a atenção à saúde materna e infantil.

O Gráfico 43 apresenta a evolução da taxa de mortalidade infantil no Grande Norte de Minas Gerais.

Gráfico 43 – Evolução da taxa de mortalidade infantil no Grande Norte de Minas Gerais

Nos Gráficos 36 a 43 foram extraídos os indicadores com comportamento linear, conforme a Tabela 21 apresenta na definição da estratégia de análise, possibilitando sua modelagem e, conseqüente previsão. A tabela estratégia de análise apresenta os indicadores da área e suas características de comportamento. Na tabela de modelagem estão os indicadores com comportamento não estacionario e a tabela de previsão contém os indicadores que foram previstos por meio do modelo de alisamento exponencial linear de Brown.

6.7.6. Definição da estratégia de análise

Tabela 21 – Estratégia de análise – desenvolvimento do Norte de Minas, Jequitinhonha, Mucuri e Rio Doce

Indicador finalístico	Analisado	n	Estacionariedade (teste de Cox-Stuart)	Comportamento proposto	Modelo de Séries Temporais
PICMS_GN_MG	Sim	9	Não ($p < 0,05$)	Linear	AELB
PNVM7	Sim	9	Não ($p < 0,05$)	Linear	AELB
TDIS_GN_EF_RE	Sim	9	Não ($p < 0,05$)	Linear	AELB
TDIS_GN_EM_R					
E	Sim	9	Não ($p < 0,05$)	Linear	AELB
TDIS_GN_EF_TR	Sim	9	Não ($p < 0,05$)	Linear	AELB
TDIS_GN_EM_T					
R	Sim	9	Não ($p < 0,05$)	Linear	AELB
TIDI_GN	Sim	9	Não ($p < 0,05$)	Estável após 2007	
TMI_GN	Sim	9	Sim ($p > 0,05$)	Estabilidade	AES

AELB: modelo de alisamento exponencial linear de Brown para séries com tendência linear

AES: modelo de alisamento exponencial simples

PICMS_GN_MG: participação do ICMS Grande Norte, MG

PNVM7: proporção de nascidos vivos de mães com sete ou mais consultas de pré-natal

TDIS_GN_EF_RE: taxa de distorção idade/série em GN no ensino fundamental na rede estadual

TDIS_GN_EM_RE: taxa de distorção idade/série em GN no ensino médio na rede estadual

TDIS_GN_EF_TR: taxa de distorção idade/série em GN no ensino fundamental em todas as redes

TDIS_GN_EM_TR: taxa de distorção idade/série em GN no ensino médio em todas as redes

TIDI_GN: taxa de internação por desnutrição infantil (por 10.000)

TMI_GN: taxa de mortalidade infantil no Grande Norte de Minas Gerais

6.7.7. Modelagem

Tabela 22 – Modelos de regressão linear simples ajustados para descrever a evolução anual dos indicadores finalísticos da área de resultados investimento e valor agregado da produção – 2001 a 2009

	Coef.	Est.	Ep ⁽¹⁾ (β)	p ⁽²⁾	IC (β ; 95%)		R ²⁽³⁾	p ⁽⁴⁾
PICMS_GN_MG	Intercepto	7,21	,40	,000	6,26	8,16	,312	,023
	Ano	-,15	,08	,118	-,35	,05		
PNVM7	Intercepto	27,24	,50	,000	26,07	28,42	,992	,438
	Ano	3,13	,10	,000	2,89	3,38		
TDIS_GN_EF_RE	Intercepto	36,55	1,22	,000	33,66	39,44	,886	,411
	Ano	-1,89	,26	,000	-2,50	-1,29		

continua

continuação

	Coef.	Est.	Ep ⁽¹⁾ (β)	p ⁽²⁾	IC (β;95%)		R ² (3)	p ⁽⁴⁾
TDIS_GN_EM_RE	Intercepto	60,67	,85	,000	58,67	62,67	,978	,880
	Ano	-3,11	,18	,000	-3,53	-2,69		
TDIS_GN_EF_TR	Intercepto	36,59	,76	,000	34,79	38,40	,955	,298
	Ano	-1,95	,16	,000	-2,33	-1,57		
TDIS_GN_EM_TR	Intercepto	57,02	,89	,000	54,90	59,13	,972	,830
	Ano	-2,94	,19	,000	-3,38	-2,49		

(1) Erro padrão

(2) Nível descritivo associado ao teste de nulidade do coeficiente

(3) Coeficiente de determinação

(4) Nível descritivo associado ao teste de Shapiro-Wilk para análise de resíduos

Com base no efeito do ano padronizado, estimado pela técnica de regressão linear, a Taxa de distorção idade-série em GN no ensino fundamental na rede estadual foi o indicador que mais sofreu efeito anual apresentando uma redução despadronizada anual de 1,89% podendo atingir uma redução de até 2,5%, segundo o intervalo de confiança estimado.

6.7.8. Séries Temporais - Previsão

Tabela 23 – Modelo de alisamento exponencial linear de *Brown* ajustado para previsão de valor futuro e resultados obtidos pela determinação da melhor constante de alisamento com base no critério de informação SIC

Indicador finalístico	Faixa de variação			
	A ⁽¹⁾	SIC (α) ⁽²⁾	do SIC	Previsão ⁽³⁾
PICMS_GN_MG	0,25	1,08	(1,22 - 2,13)	5,81
PNVM7	0,775	5,57	(6,24 - 304,54)	52,11
TDIS_GN_EF_RE	0,5	15,14	(23,94 - 107,62)	20,67
TDIS_GN_EM_RE	0,775	5,11	(5,40 - 342,11)	35,5
TDIS_GN_EF_TR	0,575	8,43	(10,46 - 112,89)	20,62
TDIS_GN_EM_TR	0,775	4,93	(5,32 - 314,82)	33,27

(1) Constante de alisamento que minimiza o critério de informação SIC

(2) SIC mínimo obtido

(3) Previsão para o ano 2010

Gráfico 44 – Comportamento do critério de informação SIC em função da constante de alisamento α para os indicadores da área de resultados do Norte de Minas, Jequitinhonha, Mucuri e Rio Doce

Em suma, o objetivo da área de resultado desenvolvimento do norte de Minas, Jequitinhonha, Mucuri e Rio Doce é aumentar o volume de investimentos privados nestas regiões por meio da atração de capitais produtivos e da melhoria da infra-estrutura, da educação, da qualificação para o trabalho e das condições de saúde e saneamento. Foram analisados 8 (oito) indicadores finalísticos, dentre eles os resultados apresentados foram em sua maioria refletiram um comportamento linear 6 (seis) e os outros 2 (dois) refletiram comportamento estável. Isso possibilitou a previsão dos indicadores de comportamento linear que apresentam em sua maioria resultados satisfatórios.

6.8. REDUÇÃO DA POBREZA E INCLUSÃO PRODUTIVA

6.8.1. Número de títulos de legitimação da posse de imóveis devolutos emitidos e entregues.

O indicador expressa o número de títulos de legitimação da posse de imóveis devolutos, entregues as famílias beneficiárias nas áreas rural e urbana do Estado de Minas Gerais.

A regularização fundiária consiste em um conjunto de medidas jurídicas, físicas e sociais a serem adotadas pelo poder público, a fim de expedição de títulos de propriedade. O título emitido refere-se à legitimação da posse de imóveis devolutos (terrenos que não foram desmembrados do patrimônio público e que, por isso, não têm registro em cartório de imóveis), ocupadas por pequenos agricultores rurais e posseiros urbanos que preencham requisitos legais.

Trata-se de imóveis de propriedade do Estado, incorporadas ao seu patrimônio, portanto, terras públicas, cujas parcelas de terras ou lotes são transferidas em favor de seus ocupantes, respeitando os direitos de propriedade adquiridos por terceiros e em conformidade com as diretrizes de desenvolvimento urbano dos municípios.

A área de abrangência compreende todo o Estado, concentrada, principalmente, nos 323 municípios das regiões Norte, Nordeste, Noroeste e Leste (Rio Doce e Central) e ao valor superior a dois milhões de hectares. Os Gráficos 45 e 46 mostram a evolução dos números relacionados a esse tópico.

Gráfico 45 – Evolução do número de títulos de legitimação da posse de imóveis devolutos rurais

Gráfico 46 – Evolução do número de títulos de legitimação da posse de imóveis devolutos urbanos

6.8.2. Proporção de indigentes

O indicador é uma medida do p percentual de indigentes de uma dada população. O cálculo é baseado na metodologia proposta por Rocha (2003; 2006) que estima as linhas de pobreza e indigência, com base nos dados de Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

A proporção de indigentes é calculada pela renda domiciliar *per capita*, construída a partir da variável rendimento mensal domiciliar, para todas as unidades domiciliares (excluindo-se os domicílios coletivos e o rendimento das pessoas cuja condição na unidade domiciliar era pensionista, empregado doméstico ou parente de empregado doméstico e das pessoas de menos de 10 anos de idade).

A linha de indigência proposta por Sônia Rocha está baseada no cálculo elaborado em 2003 (ano de referência 2001) e atualizado em 2006 (ano de referência 2004), de estruturas de consumo observadas. Desse modo, para uma população, determinam-se as necessidades nutricionais mínimas para daí calcular a cesta alimentar de menor custo que atenda às necessidades nutricionais estimadas. O valor correspondente a esta cesta é a linha de indigência.

Os valores da linha de indigência, para os anos diferentes daqueles de referência, são corrigidos pelo deflator de rendimentos da PNAD do Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC), disponibilizado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Para os anos anteriores a 2004, utiliza-se a linha de pobreza de 2001 e para os demais, a de 2004.

Os Gráficos 47 e 48 retratam a evolução da proporção de indigentes em MG e da evolução proporção de indigentes na região metropolitana de Belo Horizonte, respectivamente.

Gráfico 47 – Evolução da proporção de indigentes no Estado de Minas Gerais

Gráfico 48 – Evolução da proporção de indigentes na região metropolitana de Belo Horizonte

6.8.3. Proporção de pobres

O indicador é uma medida do percentual de pobres de uma dada população. O cálculo é baseado na metodologia proposta por Rocha (2003; 2006), que estima as linhas de pobreza e indigência com base nos dados de Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

A proporção de pobres é calculada pela renda domiciliar *per capita*, construída a partir da variável rendimento mensal domiciliar para todas as unidades domiciliares (excluindo-se os domicílios coletivos e o rendimento das pessoas cuja condição na unidade domiciliar era pensionista, empregado doméstico ou parente de empregado doméstico e das pessoas com menos de 10 anos de idade).

A linha de pobreza proposta por Sônia Rocha é estabelecida a partir de estruturas de consumo observadas, sendo que o primeiro passo é determinar, para a população analisada, quais são as necessidades nutricionais e, o segundo, calcular a cesta alimentar de menor custo que atenda às necessidades nutricionais estimadas. Para o cálculo do consumo mínimo de itens não alimentares, o valor empregado corresponde geralmente à despesa não alimentar observada, quando o consumo alimentar adequado é atingido.

Os valores da linha de pobreza, para os anos diferentes dos de referência, são corrigidos pelo deflator de rendimentos da PNAD do Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC), disponibilizado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Para os anos anteriores a 2004, utiliza-se a linha de pobreza de 2001, para os demais, a de 2004.

Os Gráficos 49 a 52 mostram o comportamento dos indicadores no período analisado (2001 a 2009).

Gráfico 49 – Proporção de pobres no espaço urbano

Gráfico 50 – Proporção de pobres no espaço rural

Gráfico 51 – Proporção de pobres na região metropolitana de Belo Horizonte

Gráfico 52 – Proporção de pobres no estado de Minas Gerais

6.8.4. Taxa de ocupação infantil

A taxa de ocupação infantil expressa o percentual da população com idade entre 5 e 15 anos ocupada. Ou seja, relaciona o número de crianças moradoras com idade entre 5 e 15 anos na condição de ocupada com número total de crianças moradoras entre 5 e 15 anos de idade.

Definem-se como ocupadas as crianças que exerceram algum trabalho, ou trabalho na produção para próprio consumo, ou trabalho na construção para o próprio uso no período de referência de 365 dias.

A faixa etária utilizada, de 5 a 15 anos de idade, está baseada em um critério legal que é a proibição constitucional de qualquer trabalho de menores de 16 anos, exceto na condição de aprendiz, e no corte etário da PNAD, que entrevista crianças a partir de 5 anos. O Gráfico 53 ilustra a evolução da taxa de ocupação infantil.

Gráfico 53 – Evolução da taxa de ocupação infantil

Nos Gráficos 45 a 53 foram extraídos os indicadores com comportamento linear, conforme a Tabela 24 apresenta na definição da estratégia de análise, possibilitando sua modelagem e, conseqüente previsão. A tabela estratégia de análise apresenta os indicadores da área e suas características de comportamento. Na tabela de modelagem estão os indicadores com comportamento não estacionario e a tabela de previsão contém os indicadores que foram previstos por meio do modelo de alisamento exponencial linear de Brown.

Tabela 24 – Estratégia de análise – redução da pobreza e inclusão produtiva

Indicador finalístico	Analizado	n	Estacionariedade (teste de Cox-Stuart)	Comportamento proposto	Modelo de séries temporais
Aumento acentuado após					
NTLPID_R	Sim	9	Não ($p < 0,05$)	2007	
NTLPID_U	Sim	9	Sim ($p > 0,05$)	Instável	AES
PI_MG	Sim	8	Não ($p < 0,05$)	Linear	AELB
PI_RMBH	Sim	8	Não ($p < 0,05$)	Linear	AELB
PP_EU	Sim	8	Não ($p < 0,05$)	Linear	AELB
PP_ER	Sim	8	Não ($p < 0,05$)	Linear	AELB
PP_RMBH	Sim	8	Não ($p < 0,05$)	Linear	AELB
PP_MG	Sim	8	Não ($p < 0,05$)	Linear	AELB
TOI	Sim	8	Sim ($p > 0,05$)	Instável	AES

AELB: modelo de alisamento exponencial linear de Brown para séries com tendência linear

AES: modelo de alisamento exponencial simples

NTLPID_R: número de títulos de legitimação da posse de imóveis devolutos rurais

NTLPID_U: número de títulos de legitimação da posse de imóveis devolutos urbanos

PI_MG: proporção de indigentes no Estado de Minas Gerais

PI_RMBH: proporção de indigentes na região metropolitana de Belo Horizonte

PP_EU: proporção de pobres no espaço urbano

PP_ER: proporção de pobres no espaço rural

PP_RMBH: proporção de pobres na região metropolitana de BH

PP_MG: proporção de pobres em Minas Gerais

TOI: taxa de ocupação infantil

6.8.5. Modelagem

Tabela 25 – Modelos de regressão linear simples, ajustados para descrever a evolução anual dos indicadores finalísticos da área de resultados redução da pobreza e inclusão produtiva – de 2001 a 2009

	Coef.	Est.	$Ep^{(1)}(\beta)$	$p^{(2)}$	IC (β ; 95%)	$R^{2(3)}$	$p^{(4)}$
PI_MG	Intercepto	5,84	,27	,000	5,19	6,50	,927
	Ano	-,56	,06	,000	-,72	-,40	,091
PI_RMBH	Intercepto	4,61	,21	,000	4,09	5,12	,891
	Ano	-,35	,05	,000	-,48	-,23	,523

continua

continuação

	Coef.	Est.	Ep ⁽¹⁾ (β)	p ⁽²⁾	IC (β;95%)		R ²⁽³⁾	p ⁽⁴⁾
PP_EU	Intercepto	26,53	,83	,000	24,49	28,57	,942	,647
	Ano	-1,97	,20	,000	-2,46	-1,48		
PP_ER	Intercepto	30,08	1,31	,000	26,88	33,27	,921	,416
	Ano	-2,61	,31	,000	-3,38	-1,85		
PP_RMBH	Intercepto	35,39	1,67	,000	31,30	39,48	,788	,225
	Ano	-1,89	,40	,003	-2,86	-,91		
PP_MG	Intercepto	29,25	,96	,000	26,89	31,61	,929	,542
	Ano	-2,04	,23	,000	-2,61	-1,48		

(1) Erro padrão

(2) Nível descritivo associado ao teste de nulidade do coeficiente

(3) Coeficiente de determinação

(4) Nível descritivo associado ao teste de Shapiro-Wilk para análise de resíduos

Nesta área, os indicadores que sofreram os menores e os maiores efeitos dos anos segundo a estimativa do efeito anual padronizado foram, respectivamente, a proporção de indigentes no Estado de Minas Gerais e a proporção de pobres na região metropolitana de BH. Tais proporções reduziram cerca de 0,56% e 1,89% a cada ano, respectivamente.

6.8.6. Séries temporais – previsão

Tabela 26 – Modelo de alisamento exponencial linear de Brown, ajustado para previsão de valor futuro e resultados obtidos pela determinação da melhor constante de alisamento, com base no critério de informação SIC

Indicador finalístico	Faixa de variação			
	α ⁽¹⁾	SIC (α) ⁽²⁾	do SIC	Previsão ⁽³⁾
PI_MG	0,55	0,47	(1,29 - 9,95)	1,68
PI_RMBH	0,475	0,44	(0,77 - 3,40)	1,71
PP_EU	0,95	3,13	(3,13 - 84,08)	8,47
PP_ER	0,57	19,96	(34,55 - 179,31)	9,29
PP_RMBH	0,6	16,77	(22,61 - 76,38)	16,46
PP_MG	0,775	6,12	(6,85 - 91,52)	10,62

(1) Constante de alisamento que minimiza o critério de informação SIC

(2) SIC mínimo obtido

(3) Previsão para o ano 2010

Gráfico 54 – Comportamento do critério de informação SIC em função da constante de alisamento α para o indicador PI_MG (53a), PI_RMBH (53b), PP_EU (53c), PP_ER (53d), PP_RMBH (53e) e PP_MG (53f)

Em síntese a área de resultados redução da pobreza e inclusão produtiva tem objetivo de minimizar o percentual de pobres em relação à população total, com medidas regionalmente integradas e com intensificação de parcerias nas áreas de educação, saúde, assistência social, habitação e saneamento. Dos 9 (nove) indicadores finalísticos analisados, seis (seis) apresentaram comportamento linear, 2 (dois) comportamento instável e apenas 1 (um) aumento acentuado após 2007, que se trata do indicador que contempla o número de título de legitimação de posse de imóveis devolutos rurais, fato isolado que não deve ser atribuído ao gerenciamento de projetos nos projetos estruturantes. Os indicadores que sofreram os menores e os maiores efeitos dos anos segundo a estimativa do efeito anual padronizado, foram, respectivamente, a proporção de indigentes no Estado de Minas Gerais e a proporção de pobres na região metropolitana de BH. Tais proporções reduziram cerca de 0,5 e 1,89% a cada ano, respectivamente.

6.9. QUALIDADE AMBIENTAL

6.9.1. Demanda bioquímica de oxigênio

A demanda bioquímica de oxigênio (DBO) resulta da avaliação do nível de poluição orgânica realizada em uma amostra de água, de um determinado curso d'água. A análise mede a quantidade de oxigênio necessária para oxidar a matéria orgânica biodegradável, sob condições aeróbicas, numa determinada amostra de água, medida em mg/l.

O indicador considera a média da DBO de um determinado número de amostras colhidas em um mesmo local em um período de tempo determinado, conforme demonstra sua evolução no Gráfico 55.

Gráfico 55 – Evolução da demanda bioquímica de oxigênio

6.9.2. Demanda bioquímica de oxigênio

O índice de qualidade da água (IQA) é um indicador calculado por meio de um produto ponderado de novos parâmetros de qualidade de água a seguir: oxigênio dissolvido,

coliformes fecais, ph, demanda bioquímica de oxigênio, nitratos, fosfatos totais, temperatura da água, turbidez e sólidos totais.

O indicador expressa a avaliação da média dos IQA de várias estações de amostragem de determinada bacia hidrográfica em quatro campanhas trimestrais, em determinado ano. O Gráfico 56 apresenta a evolução do índice de qualidade de água médio.

Gráfico 56 – Evolução do índice de qualidade de água médio

6.9.3. Percentual da população urbana com acesso à disposição adequada de resíduos sólidos urbanos

O indicador identifica o percentual da população urbana de determinado espaço cujos resíduos sólidos são adequadamente tratados. Entende-se por adequadamente tratados os resíduos sólidos urbanos de municípios cujos sistemas de disposição dos resíduos sólidos estejam devidamente regularizados (licenciados ou que tenham obtido a autorização ambiental de funcionamento - AAF) pelo Sistema Estadual de Meio Ambiente (SISEMA-MG). O indicador foi criado para monitorar os resultados do projeto estruturador resíduos sólidos, nesse sentido, o Gráfico 57 trata sobre a evolução do percentual da população urbana com acesso à disposição adequada de resíduos sólidos urbanos.

Gráfico 57 – Evolução do percentual da população urbana com acesso à disposição adequada de resíduos sólidos urbanos

Nos Gráficos 55 a 57 foram extraídos os indicadores com comportamento linear, conforme a Tabela 27 apresenta na definição da estratégia de análise, possibilitando sua modelagem e, conseqüente previsão. A tabela estratégia de análise apresenta os indicadores da área e suas características de comportamento. Na tabela de modelagem estão os indicadores com comportamento não estacionario e a tabela de previsão contém os indicadores que foram previstos por meio do modelo de alisamento exponencial linear de Brown.

6.9.4. Definição da estratégia de análise

Tabela 27 – Estratégia de análise – qualidade ambiental

Indicador Finalístico	Analisado	n	Estacionariedade (teste de Cox-Stuart)	Comportamento proposto	Modelo de Séries Temporais
Constante a partir de					
DBO	Sim	9	Não ($p < 0,05$)	2004	AES
IQA_M	Sim	9	Sim ($p > 0,05$)	Estabilidade após 2003	
PADA_RSU	sim	9	Não ($p < 0,05$)	Linear	

AELB: modelo de alisamento exponencial linear de Brown para séries com tendência linear

AES: modelo de alisamento exponencial simples

DBO: demanda bioquímica de oxigênio (mg/l)

IQA_M: índice da qualidade de água médio

PADA_RSU: população com acesso a disposição adequada de resíduos sólidos urbanos

6.9.5. Modelagem

Tabela 28 – Modelos de regressão linear simples ajustados para descrever a evolução anual dos indicadores finalísticos da área de resultados qualidade ambiental – 2001 a 2009

	Coef.	Est.	Ep ⁽¹⁾ (β)	P ⁽²⁾	IC (β;95%)		R ²⁽³⁾	P ⁽⁴⁾
PADA_RSU	Intercepto	18,92	2,65	,000	12,65	25,20	,868	,333
	Ano	3,78	,56	,000	2,46	5,10		

(1) Erro padrão

(2) Nível descritivo associado ao teste de nulidade do coeficiente

(3) Coeficiente de determinação

(4) Nível descritivo associado ao teste de Shapiro-Wilk para análise de resíduos

A População com acesso a disposição adequada de resíduos sólidos urbanos aumentou, em média, 3,78% a cada ano no período estudado podendo, conforme o intervalo de confiança calculado ter aumentado em até 5,10% a cada ano.

6.9.6. Séries temporais – previsão

Tabela 29 – Modelo de alisamento exponencial linear de Brown, ajustado para previsão de valor futuro e resultados obtidos pela determinação da melhor constante de alisamento, com base no critério de informação SIC

Indicador finalístico	α ⁽¹⁾	SIC (α) ⁽²⁾	Faixa de variação do SIC	Previsão ⁽³⁾
PADA_RSU	0,8	39,64	(40,96 – 275,05)	54,06

(1) Constante de alisamento que minimiza o critério de informação SIC

(2) SIC mínimo obtido

(3) Previsão para o ano 2010

Gráfico 58 – Comportamento do critério de informação SIC em função da constante de alisamento α para o indicador PADA_RSU

A área de resultado qualidade ambiental tem o objetivo de aumentar o índice de qualidade da água (IQA) do Rio das Velhas, consolidar a gestão das bacias hidrográficas, conservar o Cerrado e recuperar a Mata Atlântica, ampliar o tratamento de resíduos sólidos e tornar mais ágil e efetivo o licenciamento ambiental. Somente 3 (três) indicadores finalísticos foram analisados, nessa área de resultados, dentre eles, a demanda bioquímica de oxigênio que apresentou um comportamento constante a partir de 2004; índice de qualidade da água médio caracterizado pelo comportamento estável após 2003 e, finalmente, o último indicador, população com acesso à disposição adequada de resíduos sólidos, com comportamento linear. É possível afirmar a melhoria de dois desses indicadores em conformidade com a previsão para o ano 2010, pois a população com acesso à disposição adequada de resíduos sólidos urbanos aumentou, em média, 3,78% a cada ano, no período estudado podendo, conforme o intervalo de confiança calculado ter aumento de até 5,10% a cada ano.

6.10. DEFESA SOCIAL

6.10.1. Taxa de crimes violentos

O indicador expressa o nível de criminalidade pela razão entre número de ocorrências de crimes violentos, registradas pela autoridade policial e o tamanho da população de um determinado espaço geográfico. São classificadas como crimes violentos as seguintes ocorrências: homicídio, tentativa de homicídio, estupro, roubo e roubo à mão armada. O Gráfico 59 identifica a evolução da taxa de crimes violentos.

Gráfico 59 – Evolução da taxa de crimes violentos

6.10.2. Taxa de crimes violentos contra o patrimônio

O indicador expressa a relação entre o número de ocorrências registradas de crimes violentos contra o patrimônio com o total da população de um determinado espaço geográfico.

São classificados como crimes violentos contra o patrimônio os roubos e roubos à mão armada, em todas as suas categorias. Roubo é definido como ação de tomar para si ou para outrem objeto alheio móvel mediante violência (art.157 do Código Penal Brasileiro). O Gráfico 60 evidencia o decréscimo da taxa de crimes violentos contra o patrimônio, confirmando resultados positivos em relação à esse indicador.

Gráfico 60 – Evolução da taxa de crimes violentos contra o patrimônio

6.10.3. Taxa de homicídios

O indicador refere-se a um tipo específico de crime violento que é o homicídio. Ele é medido pela relação entre o número de ocorrências de homicídios e a população total de um determinado espaço geográfico.

Entende-se por crime de homicídio, a eliminação da vida humana extrauterina praticada/causada por outra pessoa (art. 121 do Código Penal Brasileiro). O Gráfico 61 mostra a relativa constância da taxa de homicídios.

Gráfico 61 – Evolução da taxa de homicídios

Nos Gráficos 59 a 61 foram extraídos os indicadores com comportamento linear, conforme a Tabela 30 apresenta na definição da estratégia de análise, possibilitando sua modelagem e, conseqüente previsão. A tabela estratégia de análise apresenta os indicadores da área e suas características de comportamento. Na tabela de modelagem estão os indicadores com comportamento não estacionario e a tabela de previsão contém os indicadores que foram previstos por meio do modelo de alisamento exponencial linear de Brown.

Tabela 30 – Estratégia de análise – defesa social

Indicador finalístico	Analisado	N	Estacionariedade (teste de Cox-Stuart)	Comportamento proposto	Modelo de Séries Temporais
TCV_MG	Sim	9	Sim ($p > 0,05$)	Quadrático	AES
TCV_CP	Sim	9	Sim ($p > 0,05$)	Quadrático	AES
TH_MG	Sim	9	Sim ($p > 0,05$)	Quadrático	AES

AELB: modelo de alisamento exponencial linear de Brown para séries com tendência linear

AES: modelo de alisamento exponencial simples

TCV_MG: taxa de crimes violentos em MG (por 100.000 habitantes)

TCV_CP: taxa de crimes violentos contra o patrimônio em MG (por 100.000 habitantes)

TH_MG: taxa de homicídios

O foco da área de resultados defesa social é reduzir, de forma sustentável, a violência no Estado, com a integração definitiva das organizações policiais, enfatizando as ações de inteligência, a ampliação das medidas preventivas e a modernização do sistema prisional. O comportamento dos 3 (três) indicadores finalísticos (taxa de crimes violentos em MG, taxa de crimes violentos contra o patrimônio em MG e taxa de homicídios) foi quadrático.

6.11. REDE DE CIDADES E SERVIÇOS

6.11.1. Participação da região metropolitana de Belo Horizonte nos empregos formais no setor turismo

O indicador refere-se ao percentual de empregadores formais em atividades relacionadas ao turismo na Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH), em relação aos empregos formais em atividades relacionadas ao turismo, no total das regiões metropolitanas selecionadas.

Entende-se por emprego formal aquele registrado e com encargos sociais para o empregador. O dado refere-se ao vínculo empregatício existente em 31 de dezembro de 2009, declarado pelas empresas para a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do Ministério do Trabalho. Os Gráficos 62,63 e 64 ilustram, respectivamente a evolução dos números relacionados a essa área de resultados.

Gráfico 62 – Evolução do número de empregados no setor turismo nas regiões metropolitanas

Gráfico 63 – Evolução do número de empregados no setor de turismo na Região Metropolitana de Belo Horizonte

Gráfico 64 – Evolução da participação da região metropolitana de Belo Horizonte

Nos Gráficos 62 a 64 foram extraídos os indicadores com comportamento linear, conforme a Tabela 31 apresenta na definição da estratégia de análise, possibilitando sua

modelagem e, conseqüente previsão. A tabela estratégia de análise apresenta os indicadores da área e suas características de comportamento. Na tabela de modelagem estão os indicadores com comportamento não estacionário e a tabela de previsão contém os indicadores que foram previstos por meio do modelo de alisamento exponencial linear de Brown.

6.11.2. Definição da estratégia de análise

Tabela 31 – Estratégia de análise – rede de cidades e serviços

Indicador finalístico	Analisado	N	Estacionariedade (teste de Cox-Stuart)	Comportamento proposto	Modelo de séries temporais
NEST_RM	SIM	8	Sim ($p > 0,05$)	Estabilidade após 2001	AES
NEST_RMBH	SIM	8	Sim ($p > 0,05$)	Estabilidade após 2001	AES
PP_RMBH	SIM	8	Não ($p < 0,05$)	Linear	AELB

AELB: modelo de alisamento exponencial linear de Brown para séries com tendência linear

AES: modelo de alisamento exponencial simples

NEST_RM: número de empregados no setor turismo nas regiões metropolitanas

NEST_RMBH: empregados no setor de turismo na RMBH

PP_RMBH: percentual de participação RMBH

6.11.3. Modelagem

Tabela 32 – Modelos de regressão linear simples ajustados para descrever a evolução anual dos indicadores finalísticos da área de resultados vida saudável – de 2001 a 2009

	Coef.	Est.	$Ep^{(1)}(\beta)$	$p^{(2)}$	IC (β ; 95%)		$R^{2(3)}$	$p^{(4)}$
PP_RMBH	(Constant)	6,00	,28	,000	5,32	6,68	,683	,833
	ANO	,24	,07	,011	,08	,40		

(1) Erro padrão

(2) Nível descritivo associado ao teste de nulidade do coeficiente

(3) Coeficiente de determinação

(4) Nível descritivo associado ao teste de Shapiro-Wilk para análise de resíduos

O percentual de participação da região metropolitana de Belo Horizonte no serviço formal no setor do turismo aumentou, em média 0,24% a cada ano.

6.11.4. Séries temporais - previsão

Tabela 33 – Modelo de alisamento exponencial linear de Brown ajustado para previsão de valor futuro e resultados obtidos pela determinação da melhor constante de alisamento com base no critério de informação SIC

Indicador finalístico	α ⁽¹⁾	SIC (α) ⁽²⁾	Faixa de variação do SIC	Previsão ⁽³⁾
PP_RMBH	0,375	0,17	(0,79 – 3,20)	8,11

- (1) Constante de alisamento que minimiza o critério de informação SIC
 (2) SIC mínimo obtido
 (3) Previsão para o ano 2010

Gráfico 65 – Comportamento do critério de informação SIC, em função da constante de alisamento α para o indicador PP_RMBH

Essa área de resultados tem como foco o de ampliar o número de municípios com Índice Mineiro de Responsabilidade Social (IMRS) adequado, provendo, sob a ótica de rede hierarquizada e interconectada entre as diversas áreas, serviços públicos e privados de qualidade. Para essa área de indicadores finalístico também foram apreciados 3 (três) indicadores de resultado (número de empregados no turismo nas regiões metropolitanas, empregados no setor de turismo e percentual da participação na região metropolitana de Belo Horizonte). Dois desses indicadores apresentaram estabilidade após 2001 e um deles apresentou comportamento estável.

6.12. QUALIDADE FISCAL

6.12.1. Arrecadação de ICMS, excluindo juros, multa, dívida ativa e anistia

O indicador expressa a arrecadação efetiva do Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS). Para efeito dos cálculos, exclui-se a receita proveniente de multas, juros e valores arrecadados a título de dívida ativa e anistia fiscal. O Gráfico 66 apresenta a Evolução da arrecadação de ICMS, excluindo juros, multa, dívida ativa e anistia.

Gráfico 66 – Evolução da arrecadação de ICMS, excluindo juros, multa, dívida ativa e anistia

6.12.2. Participação das despesas de capital na despesa total

O indicador expressa a participação dos investimentos (despesas de capital) na despesa total em um dado período de tempo.

Garantir maior alocação dos recursos em despesas de capital é uma maneira indireta de observar a qualidade do gasto público, entendida como o esforço do Governo em gastar mais nos projetos de transformação da infraestrutura física do Estado, em detrimento dos gastos com a manutenção da máquina pública. Os Gráficos 67, 68 e 69 mostram, respectivamente, a evolução da participação das despesas de capital empenhadas, da despesa total empenhada e da participação das despesas de capital.

Gráfico 67 – Evolução da participação das despesas de capital empenhadas

Gráfico 68 – Evolução da despesa total empenhada

Gráfico 69 – Evolução da participação das despesas de capital

Nos Gráficos 66 a 69 foram extraídos os indicadores com comportamento linear, conforme a Tabela 34 apresenta na definição da estratégia de análise, possibilitando sua modelagem e, conseqüente previsão. A tabela estratégia de análise apresenta os indicadores da área e suas características de comportamento. Na tabela de modelagem estão os indicadores com comportamento não estacionario e a tabela de previsão contém os indicadores que foram previstos por meio do modelo de alisamento exponencial linear de Brown.

6.12.3. Definição da estratégia de análise

Tabela 34 – Estratégia de análise – qualidade fiscal

Indicador finalístico	Analisado	n	Estacionariedade (teste de Cox-Stuart)	Comportamento Proposto	Modelo de séries temporais
A_ICMS	Sim	9	Não ($p < 0,05$)	Linear	AELB
PDCE	Sim	8	Não ($p < 0,05$)	Linear	AELB
DTE	Sim	8	Não ($p < 0,05$)	Linear	AELB
PDC	Sim	8	Não ($p < 0,05$)	Linear	AELB

AELB: modelo de alisamento exponencial linear de Brown para séries com tendência linear

AES: modelo de alisamento exponencial simples

A_ICMS: arrecadação de ICMS, excluindo juros, multa, dívida ativa e anistia (R\$ bilhões)

PDCE: participação das despesas de capital empenhadas (R\$ bilhões)

DTE: despesa total empenhada (R\$ bilhões)

PDC: percentual da participação das despesas de capital

6.12.4. Modelagem

Tabela 35 – Modelos de regressão linear simples, ajustados para descrever a evolução anual dos indicadores finalísticos da área de resultados qualidade fiscal – de 2001 a 2009

	Coef.	Est.	Ep ⁽¹⁾ (β)	p ⁽²⁾	IC (β ;95%)		R ²⁽³⁾	p ⁽⁴⁾
A_ICMS	Intercepto	7,79	,53	,000	6,53	9,05	,975	,007
	Ano	1,86	,11	,000	1,60	2,13		
PDCE	Intercepto	,51	,37	,220	-,40	1,41	,933	,465
	Ano	,67	,07	,000	,49	,85		
DTE	Intercepto	14,02	1,47	,000	10,42	17,62	,952	,100
	Ano	3,17	,29	,000	2,45	3,88		
PDC	Intercepto	7,03	1,04	,001	4,48	9,58	,814	,640
	Ano	1,05	,21	,002	,55	1,56		

(1) Erro padrão

(2) Nível descritivo associado ao teste de nulidade do coeficiente

(3) Coeficiente de determinação

(4) Nível descritivo associado ao teste de Shapiro-Wilk para análise de resíduos

A Despesa total empenhada (R\$ bilhões) foi o indicador que mais sofreu influência anual apresentando um aumento anual de 3,17 bilhões de reais, enquanto que a Participação das despesas de capital empenhadas foi o indicador que menos sofreu efeito anual, apresentando aumento de 0,67 bilhões de Reais ao ano.

6.12.5. Séries temporais - previsão

Tabela 36 – Modelo de alisamento exponencial linear de Brown, ajustado para previsão de valor futuro e resultados obtidos pela determinação da melhor constante de alisamento, com base no critério de informação SIC

Indicador finalístico	$\alpha^{(1)}$	SIC (α) ⁽²⁾	Faixa de variação do SIC	Previsão ⁽³⁾
A_ICMS	0,7	3,79	(4,03 – 89,73)	24,12
PDCE	0,6	1,00	(1,52 – 9,03)	7,01
DTE	0,65	15,97	(20,84 – 223,74)	44,60
PDC	0,42	7,19	(10,57 – 21,37)	16,78

(1) Constante de alisamento que minimiza o critério de informação SIC

(2) SIC mínimo obtido

(3) Previsão para o ano 2010

Gráfico 70 – Comportamento do critério de informação SIC, em função da constante de alisamento α para o indicador A_ICMS (69a), PDCE (69b), DTE (69c) e PDC (6d)

Em síntese, a qualidade fiscal tem o objetivo de manter o compromisso com o equilíbrio fiscal, aprimorando a prevenção e a mitigação de riscos fiscais. Nessa área de resultados constam 5 (cinco) indicadores finalísticos de comportamento linear, com destaque para a despesa total empenhada (R\$ bilhões) e foi o indicador que mais sofreu influência anual, apresentando aumento anual de 3,17 bilhões de reais, enquanto que a participação das despesas de capital empenhadas foi o indicador que menos sofreu efeito anual, apresentando aumento de 0,67 bilhões de reais ao ano.

6.13. QUALIDADE E INOVAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

Essa área de resultados, o Governo do Estado de Minas Gerais destaca como sendo um dos pilares do PMDI, para tanto tem como objetivo principal o de ampliar a transparência e o controle social das ações de governo, implementando a governança social. Não foi possível efetuar a análise desta área de resultados, pois inexitem indicadores que mantivessem o padrão nos mesmos moldes dos demais, além do mais, trata-se de uma área de resultados que estabelece critérios acerca da própria administração pública e teve início em 2007 com a 2ª implantação do PMDI. É válido mencionar que apesar de não possuir um comportamento linear nesses três anos de análise (2007, 2008 e 2009), conforme demonstra a Tabela 37, espera-se que a taxa de execução média dos projetos estruturadores chegue aos 100%.

Tabela 37 – Taxa de execução média dos projetos estruturadores

ANO	TAXA DE EXECUÇÃO MÉDIA DOS PROJETOS ESTRUTURADORES (%)
2007 ⁽¹⁾	76,0
2008	71,8
2009	81,0

Fonte: Caderno de Indicadores SEPLAG (2010)

De acordo com o PMDI 2007-2023, em Minas, a idéia central da segunda geração do Choque de Gestão é produzir benefícios concretos para a sociedade. Para tanto, é imprescindível a generalização, para toda a administração pública estadual, dos avanços já obtidos em determinados segmentos. A aquisição do compromisso coletivo e permanente com a qualidade do gasto público também é essencial. Assim, a segunda geração do choque de gestão alcançará seus objetivos baseada no binômio qualidade fiscal e gestão inovadora e eficiente. Além da adoção de uma política fiscal de qualidade, o equilíbrio das contas públicas deve ancorar-se na prática de gestão motivada por ganhos de produtividade do gasto governamental. Este, por seu turno, deve perseverar para ampliar o alcance de crescentes padrões de qualidade e inovação na administração pública em Minas Gerais.

6.14. ANÁLISE PRÉ E PÓS-GESTÃO DE PROJETOS

A análise comparativas dos indicadores finalísticos entre os períodos pré e pós-gestão de projetos é fundamental para a compreensão e análise dos resultados da implementação do gerenciamento de projetos na gestão pública. É válido mencionar que, para a consecução desse trabalho foi estabelecido que o período pós-gestão iniciou-se em 2007, momento em que o PMDI foi revisado, dando início à segunda geração do PMDI e a criação do Programa Estado para Resultados (EpR), conforme exposto anteriormente.

A Tabela 38 destaca os indicadores finalísticos ranqueados por magnitude decrescente do efeito padronizado anual, em que é possível visualizar as áreas de resultados que apresentam os indicadores mais positivos.

Tabela 38 – Indicadores finalísticos ranqueados por magnitude decrescente do efeito padronizado anual

Área de resultados	Indicador finalístico	Efeito anual	Erro padrão	Efeito anual Padronizado	IC95%	
Desenvolvimento do Norte de Minas	PNVM7	3,13	,10	0,9961	2,89	3,38
Inovação, tecnologia e qualidade	MMPD	71,60	3,83	0,9915	62,22	80,98
Vida saudável	TMI	-,61	,03	0,9892	-,69	-,53
Desenvolvimento do Norte de Minas	TDIS_GN_EM_RE	-3,11	,18	0,9888	-3,53	-2,69
Qualidade fiscal	A_ICMS	1,86	,11	0,9876	1,60	2,13
Desenvolvimento do Norte de Minas	TDIS_GN_EM_TR	-2,94	,19	0,9860	-3,38	-2,49
Educação e qualidade	TDIS_EM_RE	-2,99	,20	0,9844	-3,46	-2,51
Educação e qualidade	TDIS_EM_TR	-2,77	,20	0,9825	-3,24	-2,30
Educação e qualidade	TDIS_EF_TR	-1,30	,10	0,9786	-1,54	-1,06
Desenvolvimento do Norte de Minas	TDIS_GN_EF_TR	-1,95	,16	0,9771	-2,33	-1,57
Qualidade fiscal	DTE	3,17	,29	0,9755	2,45	3,88
Redução da pobreza e inclusão produtiva	PP_EU	-1,97	,20	0,9706	-2,46	-1,48
Vida saudável	CPPS	4,54	,46	0,9663	3,46	5,62
Qualidade fiscal	PDCE	,67	,07	0,9657	,49	,85
Redução da pobreza e Inclusão produtiva	PP_MG	-2,04	,23	0,9639	-2,61	-1,48
Redução da pobreza e Inclusão produtiva	PI_MG	-,56	,06	0,9626	-,72	-,40
Redução da pobreza e inclusão produtiva	PP_ER	-2,61	,31	0,9597	-3,38	-1,85
Redução da pobreza e inclusão produtiva	PI_RMBH	-,35	,05	0,9438	-,48	-,23

Continua

Continuação

Área de resultados	Indicador finalístico	Efeito anual	Erro padrão	Efeito anual Padronizado	IC95%	
Desenvolvimento do Norte de Minas	TDIS_GN_EF_RE	-1,89	,26	0,9413	-2,50	-1,29
Qualidade ambiental	PADA_RSU	3,78	,56	0,9316	2,46	5,10
Protagonismo juvenil	TFL	2,12	,35	0,9289	1,28	2,96
Educação e qualidade	TDIS_EF_RE	-1,29	,20	0,9270	-1,75	-,82
Vida saudável	P_DARDA	,38	,07	0,9166	,21	,54
Qualidade fiscal	P_PDC	1,05	,21	0,9020	,55	1,56
Redução da pobreza e inclusão produtiva	PP_RMBH	-1,89	,40	0,8878	-2,86	-,91
Investimento e valor agregado da produção	PMG_PIBAB	,30	,06	0,8815	,16	,44
Vida saudável	TAPVP_DCD	-,331	,079	0,8642	-,523	-,138
Rede de cidades e serviços	PP_RMBH	,24	,07	0,8267	,08	,40
Investimento e valor agregado da produção	PMG_ENPITC	,31	,09	0,7874	,09	,52
Inovação, tecnologia e qualidade	MTPDD	6,33	2,47	0,6965	,50	12,16
Desenvolvimento do Norte de Minas	PICMS_GN_MG	-,15	,08	0,5584	-,35	,05

Tabela 39 – Indicadores finalísticos, segundo a área e tendência ao longo do tempo que expressa melhora

Área	Total de indicadores ⁽¹⁾	Tendência	
		Redução ⁽²⁾	Aumento ⁽³⁾
Educação e Qualidade (EQ)	4	4	0
Protagonismo Juvenil (PJ)	0		
Vida Saudável (VS)	3	2	1
Investimento e Valor Agregado da Produção (IVAP)	4	0	4
Inovação, Tecnologia e Qualidade (ITQ)	4	0	4
Logística de Integração e Desenvolvimento (LID)	1	1	0
Desenvolvimento do Norte de Minas, Jequitinhonha, Mucuri e Rio Doce (Des)	9	6	3
Redução da Pobreza e Inclusão Produtiva (RPIP)	2	0	2
Qualidade Ambiental (QA)	4	1	3
Desafio Social (DS)	3	3	0
Rede de cidades e serviços (RCS)	0		
Qualidade Fiscal (QF)	1	0	1
Qualidade e Inovação em Gestão Pública (QIGP)	0		

(1) Que possuem os valores de 2001/06/07 e 09. Fonte: "Caderno de Indicadores 2010".

(2) Quanto menor o valor do indicador mais positivo é o resultado.

(3) Quanto maior o valor do indicador mais positivo é resultado.

O resumo descritivo foi apresentado em função do total de indicadores disponíveis. Para as áreas e tendências com apenas um indicador disponível, a variação (em percentual) desse indicador/ano foi apresentada. Para as áreas e tendências com 2 até 3 indicadores disponíveis o resumo foi apresentado apenas com as variações/ano mínima e máxima e, para as áreas e tendências, com mais de 3 indicadores, foram apresentados a variação/ano mediana e as variações mínima e máxima (Tabela 40).

Tabela 40 – Variações (em %)/ano medianas, mínimas e máximas dos indicadores finalísticos segundo área, tendência esperada e fase (pré e pós choque de gestão)

Area	Redução ⁽²⁾	
	Pré-Choque	Pós-Choque
Educação de Qualidade	-4,83/-6,03/-3,21	-8,62/-14,09/-6,23
Protagonismo Juvenil		
Vida Saudável	-2,57/-0,47	-3,69/-0,68
Investimento de Valor Agregado da Produção ⁽¹⁾		
Inovação Tecnológica e Qualidade		
Logística de Integração de Desenvolvimento	-0,61	-4,46
Desenvolvimento do Norte de Minas, Jequitinhonha, Mucuri e Rio Doce	-4,92/-11,75/0,43	-5,33/-14,18/-6,35
Redução da Pobreza e Inclusão Produtiva		
Qualidade Ambiental	-18,84	2,38
Desafio Social	5,53/8,76	-15,64/-5,21
Rede de Cidades e Serviços		
Qualidade Fiscal		
Qualidade Inovação Gestão Pública		

(1) O indicador Taxa de crescimento real do PIB de Minas Gerais foi desconsiderado nesta análise

(2) Quanto menor o valor do indicador mais positivo é o resultado.

(3) Quanto maior o valor do indicador mais positivo é resultado.

Enquanto a Tabela 38 apresenta os indicadores finalísticos ranqueados por magnitude decrescente do efeito padronizado anual, a Tabela 41 apresenta os indicadores finalísticos por área de resultados demonstrando a variação anual em percentual entre os períodos pré-gestão de projetos (2000 a 2003) e pós-gestão de projetos (2003 a 2009), estabelecendo ainda, o comportamento dos indicadores finalísticos e apontando, dentro das respectivas áreas de resultados, quais apresentaram melhorias.

Tabela 41 – Comparativo entre os períodos pré e pós-gestão de projetos por área de resultados

Área de resultados	Indicador	Variação anual (%)		Polaridade ⁽¹⁾	Melhor fase
		Pré-gestão de projetos (2000 a 2003)	Pós-gestão de projetos (2003 a 2009)		
Educação de qualidade	TDIS_EF_RE	-6,2	-5,4	Menor melhor	Pré-gestão
	TDIS_EM_RE	-9,5	-5,0	Menor melhor	Pré-gestão
	TDIS_TR_RE	-4,4	-5,6	Menor melhor	Pós-gestão
	TDIS_TR_RE	-9,7	-4,9	Menor melhor	Pré-gestão
Protagonismo juvenil	TFL	12,4	3,9	Maior melhor	Pré-gestão
Vida saudável	CPPS	31,2	7,2	Maior melhor	Pré-gestão
	P_DARDA	0,8	0,4	Maior melhor	Pré-gestão
	P_DAREF	1,9	1,5	Maior melhor	Pré-gestão
	TAPVP_DCD	-2,1	-3,9	Menor melhor	Pós-gestão
	TMI	-2,9	-3,8	Menor melhor	Pós-gestão
	TRM	-1,6	-0,1	Maior melhor	Pós-gestão
Investimento e valor agregado da Produção	CAPCP	-7,6	10,0	Maior melhor	Pós-gestão
	VEMG	11,4	27,1	Maior melhor	Pós-gestão
	PMG_ENPITC	8,9	0,6	Maior melhor	Pré-gestão
Inovação, tecnologia e qualidade	NCEP	25,0	-5,6	Maior melhor	Pós-gestão
	NCFT	-19,2	-8,3	Maior melhor	Pós-gestão
	NCEP_FT	-16,1	-7,9	Maior melhor	Pós-gestão
	NPI	6,7	4,5	Maior melhor	Pré-gestão
	NMU	3,9	-1,6	Maior melhor	Pré-gestão
	NCA	11,1	-6,8	Maior melhor	Pré-gestão
	T_PPD	5,7	-2,9	Maior melhor	Pré-gestão
	MPPMG	16,9	31,0	Maior melhor	Pós-gestão
	MMPD	5,7	3,6	Maior melhor	Pré-gestão
	MTPDD	7,9	0,2	Maior melhor	Pré-gestão
Logística de integração e desenvolvimento	NARMG	0,7	-1,3	Menor melhor	Pós-gestão

(1) Prevista no Caderno de Atividades 2010

continua

continuação

Área de resultados	Indicador	Variação anual (%)		Polaridade ⁽¹⁾	Melhor fase
		Pré-gestão de projetos (2000 a 2003)	Pós-gestão de projetos (2003 a 2009)		
Desenvolvimento do Norte de Minas, Jequitinhonha, Mucuri e Rio Doce	PICMS_GN_MG	-2,9	-2,8	Maior melhor	Pós-gestão
	PNVM7	14,8	8,1	Maior melhor	Pré-gestão
	TDIS_GN_EF_RE	-6,1	-6,0	Menor melhor	Pré-gestão
	TDIS_GN_EM_RE	-8,4	-4,8	Menor melhor	Pré-gestão
	TDIS_GN_EF_TR	-5,8	-6,1	Menor melhor	Pós-gestão
	TDIS_GN_EM_TR	-8,9	-4,8	Menor melhor	Pré-gestão
	TIDI_GN	-4,0	-10,6	Menor melhor	Pós-gestão
Redução da pobreza e inclusão produtiva	TMI_GN	0,8	-2,2	Menor melhor	Pós-gestão
	NLPIID_U	11,4	19,3	Maior melhor	Pós-gestão
	PI_MG	-8,1	-10,8	Menor melhor	Pós-gestão
	PI_RMBH	-5,4	-8,8	Menor melhor	Pós-gestão
	PP_EU	-1,6	-9,6	Menor melhor	Pós-gestão
	PP_ER	-3,4	-9,9	Menor melhor	Pós-gestão
	PP_RMBH	3,8	-8,2	Menor melhor	Pós-gestão
	PP_MG	-0,4	-9,2	Menor melhor	Pós-gestão
Qualidade ambiental	TOI	-5,4	-3,3	Menor melhor	Pré-gestão
	DBO	-34,0	-8,7	Menor melhor	Pré-gestão
	IQA_M	3,4	2,2	Maior melhor	Pré-gestão
Desafio Social	PADA_RSU	-13,6	25,6	Maior melhor	Pós-gestão
	TCV_MG	23,9	-7,5	Menor melhor	Pós-gestão
	TCV_CP	27,5	-7,8	Menor melhor	Pós-gestão
	TH_MG	17,5	-1,2	Menor melhor	Pós-gestão
Rede de cidades e serviços	NEST_RM	40,5	1,0	Maior melhor	Pré-gestão
	NEST_RMBH	67,6	3,9	Maior melhor	Pré-gestão
	PP_RMBH	15,1	2,6	Maior melhor	Pré-gestão
Qualidade fiscal	A_ICMS	10,7	17,3	Maior melhor	Pós-gestão

(1) Prevista no Caderno de Atividades 2010

Distribuição dos indicadores segundo, a fase na qual tiveram a maior redução ou aumento, conforme sua polaridade

Melhor fase	Freq. absoluta	Freq. relativa
Pré-gestão de projetos	24	47%
Pós-gestão de projetos	27	53%
Total	51	100%

6.15. ANÁLISE DE REGRESSÃO, PREVISÃO E GRÁFICOS DOS INDICADORES MACROECONÔMICOS – MINAS GERAIS

Os resultados das análises efetuadas a partir dos indicadores finalísticos foram positivos, em relação à proposta desse trabalho, no que diz respeito ao intuito de analisar a aplicabilidade do gerenciamento de projetos na gestão pública. Para tanto, a mencionada análise foi embasada na verificação da evolução dos indicadores finalísticos das suas respectivas áreas de resultados, contudo, a análise anteriormente descrita seria complementada com a verificação do comportamento dos indicadores macroeconômicos no período estudado, de modo a lançar luzes ao entendimento do contexto ao complementar as informações obtidas acerca dos indicadores finalísticos. Os Gráficos 71, 72, 73, 74, 75, 76 e 77 ilustram como os indicadores macroeconômicos selecionados (Taxa de atividade, IDHM-renda, IDHM-longevidade, IDHM-alfabetizados, Índice de Gini, Razão 20/40 (corresponde à razão entre a renda per capita média dos 20% mais ricos e a dos 40% mais pobres, segundo sua renda familiar per capita) e Proporção de pobres se comportaram.

Gráfico 71 – Evolução da taxa de atividade (PEA/PIA)

Gráfico 72 – Evolução do índice de desenvolvimento humano para a renda

Gráfico 73 – Evolução do índice de desenvolvimento humano para a longevidade

Gráfico 74 – Evolução do índice de desenvolvimento humano para os alfabetizados

Gráfico 75 – Evolução do índice de gini

Gráfico 76 – Evolução da razão 20/40

Gráfico 77 – Evolução da proporção de pobres

Nos Gráficos 71 a 77 foram extraídos os indicadores com comportamento linear, conforme a Tabela 42 apresenta na definição da estratégia de análise, possibilitando sua modelagem e, conseqüente previsão. A tabela estratégia de análise apresenta os indicadores da área e suas características de comportamento. Na tabela de modelagem estão os indicadores com comportamento não estacionario e a tabela de previsão contém os indicadores que foram previstos por meio do modelo de alisamento exponencial linear de Brown.

Tabela 42 – Estratégia de análise – macroeconômicos do Estado de Minas Gerais

Indicador finalístico	Analisado	n	Estacionariedade (teste de Cox-Stuart)	Comportamento proposto	Modelo de séries temporais
Taxa de atividade	Sim	9		Instável	
IDHM-renda	Sim	9	Não ($p < 0,05$)	Linear a partir de 2003	
IDHM-longevidade	Sim	9	Não ($p < 0,05$)	Linear	AELB
IDHM-alfabetizados	Sim	9	Não ($p < 0,05$)	Linear em degraus	
Índice de Gini	Sim	9	Não ($p < 0,05$)	Linear	AELB
Razão 20/40	Sim	9	Não ($p < 0,05$)	Linear	AELB
Proporção de pobres	Sim	9	Não ($p < 0,05$)	Linear	AELB

Tabela 43 – Modelos de regressão linear simples, ajustados para descrever a evolução anual dos indicadores

		Est.	Ep⁽¹⁾(β)	p⁽²⁾	IC (β;95%)		R²⁽³⁾	P⁽⁴⁾
Taxa de atividade	B0	-479,67	177,51	,031	-899,40	-59,93	57,20	0,20
	B1	,27	,09	,018	,06	,48		
IDHM-renda	B0	-14,67	2,14	,000	-19,72	-9,62	88,10	0,36
	B1	,01	,00	,000	,01	,01		
IDHM-longevidade	B0	-7,70	,11	,000	-7,96	-7,44	99,90	0,16
	B1	,00	,00	,000	,00	,00		
IDHM-alfabetizados	B0	-13,59	1,04	,000	-16,05	-11,14	96,50	0,97
	B1	,01	,00	,000	,01	,01		
Índice de Gini	B0	14,10	1,12	,000	11,44	16,75		
	B1	-,01	,00	,000	-,01	-,01		
Razão 20/40	B0	943,50	94,01	,000	721,21	1165,79	93,40	0,67
	B1	-,46	,05	,000	-,58	-,35		
Proporção de pobres	B0	5430,39	507,22	,000	4231,01	6629,77	94,20	0,15
	B1	-2,69	,25	,000	-3,29	-2,09		

(1) Erro padrão

(2) Nível descritivo associado ao teste de nulidade do coeficiente

(3) Coeficiente de determinação

(4) Nível descritivo associado ao teste de Shapiro-Wilk para análise de resíduos

Tabela 44 – Modelo de alisamento exponencial linear de Brown, ajustado para previsão de valor futuro e resultados obtidos pela determinação da melhor constante de alisamento com base no critério de informação SIC

Indicador Finalístico	α ⁽¹⁾	SIC (α) ⁽²⁾	Faixa de variação do SIC	Previsão ⁽³⁾
Taxa de atividade				
IDHM-renda				
IDHM-longevidade	0,95	$2,24 \times 10^{-6}$	$(0,0005 - 2,24 \times 10^{-6})$	0,84
IDHM-alfabetizados				
Índice de Gini	0,65	$8,0 \times 10^{-5}$	$(0,0013 - 9,49 \times 10^{-5})$	0,52
Razão 20/40	0,75	0,39	$(7,05 - 0,46)$	9,69
Proporção de pobres	0,70	11,15	$(178,21 - 12,94)$	25,01

(1) Constante de alisamento que minimiza o critério de informação SIC

(2) SIC mínimo obtido

(3) Previsão para o ano 2010

Gráfico 78 – Valores de SIC em função da constante de alisamento para IDHM-longevidade (a), Índice de Gini (b), razão 20/40 (c) e proporção de pobres (d)

Tabela 45 – Comparativo entre os períodos pré e pós-gestão de projetos por indicador

Indicador	Variação anual (%)		Polaridade	Melhor Fase
	Pré-gestão	Pós-gestão		
	de projetos 2001-2003	de projetos 2003-2009		
Taxa de atividade	0,88	0,47	Maior Melhor	Pré-gestão
IDMH - Renda	-0,48	1,49	Maior Melhor	Pos gestão
IDHM - Longevidade	0,58	0,52	Maior Melhor	Pré-gestão
IDHM - Alfabetizados	0,60	0,82	Maior Melhor	Pos gestão
Índice de Gini	-0,67	-1,15	Menor Melhor	Pos gestão
Razão 20/40	-3,67	-3,26	Menor Melhor	Pré-gestão
Proporção de pobres	0,06	-6,87	Menor Melhor	Pos gestão

A Tabela 45 apresenta o comparativo dos indicadores macroeconômicos de Minas Gerais entre os períodos pré e pós-gestão de projetos. Dentre os sete indicadores, quatro apresentaram melhora na fase pós-gestão.

6.16. INDICADORES MACROECONÔMICOS – COMPARAÇÃO ENTRE MINAS GERAIS E DEMAIS ESTADOS DA FEDERAÇÃO

Na mesma linha de raciocínio delineada na análise dos indicadores macroeconômicos de Minas Gerais foram efetuadas as análises dos indicadores macroeconômicos comparando o Estado de Minas Gerais com os demais da Federação. A sequência de Tabelas (46 a 50) apresentam o posicionamento dos Estados da Federação, com destaque para Minas Gerais (objeto de estudo desse trabalho), efetuando um comparativo em relação à variação dos indicadores macroeconômicos selecionados (PEA, PIA, PIB, Índice de Gini e Resultado Primário).

Tabela 46 – Comparativo entre os estados em relação à variação (em %) do PEA, entre os anos 2008 e 2003

Posição	Estado	PEA		
		2003	2008	2008-2003(%)
1	Amapá	217	317	46,08
2	Acre	273	336	23,08
3	Rio Grande do Norte	1.306	1.571	20,29
4	Distrito Federal	1.116	1.335	19,62
5	Goiás	2.730	3.242	18,75
6	Mato Grosso	1.349	1.587	17,64
7	Rondônia	723	841	16,32
8	Tocantins	658	765	16,26
9	Roraima	174	202	16,09
10	São Paulo	20.006	22.907	14,50
11	Pará	3.094	3.512	13,51
12	Ceará	3.821	4.328	13,27
13	Mato Grosso do Sul	1.146	1.294	12,91
14	Amazonas	1.359	1.532	12,73
15	Bahia	6.685	7.473	11,79
16	Minas Gerais	9.789	10.883	11,18
17	Santa Catarina	3.142	3.469	10,41
18	Rio de Janeiro	7.262	8.017	10,40
19	Espírito Santo	1.760	1.929	9,60
20	Piauí	1.580	1.708	8,10
21	Paraná	5.421	5.858	8,06
22	Sergipe	936	1.007	7,59
23	Alagoas	1.236	1.327	7,36
24	Pernambuco	3.883	4.110	5,85

continua

continuação

Posição	Estado	PEA		
		2003	2008	2008-2003(%)
25	Maranhão	2.801	2.958	5,61
26	Rio Grande do Sul	6.046	6.343	4,91
27	Paraíba	1.654	1.700	2,78
Brasil		90.167	100.551	11,52

O Estado de Minas Gerais encontra-se entre os Estados que apresentaram aumento da PEA abaixo do aumento nacional.

Tabela 47 – Comparativo entre os Estados, em relação à variação (em %) do PIA, entre os anos 2008 e 2003.

Posição	Estado	PIA		
		2003	2008	2008-2003(%)
1	Amapá	419	513	22,43
2	Roraima	274	333	21,53
3	Acre	479	556	16,08
4	Amazonas	2.355	2.730	15,92
5	Mato Grosso	2.146	2.485	15,80
6	Tocantins	977	1.129	15,56
7	Distrito Federal	1.824	2.103	15,30
8	Rondônia	1.165	1.337	14,76
9	Goiás	4.408	4.995	13,32
10	Ceará	6.255	7.067	12,98
11	Pará	5.234	5.901	12,74
12	Sergipe	1.518	1.704	12,25
13	Santa Catarina	4.772	5.312	11,32
14	Espírito Santo	2.736	3.035	10,93
15	São Paulo	32.962	36.534	10,84
16	Rio Grande do Norte	2.362	2.614	10,67
17	Minas Gerais	15.553	17.064	9,72
18	Paraná	8.303	9.073	9,27
19	Mato Grosso do Sul	1.815	1.980	9,09
20	Alagoas	2.277	2.482	9,00
21	Bahia	10.885	11.848	8,85
22	Rio de Janeiro	12.830	13.938	8,64
23	Rio Grande do Sul	8.914	9.682	8,62
24	Pernambuco	6.598	7.156	8,46
25	Maranhão	4.634	5.022	8,37

continua

continuação

PIA				
Posição	Estado	2003	2008	2008-2003(%)
26	Piauí	2.380	2.568	7,90
27	Paraíba	2.872	3.068	6,82
Brasil		146.947	162.229	10,40

O Estado de Minas Gerais encontra-se entre os Estados que apresentaram aumento da PIA, contudo ainda abaixo do aumento nacional.

Tabela 48 – Comparativo entre os Estados, em relação à variação (em %) da contribuição percentual para o PIB nacional, entre os anos 2008 e 2003

Posição	Estado	Contribuição para o PIB		
		2003	2008	2008-2003(%)
1	Espírito Santo	1,80	2,30	27,78
2	Piauí	0,50	0,60	20,00
3	Maranhão	1,10	1,30	18,18
4	Mato Grosso	1,60	1,70	6,25
5	Pará	1,80	1,90	5,56
6	Distrito Federal	3,70	3,90	5,41
7	Ceará	1,90	2,00	5,26
8	Santa Catarina	3,90	4,10	5,13
9	Minas Gerais	8,85	9,30	5,08
10	Rio de Janeiro	11,10	11,30	1,80
11	Rondonia	0,60	0,60	0,00
12	Acre	0,20	0,20	0,00
13	Amazonas	1,50	1,50	0,00
14	Roraima	0,20	0,20	0,00
15	Amapá	0,20	0,20	0,00
16	Tocantins	0,40	0,40	0,00
17	Rio Grande do Norte	0,80	0,80	0,00
18	Paraíba	0,80	0,80	0,00
19	Pernambuco	2,30	2,30	0,00
20	Sergipe	0,60	0,60	0,00
21	Bahia	4,00	4,00	0,00
22	Mato Grosso do Sul	1,10	1,10	0,00
23	Goiás	2,50	2,50	0,00

continua

continuação

Posição	Estado	Contribuição para o PIB		
		2003	2008	2008-2003(%)
24	São Paulo	34,10	33,10	-2,93
25	Paraná	6,40	5,90	-7,81
26	Rio Grande do Sul	7,30	6,60	-9,59
27	Alagoas	0,70	0,60	-14,29
Contribuição mediana				0,00

Tabela 49 – Comparativo entre os Estados, em relação à variação (em %) do índice de Gini, entre os anos de 2008 e 2003

Posição	Estado	Índice de Gini		
		2003	2008	2008-2003(%)
1	Amapá	0,5949	0,4475	-24,78
2	Maranhão	0,5730	0,5192	-9,39
3	Amazonas	0,5554	0,5042	-9,22
4	São Paulo	0,5690	0,5242	-7,87
5	Espírito Santo	0,5597	0,5180	-7,45
6	Sergipe	0,5760	0,5348	-7,15
7	Bahia	0,6137	0,5779	-5,83
8	Minas Gerais	0,5693	0,5368	-5,71
9	Acre	0,5784	0,5482	-5,22
10	Pará	0,5556	0,5273	-5,09
11	Tocantins	0,5647	0,5395	-4,46
12	Paraná	0,5371	0,5132	-4,45
13	Alagoas	0,6049	0,5782	-4,41
14	Piauí	0,5983	0,5727	-4,28
15	Roraima	0,5277	0,5065	-4,02
16	Ceará	0,5826	0,5594	-3,98
17	Rondonia	0,5036	0,4846	-3,77
18	Goiás	0,5257	0,5084	-3,29
19	Santa Catarina	0,4785	0,4634	-3,16
20	Rio Grande do Sul	0,5496	0,5355	-2,57
21	Pernambuco	0,6109	0,5968	-2,31
22	Rio Grande do Norte	0,5608	0,5487	-2,16
23	Rio de Janeiro	0,5756	0,5640	-2,02

continua

continuação

Posição	Estado	Índice de Gini		
		2003	2008	2008-2003(%)
24	Mato Grosso do Sul	0,5381	0,5290	-1,69
25	Mato Grosso	0,5498	0,5447	-0,93
26	Distrito Federal	0,6268	0,6218	-0,80
27	Paraíba	0,5641	0,5819	3,16
IG mediano		0,5647	0,5355	-4,27

Tabela 50 – Comparativo entre os Estados com resultado primário positivo em 2003, em relação à variação (em %) do resultado entre os anos de 2008 e 2003

Posição	Estado	Resultado primário		
		2003	2008	2008-2003 (%)
1	MA	42,058	871,991	1973
2	AP	11,733	190,370	1523
3	MS	43,677	679,724	1456
4	PB	61,378	441,507	619
5	SE	81,627	426,290	422
6	RS	504,922	2,361,489	368
7	CE	221,537	1,007,536	355
8	PA	113,049	490,262	334
9	RN	70,368	239,021	240
10	AL	140,652	467,595	232
11	BA	477,533	1,446,995	203
12	PE	308,437	758,520	146
13	AC	87,853	210,496	140
14	ES	378,782	858,762	127
15	MG	1,129,025	2,390,590	112
16	GO	552,195	1,111,955	101
17	RJ	1,847,917	3,608,394	95
18	RO	147,819	281,888	91
19	MT	412,074	775,642	88
20	PR	752,629	1,296,893	72
21	DF	101,787	163,457	61
22	SP	3,251,538	4,479,763	38
23	AM	179,868	158,787	-12
Mediana		146		

7. CONCLUSÕES

O presente trabalho teve o objetivo de analisar a aplicabilidade do gerenciamento de projetos, na gestão pública, e verificar a evolução de indicadores finalísticos de resultado da implantação de um método de gestão no Estado de Minas Gerais. As considerações propostas são necessárias para a compreensão das questões fundamentais que nortearam a idealização e concretização deste trabalho.

A indagação sobre quais seriam os caminhos que propiciariam o propósito de atingir a efetividade da gestão dos projetos públicos foi fator motivador para a consecução desse trabalho. O questionamento acerca do “como” caracteriza o primeiro desafio a estimular meios para que se envidassem os melhores esforços nesse estudo, no intuito de se aproximar da resposta.

O desenvolvimento de um referencial teórico, acerca dos temas gestão pública e gerenciamento de projetos na governança para resultados permitiu supor correlação da efetividade das políticas públicas com o instrumental utilizado, visto a possibilidade real de monitoramento e fiscalização das diversas ações da administração pública. Além do mais, há a adoção, pela Nova Gestão Pública, de identificação e utilização de indicadores finalísticos, de maneira a contribuir para análise da viabilidade do gerenciamento de projetos na gestão pública.

Os dados coletados para a pesquisa representam as diretrizes que o Governo do Estado de Minas tem adotado, além de comprovar a utilização planejada e crescente do gerenciamento de projetos na gestão pública. Insta salientar que a organização eficiente dos dados gerou capacidade e abrangência das informações, à luz da estatística, que retratou o problema de interpretação e previsão. O delineamento dos experimentos, juntamente com análises estatísticas validadas, serviu para deduzir informações razoáveis de dados coletados, proporcionando, por sua vez, contribuição indispensável para adequada compreensão das proposições.

No tocante à parte qualitativa, inicialmente com intuito de delinear o perfil dos respondentes, cumpre destacar que a equipe de funcionários da SEPLAG é composta essencialmente por pessoas recém formadas da Fundação João Pinheiro, graduados em administração pública, em virtude de um convênio entre o Governo do Estado de Minas Gerais e a Fundação, de tal modo que a rotatividade nessa secretaria é elevada.

Com relação à Hipótese 1: Existe uma mudança de comportamento na evolução dos indicadores finalísticos se comparados os períodos pré e pós-gestão de projetos, é imperativo que haja medição entre o futuro e o presente. Para tanto, a relevância do planejamento é marcante, dada à necessidade de capacidade de reação antecipada ao inesperado. Para tal finalidade as séries estacionárias, com comportamento linear, contemplaram 31 indicadores. Dentre esses, associados a cada área de resultados, é válido mencionar que, na análise das séries de cada área, foram identificados indicadores que se comportaram positivamente no período analisado (pós 2ª geração do Plano Mineiro de Desenvolvimento).

No comparativo efetuado entre os períodos pré e pós-gestão de projetos, por área de resultados, verificou-se que, de modo geral, é possível que a influência da utilização da gestão de projetos tenha contribuído para melhora em 43% dos indicadores finalísticos. De maneira mais específica, essas análises foram verificadas por áreas de resultados e dentre os dados obtidos foram verificados os seguintes efeitos: três áreas de resultados sofreram influência positiva no período pós-gestão de projetos em 100% dos seus indicadores finalísticos, como é o caso das áreas de logística de integração e desenvolvimento, defesa social e qualidade fiscal. Em outras 4 (quatro) áreas foram constatadas melhorias em 50% ou acima desse percentual nos indicadores finalísticos, como é o caso das áreas: vida saudável; investimento e valor agregado da produção; desenvolvimento do Norte de Minas, Jequitinhonha, Mucuri e Rio Doce e redução da pobreza e inclusão produtiva. Por fim, houve a ocorrência de melhoria com percentual abaixo de 50% nos indicadores finalísticos em 5 (cinco) áreas de resultado: Educação de qualidade; protagonismo juvenil; inovação, tecnologia e qualidade; qualidade ambiental e rede de cidades e serviços.

Em suma, é possível afirmar a ocorrência de mudança de comportamento na evolução dos indicadores finalísticos na comparação dos períodos pré e pós-gestão de projetos. Das 13 (treze) áreas de resultados, em 7 (sete) delas os indicadores apresentaram melhoria no período pós-aplicação de gestão de projetos, quanto ao seu comportamento em comparação ao período anterior. Também ocorreram mudanças nas outras 5 (cinco) áreas restantes, contudo com alterações positivas em menos de 50% dos indicadores finalísticos respectivos das mencionadas áreas. A área qualidade e inovação da gestão pública não foi analisada com a

mesma metodologia, em razão de existirem apenas dois indicadores (taxa de execução dos projetos estruturadores e número de serviços no portal Minas) levantados a partir de 2007.

Quanto à Hipótese 2: Com base no comportamento dos indicadores finalísticos é possível efetuar previsões para o futuro, a contribuição do bom gerenciamento de projetos incidiu de maneira positiva tanto pelo cumprimento das diretrizes assumidas (acordo de resultados) quanto pela identificação de problemas, além da implementação de uma estrutura organizacional contemplando três marcos: 1. programa Estado para resultados; 2. gestão estratégica de recursos e ações do Estado em que um conjunto de medidas de gestão do planejamento visam transformar a estratégia principal do governo em resultados; 3. agenda setorial, considerada como uma das principais ferramentas para um melhor exercício das atividades de avaliação dos projetos estruturadores, apresenta os resultados alcançados pelas ações que compõem a carteira projetos estruturadores do Governo de Minas Gerais. Isso não implica negar a diferença do papel atribuído a cada um dos aspectos que compõem a natureza da análise. As previsões foram efetuadas apenas para o ano de 2010, em virtude da alta distorção ocasionada em previsões maiores, apresentando queda ou aumento incoerente, apesar de todos os esforços envidados. Nesse sentido, os resultados dos estudos mostram análises críticas e prospectivas para cada área de resultados.

Em relação à análise geral dos indicadores finalísticos, ranqueados por magnitude decrescente do efeito padronizado por área de resultados incorre na distribuição – desenvolvimento do Norte de Minas apresenta 6 (seis) indicadores, educação de qualidade 4 (quatro); inovação, tecnologia e qualidade 2 (dois); investimento agregado 2 (dois); protagonismo juvenil 1 (um); qualidade ambiental 1 (um); qualidade fiscal 4 (quatro), rede de cidade e Serviços 1 (um); Redução da Pobreza e Inclusão Produtiva 6 (seis) e Vida Saudável 4 (quatro).

Quanto a Hipótese 3: Houve melhoria nos indicadores macroeconômicos do Estado de Minas Gerais na análise do período pré e pós-gestão de projetos, a primeira tendência, bastante evidente no tocante à análise dos indicadores macroeconômicos do Estado de Minas Gerais, é de evolução desses indicadores. Os indicadores estudados foram: 1) taxa de atividade, 2) IDHM-renda, 3) IDHM-longevidade, 4) IDHM-alfabetizados, 5) índice de Gini 6) Razão 20/40 (Corresponde à razão entre a renda *per capita* média dos 20% mais ricos e a dos 40% mais pobres, segundo sua renda) e 6) Proporção de Pobres. Dentre os indicadores apresentados, com exceção da Taxa de Atratividade, todos os indicadores com comportamento linear, e inseridos no modelo de alisamento exponencial linear de Brown, foram obtidos resultados favoráveis, de tal modo que todos os indicadores analisados nos

moldes descritos anteriormente, apresentaram melhoria na análise pré e pós-gestão de projetos.

Quanto a Hipótese 4: O posicionamento do Estado de Minas Gerais, no tocante aos indicadores macroeconômicos (PIB, índice de Gini, PIA, PEA e resultado primário) foi alterado positivamente a partir da utilização do gerenciamento de projetos, em comparação com os demais Estados da federação. No comparativo em relação à variação em percentual do indicador (PEA) População Economicamente Ativa, o estado de Minas Gerais encontra-se na posição 16ª dentre os 27 estados da federação e, também, entre os estados que apresentaram um aumento da PEA abaixo do aumento nacional. No tocante à População em Idade Ativa (PIA), os resultados são muito semelhantes aos da PEA; o Estado de Minas Gerais encontra-se em 17º lugar em relação aos demais e apresenta evolução abaixo da nacional.

No tocante ao Produto Interno Bruto (PIB), obteve a colocação de 9º lugar em relação aos demais estados; entretanto 18 (dezoito) estados apresentaram resultados negativos ou permaneceram com a variação inalterada. Minas Gerais teve um aumento de 5,08 % na variação da contribuição percentual para o PIB nacional no período analisado.

Para o comparativo entre os estado em relação ao índice de gini ou coeficiente de gini, o estado de Minas Gerais também obteve resultados muito favoráveis em que houve uma redução de 5,71% entre a variação dos anos de 2008 e 2003 e está localizado no 8º lugar dentre os estados da federação. É válido mencionar que este indicador foi utilizado para medir a desigualdade de renda da população dos estados, portanto quanto menor este indicador melhor será o resultado obtido.

E por fim, a análise do indicador resultado primário positivo, foi efetuada em dois aspectos, o primeiro conforme os demais indicadores, que identifica a alocação do estado de Minas Gerais em relação aos demais e segundo que inclui o número (valor) do resultado primário. Em termos de colocação Minas ficou no 15º lugar, contudo em relação ao valor em si, Minas Gerais encontra-se em terceiro lugar, ficando atrás apenas de São Paulo e Rio de Janeiro, além disso, os valores desses três estados estão muito acima dos demais.

O comparativo dos indicadores macroeconômicos de Minas Gerais com os demais estados da federação no período analisado demonstrou alterações positivas em relação à variação em percentual entre os anos de 2008 e 2003 (PIB, Índice de Gini, PIA, PEA e Resultado Primário), contudo. É válido ressaltar que se trata de um elemento favorável à utilização do gerenciamento de projetos na gestão pública do Estado de Minas Gerais, porém seria arriscado e precipitado afirmar que se deve única e exclusivamente ao gerenciamento de

projetos, já que estes indicadores dependem de uma série de variáveis dificilmente controláveis.

O método empregado no presente trabalho não pretendeu uma simplificação da realidade para que ela pudesse ser medida ou quantificada ou comparada ou que coubesse nos gabaritos de aferição, mas sim, apreciar tudo que é complexo e, por isso a decisão por considerar a metodologia quali-quantitativa.

A constatação da utilização do gerenciamento de projetos, a partir dos dados apresentados, representa evidências de que o Estado de MG está realmente aplicando a prática do gerenciamento de projetos com base no guia de procedimentos PMBoK, conforme planejamento em 2000, implantação da primeira fase em 2003 com o estabelecimento de diretrizes e finalmente a implantação do gerenciamento de projetos na segunda fase em 2007. Entre 2003 e 2023, estão previstos dois momentos de avaliação, sendo uma em 2011, ano de encerramento do PPAG – Plano Plurianual de Ação Governamental, e a outra no ano 2023, ano de encerramento do próprio PMDI. Mesmo com pouco tempo de implementação do projeto em MG, mas como já pode ser traçado um plano de acompanhamento com a aplicação da estatística sobre os indicadores é possível afirmar que a introdução da teoria do gerenciamento de projetos na administração pública tem sido benéfica.

Políticas públicas aderentes, gestão pública focada em resultados, gerenciamento de projetos proporciona foco em resultados, indicadores finalísticos (de desempenho) refletidos no controle e monitoramento consubstanciando no caminho para a viabilidade da efetividade.

Alguns fatores positivos podem ser verificados como a orientação, agilidade e aproximação ao cidadão cliente, o aumento do controle social, o aumento da transparência do projeto, custo, tempo, qualidade, riscos, o uso intensivo de tecnologia, ambiente flexível e dinâmico, a melhoria da gestão de tecnologia de informação, a necessidade de gerentes de projetos Aumento da estruturação institucional com o uso governo matricial, a necessidade de aprimoramento de gestão de projetos, a necessidade de criação de central de resultados com enfoque similar ao PMO ou escritório de projetos, a profissionalização do setor público tende a se ampliar e finalmente cada vez mais a administração pública vai necessitar de gestores com qualificação em gestão de programas e projetos.

Alguns pontos críticos também foram identificados como o tempo de maturação para implantação, a escassez de profissionais experientes e qualificados, e a necessidade de profissionalização da gestão, ou seja, maior habilidade gerencial, em especial gestão de projetos contribui para o fortalecimento da administração pública e melhoria da gestão de recursos humanos com incentivo à produtividade e a exigência por profissionais experientes e

qualificados nessa área tende a crescer nos próximos anos (e já está acontecendo visivelmente), além da organização do Estado considerando o trabalho concatenado do gerenciamento de projetos com intuito de atingir a efetividade.

Os resultados apresentados e discutidos no presente trabalho poderão contribuir para uma gestão pública focada em resultados e acima de tudo focada na efetividade desses resultados. Sendo assim, tanto a eficiência quanto a eficácia são necessárias e tornam-se caminhos a serem percorridos para que seja possível alcançar a efetividade, busca que viabiliza o direcionamento do efeito verdadeiro, qual seja, atingir o cidadão, produzindo efeitos que satisfaçam suas necessidades e o real cumprimento da legislação. Uma outra constatação que pode ser feita a partir da análise deste trabalho, é a diretriz de se estabelecer uma política de Estado e não de Governo em que boas idéias que produzam resultados positivos se perpetuem e possam servir para outras competências e que estejam acima de disputas políticas, preconizando, sobretudo o interesse do cidadão, consubstanciado no interesse do país.

Limitações e desafios da pesquisa

Houve limitação no aprofundamento da análise das atividades dos 59 projetos estruturantes, dado ao fato da quantidade e pulverização física dos mencionados projetos. Nesse sentido, as informações acerca dos projetos foram obtidas por meio do Escritório Central, representado pela SCGERAES.

Trabalhos futuros

O tema em questão propicia desdobramentos em diversas áreas (Engenharia de Produção, Administração Pública, Direito Público, Estatística). Dentre essa diversidade de áreas, alguns temas instam a motivar outras pesquisas:

- análise dos indicadores no decorrer e no final do PMDI é pertinente;
- viabilidade e projeção do pacto de resultados;
- projeção dos próximos projetos a serem implementados e análise do próximo portfólio de projetos;
- adentrar na área de recursos humanos e verificar a capacitação das equipes, gerentes e demais atores.
- identificar fatores de sucesso e insucesso do gerenciamento de projetos

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHIABLE, A; DALCHER, D. (2005). Failure, success, and maturity in projects IEEE *International Engineering Management Conference*, Vols 1 and 2. p. 793-797.

ANDERSEN, E S. (2010) Are We Getting Any Better? Comparing Project Management in the Years 2000 and 2008. *Project Management Journal*. Vol. 41, p. 4-16, SEP.

ARAÚJO, L.C.G. (2006). *Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional*. São Paulo: Atlas.

ASSAF NETO, A. (2005). *Mercado financeiro*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

BACCARINI, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal*, v. 30, n. 4, p. 25-32, Dec.

BARACHO, M.A.P. (2000). A Importância da Gestão de Contas Públicas Municipais sob as premissas da *Governance e Accountability*. *Revista do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais*: v.34 n.º1 jan/mar p.129 a 161.

BARROS, A.J.S.; LEHFELD, N.A.S. (2004). *Fundamentos da Metodologia Científica*: um guia para a iniciação científica. 2ª ed. São Paulo: Makron Books.

BARRETO, L.C. (2008). Gerenciamento de Riscos em projetos da administração pública: características, requisitos e possibilidades de melhoria para o estado de minas gerais. *Anais: II Congresso Consad de Gestão Pública – Painel 6: Instrumentos inovadores na gestão estratégica de recursos e ações governamentais: lições aprendidas do modelo adotado pelo governo de Minas Gerais*. Acesso em: 26 fev 2011. Disponível em: <http://www.seplag.rs.gov.br/upload/Painel_06_Luisa_Cardoso_formatado.pdf>

BARROS, S.R. (2010). *O Poder Judiciário e as políticas públicas: alguns parâmetros de atuação*. Acesso em: 10 set 2010. Disponível em: <http://www.srbarros.com.br/pt/o-poder-judiciario-e-as-politicas-publicas--alguns-parametros-de-atuacao.cont>

BATISTA JÚNIOR, O.A. (2004). *Princípio Constitucional da Eficiência Administrativa*. Belo Horizonte: Mandamentos, 2004.

BERNSTEIN, S. (2000). Project offices in practice. *Project Management Journal*, dec. 2000, vol.30, n.4, p. 4-7.

BLOCK, T.R. (1997). The seven secrets of a sucessful project office. Disponível em: http://www.systemcorp.com/framesite/downloads/block_sevensecrets.html. Acesso em 20 jan 2011.

BONBARDA, M.A. (2008). *Gerenciamento de Projetos – PMI*. Acesso em: 08 set 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/gerenciamento-de-projetos-pmi-project-management-institute/23736/>

BORGES, T.B. (2010). A construção do alinhamento estratégico no Estado de Minas Gerais. II Congresso Consad de Gestão Pública – Painel 6: Instrumentos inovadores na gestão estratégica de recursos e ações governamentais: lições aprendidas do modelo adotado pelo governo de Minas Gerais. Belo Horizonte.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988*: atualizada até a Emenda Constitucional nº. 23, de 1999 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão de nº 1 a 6, de 1994. 12a ed. Brasília: Câmara Federal, 1999.

BRASIL. (1995). Lei das Concessões, de nº. 8 987, de 13 de fevereiro de 1995. Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previsto no art. 175 da Constituição Federal, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 14 de fev.

BRASIL. (1995). Presidência da República. *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Brasília.

BRASIL. (2003). Presidência da República. “*Orientação Estratégica de Governo: Crescimento Sustentável, Emprego e Inclusão Social*”, Brasília, DF: PR. Disponível em: <<http://www.presidencia.gov.br>>. Acesso em: 11 maio 2005.

BRASIL. (2004). Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. *Diretrizes de Política Industrial, Tecnológica e Comércio Exterior*, Brasília, DF: MDICE. Disponível em: <<http://www.mdice.gov.br>>. Acesso em: 25 maio 2005.

BRASIL. (2004). Projetos de Leis n.º 7.282/2002 e 3.476/2004, do Poder Executivo, Brasília, DF: Congresso Nacional, CD.

BRASIL (2009). Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Documento de Referência; Fórum Nacional 2008/2009 / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão. - Brasília: MP, SEGES, 2009.

BRASIL, M.C. (2011). Elaboração, análise e avaliação de projetos públicos. (Slides de aula). Rio de Janeiro.

BRESSER PEREIRA, L.C. (2005). Gestão do setor público e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin (Orgs.) *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. Rio de Janeiro: Editora FGV, p.316.

BRIDGES, D.N.; CRAWFORD, J.K. *How to startup and rollout a project office*. In: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE ANNUAL SEMINARS & SYMPOSIUM, 1., 2000, Houston. Proceedings. Houston: PMI, 2000.

BUCCI, M.P.D. (1996). As políticas públicas e o Direito Administrativo. *Revista Trimestral de Direito Público*, n. 13, São Paulo: Malheiros.

CALDAS, W. (2008) (Coord). *Políticas Públicas: conceitos e práticas*. Belo Horizonte: Sebrae/MG, 2008.

CAIDEN, G. (1994). Excessive bureucraticization : the J-curve theory of bureucracy and Max Weber through the looking glass. In: FARAZMAND, A. (Org.). *Handbook of bureaucracy*. New York : Marcel Dekker.

CAIDEN, N.J.; CAIDEN, G.E. (2001). *Enfoques e lineamientos para el seguimiento, la medición y la evaluación del desempeño em programas del sector público*. Revista do Serviço Público, nº 1, jun-mar.

CALDAS, R.A. (2010). A construção de um modelo de arcabouço legal para Ciência, Tecnologia e Inovação. *Ciência, Tecnologia e Inovação: visões estratégicas*. 2001. Disponível em: < <http://ftp.unb.br/pub/UnB/ipr/rel/parcerias/2001/3263.pdf>>. Acesso em: 15 jun 2010.

CAMPOS, A.M. (1990). *Accountability*: quando poderemos traduzi-la para o português? Rio de Janeiro: *Revista de Administração Pública*, v. 24, p. 30-50, 1990.

CARLES, G.H. (2011). *A diferença entre eficiência, eficácia e efetividade*. Disponível em: < <http://www.tron.com.br/blog/2010/04/a-diferenca-entre-eficiencia-eficacia-e-efetividade>>. Acesso em 26 jan 2011.

CERVO, A.L.; BERVIAN A. (2006). *Metodologia científica*. 6 ed. São Paulo: Person Prentice Hall.

CHIAVENATO, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração 7ª edição* - Ed. Campus.

COOPER, R. G., EDGETT, S.J.; KLEINSCHMIDT, E.J. (2001). *Portfolio management for new products*. New York: Perseus Books.

COUTINHO, Marcelo J. V. (2000). Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. *Revista do Serviço Público*: ENAP, n.3, p.40-73.

CUNHA, E.E.B.B (2005). *Agregando Valor aos Produtos Naturais do Pantanal – 2005*. Embrapa - Câmara dos Deputados Liderança do PPS, Assessoria Técnica Workshop.

CUNHA, M.L.P.; VANZELER, S.M.M; SILVA, S.F.; RIBEIRO, S. (2011). *O orçamento e seu papel como instrumento de planejamento na gestão pública*. Disponível em: <http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_17030/artigo_sobre_o_or%C3%87amento_e_seu_papel_como_instrumento_de_planejamento_na_gest%C3%83o_p%C3%9Ablica>. Acesso em 10 mar 2011.

DAGNINO, R.; TOMAS, H. (2001). *Planejamento e políticas públicas de inovação*: em direção a um marco de referência latino-americano. IPEA, n. 23 jun.

DINSMORE, P.C. (1993). *The AMA handbook of project management*. New York: AMACON.

DINSMORE, P. C; CAVALIERI, A. (2005). *Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos*. Revisado conforme a Terceira Edição do Guia PMBOK. Rio de Janeiro: Qualitymark.

DODGSON, M.; GANN D.; SALTER, A. (2008). *The Management of Technological Innovation: Strategy and Practice*. Oxford University Press.

DUTRA, J.S. et al. (2001). *Gestão por competência: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente.

DUTRA, J.S. (2002). *Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas*. São Paulo: Atlas.

EASTON, D. (1965). *A Framework for Political Analysis*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

ENCICLOPÉDIA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E POLÍTICAS PÚBLICAS. (2010). Editores: Jack Rabin; T. Wachhaus Arão, Segunda Edição 2008, atualizado em 2010.

FARIA, C.A.P. (2005). *A política da avaliação de políticas públicas*. Revista Brasileira de Ciências Sociais, vol.20 no.59 (pp. 97-110) São Paulo. Oct.

FERREIRA, C. M. (2002). *O contexto contemporâneo da administração pública na América Latina*. Revista do Serviço Público. Brasília: ENAP, n.4, p.31-52.

FABRÍCIO, M. M.; MELHADO, S. B. (2002). Por um processo de projeto simultâneo. In: WORKSHOP NACIONAL: GESTÃO DO PROCESSO DE PROJETO NA CONSTRUÇÃO DE EDIFÍCIOS, II, Anais. Porto Alegre: PUC/RS – UFSM – EESC/USP. (CD-ROM)

FABRÍCIO, M. M. (2005). A Coordenação de Projetos. In: MELHADO, S. B. (Coord.). *Coordenação de projetos de edificações*. São Paulo: O Nome da Rosa.

FORTUNE, J.; WHITE, D. (2006). Framing os project success factors by a system model. *International Journal of Project Management*, 24, p. 53-65, 2006.

FORRESTER, (2006). What Successful Organisations Know about Project Management. Disponível em: http://www.forrester.com/rb/Research/what_successful_organizations_know_about_project_management/q/id/39493/t/2. Acesso em: Ago 2010.

FORTUNE, J.; WHITE, D. (2006). Framing os project success factors by a system model. *International Journal of Project Management*, 24, p. 53-65, 2006.

FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA DO ESTADO DE SÃO PAULO - FAPESP.(2002). Indicadores de ciência, tecnologia e inovação em São Paulo – 2001. São Paulo.

GOMES, E.G.M. (2009). Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública. Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Administração Pública e Governo da FGV/EAESP.

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO (2006). Plano de desenvolvimento Espírito Santo 2025: análise comparativa. - Espírito Santo: Macroplan, v.4.

GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS (2010). *Catálogo de Informações do Poder Executivo Estadual – Organização Administrativa*. Disponível em: < http://www.planejamento.mg.gov.br/arquivos/destaques/catalogo_poder_exec_final_28_10_10.pdf>.

GRIFFITH, A.F.; GIBSON JR, G.E., HAMILTON, M.R., TORTORA, A.L.; WILSON, C.T. (1999). Project success index for capital facility construction projects, *Journal of Performance of Constructed Facilities*, Vol. 13, n.1, p. 39–45.

GUEDES, A.M.; FONSECA, F. (coord). (2007). *Controle Social da Administração Pública – cenário, avanços e dilemas no Brasil*. GUEDES, A.M. A eficiência no gato público e os dilemas do seu controle. São Paulo: Cultura Acadêmica: Oficina Municipal; Rio de Janeiro: FGV. Cap. 07, p. 187-207.

GUERRINI, F. M. (2002). *Planejar e redigir textos científicos em engenharia de produção*. São Carlos: EESC.

GUIMARÃES, E.A. (2006). *Políticas de inovação: financiamento e incentivos*. Texto para Discussão IPEA nº 1212. Brasília.

GUIMARÃES, T.B; ALMEIDA, B. T. (2006). Da Estratégia aos resultados concretos: a experiência do governo de Minas (2003-2005). In: *CADERNOS BDMG*. N1(mar)1968: Belo Horizonte: BDMG, 2006.p.7-76.

GUIMARÃES, T.A. (1998). *Gestão do desempenho em organizações públicas descentralizadas*. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DO CLAD, 3., 1998, Madrid. Anais... Madrid : Clad.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. (1995). *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

HEGEL, G.F.W. (1999). *Princípio de filosofia do direito*. Lisboa: Guimarães.

HOBDA, M. (1998). Product Complexity, Innovation, and Industrial Organization. In: *CoPS Publication*, n. 52. Swindon, UK: Complex Product System Innovation Center, Economic & Social Research Council – ESRC.

HÖFLING, E. M. (2001). *Estado e Políticas (Públicas) Sociais*. Cadernos Cedes, ano XXI, nº 55, novembro. Acesso em 17 fev 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ccedes/v21n55/5539.pdf>

HOPPEN, N.; LAPONT, L.; MOREAU, E. (1996). Um guia para a avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 2, n.2, p. 1-34.

HOOD, C. (1991). A Public Management for all Seasons? *Public Administration*, Vol. 69.

HUGHES, S.W., TIPPETT, D.D.; THOMAS, W.K. (2004). Measuring project success in the construction industry, *Engineering Management Journal*, Vol. 16, n. 3 p. 31–37.

IPMA, (2005). *International Project Management Association*. Disponível em: <http://www.ipma.ch/Pages/default.aspx>. Acesso em: Ago 2010.

JANNUZZI, P. M. (2002). *Considerações sobre o uso, mau uso e abuso de indicadores sociais na avaliação de políticas públicas municipais*. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 36, n. 1, p. 51-72.

JANNUZZI, P.M. (2001). *Indicadores Sociais no Brasil: Conceitos, Fontes de Dados e Aplicações*. Campinas: Alínea.

KENDALL, G.I. (2003). New executive demands of projects and the PMO. In: *Proceedings of the Project Management Institute Annual*. Seminars and symposium, Nashville, nov.

KERBAUY, M.M.T. (2010). *Avaliação de políticas públicas*. FCL-UNESP-CAr. Disponível em: www.al.sp.gov.br/web/instituto/polcidgov/aval_alesp.pps >. Acesso em: 25 fev 2010.

KERZNER, H. (2003). *Project Management: a systems approach to planning, scheduling and controlling*. Eighth Edition, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2003.

KÖCHE, J. C. (2000). *Fundamentos de metodologia científica*. Porto Alegre: Vozes.

LEMO, R. (2005). *Direito, tecnologia e cultura*. Rio de Janeiro: FGV Editora.

LANE, J. E. (2000). *New Public Management*. London: Routledge.

LANE, J. E. (2005). *Public Administration and Public Management – the principal-agent perspective*. New York: Routledge.

LASWELL, H.D. (1936/1958). *Politics: Who Gets What, When, How*. Cleveland, Meridian. Books.

LEVIN, G. & NUTT H. (2005). *Achieving Excellence in Business Development: The Business Development Capability Maturity Model*. Published on Mar 17, 2005. White paper acessado em 26 de junho de 2005. Disponível na internet via www. URL: <http://www.allpm.com/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=1349>

LONG, M. (2003). *Project Management — A Method for Maturity Measurement*. Info-Tech White Papers 2003 - Info-Tech Research Group © 2003.

LINDBLOM, C.E. (1959). “*The Science of Muddling Through*”, Public Administration Review 19: 78-88.

_____. (1979). “*Still Muddling, Not Yet Through*”, Public Administration Review 39: 517-526.

LONGO, W. P. (2000). “*Incentivos de Natureza Fiscal e Não Fiscal para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico visando a Inovação em Bens e Serviços*”, Vol I e II. MCT, Brasília, 2000. 15 e 30 p.

MALDONADO, J.C.; NAKAGAWA, E.Y. (2002). *Gerência e Planejamento de Projeto. Slides Disciplina de Engenharia de Software*. Acesso em: 03 dez 2010. Disponível em: < <http://www.inf.ufpr.br/silvia/ES/planejamento/planeja1.pdf>>.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. (1996). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. 3.ed. São Paulo: Atlas.

MARTINS, H.F. (2010). *Um Guia de Governança de Resultados na Administração Pública*. Brasília: Publix Editora.

MARTINS, G.A. e LINTZ, A. (2000). *Guia para a Elaboração de Monografias e Trabalhos de Conclusão de Curso*. São Paulo: Atlas.

MARTINS, H.F. (1998). *Em busca de uma teoria da burocracia pública não-estatal: política e administração no terceiro setor*. Revista de Administração Contemporânea (On-line) vol.2 nº.3 Curitiba Sept./Dec. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65551998000300007&script=sci_arttext>. Acesso em 15 dez 2010.

MARTINS, H.F. (2002). *Reforma do Estado na era FHC: diversidade ou fragmentação da agenda de políticas de gestão pública?* São Paulo.

MAXIMIANO, A.C.A. (2006). *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6ª Edição. São Paulo: Atlas.

MELLO, J.C.G. (2010) *Contabilidade Pública*. Disponível em: http://www.unifra.br/pos/gestaopublica/downloads/CONTAB_PUBLIC.PDF>. Acesso em 15 nov 2010.

MELLO, O.A.B. (1974). *Princípios gerais de Direito Administrativo*. Rio de Janeiro: Forense, 1969/1974. p. 33-34.

MINAS GERAIS. (1989). *Constituição Estadual de 1989*. 11.ed. Belo Horizonte: Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais.

MINAS GERAIS. (2003). *Plano mineiro de desenvolvimento integrado 2003-2020*. Belo Horizonte: Rona. Disponível em: <www.planejamento.mg.gov.br>.

_____. (2007). *Plano mineiro de desenvolvimento integrado 2007-2023*. Belo Horizonte: Ed. Rona. Disponível em: <www.planejamento.mg.gov.br>

_____. (2004). *Plano plurianual de ação governamental*. Belo Horizonte: Ed. Rona. Disponível em: <www.planejamento.mg.gov.br>.

_____. (2008). *Plano plurianual de ação governamental*. Belo Horizonte: Ed. Rona. Disponível em: <www.planejamento.mg.gov.br>.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. (2000). *Plano Plurianual – Avança Brasil – 2000/2003*, Brasília, DF: PR/MPOG.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO (2004). *Plano Plurianual – 2004/2007*, Brasília, DF: PR/MPOG. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br>>. Acesso em: 13 jan 2010.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. (2009). Síntese Temática. Disponível em: < <http://www.planejamento.gov.br/secretaria.asp?cat=297&sec=6>>. Acesso em 10 jan 2011.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO SECRETARIA DE GESTÃO PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO (2005). *GesPública* - Decreto 5.378, de 23 de fevereiro de 2005 - Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GesPública e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização.

MINISTÉRIO DO ORÇAMENTO, PLANEJAMENTO E GESTÃO (2011). *Falta capital humano*. Disponível em: < <https://conteudoclipppingmp.planejamento.gov.br/cadastros/noticias/2011/4/11/falta-capital-humano/>>. Acesso em 20 jul 2011.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA (2000). *Projeto de Diretrizes Estratégicas para a Ciência, Tecnologia e Inovação em um Horizonte de 10 Anos*. Brasília, DF: DECTI/MCT.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA – MCT. (2001). Conferência Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação. *Anais*. Brasília, DF: CNPq/MCT, 2001a.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (2000). *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D.C.; PIETRI, P.H. (1998). *Administração: Conceitos e Aplicações*, São Paulo, Harbra.

MORAES, A. (1999). *Reforma Administrativa: Emenda Constitucional nº 19/98*. 3. ed., São Paulo: Atlas, p. 30.

MORETTIN, P. A.; TOLOI, C.M. (1987). *Séries Temporais*. 2a Ed. Editora Atual.

MUNNS, A. K.; BJEIRNI, B. F. (1996). The role of project management in achieving project success. *International Journal of Project Management*, v. 14, n. 2, p. 81-87, Apr.

NAUGHTON, E., KAVANAGH, D., (2005). Is Project Management Deficit a Brake on the Irish Economy. Disponível em: http://www.projectmanagement.ie/articles/ireland_a_leader_in_project_management_practice.htm. Acesso em: 30 Nov 2010.

OCDE. (1997a). *Main Science and Technology Indicators*, 2, Paris: OCDE.

OLIVEIRA, S.L. (2000). *Tratado de Metodologia Científica*. 2ª ed. São Paulo: Editoria Pioneira.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.

PIETRO, A. (2002). *O que é gestão de projetos?* Disponível em: http://www.proage.com.br/proage/exe/empresa/publicacoes/artigo_oquegp.pdf, 2002.

PAVITT, K. (1991). What makes basic research economically useful? *Research Policy*, v. 20, n. 2, p. 109-19.

PAVITT, K. (1998). *The social shape of the national science base*. *Research Policy*, v. 27, n. 8, p. 793-805.

PETIT, Y.; HOBBS, B. (2010). Project Portfolios in Dynamic Environments: Sources of Uncertainty and Sensing Mechanisms. *Project Management Journal*. Vol. 41, p. 46-58, SEP.

PMBOK. (2004). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (PMBOK Guide). Third Edition ed.[S.l.]:Project Management Institute.

PMBOK. (2009). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (PMBOK Guide). Fourth Edition ed.[S.l.]:Project Management Institute.

POLLITT, C. (1993). *Managerialism and the Public Services*, 2ª. Ed., Oxford: Blackwell.

PORTER, M.E. (1986). *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7ª Edição. Rio de Janeiro: Campus.

PRAHALAD, C.K., HAMEL, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. (2004). *O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parcerias com clientes*. Tradução de Afonso Carlos da Cunha Senha. Rio de Janeiro: Elsevier.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. *A Guide to the project management body of knowledge* (PMBOK). 2 ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2001.

PROMON BUSINESS & TECHNOLOGY REVIEW (2008). *Gerenciamento de Projetos*. Acesso em 02 fev 2011. Disponível em: <
http://www.promon.com.br/portugues/noticias/download/PBTR%20GE_para%20web.pdf>.

QUEIROZ, M. I. (1992). O pesquisador, o problema da pesquisa, a escolha das técnicas: algumas reflexões. In: LANG, A. B da S. G (Org.). *Reflexões sobre pesquisa sociológica*. São Paulo: CERU, série 2, n. 3. (Coleção de textos)

RABECHINI Jr., R.; CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. (2002). Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa. *Revista Produção*, v. 12, n. 2, p. 28-41, 2002.

RAD, P.F.; RAGHAVAN, A. (2000). Establishing an organizational project office. In: *AACE International Transactions*.

REZENDE, F.C. (2000). *Organizações e respostas institucionais. A política de Reformas do Estado: Um estudo de caso da administração direta do Executivo Federal Brasileiro*. Revista de Sociologia e Política, n.14, Curitiba, jun. p.119-138.

RIANI, F. (1997). *Economia do Setor Público - Uma abordagem introdutória*. 3a ed. São Paulo: Atlas.

ROESCH, S.M.A. (1999). *Projetos de estágio e de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.

ROZENFELD, H. et al (2006). *Gestão de desenvolvimento de produtos: uma referência para a melhoria do processo*. São Paulo: Saraiva.

SABAG, P.Y. (2009). *Gerenciamento de projetos*. São Paulo: Saraiva.

SANCHEZ, R.; HEENE, A. (1997). *Strategic learning and knowledge management*. Chichester: SMS.

SANO, H. (2003). *Nova Gestão Pública e accountability: o caso das organizações sociais paulistas*. Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-graduação na FGV/EAESP, Área de Concentração: Governo e Sociedade Civil no Contexto Local São Paulo: FGV/EAESP, 149 p.

SANTOS, A. M. (2011) Ciência da administração I. Slides. Acesso em 08 fev 2011. Disponível em: < <http://www.slideshare.net/anamsantos74/c-adm-i-1-a-ap-como-objecto-de-estudo-09-10>>.

SANTOS, F.C.A. (2000). *Estratégia de recursos humanos*. São Paulo: Atlas.

SANVIDO, V., GROBLER, F., PARFITT, M., GUVENIS, M., COYLE, M. (1992). Critical success factors for construction projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, ASCE 11g(1), p. 94-111.

SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO MG (2010). Caderno de produtos e serviços. Disponível em: < http://www.planejamento.mg.gov.br/instituicao/arquivo/Caderno_Produtos_Servicos_SEPLA_G_2010.pdf>. Acesso em 10 jan 2011.

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL SP. (2010). Planejamento e orçamento – diretrizes. Disponível em: < <http://www.planejamento.sp.gov.br>>. Acesso em 10 jan 2010.

SIMON, H. (1957). *Comportamento Administrativo*. Rio de Janeiro: USAID.

SOUZA, C. (2006). *Políticas Públicas: uma revisão da literatura*. Sociologias, Porto Alegre, ano 8, nº 16, jul/dez, p. 20-45.

SOUZA, A.L.R. (2005). O processo de projeto e sua gestão. In: MELHADO, S. B. (Coord.). *Coordenação de projetos de edificações*. São Paulo: O Nome da Rosa.

STEWART, T. A. (1998). *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro : Campus.

STONER, J.A.F. FREEMAN, R.E. (1999). *Administração*. Rio de Janeiro:LTC.

TAYLOR, S., BEECHLER, S., NAPIER, N. (1996). Toward an integrative model of strategic international human resource management. *The Academy of Management Review*, v. 21, n. 4, p. 959-985, Oct.

TERRIBILI FILHO, A. (2010). *Benchmarking em Gerenciamento de Projetos*. Acesso em: 10 set 2010. Disponível em: <http://www.artigonal.com/ger-de-projetos-artigos/benchmarking-em-gerenciamento-de-projetos-2091676.html>

_____. (2010). *Indicadores de Gerenciamento de Projetos*. Makrom Books, São Paulo, 2010.

THIOLLENT, M. (1998). *Metodologia da pesquisa-ação*. 8.ed.São Paulo: Cortez.

TIDD, J., BESSANT, J., PAVITT, K. (1997). *Managing innovation: Integrating technological, organizational and market change*. Chichester, John Wiley.

TIDD, J., BESSANT, J., PAVITT, K. (2008). *Gestão da inovação*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.

TIRONI, L. F.; CRUZ, B.O. (2008). *Inovação Incremental ou Radical: Há Motivos para Diferenciar? Uma Abordagem com Dados da Pintec*. Texto para Discussão IPEA nº 1360. Rio de Janeiro.

TRIZOTTO, J.; GEISLER, L. (2008). Indicadores de inovação. In: CORAL, E.; OGLIARI, A.; ABREU, A.F. (Org.). *Gestão integrada da inovação*. São Paulo: Atlas.

TROSA, S. (2001). *Gestão pública por resultados: quando o Estado se compromete*. Rio de Janeiro: Revan.

VELHO, L.M.S. (1990). Indicadores científicos. *Interciencia*, v. 15, n. 3, p. 139-145, maio/jun.

_____. (1998). *Indicadores científicos: aspectos teóricos y metodológicos e impactos en la política científica*. In: MARTÍNEZ, E.; ALBORNOZ, M. (Ed.). *Indicadores de ciencia y tecnología: estado del arte e perspectivas*. Caracas : Nova Sociedad.

VERGARA, S.C. (1997). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.

VIEGAS, W. (1999). *Fundamentos de Metodologia Científica*. Brasília.

VIANA, D.; SILVEIRA, E.G.; LARA, B.R.F.; PAIXÃO, L.P.A. (2009). *Gerenciamento de projetos: muito além da certificação*. Contribuição técnica ao 64º Congresso Anual da ABM, 13 a 17 de julho, Belo Horizonte, MG, Brasil.

WILDAVSKY, A. (1992). *The Policy of Budgetary Process*. Boston: Little and Brown, 2ª ed.

YIN, R. (2004). *Estudo de casos: planejamento e métodos*. São Paulo: Bookman.

ZIELINSKI, D. (2005). *Soft skills, hard truths*. *Training*. 42 (7), 18–23.

9. ANEXO A – PROJETOS ESTRUTURADORES

As principais realizações dos Projetos Estruturadores no triênio 2007-2009, bem como os resultados relevantes alcançados até o 2º quadriênio de 2010. As informações de cada Projeto Estruturador estão distribuídas pelas 11 Áreas de Resultados definidas pelo Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado – PMDI, conforme consta no Quadro 25.

Áreas de Resultados definidas pelo Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado	
	1. Educação de Qualidade
	2. Protagonismo Juvenil
	3. Defesa Social
	4. Vida Saudável
	5. Desenvolvimento do Norte de Minas, Jequitinhonha, Mucuri e Rio Doce
	6. Redução da Pobreza
	7. Rede de Cidades e Serviços
	8. Logística de Integração e Desenvolvimento
	9. Investimento e Valor Agregado da Produção
	10. Inovação, Tecnologia e Qualidade
	11. Qualidade Ambiental
	12. Qualidade e Inovação da Gestão Pública
	13. Qualidade Fiscal

Quadro 31 - Áreas de Resultados
Fonte: SEPLAG (2010)

9.1. EDUCAÇÃO DE QUALIDADE

Projetos Estruturadores
1.1 - Desempenho e Qualificação de Professores
1.2 - Escola em Tempo Integral
1.3 - Novos Padrões de Gestão e Atendimento da Educação Básica
1.4 - Sistemas de Avaliação da Qualidade do Ensino e das Escolas

Quadro 32 - Educação de Qualidade - Projetos Estruturadores da Área de Resultados
Fonte: SEPLAG (2010)

9.1.1. Desempenho e Qualificação dos Professores

Resultados apresentados no período de 2007 a 2009.

1.1 Desempenho e Qualificação dos Professores	
Resultados 2007 a 2009	
1.1.1	Execução de 153 projetos em Grupos de Desenvolvimento de Professores (GDPs) em 2007, 600 em 2008 e 785 em 2009.
1.1.2	Cartilha de orientação do GDP disponível via <i>web</i> e acompanhamento da execução dos grupos via <i>blogs</i> .
1.1.3	16.138 técnicos e especialistas das superintendências capacitados como multiplicadores do Programa Alfabetização no Tempo Certo.
Resultados 2010	
1.1.4	600 Grupos de Desenvolvimento Profissional – GDP - de escolas estaduais com recursos recebidos para desenvolvimento dos projetos selecionados.

Quadro 33 - Projeto Desempenho e Qualificação dos Professores – Resultados 2007 a 2010
Fonte: SEPLAG (2010)

9.1.2. Escola em Tempo Integral

1.2 Desempenho e Qualificação dos Professores	
Resultados 2007 a 2009	
1.2.1	3.410 Escolas em Tempo Integral com infra-estruturas adequadas.
1.2.2	89.000 alunos de Escolas em Tempo Integral atendidos com merenda em 2007, 110.409 em 2008 e 105.406 em 2009.
1.2.3	16.138 técnicos e especialistas das superintendências capacitados como multiplicadores do Programa Alfabetização no Tempo Certo.
1.2.4	1.948 kits esportivos distribuídos nas escolas no biênio 2008-2009.
1.2.5	7.872 educadores capacitados para as atividades do turno integral.
1.2.6	Atendimento a cerca de 105.406 mil alunos, em 4.371 turmas de tempo integral de 1.919 escolas em 602 municípios, com atividades de educação física, reforço escolar, alfabetização, arte, cultura e formação social em 2009.
1.2.7	1.929 escolas com recursos recebidos para aquisição de material permanente para turmas de tempo integral.
Resultados 2010	
1.2.8	4.232 turmas participantes do projeto de Tempo Integral em 1.885 escolas estaduais.
1.2.9	105.576 alunos atendidos pelo projeto e beneficiados com merenda.

Quadro 34 - Projeto Desempenho e Qualificação dos Professores – Resultados (2007 a 2010)
Fonte: SEPLAG (2010)

9.1.3. Novos Padrões de Gestão e Atendimento da Educação Básica

1.3 Novos Padrões de Gestão e Atendimento da Educação Básica	
Resultados 2007 a 2009	
1.3.1	455 escolas com sistema de gestão informatizado instalado.
1.3.2	2.849 escolas com kit de informática instalado.
1.3.3	3.259.456 acessos ao Centro de Referência Virtual do Professor.
1.3.4	100% das escolas estaduais conectadas a internet.
1.3.5	18.449 professores capacitados em informática.
1.3.6	100% escolas estaduais receberam recursos para melhorias de mobiliário e equipamentos escolares desde 2003, totalizando 100% da rede estadual.
1.3.7	93% das escolas estaduais receberam recursos para melhorias de infraestrutura física desde 2003.
1.3.8	209 prédios de escolas rurais receberam recursos para construção, reforma ou ampliação.
Resultado 2010	
1.3.9	1.260.780 acessos ao Centro de Referência Virtual do Professor e 48 fóruns virtuais operacionalizados pelo site.
1.3.10	51 escolas receberam, pela primeira vez, recursos para manutenção de infraestrutura para se adequar aos padrões estabelecidos pela SEE, totalizando 94% das escolas estaduais atendidas.
1.3.11	337 escolas receberam recursos para novas readequações na infraestrutura.
1.3.12	2.214 escolas receberam recursos para manutenção de mobiliário e equipamentos escolares.
1.3.13	104 novos prédios de escolas rurais receberam recursos para construção, ampliação ou reforma.

Quadro 35 - Projeto Novos Padrões de Gestão e Atendimento da Educação Básica

Fonte: SEPLAG (2010)

9.1.4. Sistemas de Avaliação da Qualidade do Ensino e das Escolas

1.4 - Sistemas de Avaliação da Qualidade do Ensino e das Escolas	
Resultados 2007 a 2009	
1.4.1	Programa de Avaliação da Alfabetização – PROALFA: teste aplicado a todos os alunos da rede estadual de ensino.
1.4.2	Programa de Avaliação da Rede Pública da Educação Básica – PROEB: teste aplicado para todos os alunos da rede pública de ensino (estadual e municipal), resultados (desempenho em %).
1.4.3	72,6% dos alunos da rede estadual apresentaram desempenho recomendável no PROALFA.
1.4.4	Redução de 29,9% do número de alunos com baixo desempenho em relação a 2008 no PROALFA.

Quadro 36 - Projeto Sistemas de Avaliação da Qualidade de Ensino e das Escolas

Fonte: SEPLAG (2010)

Alunos Avaliados – Baixo Desempenho – Período 2008 - 2009

Rede de Ensino	2009	2008	Diferença (2009 – 2008)	Variação (%)
Estadual	11.807	16.847	- 5.040	- 29,9
Municipal	29.829	34.351	- 4.522	-13,2
Pública	41.636	51.198	- 9.562	- 18,7

Quadro 37 - Desempenho dos alunos (2008 – 2009)
Fonte: SEPLAG (2010)

9.2. PROTAGONISMO JUVENIL

Projetos Estruturadores	
2.1	Poupança Jovem
2.2	Centro da Juventude de Minas Gerais – Plug Minas
2.3	Ensino Médio Profissionalizante
2.4	Minas Olímpica
2.5	PROMEDIO – Melhoria da Qualidade e Eficiência do Ensino Médio

Quadro 38 - Protagonismo Juvenil – Projetos Estruturadores
Fonte: SEPLAG (2010)

9.2.1. Poupança Jovem

2.1 – Poupança Jovem	
	Resultados 2007 a 2009
2.1.1	Programa Poupança Jovem disponível a todos os alunos do ensino médio da rede pública estadual dos municípios de Ribeirão das Neves, Ibirité, Esmeraldas, Sabará, Teófilo Otoni, Juiz de Fora, Montes Claros e Governador Valadares.
2.1.2	778 jovens capacitados em parceria com o “Usina Mineira do Trabalho”.
2.1.3	7.100 alunos do Primeiro Ano do Ensino Médio participaram das atividades do Giro Jovem.
2.1.4	8.803 jovens participaram de atividades culturais e informativas.
2.1.5	976 alunos participaram do Arte e Agito nas Férias.
2.1.6	54 jovens participaram do projeto “Valores de Minas”.
2.1.7	R\$ 7.680.755,83 aplicados para reforma e melhoria de 22 escolas em Ribeirão das Neves.
2.1.8	Assistentes sociais contratados para atendimento prioritário dos alunos do Poupança Jovem em Ribeirão das Neves, Esmeraldas, Montes Claros, Ibirité, Governador Valadares, Sabará, Teófilo Otoni e Juiz de Fora.
2.1.9	Educadores do “Poupança Jovem” capacitados para realização das atividades complementares.
2.1.10	Adesão de 19.591 novos alunos, totalizando 32.380 jovens atendidos.
	Resultado 2010
2.1.11	20.527 novas adesões ao projeto, totalizando 45.298 jovens atendidos.
2.1.12	Formatura de 2.211 alunos em Ribeirão das Neves.
2.1.13	Participação de 15.154 alunos em pelo menos uma atividade dinamizadora.
2.1.14	Início das turmas de giro jovem no 1º e 2º ano dos 8 municípios.

Quadro 39 - Projeto Poupança Jovem – Resultados 2007 a 2010
Fonte: SEPLAG (2010)

9.2.2. Centro da Juventude de Minas Gerais – Plug Minas

2.2 – Centro da Juventude de Minas Gerais – Plug Minas	
Resultados 2007 a 2009	
2.2.1	Contrato de Parceria assinado com a Oi Futuro para patrocínio do módulo Oi Kabum!.
2.2.2	Assinatura do Termo de Parceria com o Instituto Cultural Sérgio Magnani – ICSM para gestão do PLUG MINAS.
2.2.3	Instituto Unibanco definido como parceiro do núcleo Amigos do Professor.
2.2.4	Obras dos núcleos Valores de Minas e Oi Kabum! concluídas.
2.2.5	Iniciadas as atividades do Oi Kabum! Com a participação de 100 jovens.
2.2.6	Lançamento do Projeto Micronações.
2.2.7	Site do Plug Minas em funcionamento.
2.2.8	500 jovens participaram das atividades do “Valores de Minas”, destes 352 concluíram.
2.2.9	62 jovens formaram no núcleo de multiplicadores de Arte e Cultura. Cerca de 50 professores de arte fizeram curso de atualização.
2.2.10	Sebrae definido como parceiro do núcleo Empreendedorismo Juvenil.
2.2.11	Foram inscritos 4.150 jovens visando seleção para os núcleos Valores de Minas (500 vagas), Empreendedorismo Juvenil (180 vagas) e INOVE Jogos Digitais (500 vagas).
Resultado 2010	
2.2.12	94 jovens participando do núcleo Oi Kabum.
2.2.13	464 jovens participando do núcleo Valores de Minas.
2.2.14	3.008 jovens participaram de atividades do núcleo Caminhos para o Futuro.
2.2.15	146 jovens participando das atividades do núcleo Empreendedorismo Juvenil.
2.2.16	Participação de 6.330 jovens em atividades culturais realizadas pelo Centro da Juventude.
2.2.17	2.502 acessos virtuais ao Núcleo Amigo do Professor, com 133 professores participando.
2.2.18	Realização da Primeira Exposição do núcleo Caminhos do Futuro.

Quadro 40 – Projeto Centro da Juventude de Minas Gerais (Plug Minas) – Resultados 2007 a 2010
Fonte: SEPLAG (2010)

9.2.3. Ensino Médio Profissionalizante

2.3 – Ensino Médio Profissionalizante	
Resultados 2007 a 2009	
2.3.1	320 professores capacitados nas escolas que oferecem curso normal.
2.3.2	67 laboratórios de ensino e 12 escolas estaduais equipados para a oferta de curso de educação profissional.
2.3.3	1.000 professores capacitados.
Resultado 2010	
2.3.4	28.883 novos alunos iniciaram novos cursos nas instituições credenciadas do Programa de Ensino Profissionalizante.
2.3.5	5.000 novos alunos iniciaram o curso normal nas escolas estaduais.
2.4.6	920 novos alunos iniciaram cursos técnicos nas escolas estaduais de nível técnico.
2.4.7	102.594 alunos atendidos nas modalidades do PEP – Programa de Educação Profissionalizante

Quadro 41 – Projeto Ensino Médio Profissionalizante – Resultados 2007 a 2010
Fonte: SEPLAG (2010)

9.2.4. Minas Olímpica

2.4 – Minas Olímpica	
Resultados 2007 a 2009	
2.4.1	Participação anual média de 151.006 alunos/atletas nos Jogos Escolares de Minas Gerais (JEMG).
2.4.2	Participação anual média de 13.846 atletas nos Jogos do Interior de Minas Gerais (JIMI).
2.4.3	Atendimento anual médio de 27.502 alunos nos núcleos do Minas Olímpica Nova Geração.
2.4.4	1.238 professores qualificados para aprimoramento escolar.
2.4.5	911 coordenadores e educadores qualificados no Nova Geração.
2.4.6	5.703 agentes esportivos qualificados.
2.4.7	Núcleo de Gestão da Copa criado.
2.4.8	Modelo de gestão do complexo Mineirão Mineirinho definido.
2.4.9	Plano de negócio e projeto conceitual do complexo Mineirão Mineirinho elaborado.
2.4.10	Conclusão do Plano Estadual de Esportes.
2.4.11	Realização da qualificação do DICE (Disseminação do Conhecimento Esportivo).
2.4.12	Atendimento anual médio de 5.163 jovens atendidos nos Pólos de Desenvolvimento do Esporte.
2.4.13	20 municípios com equipamentos de ginástica ao ar livre para implantação do “Minas Olímpica” - Saúde na Praça.
2.4.14	1º módulo da qualificação presencial de 735 professores de educação física da Escola de Tempo Integral no aprimoramento do Esporte Escolar.
Resultados 2010	
2.4.15	21.830 alunos atendidos pelo “Minas Olímpica Nova Geração” em 223 núcleos em 202 municípios.
2.4.16	178.864 alunos de 586 municípios participaram da etapa municipal, microrregional e regional do JEMG – Jogos Escolares de Minas Gerais.
2.4.17	1.964 atletas atendidos pelas Oficinas de Esporte sendo que 54% dos Atletas participaram de Competição Referência.
2.4.18	10.146 alunos de 186 municípios participaram das 1ª e 2ª etapas do JIMI - Jogos do Interior de Minas Gerais.
2.4.19	Conclusão da elaboração dos projetos complementares dos módulos 2 (parque aquático) e 3 (pavilhão esportivo e área de ginástica olímpica).
2.4.20	Projeto estrutural do parque aquático concluído.
2.4.21	Projeto Minas Olímpica - Saúde na Praça implantado no município de Ribeirão das Neves.
2.4.22	Obras do Bloco A do Centro Mineiro de Excelência Esportiva concluídas.

Quadro 42 - Projeto Minas Olímpica – Resultados de 2007 a 2010
Fonte: SEPLAG (2010)

9.2.5. PROMÉDIO – Melhoria da Qualidade e Eficiência do Ensino Médio

2.5 – PROMÉDIO – Melhoria da Qualidade e Eficiência do Ensino Médio	
Resultados 2007 a 2009	
2.5.1	Livros didáticos de Geografia e História distribuídos para 900.000 alunos.
2.1.2	Currículo Básico Comum (CBC) implantado em 1.860 escolas.
2.1.3	385.135 alunos do ensino médio noturno atendidos com merenda escolar.
2.1.4	467 escolas beneficiadas com kits de material didático e equipamentos.
2.1.5	19.426 professores capacitados.

2.1.6	Currículo diversificado implantado em 202 escolas.
2.1.7	1.300 turmas com curso de Formação Inicial para o Trabalho iniciadas.
2.1.8	11.485 turmas atendidas com cursos de Formação Inicial para o Trabalho (FIT).
2.1.9	60.000 alunos atendidos em turmas de aprofundamento de estudos em segundo turno nas escolas estaduais.
Resultados 2010	
2.1.10	45.719 alunos matriculados em turmas de aprofundamento de estudos no Ensino Médio das escolas estaduais.
2.1.11	70.380 alunos atendidos com cursos de formação inicial para o trabalho nas Escolas de Ensino Médio.

Quadro 43 - Projeto Promédio – Melhoria da Qualidade e Eficiência no Ensino Médio
Fonte: SEPLAG (2010)

9.3. DEFESA SOCIAL

Projetos Estruturadores	
3.1	Gestão Integrada de Ações e Informações de Defesa Social
3.2	Expansão, Modernização e Humanização do Sistema Prisional
3.3	Atendimento às Medidas Socioeducativas
3.4	Prevenção Social da Criminalidade
3.5	Avaliação e Qualidade da Atuação dos Órgãos de Defesa Social
3.6	Escola Viva e Comunidade Ativa

Quadro 44 - Defesa Social - Projetos Estruturadores
Fonte: SEPLAG (2010)

9.3.1. Gestão Integrada de Ações e Informações de Defesa Social

3.1 - Gestão Integrada de Ações e Informações de Defesa Social	
Resultados 2007 a 2009	
3.1.1	Centro Integrado de Informações de Defesa Social inaugurado – CINDS.
3.1.2	Resolução com a formatação dos mapas das 16 Regiões Integradas de Segurança Pública (RISP) publicada.
3.1.3	Olho Vivo implantado na região noroeste de Belo Horizonte e Pedreira Prado Lopes, na Praça da Liberdade e também em Montes Claros, Uberlândia, Itabira e Viçosa.
3.1.4	831 viaturas da PMMG entregues pelo Programa Terceirização da Frota.
3.1.5	202 torres de comunicação contratadas para viabilizar a implantação da nova rede de comunicação do Sistema de Defesa Social.
3.1.6	Sedes das 1ª RISP-RMBH e 9ª RISP - Uberlândia implantadas.
3.1.7	Investimentos de R\$16.744.095,76 destinados à PMMG e PCMG para estruturação de 5 sedes de Regiões Integradas de Segurança Pública (RISPs) e das Áreas Integradas de Segurança Pública (AISPs) em 2008.
3.1.8	402 municípios beneficiados pelo Projeto Cinturão de Segurança de Minas Gerais da PMMG.
3.1.9	35 bases comunitárias móveis da PMMG estruturadas.
3.1.10	54 Patrulhas Rurais estruturadas.
3.1.11	12 municípios e 8 unidades especializadas da PMMG beneficiadas pelo projeto de Repressão Qualificada.

3.1.12	Realização da 4ª Premiação do IGESP, para o reconhecimento das organizações policiais que tiveram melhores resultados na aplicação da metodologia de Integração da Gestão em Segurança Pública.
3.1.13	Disque Denúncia Unificado (DDU) implantado nos municípios de Belo Horizonte, Uberlândia, Uberaba, Montes Claros, Governador Valadares, Patos de Minas, Divinópolis, Ipatinga, Barbacena, Curvelo, Unai, Teófilo Otoni, Lavras, Pouso Alegre e Juiz de Fora.
3.1.14	Realização do II Seminário das Regiões Integradas de Segurança Pública (RISPs).
3.1.15	AISP Venda Nova inaugurada.
3.1.16	Concluída a reforma da RISP de Uberlândia.
3.1.17	Reforma da AISP – Juiz de Fora iniciada.
3.1.18	Construídas AISP: BH – Ouro Preto, BH – Venda Nova e Contagem – Eldorado.
3.1.19	Contratado Olho Vivo para Cidade Administrativa/Linha Verde.
Resultados 2010	
3.1.20	170 viaturas do CBMMG com serviço de rastreamento implantado em todas as frações do Estado.
3.1.21	120 viaturas do CBMMG com GPRS implantado em todas as frações do Estado.
3.1.22	281 municípios com sistema de informação acessado pela PMMG, 132 pela PCMG e 47 pelo CBMMG em 2010.
3.1.23	3 AISP inauguradas (Santa Luzia – Palmital; Vespasiano – Morro Alto e Contagem – Nova Contagem).
3.1.24	2 RISPs inauguradas (Juiz de Fora e Montes Claros).
3.1.25	Olho Vivo Sete Lagoas implantado.
3.1.26	Emitida ordem de início da 2ª Etapa da RISP Gov. Valadares.
3.1.27	Publicada resolução dos Mapas de AISP.

Quadro 45 - Projeto Gestão Integrada de Ações e Informações de Defesa Social – Resultados de 2007 a 2010

Fonte: SEPLAG (2010)

9.3.2. Expansão, Modernização e Humanização do Sistema Prisional

3.2 - Expansão, Modernização e Humanização do Sistema Prisional	
Resultados 2007 a 2009	
3.2.1	R\$ 25,7 milhões investidos no aparelhamento de Segurança das Unid. Prisionais.
3.2.2	Assunção pela Subsecretaria de Administração Prisional (SUAPI) de 55 Unidades Prisionais sob custódia da Polícia Civil.
3.2.3	12 Unidades prisionais construídas: Formiga, Araxá, Andradas, Montes Claros Coronel Fabriciano, Caratinga, João Pinheiro, Itabira, Itaobim, Alfenas, Guaranésia/Guaxupé e Teófilo Otoni.
3.2.4	APACs de Passos e de Lagoa da Prata inauguradas.
3.2.5	Convênio assinado para construção de 11 novas unidades das Associações de Proteção e Assistência aos Condenados (APACs).
3.2.6	Anexos das Penitenciárias Nelson Hungria e José Maria Alkimin construídos.
3.2.7	Aquisições de 10 equipamentos de Raio-X, 12 sistemas de Circuito Fechado de TV e 2 equipamentos de vídeo audiência para segurança das unidades prisionais.
3.2.8	Centro de Remanejamento do Sistema Prisional (Ceresp) de Contagem inaugurado.
3.2.9	Obra dos presídios de São Joaquim de Bicas II e III concluídas.
3.2.10	1.277 presos mantidos sob responsabilidade das APACs.
3.2.11	3.511 servidores capacitados em Educação Continuada (PIDESP).
3.2.12	206 presos mantidos através de modelos de co-gestão ou gestão indireta de unidades de custódia.
3.2.13	5.116 presos trabalhando em Dezembro de 2009, através da Implantação de Postos de Trabalho para Presos nas Unidades Prisionais.

3.2.14	7.614 presos atendidos pelos núcleos jurídicos de Unidades Prisionais.
3.2.15	1.517 presos profissionalizados considerados aptos pela CTC (Comissão Técnica de Classificação).
3.2.16	Edital de licitação do monitoramento de condenados em regime externo publicado.
3.2.17	Obra de acesso aos presídios de Pará de Minas, Alfenas, Araguari, Caratinga, Ponte Nova, São Joaquim de Bicas e Teófilo Otoni concluídas.
3.2.18	Contrato da PPP do Sistema Prisional assinado e grupo de acompanhamento constituído.
3.2.19	Circuito Fechado de TV instalado no Complexo Penitenciário Nelson Hungria e Presídio Antônio Dutra Ladeira.
Resultados 2010	
3.2.20	Cadeias Públicas de Almenara, Ipatinga, Jacinto, Matozinhos, João Monlevade e Boa Esperança reformadas.
3.2.21	CERESP Gameleira reformado.
3.2.22	Cadeias Públicas de Itaúna e Pirapora assumidas pela Subsecretaria de Administração Prisional – SUAPI.
3.2.24	2.267 presos com documentação (RG e CPF) emitidos pelas equipes dos núcleos de saúde do Sistema Prisional.
3.2.25	67 campanhas preventivas (HIV e TBC) realizadas nas unidades prisionais em 2010.
3.2.26	Escolas das Unidades Prisionais de Caxambú, Guaxupé e Pouso Alegre inauguradas.
3.2.27	CD Vozes das Celas III, do Festival de Música do Sistema Penitenciário - FESTIPEN 2009 lançado.
3.2.28	19 Unidades Prisionais reformadas.
3.2.29	Implantadas 58 oficinas de trabalho: marcenaria, serralheria, costura, padaria e blocos.
3.2.30	1.386 presos mantidos sob responsabilidade das APACs.
3.2.31	APACs de Pirapora, Januária e Santa Maria do Suaçuí inauguradas e APAC de Pouso Alegre ampliada.
3.2.32	APACs de Paracatu e Frutal construídas.
3.2.33	227 presos mantidos por modelos de co-gestão ou gestão indireta de unid. de custódia.
3.2.34	9.300 presos trabalhando nos Postos de Trabalho implantados nas Unidades Prisionais.
3.2.35	18.391 presos atendidos pelos núcleos jurídicos de Unidades Prisionais.
3.2.36	5.097 presos matriculados em atividades de ensino e profissionalização.
3.2.37	634 presos profissionalizados considerados aptos pela CTC (Comissão Técnica de Classificação).
3.2.38	Assinado contrato com o BB para pagamento de presos via sistema bancário.

Quadro 46 - Projeto Expansão, Modernização e Humanização do Sistema Prisional – Resultados 2007 a 2010

Fonte: SEPLAG (2010)

9.3.3. Atendimento às Medidas Socioeducativas

3.3 - Atendimento às Medidas Socioeducativas	
Resultados 2007 a 2009	
3.3.1.	Criação de parceria por meio de convênio para o atendimento em meio aberto em 8 municípios.
3.3.2	Centros Socioeducativos de Divinópolis, Uberlândia e Juiz de Fora inaugurados.
3.3.3	Centro Integrado de Atendimento ao Adolescente Autor de Ato Infracional – CIA inaugurado.
3.3.4	2.122 servidores socioeducativos capacitados pela Escola de Formação de Agentes Penitenciários e Socioeducativo –EFAP.
3.3.5	4 centros socioeducativos com Circuito Fechado de Televisão implantado.

3.3.6	7 casas de semiliberdade inauguradas oferecendo 153 vagas.
3.3.7	11 Centros Socioeducativos reformados.
3.3.8	58 Municípios capacitados para implementação dos Programas de Liberdade Assistida e Prestação de Serviços à Comunidade.
3.3.9	1.460 vagas ofertadas em meio aberto através de convênios de cooperação técnico-financeira.
3.3.10	4.247 adolescentes atendidos em internação e internação provisória em 2009.
3.3.11	Implantação da Central de Monitoramento no Centro Socioeducativo Santa Clara.
3.3.12	Implementação do Programa Estadual de Egressos do Socioeducativo em 8 municípios.
3.3.13	Realização de cursos profissionalizantes de informática, pizzaiolo e padeiro, totalizando 120 adolescentes capacitados em 2009.
Resultados 2010	
3.3.14	Casas BH II e Leticia para cumprimento de medidas de Semiliberdade inauguradas.
3.3.15	99% dos adolescentes das unidades de semiliberdade e internação definitiva com Planos Individualizados de Atendimento (PIAs) elaborados.
3.3.16	99% dos adolescentes das unidades de semiliberdade e internação definitiva matriculados em instituições de ensino.
3.3.17	163 vagas ofertadas para cumprimento de medida de semiliberdade.
3.3.18	1.520 vagas ofertadas em meio aberto através de convênios de cooperação técnico-financeira.
3.3.19	Casas BH II e Leticia para cumprimento de medidas de Semiliberdade inauguradas.
3.3.20	99% dos adolescentes das unidades de semiliberdade e internação definitiva com Planos Individualizados de Atendimento (PIAs) elaborados.
3.3.21	99% dos adolescentes das unidades de semiliberdade e internação definitiva matriculados em instituições de ensino.
3.3.22	163 vagas ofertadas para cumprimento de medida de semiliberdade.
3.3.24	1.520 vagas ofertadas em meio aberto através de convênios de cooperação técnico-financeira.
3.3.25	9.029 adolescentes atendidos em internação, internação provisória e também no Centro integrado de atendimento ao adolescente autor de ato Infracional -CIA.
3.3.26	Conclusão da reforma do Centro de Encaminhamento e Internação Provisória - CEIP Dom Bosco.
3.3.27	Conclusão da reforma do Centro Socioeducativo de Governador Valadares, Justinópolis e Montes Claros.
3.3.28	Implantação do Programa de Egressos do Sistema Socioeducativo nos municípios de Montes Claros, Pirapora, Uberlândia e Uberaba.
3.3.29	542 funcionários do sistema socioeducativo contemplados com atividades de Capacitação.
3.3.30	Iniciada a execução de atividades dos projetos de Arte e Cultura e do Polícia na Medida.

Quadro 47 - Projeto Atendimento às Medidas Socioeducativas – Resultados 2007 a 2010
Fonte: SEPLAG (2010)

9.3.4. Prevenção Social da Criminalidade

3.4 - Prevenção Social da Criminalidade	
Resultados 2007 a 2009	
3.4.1	Estruturação de Delegacias de Homicídio (PCMG) e de GEPAR (Grupo Especializado de Policiamento em Áreas de Risco) em áreas do Fica Vivo!.
3.4.2	5.002 atendimentos a egressos do sistema prisional e seus familiares.
3.4.3	56.817 atendimentos jurídico-sociais extrajudiciais (orientações e mediações) pelo Programa Mediação de Conflitos.
3.4.4	9 novos Núcleos de Prevenção à Criminalidade implantados.
3.4.5	12 Planos Locais de Prevenção à Criminalidade elaborados.

3.4.6	31.064 penas ou medidas alternativas monitoradas.
3.4.7	Implantadas 154 novas oficinas do Programa Fica Vivo.
3.4.8	Realização da VI Olimpíada do Fica Vivo.
3.4.9	Realização da III Exposição do Grafite.
3.4.10	Inclusão de 1.299 egressos do Sistema Prisional.
3.4.11	Minas Gerais no Programa de Reintegração Social do Público Egresso.
3.4.12	Livro do Programa Mediação de Conflitos Publicado.
3.4.13	Lançamento do Projeto Regresso, que irá oferecer 300 vagas de trabalho para ex-detentos em empresas privadas.
3.4.14	459 beneficiários encaminhados pelo Estado atendidos / em atendimento nas 29 entidades da Rede Complementar de Suporte Social em Atenção a Dependentes Químicos.
3.4.15	A Política de Prevenção Social à Criminalidade do Governo de Minas Gerais foi selecionada como a 4ª iniciativa de maior sucesso na Feira de Conhecimento da 1ª Conferência Nacional de Segurança Pública (CONSEG).
3.4.16	14.469 jovens em atendimento regular pelo programa Fica Vivo! em dezembro de 2009.
Resultado 2010	
3.4.17	8 delegacias de Polícia Civil em áreas do Fica Vivo! estruturadas: Delegacias de Homicídios de Ibirité – Vila Ideal, Betim – Citrolândia, Jardim Leblon – Venda Nova, Ribeirão das Neves, Santa Luzia e Sabará; Delegacias de Tóxicos do Barreiro e de Venda Nova – Boréu.
3.4.18	6.994 penas ou medidas alternativas monitoradas.
3.4.19	14.844 jovens de áreas de risco em atendimento regular através do programa Fica Vivo!.
3.4.20	Inclusão de 1.073 egressos do Sistema Prisional de Minas Gerais no Programa de Reintegração Social do Público Egresso.
3.4.21	14.080 atendimentos jurídico-sociais extrajudiciais do Programa Mediação de Conflitos.
3.4.22	642 pleitos de defesa a presos provisório de BH encaminhados à Justiça.
3.4.23	Realizada V Olimpíada do Programa Fica Vivo!
3.4.24	Empresas credenciadas no Projeto Regresso – Enjoy, Cennario, MASB, Santa Bárbara Engenharia e Cedro Cachoeiro.
3.4.25	Inaugurado Núcleo de Presos Provisórios.
3.4.26	46 Egressos contratados via Projeto Regresso.
3.4.27	1.120 atendimentos e encaminhamentos às redes sociais realizados pelo Núcleo de Defesa de Presos Provisórios de BH.

Quadro 48 - Projeto Prevenção Social da Criminalidade – Resultados 2007 a 2010**Fonte: SEPLAG (2010)**

9.3.5. Avaliação e Qualidade da Atuação dos Órgãos de Defesa Social

3.5 - Avaliação e Qualidade da Atuação dos Órgãos de Defesa Social	
Resultados 2007 a 2009	
3.5.1	Investimento de R\$ 3.864.980,11 na estruturação dos Centros de Ensino do Sistema de Defesa Social.
3.5.2	6 pesquisas na área de segurança pública realizadas.
3.5.3	Implantação e estruturação das equipes de prevenção.
3.5.4	2.762 servidores capacitados em atividades de ensino voltadas para o fortalecimento da integração dos servidores do Sistema de Defesa Social.
3.5.5	Ordens de início da construção do novo prédio do Centro de Ensino Técnico – CET da Academia de Polícia Militar; da reforma de 05 prédios da APM; da construção do Prédio “J”; da reforma do Prédio “A”.
3.5.6	Implantação de telecentros do programa de ensino à distância do Sistema de Defesa Social em Patos de Minas, Juiz de Fora, Santa Luzia, Uberlândia, Ibirité, Ribeirão das Neves, Contagem, Poços de Caldas, Ipatinga, Teófilo Otoni e Belo Horizonte.
3.5.7	Pesquisa de Letalidade da Ação Policial realizada.

3.5.8	10.803 servidores e agentes comunitários capacitados em ações de policiamento comunitário, prevenção ativa e segurança cidadã.
3.5.9	5.937 servidores capacitados atividades de ensino voltadas para a qualidade da atuação dos órgãos de Defesa Social.
Resultados 2010	
3.5.10	Avaliação da Qualidade da implementação do IGESP realizada.
3.5.11	Primeira Semana da Saúde do Profissional da Defesa Social realizada.
3.5.12	Pesquisa “Letalidade Policial – 2º semestre de 2009” realizada.
3.5.13	Elaborado e distribuído Manual Modelo de Atuação das Guardas Municipais Mineiras.
3.5.14	150 servidores e agentes comunitários capacitados em ações de policiamento comunitário, prevenção ativa e segurança cidadã em 2010.
3.5.15	Companhias de Ensino e Treinamento da PMMG em Juiz de Fora e Sete Lagoas reformadas.

Quadro 49 - Avaliação e Qualidade da Atuação dos Órgãos de Defesa Social – Resultados 2007 a 2010
Fonte: SEPLAG (2010)

9.3.6. Escola Viva e Comunidade Ativa

3.6 - Escola Viva e Comunidade Ativa	
Resultados 2007 a 2009	
3.6.1	Programa Educacional de Resistência às Drogas – PROERD implantado em 252 escolas, em parceria com a PMMG.
3.6.2	1.000 professores capacitados em cursos de qualificação básica para o trabalho, na área de informática.
3.6.3	219 Educadores capacitados em segurança escolar.
3.6.4	216 escolas com atividades desenvolvidas aos fins de semana pela comunidade escolar no projeto "Abrindo Espaços".
3.6.5	502 escolas com Programa de Desenvolvimento Pedagógico e Institucional atualizado e implementado.
Resultados 2010	
3.6.6	4 novas escolas de Belo Horizonte receberão o atendimento especializado pelo projeto Escola Viva, com elaboração e implantação de um Plano de Desenvolvimento Pedagógico e Institucional e priorização nas ações da Secretaria de Estado de Educação. São elas: -Escola Estadual do Bairro Taquaril; -Escola Estadual do Bairro Belmonte; -Escola Estadual do Bairro Paulo VI; -Escola Estadual do Bairro Jardim Vitória.
3.6.7	137 escolas já estão abrindo o espaço à comunidade aos fins de semana para atividades de voluntariado no projeto “Abrindo Espaços”.

Quadro 50 - Projeto Escola Viva e Comunidade Ativa – Resultados 2007 a 2010
Fonte: SEPLAG (2010)

9.4. VIDA SAUDÁVEL

Projetos Estruturadores	
4.1	Regionalização – Urgência e Emergência
4.2	Saneamento Básico: Mais Saúde para todos
4.3	Vida no Vale – COPANOR
4.4	Viva Vida
4.5	Saúde em Casa

Quadro 51 - Vida Saudável – Projetos Estruturadores

Fonte: SEPLAG (2010)

9.4.1. Regionalização – Urgência e Emergência

4.1 - Regionalização – Urgência e Emergência	
Resultados 2007 a 2009	
4.1.1	Termo de compromisso assinado por 88 hospitais PRO HOSP microrregional.
4.1.2	Módulo de transporte de Resíduos de Saúde implantado nas microrregiões de Ponte Nova e Bicas.
4.1.3	Protocolo de Manchester implementado nos hospitais de referência da macrorregião Centro e na macrorregião Norte.
4.1.4	853 municípios com a planilha de remanejamento da Programação Pactuada Integrada - PPI eletrônica implantada.
4.1.5	Central Operativa da rede de urgência e emergência da macrorregião Norte implantada.
4.1.6	16 módulos eletivos de transporte em saúde implantados em 20 microrregiões.
4.1.7	472 ambulâncias entregues a 471 municípios.
4.1.8	Centro Hiperdia de Itabirito concluído e aberto ao público.
4.1.9	5.181 atendimentos realizados no Centro Mais Vida macrorregião Sudeste em Juiz de Fora em 2009.
4.1.10	Sistema implantado para apuração da pontuação do instrumento de diagnóstico inicial e prêmio Célio de Castro. 114 hospitais aderiram ao prêmio.
4.1.11	100% de internações/transferências reguladas (66.966 internações/transferências reguladas) nos municípios sob gestão estadual e nos municípios em gestão plena em co-gestão com a central estadual.
4.1.12	1.938 atendimentos realizados no Centro Mais Vida macrorregião Norte em Montes Claros em 2009.
4.1.13	1.860 prestadores de serviço de saúde sob gestão estadual pagos.
4.1.14	528 médicos PSF participantes do Programa de Educação Permanente.
4.1.15	429 profissionais de atenção primária, secundária e terciária da rede de atenção a mulher e da criança capacitados.
Resultados 2010	
4.1.16	92% de AIH – Autorização de Internação Hospitalar autorizada via SUS FÁCIL nos municípios em gestão estadual.
4.1.17	100% internação/transferência regulada pelo SUS Fácil nos municípios sob gestão estadual.
4.1.18	Módulos eletivos implantados em 6 microrregiões: Bom despacho, Patrocínio, Divinópolis, Itajubá, Manhuaçu e Teófilo Otoni.
4.1.19	Centro Integrado de Referência Secundária, Hiperdia de Juiz de Fora, Jequitinhonha, Patrocínio e Santo Antônio do Monte implantado e aberto ao público.
4.1.20	2.079 atendimentos à idosos no Centro Mais Vida da macrorregião norte.
4.1.21	4.845 atendimentos à idosos no Centro Mais Vida da macrorregião sudeste.
4.1.22	75 alunos capacitados no Curso de Especialização em Gestão Hospitalar – PROHOSP.
4.1.23	Desenho da Estruturação da rede de urgência e emergência com identificação dos pontos de atenção da macrorregião Centro Sul.
4.1.24	128 hospitais PRO HOSP com instrumento contratual assinado.

4.1.25	Instrumentos inicial para avaliação dos hospitais PRO HOSP aplicado em 126 hospitais, e seleção dos 35 hospitais que receberão o diagnóstico para acreditação ONA.
4.1.26	294 médicos e enfermeiros capacitados e certificados no protocolo de Manchester.
4.1.27	Consórcio Público para gestão do SAMU da rede de urgência e emergência da macrorregião Centro Sul definido e publicado.
4.1.28	Centro Mais Vida na Macrorregião Centro 1/ microrregião de Belo Horizonte foi implantado no campus da UFMG - Instituto Geni de Andrade Faria de Atenção à Saúde de Idoso e da Mulher.
4.1.29	Definição dos Pontos de Atenção da rede de urgência e emergência da Macrorregião Centro Sul.
4.1.30	Casa de apoio para idosos em Montes Claros implantada.
4.1.31	Distribuição de 125 ambulâncias.

Quadro 52 - Projeto Regionalização – Urgência e Emergência – Resultados 2007 a 2010

Fonte: SEPLAG (2010)

9.4.2. Saneamento Básico: Mais Saúde para todos

4.2 - Saneamento Básico: Mais Saúde para todos	
Resultados 2007 a 2009	
4.2.1	55% do esgoto coletado tratado na área de concessão da COPASA.
4.2.2	58.533 novas economias residenciais atendidas com sistemas de abastecimento de água na área de concessão da COPASA.
4.2.3	52.634 novas economias residenciais atendidas com sistemas de esgotamento sanitário na área de concessão da COPASA.
4.2.4	06 novas Estações de Tratamento de Esgoto entraram em operação.
4.2.5	107 sistemas de esgotamento sanitário implantados.
4.2.6	36 sistemas de tratamento de esgoto sanitário implantados.
4.2.7	592 sistemas simplificados de abastecimento de água implantados.
4.2.8	10.742 módulos sanitários instalados.
Resultados 2010	
4.2.9	55% do esgoto coletado tratado na área de concessão da COPASA.
4.2.10	80.879 novas economias residenciais atendidas com sistemas de abastecimento de água na área de concessão da COPASA.
4.2.11	69.941 novas economias residenciais atendidas com sistemas de esgotamento sanitário na área de concessão da COPASA.
4.2.12	07 novas Estação de Tratamento de Esgoto entraram em operação.
4.2.13	216 Módulos Sanitários em Residências de Famílias de Baixa Renda.

Quadro 53 - Projeto Saneamento Básico: Mais Saúde para todos – Resultados 2007 a 2010

Fonte: SEPLAG (2010)

9.4.3. Vida no Vale – COPANOR

4.3 - Vida no Vale – COPANOR	
Resultados 2007 a 2009	
4.3.1	17 sistemas de água do Projeto Piloto implantados até 2008.
4.3.2	2 sistemas de esgoto do Projeto Piloto implantados até 2008.
4.3.3	35 sistemas de água do Pró-Água implantados até 2008.

4.3.4	29 sistemas de esgoto do Pró-Água implantados até 2008.
4.3.5	80 municípios assinaram as leis autorizativas em 2009.
4.3.6	13 sistemas de abastecimento de água implantados em 2009.
4.3.7	3 sistemas de esgotamento sanitário implantados em 2009.
Resultados 2010	
4.2.6	365 módulos sanitários instalados em Setubinha, Monte Formoso, Fronteira dos Vales e Felisburgo.
4.2.7	47 sistemas de água e/ou esgoto implantados.

Quadro 54 - Projeto Vida no Vale – COPANOR – Resultados 2007 a 2010**Fonte: SEPLAG (2010)****9.4.4. Viva Vida**

4.4 – Viva a Vida	
Resultados 2007 a 2009	
4.4.1	5 Casas de Apoio à Gestante implantadas: Hospital Regional Antonio Dias (Patos de Minas), Maternidade Odete Valadares (Belo Horizonte), Hospital Júlia Kubitschek (Belo Horizonte) Juiz de Fora e Barbacena.
4.4.2	15 Centros Viva Vida implantados em Janaúba, Brasília de Minas, Santo Antônio do Monte, Capelinha, Frutal, Januária, Taiobeiras, Itabirito, São Lourenço, Sete Lagoas, Lavras, São João Del Rei, Leopoldina, Juiz de Fora, Governador Valadares, Santa Luzia, Campo Belo e Patrocínio.
4.4.3	1.526 profissionais de atenção primária, secundária e terciária da rede de atenção a mulher e da criança capacitados.
4.4.4	Comitês Municipais de Defesa da Vida implantados em 27 municípios.
4.4.5	Prêmio Ennio Leão realizado.
Resultados 2010	
4.4.6	Manutenção dos 19 Centros Viva Vida em Santo Antônio do Monte, Brasília de Minas, Itabirito, Janaúba, Frutal, Capelinha, Governador Valadares, Januária, Taiobeiras, São Lourenço, Sete Lagoas, Lavras, São João Del Rei, Santa Luzia, Leopoldina, Juiz de Fora, Patrocínio, Campo Belo e Jequitinhonha.
4.4.7	Centro Viva Vida de Jequitinhonha implantado.
4.4.8	491 profissionais de atenção primária, secundária e terciária da rede de atenção à mulher e da criança capacitados.
4.4.9	Casa de Apoio a Gestante de Varginha implantada e aberta ao público.
4.4.10	18 Comitês Municipais de Defesa da Vida implantados.

Quadro 55 - Projeto Vida a Vida – Resultados 2007 a 2010**Fonte: SEPLAG (2010)****9.4.5. Saúde em Casa**

4.4 – Saúde em Casa	
Resultados 2007 a 2009	
4.5.1	100 Protocolos de Apoio ao Diagnóstico em Análise Clínica elaborados e aprovados.
4.5.2	53 automóveis para transporte dos profissionais das equipes de Saúde em Casa entregues.
4.5.3	179 municípios com serviço de tele-saúde implantado.

4.5.4	835 municípios com Saúde em Casa, 3.978 equipes recebendo incentivo do Saúde em Casa em 2009.
4.5.5	515 municípios contemplados com recurso para financiamento de reforma/construção e equipamento das Unidades Básicas de Saúde do PSF em 2008.
4.5.6	234 municípios contemplados com recursos para reforma, construção e equipamentos das unidades básicas de saúde em 2009.
4.5.7	34 microrregiões com o plano diretor de atenção primária implantado.
Resultados 2010	
4.5.6	3.875 equipes de PSF, 24.684 Agentes Comunitários de Saúde em 772 municípios recebendo o incentivo do Saúde em Casa – 69,17% cobertura.
4.5.7	Foram doados 18 carros fiat uno para 18 municípios para transporte das equipes de PSF.
4.5.8	150 municípios com fase de fundação da obra concluída recebendo a 2ª parcela do recurso financeiro para construção/reforma ou ampliação de Unidades Básicas de Saúde.
4.5.9	507 municípios com o Teleminas saúde implantado utilizando os serviços de telecardio e de teleconsulta.
4.5.10	990 médicos de PSF freqüentes nos PEP – Programa de Educação Permanente no mês de abril.

Quadro 56 - Projeto Saúde em Casa – Resultados 2007 a 2010

Fonte: SEPLAG (2010)

9.5. DESENVOLVIMENTO DO NORTE DE MINAS, JEQUITINHONHA, MUCURI E RIO DOCE

Projetos Estruturadores
5.1 – Convivência com a Seca e Inclusão Produtiva
5.2 - Aceleração da Aprendizagem na região do Norte de Minas, Jequitinhonha, Mucuri e Rio Doce
5.3 - Promoção de Investimentos e Inserção Regional (inclusive Agronegócio)

Quadro 57 - Área de Resultado - Desenvolvimento do Norte de Minas, Jequitinhonha, Mucuri e Rio Doce – Projetos Estruturadores

Fonte: SEPLAG 2010

9.5.1. Convivência com a Seca e Inclusão Produtiva

5.1 - Convivência com a Seca e Inclusão Produtiva	
Resultados 2007 a 2009	
5.1.1	Mapeamento das potencialidades econômicas da região disponível <i>online</i> .
5.1.2	2.680 agricultores familiares capacitados em atividades na Cadeia do Biocombustível, agroenergia, cultivo do sorgo e técnicas de cultivo de mamona e pinhão manso.
5.1.3	Lançamento do Catálogo Virtual no site Artesanato em Movimento, para divulgação do artesanato regional.
5.1.4	Adesão de 51 empresas ao selo de responsabilidade social em 2008 e 50 em 2009.
5.1.5	Distribuição de sementes para 2.628 agricultores familiares.
5.1.6	Certificação de 100 lideranças na elaboração e implementação de projetos comunitários.
5.1.7	Realização de capacitação técnica para 1.000 famílias beneficiadas da cadeia produtiva de oleaginosas para biodiesel.
5.1.8	319 reservatórios construídos em 16 municípios beneficiando 2.277 famílias.
5.1.9	550 beneficiários atendidos através da distribuição de sementes da cadeia produtiva de

	oleaginosas para biodiesel.
5.1.10	100% da demanda identificada nos municípios em situação de emergência atendida através da distribuição de 203 caminhões pipa, 93.350 cestas básicas e 660 cisternas flexíveis, beneficiando 201 municípios.
5.1.11	10 conferências regionais realizadas para difusão de conhecimento para atração de investimento na região.
5.1.12	36 sistemas simplificados de abastecimento de água implantados e 192 com implantação iniciada.
Resultados 2010	
5.1.13	Ordem de início para execução da obra do Centro Tecnológico de Corinto.
5.1.14	Apoio financeiro à unidade produtiva dos projetos de produção de cachaça e de apoio ao pólo moveleiro em Turmalina e Projeto Frutas do Cerrado no Norte de Minas.
5.1.14	Participação na feira internacional de artesanato em Brasília – FINNAR.
5.1.15	179 sistemas simplificados de abastecimento de água implantados pela EMATER nos municípios da região do IDENE.
5.1.16	Foram distribuídas 30.800 cestas básicas para a região do IDENE.
5.1.17	74 municípios em situação de emergência foram atendidos com 219 caminhões pipa.
5.1.18	32 pequenos barramentos e 392 bacias de captação implantados.
5.1.19	224 cisternas de placa implantadas em 15 municípios.
5.1.20	762 casas com sistema de aquecimento solar de água instalados pelo programa Conviver em 12 municípios.
5.1.21	292.873 lâmpadas e 3.628 geladeiras substituídas pelo programa Conviver.

Quadro 58 - Projeto Convivência com a Seca e Inclusão Produtiva – Resultados 2007 a 2010
Fonte: SEPLAG (2010)

9.5.2. Aceleração da Aprendizagem na região do Norte de Minas, Jequitinhonha, Mucuri e Rio Doce

5.2 - Aceleração da Aprendizagem na região do Norte de Minas, Jequitinhonha, Mucuri e Rio Doce	
Resultados 2007 a 2009	
5.2.1	85% dos alunos com distorção idade-série igual ou superior a 2 anos na Região do Norte de Minas, Vales do Jequitinhonha, Mucuri e Rio Doce atendidos em turmas do projeto “Acelerar para Vencer”.
5.2.2	18.888 alunos integrados em 2009 à série adequada no Grande Norte, correspondendo a 34% do número de alunos matriculados no programa em 2008.
Resultados 2010	
5.2.3	24.317 alunos com 2 ou mais anos de distorção idade-série das escolas da região do Vale do Jequitinhonha e Mucuri iniciaram as aulas com a metodologia especial do projeto de Aceleração da Aprendizagem. Em 2009, iniciaram a metodologia 39.726 alunos na região. A redução do número de alunos atendidos indica que o projeto está alcançado o resultado principal de diminuir os índices de distorção idade-série.

Quadro 59 - Projeto Aceleração da Aprendizagem na região do Norte de Minas, Jequitinhonha, Mucuri e Rio Doce – Resultados 2007 a 2010
Fonte: SEPLAG (2010)

9.5.3. Promoção de Investimento e Inserção Regional (Inclusive Agronegócio)

5.3 - Promoção de Investimentos e Inserção Regional (inclusive Agronegócio)	
Resultados 2007 a 2009	
5.3.1	Publicação do trabalho de identificação de oportunidades de investimentos no Norte, Mucuri, Vale do Rio Doce e Jequitinhonha.
5.3.2	R\$ 19,8 bilhões de investimentos atraídos para as regiões do Norte de Minas, Vale do Jequitinhonha, Mucuri e Rio Doce.
5.3.3	Início das operações da Usina de Biodiesel da Petrobrás em Montes Claros.
5.3.4	Empresa de Automação industrial Ltda implantada em Montes Claros.
5.3.5	Empresa Maísa Bovinos e Suínos implantada em Montes Claros.
5.3.6	Expansão da empresa Clermon concluída Montes Claros.
Resultados 2010	
5.3.7	R\$ 8,2 bilhões de investimentos atraídos para as regiões do Norte de Minas, Vale do Jequitinhonha, Mucuri e Rio Doce. Principais investimentos atraídos: <ul style="list-style-type: none"> • R\$ 226 milhões – GUANHÃES ENERGIA • R\$ 428 milhões – QUEIROZ GALVÃO • R\$ 620 milhões – PARQUE DOS VALES • R\$ 3,615 bilhões – MINERAÇÃO MINAS BAHIA • R\$ 3,2 bilhões – SUL AMERICA METAIS • R\$ 9 milhões – MARLUVAS • R\$ 78,3 milhões – MARINS PAOLILLO Total de 15.117 empregos diretos criados e 16.773 indiretos.

Quadro 60 - Projeto Promoção de Investimentos e Inserção Regional (inclusive Agronegócio) – Resultados 2007 a 2010
Fonte: SEPLAG (2010)

9.6. REDUÇÃO DA POBREZA E INCLUSÃO PRODUTIVA

Projetos Estruturadores
6.1 - Lares Geraes
6.2 - Projeto Travessia: Atuação Integrada em Espaços Definidos de Concentração de Pobreza
6.3 - Universalização da Energia Elétrica no Campo
6.4 - Implantação do SUAS
6.5 - Minas Sem Fome

Quadro 61 - Área de Resultado: Redução da Pobreza e Inclusão Produtiva – Projetos Estruturadores
Fonte: SEPLAG (2010)

9.6.1. Lares GERAES

6.1 - Lares Geraes	
Resultados 2007 a 2009	
6.1.1	912 financiamentos concedidos para servidores da área de segurança pública para aquisição da casa própria.
6.1.2	21.498 Unidades Habitacionais entregues desde o início do programa.

6.1.3	Realização de 10 oficinas de capacitação em planejamento municipal.
Resultados 2010	
6.1.4	1.382 Unidades Habitacionais entregues pelo Programa Lares Habitação Popular – PLHP, totalizando 22.130 unidades desde o início do programa.
6.1.5	13 financiamentos concedidos para servidores da PCMG e SEDS para a aquisição da casa própria, totalizando 923 financiamentos desde o início do programa.

Quadro 62 - Projeto Lares Geraes – Resultados 2007 a 2010

Fonte: SEPLAG (2010)

9.6.2. Projeto Travessia: Atuação Integrada em Espaços Definidos de Concentração de Pobreza

6.2 - Projeto Travessia: Atuação Integrada em Espaços Definidos de Concentração de Pobreza	
Resultados 2007 a 2009	
6.2.1.	5 municípios atendidos pelo programa em 2008 e 35 municípios atendidos em 2009.
6.2.2	Diagnóstico de anemia ferropriva realizado em 21.442 crianças em 33 municípios.
6.2.3	Capacitação de 240 agentes no combate ao tabagismo nos 35 municípios em 2009.
6.2.4	Curso de capacitação para as ações de promoção à saúde junto aos adolescentes realizado nos 35 municípios em 2009.
6.2.5	Emissão de 19.245 documentos básicos, como carteira de identidade, certidões de nascimento, de casamento e de óbito em 2009.
6.2.6.	6 localidades atendidas com sistema de água/esgoto pela COPANOR em 2009.
6.2.7	30 escolas atendidas com recursos para melhoria de infraestrutura em 2009.
6.2.8	Repasse de recurso para a implantação de 9 Centros de Assistência Social em 2009.
6.2.9	Reassentamento de 490 famílias em Franciscópolis em 2009.
6.2.10	127 módulos sanitários implantados em Setubinha em 2009.
6.2.11	Ações de geração de renda: 325 Capacitação de Agricultores em Avicultura, Leite, Apicultura, Lavouras e Fruticultura; Capacitação de 241 Jovens Rurais; 490 Famílias beneficiadas com Kits de Apicultura; 1.767 Famílias beneficiadas com Kit de Fruticultura; 2.735 Famílias beneficiadas com Kits de Avicultura; 1.458 Famílias beneficiadas com Sementes para a implantação de lavouras; e 270 Famílias beneficiadas com Tanques de leite.
6.2.12	12.232 trabalhadores capacitados/qualificados em 2008.
6.2.13	Qualificação/capacitação profissional de 11.424 trabalhadores em 2009.
6.2.14	Qualificação profissional de 2.595 jovens atendidos pelo Poupança Jovem em 2009.
Resultados 2010	
6.2.15	113 obras entregues nos municípios selecionados pelo Travessia 2009.
6.2.16	Convênio assinado com outros 70 municípios do Estado, para participação no projeto, destes 66 tiveram obras de intervenção urbana iniciadas.
6.2.17	13.959 documentos emitidos na caravana de inclusão civil.
6.2.18	28 municípios beneficiados com recurso para implantação de Centro de Referência em Assistência Social – CRAS.
6.2.19	6.454 crianças passaram pelo diagnóstico de anemia ferropriva.
6.2.20	146 profissionais das áreas de saúde e educação capacitados no controle do tabagismo e no cores da adolescência.
6.2.21	38 jovens capacitados em práticas agrícolas pelo Projeto Transformar.
6.2.22	546 famílias atendidas com Kit's para a implantação de lavouras comunitárias e 1.708 com Kit's para a implantação de hortas.
6.2.23	9 localidades atendidas com sistema de água e/ou esgoto.
6.2.24	221 profissionais das áreas de saúde e educação capacitados no cores da adolescência.
6.2.25	4.221 trabalhadores qualificados no curso de Oficial da Construção Civil.

Quadro 63 - Projeto Travessia: Atuação Integrada em Espaços Definidos de Concentração de Pobreza – Resultados 2007 a 2010

Fonte: SEPLAG (2010)

9.6.3. Universalização da Energia Elétrica no Campo

6.3 - Universalização da Energia Elétrica no Campo	
Resultados 2007 a 2009	
6.3.1	1.846 unidades consumidoras atendidas pelo programa fora da área de concessão da CEMIG.
6.3.2	55.892 unidades consumidoras atendidas pelo programa na área de concessão da CEMIG totalizando 206.274 no total do Programa.
Resultados 2010	
6.3.3	23.489 unidades consumidoras atendidas pelo programa na área de concessão da CEMIG em 2010 totalizando 229.763 no total do Programa.
6.3.4	52 unidades consumidoras atendidas pelo programa fora da área de concessão da CEMIG, totalizando 1.898 ligações.

Quadro 64 - Projeto Universalização da Energia Elétrica no Campo – Resultados 2007 a 2010
Fonte: SEPLAG (2010)

9.6.4. Implantação do SUAS

6.4 - Implantação do SUAS	
Resultados 2007 a 2009	
6.4.1	41.703 pessoas capacitadas para gestão e controle do SUAS.
6.4.2	Repasse de recurso para implantação de 183 Centros de Referência em Assistência Social.
6.4.3	Repasse de recursos para reforma e equipamento de 52 unidades de Socialização infanto-juvenil.
6.4.4	Repasse de recursos para implantação de 55 unidades de atendimento à crianças com trajetória de rua e trabalho infantil.
6.4.5	45 unidades de idoso conviver co-financiados.
6.4.6	100% dos municípios mineiros habilitados no SUAS.
Resultados 2010	
6.4.7	9.663 pessoas qualificadas para a gestão do SUAS.
6.4.8	85% dos municípios do estado habilitados no SUAS em gestão básica e plena.
6.4.9	79 vítimas e testemunhas protegidas pelo PROVITA.
6.4.10	248 crianças/adolescentes atendidos/protegidos mensalmente pelo Programa de Proteção de Crianças e Adolescentes Ameaçados de Morte – PPCAAM.
6.4.11	152 serviços de proteção especial co-financiados (acolhimento institucional, família acolhedora, Unidade de Atendimento Especializado - UAE, Mocatu, Migrante, CREAS, serviços especializados).
6.4.12	119 serviços de proteção básica (CRAS e idoso conviver).
6.4.13	Repasse de recursos a 53 municípios para a construção de CRAS.
6.4.14	Repasse de recursos para construção de 39 unidades de socialização infantojuvenil.
6.4.15	Repasse de recurso para aquisição de equipamento para 15 unidades Casa Lar.
6.4.16	Repasse de recurso para a construção de 6 CREAS.
6.4.17	Repasse de recurso para a reforma de 4 unidades de socialização infantojuvenil.
6.4.18	64 serviços de atendimento às crianças e adolescentes de em especial com trajetória de rua e trabalho infantil co-financiados.
6.4.19	64% dos co-financiamentos de serviços continuados pagos através do Sistema Fundo a Fundo – SISFAF.

Quadro 65 - Projeto Implantação do SUAS – Resultados 2007 a 2010
Fonte: SEPLAG (2010)

9.6.5. Minas sem Fome

6.5 – Minas sem Fome	
Resultados 2007 a 2009	
6.5.1	66 unidades coletivas de processamento de alimentos implantadas.
6.5.2	126.854 kits para implantação de lavouras comunitárias distribuídos.
6.5.3	165.825 famílias beneficiadas com hortas comunitárias.
6.5.4	48.931 famílias beneficiadas com Kits para a implantação de pomares.
6.5.5	2.271 kits para a prática de apicultura foram distribuídos.
6.5.6	247 tanques comunitários de coleta de leite implantados.
6.5.7	47.252 pessoas capacitadas em técnicas agrícolas.
6.5.8	4.997 jovens rurais capacitados pelo projeto transformar.
Resultados 2010	
6.5.9	Implantação de 12 unidades coletivas de processamento de alimentos.
6.5.10	Entrega de 59 tanques de coleta e resfriamento de leite.
6.5.11	28.000 famílias beneficiadas com a entrega de sementes de feijão.
6.5.12	570 jovens capacitados.
6.5.13	5353 pessoas capacitadas.

Quadro 66 - Projeto Minas sem Fome – Resultados 2007 a 2010

Fonte: SEPLAG (2010)

9.7. REDE DE CIDADES E SERVIÇOS

Projetos Estruturadores
7.1 – RMBH
7.2 - Pro-Acesso
7.3 - Circuitos Culturais
7.4 – Destinos Turísticos Estratégicos
7.5 - Minas Avança
7.6 - Copa do mundo 2014

Quadro 67 - Área de Resultado: Rede de Cidades e Serviços – Projetos Estruturadores

Fonte: SEPLAG (2010)

9.7.1. Região Metropolitana de Belo Horizonte

7.1 – RMBH	
Resultados 2007 a 2009	
7.1.1	Obras do Boulevard Arrudas concluídas.
7.1.2	Duplicação da MG-010 concluída.
7.1.3	Linha Verde concluída.
7.1.4	Obra de restauração de pavimento da Av. Cristiano Machado concluída.
7.1.5	Serviço de atendimento ao usuário implantado SAI – Linha Verde.
7.1.6	Ordem de Início da Operação e da Sinalização da MG 010.

7.1.7	Sistema Integrado de Regulação do Uso do Solo - SIRUS implantado e online.
7.1.8	Plano de regularização fundiária elaborados para as cidades de Vespasiano, Ribeirão das Neves, Ibirité, Sarzedo, Mário Campos, Santa Luzia, Lagoa Santa, Confins, Pedro Leopoldo, Taquaraçu de Minas, Nova união, Caeté, Raposos e Rio Acima.
7.1.9	Viaduto da rua dos Operários sobre a avenida Antônio Carlos concluído.
7.1.10	Conclusão dos projetos pavimentação e sinalização do PAC Arrudas.
7.1.11	Conclusão da Recuperação Funcional da Rodovia MGC 262 entre José Cândido da Silveira e Anel Rodoviário.
7.1.12	Conclusão da obra de recuperação do fundo do canal do Arrudas no trecho entre Alameda Ezequiel Dias e Avenida do Contorno com investimentos de 4,3 milhões de recursos do Tesouro.
7.1.13	Implantação da sede física da Agência Metropolitana e nomeação dos diretores.
7.1.14	Contratada a elaboração do Plano Diretor de Desenvolvimento Integrado da RMBH.
7.1.15	Lançamento da Linha Verde Literária com homenagem a poetas e escritores naturais de Minas Gerais que deram nomes a 12 viadutos e 1 trincheira do complexo Linha Verde e um totem com uma frase por ele escrita e imortalizada em sua obra.
7.1.16	Conclusão de obras complementares de segurança na MG 010 com implantação de defensas metálicas, proteção de postes e pilares das passarelas, viadutos com pinturas anti-pichação e painéis eletrônicos.
7.1.17	Linha Lund – ordem de início da obra de reforma do Centro Receptivo e portaria da Gruta Rei do Mato.
Resultados 2010	
7.1.18	Conclusão da duplicação da pista central da Av. Antônio Carlos e dos viadutos das ruas Rio Novo, Araribá e Formiga.
7.1.19	Início da duplicação da Ligação Ribeirão das Neves - Entr. MG 010 (Av. Vilarinho - Ribeirão das Neves) 8Km.
7.1.20	Conclusão da Pintura Anti-Pichação na Linha Verde.
7.1.21	Início da Recuperação Funcional das vias do entorno da Cidade Administrativa – CAMG.
7.1.22	Revitalização da Avenida José Maria Alckmin e conclusão da Via Lateral de acesso CAMG.
7.1.23	Linha Lund - ordem de início para construção do Receptivo Turístico da Gruta de Maquine e da Gruta da Lapinha e iluminação das Grutas.
7.1.24	3 Operações conjuntas (FEAM, IEF, PMMG e Agência RMBH) de fiscalização realizadas.
7.1.25	128 operações de fiscalização de parcelamento do solo realizadas.
7.1.26	Plano de Regularização Fundiária elaborado para os municípios de Matheus Leme, Igarapé, São Joaquim de Bicas, Jaboticatubas, Baldim, Matozinhos, Capim Branco, São José da Lapa, Esmeraldas, Florestal e Juatuba.

Quadro 68 - Projeto RMBH – Resultados 2007 a 2010
Fonte: SEPLAG (2010)

9.7.2. ProAcesso

7.2 – ProAcesso	
Resultados 2007 a 2009	
7.2.1	Investimento de R\$ 2,2 bilhões, sendo R\$ 1 bilhão em 2009 no Proacesso.
7.2.2	Dos 225 acessos municipais integrantes do programa já foram concluídos 138 (61%).
7.2.3	74 km de Acesso a Parques Recuperados.
7.2.4	3.480 Km pavimentados desde o início do programa, o que corresponde a 63% da extensão a ser asfaltada.
Resultados 2010	

7.2.5	29 Acessos a municípios pavimentados, totalizando 167 municípios com acesso pavimentado.
7.2.6	696 km pavimentados, totalizando 4.176 km pavimentados.
7.2.7	108 km de acesso aos parques melhorados.
7.2.8	Término das Obras do Acesso ao Parque Nacional do Caparaó (25,1 Km) e do Parque Estadual da Serra do Papagaio (37 Km).

Quadro 69 - Projeto ProAcesso – Resultados 2007 a 2010
Fonte: SEPLAG (2010)

9.7.3. Circuitos Culturais

7.3 – Circuitos Culturais	
Resultados 2007 a 2009	
7.3.1	Espaço físico para abrigar o museu em Minas Novas, Jequitinhonha e Araçuaí identificado e negociado.
7.3.2	Conclusão da reforma da Casa Dona Mercedes e inauguração do instituto Cultural Dona Mercedes.
7.3.3	Conclusão da obra da escada de acesso ao Museu Mineiro com infraestrutura necessária para instalação do Café do Museu.
7.3.4	Início da reforma do prédio Rainha da Sucata de adaptação para instalação do Centro de Informações e Apoio ao Turismo
7.3.5	Conclusão das obras de restauração da cobertura do antigo prédio da Secretaria de Fazenda, como adaptação para a implantação do Memorial de Minas Gerais.
7.3.6	Início das obras e do restauro do Memorial Minas Gerais Vale
7.3.7	. Início das obras do Centro Cultural Banco do Brasil.
7.3.8	Conclusão do restauração do Museu das Minas e do Metal EBX.
7.3.9	Início das obras do Museu da Cachaça em Salinas.
Resultados 2010	
7.1.10	Inauguração do Espaço TIM UFMG do Conhecimento e do Museu das Minas e do Metal EBX no Circuito Cultural da Praça da Liberdade.
7.1.11	Conclusão da obra do Café do Arquivo Público Mineiro.

Quadro 70 - Projeto Circuitos Culturais – Resultados 2007 a 2010
Fonte: SEPLAG (2010)

9.7.4. Destinos Turísticos Estratégicos

7.4 – Destinos Turísticos Estratégicos	
Resultados 2007 a 2009	
7.4.1	Sinalização rodoviária e municipal para Caminhos Gerais, Serra do Brigadeiro e Montanhas Cafeeiras implantada.
7.4.2	120 policiais civis e 120 policiais militares capacitados em policiamento turístico até 2008 e 142 policiais civis dos municípios da Estrada Real capacitados em 2009.
7.4.3	120 policiais civis capacitados em atendimento turístico na Estrada Real.
7.4.4	Implantação de um Grupo de Policiamento Turístico – GPTUR em São Lourenço pela PMMG.
7.4.5	Obra de Implantação da Casa de Minas em São Paulo contratada.
7.4.6	Convênios assinados com 16 municípios integrantes de circuitos turísticos para realização de serviços de saneamento básico.

7.4.7	Implementação do Plano Estratégico do Lago de Furnas.
7.4.8	Definição de estratégias específicas de captação de eventos para cada setor para a promoção do turismo de negócios.
7.4.9	Instalação dos 10 postos telefônicos.
7.4.10	Obras de saneamento realizadas.
7.4.11	17 eventos realizados do Espaço Minas Gerais em São Paulo.
Resultados 2010	
7.4.12	43 eventos de promoção foram realizados no Espaço Minas Gerais.
7.4.13	5 Encontros de Diversificação da Oferta de Produtos Turísticos foi realizado no Espaço Minas Gerais em São Paulo, dentro do Programa Minas de Ouro.
7.4.14	6 encontros de fortalecimento dos Agentes Receptivos do Estado de Minas Gerais foram realizados pelo Programa Minas Recebe.
7.4.15	5 workshops foram realizados nos 5 pólos de turismo de negócios do Estado de Minas Gerais – Araxá, Uberlândia, Uberaba, Ouro Preto, Juiz de Fora.
7.4.16	Foi instalada a sinalização turística em 5km do percurso e inaugurado um trecho da Trilha Real em Itabirito.
7.4.17	Salão Mineiro do Turismo foi realizado nos dias 16 a 18 de abril, com visita de mais de 16 mil pessoas.
7.4.18	36 ações promocionais realizadas no mercado nacional e 26 ações realizadas no mercado internacional.
7.4.19	O programa Vivências de Minas realizou sensibilizações para resgate da cultura e turismo nas escolas públicas em Passos, no Circuito Turístico Nascentes das Gerais, no Circuito Parque Nacional da Serra do Cipó, no Circuito das Águas e no Circuito dos Diamantes.
7.4.20	Minas Gerais ganhou 4 dos 10 Troféus Roteiros do Brasil, no 5º Salão Nacional do Turismo.

Quadro 71 - Projeto Destinos Turísticos Estratégicos – Resultados 2007 a 2010

Fonte: SEPLAG (2010)

9.7.5. Minas Avança

7.5 – Minas Avança	
Resultados 2007 a 2009	
7.5.1	Conclusão da Ligação da Av. Leopoldino de Oliveira até Av. Nossa Senhora do Desterro em Uberaba (Piscinão) - 2ª fase.
7.5.2	Conclusão da Construção de Ligações Viárias em Ubá - 2ª fase.
7.5.3	Reforma e ampliação do Mercado Municipal em Governador Valadares - 2ª Fase.
7.5.4	Término da construção do anel viário Presidente Tancredo Neves em Lavras.
7.5.5	Construção do Centro de Convenção Municipal em Pirapora - 2ª Fase.
7.5.6	Conclusão de adaptação para Terminal Rodoviário em Cataguases.
7.5.7	Construção de 24 quadras poliesportivas e 6 campos de futebol em Patos de Minas - 2ª fase.
7.5.8	65 obras com o objetivo de promover o desenvolvimento urbano em cidades-pólo mineiras de médio e pequeno porte finalizadas.
7.5.9	Em 2009, 10 obras de reforma de aeroportos foram concluídas: -Aeroporto de Governador Valadares concluído. -Aeroporto de Capelinha concluído. -Aeroporto de Passos concluído. -Aeroporto de Divinópolis concluído. -Aeroporto de Curvelo concluído. -Aeroporto de Guaxupé concluído. -Aeroporto de Piumhi concluído. -Aeroporto de Ouro Fino concluído. -Aeroporto de Ituiutaba concluído.

	-Aeroporto Regional de Cargas da Zona da Mata em Goianá concluído.
Resultados 2010	
7.5.10	Pavimentação Brumadinho - INHOTIM (1,16 km de pavimentação e 40m de ponte) e Camanducaia – Monte Verde 1ª etapa (23,65km) concluídas, totalizando 68 obras concluídas no programa.
7.5.11	Conclusão dos Aeroportos de Ubá, Piumhi e Lavras.

Quadro 72 - Projeto Minas Avança – Resultados 2007 a 2010
Fonte: SEPLAG (2010)

9.7.6. Copa do Mundo 2014

7.6 - Copa do mundo 2014	
Resultados 2010	
7.6.1	Assinatura da Ordem de início da 1ª etapa das obras do Mineirão.
7.6.2	Elaboração do Projeto Arquitetônico da 2ª etapa do Mineirão.
7.6.3	Conclusão da Modelagem de Gestão para o Mineirão.
7.6.4	Conclusão do Projeto de Arquitetura e Engenharia para o Mineirão.
7.6.5	Realização da primeira partida oficial no estádio Arena do Jacaré, após as obras.
7.6.6	Início das Obras do Estádio Independência.

Quadro 73 - Projeto Copa do Mundo 2014 – Resultados 2010
Fonte: SEPLAG (2010)

9.8. LOGÍSTICA INTEGRADA E DESENVOLVIMENTO

Projetos Estruturadores	
8.1	PRO-MG Pleno
8.2	Programa de Aumento da Capacidade e Segurança dos Corredores de Transporte – ProSeg
8.3	Potencialização da infraestrutura logística da fronteira agroindustrial

Quadro 74 - Área de Resultado: Logística de Integração e Desenvolvimento – Projetos Estruturadores
Fonte: SEPLAG (2010)

9.8.1. PRO-MG Pleno

8.1 - PRO-MG Pleno	
Resultados 2007 a 2009	
8.1.1	Intervenções na 1ª coordenadoria (Belo Horizonte) e na 20ª coordenadoria (Formiga) concluídas.
8.1.2	Início das obras nas coordenadorias de Oliveira (16ª), Pará de Minas (3ª), Passos (24ª), Itajubá (19ª), Poços de Caldas (15ª), Juiz de Fora (30ª) e Varginha (10ª).
8.1.3	R\$ 980 milhões investidos na recuperação e pavimentação de 3.148 km de rodovias.
8.1.4	4.193km sob conservação permanente.
8.1.5	27 Praças de Pesagem construídas e em funcionamento no ProMG Pleno.
8.1.6	Recuperação de 1.358 km, totalizando 3.600 km de rodovias já recuperados da malha pavimentada estadual.

8.1.7	Em jul/2009, 63% da malha estavam em bom estado de conservação, contra apenas 32% em 2003. 32% da malha se encontravam em mau estado em 2003, em jul/09 eram apenas 9%.
8.1.8	4.909 km de Rodovias com Contratos de Manutenção Permanente, o que corresponde a 20% da malha estadual.
Resultados 2010	
8.1.9	Recuperação de 744 km de rodovias, totalizando 4.344 km recuperadas.
8.1.10	5.476Km de rodovias sob manutenção permanente com aumento de 567 km referentes à Ordem de Início da Recuperação e Manutenção da 17ª CRG (Ponte Nova).
8.1.11	8 Praça de Pesagem construída totalizando 35.
8.1.12	42 vistorias realizadas nas obras do ProMG, totalizando 202 vistoria realizadas.
8.1.13	Conclusão dos Projetos de Engenharia da 1ª CRG (Belo Horizonte) e da 20ª CRG (Formiga).

Quadro 75 - Projeto Pro-MG Pleno – Resultados 2007 a 2010**Fonte: SEPLAG (2010)****9.8.2. Programa de Aumento da Capacidade e Segurança dos Corredores de Transporte –****ProSeg**

8.2 – Programa de Aumento da Capacidade e Segurança dos Corredores de Transporte PROSEG	
Resultados 2007 a 2009	
8.2.1	Sistema de Atendimento ao Usuário em funcionamento na MG 050.
8.2.2	Início dos projetos de aumento de capacidade do trecho Entr. BR040 – São João Del Rei.
8.2.3	Levantamento dos segmentos críticos 1ª CRG (Belo Horizonte) e 3ª CRG realizados.
8.2.4	59 praças de pesagem mantidas e em funcionamento.
8.2.5	Correção de 62 pequenas intervenções nas rodovias, como construção de acostamentos, correções de curvas e implantação de sinalização horizontal e vertical em 2009.
8.2.6	Fiscalização do DER/MG abordou mais de 250 mil veículos em 8.561 Blitze em Parceria com a PMMG. De 2007 para 2008 o número de pessoas desembarcadas em função de transporte clandestino caiu de 24 mil para 16 mil.
8.2.7	Ordem de Início para instalação de 196 radares nas rodovias mineiras, dos quais 28 já em operação.
8.2.8	170.420 pessoas capacitadas / orientadas em educação para o trânsito.
8.2.9	Serviço de Atendimento Integrado (SAI) na Linha Verde e em rodovias do Sul de Minas.
8.2.10	Capacitação à distância em Educação no Trânsito com uma turma de 320 docentes para que o conteúdo seja abordado também em sala de aula.
Resultados 2010	
8.2.11	8 praças de pesagem em Operação, totalizando 67.
8.2.12	92 pontos de controle de velocidade de veículos em funcionamento.
8.2.13	1.800 professores capacitados a distância em educação no trânsito.
8.2.14	Termino da Ponte sobre o Rio Grande entre Passos e São João Batista do Glória.
8.2.15	387 Obras de Arte Especiais – OAEs inspecionadas e cadastradas em 2010 totalizando 1.345 OAEs

Quadro 76 - Programa de Aumento da Capacidade e Segurança dos Corredores de Transporte PROSEG – Resultados 2007 a 2010**Fonte: SEPLAG (2010)**

9.8.3. Potencialização da infraestrutura logística da fronteira agroindustrial

8.3 - Potencialização da infraestrutura logística da fronteira agroindustrial	
Resultados 2007 a 2009	
8.3.1	2 obras de Pavimentação e Restauração de Rodovias no Triângulo e Alto-Paranaíba concluídas – Contorno de Ponte Alta - Usina CAETÉ e Recuperação Ponte do Rio Grande – Planura.
8.3.2	4 projetos de Pavimentação e Restauração de Rodovias no Noroeste de Minas iniciados: - Entr. MG181 (Brasilândia de Minas) até entr. Br365 (110,5Km); - Entr. MG181 até entr. Natalândia (66Km); - Entr. LMG 690 (Paracatu) – entr. Entre Ribeiros – entr. MG 181 (Brasilândia de Minas) (106km); - MG 202 - Urucuia - Arinos (35Km).
8.3.3	Ordem de início da obra Entr.Cabeceira Grande-Divisa MG/GO.
8.3.4	16 Projetos em andamento Pavimentação e Restauração de Rodovias no Triângulo e Alto-Paranaíba.
Resultados 2010	
8.3.5	Ordem de início para as seguintes obras: <ul style="list-style-type: none"> • “Carmo do Paranaíba – Entroncamento BR 354 (Distrito de Quintinos) – 32 km”. • “Duplicação Araguari – Entroncamento BR 365” – 4 km. • “Uberaba – Conceição das Alagoas (Contorno de Uberaba) – 6 km”. “Uberlândia – Ponte sobre o Rio Cabaçal”.

Quadro 77 - Projeto Potencialização da infraestrutura logística da fronteira agroindustrial– Resultados 2007 a 2010

Fonte: SEPLAG (2010)

9.9. INVESTIMENTO E VALOR AGREGADO DA PRODUÇÃO

Projetos Estruturadores
9.1 – Descomplicar
9.2 - Promoção e Atração de Investimentos Estratégicos
9.3 - Inserção Competitiva das Empresas Mineiras no Mercado Internacional
9.4 - Parcerias para Provisão de Serviços de Interesse Público
9.5 - Oferta de Gás Natural
9.6 - Cresce Minas

Quadro 78 - Área de Resultado: Investimento e Valor Agregado da Produção – Projetos Estruturadores
Fonte: SEPLAG (2010)

9.9.1. Descomplicar

9.1 – Descomplicar	
Resultados 2007 a 2009	
9.1.1	Implantação de 18 Unidades de Atendimento Integrado (UAI) – Lavras, Sete Lagoas, Passos, Ponte Nova, Coronel Fabriciano, Divinópolis, Barbacena, São João Del Rei, Muriaé, Patos de Minas, Teófilo Otoni, Pouso Alegre, Paracatu, Uberaba, Curvelo e Belo Horizonte (Venda Nova, Barreiro e Praça Sete).
9.1.2	Nota fiscal eletrônica implantada.
9.1.3	Dispensa de apresentação de certidões negativas de débito federal para abertura de empresas.
9.1.4	Adoção da Classificação Nacional de Atividade Econômica (CNAE) como caracterizador de atividade econômica.
9.1.5	Disponibilização de consulta via internet de nome, com resposta online, gratuita e indicação de documentação para abertura de empresa.
9.1.6	Implantação do Livro Fiscal Eletrônico utilizando certificação digital.
9.1.7	16 Unidades Minas Fácil implantadas: Três Corações, Viçosa, Nova Serrana, Itabira, Passos, Sete Lagoas, Itajubá, Muriaé, Ponte Nova, Patos de Minas, Divinópolis, Uberaba, Juiz de Fora, Varginha, Governador Valadares e Patrocínio.
9.1.8	Disponibilização da Certidão de Débito Tributário online e sem taxa.
9.1.9	Integração da JUCEMG e Minas Fácil ao Cadastro Sincronizado.
9.1.10	Implantação do sistema de emissão de atestado de antecedentes criminais via <i>web</i> .
9.1.11	Implantação do novo Sistema de Registro Mercantil pela JUCEMG.
9.1.12	Início de operação do UAI Móvel.
9.1.13	Integração das Regionais Setoriais de Divinópolis, Juiz de Fora, Uberlândia, Montes Claros e Governador Valadares por meio de reestruturação física, de recursos operacionais e capacitação.
9.1.14	Ampliação em 39,58% do número de micro e pequenas empresas participantes dos processos de compras do Estado.
9.1.15	10 Regionais Setoriais integradas nas seguintes cidades: Coronel Fabriciano, Passos, Lavras, Pouso Alegre, Curvelo, Teófilo Otoni, Ubá, Barbacena, Montes Claros, Uberaba.
9.1.16	Redução do tempo médio de abertura de empresas em Belo Horizonte para 9 dias e nas unidades do Minas Fácil do interior do estado para 15 dias.
9.1.17	Aumento em 67 % de participação das micro e pequenas empresas nas compras do Estado.
9.1.18	Serviços prestados pelo CBMMG, SEF, SISEMA e VISA disponibilizados pela internet.
Resultados 2010	
9.1.19	Implantação do Piloto do Módulo Integrador em 29 Unidades Minas Fácil do interior.
9.1.20	Implantação das Unidades Minas Fácil em Patrocínio e São Lourenço.
9.1.21	Encerramento do Projeto de Assistência Técnica o qual contemplou três entregas: -Metodologia de avaliação da qualidade dos serviços prestados ao empreendedor que proporciona um ranking de órgãos e de serviços, contemplando abertura, alteração e encerramento de empresas no estado. -Carteira com sete projetos estratégicos para melhoria do ambiente de negócios. -Proposta de modelo de encerramento de empresa simplificado e integrado.
9.1.22	Assinatura e publicação dos Acordos de Cooperação Técnica entre a SEPLAG e a Polícia Civil e entre a SEPLAG e a SEDESE para redesenho de processos nas UAIs.
9.1.23	Realização de Audiência Pública e Consulta Pública ao Edital para a reformulação da UAI via PPP.
9.1.24	Início da obra na UAI Barro Preto.
9.1.25	Unidade Regional de Diamantina integrada.
9.1.26	Divulgação dos resultados do PE Descomplicar no 1º semestre de 2010 realizada.
9.1.27	Site do CBMMG reestruturado.
9.1.28	71% da Participação de Micro e Pequenas Empresas nos processos de compras do Estado em COTEP e Pregão Eletrônico.
9.1.29	15 novos Termos de referência técnicos desenvolvidos.
9.1.30	UAI Poços de Caldas reestruturada

Quadro 79 - Projeto Descomplicar– Resultados 2007 a 2010
Fonte: SEPLAG (2010)

9.9.2. Promoção e Atração de Investimentos Estratégicos

9.2 - Promoção e Atração de Investimentos Estratégicos	
Resultados 2007 a 2009	
9.2.1	Protocolo assinado com CSN (R\$ 9,5 bilhões).
9.2.2	04 usinas da cadeia do etanol em operação (3 expansões e 1 nova usina).
9.2.3	R\$ 8,4 bilhões de investimentos com implantação iniciada (Votorantim, Grupo Fiat, Kinross e outras empresas de menor porte).
9.2.4	Investimentos atraídos para as cadeias produtivas: <ul style="list-style-type: none"> - A cadeia de Etanol atraiu 5,764 bilhões. - A cadeia de Siderurgia, metalurgia e metal-mecânico 27,743 bilhões. - A cadeia de Biotecnologia e fármacos 82,4 milhões. - A cadeia de Indústria química atraiu 2,864 bilhões. - As outras cadeias atraíram 4,015 bilhões.
9.2.5	29.057 empregos diretos criados e 45.483 empregos indiretos.
9.2.6	Financiamento concedido a 92 empresas pelo Fundo de Incentivo de Desenvolvimento - FINDES, no total de R\$ 287,9 milhões em 2009 e 78 empresas pelo Fundo de Incentivo de Desenvolvimento - FINDES, no total de R\$ 377,6 milhões.
Resultados 2010	
9.2.7	Financiamento a empresas concedido pelo FINDES, no total de R\$ 202 milhões.
9.2.8	Financiamento a empresas concedido pelo FUNDESE, no total de R\$ 81 milhões.
9.2.9	Investimentos atraídos para as cadeias produtivas: <ul style="list-style-type: none"> - cadeia de Bioenergia atraiu R\$ 3 bilhões. - cadeia de Siderurgia, metalurgia e metal-mecânico atraiu R\$ 40 bilhões. - cadeia de Biotecnologia e fármacos atraiu 119 milhões. - cadeia de Indústria química atraiu 202 milhões. - as outras cadeias atraíram R\$ 1,571 bilhão.
9.2.10	47.175 empregos diretos criados e 103.272 empregos indiretos em todas as cadeias.

Quadro 80 - Projeto Promoção e Atração de Investimentos Estratégicos – Resultados 2007 a 2010
Fonte: SEPLAG (2010)

9.9.3. Inserção Competitiva das Empresas Mineiras no Mercado Internacional

9.3 - Inserção Competitiva das Empresas Mineiras no Mercado Internacional	
Resultados 2007 a 2009	
9.3.1	Operação de voo de carga regular Miami-BH iniciada.
9.3.2	04 empresas em operação no Porto Seco Granbel.
9.3.3	570 atendimentos a exportadores na Central Exportaminas até 2008 e 700 atendimentos em 2009.
9.3.4	Protocolo assinado empresa TRIP LINHAS AÉREAS para ampliação da malha aérea em MG.
9.3.5	Projeto Cidade Aeroporto de BH apresentado em conferência internacional.
9.3.6	Obras de expansão do centro de manutenção da Gol iniciada.
9.3.7	Operação do voo BH – Lisboa pela TAP iniciada.
9.3.8	Curso de capacitação de formação de pilotos e em manutenção de aeronaves iniciados.
9.3.9	Terraplanagem da 1ª fase das obras do Aeroporto Internacional Tancredo Neves concluída.
Resultados 2010	
9.3.10	534 atendimentos a empresas realizados pela Central ExportaMinas.

9.3.11	Mapa estratégico para o Comércio Exterior de Minas Gerais elaborado e entregue.
9.3.12	1 nova empresa atraída para o Porto Seco de Betim.
9.3.13	Master Plan para Desenvolvimento Sustentável do Vetor Norte da RMBH realizado pela JURONG.
9.3.14	Promoção do Aeroporto Industrial com a participação na Feira Intermodal South America.
9.3.15	Conclusão da expansão do centro de manutenção de aeronaves da Gol.
9.3.16	Apresentação do Aeroporto Internacional de Belo Horizonte no Fórum Internacional de Aeroportos Cidades na China.
9.3.17	Relatórios Parciais do Fundo de Estudo de Viabilidade Técnico - FEV para o traçado da conexão ferroviária de BH ao AITN e a Plataforma Logística do AITN entregues.
9.3.18	Assinatura de convênio junto a INFRAERO para repasse de recursos com objetivo de contratar Projeto Executivo para expansão do Terminal 1 e Construção do Terminal 2 no Aeroporto Internacional Tancredo Neves.
9.3.19	Início da 2ª turma de curso de capacitação em mecânica de aeronaves.
9.3.20	Publicação do Panorama do Comércio Exterior de Minas Gerais – Edição 2010.

Quadro 81 - Projeto Inserção Competitiva das Empresas Mineiras no Mercado Internacional – Resultados 2007 a 2010

Fonte: SEPLAG (2010)

9.9.4. Parcerias para Provisão de Serviços de Interesse Público

9.4 - Parcerias para Provisão de Serviços de Interesse Público	
Resultados 2007 a 2009	
9.4.1	Contrato assinado da PPP MG-050 (obras iniciadas).
9.4.2	Portal PPP aberto e disponível para usuários – http://www.ppp.mg.gov.br .
9.4.3	Assinatura do contrato dos Estudos do Modelo de Gestão para a Cidade Administrativa – BID.
9.4.4	Carteira de projetos de parcerias elaborada (Pavimentação, pontes e restauração – Passos, Uberaba, Bambuí, Frutal, Carneirinho, Paracatu).
9.4.5	Estudo da exploração das áreas do entorno da Cidade Administrativa entregue e aprovado pelo Conselho Gestor.
9.4.6	219 pessoas capacitadas em seminários e benchmarking.
9.4.7	Contratação de empresa para elaboração de estudos de viabilidade de exploração dos imóveis do IPSEMG.
Resultados 2010	
9.4.8	Entrega do relatório final definitivo dos estudos do DATA CENTER.
9.4.9	Definição dos modelos de aproveitamento dos imóveis do IPSEMG (Praça de Liberdade e Avenida Amazonas) entregue.
9.4.10	Contratação de consultoria para elaboração dos estudos de engenharia do projeto do entorno viário da Cidade Administrativa e entrega do primeiro produto (Especificações do Terreno).
9.4.11	Modelagem PPP do Mineirão concluída.
9.4.12	Workshop realizado sobre o tema: "Compartilhamento e Gestão de riscos em contratos de PPP" capacitando 20 pessoas.

Quadro 82 - Projeto Parcerias para Provisão de Serviços de Interesse Público – Resultados 2007 a 2010

Fonte: SEPLAG (2010)

9.9.5. Oferta de Gás Natural

9.5 - Oferta de Gás Natural	
Resultados 2007 a 2009	
9.5.1	Construção do ramal MBR (34,5 km) concluída.
9.5.2	187 km de gasoduto de distribuição construídos no Vale do Aço.
9.5.3	66 km de gasoduto de distribuição construídos no Sul de Minas, totalizando 104km.
9.5.4	Ampliação da rede de distribuição de gás natural na Grande BH e Juiz de Fora (8 km), totalizando 75,4 km.
Resultados 2010	
9.5.5	Ligação realizada para atendimento a 2 novos clientes no Sul de Minas.
9.5.6	Ligação realizada para atendimento a 2 novos clientes na RMBH.
9.5.7	85 km de gasoduto de distribuição construídos no Vale do Aço, totalizando 329 km.
9.5.8	2 km de gasoduto de distribuição construídos para atendimento a cliente âncora em Jeceaba, totalizando 6 km.
9.5.9	Início das obras para implantação do Projeto de Atendimento a Clientes Residenciais.
9.5.10	Assinatura de contrato de fornecimento com Cliente Âncora em maio de 2010 (ALCOA - 204 mil m³/dia).

Quadro 83 - Projeto Oferta de Gás Natural – Resultados 2007 a 2010

Fonte: SEPLAG (2010)

9.9.6. Cresce Minas

9.6 - Cresce Minas	
Resultados 2007 a 2009	
9.6.1	1.461 km de redes de média e baixa tensão construídos, totalizando 3.821 km.
9.6.2	Obras concluídas nas subestações de Betim 4, BH Santa Efigênia, Pedra Indaiá, Conceição Aparecida, Rio Casca e Coqueiros (Triângulo), ampliando a capacidade de transformação em 260 MVA, totalizando 300 MVA.
Resultados 2010	
9.6.3	486 km de redes de média e baixa tensão construídos, totalizando 4.307 km.
9.6.4	Ampliação da capacidade de transformação em 171 MVA, totalizando 471 MVA, com energização das Subestações: Nova Serrana, Cláudio 2, Prata 2, Carneirinho, Lajinha, Igarapé, Porteirinha 2, Curvelo 2, Perdizes, Espinosa, Pedra Azul, reforço para região de Serra Geral e Carmópolis de Minas.

Quadro 84 - Projeto Cresce Minas – Resultados 2007 a 2010

Fonte: SEPLAG (2010)

9.10. INOVAÇÃO, TECNOLOGIA E QUALIDADE

Projetos Estruturadores
10.1 - Rede Formação Profissional Orientada pelo Mercado
10.2 - Certifica Minas
10.3 - Arranjos Produtivos em Biotecnologia, Biocombustíveis, Eletroeletrônicos e Softwares
10.4 - Rede de Inovação Tecnológica

Quadro 85 - Área de Resultado: Inovação, Tecnologia e Qualidade – Projetos Estruturadores

Fonte: SEPLAG (2010)

9.10.1. Rede Formação Profissional Orientada pelo Mercado

10.1 - Rede Formação Profissional Orientada pelo Mercado	
Resultados 2007 a 2009	
10.1.1	12 Cursos de Qualificação e Especialização Profissional ofertados pela UTRAMIG.
10.1.2	84 Centros Vocacionais Tecnológicos CVTs implantados.
10.1.3	6 municípios atendidos pelo Banco de Dados Social.
10.1.4	487 Telecentros implantados.
10.1.5	Software de gestão implantado em 6 CVTs.
10.1.6	20 CVTs capacitados nos cursos Modelo de Excelência em Gestão (MEG), Conceitos e Instrumentos de Gestão para Resultados (CIGR) e Sistemas de Avaliação em 2009.
10.1.7	910 alunos atendidos em cursos de qualificação profissional no Norte de Minas em 2009.
10.1.8	60 alunos atendidos em cursos de especialização e lapidação de gemas e jóias e artesanato mineral em Teófilo Otoni em 2009.
10.1.9	Cidades atendidas pelos cursos: Bocaiúva, Buritizeiro, Catuti, Espinosa, Jaíba, Janaúba, Januária, Monte Azul, Montes Claros, Nova Porteirinha, Pirapora, Porteirinha, Rio Pardo de Minas, Salinas.
10.1.10	Modelo de gestão e plano de ação de implementação para operacionalização de CVT e Telecentros concluídos e validados.
Resultados 2010	
10.1.11	13 cursos de Ensino à Distância formatados e disponibilizados para a rede de CVT e Telecentros.
10.1.12	46.989 cursos de inclusão digital realizados nos CVTs.
10.1.13	Indicadores de gestão aplicáveis aos CVT e Telecentros padronizados para acompanhamento da rede.

Quadro 86 - Projeto Rede Formação Profissional Orientada pelo Mercado – Resultados 2007 a 2010
Fonte: SEPLAG (2010)

9.10.2. Certifica Minas

10.2 - Certifica Minas	
Resultados 2007 a 2009	
10.2.1	894 propriedades fiscalizadas quanto ao vazio sanitário da soja até 2008 e 632 propriedades fiscalizadas em 2009.
10.2.2	Concurso de qualidade de cafés de Minas Gerais realizado.
10.2.3	36.695 propriedades de bovinos, suínos e aves fiscalizados até 2008 e 21.667 produtores de animais fiscalizados em 2009.
10.2.4	113 Propriedades de cachaça certificadas.
10.2.5	531 propriedades aptas a exportar.
10.2.6	361 propriedades de café certificadas até 2008 e 1.029 propriedades de café certificadas em 2009.
10.2.7	Capacitação de 970 servidores do IMA nas práticas de fiscalização e certificação.
Resultados 2010	
10.2.8	Fiscalizações de propriedades produtoras de animais e vegetais realizadas pelo IMA até abr/2010: - 9.144 produtores de bovino fiscalizados. - 2.475 produtores de suínos fiscalizados. - 3.792 produtores de aves fiscalizados. - 648 propriedades de soja fiscalizadas.

10.2.9	34 propriedades de cachaça certificadas.
10.2.10	2.264 propriedades aptas a exportar animais em Minas Gerais
10.2.11	As exportações mineiras de soja em grão, entre os meses de janeiro e dezembro de 2009, tiveram crescimento de 84%, na comparação com igual período de 2008. O montante exportado foi de US\$ 327,7 milhões, que corresponde a 66% das exportações do complexo soja, composto ainda por farelo e óleo de soja (US\$ 123 milhões e US\$ 42,9 milhões, respectivamente).

Quadro 87 - Projeto Certifica Minas – Resultados 2007 a 2010

Fonte: SEPLAG (2010)

9.10.3. Arranjos Produtivos em Biotecnologia, Biocombustíveis, Eletroeletrônicos e Softwares

10.3 - Arranjos Produtivos em Biotecnologia, Biocombustíveis, Eletroeletrônicos e Softwares									
Resultados 2007 a 2009									
10.3.1	Design House do APL de Eletroeletrônicos implantado.								
10.3.2	Implantação de 5 Pólos de Excelência (Cafê, Recursos Hídricos, Florestas, Minero-Metalúrgico e Leite) no Estado.								
10.3.3	Implantação de 3 Pólos de Inovação (Araçuaí, Salinas e Teófilo Otoni).								
10.3.4	Internacionalização dos APLs – escritório em Montevidéu implantado.								
10.3.5	Implantação e início da operacionalização dos Bureaux para os APL de Eletroeletrônicos, Biocombustíveis, Biotecnologia e Software.								
10.3.6	Escritório do Polo de Excelência de Genética de Bovinos (Uberaba) implantado. 1.090 pessoas capacitadas nos treinamentos do APL de Biocombustíveis.								
10.3.7	Atendimento de empresas nos bureaux dos APLs: <table border="1"> <tr> <td>APL de Eletroeletrônicos</td><td>116 instituições/empresas atendidas</td></tr> <tr> <td>APL de Biocombustíveis</td><td>112 instituições/empresas atendidas</td></tr> <tr> <td>APL de Software</td><td>163 instituições/empresas atendidas</td></tr> <tr> <td>APL de Biotecnologia</td><td>41 instituições/empresas atendidas</td></tr> </table>	APL de Eletroeletrônicos	116 instituições/empresas atendidas	APL de Biocombustíveis	112 instituições/empresas atendidas	APL de Software	163 instituições/empresas atendidas	APL de Biotecnologia	41 instituições/empresas atendidas
APL de Eletroeletrônicos	116 instituições/empresas atendidas								
APL de Biocombustíveis	112 instituições/empresas atendidas								
APL de Software	163 instituições/empresas atendidas								
APL de Biotecnologia	41 instituições/empresas atendidas								
Resultados 2010									
10.3.8	APL de Biocombustíveis - 112 instituições e empresas atendidas pelo Bureau de Inovação e Inteligência Competitiva.								
10.3.9	APL de Biotecnologia - 76 empresas atendidas pelo Bureau de Inovação e Inteligência Competitiva.								
10.3.10	APL de Eletroeletrônicos - 116 empresas atendidas pelo Bureau de informação, pesquisa e desenvolvimento.								
10.3.11	APL de Software – 160 instituições e empresas atendidas pelo Centro de informação, pesquisa e desenvolvimento.								
10.3.12	1.589 agentes TEIA treinados nas cidades-polo de inovação.								
10.3.13	Software de simulação dos impactos do sistema tributário estadual na cadeia produtiva do leite em Minas Gerais desenvolvido.								
10.3.14	100 pessoas treinadas na Design House nos cursos Verilog e VHDTL teóricos.								
10.3.15	20 profissionais atendidos em capacitações específicas no Polo de Excelência do Café.								
10.3.16	XII EBRAMEM - Encontro Brasileiro em Madeiras e Estruturas de Madeira, realizado com o objetivo de possibilitar Promoção de Negócios e Inovação tecnológica do setor agroindustrial de madeira e Móveis no Pólo de Excelência em Florestas.								

Quadro 88 - Projeto Arranjos Produtivos em Biotecnologia, Biocombustíveis, Eletroeletrônicos e Softwares – Resultados 2007 a 2010

Fonte: SEPLAG (2010)

9.10.4. Rede de Inovação Tecnológica

10.4 – Rede de Inovação Tecnológica	
Resultados 2007 a 2009	
10.4.1	Obras de urbanização (fase I) do Parque Tecnológico de Viçosa concluídas.
10.4.2	7 Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs) estruturados: UFV, UFLA, UNIMONTES, UFMG, UFU, EPAMIG e UFJF.
10.4.3	Portal do Sistema Mineiro de Inovação - SIMI disponível para acesso público.
10.4.4	Início das obras dos Parques Tecnológicos de Belo Horizonte, Itajubá e Viçosa.
10.4.5	Centro Minas Design implantado.
10.4.6	Programas de Incentivo à Inovação com estudos de viabilidade finalizados; na Universidade Federal de Lavras (PII Agroenergia), Fundação BioMinas (PII Biotecnologia), Universidade Federal de Minas Gerais e Universidade Federal de Juiz de Fora (II).
10.4.7	53 empresas graduadas pelas incubadoras de base tecnológica até dezembro de 2009.
10.4.8	Incubadora de Lavras modernizada e com capacidade de atendimento ampliada.
10.4.9	15 laboratórios homologados pela Rede Metrológica de Minas Gerais.
10.4.10	10 empreendimentos atraídos para os Parques Tecnológicos de Minas Gerais.
10.4.11	Fundação e estrutura do Condomínio de Empresas do Parque Tecnológico de Belo Horizonte (BHTEC) concluídas.
10.4.12	28 empresas atendidas pelo Centro Minas Design com desenvolvimento de protótipos, totalizando 66 empresas atendidas desde 2007.
10.4.13	Edifício sede de Parque Tecnológico de Viçosa (PTV) reformado.
Resultados 2010	
10.4.14	185 empreendedores capacitados em treinamentos coordenados pela SECTES.
10.4.15	Incubadora HABITAT, da Fundação Biominas, reformada e com capacidade de atendimento ampliada.
10.4.16	Incubadora INOVA - UFMG - modernizada e com capacidade de atendimento ampliada.
10.4.17	Lançamento do Design de Embalagens no EmbalaMinas, realizado na Expominas.
10.4.18	19 empresas graduadas pelas incubadoras de base tecnológica, totalizando 72 desde 2008.
10.4.19	3 Núcleos de Inovação Tecnológica (NIT) consolidados, totalizando 12 desde 2008.
10.4.20	Obra da 2ª etapa do Parque Tecnológico de Viçosa concluída.

Quadro 89 - Projeto Rede de Inovação Tecnológica – Resultados 2007 a 2010

Fonte: SEPLAG (2010)

9.11. QUALIDADE AMBIENTAL

Projetos Estruturadores
11.1 - Conservação do Cerrado e Recuperação da Mata Atlântica
11.2 - Revitalização da Bacia do Rio das Velhas – Meta 2010
11.3 - Consolidação da Gestão em Recursos Hídricos em Bacias Hidrográficas
- Resíduos Sólidos

Quadro 90 - Área de Resultado: Qualidade Ambiental – Projetos Estruturadores

Fonte: SEPLAG (2010)

9.11.1. Conservação do Cerrado e Recuperação da Mata Atlântica

11.1 - Conservação do Cerrado e Recuperação da Mata Atlântica	
Resultados 2007 a 2009	
11.1.1	Conclusão das obras de implantação da sub-base da Força Tarefa de Curvelo.
11.1.2	Publicação da lei 17.727/08 que institui o Bolsa Verde, concessão de incentivo financeiro a proprietários e posseiros rurais e do decreto 45.113/09 que o regulamenta.
11.1.3	103.264 hectares de áreas protegidas regularizados e 198.088 hectares criadas.
11.1.4	23.563 hectares de mata nativa plantados referentes ao ano agrícola e 1741 nascentes protegidas.
11.1.5	3.352 hectares de áreas protegidas referente ao repasse de R\$984.659,00 como pagamento de serviços ambientais em 2009.
11.1.6	Sub-base da Força Tarefa de Viçosa construída.
11.1.7	Abertura do Parque do Sumidouro ao uso público.
11.1.8	Concluídas obras de restauração da casa Fernão Dias, a reforma da Fazenda Sobrado, implantação de trilhas e duas portarias e dois pórticos.
11.1.9	Elaborado o Plano de Manejo do Parque Serra Verde.
Resultados 2010	
11.1.10	9.280 hectares de áreas protegidas regularizados, totalizando 112.544 no quadriênio 2007-2010.
11.1.11	20.666 hectares de mata nativa plantados/recuperados no ano agrícola 2009-2010, totalizando 44.169 hectares no quadriênio 2007-2010.
11.1.12	10 treinamentos realizados e 94 assistências técnicas prestadas às comunidades pelo programa Travessia Meio Ambiente.
11.1.13	05 novos Planos de Prevenção para as Unidades de Conservação elaborados.

Quadro 91 - Projeto Conservação do Cerrado e Recuperação da Mata Atlântica – Resultados 2007 a 2010

Fonte: SEPLAG (2010)

9.11.2. Revitalização da Bacia do Rio das Velhas – Meta 2010

11.2 - Revitalização da Bacia do Rio das Velhas	
Resultados 2007 a 2009	
11.2.1	Ampliação do tratamento de esgoto na bacia do Rio das Velhas de 22,9% para 41,3% no período 2005-2008.
11.2.2	Repasse de recursos do FHIDRO no montante de R\$ 7.705.167,00 para a prefeitura de Belo Horizonte.
11.2.3	300 lançamentos de esgoto eliminados nas Sub-bacias Arrudas e Onça.
11.2.4	Licitação do tratamento secundário da ETE Onça concluída.
11.2.5	Realização do Seminário Internacional Meta 2010.
11.2.6	19 obras de intervenções de saneamento e fundo de vale finalizadas, totalizando 83 lançamentos eliminados.
11.2.7	Assinatura da carta-compromisso com a Meta 2010 por 26 prefeitos.
11.2.8	Portal Meta 2010 disponibilizado para o público externo.
11.2.9	Disponibilização do site da Meta 2010 para público externo.
11.2.10	Programa de Saneamento Ambiental da Bacia do Ribeirão da Mata elaborado.
11.2.11	Implantados 155 hectares de terraço e 134 bacias de captação de enxurradas.
11.2.12	Conclusão dos projetos de redes coletoras, interceptores e elevatórias para a sede de Sabará, bairros General Carneiro, Ana Lúcia e Nossa Senhora de Fátima e da ETE Sabará.
11.2.13	Expedição FestiVelhas realizada.

Resultados 2010	
11.2.14	Conclusão da segunda etapa da Estação de Tratamento de Esgoto do Ribeirão do Onça (ETE Onça).
11.2.15	09 obras de intervenções de saneamento e fundo de vale finalizadas, totalizando 16 lançamentos de esgoto adequados.
11.2.16	Realização do II Seminário Internacional sobre Revitalização dos Rios.
11.2.17	Realização de Seminário com a comunidade para discussão dos resultados da Meta 2010 e desafios do futuro da revitalização da Bacia do Rio das Velhas.

Quadro 92 - Projeto Revitalização da Bacia do Rio das Velhas – Resultados 2007 a 2010

Fonte: SEPLAG (2010)

9.11.3. Consolidação da Gestão em Recursos Hídricos em Bacias Hidrográficas

11.3 - Consolidação da Gestão em Recursos Hídricos em Bacias Hidrográficas	
Resultados 2007 a 2009	
11.3.1	Implantação de 87 novos pontos de monitoramento da qualidade da água.
11.3.2	Aprovação do Plano Diretor da Bacia do Rio Pará pelo Comitê Bacia Hidrográfica do Rio Pará e pelo CERH.
11.3.2	Deliberação Normativa sobre outorga para lançamento de efluentes publicada.
11.3.4	200.000 registros efetuados na campanha de regularização de recursos hídricos “Faça uso legal da água”.
11.3.5	Criação de 5 Comitês de Bacia Hidrográfica.
11.3.6	Contratação da elaboração do Plano Estadual de Recursos Hídricos.
11.3.7	Plano Diretor de Recursos Hídricos da Bacia do Piracicaba/Jaguari encaminhado e aprovado no plenário do Conselho Estadual de Recursos Hídricos.
11.3.8	Plano Diretor integrado de recursos hídricos da Bacia do Rio Doce elaborado.
11.3.9	Base hidrográfica das Bacias do Rio Piracicaba e Jaguari, do Rio das Velhas, dos Rios Preto e Paraibuna, dos Rios Pomba e Muriaé, do Rio Araguari e do Rio Pará concluídas.
11.3.10	3.119 usos de recurso hídricos fiscalizados.
11.3.11	Rede de monitoramento da qualidade da água subterrânea implantada no Aquífero Guarani.
11.3.12	Cobrança pelo uso da água implantada nas Bacias do Rio das Velhas, Araguari e na Porção Mineira dos Rios Piracicaba, Capiravi e Jundiá.
11.3.13	Aprovados pelo Conselho Estadual de Recursos Hídricos (CERH) os Comitês de Bacia Hidrográfica (CBH) dos Afluentes Mineiros do Rio São Mateus e o do Alto do Jequitinhonha.
11.3.14	Implantadas redes de monitoramento da qualidade da água superficial nas Bacias do Rio Jequitinhonha, do Rio Mucuri, do Rio Pardo e nas Bacias do Leste.
Resultados 2010	
11.3.15	Conclusão dos Planos Diretores da Bacia do Rio Verde, da Bacia do Rio Sapucaí, da Bacia do Rio Pacuí e da Bacia do Rio Araçuaí.
11.3.16	Convênio para Estruturação da Agência de Bacia do Rio Pará assinado.
11.3.14	25 convênios de repasse de recursos para apoio aos Comitês de Bacias Hidrográficas assinados.
11.3.14	1.811 usos de recursos hídricos fiscalizados.
11.3.14	02 Unidades de Planejamento e Gestão de Recursos Hídricos, Afluentes Mineiros do Alto São Francisco e Rio das Velhas, com cadastro concluído.
11.3.14	Redes de Monitoramento da Qualidade da Água da Bacia do Rio Paranaíba em operação.

Quadro 93 - Projeto Consolidação da Gestão em Recursos Hídricos em Bacias Hidrográficas – Resultados 2007 a 2010

Fonte: SEPLAG (2010)

9.11.4. Resíduos Sólidos

11.4 - Resíduos Sólidos	
Resultados 2007 a 2009	
11.4.1	Centro Mineiro de Referência em Resíduos (CMRR) implantado.
11.4.2	200 alunos atendidos no curso de gestão em negócios de resíduos.
11.4.2	28 obras de implantação de sistemas de disposição final adequada de resíduos sólidos finalizadas.
11.4.4	Implantação da Coleta Seletiva em 06 municípios.
11.4.5	Publicação da lei 18.031/2009 que dispõe sobre a Política Estadual de Resíduos Sólidos.
11.4.6	Programa Ambientação implantado em 54 prédios de instituições de governo.
11.4.7	Coleta seletiva implantada em 30 municípios: Buritizeiro, Centralina, Gurinhatã, Janaúba, Juatuba, Monte Alegre de Minas, Mateus Leme, Candeias, Guapé, Cristais, Ilicineia, Rio Doce, Santa Cruz do Descalvado, Entre Rios de Minas, Presidente Juscelino, Muriaé, Arcos, São José do Goiabal, Papagaios, Carmo da Mata, Bom Jardim de Minas, Pingo D'água, São Tiago, Ressaquinha, Fortaleza de Minas, Nova União, Manhumirim, Senhora de Oliveira, Piranga e Dom Silvério.
11.4.8	08 obras de disposição final adequada de resíduos sólidos finalizadas: Carrancas, Nazareno, Passa Quatro, Dolores de Indaiá, Sacramento, Congonhas do Norte, Piraúba e Tiradentes.
11.4.9	Medidas mínimas para erradicação de lixões implantadas em 101 municípios.
11.4.10	Realização do 8º Edição do Festival de Lixo e Cidadania.
11.4.11	Parcerias formalizadas pelo CMRR totalizando R\$860.100,00, sendo elas com a Microsoft, Tora, Sucesso, SENAC, SEBRAE e Secretaria de Estado de Educação – PEP.
Resultados 2010	
11.4.12	Visitas técnicas realizadas a 759 Municípios para atualização do Inventário da disposição de Resíduos Sólidos Urbanos.
11.4.13	Inventário de Resíduos Sólidos Urbanos de MG com dados das visitas técnicas de 2009 atualizado.
11.4.14	Inventário de Resíduos Sólidos Industriais e Minerários com dados de 2009 disponibilizado no Portal FEAM.
11.4.15	R\$ 642.508,68 em parcerias formalizadas pelo Centro mineiro de Referência em Resíduos.
11.4.16	Coleta seletiva implantada em 09 municípios: Caxambú, Goianá, Guarani, Jacuí, Santa Efigênia de Minas, São João Evangelista, Virginópolis, Manhumirim, Virgolândia.
11.4.17	Formatura da 1ª turma do Curso técnico em meio ambiente com ênfase em Gestão em Negócios de Resíduos.
11.4.18	5 oficinas de Plano de Gerenciamento de Resíduos de Serviços de Saúde realizadas.

Quadro 94 - Projeto Resíduos Sólidos – Resultados 2007 a 2010

Fonte: SEPLAG (2010)

9.12. QUALIDADE E INOVAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

Projetos Estruturadores
12.1 - Governo Eletrônico
12.2 - Cidade Administrativa
12.3 - Choques Setoriais de Gestão
12.4 - Ampliação da Profissionalização de Gestores Públicos

Quadro 95 - Área de Resultado: Qualidade e Inovação da Gestão Pública – Projetos Estruturantes

Fonte: SEPLAG (2010)

9.12.1. Governo Eletrônico

12.1 - Governo Eletrônico	
Resultados 2007 a 2009	
12.1.1	Terminais eletrônicos do DETRAN implantados.
12.1.2	Disponibilização para a sociedade de 1.179 serviços online pelo Portal Minas (média anual).
12.1.3	Conclusão do Modelo GRP (Govern Resource Planning) Minas.
12.1.4	Conclusão do Portal Minas Transparente.
12.1.5	Implementação do Procedimento de controle de demandas de Tecnologias da Informação e Comunicação - TIC na SEPLAG.
12.1.6	Publicação da Política e Modelo de TIC.
12.1.7	Realização da pesquisa de necessidades de serviços de Tecnologia de Informação e Comunicação junto à população.
12.1.8	Novo Portal Minas em produção.
12.1.9	Implantação de 18 terminais de auto-atendimento nas UAI em todo o estado, facilitando o acesso do cidadão aos serviços prestados pelo governo de Minas Gerais.
12.1.10	Disponibilização do envio de SMS para aviso de licitação para fornecedores cadastrados no Portal de Compras e avisos de agendamento para emissão de carteiro de trabalho e solicitação de seguro-desemprego nas UAIs.
12.1.11	Política de Segurança da Informação atualizada e publicada para o Poder Executivo do Governo do Estado de Minas Gerais.
12.1.12	Nova classificação econômica relacionada aos serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação implantada no SIAD.
12.1.13	Modelo de Participação Popular utilizando Tecnologias da Informação definido para cinco ações por meio do Projeto Teia-MG: -Relato de experiências de Turismo em Minas Gerais - Projeto Estruturador Destinos Turísticos Estratégicos; -Rede de Jovens Participantes - Projeto Estruturador Poupança Jovem; -Rede Virtual dos Comitês de Bacias Hidrográficas - Projeto Estruturador Consolidação da Gestão de Recursos Hídricos em Bacias Hidrográficas; -Rede de Empreendedores - Projeto Estruturador Rede de Inovação Tecnológica; -Rede de Jovens Trabalhadores - Projeto Projovem Trabalhador.
Resultados 2010	
12.1.14	Elaboração de Planos Diretores de Governo Eletrônico pelos órgãos estaduais.
12.1.15	Contratação das empresas responsáveis por desenvolver o Padrão Seguro de Informação e para desenvolvimento do GRP Minas.
12.1.16	Criação do Padrão de Desenvolvimento Seguro.
12.1.17	Implantação de terminal de auto-atendimento na UAI Poços de Caldas.

Quadro 96 - Projeto Governo Eletrônico – Resultados 2007 a 2010
Fonte: SEPLAG (2010)

9.12.2. Cidade Administrativa

12.2 - Cidade Administrativa	
Resultados 2007 a 2009	
12.2.1	Início das obras e conclusão das fundações dos prédios do Palácio, Secretarias 1 e 2, Centro de Convivência e Auditório.
12.2.2	Contratação de consultoria para a elaboração do modelo de gestão.
12.2.3	Conclusão da desapropriação das 10 casas situadas em área de risco na área S.
12.2.4	Assinatura do contrato para construção do túnel de acesso.
12.2.5	Conclusão das obras de estrutura do prédio de convivência.

12.2.6	Conclusão das obras de estrutura do auditório.
12.2.7	Publicação dos editais para contratação dos serviços de: restaurante do Centro de convivência, lanchonete, equipamentos para consumo de água, café, refrigerante, lanches e aquecimento de marmita, mobiliário, lixeiras internas e externas, caminhão para transporte de resíduos do subsolo até o ponto de coleta e serviços de dados.
Resultados 2010	
12.2.8	Conclusão das Obras do Auditório Presidente Juscelino Kubitschek.
12.2.9	Conclusão das Obras do Palácio Tiradentes.
12.2.10	Conclusão da arquitetura e acabamentos do Centro de Convivência.
12.2.11	Transferências da SEGOV, Gabinete Militar do Governador, SEPLAG, SISEMA, SEDE, INDI, IPSEMG, SEC, MGI, PRODEMGE, SEDS, PMMG, CBMMG, PCMG, SEF e SETOP para a Cidade Administrativa realizadas.
12.2.12	Conclusão das obras da Avenida José Maria Alkimim.
12.2.13	Conclusão das obras do túnel de acesso à Cidade Administrativa.

Quadro 97 - Projeto Cidade Administrativa – Resultados 2007 a 2010

Fonte: SEPLAG (2010)

9.12.3. Choques Setoriais de Gestão

12.3 - Choques Setoriais de Gestão	
Resultados 2007 a 2009	
12.3.1	Planejamento Estratégico realizado em 56 órgãos.
12.3.2	Assinatura do Acordo de Resultados de 2ª Etapa com 56 órgãos/entidades da administração direta e indireta.
12.3.3	Pagamento do prêmio por produtividade para 299 mil servidores, totalizando R\$ 320 milhões.
12.3.4	Realização anual da pesquisa de avaliação da percepção da população em relação à confiança nas instituições públicas e qualidade dos serviços prestados pelo governo estadual.
12.3.5	Realização do Seminário sobre 3º setor e OSCIPs.
12.3.6	Elaboração de cartilha sobre modelo OSCIP.
12.3.7	22 Agendas Setoriais implementadas, com 86% de efetividade.
12.3.8	60 órgãos e entidades com acordo de resultados assinados, através de 22 acordos de 1ª etapa e 56 acordos de 2ª etapa.
12.3.9	Pagamento de 318 milhões de reais em Prêmio por Produtividade, pelo reconhecimento do trabalho de cerca de 300 mil servidores.
12.3.10	16 Termos de Parcerias com OSCIPS vigentes em 2009 junto aos seguintes órgãos/entidades do Estado: SEDS, SEPLAG, SEGOV, Fundação Clóvis Salgado, Fundação TV Minas Cultural e Educativa, FEAM, SEDESE, SEC e SEEJ.
Resultados 2010	
12.3.11	Assinatura dos Termos Aditivos referentes à 1ª Etapa do Acordo de Resultados referente a 2009.
12.1.12	556 alunos capacitados em cursos de pós-graduação pela Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho.
12.1.13	20 sistemas avaliados na 1ª etapa mais IPSM e OGE, totalizando 22 acordos de 1ª etapa e 60 órgãos na 2ª etapa.
12.1.14	5 órgãos e entidades com plano de comunicação para “internalização dos servidores da gestão por resultados” elaborado.
12.1.15	5 órgãos e entidades com gestão a vista implementada: Fundação Clóvis Salgado, IEPHA, SEEJ, SEDS e SEDRU, SEDE.
12.1.16	1º processo de certificação de OSCIPS concluído com 6 OSCIPS certificadas.

Quadro 98 - Projeto Choques Setoriais de Gestão – Resultados 2007 a 2010

Fonte: SEPLAG (2010)

9.12.4. Ampliação da Profissionalização de Gestores Públicos

12.4 - Ampliação da Profissionalização de Gestores Públicos																								
	Resultados 2007 a 2009																							
12.4.1	Perfil de competências básicas dos Gestores Públicos do Estado de Minas Gerais elaborado.																							
12.4.2	Certificações dos cargos de Gerente Regional de Saúde, Superintendente de Planejamento Gestão e Finanças, Diretor de Atendimento SEDS, Gerente Administrativo das Regionais da HEMOMINAS e Diretor de Recursos Humanos realizadas.																							
12.4.3	Publicação da Lei Complementar, conclusão da especificação para adaptação do SISAD e capacitação dos recursos humanos para implementação da avaliação de desempenho dos gestores públicos.																							
12.4.4	2.125 alunos capacitados pela Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho em 2009, totalizando 5.278 alunos capacitados no triênio 2007-2009.																							
12.4.5	Certificação Ocupacional (resultados de 2007-2009): <table><tr><th>PROCESSOS (9)</th><th>Nº INTEGRANTES BANCO (468)</th><th>PERCENTUAL DE OCUPAÇÃO</th></tr><tr><td>SPGF 1</td><td rowspan="3">218</td><td rowspan="3">86,76%</td></tr><tr><td>SPGF 2</td></tr><tr><td>SPGF 3</td></tr><tr><td>GRS 1</td><td rowspan="2">124</td><td rowspan="2">85,71%*</td></tr><tr><td>GRS 2</td></tr><tr><td>DAS</td><td>40</td><td>61,11%</td></tr><tr><td>HEMOMINAS</td><td>31</td><td>75,00%</td></tr><tr><td>DRH 1</td><td rowspan="2">55</td><td rowspan="2">48%</td></tr><tr><td>DRH 2</td></tr></table> <p>* O 2º processo ainda não teve a lista de certificados publicada. Desta forma, o percentual de ocupação refere-se somente aos 91 certificados no 1º processo.</p>		PROCESSOS (9)	Nº INTEGRANTES BANCO (468)	PERCENTUAL DE OCUPAÇÃO	SPGF 1	218	86,76%	SPGF 2	SPGF 3	GRS 1	124	85,71%*	GRS 2	DAS	40	61,11%	HEMOMINAS	31	75,00%	DRH 1	55	48%	DRH 2
PROCESSOS (9)	Nº INTEGRANTES BANCO (468)	PERCENTUAL DE OCUPAÇÃO																						
SPGF 1	218	86,76%																						
SPGF 2																								
SPGF 3																								
GRS 1	124	85,71%*																						
GRS 2																								
DAS	40	61,11%																						
HEMOMINAS	31	75,00%																						
DRH 1	55	48%																						
DRH 2																								
12.4.6	Programa de desenvolvimento profissional para gerentes (PDG): -2008 - 380 gestores capacitados (Nota final de avaliação: 4,53). -2009 - 715 gestores capacitados (Nota final de avaliação: 4,70).																							
12.4.7	Desenvolvimento e implementação de uma metodologia de avaliação de desempenho, com cerca de 780 gestores públicos sendo avaliados.																							
12.4.8	Mapeamento de competências essenciais, desenvolvimento de modelo de gestão de desempenho e capacitação de servidores nos seguintes órgãos: - SEAPA: 200 servidores; - SEF: 4.000 servidores; - SEPLAG: 1.000 servidores; - SES: 9.000 servidores.																							

Quadro 99 - Projeto Ampliação da Profissionalização de Gestores Públicos – Resultados 2007 a 2009
Fonte: SEPLAG (2010)

9.13. QUALIDADE FISCAL

Projetos Estruturadores
13.1 - Qualidade e Produtividade do Gasto Setorial
13.2 - Eficiência Tributária e Modernização da Gestão Fiscal
13.3 - Fortalecimento Institucional para Modernização da Gestão Fiscal

Quadro 100 - Área de Resultado: Qualidade Fiscal – Projetos Estruturadores
Fonte: SEPLAG (2010)

9.13.1. Qualidade e Produtividade do Gasto Setorial

13.1 – Qualidade e Produtividade do Gasto Setorial																							
Resultados 2007 a 2009																							
13.1.1	Implementação de 4 famílias de compras: Material de Escritório, Informática, Medicamentos Básicos e Passagens aéreas com adesão de 43 órgãos.																						
13.1.2	Ampliação do com controle de frotas no SIAD de 58% para 70%.																						
13.1.3	Conclusão da especificação do Módulo de Gestão de obras e do Sistema de Fatura eletrônica.																						
13.1.4	Acompanhamento das 10 unidades com maior custo de energia com redução do custo do insumo em 15%.																						
13.1.5	Acompanhamento das 10 unidades com maior consumo de água com redução do consumo de água e esgoto em 6%.																						
13.1.6	Início da elaboração do diagnóstico para definição das 5 famílias a serem implementadas por meio da 2ª onda do GES.																						
13.1.7	<p>Realização de 6 treinamentos no Novo Portal de Compras em 5 regionais da SEPLAG, capacitando 238 servidores do estado de Minas Gerais, distribuídos conforme relação abaixo:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Treinamento 1 em Montes Claros - 38 servidores; -Treinamento 2 em Montes Claros - 40 servidores; -Treinamento em Pouso Alegre – 41 servidores; -Treinamento em Juiz de Fora – 30 servidores; -Treinamento em Gov. Valadares – 50 servidores; -Treinamento em Uberlândia – 39 servidores. 																						
13.1.8	<p>Implantação de 4 famílias de compras em 27 órgãos/entidades do estado, totalizando redução nas despesas de cerca de 34 milhões de reais.</p> <p>Economias do Projeto GES (JAN a DEZ/09)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Família</th><th>Valor Despesa Empenhada</th><th>Soma das economias baseline real</th><th>Percentual médio de economia</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Betuminoso</td><td>R\$ 67.597.224,90</td><td>R\$ 25.514.317,58</td><td>37,74%</td></tr> <tr> <td>Medicamentos</td><td>R\$ 47.947.935,55</td><td>R\$ 7.484.173,36</td><td>15,61%</td></tr> <tr> <td>Material de Escritório</td><td>R\$ 7.776.294,30</td><td>R\$ 974.250,67</td><td>12,53%</td></tr> <tr> <td>Total</td><td>R\$ 123.321.454,75</td><td>R\$ 33.972.741,60</td><td>27,55%</td></tr> </tbody> </table> <p>Fonte: SIAD - Período apurado: 01/01/2009 a 31/12/2009 - Ref. despesas empenhadas</p>			Família	Valor Despesa Empenhada	Soma das economias baseline real	Percentual médio de economia	Betuminoso	R\$ 67.597.224,90	R\$ 25.514.317,58	37,74%	Medicamentos	R\$ 47.947.935,55	R\$ 7.484.173,36	15,61%	Material de Escritório	R\$ 7.776.294,30	R\$ 974.250,67	12,53%	Total	R\$ 123.321.454,75	R\$ 33.972.741,60	27,55%
Família	Valor Despesa Empenhada	Soma das economias baseline real	Percentual médio de economia																				
Betuminoso	R\$ 67.597.224,90	R\$ 25.514.317,58	37,74%																				
Medicamentos	R\$ 47.947.935,55	R\$ 7.484.173,36	15,61%																				
Material de Escritório	R\$ 7.776.294,30	R\$ 974.250,67	12,53%																				
Total	R\$ 123.321.454,75	R\$ 33.972.741,60	27,55%																				
Redução de 24% dos custos de link de comunicações com a licitação da Rede Governo.																							
Resultados 2010																							
13.1.9	Início da implantação de 5 famílias de compras, a saber: Frota, Diárias e Hospedagens, Equipamentos médicos, Materiais médicos, Serviços PRODEMGE.																						
13.1.10	Média da disponibilidade do Portal de Compras: 99,59%.																						
13.1.11	Validação e realização de treinamentos relacionados aos Modelos de Gestão de estoques e almoxarifados.																						
13.1.12	Elaboração de modelo e política de compras para a Cidade Administrativa.																						
13.1.13	Implantação do Lote 8 de melhorias no Portal de Compras, com 17 melhorias realizadas.																						
13.1.14	Implantação do Lote 9 de melhorias no Portal de Compras, com 24 melhorias realizadas.																						
13.1.15	Implantação do Lote 10 de melhorias no Portal de Compras, com 23 melhorias realizadas.																						
13.1.16	Modelo de Gestão de Estoques e Almoxarifados implantado no Hemominas e em																						

	implantação na SEE.
13.1.17	Estudo de pré-viabilidade econômica dos imóveis do Estado concluído.
13.1.18	24% de redução média de despesas com a compra de medicamentos.
13.1.19	19% de redução média de despesas com a compra de material de escritório.
13.1.20	33% de redução média de despesas com a compra de equipamentos de informática.
13.1.21	24% de redução média de despesas com a compra de betuminosos.
13.1.22	7 órgãos com famílias de compras implantadas.
13.1.23	Modelo de Planejamento e Gestão de Compras Públicas - Pré-compra – implantado: SEPLAG, SISEMA, SEE, SEDS, SEDESE, Hemominas.

Quadro 101 - Projeto Qualidade e Produtividade do Gasto Setorial – Resultados de 2007 a 2010
Fonte: SEPLAG (2010)

9.13.2. Eficiência Tributária e Modernização da Gestão Fiscal

13.2 - Eficiência Tributária e Modernização da Gestão Fiscal	
Resultados 2007 a 2009	
13.2.1	Desenvolvimento de 35 módulos e sistemas visando a Integração da arrecadação com a gestão financeira, a melhoria do relacionamento Fisco/contribuinte, a simplificação dos processos de trabalho para facilitar a vida do contribuinte e interface ágil e confiável com os usuários dos serviços da SEF.
13.2.2	Realização de 195.000 horas de capacitação para servidores fazendários.
13.2.3	Redesenho de fluxos de trabalho (ITCD, restituição de tributos, reconhecimento de isenção e imunidade de IPVA e ICMS, Emissor de Cupom Fiscal).
13.2.4	Conclusão das obras de construção do Posto Fiscal de Borda da Mata.
13.2.5	125 manutenções realizadas nas unidades da SEF em 2009.
13.2.6	Realização de 132.641 horas de treinamento realizadas, capacitando cerca de 8.300 servidores fazendários.
13.2.7	Realização de 5.397 eventos de Educação Fiscal realizadas, beneficiando servidores e sociedade civil em todo o estado.
13.2.8	13 unidades fiscais reformadas e ampliadas totalizando melhorias em 31 unidades em todo o estado.
Resultados 2010	
13.2.9	Implantação de 11 módulos de sistemas informatizados.
13.2.10	Manutenção em 24 unidades fiscais.
13.2.11	650 veículos foram disponibilizados para atividades de fiscalização.
13.2.12	Realização de 1.907 eventos de Educação Fiscal.
13.2.13	Realização de 87.529 horas de treinamento com os servidores fazendários.
13.2.14	Reforma e ampliação de 10 unidade fiscais (STI Belo Horizonte – Rua Alagoas; SF/DF Poços de Caldas; AF de Ouro Fino; Prédio Walmaq – Uberlândia; PF Gonçalves; AF Caratinga; PF Guaxupé, AF Passos, AF/DF Nanuque).
13.2.15	Conclusão do Programa de Desenvolvimento Gerencial – PDG, beneficiando 400 servidores da SEF.

Quadro 102 - Projeto Eficiência Tributária e Modernização da Gestão Fiscal – Resultados de 2007 a 2010
Fonte: SEPLAG (2010)

9.13.3. Fortalecimento Institucional para Modernização da Gestão Fiscal

13.4 - Fortalecimento Institucional para Modernização da Gestão Fiscal	
Resultados 2010	
13.4.1	119 milhões de Notas Fiscais Eletrônicas recepcionadas pela SEF.
13.4.2	Aumento da arrecadação do estado com ICMS e IPVA em 16,7% em relação ao 1º trimestre de 2009.

Quadro 103 - Projeto Fortalecimento Institucional para Modernização da Gestão Fiscal – Resultados 2010
Fonte: SEPLAG (2010)

10. APENDICE A – DICIONÁRIO DE VARIÁVEIS

IF	SIGLA	DESCRIPTOR
IF1	TDIS_EF_RE	Taxa de distorção idade-série em MG no ensino fundamental na rede estadual
IF2	TDIS_EM_RE	Taxa de distorção idade-série em MG no ensino médio na rede estadual
IF3	TDIS_EF_TR	Taxa de distorção idade-série em MG no ensino fundamental em todas as redes
IF4	TDIS_EM_TR	Taxa de distorção idade-série em MG no ensino médio em todas as redes
IF5	TFL	Taxa de frequência líquida à escola da população de 15 a 17 anos
IF6	CPPS	Cobertura populacional do programa de saúde da família
IF7	P_DARDA	Percentual de Domicílios com acesso à rede geral de distribuição de água
IF8	P_DAREF	Percentual de Domicílios com acesso à rede de esgoto ou fossa séptica
IF9	TAPVP_DCD	Taxa de anos potenciais de vida perdidos por doenças cardiovasculares e diabetes
IF10	TMI	Taxa de mortalidade infantil
IF11	TRM	Taxa de resolubilidade macrorregional
IF12	CAPCP	Consumo aparente de cimento Portland
IF13	DTCPF	Diferença da taxa de crescimento da produção física industrial – MG e Brasil
IF14	TCR_PIBMG	Taxa de crescimento real do PIB de Minas Gerais
IF15	PMG_PIBAB	Participação de Minas Gerais no PIB do agronegócio brasileiro
IF16	PMG_EBCB	Participação de Minas Gerais no valor das exportações de carne bovina
IF17	VEMG	Valor das exportações de Minas Gerais (em US\$ milhões)
IF18	PMG_ENPITC	Participação de Minas Gerais nas exportações de produtos intensivos em tecnologia ou capital
IF19	NCEP	Número de contratos de exportação de patentes
IF20	NCFT	Número de contratos de fornecimento de tecnologia
IF21	NCEP_FT	Número de contratos de exploração de patentes e fornecimento de tecnologia
IF22	NPI	Número de pedidos de privilégio de invenção depositados
IF23	NMU	Número de pedidos de modelo de utilidade depositados
IF24	NCA	Número de certificados de adição
IF25	NTCP	Número de tratados de cooperação técnica de patentes
IF26	T_PPD	Total de pedidos de patentes
IF27	MPPMG	Média de publicações de pesquisadores domiciliados em MG
IF28	MMPD	Número de matriculados em programas de doutorado com notas 5,6 ou 7 na avaliação da CAPES
IF29	MTPDD	Média de teses de doutorado de programas de pós-graduação com notas 5,6 ou 7 na avaliação CAPES
IF30	NARMG	Número de acidentes em rodovias no âmbito do Estado de MG
IF31	PICMS_GN_MG	Participação do ICMS Grande Norte/MG
IF32	PNVM7	Proporção de nascidos vivos de mães com sete ou mais consultas de pré-natal
IF33	TDIS_GN_EF_RE	Taxa de distorção idade-série em GN no ensino fundamental na rede estadual
IF34	TDIS_GN_EM_RE	Taxa de distorção idade-série em GN no ensino médio na rede estadual
IF35	TDIS_GN_EF_TR	Taxa de distorção idade-série em GN no ensino fundamental em todas as redes
IF36	TDIS_GN_EM_TR	Taxa de distorção idade-série em GN no ensino médio em todas as redes
IF37	TIDI_GN	Taxa de internação por desnutrição infantil (por 10.000)
IF38	TMI_GN	Taxa de mortalidade infantil no Grande Norte de Minas Gerais

IF	SIGLA	DESCRIPTOR
IF39	NTLPID_R	Número de títulos de legitimação da posse de imóveis devolutos rurais
IF40	NTLPID_U	Número de títulos de legitimação da posse de imóveis devolutos urbanos
IF41	PI_MG	Proporção de indigentes no Estado de Minas Gerais
IF42	PI_RMBH	Proporção de indigentes na região metropolitana de Belo Horizonte
IF43	PP_EU	Proporção de pobres no espaço urbano
IF44	PP_ER	Proporção de pobres no espaço rural
IF45	PP_RMBH	Proporção de pobres na região metropolitana de BH
IF46	PP_MG	Proporção de pobres em Minas Gerais
IF47	TOI	Taxa de ocupação infantil
IF48	DBO	Demanda bioquímica de oxigênio (mg/l)
IF49	IQA_M	Índice da qualidade de água médio
IF50	PADA_RSU	População com acesso a disposição adequada de resíduos sólidos urbanos
IF51	TCV_MG	Taxa de crimes violentos em MG (por 100.000 habitantes)
IF52	TCV_CP	Taxa de crimes violentos contra o patrimônio em MG (por 100.000 habitantes)
IF53	TH	Taxa de homicídios
IF54	NEST_RM	Número de empregados no setor turismo nas regiões metropolitanas
IF55	NEST_RMBH	Empregados no setor de turismo na RMBH
IF56	PP_RMBH	Percentual de participação RMBH
IF57	A_ICMS	Arrecadação de ICMS, excluindo juros, multa, dívida ativa e anistia (R\$ bilhões)
IF58	PDCE	Participação das despesas de capital empenhadas (R\$ bilhões)
IF59	DTE	Despesa total empenhada (R\$ bilhões)
IF60	P_PDC	Percentual da Participação das despesas de capital
IF61	TEM_PE	Taxa de execução média dos projetos estruturados de Minas Gerais (%)
IF62	NSE_INF	Número de serviços eletrônicos informacionais
IF63	NSE_I	Número de serviços eletrônicos interativos
IF64	NSE_T	Número de serviços eletrônicos transacionais

11. APENDICE B – BASE DE DADOS

ANO	IF1	IF2	IF3	IF4	IF5	IF6	IF7	IF8	IF9	IF10	IF11	IF12	IF13	IF14	IF15	IF16
2001	30,5	59,2	28,6	54,4	37,5	29,8	84,3	72,2	14,1	18,7	90,3	4318,0	-1,9	-0,1	9,5	2,9
2002	28,6	52,6	28,1	48,6	43,8	43,4	85,8	73,6	13,0	18,0	87,0	4160,0	-2,9	3,7	9,2	1,2
2003	26,7	48,0	26,1	43,8	46,8	48,4	85,7	74,9	13,5	17,6	87,5	3664,0	1,4	1,4	9,3	1,4
2004	25,6	46,8	24,2	42,4	49,7	51,1	86,5	76,7	13,3	16,9	88,3	3453,0	-2,3	5,9	9,9	1,9
2005	24,9	43,8	23,3	39,7	50,7	56,9	86,6	74,8	12,8	16,5	88,3	4105,0	3,2	4	9,9	3,1
2006	25,6	41,8	23,2	38,0	50,5	62,0	87,0	76,9	12,7	16,3	88,2	5076,0	1,7	3,9	11,4	7,3
2007	25,2	38,5	22,3	35,2	51,1	64,7	86,7	80,5	12,5	14,9	88,3	5710,0	2,6	5,6	11,1	7,7
2008	20,4	34,9	19,9	31,9	56,0	67,1	87,6	80,4	10,9	14,3	86,9	5902,0	-1,5	5,9	11,5	5,6
2009	18,1	33,7	17,4	30,8		69,2				13,8	87,1	5873,0	-5,7	-2,6	11	7,2

ANO	IF17	IF18	IF19	IF20	IF21	IF22	IF23	IF24	IF25	IF26	IF27	IF28	IF29	IF30	IF31	IF32
2001	6059,7	9,6	2	26	28	330	217	9	0	556	1189	1568	190	42,6	7	26,7
2002	6353,2	10,1	5	16	21	324	218	8	1	551	1469	1643	195	45,1	6,5	29,9
2003	7440,4	11,3	3	16	19	374	234	11	0	619	1591	1748	220	43,2	6,6	34,6
2004	10007,2	11,4	1	32	33	354	244	11	2	611	1598	1761	209	42,2	7,3	37,2
2005	13515	11,7	2	23	25	361	221	8	0	590	2051	1891	258	42,3	8	38,8
2006	15658,2	11,5	5	14	19	392	202	12	0	606	2294	1963	223	41,3	6,3	43,4
2007	18355,2	11,3	6	23	29	442	219	8	0	669	2458	2002	238	43,7	6,2	46,1
2008	24412,1	13,4	4	44	48					529	4061	2060	261	45,6	6,1	49,9
2009	19518,6	11,7	2	8	10								223	39,8	5,5	51,4

ANO	IF33	IF34	IF35	IF36	IF37	IF38	IF39	IF40	IF41	IF42	IF43	IF44	IF45	IF46	IF47	IF48
2001	36,1	62,9	36,4	59,5	12,6	18,6	549	571	6,2	4,6	24,9	29,6	32,8	27,6	10,2	43
2002	34,7	57	35,3	53,5	14	19,3	785	563	4,9	4	24,2	27,3	31,2	26,4	10,2	18
2003	31,7	52,3	32,2	48,9	11,6	18,9	692	701	5,2	4,1	24,1	27,6	35,3	27,4	9,1	13,8
2004	30,2	50,9	29,7	47,6	7,8	19,8	547	492	4	4,1	22,4	21,5	33	24,8	7,3	7,8
2005	29,4	48,5	28,3	45,4	6,5	19	634	319	3,2	2,9	19,2	19,8	28,6	21,6	9,3	10,8
2006	29,8	45,8	28,4	42,9	5,2	19	1064	199	2,7	2,5	15,6	13,6	25,7	17,8	9,4	6,8
2007	28,2	41,5	26,9	39,1	4,1	17,3	2257	1088	2,5	2,5	14,2	14,1	22,8	16,4	7,3	6,3
2008	20,5	38,1	21,5	35,7	4,2	16,4	6107	1421	2,4	2,3	12,5	13,9	20,9	14,8	7,6	6,3
2009	20,2	37,1	20,5	34,9	4,2	16,4	13591	1514								6,6

ANO	IF49	IF50	IF51	IF52	IF53	IF54	IF55	IF56	IF57	IF58	IF59	IF60	IF61	IF62	IF63	IF64
2001	33,8	27,2	366,2	301,8	13,7	81.522	4.311	5,3	8,9							
2002	31,1	19,3	434	364,2	15,9	147.950	10.081	6,8	9,4	1,9	19,4	9,6				
2003	36,1	19,8	541,6	467,6	18,5	147.518	10.142	6,9	10,8	1,5	20,3	7,2				
2004	41,1	28,8	539,1	465	19,6	153.048	10.325	6,7	12,8	2	21,7	9				
2005	39,7	34,5	521	445,5	20,4	163.191	11.253	6,9	15,1	3,1	25,3	12,4				
2006	41,1	38,7	467,4	395,2	19,7	136.471	9.765	7,2	16,7	3,9	29	13,5				
2007	38	41,3	430,8	362,5	19,2	146.575	10.406	7,1	19	4,1	32,4	12,7	76	789	180	83
2008	38,2	46,6	350	293,4	18,2	154.898	12.121	7,8	22,4	5,7	39,3	14,5	71,8	768	180	83
2009	40,9	50,2	296,9	249,1	17,2				22	5,9	38,7	15,3	81	549	364	159

12. APENDICE C: CARTA CONVITE

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

São Carlos, 26 de maio de 2011.

Prezado(a) Senhor(a),

Vimos, por meio deste apresentar a aluna Erika Monteiro de Souza e Savi, que está desenvolvendo uma pesquisa de doutorado intitulada “*Gerenciamento de Projetos Apoiando a Gestão Pública: Uma análise do processo de implantação*”, neste departamento.

Na busca por informações cada vez mais consistentes, detalhadas e regulares das políticas pública, é premente a necessidade de orientação do processo decisório governamental, ou seja, o governo do Estado inferindo metas para a consecução de seus projetos. A implementação das políticas públicas requer ferramentas de controle completas, no sentido de conduzir para resultados conjuntos, advindos de múltiplas áreas e implicando em uma melhoria na conjuntura que possa ser traduzida em bem estar social.

Considerando a relevância do tema exposto, vimos solicitar a sua participação nesta pesquisa, o que consistirá na resposta deste questionário.

Vale ressaltar que todas as informações coletadas serão mantidas no mais absoluto sigilo, já que os respondentes serão representados por códigos e que, ao final do projeto as participantes receberão uma cópia dos resultados finais.

Agradecemos antecipadamente pela atenção enquanto destacamos a importância da sua participação, para o atingimento do objetivo proposto no projeto em referência.

Cordiais Saudações,

Contato: Erika Monteiro de Souza e Savi

Doutoranda em Engenharia de Produção – EESC/USP
erikassavi@gmail.com

Coordenação: Daisy A. N. Rebeletto

Professora Associada
Departamento de Engenharia de Produção – EESC/USP
daisy@sc.usp.br

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Questionário – Avaliação da aplicabilidade do Gerenciamento de Projetos na Gestão

Pública

Protocolo da pesquisa: o presente trabalho objetiva analisar a aplicabilidade do gerenciamento de projetos na gestão pública, verificando suas características, dificuldades e facilidades no processo de implantação. É composto de duas partes, na primeira é focada a prática do gerenciamento de projetos inserida no Escritório de Projetos do Governo do Estado de Minas Gerais e na segunda a atuação dos gerentes de projetos. Os resultados a serem obtidos são de fundamental importância para a conclusão da pesquisa de doutorado da Ms Erika Monteiro de Souza e Savi vinculada a Escola de Engenharia de São Carlos (EESC/USP) do Programa de Pós Graduação de Engenharia de Produção. Ao final do projeto os participantes receberão uma cópia da versão final dos resultados alcançados no projeto.

Função Exercida (cargo)	
Período de ocupação:	

Abaixo estão relacionadas as principais dificuldade de aderência do gerenciamento de projetos na Gestão Pública. Assinale com X conforme solicitado.

GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA ÁREA PÚBLICA

Salários Inadequados	() concordo plenamente	() concordo	() não tenho certeza	() discordo	() discordo plenamente
Dificuldade de obtenção de pessoal qualificado	() concordo plenamente	() concordo	() não tenho certeza	() discordo	() discordo plenamente
Difícil implantar política de incentivo	() concordo plenamente	() concordo	() não tenho certeza	() discordo	() discordo plenamente
Maior distorção entre o poder formal e o informal	() concordo plenamente	() concordo	() não tenho certeza	() discordo	() discordo plenamente
Maior incidência de pessoas e segmentos da organização em desacordo com os objetivos	() concordo plenamente	() concordo	() não tenho certeza	() discordo	() discordo plenamente
Maior risco quanto à quebra da continuidade administrativa	() concordo plenamente	() concordo	() não tenho certeza	() discordo	() discordo plenamente

<p>Freqüentemente ocorrem paralisação de programas e projetos por falta de recursos</p> <p>() concordo plenamente () concordo () não tenho certeza () discordo () discordo plenamente</p>
<p>Maior dispersão quanto à tomada de decisão</p> <p>() concordo plenamente () concordo () não tenho certeza () discordo () discordo plenamente</p>
<p>Pouca tradição no uso das ferramentas de planejamento e controle</p> <p>() concordo plenamente () concordo () não tenho certeza () discordo () discordo plenamente</p>
<p>Baixo grau de consciência quanto à realidade da competição</p> <p>() concordo plenamente () concordo () não tenho certeza () discordo () discordo plenamente</p>
<p>Presença marcante da burocracia</p> <p>() concordo plenamente () concordo () não tenho certeza () discordo () discordo plenamente</p>
<p>Conceito de qualidade ainda incipiente</p> <p>() concordo plenamente () concordo () não tenho certeza () discordo () discordo plenamente</p>

Fonte: Adaptado de Vargas (2003)

Abaixo estão relacionadas atividades realizadas pelos escritórios de Projetos.

Assinale com X conforme solicitado.

ESCRITÓRIO DE PROJETOS (EP)	
Atividade	É desenvolvida pelo EP
Plano de Projeto	() sim () não () deveria
Cronograma	() sim () não () deveria
Acompanhamento do cronograma	() sim () não () deveria
Acompanhamento do orçamento, inclusive executado	() sim () não () deveria
Acompanhamento, preparação e administração do contrato	() sim () não () deveria
Serviços administrativos e financeiros	() sim () não () deveria
Administração do escopo e das mudanças	() sim () não () deveria
Utilização de Ferramentas de gerenciamento de projetos	() sim () não () deveria
Treinamento nas ferramentas de gerenciamento de projetos	() sim () não () deveria
Medidas de avaliação de projetos	() sim () não () deveria
Gerenciamento da documentação	() sim () não () deveria
Acompanhamento dos ativos e auditoria da situação do projeto	() sim () não () deveria
Treinamento em Gestão de Projetos	() sim () não () deveria
Padronização de processos	() sim () não () deveria
Consultoria interna	() sim () não () deveria
Aumento da competência interna (à organização) em Gerenc. de Projetos	() sim () não () deveria

Identificação das melhores práticas	()sim ()não ()deveria
Priorização de projetos	()sim ()não ()deveria
Definição e padronização de ferramentas	()sim ()não ()deveria
Elaboração de relatórios ou de portfólios empresariais	()sim ()não ()deveria
Designação de recursos e gerenciamento	()sim ()não ()deveria
Recrutamento e desenvolvimento de gerentes de projeto	()sim ()não ()deveria
Alinhamentos com as estratégias de negócio	()sim ()não ()deveria
Desenvolvimento de Metodologias e processos de gerenc. de projetos	()sim ()não ()deveria
Definição das Responsabilidades por programas ou projetos	()sim ()não ()deveria
Gerenciamento de processos humanos	()sim ()não ()deveria
Coordenação dos gerentes de projeto	()sim ()não ()deveria
Envolvimento nas decisões de negócio que resultem em novos projetos	()sim ()não ()deveria
Planejamento estratégico de negócios	()sim ()não ()deveria
Estabelecimento de prioridades e negociação de recursos para projetos	()sim ()não ()deveria
Avaliação periódica de projetos, incluindo a decisão de descontinuar projetos	()sim ()não ()deveria
Gerenciamento de <i>stakeholders</i> de alto nível, facilitação e mentoração	()sim ()não ()deveria

Fonte: Adaptado de Lima *et al* (2008)

Abaixo estão relacionadas às principais áreas do gerenciamento de projetos. Assinale com X a alternativa que mais se enquadra ao perfil de atuação do Governo do Estado de Minas Gerais.

GERENTE EXECUTIVO OU ADJUNTO DE PROJETOS			
Premissas e Estrutura Analítica de Projeto	()acima do esperado	()dentro do esperado	()abaixo do esperado
Plano de gerenciamento do escopo	()acima do esperado	()dentro do esperado	()abaixo do esperado
Plano de gerenciamento do cronograma	()acima do esperado	()dentro do esperado	()abaixo do esperado
Plano e gerenciamento de custos	()acima do esperado	()dentro do esperado	()abaixo do esperado
Plano de gerenciamento da qualidade	()acima do esperado	()dentro do esperado	()abaixo do esperado
Plano de gerenciamento de pessoal	()acima do esperado	()dentro do esperado	()abaixo do esperado
Plano de gerenciamento das comunicações	()acima do esperado	()dentro do esperado	()abaixo do esperado
Plano de gerenciamento de riscos	()acima do esperado	()dentro do esperado	()abaixo do esperado
Plano de gerenciamento de aquisições	()acima do esperado	()dentro do esperado	()abaixo do esperado
Plano de melhorias no processo	()acima do esperado	()dentro do esperado	()abaixo do esperado
Plano e gerenciamento de convênios	()acima do esperado	()dentro do esperado	()abaixo do esperado
Plano de gerenciamento de mudanças	()acima do esperado	()dentro do esperado	()abaixo do esperado
Plano de gerenciamento das restrições	()acima do esperado	()dentro do esperado	()abaixo do esperado
Plano de gerenciamento da execução	()acima do esperado	()dentro do esperado	()abaixo do esperado
Indicadores de Projeto	()acima do esperado	()dentro do esperado	()abaixo do esperado

Fonte: Adaptado de PMBOK (2008)