

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO  
Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho

Tatiane Aparecida Gomes

AVALIAÇÃO DE DESENHO DO PROJETO APROXIMAÇÃO SUAS DO GOVERNO  
DO ESTADO DE MINAS GERAIS NO PERÍODO 2020-2023

Belo Horizonte

2023

Tatiane Aparecida Gomes

AVALIAÇÃO DE DESENHO DO PROJETO APROXIMAÇÃO SUAS DO GOVERNO  
DO ESTADO DE MINAS GERAIS NO PERÍODO 2020-2023

Trabalho apresentado ao Curso de Especialização em Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas.

Orientador: Marcos Arcanjo de Assis

Belo Horizonte

2023

G633a Gomes, Tatiane Aparecida.

Avaliação de desenho do Projeto Aproximação Suas do Governo do Estado de Minas Gerais no período 2020-2023 [manuscrito] / Tatiane Aparecida Gomes – 2023.

[09], 60 f. : il.

Monografia de conclusão de Curso (Especialização em Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2023.

Orientador: Marcos Arcanjo de Assis

Bibliografia: f. 56-58

1. Sistema Único de Assistência Social (Suas). 2. Assistência Social - Minas Gerais. 3. Projeto de Aproximação Suas - Minas Gerais. 4. Política Social - Minas Gerais. I. Assis, Marcos Arcanjo de. II. Título.

CDU 36 (815.1)

Tatiane Aparecida Gomes

AVALIAÇÃO DE DESENHO DO PROJETO APROXIMAÇÃO SUAS DO GOVERNO  
DO ESTADO DE MINAS GERAIS NO PERÍODO 2020-2023

Trabalho apresentado ao Curso de Especialização em Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas.

---

Prof. Marcos Arcanjo de Assis (Orientador) – Fundação João Pinheiro

---

Profa. Karina Rabelo Leite Marinho (Avaliadora) – Fundação João Pinheiro

Belo Horizonte

2023

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de expressar minha gratidão a todos aqueles que me ajudaram a concluir o I Curso de Especialização em Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas (CEMAPP) da Fundação João Pinheiro. Em primeiro lugar, gostaria de agradecer aos meus professores e colegas da turma por me fornecerem conhecimentos valiosos e por terem sido uma fonte constante de motivação e apoio ao longo do curso. Sem dúvida, esta experiência não teria sido a mesma sem a colaboração e camaradagem de todos vocês.

Gostaria de expressar minha profunda gratidão ao meu orientador, Prof. Marcos Assis, por ter me guiado com sabedoria e paciência durante todo o processo de elaboração do meu trabalho de conclusão de curso. Sua orientação e feedbacks me ajudaram a melhorar e refinar minhas ideias e a alcançar os resultados que almejava. Agradeço pela dedicação e pelo tempo que investiu em mim.

Por fim, mas não menos importante, gostaria de agradecer aos servidores Elder Gabrich e Nelson Maure, da Superintendência de Proteção Social Básica da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social (Sedese), que gentilmente me concederam o acesso aos dados necessários para meu estudo. Sem sua ajuda, minha pesquisa teria sido impossível. Agradeço pela disposição e pelo suporte que me foram oferecidos.

Em síntese, agradeço a todos que contribuíram direta ou indiretamente para o meu sucesso. Suas contribuições e ajuda foram inestimáveis para a realização desse trabalho. Espero que nossa amizade e colaboração continuem mesmo depois deste curso. Obrigada a todos e todas!

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é avaliar o desenho do projeto Aproximação Suas, da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social de Minas Gerais, com o foco de verificar a racionalidade e a coerência do desenho. O projeto tem o objetivo de prover apoio técnico e financeiro para as equipes municipais de Assistência Social, mediante repasse de recursos financeiros e oferta de capacitação técnica, tendo atendido 73 municípios no estado entre 2020 e 2023. Para realização da avaliação, foi utilizada a metodologia do *Guía para la Evaluación de Políticas Públicas*, do Instituto de Desenvolvimento Regional de Sevilha, Espanha, utilizando-se como fonte de dados a documentação do projeto e entrevista com a gestão estadual. Com base nessa metodologia, são apresentados os resultados observados, tais como a relevância do diagnóstico que embasou o projeto, a pertinência na definição dos objetivos, a coerência interna na estratégia do projeto e a coerência externa em relação ao Plano Estadual de Assistência Social 2020-2023. Tais resultados permitem concluir que o desenho do projeto tem racionalidade e coerência, embora possua aspectos passíveis de aperfeiçoamento, como a substituição do indicador de diagnóstico, a definição do problema de forma mais explícita, a inclusão de capacitação específica para os gestores municipais, entre outros. Por fim, são fornecidas recomendações a fim de subsidiar melhorias no desenho do projeto.

**Palavras-chave:** avaliação de desenho, programas e projetos sociais.

## **ABSTRACT**

The objective of this work is to evaluate the design of the project Aproximação Suas, of the State Secretariat for Social Development of Minas Gerais, with a focus on verifying the rationality and coherence of the design. The project aims to provide technical and financial support to municipal Social Assistance teams, through the transfer of financial resources and the provision of technical training, having served 73 municipalities in the state between 2020 and 2023. To carry out the evaluation, the methodology of the Guide for the Evaluation of Public Policies, from the Regional Development Institute of Seville, Spain, was used having the project documentation and an interview with state management as a source of data. Based on this methodology, the observed results are presented, such as the relevance of the diagnosis that supported the project, the pertinence in defining the objectives, the internal consistency in the project strategy and the external consistency in relation to the State Social Assistance Plan 2020-2023. These results allow to conclude that the design of the project is rational and coherent, although it has aspects that can be improved, such as replacing the diagnostic indicator, defining the problem more explicitly, including specific training for municipal managers, among others. Finally, recommendations are provided to subsidize improvements in the design of the project.

**Keywords:** design evaluation, social programs and projects.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Faixas do Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) .....	13
Figura 2 - Áreas temáticas do programa Percursos Gerais .....	14
Figura 3 - Classificação dos projetos do programa Percursos Gerais segundo trilhas .....	15
Figura 4 - Classificação dos projetos do programa Percursos Gerais segundo estágios .....	15
Figura 5 - Metodologia de avaliação de desenho .....	20
Figura 6 - Árvore de problemas do projeto Aproximação Suas .....	39
Figura 7 - Mapa de Processos e Resultados do projeto Aproximação Suas .....	46
Figura 8 - Árvore de objetivos do projeto Aproximação Suas .....	48
Figura 9 - Mapa de Processos e Resultados do projeto Aproximação Suas (Revisado) .....	55

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese da análise de relevância .....	26
Quadro 2 - Síntese da análise de pertinência .....	29
Quadro 3 - Síntese da análise de coerência interna .....	33
Quadro 4 - Síntese da análise de coerência externa.....	34
Quadro 5 - Resultado da análise de relevância.....	41
Quadro 6 - Resultado da análise de pertinência .....	44
Quadro 7 - Resultado da análise de coerência interna.....	49
Quadro 8 - Resultado da análise de coerência externa.....	50

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CADÚNICO - Cadastro Único dos Programas Sociais  
CEAS - Conselho Estadual de Assistência Social  
CIB - Comissão Intergestores Bipartite  
CMAS - Conselho Municipal de Assistência Social  
CRAS - Centro de Referência de Assistência Social  
CREAS - Centro de Referência Especializado de Assistência Social  
FEAS - Fundo Estadual de Assistência Social  
FJP - Fundação João Pinheiro  
FMAS - Fundo Municipal de Assistência Social  
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
IDCRAS - Índice de Desenvolvimento do CRAS  
IDCREAS - Índice de Desenvolvimento do CREAS  
IDHM - Índice de Desenvolvimento Humano Municipal  
IDS - Índice de Desproteção Social  
IMV - Índice Mineiro de Vulnerabilidade  
IPM - Índice de Pobreza Multidimensional  
PAIF - Serviço de Proteção e Atendimento Integral à Família  
PEAS - Plano Estadual de Assistência Social  
PMDI - Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado  
PPAG - Plano Plurianual de Ação Governamental  
SEDESE - Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social de Minas Gerais  
SIGCON - Sistema de Gestão de Convênios, Portarias e Contratos  
SIGPLAN - Sistema de Informações Gerenciais e de Planejamento  
SUAS - Sistema Único de Assistência Social  
SUBAS - Subsecretaria de Assistência Social

## SUMÁRIO

1	APRESENTAÇÃO .....	10
2	PROJETO APROXIMAÇÃO SUAS.....	12
3	METODOLOGIA DA AVALIAÇÃO .....	19
3.1	Análise de racionalidade.....	21
3.1.1	Relevância.....	21
3.1.2	Pertinência.....	27
3.2	Análise de coerência.....	29
3.2.1	Interna .....	29
3.2.2	Externa .....	33
4	AVALIAÇÃO DO DESENHO DO APROXIMAÇÃO SUAS: RESULTADOS.....	35
4.1	Análise de racionalidade.....	35
4.1.1	Relevância.....	35
4.1.2	Pertinência.....	42
4.2	Análise de coerência.....	44
4.2.1	Interna .....	45
4.2.2	Externa .....	49
4.3	Síntese da avaliação.....	51
5	RECOMENDAÇÕES .....	52
	REFERÊNCIAS .....	56
	APÊNDICE .....	59

## 1 APRESENTAÇÃO

O objetivo deste trabalho é avaliar o desenho do projeto Aproximação Suas do Governo do Estado de Minas Gerais no período 2020-2023. Este projeto está inserido no contexto do programa Percursos Gerais, formulado pela Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social (Sedese), em 2019, como parte da estratégia do governo para o enfrentamento dos principais problemas sociais vivenciados nas regiões mais vulneráveis do estado. O projeto tem o objetivo de prover apoio técnico e financeiro para as equipes municipais de Assistência Social, mediante repasse de recursos financeiros e oferta de capacitação técnica, tendo atendido 73 municípios no estado entre 2020 e 2023.

A avaliação verifica a racionalidade e a coerência do desenho do projeto, especialmente em relação às necessidades identificadas no diagnóstico do problema e aos resultados pretendidos pelo projeto. A avaliação de desenho é, geralmente, ligada à fase de formulação de políticas públicas (BRASIL, 2018). No entanto, essa avaliação também pode ser realizada em projetos já em fase de implementação, como é o caso do Aproximação Suas. Trata-se, deste modo, de uma avaliação de desenho *ex post*.

A avaliação de desenho implica direcionar o foco avaliativo para a lógica de intervenção do projeto, ou seja, entre os elementos que definem os meios de implementação, como recursos, processos e entregas e os fins almejados, como os resultados e os impactos. Além de estabelecer ou sistematizar essa lógica, a avaliação de desenho verifica em que medida essa lógica se sustenta em termos de coerência e racionalidade. Nesse sentido, é um tipo de avaliação que considera a aderência do desenho do projeto às necessidades identificadas no público-alvo. Assim, a avaliação de desenho se constitui como uma análise crítica do marco conceitual do projeto (BRASIL, 2018).

Ademais, a avaliação de desenho de políticas públicas é uma etapa fundamental para garantir a efetividade e a eficiência das ações governamentais. Ao avaliar o desenho de uma política, é possível identificar suas limitações, pontos fortes e fracos, bem como as suas possíveis consequências e impactos. Essa análise fornece informações valiosas para os gestores públicos no processo de tomada de decisão e para a definição de metas e indicadores de avaliação. A partir disso, outras

formas de avaliação podem ser estruturadas, como a avaliação de resultados, a avaliação de impacto e a avaliação de processo (BRASIL, 2018). Dessa forma, a avaliação de desenho de políticas públicas se torna um importante instrumento para aprimorar a gestão pública e para garantir que as políticas desenvolvidas atendam às necessidades da sociedade de forma eficaz e eficiente.

Nesta perspectiva, considerando que o projeto Aproximação Suas se encontra na primeira rodada implementação, a avaliação de desenho pode fornecer subsídios úteis no sentido de possibilitar a realização de aperfeiçoamentos em uma possível expansão. As evidências geradas neste tipo de avaliação podem apontar para a necessidade de reformular, reforçar ou descontinuar determinados aspectos do projeto, conforme o grau de adequação verificado em relação ao diagnóstico do problema e/ou em relação aos objetivos almejados.

Este trabalho, construído e apresentado como um relatório de avaliação, está estruturado em cinco seções, contando com esta apresentação. A segunda aborda o detalhamento do projeto Aproximação Suas, explicitando sua articulação no âmbito do programa Percursos Gerais. A terceira seção apresenta a metodologia utilizada como referência para a realização desta avaliação, destacando os enfoques avaliativos e os objetos de análise. Neste trabalho, adotou-se a metodologia do *Guía para la Evaluación de Políticas Públicas*, elaborado por León e Méndez (2000), que compreende as análises de racionalidade e de coerência do projeto, mediante dados obtidos em pesquisa documental (normativas, manuais, relatórios gerenciais, cartilhas, cadernos técnicos, planos) e em entrevista com a gestão. Na quarta seção, são discutidos os resultados da avaliação do desenho, sempre com referência aos critérios estabelecidos pela metodologia. Tais resultados se dividem entre análise de racionalidade e análise de coerência. Por fim, a quinta seção trata das recomendações, estabelecidas com base nos achados da avaliação e visando contribuições efetivas para a melhoria do desenho do projeto.

Espera-se que a avaliação do desenho possa gerar subsídios para o aperfeiçoamento do projeto. Este tipo de estudo avaliativo ganha especial relevância ao considerar-se a possibilidade de expansão para outros municípios do estado, tendo em vista a proximidade do período de elaboração de novo Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG) em 2023.

## 2 PROJETO APROXIMAÇÃO SUAS

Esta seção trata do detalhamento do projeto Aproximação Suas, destacando o contexto de sua concepção no âmbito do programa Percursos Gerais, bem como as áreas de abrangência no estado de Minas Gerais, seu objetivo, sua lógica de operação e seu planejamento orçamentário.

O projeto Aproximação Suas é uma iniciativa criada em 2019 pela Subsecretaria de Assistência Social da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social de Minas Gerais (Subas/Sedese). Este projeto, assim como outras iniciativas, está inserido no programa Percursos Gerais, formulado pela Sedese também em 2019, para

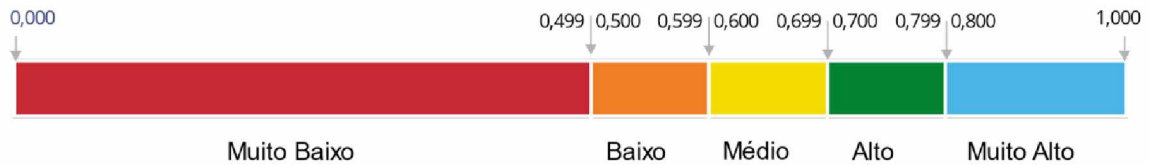
criar articulações organizacionais de órgãos internos ao governo, estabelecer parcerias estratégicas externas e captar recursos através de fundos de financiamento e emendas parlamentares para subsidiar ações de geração de renda, esporte e lazer, assistência social, segurança alimentar e nutricional, habitação social, direitos humanos, e política de prevenção e cuidado sobre drogas. (MINAS GERAIS, s.d.a)

Com base no Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM), o programa Percursos Gerais focaliza sua atuação nos municípios mineiros com menor desenvolvimento humano. O IDHM é um indicador que sintetiza três dimensões do desenvolvimento humano: longevidade, educação e renda, calculado no Brasil a partir dos dados do Censo Demográfico do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Cada uma dessas dimensões é medida por um indicador específico:

- a) Longevidade: é medida pelo índice de mortalidade infantil, que indica o número de crianças que morrem antes de completar um ano de idade por cada mil nascimentos.
- b) Educação: é medida pela taxa de analfabetismo da população adulta e pelo índice de anos médios de estudo da população adulta.
- c) Renda: é medida pelo índice de Gini, que indica o grau de desigualdade na distribuição de renda da população.

Criado em 1998, o IDHM varia de 0 a 1, sendo que valores mais próximos de 1 indicam um nível mais alto de desenvolvimento humano. As faixas de classificação são as seguintes:

Figura 1 - Faixas do Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM)



Fonte: Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil

Segundos dados do Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil, referente aos estudos realizados pela Fundação João Pinheiro (FJP), que tomaram como base os Censos Demográficos realizados pelo IBGE, o IDHM de Minas Gerais apresentou uma constante melhoria entre os anos de 1991, 2000 e 2010, com valores de 0,478, 0,624 e 0,731, respectivamente. Em 2010, Minas Gerais alcançou o 9º lugar entre os estados brasileiros (ÍNDICE, 2013). A Tabela 1 apresenta o número de municípios em Minas Gerais agrupados por faixa, segundo o último Censo de 2010. Nota-se que o estado não possui municípios com IDHM classificados como “Muito Baixo”.

Tabela 1 - Municípios por faixa de IDHM em Minas Gerais, 2010.

IDHM – Faixa	Número de municípios
Baixo	73
Médio	551
Alto	227
Muito Alto	2
<b>Total Geral</b>	<b>853</b>

Fonte: Elaboração própria.

Diante deste cenário, o programa Percursos Gerais tem como focalização os 73 municípios de menor IDHM do estado de Minas Gerais. Tais municípios encontram-se distribuídos na área de abrangência de doze Diretorias Regionais da Sedese. Para escalonar o atendimento ao longo do tempo, a priorização das regiões tomou como base o percentual de municípios com menor IDHM por regional, sendo dividido em quatro etapas:

- a) Etapa I: 16 municípios da área de abrangência da Regional de Teófilo Otoni;
- b) Etapa II: 25 municípios da área de abrangência da Regional de Teófilo Otoni e Salinas;

c) Etapa III: 47 municípios da área de abrangência da Regional de Teófilo Otoni, Salinas, Diamantina e Montes Claros;

d) Etapa IV: 73 municípios da área de abrangência da Regional de Teófilo Otoni, Salinas, Diamantina, Montes Claros, Almenara, Governador Valadares, Muriaé, Araçuaí, Timóteo, Curvelo, Metropolitana e São João Del Rei.

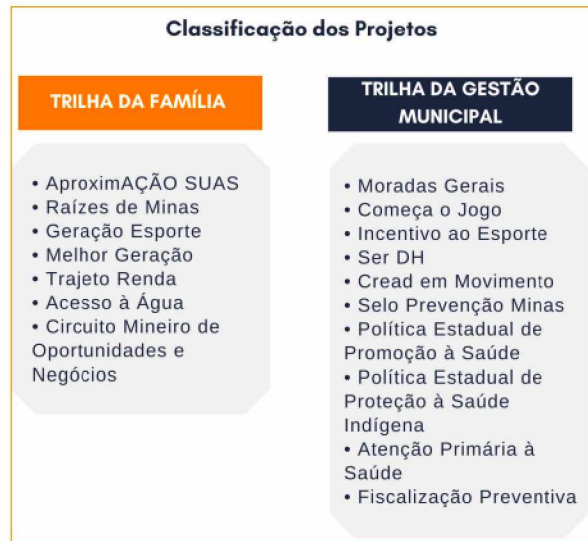
Figura 2 - Áreas temáticas do programa Percursos Gerais



Fonte: Minas Gerais (s.d.d)

A Sedese representa o programa Percursos Gerais como um grande guarda-chuva, sob o qual são articuladas iniciativas de diversas áreas temáticas da Secretaria. Nesse sentido, os projetos e ações que compõem o programa são classificados em duas perspectivas: Trilhas e Estágios. Na classificação de Trilhas, os projetos são divididos conforme o foco de atendimento. A Trilha da Família reúne os projetos cujo foco de atendimento está diretamente nos públicos prioritários do programa: agricultores(as) familiares; povos e comunidades tradicionais; mulheres; idosos; crianças e adolescentes. Por outro lado, a Trilha da Gestão Municipal agrega os projetos cujo foco é a oferta de qualificação aos servidores públicos e o aprimoramento da gestão municipal e dos serviços prestados.

Figura 3 - Classificação dos projetos do programa Percursos Gerais segundo trilhas



Fonte: Minas Gerais (s.d.c)

Na classificação de Estágios, os projetos e ações são organizados em três categorias: atendimento às necessidades básicas, transição e geração de renda; além de um “Fio Condutor”. Os Estágios representam o encadeamento dos projetos e ações no sentido de garantir a autonomia do público prioritário.

Figura 4 - Classificação dos projetos do programa Percursos Gerais segundo estágios



Fonte: Minas Gerais (s.d.c)

Segundo as classificações adotadas pelo programa, o projeto Aproximação Suas tem seu foco de atendimento centrado diretamente no público prioritário, uma vez que faz parte da Trilha da Família. Ademais, o projeto se constitui no “Fio Condutor” do programa, pois acompanha todos os estágios de execução. Observa-

se, portanto, o papel central do Aproximação Suas na lógica de operação do programa Percursos Gerais.

Especificamente, o projeto Aproximação Suas tem como objetivo

prover apoio técnico e financeiro para as equipes de Assistência Social dos municípios prioritários do programa Percursos Gerais - Trajetória para Autonomia, com vistas a fortalecer a oferta de seus serviços, programas e projetos socioassistenciais e, conseqüentemente, contribuir para o enfrentamento das situações de vulnerabilidade social, fortalecimento de vínculos, alcance de autonomia e acesso à cidadania das famílias. (MINAS GERAIS, 2023a, p. 183)

Dois eixos compõem o projeto: apoio técnico e apoio financeiro. No eixo apoio técnico, são oferecidas oficinas para pactuação de um plano de serviços com cada município, no qual são definidas as estratégias de capacitação dos servidores municipais de Assistência Social, por meio de três oficinas básicas: Composição de Equipes Volantes; Serviço de Proteção e Atendimento Integral às Famílias - PAIF; e Cadastro Único. Por sua vez, o eixo apoio financeiro consiste na transferência de recursos financeiros em parcela única para colaborar com a execução dos planos de serviços municipais (MINAS GERAIS, s.d.d).

Além do apoio técnico e financeiro, o Aproximação Suas também visa contribuir com o acompanhamento dos demais projetos do programa Percursos Gerais, por meio do auxílio aos municípios no preenchimento, manutenção e atualização das informações dos beneficiários dos projetos no Cadastro Único. Conforme definido no Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG) 2020-2023, o público-alvo do projeto são “famílias em situação de vulnerabilidade e risco social do estado” (MINAS GERAIS, 2023a, p. 183).

O funcionamento do projeto está regulamentado na Resolução Sedese nº 57/2021, que disciplina a atuação dos municípios. Segundo a resolução, seu papel envolve: participação em ações de apoio técnico; recebimento de recursos a título de incentivo financeiro para execução das ações do projeto Aproximação Suas; e encaminhamento e acompanhamento de famílias para os outros projetos do Percursos Gerais (MINAS GERAIS, 2021).

Em relação ao incentivo financeiro, a transferência é realizada na modalidade fundo a fundo do Fundo Estadual de Assistência Social (FEAS) aos Fundos Municipais

de Assistência Social (FMAS) dos municípios atendidos pelo projeto (MINAS GERAIS, 2021). O repasse é realizado em parcela única, conforme disponibilidade orçamentária e financeira do FEAS e os critérios de partilha pactuados na Resolução da Comissão Intergestores Bipartite (CIB) nº 1/2021, aprovados pela Resolução Conselho Estadual de Assistência Social (CEAS) nº 722/2021. De acordo com tais critérios, os recursos captados para o projeto são repartidos igualmente entre os municípios a serem atendidos (COMISSÃO INTERGESTORES BIPARTITE DE MINAS GERAIS, 2021, art. 2º).

De acordo com a regulamentação, o incentivo financeiro pode ser utilizado para aquisição de bens de consumo<sup>1</sup>, aquisição de bens permanentes<sup>2</sup> e pagamento dos profissionais que integram as equipes de referência responsáveis pela execução das ações do projeto Aproximação Suas. No entanto, os profissionais remunerados com recursos do incentivo financeiro devem exercer suas atividades em dedicação exclusiva à execução das ações do projeto (MINAS GERAIS, 2021).

Ademais, para recebimento do incentivo financeiro, o gestor municipal de Assistência Social deve preencher um Plano de serviços, disponibilizado pela Sedese no Sistema de Gestão de Convênios, Portarias e Contratos do Estado de Minas Gerais (Sigcon-MG). A transferência dos recursos é condicionada à aprovação desse plano pelo Conselho Municipal de Assistência Social (CMAS) e pela Sedese. O gestor do FMAS dos municípios atendidos deve enviar, pelo menos semestralmente, informações para monitoramento e avaliação da Secretaria, bem como prestar contas anualmente da aplicação dos recursos recebidos.

De acordo com a Resolução Sedese nº 57/2021 (MINAS GERAIS, 2021, art. 4º), as ações de competência dos municípios atendidos, a serem desenvolvidas com o incentivo financeiro, devem ser voltadas para:

- a) estruturação das equipes socioassistenciais municipais para realização de atividades de busca ativa das famílias residentes em áreas rurais, isoladas e/ou de difícil acesso;

---

<sup>1</sup> Considera-se bens de consumo aqueles que se deterioram com a utilização, como materiais de escritório (MINAS GERAIS, s.d.b).

<sup>2</sup> Considera-se bens permanentes aqueles que tem durabilidade superior a dois anos, como computadores e veículos (MINAS GERAIS, s.d.b).

- b) identificação das famílias não cadastradas no Cadastro Único para Programas Sociais do Governo Federal – CadÚnico e realização do cadastro dessas famílias;
- c) intensificação das atividades de atualização cadastral das famílias cadastradas no CadÚnico;
- d) inclusão de famílias no Serviço de Proteção e Atendimento Integral à Família - PAIF, e demais serviços, programas, projetos e benefícios socioassistenciais aplicáveis;
- e) encaminhamento das famílias atendidas para os demais projetos do programa Percursos Gerais, de acordo com o interesse da família e critérios de cada um dos projetos.

No planejamento orçamentário estabelecido no PPAG 2020-2023, o projeto Aproximação Suas corresponde à ação orçamentária 1059, integrante do programa 065 – Aprimoramento da Política Estadual de Assistência Social. Cumpre destacar que o programa Percursos Gerais não corresponde a um programa orçamentário no PPAG atual. Nesse planejamento, a meta física corresponde aos 73 municípios atendidos e a meta financeira se refere ao repasse de R\$114.285,71 (cento e quatorze mil duzentos e oitenta e cinco reais e setenta e um centavos) para cada um.

Observa-se, em síntese, que o projeto Aproximação Suas tem a finalidade de apoiar, financeira e tecnicamente, as equipes de Assistência Social dos municípios de menor desenvolvimento humano do estado, caracterizando-se como um projeto de apoio às políticas públicas, e não como finalístico. Isso reforça o papel de articulação e coordenação exercido pelo ente estadual, no caso representado pela Sedese, no âmbito da política de Assistência Social.

### 3 METODOLOGIA DA AVALIAÇÃO

O estudo avaliativo realizado se trata de uma avaliação de desenho do projeto Aproximação Suas. No ciclo das políticas públicas, a avaliação de desenho é, geralmente, ligada à fase de formulação. Considerando a perspectiva temporal, quando realizada antes da implementação, a avaliação é chamada de *ex ante*. No entanto, a avaliação de desenho também pode ser realizada em projetos já em fase de implementação. Nesse último caso, é classificada com *ex post* na perspectiva temporal (BRASIL, 2018).

A avaliação de desenho implica direcionar o foco para a sustentação lógica do projeto. Nesse sentido, é um tipo de avaliação que engloba a análise da teoria do projeto, verificando sua consistência e coerência. Assim, a avaliação de desenho se constitui como uma análise crítica do marco conceitual e pode fornecer subsídios úteis no sentido de possibilitar a realização de aperfeiçoamentos nas próximas rodadas de implementação. As evidências geradas neste tipo de avaliação podem apontar para a necessidade de reformular, reforçar ou descontinuar determinadas iniciativas (BRASIL, 2018).

A metodologia utilizada para a avaliação de desenho do projeto Aproximação Suas tem como referência o *Guía para la Evaluación de Políticas Públicas*, elaborado por León e Méndez (2000). O objetivo desse tipo de avaliação é a revisão dos elementos que justificam a necessidade da política pública e da forma como ela se articula. A pergunta avaliativa que orienta a avaliação nessa perspectiva é: “existe racionalidade e coerência no desenho da política?”

A racionalidade corresponde às análises de relevância e de pertinência do projeto, tendo como objetos de estudo o diagnóstico e os objetivos. A relevância, na metodologia, é verificada por meio da avaliação do diagnóstico que subsidiou a elaboração do projeto. Por sua vez, a pertinência é verificada em face à avaliação da qualidade e à adequação da definição dos objetivos.

Já a coerência consiste na avaliação dos objetivos estabelecidos no projeto e das estratégias desenhadas para o alcance desses objetivos. Ademais, a coerência é verificada em dois diferentes níveis de análise: interna e externa. O primeiro nível, coerência interna, diz respeito à avaliação da articulação dos objetivos com a

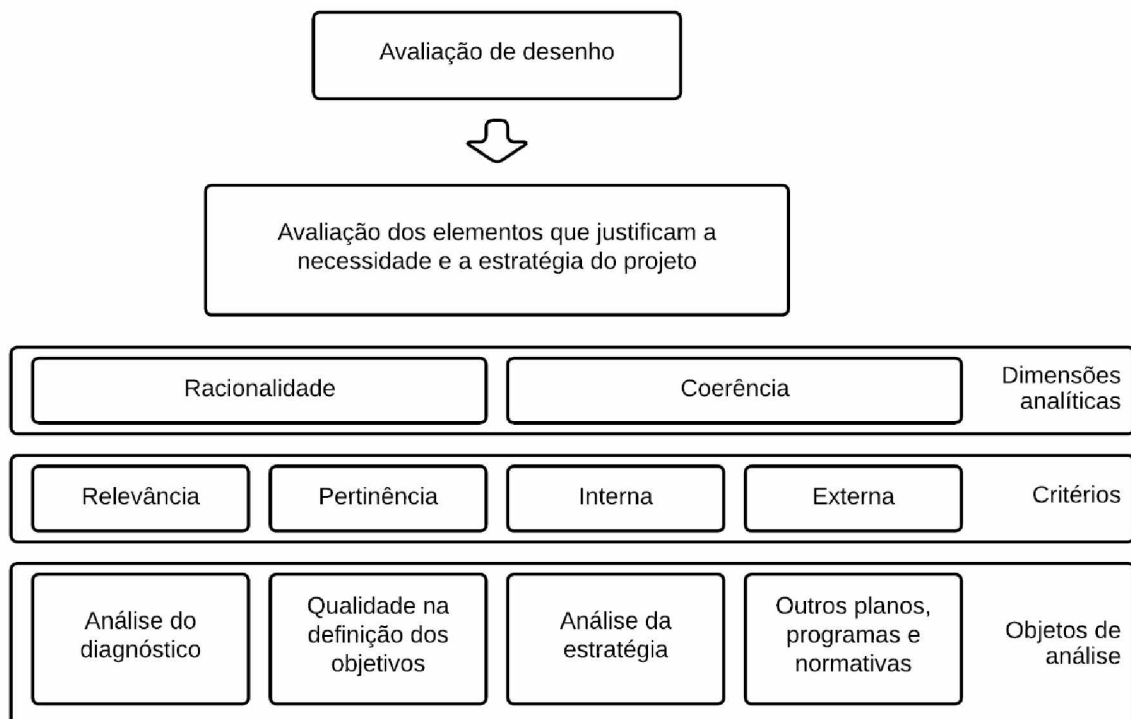
estratégia do projeto e com o problema. Já o segundo nível, coerência externa, refere-se à análise de compatibilidade dos objetivos e da estratégia do projeto com outros projetos e programas, coincidentes no tempo e no espaço.

A Figura 5, adaptada do referido *Guía*, ilustra os componentes da metodologia de avaliação de desenho empregada. É importante destacar a interdependência entre racionalidade e coerência, ou seja,

um programa coerente no sentido de uma ótima correlação entre ações, meios e objetivos, terá apenas um impacto parcial e limitado se não é racional; se não existe relação clara entre problemas, causas e objetivos. São duas análises diferentes, mas complementares. (LEÓN e MÉNDEZ, 2000, p. 31, tradução nossa).

A racionalidade e a coerência podem ser entendidas como dimensões analíticas da avaliação de desenho. Cada uma delas se desdobra em critérios ou aspectos de análise, os quais, por sua vez, tem o enfoque em determinados objetos, referentes ao detalhamento do projeto e de seu contexto.

Figura 5 - Metodologia de avaliação de desenho



Fonte: Traduzido e adaptado de León e Méndez (2000, p. 30).

### 3.1 Análise de racionalidade

#### 3.1.1 Relevância

A avaliação do diagnóstico é o primeiro passo para avaliar o desenho do projeto. Nesse sentido, é fundamental verificar e medir a gravidade dos problemas e o público-alvo, pois são esses aspectos que justificam e dão origem à intervenção. Na avaliação esse critério foca a qualidade e precisão do diagnóstico, incluindo o grau de identificação adequada do problema e suas características básicas, bem como a metodologia e fontes usadas para determiná-lo.

Para León e Méndez (2000), a constante mudança do ambiente político, social e institucional muitas vezes torna difícil uma abordagem totalmente racional para decidir onde, quando e como intervir. Às vezes, a pressão dos agentes socioeconômicos, setores produtivos e opinião pública pode levar a decisões políticas não baseadas em análises rigorosas da realidade. Essa imagem da realidade é raramente única para todos e pode haver divergências nas interações entre as causas e efeitos.

Para avaliar a qualidade do diagnóstico, é necessário revisar a definição e hierarquização das necessidades que afetam o público-alvo, bem como analisar o contexto socioeconômico externo. Determinar o tamanho, distribuição e densidade dos problemas que afetam a área de atuação do projeto, bem como as potencialidades exploráveis, é fundamental para o desenho estratégico subsequente. Além disso, é crucial delimitar corretamente o público-alvo para o qual o projeto é direcionado. O objetivo da avaliação do diagnóstico em relação a esses elementos é avaliar até que ponto as características dos problemas, potencialidades e público-alvo foram adequadamente identificadas (LEÓN e MÉNDEZ, 2000).

O problema social é uma questão ou situação que afeta negativamente uma determinada sociedade ou grupo social. Esses problemas são geralmente complexos e multifacetados, envolvendo diversos fatores econômicos, políticos, culturais e sociais. Os problemas sociais podem afetar várias áreas da vida, como saúde, educação, emprego, segurança pública, habitação, meio ambiente, justiça social e igualdade de oportunidades. Eles podem ser causados por diversos fatores, como

pobreza, discriminação, exclusão social, violência, desigualdade, entre outros (SECCHI, 2016).

Esses problemas são considerados "sociais" porque não afetam apenas um indivíduo, mas sim um grupo ou uma comunidade inteira. Eles também podem ser uma fonte de tensão e conflito na sociedade, criando divisões entre diferentes grupos e classes sociais. São situações que exigem intervenção do Estado ou de outros atores sociais para encontrar soluções e reduzir os impactos negativos (SECCHI, 2016).

A identificação e solução de problemas sociais é uma das principais áreas de atuação dos projetos sociais, que buscam encontrar maneiras de promover o bem-estar social e melhorar a qualidade de vida das pessoas e comunidades afetadas. Segundo León e Méndez (2000), para estabelecer corretamente os problemas, é necessário que:

- a) sejam destacados explicitamente, claramente identificáveis e não devem ser mencionados em uma estrutura discursiva que dificulte sua identificação;
- b) haja clareza conceitual para evitar qualquer dúvida ou ambiguidade tanto na forma quanto no conteúdo da exposição;
- c) sejam abordados com rigor, ou seja, devem apresentar uma representação precisa da situação do público-alvo na qual se pretende intervir;
- d) seus diagnósticos sejam completos, ou seja, devem apresentar uma descrição abrangente e detalhada da realidade que será alvo da intervenção;
- e) as necessidades que se apresentam no projeto sejam expressas de forma quantificada ou mensurável, sempre que possível. Isso significa que as informações devem ser apresentadas em números ou porcentagens para facilitar a avaliação da eficácia do projeto e a tomada de decisões baseadas em dados concretos. Mesmo que não seja possível quantificar completamente uma necessidade, é importante que ela seja mensurável em algum grau;

f) as fontes de informação e os trabalhos de pesquisa utilizados como base para o diagnóstico sejam especificados, bem como se houve a participação de agentes chave, gestores, executores e afetados pelo problema.

Neste critério, o objetivo do avaliador é verificar se os problemas identificados no diagnóstico cumprem com os critérios mencionados e se correspondem com a realidade do contexto em que se pretende intervir. Além da definição e quantificação dos problemas, é igualmente importante determinar suas causas e efeitos. Para facilitar a interpretação e avaliação dessas relações, é útil utilizar ferramentas como os "árvores ou diagramas de fluxo", que são representações visuais de relações causa-efeito em forma de árvore com ramificações em cascata (LEÓN e MÉNDEZ, 2000).

A árvore de problemas é uma técnica de análise de problemas que ajuda a identificar e solucionar questões complexas em projetos sociais, baseando-se no princípio de que os problemas são inter-relacionados e precisam ser abordados de uma forma sistemática e estruturada. Além disso, é uma abordagem eficaz para solucionar problemas, pois fornece uma estrutura clara e sistemática para o processo de análise. A árvore permite que os problemas sejam analisados de forma objetiva e que as soluções sejam selecionadas com base em dados concretos e evidências (CASSIOLATO e GUERESI, 2010).

Para elaboração da árvore, o primeiro passo é identificar o problema principal que precisa ser solucionado pelo projeto. Isso pode ser feito por meio de entrevistas com membros da comunidade, técnicos e gestores públicos, pesquisas, análise de dados ou observações no local (CASSIOLATO e GUERESI, 2010). Depois de identificar o problema principal, é necessário subdividi-lo em subproblemas menores, categorizando-os como causas ou efeitos em uma estrutura de árvore. Isso envolve classificar os subproblemas em causas do problema principal, as quais representam as raízes da árvore, ou em efeitos, que representam os galhos.

Uma vez que a árvore de problemas está estabelecida, é hora de analisar a relação de causa-efeito do problema que ensejou o desenho do projeto. Conforme preconizado por León e Méndez (2000), o estabelecimento das causas e dos efeitos do problema deveria vir especificado no projeto, de modo que o trabalho do avaliador

seja verificar se hierarquia do problema possui inconsistências lógicas e se inclui todos os determinantes significativos do problema.

Segundo as autoras, em geral, não é muito comum a existência de projetos perfeitamente desenhados, nos quais as cadeias causais não apresentem “saltos” nem deficiências importantes. Neste caso, o trabalho do avaliador envolve o “redesenho” do projeto, assumindo sua participação uma grande contribuição para o processo de avaliação (LEÓN e MÉNDEZ, 2000).

O público-alvo em projetos sociais é o grupo específico de pessoas ou comunidade para o qual o projeto é direcionado (MINAS GERAIS, s.d.e). É importante definir o público-alvo para que o projeto possa ser adaptado para atender às necessidades e desafios específicos desse grupo. Ao identificar e definir o público-alvo, os projetos sociais podem ser mais eficazes em alcançar seus objetivos e ter um impacto significativo na vida das pessoas. Algumas informações importantes a serem consideradas na definição do público-alvo em projetos sociais incluem:

- a) Características demográficas, como idade, sexo, renda, nível de educação e estado civil;
- b) Características geográficas, como localização e tamanho da comunidade;
- c) Necessidades e desafios específicos enfrentados pelo público-alvo;
- d) Interesses e motivações que podem influenciar a participação no projeto;
- e) Recursos disponíveis e capacidade do público-alvo para participar do projeto.

Ao definir o público-alvo em projetos sociais, é importante ter uma visão clara e realista das necessidades e desafios específicos que o grupo enfrenta. Isso permitirá que o projeto seja adaptado e personalizado para atender às necessidades específicas do grupo, ajudando a maximizar o impacto do projeto e alcançar os objetivos estabelecidos (CASSIOLATO e GUERESI, 2010).

De acordo com León e Méndez (2000), ao delimitar o público-alvo de um projeto social, a equipe responsável pelo planejamento deve identificar um grupo que apresente as características adequadas para participar do projeto e verificar se há

motivação e interesse por parte dessas pessoas para garantir sua colaboração na implementação. O público-alvo pode ser composto por um grupo de indivíduos, organizações e circunstâncias (como aspectos físicos, financeiros, geográficos e políticos) que se pretende influenciar, seja para modificar as condições iniciais, seja para manter sua situação atual diante de ameaças de deterioração.

Segundo as autoras, existem vários aspectos que precisam ser avaliados para garantir que um projeto social seja bem-sucedido. É importante verificar se foi realizado um estudo de necessidades, que tem como objetivo identificar os problemas e potencialidades do público-alvo. A quantificação do público-alvo é outra avaliação importante, que pode ser feita em termos absolutos ou relativos.

Além disso, é essencial verificar se foram estabelecidas características precisas para a seleção do público-alvo e quais são os critérios utilizados para esse fim. Outro aspecto relevante é a avaliação da cobertura prevista no projeto, que visa determinar se a definição do público-alvo está de acordo com as necessidades identificadas e com as limitações financeiras e de tempo estabelecidas (LEÓN e MÉNDEZ, 2000).

A ocorrência de desvios na execução e nos resultados do projeto pode ser comum, com a exclusão de uma proporção significativa do público-alvo (subestimação) ou a inclusão de participantes que não estavam previstos inicialmente (superestimação). Para evitar esses problemas, León e Méndez (2000) ressaltam que é importante analisar a cobertura prevista do projeto, levando em consideração possíveis vieses na delimitação do público-alvo e barreiras para o acesso, como a falta de conhecimento sobre o projeto, a falta de acessibilidade física e a falta de aceitação psicológica ou motivacional.

O termo "contexto socioeconômico externo" ou "contexto operacional" se refere aos diversos fatores ambientais, tais como políticos, econômicos, legais e institucionais, que impactam a intervenção de forma direta ou indireta. Em outras palavras, é a parte da realidade que compreende as condições externas do projeto e cujas variáveis influenciam sua execução, apesar de não serem diretamente controladas pelos planejadores e gestores. É essencial considerar esses fatores para garantir o sucesso da intervenção (LEÓN e MÉNDEZ, 2000).

Para León e Méndez (2000), avaliar a qualidade da análise do contexto socioeconômico em um projeto implica seguir quatro etapas:

- a) Verificar se o projeto inclui estudos do contexto operacional, com a identificação de suas variáveis.
- b) Analisar a definição das variáveis, que devem ser instrumentais e voltadas para a correta identificação dos problemas a serem abordados. Nessa etapa, é importante revisar estudos sobre a situação atual e passada.
- c) Verificar se há estudos de projeção de tendências futuras, que analisem como fatores externos podem afetar a execução do projeto, assim como seus resultados e impactos esperados. Essa análise possibilita a modelagem de diferentes cenários de intervenção.
- d) Examinar as fontes de documentação e informação utilizadas na análise. É necessário avaliar seu rigor e confiabilidade, bem como a atualização e comparabilidade temporal e espacial dos dados.

O Quadro 1 apresenta uma síntese da estrutura de análise de relevância.

Quadro 1 - Síntese da análise de relevância

Objeto de análise	Critérios
Definição do problema	<ul style="list-style-type: none"> <li>- explícito</li> <li>- claro</li> <li>- rigoroso</li> <li>- completo</li> <li>- mensurável</li> </ul>
Árvore de problemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- relações de causa-efeito</li> </ul>
Público-alvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- estudo de necessidades</li> <li>- quantificado</li> <li>- características</li> <li>- cobertura prevista</li> </ul>
Contexto socioeconômico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- existência de estudos</li> <li>- definição de variáveis</li> <li>- estudos de projeção</li> <li>- fontes de informação</li> </ul>

Fonte: Traduzido e adaptado de León e Méndez (2000, p. 37).

### 3.1.2 Pertinência

Para León e Méndez (2000), a avaliação de pertinência envolve analisar se os objetivos estabelecidos foram formulados com qualidade. Para isso, é preciso compará-lo com um conjunto de valores, que podem ser negociados, impostos, éticos, econômicos, conservadores, entre outros. Se um projeto possui objetivos bem definidos, a avaliação de seus resultados e impactos pode ser feita com base nesses parâmetros. Porém, se os objetivos forem ambíguos ou não estiverem claramente detalhados, a avaliação terá que ser feita com base em critérios estabelecidos *ad hoc*.

A eficácia e eficiência da intervenção são avaliadas em relação à contribuição do projeto para alcançar os objetivos estabelecidos ou ao grau de satisfação desses critérios de avaliação. Portanto, é fundamental que os objetivos estejam definidos de forma clara e mensurável para garantir o sucesso de uma intervenção. No entanto, em algumas situações, os objetivos podem ser mais uma expressão de boas intenções do que uma formulação clara de compromissos assumidos. Para avaliar a qualidade dos objetivos, é recomendado revisar a clareza, a relevância e a mensurabilidade (LEÓN e MÉNDEZ, 2000).

León e Méndez (2000, p. 38) afirmam que os objetivos formulados pelo projeto devem observar os seguintes critérios:

#### a) Refletir os compromissos assumidos pelo Poder Público

As expressões e verbos utilizados nos objetivos do projeto devem deixar claro os compromissos assumidos pelos governos com base em comportamentos medíveis e observáveis. Objetivos formulados em termos de "impulsionar", "fomentar", "promover", entre outros, podem ser interpretados de diversas maneiras e não indicam claramente seu conteúdo. Da mesma forma, a expressão "melhorar", embora denote um aumento em relação à situação inicial, não contém nenhum parâmetro de avaliação para qualificar essa melhora. Por outro lado, "aumentar", "abastecer", "diminuir", entre outros, são ações específicas voltadas para comportamentos mensuráveis.

b) Estabelecer apenas uma meta ou propósito final

É importante que haja apenas uma meta ou propósito final estabelecido. Embora os planos ou documentos programáticos possam ter múltiplos objetivos, eles devem estar alinhados a uma única meta ou propósito final. Esses objetivos são geralmente estabelecidos de maneira ampla e geral, e é por meio deles que os fins são traduzidos em termos operacionais e concretos. Um objetivo que abranja dois ou mais fins exigirá diferentes estratégias de ação, dificultando sua determinação e avaliação.

c) Ser claros e concretos

Os objetivos devem ser claros e específicos, sem deixar espaço para dúvidas sobre seu verdadeiro significado. Em alguns casos, é recomendável fazer referência a uma ou mais variáveis quantificáveis para torná-los mais precisos. Quando os objetivos não são definidos de forma clara e podem ser interpretados de várias maneiras, os resultados diretos das ações devem ajudar a resolver a ambiguidade e tornar a estratégia mais clara.

d) Especificar um só resultado ou produto

É importante que para cada ação específica seja definido apenas um resultado ou produto a ser alcançado. Além de ser claro o propósito ou objetivo final, é necessário indicar os resultados imediatos ou produtos a serem obtidos para avaliar a ação. Recomenda-se especificá-los separadamente, especialmente quando eles afetam diferentes níveis de planejamento, já que o alcance de um objetivo pode depender, em parte ou totalmente, do alcance de resultados de níveis inferiores ou superiores.

e) Prever um prazo para seu alcance

É recomendável estabelecer prazos para alcançar os objetivos em um planejamento, especialmente quando as atividades a serem realizadas exigem isso. Definir uma linha do tempo para alcançar os objetivos é importante em qualquer planejamento.

Segundo as autoras, o objetivo desses critérios é responder às seguintes perguntas: “alguém que lê o objetivo, com ou sem conhecimento do projeto, pode entender qual é o propósito final?”; “quais resultados visíveis ou mensuráveis serão evidências de que os objetivos foram alcançados?” Tais perguntas são bastante úteis para guiar a análise da qualidade dos objetivos.

O Quadro 2 apresenta uma síntese da estrutura de análise de pertinência.

Quadro 2 - Síntese da análise de pertinência

Objeto de análise	Critérios
Objetivos do projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- refletir os compromissos assumidos pelo Poder Público</li> <li>- estabelecer apenas uma meta ou propósito final</li> <li>- ser claros e concretos</li> <li>- especificar um só resultado ou produto</li> <li>- prever um prazo para seu alcance</li> </ul>

Fonte: Traduzido e adaptado de León e Méndez (2000, p. 39).

## 3.2 Análise de coerência

### 3.2.1 Interna

A definição de objetivos deve seguir uma hierarquia, assim como os problemas e potencialidades. Essa hierarquia permite distinguir diferentes níveis na estratégia de intervenção planejada, que se refere aos instrumentos e meios previstos no projeto para executá-lo na prática. A ideia é que, ao utilizar recursos financeiros, humanos, técnicos, físicos e outros, se realizam atividades que geram resultados, que, por sua vez, causam mudanças nas condições ou variáveis afetadas e no ambiente socioeconômico do projeto, levando aos objetivos e à meta final (LEÓN e MÉNDEZ, 2000).

As autoras destacam que há duas hipóteses que precisam ser verificadas durante a avaliação de um projeto. A primeira hipótese se refere às relações causais entre os diferentes níveis de intervenção. É necessário criar um modelo que estabeleça as relações esperadas entre o projeto e suas metas, identificando variáveis mensuráveis e prevendo o impacto que as ações terão nas condições que o projeto busca modificar. A segunda hipótese diz respeito aos fatores externos que podem afetar os resultados do projeto. Durante a execução, é possível que o ambiente no

qual as intervenções ocorrem sofra mudanças significativas que possam comprometer o impacto final do projeto.

Uma ferramenta útil para guiar a análise dessas hipóteses é o Mapa de Processos e Resultados (MaPR). O MaPR é utilizado na gestão e avaliação de projetos e programas para representar de forma visual e sistematizada as atividades desenvolvidas, as entradas e saídas de cada processo e os resultados esperados ou obtidos. Esse mapa pode ser elaborado em diferentes níveis de detalhamento, desde uma visão geral até uma descrição mais detalhada das etapas e subetapas de um processo (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2022).

Além disso, pode incluir informações sobre recursos necessários, responsabilidades de cada envolvido, prazos, indicadores de desempenho e outros aspectos relevantes para a gestão e avaliação do projeto. O MaPR também pode ser uma ferramenta útil para identificar gargalos, ineficiências e oportunidades de melhoria em um projeto, bem como para comunicar de forma clara e objetiva a estrutura e funcionamento do mesmo para os envolvidos e interessados no projeto (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2022).

Outra forma útil de avaliar a estratégia de um projeto é através da representação gráfica de uma hierarquia ou cascata de objetivos em forma de árvore de objetivos. León e Méndez (2000) explicam que, durante a avaliação, a lógica de "cima para baixo", que é usada na fase de planejamento do projeto, é invertida e se transforma em uma lógica de "baixo para cima", analisando as ações concretas e remontando até os objetivos e metas que se pretendem atingir.

É fundamental estabelecer hipóteses claras e detalhadas sobre as relações causais entre os diferentes níveis de intervenção, bem como sobre os fatores externos que podem afetar os resultados do projeto. A ausência de uma estratégia bem definida limita a capacidade de controlar e explicar o comportamento do projeto e de identificar as causas dos efeitos produzidos (LEÓN e MÉNDEZ, 2000).

A metodologia de árvore de objetivos é frequentemente utilizada em projetos sociais como uma ferramenta para planejamento e avaliação. A árvore de objetivos é uma representação gráfica hierárquica que ajuda a descrever e visualizar as metas e objetivos de um projeto, bem como as relações entre eles. Ela começa com o objetivo

final do projeto na parte superior da árvore e se divide em níveis menores de objetivos e metas específicas. Essa metodologia é útil porque ajuda a organizar e priorizar as metas do projeto, estabelecendo uma clara hierarquia de objetivos. Isso ajuda a garantir que os objetivos mais importantes sejam alcançados primeiro e que todas as metas sejam consistentes com a missão e visão do projeto (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2021).

Além disso, a árvore de objetivos também permite que os projetos identifiquem as causas raiz dos problemas que estão tentando resolver. Ao estabelecer relações entre objetivos e identificar as causas subjacentes dos problemas, os projetos podem criar soluções mais eficazes e abordar os problemas de forma mais completa. Em suma, a árvore de objetivos é uma ferramenta valiosa em projetos sociais, pois ajuda a organizar as metas e objetivos, estabelecer prioridades, identificar as causas subjacentes dos problemas e criar soluções mais eficazes e abrangentes (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2021).

Para garantir a efetividade da articulação em cascata, é necessário ter em mente que, em cada nível, os objetivos específicos devem ser utilizados como referência para as ações tomadas no nível imediatamente inferior. De fato, esses objetivos específicos devem ser considerados como o objetivo global desse nível inferior. Ao mesmo tempo, de baixo para cima, os objetivos específicos de um nível devem ser definidos de forma a contribuir para alcançar os resultados desejados nos níveis superiores. Dessa forma, o objetivo global de um nível é contribuir para alcançar o objetivo específico do nível superior. Em resumo, é importante que todos os níveis de objetivos estejam alinhados e trabalhem em conjunto para alcançar os resultados desejados (LEÓN e MÉNDEZ, 2000).

As autoras entendem que, se os objetivos forem estabelecidos de acordo com as orientações anteriores, avaliar o alcance desses objetivos é menos complicado, pois é possível medir como a execução de uma tarefa específica contribui para atingir um objetivo imediato. A estrutura lógica do projeto deve ser em forma de pirâmide, com uma base ampla e uma ponta afunilada, para que seja possível implementar várias ações para alcançar um resultado ou objetivo direto, estabelecendo antecipadamente como cada ação contribuirá para alcançar o objetivo final ou meta

global. Isso pode envolver a utilização de diferentes estratégias alternativas para alcançar o mesmo resultado.

Ao contrário disso, a classificação linear de objetivos sem a distinção entre diferentes níveis de planejamento, não oferece uma estratégia clara de atuação, já que presume que todos os objetivos contribuem igualmente para o alcance da meta ou fim do projeto. Isso torna difícil a atribuição de prioridades e a alocação de recursos, o que por sua vez, dificulta a avaliação do projeto (LEÓN e MÉNDEZ, 2000).

A avaliação de um projeto deve incluir uma análise da correspondência entre os problemas e os objetivos. A pergunta fundamental que essa relação causal deve responder é: “os objetivos do projeto atendem às necessidades e problemas do público-alvo?”. Deve haver coerência nos diferentes níveis de programação, para que não haja "saltos" no planejamento e cada objetivo reflita um problema ou potencialidade que não foi adequadamente explorado. Isso garante que os objetivos perseguidos com a intervenção derivem do diagnóstico realizado e que, assim, o projeto esteja bem orientado.

A situação ideal é aquela em que a comparação entre as árvores de problemas e objetivos é automática e apresenta uma simetria perfeita, onde cada objetivo reflete a imagem positiva dos problemas identificados. A avaliação das cadeias de objetivos, todavia, deve levar em consideração a possibilidade de um planejamento flexível, pois durante o desenvolvimento do projeto, podem ocorrer variações motivadas por mudanças nos fatores ou condições externas ou pelas modificações que a execução do projeto provoca. O planejamento flexível deve permitir a revisão e adaptação periódica dos objetivos e estratégias de intervenção no diagrama de objetivos, facilitando a introdução de modificações destinadas a suprimir, redefinir ou incluir objetivos que não foram inicialmente previstos (LEÓN e MÉNDEZ, 2000).

O Quadro 3 apresenta uma síntese da estrutura de análise de coerência interna.

Quadro 3 - Síntese da análise de coerência interna

Objeto de análise	Critérios
Classificação e hierarquização dos objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- classificação em cascata</li> <li>- estrutura piramidal</li> <li>- estratégias alternativas</li> <li>- sinergia e complementaridade entre objetivos</li> <li>- hipóteses sobre as relações causais e fatores de contexto</li> </ul>
Correspondência entre os problemas e os objetivos	- os objetivos do projeto atendem às necessidades e problemas do público-alvo?

Fonte: Traduzido e adaptado de León e Méndez (2000, p. 46).

### 3.2.2 Externa

A análise de coerência externa é uma avaliação que verifica a compatibilidade e sinergia entre diferentes projetos que são aplicados em um mesmo território ou para uma mesma população. Isso é importante porque projetos contraditórios ou que não se complementam podem ser ineficientes na resolução de problemas existentes. Além disso, avaliar a coerência externa também permite identificar possíveis sinergias entre diferentes projetos, que podem reforçar os impactos desejados (LEÓN e MÉNDEZ, 2000).

De acordo com as autoras, para avaliar a coerência externa, é necessário comparar os objetivos e instrumentos de intervenção entre os projetos em questão, buscando identificar possíveis complementaridades entre eles. É importante levar em conta que esses projetos podem ter diferentes graus de formalização e desenvolvimento legislativo, mas é fundamental buscar uma compatibilidade geral e coordenação entre as diferentes políticas e intervenções.

Uma metodologia adequada para avaliar a coerência externa, para León e Méndez (2000), consiste na análise dos problemas, objetivos e estratégias dos projetos em seus diferentes níveis de planejamento. Isso envolve a revisão das relações e vínculos das cadeias causas-meios dos projetos avaliados, comparando as árvores de problemas e objetivos dos diferentes planos para identificar possíveis complementaridades ou incompatibilidades.

Por fim, é importante observar as normativas ou diretrizes vigentes que devem ser respeitadas e observadas tanto no desenho quanto na execução do projeto. A

avaliação da coerência externa pode contribuir para maximizar os resultados dos projetos e garantir que eles estejam alinhados com as políticas públicas e legislação vigentes (LEÓN e MÉNDEZ, 2000).

O Quadro 4 apresenta uma síntese da estrutura de análise de coerência interna.

Quadro 4 - Síntese da análise de coerência externa

Objeto de análise	Critérios
Outros planos, programas e normativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- compatibilidade e sinergia</li> <li>- adequação e respeito a normativas superiores</li> </ul>

Fonte: Traduzido e adaptado de León e Méndez (2000, p. 47).

Tendo como base a estrutura analítica proposta por León e Méndez (2000), a próxima seção apresenta os resultados da avaliação do desenho do projeto Aproximação Suas.

## **4 AVALIAÇÃO DO DESENHO DO APROXIMAÇÃO SUAS: RESULTADOS**

De acordo com a metodologia adotada para a avaliação de desenho do projeto Aproximação Suas, apresentada na seção 3, foi necessário sistematizar objetos de análise a partir de documentação do projeto e de entrevista. Os resultados da avaliação são apresentados nas subseções a seguir, estruturados conforme as dimensões analíticas, critérios e objetos de análise da metodologia.

### **4.1 Análise de racionalidade**

Para a análise de racionalidade, o foco se concentra em dois aspectos: relevância, cujo objeto de análise é o diagnóstico; e pertinência, cujo objeto de análise são os objetivos do projeto.

#### **4.1.1 Relevância**

No aspecto da relevância, a análise do diagnóstico que subsidiou a concepção do projeto se dá por meio da avaliação de quatro componentes: a definição do problema, a árvore de problemas, a definição do público-alvo e a caracterização do contexto socioeconômico.

No caso do projeto Aproximação Suas, conforme relatado na entrevista, sua concepção se deu no âmbito da formulação do programa Percursos Gerais enquanto uma iniciativa da Sedese para enfrentamento da vulnerabilidade social em Minas Gerais. Nesse sentido, o projeto compartilha do diagnóstico que subsidiou a elaboração do programa Percursos Gerais. Em relação ao primeiro componente do diagnóstico, qual seja, a definição do problema sobre o qual o projeto visa atuar, a metodologia estabelece cinco critérios sobre como ele deve ser definido: explícito, claro, rigoroso, completo e mensurável.

Sobre o primeiro critério, na documentação do projeto não foi encontrada uma definição explícita do problema. No detalhamento do projeto no PPAG 2020-2023, não há um atributo específico para caracterização do problema, este atributo consta apenas no detalhamento do programa. No caso do projeto Aproximação Suas, ele está orçamentariamente vinculado ao programa 065 - Aprimoramento da Política Estadual de Assistência Social. No detalhamento do PPAG, a justificativa do programa

é o atributo que apresenta a descrição do problema que o programa tem por objetivo enfrentar. Para o programa 065, a justificativa apresenta que

(...) O estado de Minas Gerais possui 2.816.115 famílias cadastradas no Cadastro Único para Programas Sociais (CadÚnico), instrumento de coleta de dados e informações que tem como principal objetivo identificar as famílias de baixa renda existentes no país, destacando-se 1.086.879 famílias em situação de extrema pobreza e 278.890 famílias pobres (em junho de 2021). Evidencia-se a multidimensionalidade da vulnerabilidade social vivenciada por essas famílias a partir da fragilidade de acesso aos serviços públicos, percebida pelo contingente de famílias cadastradas no CadÚnico que possuem crianças e adolescentes em idade escolar fora da escola e pessoas adultas que não sabem ler ou escrever, pela existência de crianças cadastradas em situação de trabalho infantil e pessoas em situação de rua e pelas condições precárias de acesso à água, à energia elétrica e ao saneamento básico dos domicílios cadastrados. A análise da qualidade dos serviços socioassistenciais ofertados nos Centro de Referência de Assistência Social (CRAS) e nos Centro de Referência Especializado de Assistência Social (CREAS) às famílias e aos indivíduos em situação de vulnerabilidade social e em situação de violação de direitos demonstra a necessidade e a responsabilidade do ente estadual em contribuir com o aprimoramento das ofertas realizadas pelos municípios. O Indicador de Desenvolvimento dos CRAS - IDCRAS e o Indicador de Desenvolvimento dos CREAS - IDCREAS (calculados pelo Ministério da Cidadania) indicam, por exemplo, que os CRAS e CREAS possuem fragilidades no que se refere aos serviços e benefícios e à estruturação de suas equipes de referência. Nesse sentido, evidencia-se a necessidade da consecução dos objetivos desse programa para a consolidação da Assistência Social como política pública, para a redução da vulnerabilidade social e para a garantia de direitos das famílias e indivíduos mineiros.

(MINAS GERAIS, 2023b)

A descrição do problema na estrutura discursiva extraída do Sistema de Informações Gerenciais e de Planejamento (SIGPlan) não traz uma definição explícita, nem apresenta clareza conceitual em relação ao problema central. O SIGPlan é o sistema corporativo que registra todo o detalhamento dos programas, projetos e atividades do PPAG. Observa-se que são mencionadas diversas questões ou situações que afetam negativamente a população (pobreza, extrema pobreza, vulnerabilidade social, fragilidade de acesso a serviços públicos, evasão escolar, analfabetismo, trabalho infantil, fragilidade nos serviços socioassistenciais, entre outras). No entanto, não há uma representação precisa da situação na qual se pretende intervir.

Ademais, a definição do problema deve ser completa, de modo a apresentar uma descrição abrangente da realidade sobre a qual o projeto irá intervir. Também é

necessário que as necessidades que se apresentam no projeto sejam mensuráveis ou quantificáveis, especificando as fontes de informações e de pesquisas utilizadas como base para o diagnóstico. No caso do projeto Aproximação Suas, tendo em vista o compartilhamento do diagnóstico do programa Percursos Gerais, foi utilizado como critério de intervenção os municípios com IDHM menor que 0,600. Este indicador possui limitações que comprometem sua adequação enquanto critério de seleção para intervenção do projeto.

Em primeiro lugar, o IDMH é calculado a partir dos dados do Censo Demográfico do IBGE. O último Censo foi realizado em 2010, de modo que os dados utilizados no diagnóstico elaborado em 2019 possuem uma defasagem de nove anos. Ademais, o IDHM é um indicador sintético, que agrega valores médios de outros indicadores, o que acaba por ocultar grandes discrepâncias em determinadas dimensões. Por fim, esse índice agrega três dimensões, das quais duas (educação e longevidade) não estão diretamente relacionadas às temáticas de atuação da Sedese. Ainda assim, dimensão renda, embora possua relação com a temática de trabalho e emprego, é fortemente impactada por questões macroeconômicas.

Assim, verifica-se que a definição do problema não consta de forma explícita e clara na documentação do projeto. Ademais, embora o diagnóstico baseado no IDHM seja rigoroso, completo e mensurável, observa-se limitações neste indicador que o tornam inadequado para utilização como único critério de caracterização do problema e critério de seleção.

O segundo componente do diagnóstico é a árvore de problemas. De modo geral, não é comum encontrar projetos ou programas públicos que tenham em sua documentação uma representação ilustrativa do problema nesse formato. Por isso, foi necessário sistematizar uma árvore de problemas para o projeto Aproximação Suas a partir de dados coletados no SIGPlan e em entrevista. Conforme verificado na análise da definição do problema, a estrutura discursiva que consta no SIGPlan não possibilita identificar com clareza o problema sobre o qual o projeto Aproximação Suas visa atuar. Ademais, as relações de causa e efeito não estão claramente especificadas na documentação do projeto.

Na entrevista, foi mencionado o problema central do programa Percursos Gerais porque o projeto Aproximação Suas surge no contexto de formulação deste

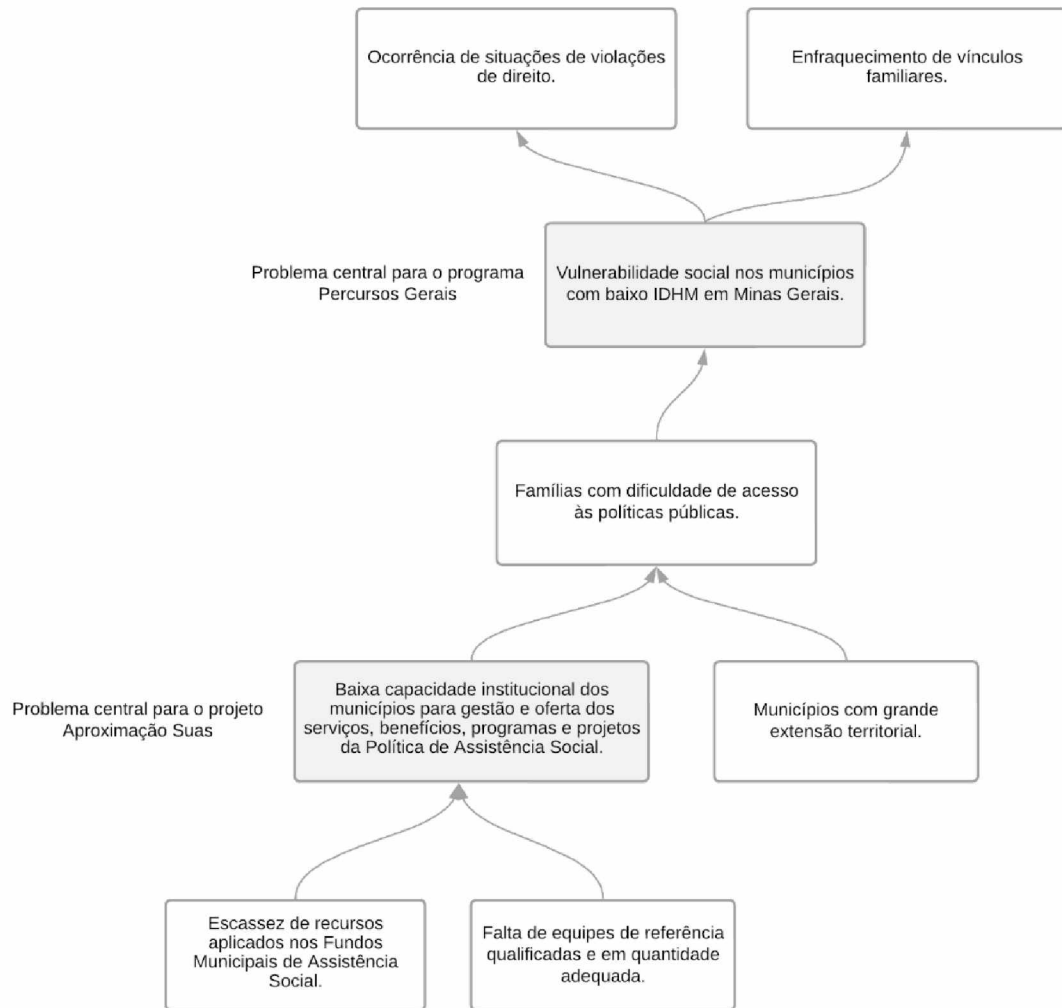
programa. A partir do problema central do programa, foi mencionado o problema central do projeto como: a baixa capacidade institucional dos municípios para gestão e oferta dos serviços, benefícios, programas e projetos da política de Assistência Social.

Na estrutura causal deste problema, foi destacada a escassez de recursos financeiros destinados aos municípios no âmbito da Política de Assistência Social, tanto de origem estadual quanto federal. Também se destaca a baixa capacidade técnica, caracterizada pela falta de qualificação e pela quantidade insuficiente de recursos humanos para atendimento às demandas. Outro fator mencionado foram as características geográficas dos municípios de menor IDHM, especialmente aqueles situados no norte e nordeste do estado. De modo geral, são municípios com grande extensão territorial, o que dificulta o acesso das famílias às políticas públicas, embora não tenha uma conexão causal direta com a baixa capacidade institucional.

A Figura 6 apresenta a árvore de problemas sistematizada para o Projeto Aproximação Suas. Observa-se que o problema central do projeto Aproximação Suas pode ser entendido como um subproblema ou uma causa no contexto mais amplo do problema do programa Percursos Gerais. Essa relação é positiva no sentido de que indica que a intervenção do projeto é estrutural, pois visa atuar sobre uma causa ou raiz do problema central do programa e não sobre uma consequência.

Ainda em relação às causas, nota-se a menção a dois determinantes: recursos financeiros e equipes técnicas. Entretanto, é importante considerar também um terceiro determinante para o problema da baixa capacidade institucional: a qualificação dos gestores municipais da política de Assistência Social, uma vez que são eles que definem as estratégias e metas a serem pactuadas nos planos de serviços do projeto Aproximação Suas.

Figura 6 - Árvore de problemas do projeto Aproximação Suas



Fonte: Elaboração própria.

Do ponto de vista dos efeitos, verifica-se a coerência lógica no encadeamento de como o problema central do projeto gera efeitos sobre as famílias e como isso resulta no problema central do programa, que é a vulnerabilidade social nos municípios de menor desenvolvimento humano do estado. Por fim, no nível mais elevado, observa-se a ocorrência de efeitos decorrentes da situação de vulnerabilidade e risco social das famílias. Assim, entende-se que as relações de causa-efeito do problema estão bem determinadas na árvore de problemas.

O terceiro componente de análise do diagnóstico é a definição do público-alvo. Essa definição deve ser embasada em um estudo de necessidades, ser quantificada, apresentar as características que o público deve reunir para participar do projeto, e ter uma cobertura compatível com as necessidades identificadas, considerando

restrições financeiras e temporais. No detalhamento do projeto Aproximação Suas no PPAG 2020-2023, o público-alvo está explicitado como “famílias em situação de vulnerabilidade e risco social do estado” (Minas Gerais, 2023a, p. 183).

Durante a entrevista, o público-alvo do projeto foi definido como as “gestões municipais”, uma vez que a equipe da Sedese não atua diretamente com as famílias. O projeto realiza repasse de recursos e capacitação das gestões municipais, visando o fortalecimento desses atores para atendimento às famílias. Ademais, no programa Percursos Gerais, os demais projetos atuam diretamente com as famílias, mas o projeto Aproximação Suas tem o papel de fio condutor, iniciando primeiro nos municípios para capacitar as equipes municipais na identificação e encaminhamento das famílias.

Nessa perspectiva, considerando que o público-alvo do projeto, ou seja, aquele que recebe a intervenção, é constituído pelos municípios, o estudo de necessidades é o mesmo que embasou o diagnóstico no programa Percursos Gerais. Com isso, o público-alvo quantificado são os 73 municípios do estado de Minas Gerais que possuem IDHM baixo (menor que 0,600). Na perspectiva de cobertura, tendo em vista o IDMH como o critério de corte, verifica-se que o projeto atua em todos os municípios que atendem ao critério. Do ponto de vista da caracterização do público-alvo, aplicam-se as mesmas limitações decorrentes da utilização do IDHM como indicador de diagnóstico. Nesse sentido, entende-se que a caracterização do público-alvo e a definição da cobertura devem ser revistas, adotando-se outro indicador em substituição ao IDHM.

Por fim, o último componente de análise do diagnóstico é o contexto socioeconômico, que consiste nos fatores econômicos, políticos, legais e institucionais que afetam ou podem afetar a intervenção, direta ou indiretamente. Em geral, tais fatores não podem ser controlados pelos planejadores ou gestores do projeto. Para a avaliação deste componente, a metodologia orienta verificar se existem estudos de contexto no programa e quais variáveis o compõe, analisar a definição destas variáveis, comprovar a existência de estudos de projeção de tendências de como o contexto pode influenciar a execução da intervenção, examinar as fontes de informação utilizadas para definição do contexto.

Na documentação do projeto e, sobretudo, na entrevista foi possível identificar o reconhecimento de fatores de contexto que podem afetar a intervenção, tais como:

- disponibilidade de recursos financeiros para continuidade do projeto;
- período eleitoral nos municípios;
- interesse das gestões municipais em aderir ao projeto;
- disponibilidade das equipes municipais para participar das ações do projeto;
- ocorrência de situações de emergência nos municípios (como em decorrência das chuvas, por exemplo);
- efetividade da execução dos demais projetos do programa Percursos Gerais;
- contexto de pandemia;
- situação macroeconômica.

No entanto, não há uma sistematização do contexto socioeconômico com o rigor preconizado pela metodologia.

O Quadro 5 apresenta uma síntese do resultado da análise de relevância.

Quadro 5 - Resultado da análise de relevância

Objeto de análise	Critérios	Análise
<b>Definição do problema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- explícito</li> <li>- claro</li> <li>- rigoroso</li> <li>- completo</li> <li>- mensurável</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ não foi encontrada uma definição explícita do problema</li> <li>✗ apresenta clareza conceitual em relação ao problema central</li> <li>✓ diagnóstico baseado no IDHM é rigoroso, completo e mensurável, mas há limitações no indicador que o tornam inadequado como único critério de caracterização do problema e critério de seleção</li> </ul>
<b>Público-alvo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- estudo de necessidades</li> <li>- quantificado</li> <li>- características</li> <li>- cobertura prevista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ divergência na definição do público-alvo: famílias (PPAG) x municípios (entrevista)</li> <li>✓ público-alvo: aquele que recebe a intervenção =&gt; municípios</li> <li>✓ estudo de necessidades, quantificação, caracterização e cobertura baseados no IDHM, que possui limitações enquanto indicador de diagnóstico da vulnerabilidade social</li> </ul>
<b>Contexto socioeconômico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- existência de estudos</li> <li>- definição de variáveis</li> <li>- estudos de projeção</li> <li>- fontes de informação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ fatores de contexto identificados na documentação e na entrevista, mas não há uma sistematização</li> </ul>
<b>Árvore de problemas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- relações de causa-efeito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ as relações de causa e efeito não estão claramente especificadas na documentação do projeto, árvore de problemas construída a partir de dados coletados no SIGPlan e em entrevista</li> <li>✓ relações de causa-efeito do problema estão bem determinadas na árvore de problemas</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria.

O ícone vermelho (x) indica que o item não foi identificado no desenho do projeto ou que critério não foi atendido; o ícone laranja (✓) indica que o critério foi parcialmente atendido; por fim, o ícone verde (✓) indica que o critério foi plenamente atendido.

#### 4.1.2 Pertinência

Ainda na análise de racionalidade, o segundo critério focalizado é a pertinência, a qual consiste na avaliação da qualidade e da adequação dos objetivos do projeto. Os critérios de análise segundo a metodologia de avaliação indicam que os objetivos devem refletir os compromissos assumidos pelo Poder Público, estabelecer apenas uma meta ou propósito final, ser claros e concretos, especificar um só resultado ou produto para cada ação concreta e prever um prazo para seu alcance.

Na documentação do projeto Aproximação Suas, foram encontradas duas definições para o objetivo do projeto:

O Projeto Aproximação Suas é componente do Programa Estratégico Percursos Gerais, da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social - Sedese, e tem como objetivo ampliar o acesso a serviços e benefícios socioassistenciais da Proteção Social Básica para a população em situação de vulnerabilidade e risco social do estado, e qualificar a gestão da Política de Assistência Social dos municípios de pequeno porte e com menores resultados no Índice de Desenvolvimento Humano Municipal - IDHM de Minas Gerais. (MINAS GERAIS, 2021)

Prover apoio técnico e financeiro para as equipes de Assistência Social dos municípios prioritários do programa Percursos Gerais - Trajetória para Autonomia, com vistas a fortalecer a oferta de seus serviços, programas e projetos socioassistenciais e, conseqüentemente, contribuir para o enfrentamento das situações de vulnerabilidade social, fortalecimento de vínculos, alcance de autonomia e acesso à cidadania das famílias. (MINAS GERAIS, 2023a, p. 183)

Na primeira definição, que consta na resolução que dispõe sobre o projeto, verifica-se que o objetivo tem dois componentes: “ampliar o acesso a serviços e benefícios socioassistenciais”, cujo público é a população em situação de vulnerabilidade e risco social, e “qualificar a gestão da Política de Assistência Social”, cujo público são os municípios de baixo IDHM. Essa primeira definição, elaborada em 2021, não reflete com clareza o conteúdo do projeto nem estabelece um propósito

final. Isso significa que, lendo apenas este objetivo, não é possível identificar a finalidade do projeto, isto é, qual a entrega.

Já na segunda definição, elaborada na revisão do PPAG para o exercício de 2023, observa-se que o objetivo do projeto é expresso com apenas um verbo: “prover”. Os complementos seguintes, apoio técnico e financeiro, traduzem com mais clareza o que o projeto pretende ofertar, seguidos da explicitação do destinatário da intervenção, no caso as equipes de Assistência Social dos municípios prioritários. Ou seja, trata-se de uma definição mais completa do objetivo, já que este pode expressar os produtos ou entregas mais imediatas para o público-alvo, o resultado que se espera alcançar e os impactos ou efeitos de longo prazo (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2022, p. 14).

Nessa definição, também é possível identificar o propósito intermediário “fortalecer a oferta de seus serviços, programas e projetos socioassistenciais” e o propósito final “contribuir para o enfrentamento das situações de vulnerabilidade social, fortalecimento de vínculos, alcance de autonomia e acesso à cidadania das famílias”. Todavia, cabe destacar que o verbo “fortalecer” é suscetível a várias interpretações, pois pode significar, por exemplo, o aumento da oferta de serviços, programas e projetos que já existem; o início da oferta de novos serviços, programas e projetos; ou mesmo a melhora da qualidade. Isso significa que, embora o objetivo que consta no PPAG esteja mais completo, o propósito intermediário que ele expressa pode ser apresentado de forma mais clara.

Quanto à especificação de um só resultado ou produto, verifica-se no detalhamento do projeto no PPAG a seguinte definição: “municípios com rede socioassistencial apoiada”, tendo como meta física 73 municípios. De acordo com o detalhamento, considera-se município apoiado aquele que tiver recebido o recurso financeiro do projeto e que tenha participado das três oficinas básicas de apoio técnico (Constituição de Equipes Volantes, Serviço de Proteção e Atendimento Integral às Famílias - PAIF, Cadastro Único).

Sobre o prazo para alcance do objetivo, no planejamento do projeto no PPAG consta a meta anual de atendimento dos municípios. Esse planejamento previa um escalonamento cumulativo da quantidade de municípios atendidos, começando com 16 municípios em 2020 e chegando em 73 em 2023. Na perspectiva dos municípios,

o prazo para utilização dos recursos financeiros recebidos e realização dos atendimentos pactuados no plano de serviços é de dois anos, a contar do recebimento do recurso financeiro. Nesse sentido, verifica-se que o projeto tem prazos definidos para alcance de produtos. No entanto, não foi identificada uma definição temporal para alcance de resultados relacionados à transformação da situação problema.

Assim, entende-se que o objetivo do projeto pode ser revisado com vistas a aumentar sua aderência aos critérios de pertinência, no que se refere a ser claro quanto ao seu propósito e a definir um prazo para alcance dos resultados pretendidos na realidade social.

O Quadro 6 apresenta uma síntese do resultado da análise de pertinência.

Quadro 6 - Resultado da análise de pertinência

Objeto de análise	Critérios	Análise
Objetivos do projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- refletir os compromissos assumidos pelo Poder Público</li> <li>- estabelecer apenas uma meta ou propósito final</li> <li>- ser claros e concretos</li> <li>- especificar um só resultado ou produto</li> <li>- prever um prazo para seu alcance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ duas definições de objetivo: Resolução Sedese nº 57/2021 x PPAG Revisão 2023</li> <li>✓ expresso com apenas um verbo: “prover”,</li> <li>✓ complementos seguintes, apoio técnico e financeiro, traduzem com mais clareza o que o projeto pretende ofertar, seguidos da explicitação do destinatário da intervenção</li> <li>✓ é possível identificar o propósito intermediário “fortalecer a oferta de seus serviços, programas e projetos socioassistenciais” e o propósito final “contribuir para o enfrentamento das situações de vulnerabilidade social, fortalecimento de vínculos, alcance de autonomia e acesso à cidadania das famílias”</li> <li>✓ o verbo “fortalecer” é suscetível a várias interpretações (aumentar oferta, melhorar qualidade)</li> <li>✓ especifica um só produto: “municípios com rede socioassistencial apoiada” (aquele que tiver recebido o recurso financeiro do projeto e que tenha participado das três oficinas básicas de apoio técnico)</li> <li>✓ tem prazos definidos para alcance de produtos, mas não foi identificada uma definição temporal para alcance de resultados relacionados à transformação da situação problema</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria.

## 4.2 Análise de coerência

A análise de coerência consiste em uma verificação em dois níveis: interno, mediante análise da estratégia do projeto, e externo, por meio da análise de compatibilidade do projeto com outros planos, programas, projetos e normativas.

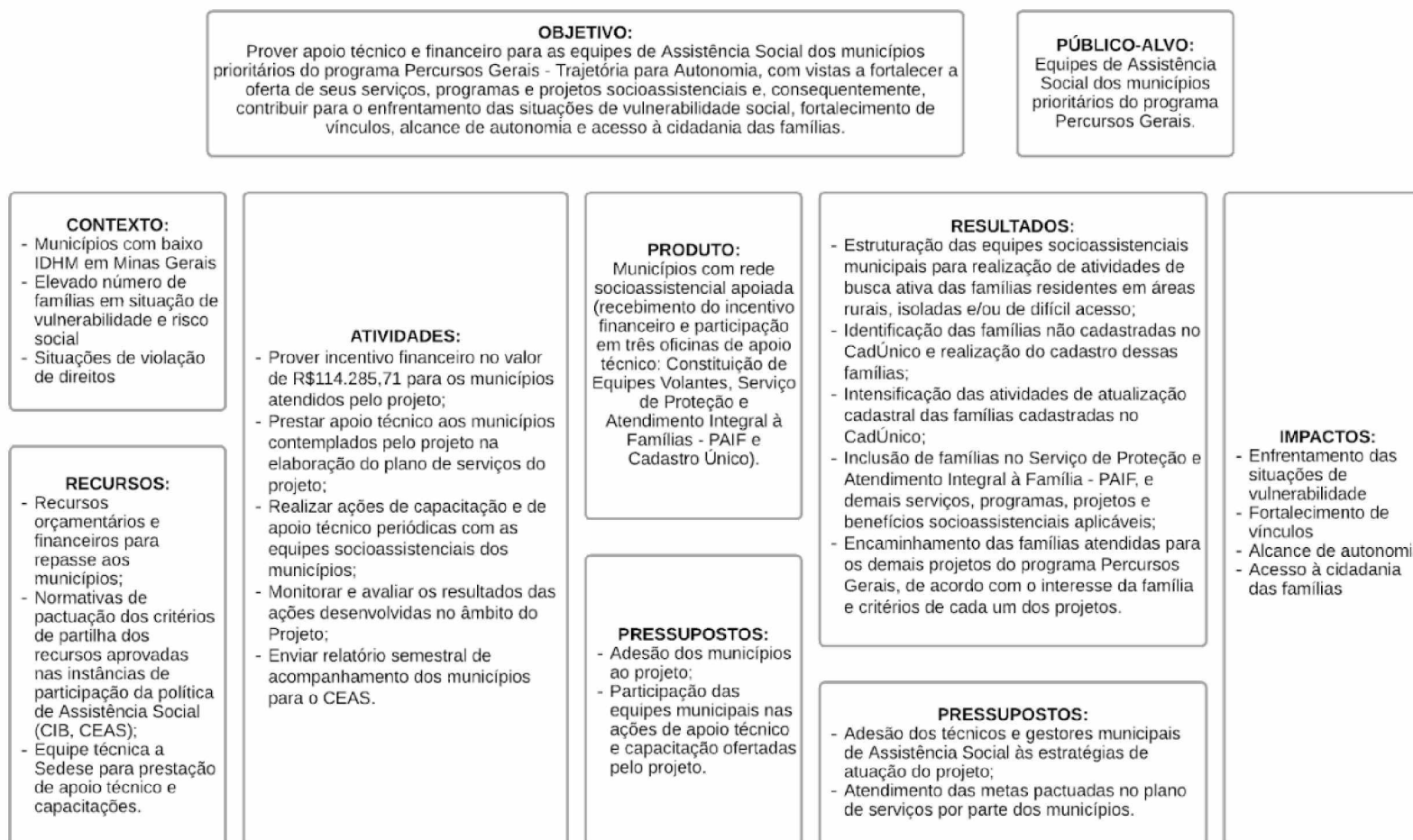
#### 4.2.1 Interna

De acordo com a metodologia, a coerência interna avalia a articulação: 1) dos objetivos com a estratégia do projeto, e 2) dos problemas com os objetivos. Para a avaliação da articulação dos objetivos com a estratégia do projeto, a metodologia orienta verificar duas hipóteses: a primeira sobre as relações lógicas que sustentam o modelo de intervenção do projeto e a segunda sobre os fatores de contexto ou pressupostos que podem afetar os resultados da intervenção. Para realização da análise dessas hipóteses, foi necessário sistematizar o modelo de intervenção do projeto por meio do Mapa de Processos e Resultados (MaPR), o qual foi construído a partir dos dados obtidos na documentação do projeto e na entrevista.

A Figura 7 apresenta o MaPR do projeto Aproximação Suas. A lógica que sustenta o projeto pressupõe que se os recursos estão disponíveis, então as atividades se realizam; se as atividades se realizam, então o produto é entregue; se o produto é entregue, então os resultados são alcançados; se os resultados são alcançados, então a longo prazo eles contribuirão para a realização dos impactos pretendidos. Isso desde que os pressupostos que conectam os meios aos fins sejam observados ou efetivamente contemplados ao longo da implementação.

Na parte superior do MaPR, são destacados o objetivo e o público-alvo do projeto. A primeira coluna resume o contexto de implementação e os recursos utilizados. O Aproximação Suas mobiliza recursos financeiros e humanos da Sedese, conforme previsto nas normativas, para realizar o repasse do incentivo financeiro e para capacitar as equipes municipais. Essas atividades geram como produto o município apoiado, entendido como aquele que recebeu o repasse financeiro e participou das três oficinas básicas do projeto. A partir desse apoio, espera-se que os municípios estruturem suas equipes socioassistenciais (seja pela compra de materiais e equipamentos, seja pela contratação de pessoal), aumentem o cadastramento e a atualização cadastral das famílias, incluam as famílias nos serviços socioassistenciais e nos demais projetos do Percursos Gerais. Atingidos esses resultados, espera-se produzir como impacto: a redução das situações de vulnerabilidade social, o fortalecimento dos vínculos familiares, o acesso à cidadania e à autonomia. Tais resultados e impactos dependem da observância de determinados pressupostos, como adesão dos municípios ao projeto, participação efetiva dos gestores e técnicos municipais nas atividades, atendimento das metas pactuadas nos planos de serviço.

Figura 7 - Mapa de Processos e Resultados do projeto Aproximação Suas



Fonte: Elaboração própria.

Assim como identificado na análise da árvore de problemas, observa-se a necessidade de incluir atividade específica para qualificação dos gestores municipais da política de Assistência Social, considerando o papel central desses atores na definição das estratégias de atuação do projeto dentro dos municípios. Isso implicaria também em ampliar o rol de oficinas obrigatórias consideradas na especificação do produto, incluindo também alguma oficina voltada aos gestores. Ademais, o incentivo financeiro pode ser utilizado para aquisição de bens de consumo, aquisição de bens permanentes e pagamento dos profissionais que integram as equipes de referência. Considerando que se trata de um recurso finito, que não tem uma lógica de continuidade, é importante prever incentivos para que os municípios invistam o recurso financeiro em gastos estruturantes, que possam trazer resultados mais perenes.

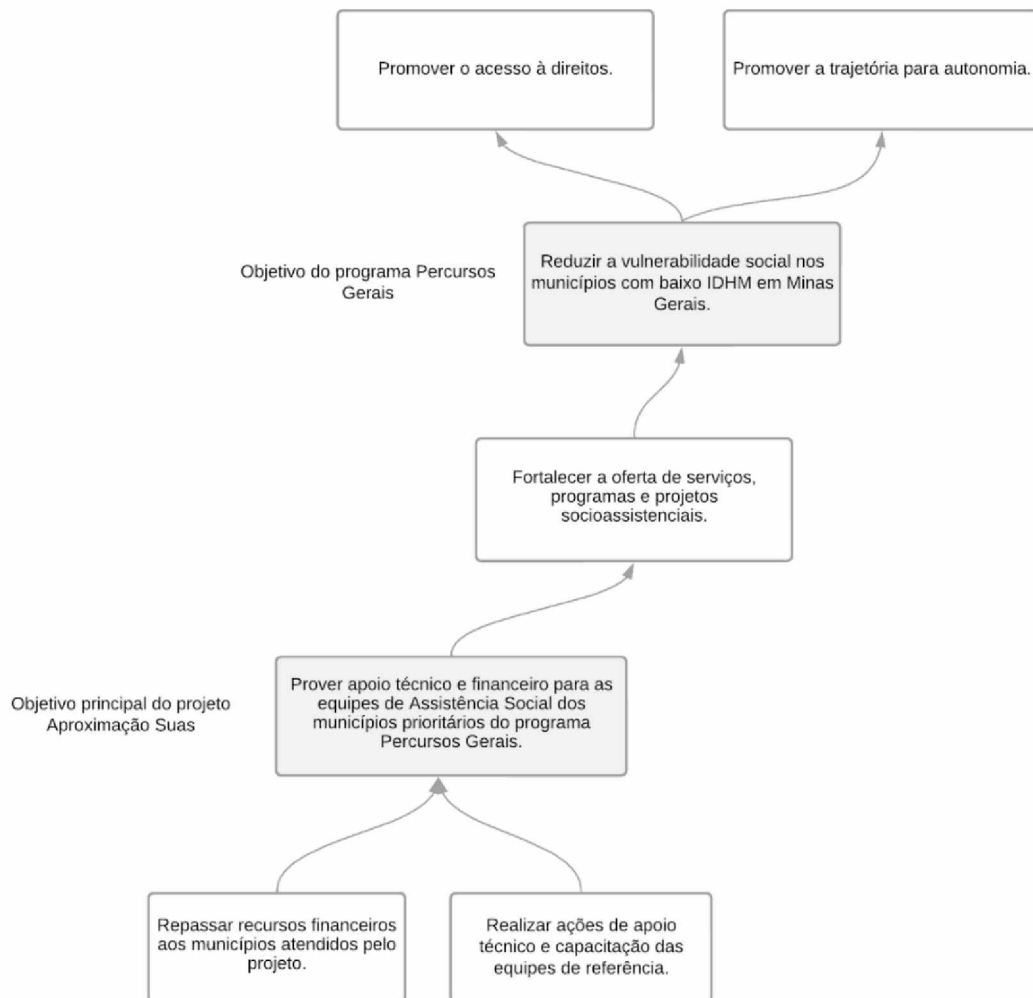
Quanto à verificação dos pressupostos, no que se refere aos resultados, é importante incorporar ao MaPR a existência de oferta dos demais projetos do programa Percursos Gerais. Essa oferta é um fator externo ao projeto Aproximação Suas, mas necessária para o alcance dos resultados esperados. Além disso, outro pressuposto importante a ser considerado diz respeito à capacidade de atendimento da rede socioassistencial de média complexidade, para dar vazão ao possível aumento de demanda por atendimento especializado. Tais pressupostos não estão documentados, mas foram mencionados na entrevista. Nesse sentido, é fundamental que uma revisão do mapa inclua esses fatores de contexto.

Ainda em relação à coerência interna dos objetivos, a metodologia orienta a elaboração de uma árvore de objetivos, a fim de possibilitar a identificação de objetivos relacionados ao projeto em diferentes níveis. Assim, verifica-se a existência de objetivos diretamente relacionados à intervenção; de objetivos relacionados em um nível intermediário, com natureza mais indireta; e de objetivos mais globais, vinculados à produção de impactos. Ter clareza nessa estrutura hierárquica de objetivos é fundamental para orientar futuros processos de avaliação de resultados e impactos (LEÓN e MÉNDEZ, 2000).

A partir dos objetivos relacionados ao projeto Aproximação Suas, foi elaborada a árvore de objetivos apresentada na Figura 8. Nela, é possível verificar a articulação em cascata entre os diferentes níveis de objetivo. Seguindo na lógica de “baixo para

cima”, os objetivos das atividades são necessários para o alcance do objetivo do projeto. Por sua vez, o objetivo do projeto contribui para o alcance do objetivo do programa Percursos Gerais. Este, por sua vez, contribui para o alcance do objetivo estratégico elencado para a área temática da Assistência Social no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), de “reduzir a vulnerabilidade social, promovendo o acesso a direitos e a trajetória para a autonomia” (MINAS GERAIS, 2019, p. 45).

Figura 8 - Árvore de objetivos do projeto Aproximação Suas



Fonte: Elaboração própria.

Ademais, a estruturação lógica dos objetivos deve seguir a forma de pirâmide, de modo que cada objetivo inferior contribui diretamente para apenas um objetivo superior. Essa lógica é importante para estabelecer como cada ação contribui para o objetivo final e para orientar a avaliação dos resultados. No caso do projeto Aproximação Suas, observa-se que essa lógica está presente apenas até o nível do objetivo do programa.

Para avaliar a coerência interna dos problemas com os objetivos, a pergunta que orienta a análise é: “Os objetivos do projeto respondem às necessidades e problemas do público-alvo?”. Segundo a metodologia, essa análise se dá pela comparação entre a árvore de problemas e de objetivos. Para o projeto Aproximação Suas, observa-se que há simetria entre a árvore de problemas e a árvore de objetivos, indicando que para o problema central do projeto e suas causas há objetivos correspondentes. No entanto, esse resultado não pode ser inferido para o contexto ampliado do programa Percursos Gerais, pois a análise não considerou os demais projetos que o compõem.

O Quadro 7 apresenta uma síntese do resultado da análise de coerência interna.

Quadro 7 - Resultado da análise de coerência interna

Objeto de análise	Critérios	Análise
<b>Classificação e hierarquização dos objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- classificação em cascata</li> <li>- estrutura piramidal</li> <li>- estratégias alternativas</li> <li>- sinergia e complementaridade entre objetivos</li> <li>- hipóteses sobre as relações causais e fatores de contexto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ articulação em cascata entre os diferentes níveis de objetivo</li> <li>✓ lógica piramidal está presente apenas até o nível do objetivo do programa</li> <li>✓ necessidade de incluir atividade específica para qualificação dos gestores municipais</li> <li>✓ prever incentivos para que os municípios invistam o recurso financeiro em gastos estruturantes, que possam trazer resultados mais perenes</li> <li>✓ incorporar como pressupostos: a existência de oferta dos demais projetos do programa Percursos Gerais e a capacidade de atendimento da rede socioassistencial de média complexidade</li> </ul>
<b>Correspondência entre os problemas e os objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- os objetivos do projeto atendem às necessidades e problemas do público-alvo?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ comparação entre árvore de problemas e árvore do objetivos: observa-se que há simetria entre a árvore de problemas e a árvore de objetivos, indicando que para o problema central do projeto e suas causas há objetivos correspondentes</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria.

#### 4.2.2 Externa

Em relação à coerência externa, a análise se torna mais complexa, pois pressupõe verificar a coerência do projeto com outros planos, programas, projetos e normativas coincidentes no tempo e espaço. Nessa perspectiva, os objetos de análise representam um universo bastante ampliado, especialmente considerando que o projeto atua em 73 municípios. No entanto, para fins desta avaliação de desenho, foi

verificada a coerência externa do projeto com o Plano Estadual de Assistência Social (PEAS) 2020-2023 (MINAS GERAIS, 2020).

Em relação à agenda estratégica do Suas em Minas Gerais, estabelecida no PEAS, observa-se que o projeto Aproximação Suas possui compatibilidade com as diretrizes nas temáticas de “Financiamento” e “Apoio Técnico e Capacitação”. O plano preconiza a garantia de recursos para a política de Assistência Social, mediante a regularização e a revisão dos critérios de partilha do Piso Mineiro de Assistência Social, bem como a ampliação de recursos para o aprimoramento da gestão e para implantação e estruturação dos equipamentos do Suas (MINAS GERAIS, 2020, p. 92). Assim, o projeto atua justamente nessa perspectiva de ampliação de recursos.

Na temática de “Apoio Técnico e Capacitação”, o PEAS dispõe sobre a importância de garantir ações continuadas de capacitação e de apoio técnico aos gestores, aos trabalhadores, aos conselheiros e aos usuários do Suas, bem como de criar estratégias diversificadas de apoio técnico, atendendo às especificidades de cada serviço, público e região (MINAS GERAIS, 2020, p. 93). Nesse sentido, o projeto Aproximação Suas se constitui como uma estratégia diversificada de apoio técnico, visando atender às especificidades dos municípios atendidos pelo programa Percursos Gerais.

O Quadro 8 apresenta uma síntese do resultado da análise de coerência externa.

Quadro 8 - Resultado da análise de coerência externa

Objeto de análise	Critérios	Análise
<p><b>Outros planos, programas e normativas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- compatibilidade e sinergia</li> <li>- adequação e respeito a normativas superiores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ foi verificada a coerência externa do projeto com o Plano Estadual de Assistência Social (PEAS) 2020-2023: observa-se que o projeto Aproximação Suas possui compatibilidade com as diretrizes nas temáticas de “Financiamento” e “Apoio Técnico e Capacitação”</li> <li>✓ Financiamento: preconiza a garantia de recursos para a política de Assistência Social, bem como a ampliação de recursos para o aprimoramento da gestão e para implantação e estruturação dos equipamentos do Suas</li> <li>✓ Apoio Técnico e Capacitação: dispõe sobre a importância de garantir ações continuadas de capacitação e de apoio técnico aos gestores, aos trabalhadores, aos conselheiros e aos usuários do Suas, bem como de criar estratégias diversificadas de apoio técnico, atendendo às especificidades de cada serviço, público e região</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria.

### **4.3 Síntese da avaliação**

De acordo com a metodologia de avaliação de desenho utilizada, a pergunta que guia a análise é “Existe racionalidade e coerência no desenho?”. Tendo em vista os resultados apresentados nesta seção, pode-se afirmar que sim, o desenho do projeto Aproximação Suas tem racionalidade e coerência. Entretanto, também conforme detalhado nos resultados, o desenho do projeto possui aspectos passíveis de aperfeiçoamento. Nesse sentido, a seção 5 aborda recomendações com vistas a aumentar a aderência do projeto aos critérios de racionalidade e coerência.

## 5 RECOMENDAÇÕES

A seguir, são apresentadas recomendações visando a melhoria do desenho do projeto:

a) Em relação à definição do problema central do projeto, é importante explicitá-lo de forma clara na documentação do projeto, a fim de permitir identificar a realidade sobre a qual o projeto pretende atuar.

b) No detalhamento do problema, é necessário explicitar também suas relações de causa-efeito, visando facilitar sua interpretação e avaliação.

c) A Sedese é a gestora estadual do CadÚnico e, portanto, tem acesso à base de microdados dos indivíduos e famílias de maior vulnerabilidade social do estado. Em uma possível expansão do projeto para novos municípios, recomenda-se substituir o IDHM por outros indicadores, que sejam mais atualizados e mais relacionados às temáticas de atuação da Secretaria.

d) Com base no CadÚnico, é possível realizar um diagnóstico geral de pobreza e vulnerabilidade social em todos os municípios do estado, dispondo de dados atualizados. Cabe destacar que a própria Sedese já teve experiências com indicadores sintéticos de pobreza multidimensional, como o Índice de Pobreza Multidimensional (IPM), e de vulnerabilidade social, como o Índice de Desproteção Social (IDS) (CAON; MAGALHÃES; MOREIRA, 2012). Tal diagnóstico pode subsidiar a definição de novo recorte de municípios em caso de expansão do projeto ou do programa Percursos Gerais.

e) Ainda em relação ao indicador de diagnóstico, a Sedese construiu o Índice Mineiro de Vulnerabilidade (IMV), a partir dos dados disponíveis no CadÚnico. Este índice foi utilizado para auxiliar no diagnóstico aprofundado dos 73 municípios selecionados com base no IDHM, mas pode ser utilizado antes como critério de seleção e caracterização do problema.

f) Em relação aos determinantes do problema de baixa capacidade institucional dos municípios, é fundamental considerar a necessidade de capacitação dos gestores municipais de Assistência Social e não apenas das equipes técnicas de referência.

g) Sobre a definição do público-alvo do projeto, é necessário alinhar uma definição única. Tendo em vista o objetivo do projeto e as atividades realizadas, recomenda-se considerar os municípios como público-alvo do projeto. Isso implicará em reconhecer ao projeto um caráter indireto, de apoio à gestão, e não finalístico.

h) No que se refere ao contexto socioeconômico, é importante explicitar na documentação do projeto quais os fatores de contexto que podem interferir na execução do projeto e no alcance dos resultados. Sugere-se sistematizar de forma mais robusta, definindo variáveis relevantes, tendências, cenários e fontes de informação. Por exemplo, pode-se construir cenários relacionados às eleições municipais e como estas podem afetar a implementação do projeto, definindo estratégias para minimizar os impactos negativos.

i) No objetivo do projeto, recomenda-se rever o propósito intermediário, substituindo o verbo “fortalecer” por outro que expresse com mais clareza o resultado que se pretende alcançar, como, por exemplo, “aumentar a oferta de serviços”.

j) Além do prazo para realização da entrega dos produtos, recomenda-se estabelecer prazos para o alcance dos resultados pretendidos, relacionados à transformação da situação problema.

k) Nas atividades do projeto, é importante incluir uma ação específica para qualificação dos gestores municipais da política de Assistência Social, considerando o papel central que eles possuem na definição das estratégias de atuação do projeto dentro dos municípios.

l) Na pactuação dos planos de serviços, sugere-se prever incentivos para que os municípios invistam o recurso financeiro em despesas de caráter estruturante, a fim de gerar efeitos mais duradouros. Nesse sentido, pode-se prever apenas a aquisição de bens permanentes e contratação de pessoal, ou estabelecer um limite para aquisição de bens de consumo com os recursos provenientes do incentivo financeiro do projeto.

m) Quanto à definição dos pressupostos relacionados aos resultados do projeto, é importante considerar a oferta dos demais projetos do programa

Percurso Gerais, bem como a capacidade de atendimento da rede socioassistencial de média complexidade, para dar vazão ao possível aumento de demanda por atendimento especializado.

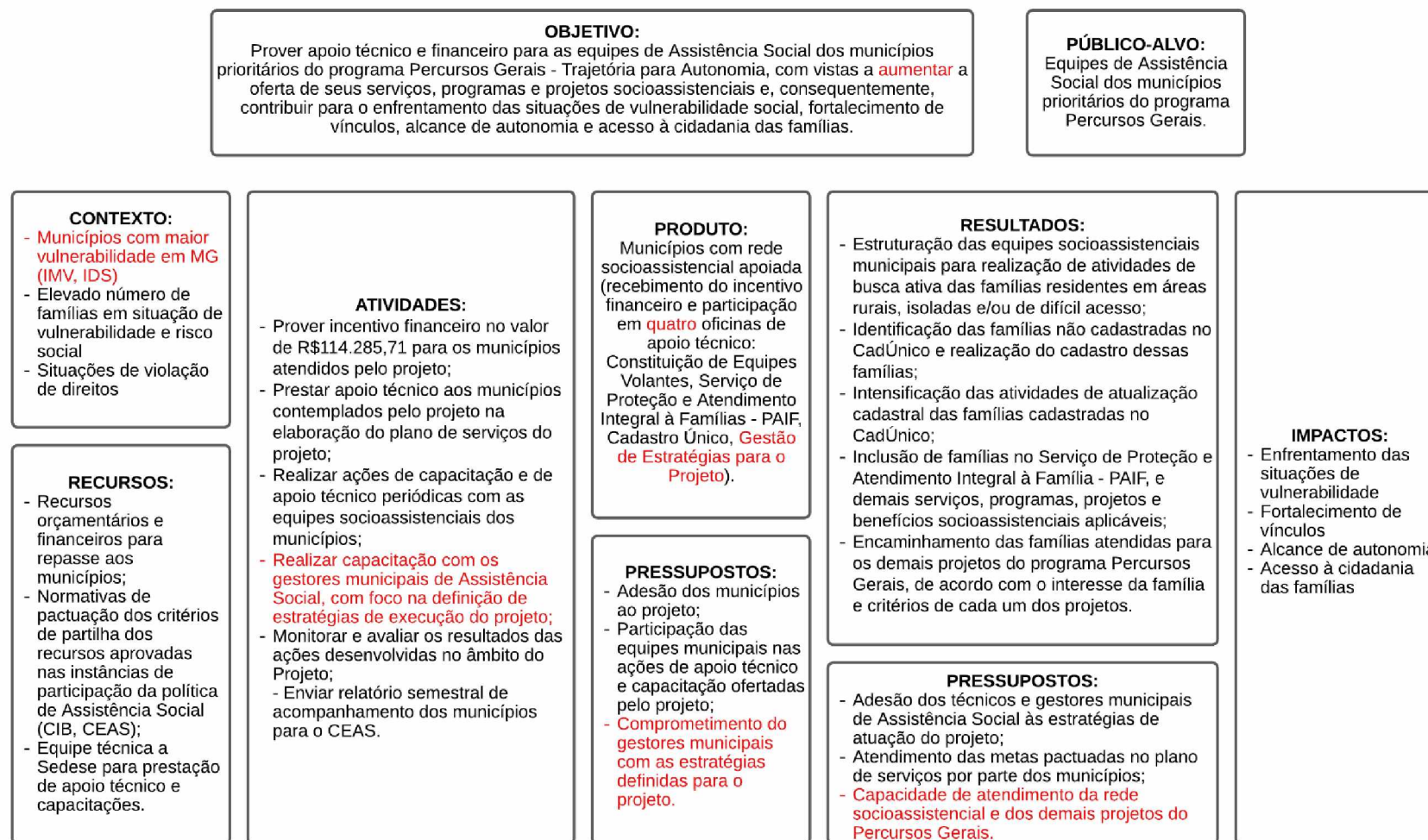
n) Considerando a revisão do objetivo do projeto no PPAG 2020-2023, exercício 2023, recomenda-se uniformizar a definição do objetivo nas demais documentações do projeto.

A partir dessas recomendações, sugere-se um novo MaPR para o projeto Aproximação Suas, com vistas a aumentar a aderência do desenho do projeto aos critérios de racionalidade e de coerência. A Figura 9 - Mapa de Processos e Resultados do projeto Aproximação Suas (Revisado) apresenta o mapa revisado, incorporando as recomendações de ajuste com destaque em vermelho.

As recomendações destacadas nesta seção têm o condão de contribuir para o aperfeiçoamento do desenho do projeto Aproximação Suas, apesar de se reconhecer as limitações das fontes de dados utilizadas. Parte da documentação consultada se refere a materiais internos da Sedese, complementada por uma entrevista realizada com representante da gestão estadual. Ademais, não foi possível entrevistar um agente implementador do projeto, o que pode trazer limitações a este estudo.

Considerando a proximidade do período de elaboração de um novo PPAG, neste ano de 2023, espera-se que os resultados dessa avaliação possam servir de subsídios à Sedese para a revisão do projeto no próximo ciclo orçamentário e para o planejamento de uma possível expansão para outros municípios no estado de Minas Gerais.

Figura 9 - Mapa de Processos e Resultados do projeto Aproximação Suas (Revisado)



Fonte: Elaboração própria.

## REFERÊNCIAS

ATLAS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO NO BRASIL. **Você sabe o que é? Desenvolvimento Humano**. Disponível em: <<http://www.atlasbrasil.org.br/acervo/atlas>>. Acesso em: 01 dez. 2022.

BRASIL. Casa Civil da Presidência da República. **Avaliação de políticas públicas: guia prático de análise ex post, volume 2**. Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018. Disponível em: <<https://www.gov.br/casacivil/pt-br/centrais-de-conteudo/downloads/guiaexpost.pdf/view>>. Acesso em: 15 dez. 2022.

CAON, Ana Rogéria Vitório; MAGALHÃES, Maria Regina Alvares; MOREIRA, Mário Cesar Rocha. **Situação da pobreza em Minas Gerais**. Revista do Legislativo, Belo Horizonte, n. 44, p. 22-42, 2012. Disponível em: <[https://www.almg.gov.br/export/sites/default/consulte/publicacoes\\_assembleia/periodicas/revistas/arquivos/pdfs/44/04\\_situacao\\_da\\_pobreza\\_em\\_Minhas\\_Gerais.pdf](https://www.almg.gov.br/export/sites/default/consulte/publicacoes_assembleia/periodicas/revistas/arquivos/pdfs/44/04_situacao_da_pobreza_em_Minhas_Gerais.pdf)>. Acesso em: 01 dez. 2022.

CASSIOLATO, Martha; GUERESI, Simone. **Como elaborar Modelo Lógico: roteiro para formular programas e organizar avaliação**. Brasília: IPEA, 2010. (Nota Técnica, 6). Disponível em: <[https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/5810/1/NT\\_n06\\_Como-elaborar-modelo-logico\\_Disoc\\_2010-set.pdf](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/5810/1/NT_n06_Como-elaborar-modelo-logico_Disoc_2010-set.pdf)>. Acesso em: 15 dez. 2022.

COMISSÃO INTERGESTORES BIPARTITE DE MINAS GERAIS. **Resolução CIB Nº 01, de 16 de março de 2021**. Pactua o Projeto Aproximação SUAS, componente do Programa Percursos Gerais, da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social - SEDESE, seus critérios de partilha dos recursos captados junto à Loteria do Estado de Minas Gerais e as responsabilidades do estado e dos municípios atendidos para o ano de 2021.

\_\_\_\_\_. **Resolução CIB Nº 03, de 19 de abril de 2022**. Altera a Resolução CIB Nº 01, de 16 de março de 2021, que pactua o Projeto Aproximação SUAS, componente do Programa Percursos Gerais, da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social – SEDESE, seus critérios de partilha dos recursos captados junto à Loteria do Estado de Minas Gerais e as responsabilidades do estado e dos municípios atendidos para o ano de 2021.

CONSELHO ESTADUAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL DE MINAS GERAIS. **Resolução CEAS Nº 722, de 19 de março de 2021**. Aprova o Programa “Aproximação SUAS”, componente do Programa Percursos Gerais, seus critérios de partilha dos recursos captados junto à Loteria do Estado de Minas Gerais e as responsabilidades do estado e dos municípios atendidos para o ano de 2021.

\_\_\_\_\_. **Resolução CEAS Nº 08, 04 de maio de 2022**. Aprova as indicações de emendas parlamentares estaduais nº 93436, 97755, 94473, e 97737 para o Fundo Estadual de Assistência Social.

\_\_\_\_\_. **Resolução CEAS Nº 09, 04 de maio de 2022**. Altera a Resolução CEAS Nº 722, de 19 de março de 2021, que aprova o Programa “Aproximação SUAS”,

componente do Programa Percursos Gerais, seus critérios de partilha dos recursos captados junto à Loteria do Estado de Minas Gerais e as responsabilidades do estado e dos municípios atendidos para o ano de 2021.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. Diretoria de Políticas Públicas. **Avaliação de políticas públicas: por onde começar?: um guia prático da metodologia do marco lógico**. Belo Horizonte: FJP, 2021. Disponível em: <[https://fjp.mg.gov.br/wp-content/uploads/2021/04/01.06\\_AvaliacaoDePoliticPublicas\\_GuiaMarcoLogico\\_FJP.pdf](https://fjp.mg.gov.br/wp-content/uploads/2021/04/01.06_AvaliacaoDePoliticPublicas_GuiaMarcoLogico_FJP.pdf)>. Acesso em: 01 dez. 2022.

\_\_\_\_\_. Diretoria de Políticas Públicas. **Avaliação de Políticas Públicas: por onde começar? Um guia prático para elaboração do Mapa de Processos e Resultados e Mapa de Indicadores**. Belo Horizonte: FJP, 2022. Disponível em: <[https://fjp.mg.gov.br/wp-content/uploads/2022/03/03.06\\_Guia-MaPR-Layout-Final.pdf](https://fjp.mg.gov.br/wp-content/uploads/2022/03/03.06_Guia-MaPR-Layout-Final.pdf)>. Acesso em: 01 dez. 2022.

ÍNDICE de Desenvolvimento Humano Municipal mostra avanços em Minas nos últimos 10 anos. **Agência Minas**, 29 jul. 2013. Governo | Gestão. Disponível em: <<http://www.2005-2015.agenciaminas.mg.gov.br/noticias/indice-de-desenvolvimento-humano-municipal-mostra-avancos-em-minas-nos-ultimos-10-anos/>>. Acesso em: 01 dez. 2022.

LEÓN, Ana Cirera, e MÉNDEZ, Carmen Vélez. **Guía para la evaluación de políticas públicas**. Sevilla: Instituto de Desarrollo Regional, 2000. Disponível em: <<https://idus.us.es/handle/11441/56449>>. Acesso em: 15 dez. 2022.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social. **Plano Estadual de Assistência Social de Minas Gerais 2020-2023**. Belo Horizonte: Sedese, 2020. Disponível em: <[https://social.mg.gov.br/images/assistencia\\_social/PLANO-ESTADUAL-DE-ASSISTNCIA-SOCIAL---Final.pdf](https://social.mg.gov.br/images/assistencia_social/PLANO-ESTADUAL-DE-ASSISTNCIA-SOCIAL---Final.pdf)>. Acesso em: 01 dez. 2022.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social. **Cartilha Percursos Gerais: Trajetória para Autonomia**. s.d.a Disponível em: <[http://social.mg.gov.br/images/SUBTE/Cartilha\\_Oficial\\_Percursos\\_Gerais.pdf](http://social.mg.gov.br/images/SUBTE/Cartilha_Oficial_Percursos_Gerais.pdf)>. Acesso em: 01 dez. 2022.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social. **Manual de Preenchimento do Plano de Serviços de Programas/Projetos**. s.d.b

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social. **Caderno Regional: Diretoria Regional de Teófilo Otoni**. s.d.c Disponível em: <<https://drive.google.com/file/d/1m7YMvTAPj9WDDSiSfdh8-RqG--lgGMll/view>>. Acesso em: 15 jan. 2023.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social. **Cartilha de Orientação para Acompanhamento das Famílias**. s.d.d Disponível em: <<https://drive.google.com/file/d/1nNc3b1UA6cOUD2Q6aB2c72ldq6PBooQQ/view>>. Acesso em: 15 jan. 2023.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social. **Resolução Sedese Nº 57, de 08 de outubro de 2021**. Dispõe sobre a execução das ações dos municípios atendidos pelo projeto Aproximação Suas, do Programa Percurso Gerais.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **PMDI 2019-2030: Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado**. Belo Horizonte: Seplag, 2019. Disponível em: <<https://mediaserver.almg.gov.br/acervo/679/271/1679271.pdf>>. Acesso em: 01 dez. 2022.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **PPAG 2020-2023, Exercício 2020, Plano Plurianual de Ação Governamental**. Belo Horizonte: Seplag, 2020. Disponível em: <<https://mediaserver.almg.gov.br/acervo/527/394/1527394.pdf>>. Acesso em: 01 mar. 2023.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **PPAG 2020-2023, Exercício 2023, Plano Plurianual de Ação Governamental**. Belo Horizonte: Seplag, 2023a. Disponível em: <<https://mediaserver.almg.gov.br/acervo/751/111/1751111.pdf>>. Acesso em: 01 mar. 2023.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Sistema de Informações Gerenciais e de Planejamento – SIGPLAN: Formulário de atributos do programa 065**. Belo Horizonte: Seplag, 2023b.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Resumo de conceitos PPAG 2020-2023**. Belo Horizonte: Seplag, s.d.e. Disponível em: <<https://drive.google.com/drive/folders/1K4g8EXGjkVYJG8iQzenV-phLGCeRqpic>>. Acesso em: 01 mar. 2023.

SECCHI, Leonardo. **Análise de políticas públicas: diagnóstico de problemas, recomendação de soluções**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

## APÊNDICE

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

Obs: Deve ser explicado o motivo da entrevista e informar o entrevistado sobre os temas que serão abordados no início.

#### **Identificação do entrevistado**

Nome:

Função que desempenha no projeto:

#### **Contexto geral do projeto**

1. O que é o projeto?
2. Qual o contexto político e institucional em que se deu a concepção/desenho do projeto?
3. Quais atores envolvidos no processo de formulação e qual o papel de cada um deles?
4. Como se dá o relacionamento entre esses atores?

#### **Identificação do problema**

1. Qual o problema que o projeto se propõe a enfrentar?
2. Por que esse problema existe: quais as causas mais importantes desse problema?
3. Quais as principais consequências do problema?
4. Quem é afetado por esse problema? Quais são as características desse público?
5. Que dados ou indicadores podem explicitar as características e relações de causa e efeito desse problema?
6. Existem outros projetos (federais, estaduais, municipais, privados ou do terceiro setor) que atuam o mesmo problema?

#### **Descrição do projeto**

##### **Objetivo**

1. Qual o objetivo do projeto?
2. Que metas de objetivo já foram definidas?

**Público-alvo**

1. Qual o público-alvo do projeto? (quantifique e regionalize a sua distribuição, se possível, e destaque as diferenças por idade, sexo, cor ou raça, região, etc.).
2. Quantos são os beneficiários (parcela do público-alvo atendida) do projeto?
3. Que critérios foram utilizados para a seleção dos beneficiários?

**Atividades**

1. O que o projeto oferece/pretende oferecer a seus beneficiários?
2. Quais são as atividades que compõem o projeto?
3. Qual a finalidade de cada atividade?
4. Quais os recursos necessários para realizar cada uma dessas atividades? Eles estão disponíveis?
5. Quais os produtos previstos para cada atividade?
6. Que dados/indicadores serão utilizados para mensurar as metas, a cobertura e a qualidade dos produtos?
7. Como o projeto é acompanhado rotineiramente? Ele é monitorado? Como? Quem realiza o acompanhamento e monitoramento?

**Resultados esperados do projeto**

1. Qual a duração do projeto? (quantos anos são previstos para a completa execução)
2. Quais são os resultados esperados? (A pergunta deve ser feita de forma aberta e seu propósito é captar tanto resultados intermediários quanto finais.)
3. Como esses resultados podem ser mensurados?
4. Como as atividades e seus produtos contribuem para alcançar os resultados?
5. Que mudanças o projeto espera gerar nas condições de vida das pessoas afetadas pelo problema?
6. Que efeitos mais gerais esse projeto pode gerar na realidade?
7. Como esse projeto pode contribuir com os objetivos do Programa Percursos Gerais?
8. Quais os resultados já alcançados? Quantos municípios já foram atendidos?

**Análise do contexto**

1. Quais são os fatores de contexto que podem afetar o desempenho do projeto?