



MANUAL DA AVALIAÇÃO EXECUTIVA DOS PROJETOS ESTRUTURADORES

GOVERNO DO ESTADO
DE MINAS GERAIS

MANUAL DA AVALIAÇÃO EXECUTIVA DOS PROJETOS ESTRUTURADORES

GOVERNO DO ESTADO
DE MINAS GERAIS

Governador

Antonio Augusto Anastasia

Vice-Governador

Alberto Pinto Coelho

Diretor-Presidente do Escritório de Prioridades Estratégicas

Tadeu Barreto Guimarães

Diretor-Vice-Presidente do Escritório de Prioridades Estratégicas

Afonso Henriques Borges Ferreira

Coordenadora do Núcleo de Avaliação, Análise e Informação

Gláucia Alves Macedo

Coordenadora da Avaliação Executiva de Projetos

Diana Martins Barbosa

Coordenador Adjunto da Avaliação Executiva de Projetos

Diogo Sie Carreiro Lima

Conselho Gestor da Avaliação Executiva de Projetos

Diogo Sie Carreiro Lima

Helger Marra Lopes

Eder Sá Alves Campos

Poliana Lopes

Maria Clara Almeida Cunha de Castro

Solimar Assis

Equipe da Avaliação Executiva de Projetos

Cinthia Helena de Oliveira Bechelaine

Diana Martins Barbosa

Glauco Knopp

Gustavo Martins

João Victor Rezende

Daniel Paulino Teixeira Lopes

Vanda Catarina Duarte

Colaboradores

Iran Almeida Pordeus

Gita Devi Busjeet Becker

Felipe Brandão de Melo

Leonardo Ladeira

Myrza Vasques Chiavegatto

Raissa Fontelas Rosado Gambi

Rodolfo de Melo Penna

Tiago Cacique Moraes

Projeto Gráfico e Editoração

Mônica Maria Melillo

Walkiria Guimarães

Capa

Fernanda Silva Assis

Normalização

Diully Soares Cândido Gonçalves

Minas Gerais. Escritório de Prioridades Estratégicas

Avaliação Executiva dos Projetos Estruturadores do Governo do Estado de Minas Gerais. Manual de Avaliação/
Escritório de Prioridades Estratégicas. -Belo Horizonte, 2011-
40p.: il.

1. Administração Pública - Minas Gerais. 2. Projetos Estruturadores - Minas Gerais. 3. Avaliação de Projetos. I. Título.

Escritório de Prioridades Estratégicas

Rodovia Prefeito Américo Gianetti, s/nº, Edifício Gerais, 3º andar - Bairro Serra Verde - Belo Horizonte - MG - 31630-901
www.escriptorio.mg.gov.br - comunicacao@escritorio.mg.gov.br

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	5
1 INTRODUÇÃO.....	7
2 ELEMENTOS DA AVALIAÇÃO EXECUTIVA.....	8
2.1 Objetivo da Avaliação	8
2.2 Processo de Avaliação	8
2.3 Estrutura de Governança.....	9
2.4 Mecanismos de Garantia da Qualidade	10
2.5 Questões da Avaliação Executiva.....	11
2.6 Requisitos para as Respostas, Justificativas e Evidências	13
2.7 Pesos das questões da Avaliação	13
2.8 Relacionamento entre Questões	14
3 PROJETOS AVALIADOS	15
4 FINALIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO EXECUTIVA.....	21
4.1 Destinatário da Avaliação.....	21
4.2 Produtos Gerados	22
5 DESCRIÇÃO DAS QUESTÕES	23
Eixo I - Propósito e Concepção.....	23
Eixo II - Planejamento	26
Eixo III - Execução e Gerenciamento.....	31
Eixo IV - Resultados.....	35
6 - GLOSSÁRIO	39

APRESENTAÇÃO

Um número crescente de governos trabalha para aprimorar seu desempenho através da implementação de sistemas de monitoramento e avaliação (M&A), usados para medir a quantidade, qualidade e segmentação dos produtos e serviços que o Estado oferece e facilitar a compreensão das causas do desempenho de programas governamentais¹.

No caso de Minas Gerais, a adaptação dos instrumentos de M&A está ligada a um modelo estratégico de iniciativas prioritárias (os Projetos Estruturadores) coordenado pelo programa de Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado (GERAES) iniciado em 2003 e ao controle de resultados e indicadores, introduzidos pelo Programa Estado para Resultados (EpR), em 2007, à luz de diretrizes estratégicas definidas no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado 2007-2023 (PMDI). Nesse momento, desenvolveu-se também um conjunto de avaliações de impacto e pesquisas acerca de suas políticas públicas. A ideia de criar um sistema de M&A para o governo de Minas Gerais começa a ser discutida paralelamente ao esforço de melhoria dos indicadores no EpR.

Embora a própria estrutura de gestão estratégica e as primeiras ações isoladas de avaliação das políticas públicas implementadas se tornassem um referencial de avaliação de projetos de governo, a estrutura organizada pelo governo mineiro ainda necessitava de uma avaliação mais sistêmica e estrutural dos Projetos Estruturadores. O avanço da experiência de gestão mineira alcançado em sete anos indicava a lacuna de um sistema de M&A mais focado na avaliação dos Projetos Estruturadores.

Nesse contexto, surge a Avaliação Executiva de Projetos (AEP) com implementação a partir de março de 2010, incluindo a avaliação de quatro Projetos Estruturadores como uma experiência piloto, que se desdobraria na avaliação da Carteira de Projetos Estruturadores até dezembro de 2010.

Tal avaliação é fundamentada na igualdade de critérios para todos os projetos, sendo esses descritos no presente manual, que, além de normatizar os critérios de avaliação, explicita a metodologia da Avaliação Executiva de Projetos adaptada ao contexto de Minas Gerais.

Dada a mudança de gestão e extinção do Programa Estado para Resultados (conforme definido na Lei Delegada nº 112, de 25 de janeiro de 2007) e o explícito direcionamento para o aprimoramento e a continuidade das frentes que compõem o Sistema de Entrega de Resultados, o componente avaliação do sistema de M&A mineiro foi assumido pelo recém-criado Escritório de Prioridades Estratégicas que, por força da Lei Delegada nº 181, de 20 de janeiro de 2011, que o criou, assumiu os direitos e atribuições relativas ao extinto Programa Estado para Resultados.

¹ MACKAY, K. *How to build a M&E systems to support better government*. Washington Independent Evaluation Group (IEG); World Bank, 2007.

Com o objetivo de tornar pública e disseminar a metodologia da AEP mineira, assim como propiciar que outros governos possam se inspirar nas ferramentas mineiras de gestão por resultados, publica-se esta série contendo os processos padronizados de etapas-chave desta metodologia, os critérios para avaliação (apresentados nesta publicação) e a síntese dos resultados relativos a 56 projetos estruturadores mineiros (descritos no segundo livro desta série – Síntese dos Resultados da Avaliação Executiva dos Projetos Estruturadores). Dessa forma, considerando agora uma nova gestão no contexto do Escritório de Prioridades Estratégicas, buscam-se o fortalecimento e a consolidação do sistema de M&A mineiro.

*Núcleo de Avaliação, Análise e Informação
Escritório de Prioridades Estratégicas
Governo do Estado de Minas Gerais*

1 INTRODUÇÃO

A Avaliação Executiva de Projetos (AEP) do Governo do Estado de Minas Gerais é uma adaptação do *Program Assessment Rating Tool* (PART) realizado pelo governo federal dos Estados Unidos da América do Norte, cujo objetivo é avaliar o desempenho dos programas federais daquele país. Além da experiência norteamericana, também serviram de referência para o modelo proposto iniciativas semelhantes em avaliação de programas governamentais na América Latina, como a do Chile, com o programa de *Evaluación de Programas Gubernamentales* (EPG); a do México, *Consistencia y Resultados* (CyR), e da Colômbia, com a *Evaluación Ejecutiva* (E²).

As avaliações executivas têm como objetivo proporcionar uma avaliação “instantânea” do desempenho de um programa governamental². Por essa razão, as avaliações, em geral, são introduzidas por governos que desejam possuir uma visão padronizada de seus programas governamentais já em funcionamento, independentemente de seu setor e tamanho.

No Estado de Minas Gerais, utilizase esse instrumento diagnóstico como um mecanismo de resposta à necessidade de aprimorar a qualidade dos Projetos Estruturadores do Estado de Minas Gerais, evidenciando suas melhores práticas e oportunidades de melhoria. Dessa forma, tal instrumento visa à obtenção de um diagnóstico da capacidade institucional, organizacional e de gestão dos projetos para elaboração e melhoria destes orientada pela lógica de monitoramento e avaliação com base em resultados. A Avaliação Executiva analisa a efetividade geral do projeto, procurando identificar o grau de maturidade em que ele se encontra em termos de desenho, implementação, gerenciamento e alcance de resultados.

A avaliação foi desenhada com a finalidade de prover um retrato, a partir de uma abordagem consistente e padronizada, dos Projetos Estruturadores do Estado. Os resultados dessas avaliações favorecerão um conhecimento sistematizado sobre os projetos, especialmente oportunidades de melhoria e boas práticas, permitindo acompanhar a evolução da sua maturidade de maneira padronizada e pragmática e subsidiar a tomada de decisões no nível do Projeto e do Governo.

As questões presentes nesta Avaliação Executiva são respondidas no formato SIM/NÃO. As respostas devem basear-se em evidências fundamentadas e não apoiadas em impressões e aparências. Para isso, cada questão requer justificativa clara para a resposta e apresentação de evidências relevantes para sustentá-la.

A AEP é composta por uma coordenação geral e equipe de avaliadores que se dividem em duplas para avaliar os projetos.

² WORLD BANK. *Results of the expert roundtables on innovative performance measurement*. Washington: World Bank. 2009. Technical Notes, 2. Disponível em: <<http://siteresources.worldbank.org/INTLACREGTOPPOVANA/Resources/840442-1235414009766/TechnicalNoteExecutiveEvaluations.pdf>>. Acesso em: 14 maio 2010.

2 ELEMENTOS DA AVALIAÇÃO EXECUTIVA

2.1 Objetivo da avaliação

A avaliação tem o seguinte objetivo: possibilitar uma visão geral e uniformizada sobre a Carteira de Projetos Estruturadores do Estado de Minas Gerais com vistas a aprimorar a qualidade dos Projetos Estruturadores, evidenciando suas melhores práticas e oportunidades de melhoria, a partir do levantamento de informações sistematizadas. Este é desdobrado nos seguintes objetivos específicos:

- Subsidiar a tomada de decisão: com base nos elementos apontados pela AEP, a gerência do projeto avaliado pode efetuar mudanças na forma de gerenciamento do projeto e em sua execução. Ademais, a avaliação pode oferecer insumos à alta administração do governo para a tomada de decisões estratégicas e gerenciamento da Carteira de projetos.
- Avaliar a maturidade dos projetos: a análise dos projetos também permite a avaliação da sua maturidade, ao verificar a existência dos requisitos de qualidade em cada fase do ciclo de vida do projeto.

2.2 Processo de avaliação

O processo da AEP é constituído por cinco etapas fundamentais (FIG. 1) – inicialização, entrevistas/coleta de evidências, elaboração dos relatórios, devolutiva e finalização – detalhadas a seguir:



FIGURA 1 - Processo da Avaliação Executiva de Projetos

Fonte: Avaliação Executiva de Projetos.

Inicialização: consiste numa reunião com o gerente do projeto e sua equipe para expor o objetivo e a metodologia da avaliação executiva, apresentar a dupla de avaliadores e dar início ao processo de agendamento das entrevistas com a gerência do projeto e demais atores.

Entrevistas e coleta de evidências: encontro com o entrevistado para coleta de informações sobre o projeto por meio de roteiro predeterminado e para levantamento de evidências documentais.

Elaboração dos relatórios: confecção do relatório de avaliação do projeto a partir da análise das evidências e das informações geradas pelas entrevistas, bem como do relatório executivo que resume as principais conclusões relativas ao projeto, considerando as vertentes:

características do projeto (pontos centrais que definiram os contornos do projeto – desprovido de atributo), boas práticas (ações inovadoras ou que superaram os requisitos desejáveis, fortaleceram as características do projeto e potencializaram o alcance dos objetivos) e vulnerabilidades (ameaças ao alcance dos resultados ou à continuidade do projeto).

Devolutiva: caracteriza-se como um momento de diálogo entre os avaliadores e a equipe do projeto e consiste na apresentação dos resultados da avaliação. Nesse momento, são abordadas as principais conclusões do relatório que é entregue à equipe juntamente com formulário próprio para as considerações do gerente e/ou equipe.

Finalização: consiste na análise, pelos avaliadores, das considerações apresentadas pela equipe do projeto e encaminhamento da versão final do relatório com a inclusão das contribuições pertinentes. Nessa etapa, todas as evidências coletadas e relatórios elaborados são armazenados e o projeto tem sua avaliação encerrada.

2.3 Estrutura de governança

Com vistas a apoiar a coordenação da AEP nas definições estratégicas, validar a metodologia, aprimorar a qualidade dos relatórios de avaliação e tomar decisões estratégicas que fogem da governança da equipe de avaliação, existe um Conselho Gestor formado por três executivos do GERAES e três executivos do Programa Estado para Resultados (EpR) de modo a promover o equilíbrio e a cooperação entre as duas estruturas (FIG. 2). Esse Conselho divide-se em executivo e técnico e reúne-se ao final de cada fase de avaliação (aproximadamente a cada dois meses) para conhecer o resultado e deliberar sobre assuntos pertinentes à avaliação.

- Conselho Executivo – responsável pelo direcionamento estratégico da Avaliação Executiva de Projetos, particularmente em ações que envolvem a promoção institucional, acompanhamento do cronograma de avaliação, deliberação de questões críticas junto a atores governamentais centrais e outros.
- Conselho Técnico – responsável por assegurar o alinhamento técnico e a qualidade da avaliação. Tem como atribuições validar alterações na metodologia de avaliação, revisar relatórios e garantir alinhamento destes.

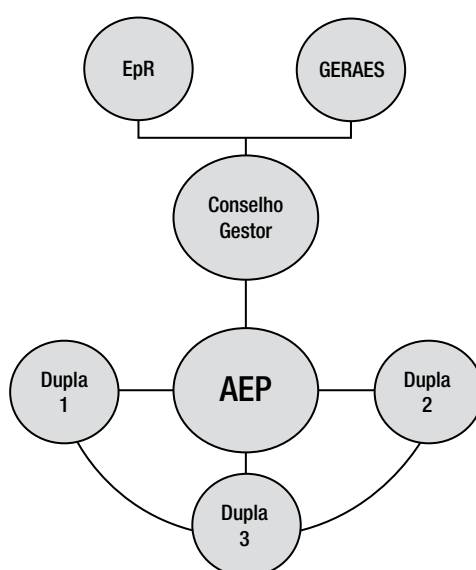


FIGURA 2 - Estrutura de governança

Fonte: Avaliação Executiva de Projetos.

2.4 Mecanismos de garantia da qualidade

A garantia da qualidade das avaliações é um dos principais pressupostos da atuação da AEP no âmbito do subsídio à tomada de decisão e geração de conhecimento sobre a Carteira de Projetos. Por ter a sua concepção baseada na adaptação de metodologias internacionais de avaliação e monitoramento de programas, o primeiro obstáculo a ser superado foi o aprimoramento dos critérios de avaliação para que se tornassem mais customizados às necessidades do Governo de Minas Gerais.

Com o propósito de buscar a qualidade das avaliações e padrões de respostas similares, é feita a leitura transversal dos eixos da avaliação. Os eixos são distribuídos entre os avaliadores que analisam as respostas dadas para todos os projetos e apresenta ao grupo suas considerações acerca de boas práticas identificadas nas respostas, inconsistências entre critérios e justificativas e pontos críticos para reflexão sobre a forma de avaliar. Esse procedimento, além de permitir o alinhamento de dúvidas e dificuldades em relação aos critérios de avaliação, alinha questões conceituais e metodológicas. O controle de qualidade das avaliações também é feito pela leitura integral dos relatórios por um ator externo ao grupo de avaliadores, membro do Conselho Técnico, responsável por identificar inconsistências e zelar pela uniformidade dos conteúdos apresentados nas avaliações.

Além da preocupação com a qualidade do conteúdo das avaliações, foi identificada a necessidade da garantia da padronização do processo de avaliação, uma vez que a iniciativa era inédita e a equipe de avaliadores foi composta por profissionais de formação e experiência

heterogêneas. Desse modo, uma vez mapeado esse processo, foram elaborados Padrões de Procedimento para cada uma das atividades da AEP, de modo a permitir que o trabalho fosse feito de maneira uniforme por qualquer avaliador em qualquer projeto avaliado. Tais padrões são apresentados como anexos deste Manual.

2.5 Questões da avaliação executiva

O questionário da avaliação é composto por 29 perguntas que deverão ser respondidas pelos avaliadores com base nas evidências levantadas a respeito de cada um dos projetos analisados.

A avaliação do projeto será tão melhor quão seja o número de respostas SIM que o projeto tenha recebido em sua avaliação. A avaliação foi dividida em quatro eixos que compõem um grupo de perguntas. Os quatro eixos definidos para a avaliação são:

- Eixo I – Propósito e Concepção: avalia a clareza do propósito do projeto e a precisão na sua concepção. Tem-se como premissa que um projeto bem concebido possui maiores chances de alcançar o potencial de transformação desejado;
- Eixo II – Planejamento: avalia a presença de elementos essenciais de planejamento como desdobramento do objetivo em atividades, metas, custos e medidas de desempenho. Considera-se que o planejamento adequado do projeto é fundamental para que as necessidades da fase de concepção sejam detalhadas e, como consequência, alcançadas;
- Eixo III – Execução e Gerenciamento: avalia a gestão sobre os pontos de vista da supervisão financeira, dos avanços físicos das atividades, da compilação de dados de desempenho e da responsabilização das ações e atividades. O gerenciamento adequado do projeto é a garantia de que os resultados planejados estão sendo alcançados ou que o projeto necessita de correções de rumo;
- Eixo IV – Resultados: avalia o desempenho do projeto em termos dos resultados alcançados pelas medidas de desempenho planejadas e das informações geradas por avaliações externas.

O QUADRO 1 apresenta o conjunto de perguntas que compõem a Avaliação Executiva de Projetos, organizadas em seus quatro eixos.

QUADRO 1

Perguntas que compõem a Avaliação Executiva de Projetos

Nº	PERGUNTA
EIXO I – PROPÓSITO E CONCEPÇÃO	
1.1	O projeto teve como base algum estudo diagnóstico que permitiu identificar a situação-problema/oportunidade de melhoria que justifica a sua intervenção?
1.2	O objetivo do projeto é claro e aderente à situação-problema ou oportunidade de melhoria identificada?
1.3	O escopo do projeto está bem delimitado, de maneira a permitir o alcance dos resultados pretendidos?
1.4	O projeto está alinhado com a estratégia de governo de médio e longo prazo?
1.5	É possível a clara identificação do público-alvo do projeto?
1.6	O projeto foi desenhado de maneira a não ser duplicado em relação a outras iniciativas (federal, estadual, municipal e privado) em curso no Estado?
EIXO II – PLANEJAMENTO	
2.1	O escopo do projeto está desdobrado em ações e produtos suficientemente detalhados para permitir o alcance de seus objetivos?
2.2	O projeto possui indicador(es) orientado(s) a resultados?
2.3	As principais ações do projeto possuem linhas de base que permitem identificar o seu ciclo de vida?
2.4	O cronograma do projeto é detalhado de maneira que a descrição de suas ações, marcos e prazos permitam o seu adequado monitoramento e o alcance dos objetivos?
2.5	Foram identificados critérios claros para estimativa dos recursos financeiros necessários ao projeto?
2.6	O projeto apresenta alinhamento entre planejamento e estrutura programática?
2.7	As responsabilidades dos atores relevantes para a execução do projeto foram identificadas e definidas?
2.8	O projeto possui planejamento de comunicações que facilite a interlocução, troca de informações entre os atores envolvidos e sua execução?
2.9	O planejamento do projeto identifica riscos?
EIXO III – GERENCIAMENTO	
3.1	O projeto utiliza as informações coletadas no seu gerenciamento e as organiza para a verificação e correção de deficiência?
3.2	As instituições envolvidas no projeto desempenham seus papéis e responsabilidades definidos?
3.3	O projeto possui uma adequada gestão orçamentária e financeira?
3.4	O projeto possui uma adequada execução orçamentária e financeira no último ano?
3.5	O projeto tem algum procedimento estabelecido para gerir sua eficiência?
3.6	O projeto conta com efetivo monitoramento de risco?
3.7	O projeto utiliza algum mecanismo de gerenciamento de mudanças?
3.8	O projeto possui mecanismos que proporcionam a publicização de informações sobre sua execução e desempenho?
EIXO IV – RESULTADOS	
4.1	O projeto atingiu um nível satisfatório de execução no último ano?
4.2	O projeto tem demonstrado trajetória desejável para cumprir as metas estipuladas em suas linhas de base?
4.3	Os indicadores de resultado do projeto têm demonstrado trajetória favorável para o alcance de suas metas de médio prazo?
4.4	Existem avaliações externas sobre o projeto?
4.5	O projeto implementou recomendações provenientes das avaliações externas?
4.6	Com base nas evidências coletadas e nas entrevistas realizadas, o projeto tem contribuído para mitigar o problema que o originou?

Fonte: Avaliação Executiva de Projetos.

2.6 Requisitos para as respostas, justificativas e evidências

A Avaliação Executiva pretende que os Projetos Estruturadores alcancem um alto padrão de qualidade. Um projeto deve satisfazer todos os requisitos de uma questão para merecer um SIM. Dessa forma, uma justificativa deve elucidar claramente uma resposta e ser dirigida a todos os aspectos requeridos neste Manual para a questão.

A justificativa deve, fundamentalmente, sustentar a resposta dada. Quando as respostas à Avaliação Executiva tentam apresentar um balanço de elementos positivos e negativos, o resultado é uma justificativa pouco clara. Justificativas podem apresentar informações de ambos, forças e fraquezas, mas devem, sempre, afirmar claramente a principal justificativa para a resposta em primeiro lugar.

As questões têm múltiplos elementos que devem ser alcançados para receber uma resposta SIM. Quando uma questão especifica dois ou mais critérios, o projeto deve ter todos os critérios elencados para receber um SIM. Mesmo quando um projeto recebe um NÃO, a justificativa deve ser clara em relação aos requisitos da questão observados ou, pelo contrário, o que não foi observado e que justifica o NÃO como resposta.

A Avaliação Executiva requer evidências para justificar uma resposta SIM e créditos para a questão não podem ser dados sem sustentação. As evidências são necessárias para todo elemento da questão e devem ser consistentes (críveis) e atualizadas. Assim, a descrição de evidências deve prover informações dos fundamentos e bases para o julgamento usado para determinar a resposta. Discussões de evidências devem se resumir ao conteúdo das evidências e prover um contexto para a justificativa (evidências para questões de medidas de desempenho devem comparar o desempenho atual com a linha de base).

As perguntas que não conseguirem obter elementos suficientes para receber um SIM deverão ter como resposta um NÃO. Assim como se um dos critérios do NÃO for atendido, a resposta também deverá ser NÃO.

2.7 Pesos das questões da avaliação

Considerando o referencial metodológico adotado (PART-EUA) e pelo fato de os eixos diferirem entre si em relevância relativa e em relação ao número de questões, foram definidos diferentes pesos entre os quatro eixos da avaliação.

A distribuição dos pesos entre os eixos da Avaliação Executiva foi determinada a partir de três exercícios lógicos distintos: primeiro, uma matriz de relacionamento que compara todas as questões da avaliação; em seguida, ponderação do grau de objetividade da questão, ou seja, se os elementos do SIM e do NÃO são claros e materiais e, por fim, relação entre a questão e o objetivo do eixo na qual ela se insere. Apresenta-se abaixo o peso dos eixos:

TABELA 1
Peso dos eixos da avaliação executiva de projetos

EIXO	PESO
Propósito e Concepção	20
Planejamento	30
Gerenciamento	30
Resultados	20
TOTAL	100

Fonte: Avaliação Executiva de Projetos.

As questões de um mesmo eixo terão valores iguais na avaliação. Esse valor consistirá no valor do peso do eixo dividido, homogeneamente, entre as questões devidamente respondidas pelo avaliador.

2.8 Relacionamento entre questões

Em razão do forte foco em planejamento e medidas de desempenho, algumas questões do Eixo II (Planejamento) e Eixo III (Execução e Gerenciamento) estão relacionadas com outras do Eixo IV (Resultados). Um projeto não pode receber méritos por metas de desempenho encontradas no Eixo IV se questões relevantes do Eixo II indicam que elas não foram sistematicamente previstas e desenhadas. Para algumas questões, identificou-se a necessidade de haver ressonância entre as questões.

Para garantir consistência na avaliação do projeto, todas as respostas devem seguir as relações apresentadas no QUADRO 2.

QUADRO 2
Relacionamento entre questões da avaliação executiva

CONDIÇÃO	Q.3.6	Q.4.2	Q.4.3	Q.4.5
SE 2.2 = Não	-	-	Receberá Não	-
SE 2.3 = Não	-	Receberá Não	-	-
SE 2.9 = Não	Receberá Não	-	-	-
SE 4.4 = Não	-	-	-	Receberá Não

Fonte: Avaliação Executiva de Projetos.

3 PROJETOS AVALIADOS

Esta seção relaciona os 56 Projetos Estruturadores com as Áreas de Resultados previstas no PMDI 2007-2023 a serem avaliados no ano de 2010.

QUADRO 3

Relação dos Projetos Estruturadores do Estado de Minas Gerais por Área de Resultados

PROJETO	OBJETIVO
Área de Resultados – Defesa Social	
Atendimento às Medidas Socioeducativas	Garantir a efetividade do atendimento ao adolescente a quem se atribua autoria de ato infracional, visando à ruptura do processo de criminalidade juvenil e sua ressocialização.
Avaliação e Qualidade da Atuação dos Órgãos de Defesa Social	Promover a qualidade da atuação dos órgãos de defesa social, potencializando e integrando as ações de ensino, avaliação e correição.
Escola Viva e Comunidade Ativa	Tornar escolas públicas mais bem preparadas para atender às necessidades educativas das crianças e jovens mais afetados pelos fenômenos da violência e da exclusão social.
Expansão e Modernização do Sistema Prisional	Reduzir o déficit de vagas no sistema prisional, com ênfase na racionalização da gestão das unidades prisionais e no aprimoramento das condições de segurança e ressocialização dos detentos, garantindo-se a humanização do sistema.
Gestão Integrada de Ações e Informações de Defesa Social	Incrementar a integração dos órgãos de defesa social através da implantação de ambiente comum que propicie integração de ações e sistemas de gestão de informação que subsidie estas atividades.
Prevenção Social da Criminalidade	Intervir na realidade social onde a criminalidade apresenta altas taxas de crescimento ou patamares elevados, por meio de três níveis: primário, secundário e terciário. Levando em consideração as possibilidades de inclusão social, de forma a evitar a reincidência criminal.

(Continua)

QUADRO 3

Relação dos Projetos Estruturadores do Estado de Minas Gerais por Área de Resultados

PROJETO	OBJETIVO
Área de Resultados – Desenvolvimento do Norte de Minas, Jequitinhonha, Mucuri e Rio Doce	
Aceleração da Aprendizagem na Região do Norte de Minas, Jequitinhonha, Mucuri e Rio Doce	Aumentar a proficiência média dos alunos do ensino fundamental e reduzir, progressivamente, a taxa de distorção idade-série das regiões norte de Minas, Jequitinhonha/Mucuri e Rio Doce.
Promoção de Investimentos e Inserção Regional (inclusive agronegócio)	Atrair investimentos produtivos para as regiões, apoiar a dinamização das atividades econômicas existentes e promover maior inserção regional nas políticas e no processo de desenvolvimento do Estado, melhorar as condições de infraestrutura, o desenvolvimento das cadeias produtivas locais e a promoção de uma gestão ambiental sustentável.
Convivência com a Seca e Inclusão Produtiva	Prover alternativas para a convivência com a seca e as bases para o desenvolvimento sustentável e incluyente da produção local e para o aumento da produtividade no campo. Inclusive no que tange modo de produção agroecológico/orgânico, com ênfase na formação profissional, na promoção do protagonismo e do empreendedorismo e na identificação e acesso a mercados, com vistas à melhoria da qualidade de vida do povo de Minas Gerais.
Área de Resultados – Educação de Qualidade	
Desempenho e Qualificação dos Professores	Elevar a qualificação e o desempenho profissional dos professores da educação básica.
Escola em Tempo Integral	Aumentar o aprendizado dos alunos por meio da ampliação do tempo diário de permanência na escola, com prioridade para o atendimento de crianças e jovens em áreas de vulnerabilidade social e com a participação da comunidade escolar na formulação das diretrizes do programa e no acompanhamento de seus resultados.
Novos Padrões de Atendimento da Educação Básica	Melhorar o desempenho das escolas por meio da definição e implantação de padrões básicos relacionados à gestão escolar, à rede física e aos recursos didático-pedagógicos, orientada para o aprendizado do aluno e a eficiência operacional.
Sistema de Avaliação da Qualidade do Ensino e das Escolas	Consolidar o sistema de avaliação educacional e institucional, com a participação dos colegiados escolares na definição da metodologia, e avaliar periodicamente a qualidade do ensino em todas as escolas de Minas Gerais, subsidiando a gestão escolar orientada para resultados.

(Continua)

QUADRO 3
Relação dos Projetos Estruturadores do Estado de Minas Gerais por Área de Resultados

PROJETO	OBJETIVO
Área de Resultados – Inovação, Tecnologia e Qualidade	
Arranjos Produtivos em Biotecnologia, Biocombustíveis, Microeletrônica e Softwares	Ampliar e melhorar a capacidade competitiva dos arranjos produtivos de elevado conteúdo tecnológico de forma autossustentável.
Rede de Inovação Tecnológica	Ampliar a capacidade de inovação tecnológica do setor produtivo mineiro.
Certifica Minas	Ampliar a inserção competitiva da produção agropecuária mineira nos mercados nacional e internacional, com ênfase na superação das restrições zoofitossanitárias existentes.
Rede de Formação Profissional Orientada pelo Mercado	Aumentar a produtividade e a empregabilidade do cidadão mineiro, considerando a efetividade do atendimento das demandas regionais prioritárias.
Área de Resultado – Investimento e Valor Agregado da Produção	
Cresce Minas: Oferta e Distribuição de Energia Elétrica	Recuperar a capacidade de disponibilização de energia elétrica, para atender a demanda de 774 municípios ou 17 milhões de pessoas.
Descomplicar – Melhoria do Ambiente de Negócios	Simplificar as relações entre o Estado e as empresas, tendo em vista a construção de um ambiente institucional adequado ao bom desenvolvimento dos negócios e investimentos privados.
Inserção Competitiva	Promover a inserção competitiva das empresas mineiras nos principais mercados mundiais, com ênfase no fortalecimento e modernização dos empreendimentos existentes e atração de novos empreendimentos, intensivos em tecnologia de produtos e serviços.
Oferta de Gás Natural	Expandir a distribuição de gás natural no Estado.
Parcerias para Provisão de Serviços de Interesse Público	Viabilizar arranjos de parceria entre o setor público e o setor privado, entre os quais o mecanismo das PPPs, visando à implementação de projetos de serviços públicos e de infraestrutura de relevante impacto econômico e social no Estado.
Promoção e Atração de Investimentos Estratégicos e Desenvolvimento das Cadeias Produtivas das Empresas-Âncoras	Aumentar a competitividade das empresas mineiras já instaladas, promover e atrair novos investimentos privados, segundo critério de seletividade, proatividade e articulação.

(Continua)

QUADRO 3

Relação dos Projetos Estruturadores do Estado de Minas Gerais por Área de Resultados

PROJETO	OBJETIVO
Área de Resultados – Logística de Integração e Desenvolvimento	
Potencialização da Infraestrutura Logística da Fronteira Agroindustrial	Melhorar a infraestrutura rodoviária e hidroviária de modo a facilitar a logística de escoamento da produção agroindustrial.
Programa de Aumento da Capacidade e Segurança dos Corredores de Transporte	Melhorar a segurança nos corredores de transporte e aumentar a capacidade das rodovias.
PROMG Pleno – Programa de Recuperação e Manutenção Rodoviária do Estado de Minas Gerais	Ampliar o percentual de rodovias em boas condições, propiciando uma movimentação mais ágil e segura de pessoas e produtos e redução dos custos de transporte nas rodovias sob responsabilidade do Governo de Minas.
Área de Resultados – Protagonismo Juvenil	
Centro da Juventude de Minas Gerais – PlugMinas	Criar um espaço interinstitucional de referência para os jovens que seja capaz de estimular a postura proativa desses em relação ao seu futuro.
Ensino Médio Profissionalizante	Ampliar para os alunos do ensino médio da rede estadual e para os professores de educação infantil as oportunidades de formação profissional de nível técnico e de magistério normal, a partir de diagnóstico sobre o perfil e as demandas de qualificação dos alunos e do mercado.
Inserção Competitiva	Promover a inserção competitiva das empresas mineiras nos principais mercados mundiais, com ênfase no fortalecimento e modernização dos empreendimentos existentes e atração de novos empreendimentos, intensivos em tecnologia de produtos e serviços.
ProMédio – Melhoria da Qualidade e Eficiência no Ensino Médio	Melhorar os indicadores de eficiência do ensino médio, ampliando a taxa de conclusão e reduzindo as taxas de repetência e evasão.
Poupança Jovem	Estimular o comportamento proativo dos jovens em áreas de risco, para concluir o ensino médio.
Minas Olímpica	Educar pelo esporte, promover a cultura do esporte e da atividade física e beneficiar o cidadão por meio da oportunização de um estilo de vida mais saudável.
Área de Resultados – Qualidade Ambiental	
Conservação do Cerrado e Recuperação da Mata Atlântica	Promover a conservação do cerrado e a recuperação da mata atlântica em Minas Gerais.
Consolidação da Gestão de Recursos Hídricos em Bacias Hidrográficas	Consolidar o sistema estadual de gerenciamento dos recursos hídricos para gestão efetiva das águas.
Resíduos Sólidos	Promover e fomentar a não geração, o reaproveitamento, a reciclagem e a disposição adequada de resíduos sólidos com vistas à melhoria da saúde ambiental.
Meta 2010 – Revitalização do Rio das Velhas	Viabilizar a revitalização do Rio das Velhas em seu trecho metropolitano - Meta 2010 (navegar, pescar e nadar).

(Continua)

QUADRO 3
Relação dos Projetos Estruturadores do Estado de Minas Gerais por Área de Resultados

PROJETO	OBJETIVO
Área de Resultados – Qualidade e Inovação em Gestão Pública	
Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos	Profissionalizar a gestão pública por meio da seleção e desenvolvimento de gestores (gerentes) públicos, buscando a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo
Cidade Administrativa	Centralizar os órgãos da administração direta e parte da indireta, tendo em vista a crescente integração dos entes governamentais, o aumento da eficiência dos serviços públicos e a redução dos custos administrativos.
Choques Setoriais de Gestão	Consolidar o choque de gestão em todos os setores do governo estadual e adensar seus benefícios em transformações efetivas para a sociedade mineira, com ênfase na geração e alcance dos resultados finalísticos das áreas de resultados definidas.
Governo Eletrônico	Aprimorar o Governo Eletrônico (e-gov) e aprofundar as relações entre o governo e a sociedade, com ênfase na abertura de novos espaços de interlocução e participação; na maior eficiência dos processos administrativos das instituições públicas; na prestação de serviços de melhor qualidade e de amplo acesso ao cidadão e empresas e na maior transparência de decisões, projetos, receitas e gastos das instituições públicas.
Área de Resultados – Qualidade Fiscal	
Eficiência Tributária, Modernização e Descomplicação	Melhorar a qualidade da arrecadação, promovendo uma política tributária eqüitativa e assegurando os recursos necessários ao equilíbrio fiscal. Aumentar o nível de satisfação do usuário, por meio da simplificação das relações entre a Secretaria de Estado de Fazenda e a sociedade.
Qualidade e Produtividade do Gasto Setorial	Ampliar a qualidade e a produtividade do gasto setorial com atividades-meio e com investimentos, com ênfase na melhoria da composição estratégica do gasto e conseqüente aumento de aderência do orçamento à estratégia de desenvolvimento do Estado.

(Continua)

QUADRO 3
Relação dos Projetos Estruturadores do Estado de Minas Gerais por Área de Resultados

PROJETO	OBJETIVO
Área de Resultados – Rede de Cidades	
Circuitos Culturais de Minas Gerais	Dotar o Estado de Minas Gerais de uma moderna e inovadora rede integrada de produção e disseminação cultural e artística, a partir de cidades-polo, com a implantação de novos espaços culturais públicos e a revitalização dos já existentes, observando-se, inclusive, as normas de acessibilidade.
Destinos Turísticos Estratégicos	Estruturar e promover os destinos turísticos estratégicos de Minas Gerais.
ProAcesso	Propiciar a ligação pavimentada de todos os municípios mineiros.
RMBH	Promover a gestão integrada da Região Metropolitana de Belo Horizonte, tornando-a mais competitiva e elevando a qualidade de vida dos cidadãos metropolitanos.
Minas Avança	Promover o desenvolvimento urbano em cidades-polo mineiras de médio e pequeno porte.
Área de Resultados – Redução da Pobreza e Inclusão Produtiva	
Eficiência Tributária, Modernização e Descomplicação	Garantir mecanismos para que o Estado e os Municípios promovam o acesso da população em situação de risco e vulnerabilidade ao sistema de proteção social.
Lares Geraes	Reduzir o déficit habitacional, criando condições de acesso a moradias seguras, dignas e saudáveis para famílias de baixa renda ou moradores em habitações precárias, assim como concessão de financiamentos para aquisição de casa própria a servidores da área de segurança pública.
Minas sem Fome	Promover a segurança alimentar e nutricional de famílias mineiras em condições de vulnerabilidade social, principalmente no meio rural.
Travessia	Promover a inclusão social e econômica das camadas mais pobres e vulneráveis da população através da articulação de políticas públicas em localidades territoriais definidas.
Universalização do Acesso à Energia Elétrica no Campo	Universalizar o acesso dos domicílios, centros comunitários de produção e escolas do meio rural à eletricidade.

(Continua)

QUADRO 3
Relação dos Projetos Estruturadores do Estado de Minas Gerais por Área de Resultados

PROJETO	OBJETIVO
Área de Resultados – Vida Saudável	
Regionalização – Urgência e Emergência	Adequar a oferta e a qualidade de cuidados secundários e terciários, observada a distribuição territorial das redes de atenção à saúde.
Saneamento Básico: Mais Saúde para Todos	Promover a saúde por meio da implantação, ampliação e melhoria dos sistemas de abastecimento de água e de esgotamento sanitário.
Saúde em Casa	Universalizar a oferta para a população SUS dependente e ampliar a qualidade dos serviços de atenção primária à saúde, com ênfase em ações de promoção, prevenção e assistência à saúde da família.
Vida no Vale – Copanor	Melhorar a qualidade de vida e promover condições para a prosperidade dos 92 municípios pertencente às bacias hidrográficas dos rios Jequitinhonha, Mucuri e Leste, por meio de modelo sustentável da universalização dos serviços de abastecimento de água e de esgotamento sanitário
Vida Viva	Reduzir a mortalidade infantil por meio do planejamento familiar, da atenção ao pré-natal, ao parto, ao puerpério, ao recém-nascido e à criança até um ano de idade.

Fonte: PPAG 2008-2011.

4 FINALIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO EXECUTIVA

4.1 Destinatários da avaliação

A utilização das avaliações executivas de projeto como instrumento para tomada de decisão estabelece prioritariamente como público-alvo dois importantes componentes do sistema de entrega de resultados do Estado de Minas Gerais: primeiro, a equipe responsável pela execução dos Projetos Estruturadores, especialmente os gerentes executivos e adjuntos; segundo, o GERAES, responsável pelo monitoramento intensivo e apoio ao planejamento dos projetos.

O posicionamento da AEP como instrumento de geração de conhecimento sobre a Carteira de Projetos Estruturadores identifica, ainda, como público-alvo potencial as estruturas centrais de planejamento responsáveis pela elaboração da estratégia, tais como a Subsecretaria de Planejamento e Orçamento da SEPLAG e a equipe do EpR que realiza a gestão estratégica. Nesse grupo, também estão inseridos os Secretários de Estado, responsáveis pela consecução da estratégia de governo e pelo conjunto de Projetos Estruturadores em seus órgãos, e, em certa medida, o próprio Governador e Vice-Governador, beneficiando-se do conhecimento gerado a partir do diagnóstico da Carteira de projetos.

4.2 Produtos gerados

A AEP gera quatro tipos de relatórios como produto de sua análise:

- Relatório Completo – nele são encontradas as respostas de cada questão, com suas justificativas, evidências e oportunidade de melhoria, principalmente para as perguntas com resposta NÃO;
- Relatório Executivo – apresenta um gráfico com o percentual dos elementos atendidos por eixo e a linha de tendência média obtida para a Carteira, as características, boas práticas e vulnerabilidades do projeto e as respostas SIM/NÃO por pergunta;
- Relatório da Fase – condensa as informações mais relevantes dos projetos avaliados em determinada fase, identificando as principais vulnerabilidades e melhores práticas de um conjunto de aproximadamente 12 projetos;
- Relatório Final – organiza o conjunto de informações mais relevantes acerca dos 56 projetos por área de resultado e com considerações estratégicas relativas ao modelo.

Na FIG. 3, representa-se, de maneira simplificada, a cadeia de valor da avaliação em que os insumos são as evidências coletadas em diversos materiais, pessoas e sistemas dos Projetos Estruturadores. Estes, processados por uma análise metodológica padrão estabelecida pelo Manual de Avaliação, geram três produtos de informação materializados pelos relatórios.

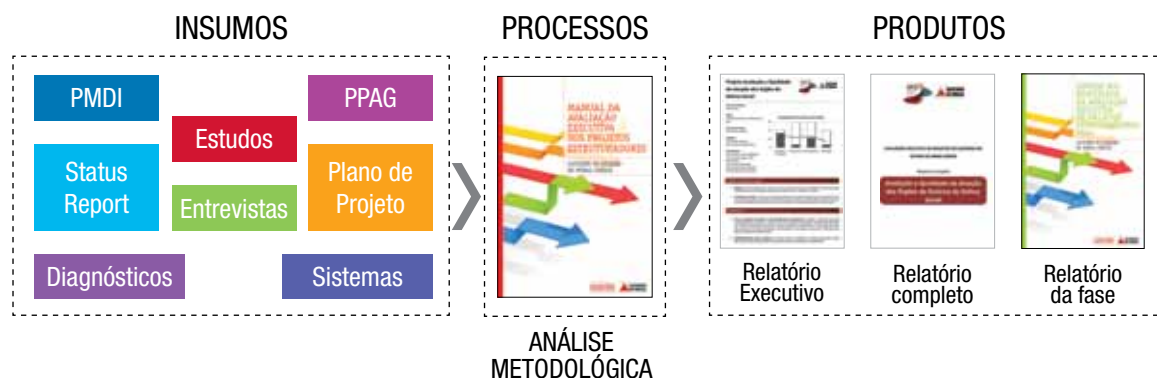


FIGURA 3 - Cadeia de Valor da Avaliação Executiva de Projetos

Fonte: Avaliação Executiva de Projetos.

5 DESCRIÇÃO DAS QUESTÕES

EIXO I – PROPÓSITO E CONCEPÇÃO

Nesse eixo, a avaliação examina a clareza do propósito do projeto e a precisão na sua concepção. Ter uma compreensão clara do desenho do projeto é essencial para a definição de metas, dos procedimentos a serem adotados, das medidas e alvos pretendidos, bem como para manter o foco nos resultados esperados e gerenciar adequadamente o projeto.

1.1. O projeto teve como base algum estudo diagnóstico que permitiu identificar a situação problema/oportunidade de melhoria que justifica a sua intervenção?

Propósito: determinar se, na sua elaboração, o projeto contou com um estudo que permitisse identificar a situação-problema para orientar a sua formulação. Essa pergunta permite identificar se a avaliação do problema/oportunidade de melhoria foi intuitiva ou substantiada em dados.

Elementos do SIM:

- Existência de levantamento com dados e/ou informações que caracterizem a situação-problema.
- Identificação das causas, da magnitude e das consequências relacionadas à situação-problema.

Elementos do NÃO:

- Inexistência de informações sistematizadas acerca da situação-problema que justifique a concepção do projeto.
- As razões de implantação do projeto foram definidas de forma intuitiva.

EVIDÊNCIAS: Relatório diagnóstico e/ou estudos que embasaram a criação do projeto e/ou outros documentos e dados que justifiquem de modo convincente a situação-problema e a necessidade de intervenção.

1.2. O objetivo do projeto é claro e aderente à situação-problema ou oportunidade de melhoria identificada?

Propósito: determinar se o projeto possui um objetivo bem definido e aderente à estratégia adotada para solucionar a situação-problema ou a oportunidade de melhoria identificada. Entende-se por objetivo claro e bem definido aquele que identifica o propósito central do projeto e não gera interpretações variadas.

Elementos do SIM:

- O objetivo apresenta claramente uma oportunidade de resposta ou enfrentamento ao problema ou oportunidade de melhoria identificada.

- O objetivo do projeto é claro, conciso, direto e não apresenta multiplicidades ou conflitos entre ideias.

Elementos do NÃO:

- O projeto apresenta objetivo confuso, pouco claro, múltiplo ou mesmo conflitante.
- O objetivo do projeto não é coerente com a situação-problema ou oportunidade de melhoria identificada.

EVIDÊNCIAS: Declaração de objetivos do projeto obtida no **Termo de Abertura do Projeto, PPAG e Plano de Projeto.**

1.3. O escopo do projeto está bem delimitado, de maneira a permitir o alcance dos resultados pretendidos?

Propósito: determinar se o escopo do projeto delimita claramente quais são as suas fronteiras de atuação, permitindo a fácil identificação das especificações das suas principais entregas e da lógica para o alcance dos resultados pretendidos.

O escopo de um projeto expressa “o trabalho que deve ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com as características e funções especificadas” (PMBok, 2008).

Elementos do SIM:

- O escopo do projeto guarda correspondência com a situação-problema.
- O escopo do projeto explicita a lógica para o alcance dos resultados pretendidos.
- O escopo do projeto delimita claramente as fronteiras de atuação do projeto.
- O escopo do projeto está atualizado.

Elementos do NÃO:

- O escopo do projeto não guarda relação com o resultado pretendido.
- A lógica para o alcance dos resultados não é explicitada e não se identificam as fronteiras de atuação.

EVIDÊNCIAS: Declaração de escopo do projeto. Essas informações podem ser obtidas no **Termo de Abertura do Projeto, Plano de projeto** (nas seções “escopo” e “detalhamento do escopo”) e **SIGPLAN** (no elemento estratégia da atuação).

1.4. O projeto está alinhado com a estratégia de governo de médio e longo prazo?

Propósito: determinar se o objetivo e os resultados previstos do projeto estão alinhados com a estratégia de governo de médio e longo prazo e contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos da Área de Resultados ao qual o projeto está vinculado.

Elementos do SIM:

- Existência de relação entre os objetivos e resultados esperados do projeto e os objetivos estratégicos ou iniciativas prioritárias da Área de Resultados.

Elementos do NÃO:

- Não se verifica relação entre o projeto e os objetivos estratégicos ou iniciativas prioritárias da Área de Resultados.

EVIDÊNCIAS: Análise que considere o **Termo de Abertura, Plano de Projeto, PMDI e PPAG.**

1.5. É possível a clara identificação do público-alvo do projeto?

Propósito: verificar se o Projeto delimita claramente seu público-alvo em relação à situação-problema identificada e se vale de critérios para definir seu foco e os destinatários de suas ações.

O público-alvo diz respeito ao público central sobre o qual os benefícios ou resultados principais do projeto deverão incidir de forma intencional.

Elementos do SIM:

- É possível identificar claramente o público-alvo do projeto.
- O público-alvo se relaciona diretamente às causas identificadas que geraram a iniciativa do projeto.
- Foram utilizados critérios para delimitação do público-alvo.

Elementos do NÃO:

- Não é possível identificar com clareza a quem se destinam os resultados do projeto.
- Os beneficiários são generalizados (Ex: “O Estado de Minas Gerais”; “A população em geral”; “Toda a sociedade”).

EVIDÊNCIAS: Estudo diagnóstico de concepção do Projeto, **Plano de Projeto** e outros documentos que identifiquem o público-alvo do Projeto.

1.6. O projeto não é duplicado em relação a outras iniciativas (federal, estadual, municipal ou privada) em curso no estado?

Propósito: determinar se o projeto preenche um papel único ou complementar a outras iniciativas de maneira que esforços, propósito, objeto, recursos e público-alvo não sejam competitivos entre diferentes projetos.

Elementos do SIM:

- O projeto possui público-alvo e aborda situação-problema ou oportunidade de melhorias de forma distinta de outros esforços estadual, federal, municipal ou privado.
- São evidenciados esforços de coordenação entre iniciativas de mesma natureza.

Elementos do NÃO:

- O propósito e/ou público-alvo do projeto são duplicados em relação a outras iniciativas.
- Não se evidenciam esforços de coordenação entre iniciativas de mesma natureza.

EVIDÊNCIAS: Identificação de projetos duplicados e descrição, de forma embasada, de em que medida e de como são duplicados; relatos de complementaridade com a devida comprovação.

EIXO II – PLANEJAMENTO

O foco desse eixo é o processo de planejamento do projeto: sua estruturação lógica, objetivos, cronograma, medidas de desempenho e alocação de recursos. Pretende-se avaliar se o projeto possui elementos essenciais de planejamento como objetivo e metas desafiadoras, atividades bem concatenadas e detalhadas e medidas de desempenho

2.1. O escopo do projeto está desdobrado em ações e produtos suficientemente detalhados para permitir o alcance de seus objetivos?

Propósito: verificar se o escopo do Projeto é desdobrado em partes menores (ações e produtos) que permitam o alcance do seu objetivo e a compreensão do projeto.

Elementos do SIM:

- O escopo do projeto é desdobrado em ações e produtos que permitam o alcance do seu objetivo.
- É possível compreender e elaborar o diagrama* do projeto a partir das ações apresentadas.

* O diagrama se refere a uma representação visual estruturada e simplificada do projeto. Para a Avaliação Executiva de Projetos, o diagrama deve ter, no mínimo, três níveis: o nome do projeto, as grandes frentes do projeto e as principais entregas do projeto.

Elementos do NÃO:

- As ações propostas são restritas em relação ao escopo do projeto.
- As principais ações do projeto são abrangentes (ações “guarda-chuva”).

EVIDÊNCIAS: **Estrutura Analítica do Projeto do Projeto** e demais documentos elaborados na fase de planejamento do Projeto como **Plano de Projeto** e **Termo de Abertura do Projeto**.

2.2. O projeto possui indicador(es) orientado(s) a resultado(s)?

Propósito: verificar se o projeto possui indicadores de resultados que se relacionam à estratégia, que são acompanhados e permitem orientar o seu gerenciamento.

Elementos do SIM:

- O objetivo do projeto é traduzido em, pelo menos, um indicador de resultado compreensível, mensurável e aderente.
- O indicador se relaciona diretamente à estratégia expressa no PMDI.

Elementos do NÃO:

- O projeto possui somente indicadores de produto e/ou processo.
- O indicador proposto não tem capacidade de captar os efeitos do projeto.

EVIDÊNCIAS: **Plano de Projeto**, demais documentos de planejamento e sistemas de informação apresentados pela equipe do projeto. Deve-se considerar também o **Caderno de Indicadores** e o **PPAG/SIGPLAN**.

2.3. As principais ações do projeto possuem linhas de base que permitem identificar o seu ciclo de vida?

Propósito: determinar se, para as principais ações do projeto, é possível verificar linhas de base* que permitam a visualização do seu ciclo de vida.

Entende-se por principais ações as identificadas no 2º nível do diagrama do projeto elaborado na questão 2.1.

* A linha de base refere-se a um plano aprovado para um projeto, somadas ou subtraídas as mudanças aprovadas. Ela é comparada com o desempenho real para determinar se o desempenho está dentro dos limites de variação aceitáveis. (...) Normalmente [é] usada com um atributo modificador (por exemplo, linha de base do desempenho de custos, do cronograma, da medição do desempenho, linha de base técnica)³. Para a Avaliação Executiva de Projetos, não serão consideradas as mudanças somadas ou subtraídas da linha de base e serão observadas somente as linhas de base originais referentes à medição de desempenho (metas) que permitam identificar o ciclo de vida do projeto.

Elementos do SIM:

- É possível identificar metas de referência distribuídas anualmente, de maneira a identificar todo o ciclo de vida (ponto de chegada) das principais ações do projeto.
- As metas de referência permitem acompanhar e comparar o desempenho das ações do projeto.

Elementos do NÃO:

- As principais ações do projeto são ações “guarda-chuva”.

³ Project Management Institute. *Guia Project Management Body of Knowledge - PMBOK®*. 4. ed. 2008.

- Não é possível identificar o término das principais ações do projeto.
- Houve alteração na unidade de medida, produtos ou meta física das ações.

EVIDÊNCIAS: Planos de Projetos, PPAG e/ou outros documentos do projeto.

2.4. O cronograma do projeto é detalhado de maneira que a descrição de suas ações, marcos e prazos permitam o seu adequado monitoramento e o alcance dos objetivos?

Propósito: determinar se foram estabelecidas etapas intermediárias para cada ação com prazos e marcos verificáveis, de modo a permitir o monitoramento periódico do projeto.

Elementos do SIM:

- O projeto possui um cronograma físico com marcos e prazos definidos que permitam o seu acompanhamento.
- O detalhamento é suficiente para permitir o acompanhamento da execução das ações e do alcance dos seus resultados.
- As ações/atividades e/ou marcos do cronograma têm sequência lógica que permite controlar as antecipações e atrasos.
- O cronograma permite analisar o impacto de atrasos em marcos intermediários no cumprimento dos marcos finais.

Elementos do NÃO:

- O projeto não possui cronograma com ações, marcos e prazos passíveis de monitoramento.
- O detalhamento do cronograma do projeto não permite o acompanhamento da execução das ações e o alcance dos seus resultados.

EVIDÊNCIAS: Cronogramas em *Project*® (GERAES) do projeto e cronogramas adotados pela equipe do projeto.

2.5. Foram identificados critérios claros para estimativa dos recursos financeiros necessários ao projeto?

Propósito: determinar se os processos de planejamento e elaboração orçamentária tiveram como base critérios objetivos para estimar os recursos necessários às ações e se existe discriminação clara dos recursos previstos.

Elementos do SIM:

- Existem parâmetros de custo-padrão que subsidiam a estimativa de custos dos recursos necessários.
- Existem critérios claros para a definição de volume de recursos solicitados para o ciclo de vida do projeto.

Elementos do NÃO:

- As ações do projeto não possuem discriminação clara dos recursos financeiros previstos.
- Não existem critérios claros para a definição dos recursos necessários ao projeto.

EVIDÊNCIAS: Documentos do processo de estimativa de custos do projeto. Essas evidências podem incluir solicitações de recursos financeiros quando da elaboração da proposta orçamentária inicial do projeto.

2.6. O projeto apresenta alinhamento entre planejamento e estrutura programática?

Propósito: determinar se o planejamento do projeto está espelhado nas estruturas programáticas oficiais (PPAG e LOA) e se estas favorecem a compreensão do projeto pelo público em geral (transparência).

Elementos do SIM:

- As ações constantes do Plano de Projeto correspondem às ações orçamentárias.
- O objetivo constante no Plano de Projeto corresponde ao objetivo apresentado nos documentos oficiais.
- As finalidades das ações constantes nos documentos oficiais correspondem aos propósitos destas no contexto do projeto.
- As metas das ações constantes do Plano de Projeto correspondem às metas apresentadas nos documentos oficiais.
- Os localizadores da ação orçamentária estão de acordo com a distribuição territorial do público-alvo determinada para o projeto.
- A partir da leitura dos documentos oficiais, é possível a compreensão do projeto pelo público em geral.

Elementos do NÃO:

- Os localizadores possuem divergência com a distribuição territorial do público-alvo definido para o projeto.
- Existem ações nos documentos oficiais que não constam no documento de planejamento do projeto.

EVIDÊNCIAS: Plano de Projeto, LOA, PPAG, e SIGPLAN.

2.7. As responsabilidades dos atores relevantes para a execução do projeto foram identificadas e definidas?

Propósito: determinar se foram identificados os atores relevantes para o alcance dos resultados do projeto e se suas responsabilidades estão claramente definidas.

Elementos do SIM:

- O projeto identifica os atores envolvidos (internos e externos) no alcance dos seus principais resultados.
- O projeto estabelece claramente as responsabilidades dos atores identificados.

Elementos do NÃO:

- Não é possível identificar os atores envolvidos no projeto.
- As responsabilidades de cada ator não estão claras e documentadas.

EVIDÊNCIAS: Matriz de responsabilidades do projeto formulada no **Plano de Projeto, Convênios, Contratos** ou outro documento utilizado pela equipe do projeto.

2.8. O projeto possui planejamento de comunicações que facilite a interlocução, troca de informações entre os atores envolvidos e sua execução?

Propósito: determinar se as necessidades de informação e comunicação das partes interessadas no projeto foram adequadamente planejadas.

Elementos do SIM:

- O projeto possui planejamento de comunicações ou sistemática de comunicação formalizada.
- Foram determinadas, em documento, as necessidades das partes envolvidas quanto à informação e comunicação: quem necessita de qual informação, quando necessita e como a informação será fornecida.

Elementos do NÃO:

- Não existe planejamento ou sistemática de comunicação definida e formalizada para a gestão do projeto.
- O planejamento ou sistemática de comunicação estabelecida não é suficiente de acordo com as necessidades de comunicação do projeto.

EVIDÊNCIAS: **Planos de Comunicação** do projeto ou documento similar elaborado na fase de planejamento do projeto.

2.9. O planejamento do projeto identifica riscos?

Propósito: avaliar se o projeto conta com processo de identificação e classificação de riscos e prevê respostas aos riscos de forma sistematizada, para reduzir a probabilidade de eventos negativos que possam gerar impacto nos custos, nas entregas ou em seu desempenho.

Elementos do SIM:

- Existem processos de identificação e classificação de riscos atualizados.
- São previstas ações preventivas e corretivas dos riscos identificados.

Elementos do NÃO:

- Não existe processo sistematizado de identificação, classificação e proposição de ações corretivas/preventivas dos riscos.

EVIDÊNCIAS: Plano de riscos do projeto ou documento equivalente.

EIXO III – EXECUÇÃO E GERENCIAMENTO

Esse eixo trata dos elementos relacionados ao efetivo gerenciamento do projeto para alcançar as metas de desempenho. Esses elementos referem-se à supervisão financeira, avaliação dos avanços físicos das atividades do projeto, compilação de dados de desempenho, sustentabilidade do projeto e responsabilização das ações e atividades.

3.1. O projeto utiliza as informações coletadas no seu gerenciamento e as organiza para a verificação e correção de deficiência?

Propósito: determinar se o projeto adota mecanismos para monitoramento do seu desempenho, desenvolvendo algum processo para verificação e correção de eventuais deficiências, e se as informações coletadas pela equipe do projeto, ao longo de sua execução, são utilizadas para orientar o replanejamento, melhorar o gerenciamento e subsidiar as decisões sobre alocação dos recursos.

Elementos do SIM:

- O gerente do projeto acompanha os processos como forma de garantir o cumprimento dos prazos e metas.
- O projeto possui instrumentos de geração e coleta de informações, inclusive entre os atores envolvidos, para ajustar as suas prioridades, alocar recursos ou introduzir outras ações de gerenciamento ou execução mais apropriadas.
- São realizadas, periodicamente, reuniões executivas de monitoramento com a equipe do projeto.

Elementos do NÃO:

- O projeto não utiliza as informações coletadas para aprimorar seu desempenho.
- Não são adotados instrumentos que sistematizam informações para o gerenciamento adequado do projeto.

EVIDÊNCIAS: Medidas adotadas pelo projeto para correção de rumos registradas em atas, planilhas gerenciais, documentos oficiais e mesmo citado em entrevistas. Consideram-se, também, sistemas de TI e outros mecanismos. Deve-se também considerar se as informações do **Status Report** têm sido utilizadas para a correção de rumos do projeto.

3.2. As instituições envolvidas no projeto desempenham seus papéis e responsabilidades definidos?

Propósito: determinar se órgãos, unidades e entidades não governamentais envolvidos no projeto estão comprometidos com o alcance dos resultados e desempenham seus papéis e responsabilidades atribuídas, favorecendo a boa execução do projeto.

Elementos do SIM:

- As principais instituições envolvidas empreendem os esforços necessários à execução adequada do projeto (existe uma participação ativa das instituições).
- Há sinergia/interação entre as principais instituições envolvidas de forma a não comprometer a execução do projeto.

Elementos do NÃO:

- Os gestores e parceiros envolvidos no projeto não executam ou executam de forma deficiente as ações sob sua responsabilidade.
- É possível identificar atores que representam “gargalo” para a execução do projeto.

EVIDÊNCIAS: Relatórios de execução de contratos e convênios com os parceiros, **Planos de Projetos** e **Acordo de Resultados**. Entrevistas, **Planos de Ação** e **Ranking de Projetos do Geraes**.

3.3. O projeto possui uma adequada gestão orçamentária e financeira?

Propósito: determinar se os recursos financeiros disponibilizados são administrados de forma eficiente, requeridos de acordo com o cronograma planejado, sem ações incrementais e são do conhecimento da equipe do projeto.

Elementos do SIM:

- As solicitações de cotas orçamentárias apresentam fluxo compatível com as necessidades do projeto e são feitas nos prazos determinados.
- O gerente e/ou equipe do projeto realizam a administração dos recursos e da situação financeira do projeto.
- São tomadas ações tempestivas e apropriadas para realizar correções quando os recursos não são gastos da forma prevista no planejamento.

Elementos do NÃO:

- Utilização de fontes de recursos não previstas em face da execução frustrada de outras fontes previstas no planejamento.
- Destinação equivocada dos recursos orçamentários.
- As solicitações de cotas orçamentárias não apresentam fluxo compatível com as necessidades do projeto.
- Constatação de improvisos e práticas incrementais para reconfiguração orçamentária do projeto como ação de contramedida aos problemas de administração dos recursos disponíveis.

EVIDÊNCIAS: Informações obtidas junto ao GERAES, por meio das solicitações de cota orçamentária registradas no **Status Report**, registros do **Controle Integrado de Mudanças** e relatórios de gestão orçamentária extraídos do **Armazém SIAFI** e **Cronograma físico-financeiro de desembolso**.

3.4. O projeto possui uma adequada execução financeira no último ano?

Propósito: determinar se os recursos financeiros disponibilizados são executados de forma eficiente, conjugados com as necessidades previstas pelo projeto e gastos sem irregularidades.

Elementos do SIM:

- A relação entre despesa liquidada e cota aprovada foi igual ou superior a 85%.

Elementos do NÃO:

- Constatação de gastos que estejam fora do âmbito do Projeto.

EVIDÊNCIAS: Relatórios de Auditoria. Demonstrativo da Execução Física e Financeira – Anexo da **Mensagem do Governador** enviada à Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Obtenção de informações junto ao GERAES, por meio de relatórios de execução extraídos do **Armazém SIAFI** e do **Status Report**.

3.5. O projeto tem algum procedimento estabelecido para gerir sua eficiência?

Propósito: determinar se o projeto tem procedimentos gerenciais (otimização de processo de compras, comparação de custos e *benchmarking*, melhoria em tecnologias de informação, inovação em processos e outros) efetivos e com métricas definidas, com vistas a garantir o uso mais eficiente dos seus recursos.

Elementos do SIM:

- O projeto tem, no mínimo, um parâmetro de eficiência estabelecido que permita aprimorar o seu gerenciamento e seu custo-efetividade.
- O projeto adotou procedimentos para melhorar o parâmetro de eficiência identificado.

Elementos do NÃO:

- Não existem, para o projeto, parâmetros de eficiência adequadamente empregados.

EVIDÊNCIAS: Parâmetros de eficiência e documentos que demonstrem como o projeto melhorou a sua eficiência.

3.6. O projeto conta com efetivo monitoramento de risco?

Propósito: determinar se o projeto possui um processo sistemático de monitoramento dos riscos identificados, de maneira a garantir que seus objetivos e resultados sejam alcançados com efetividade.

Relacionamento

NÃO 2.9 = NÃO 3.6

Elementos do SIM:

- O projeto cumpre uma rotina de monitoramento e controle dos riscos, ou seja, acompanhamento dos riscos identificados e monitoramento dos riscos residuais.
- São utilizados instrumentos que permitem identificar os novos riscos que podem afetar a execução do projeto e superar os riscos que já foram mitigados pelo ciclo de vida do projeto.

Elementos do NÃO:

- Não existir monitoramento e controle de riscos para o projeto.

EVIDÊNCIAS: Planos de resposta a risco e outros documentos para implementação de contramedidas aos eventos de risco.

3.7. O projeto utiliza algum mecanismo de gerenciamento de mudanças?

Propósito: determinar se o projeto adota mecanismos para a identificação, documentação e controle das mudanças feitas ao longo de sua execução. Objetiva-se avaliar a existência de um método para identificar e solicitar mudanças de forma consistente e para avaliar o valor e a eficácia dessas mudanças.

Elementos do SIM:

- As mudanças no objetivo, escopo, ações, matriz de responsabilidade, custos, metas ou marcos do projeto foram registrados e documentados.

Elementos do NÃO:

- Não existe registro das mudanças ocorridas no projeto ao longo de seu ciclo de vida.

EVIDÊNCIAS: Documentos de controle interno da equipe do projeto e o **Controle Integrado de Mudanças** do GERAES.

3.8. O projeto possui mecanismos que proporcionam a publicização de informações sobre sua execução e desempenho?

Propósito: indicar se o projeto apresenta instrumentos de publicização de informações relativas à sua execução e ao seu desempenho para a sociedade, governo e outros atores importantes.

Elementos do SIM:

- O projeto disponibiliza informações relativas à gestão (objetivo, escopo, ações) e resultados de suas ações de maneira clara, organizada e atualizada.
- O projeto estabelece um canal de contato com o público interessado, tal como e-mail, telefone, fale conosco ou outros no próprio site ou no da instituição.
- O projeto disponibiliza documentos e demais materiais informativos de acordo com a necessidade de seu público-alvo.

Elementos do NÃO:

- O projeto utiliza como forma de publicização exclusivamente instrumentos oficiais como o PPAG e a LOA.
- As informações não se encontram disponíveis para consulta de forma clara, organizada e atualizada para uso pela sociedade civil e pelos principais *stakeholders* do projeto.

EVIDÊNCIAS: Agenda Positiva, documentos utilizados para prestação de contas, endereços virtuais, publicações e outras evidências que comprovem a existência de mecanismos de publicização de informações do projeto.

EIXO IV – RESULTADOS

Esse eixo busca avaliar se o projeto alcançou as medidas de desempenho estipuladas, assim como a efetividade do projeto em avaliações externas. Dessa maneira, o eixo Resultados procura analisar se existem evidências de que a trajetória percorrida pelo projeto responde ao problema para o qual foi criado.

4.1. O projeto atingiu um nível satisfatório em sua taxa de execução no último ano?

Propósito: determinar se o projeto alcançou melhorias verificáveis no cumprimento das metas de desempenho anual retratada na sua taxa de execução. Considera-se satisfatório o valor de 80% apurado para a taxa de execução dos Projetos Estruturadores definida para o Acordo de Resultados, acompanhada e medida pelo GERAES.

Elementos do SIM:

- O projeto atingiu, no mínimo, 80% da taxa de execução no último ano.

Elementos do NÃO:

- O desempenho do projeto no último ano foi abaixo de 80%.

EVIDÊNCIAS: Taxa de execução do projeto evidenciada no último **Status Report** do ano de referência da avaliação.

4.2. O projeto tem demonstrado trajetória desejável para cumprir as metas estipuladas em suas linhas de base?

Propósito: determinar se os resultados alcançados pelo projeto apresentam uma trajetória compatível com as metas de desempenho anuais definidas em suas linhas de base.

Relacionamento

NÃO 2.3 = NÃO 4.2

Elementos do SIM:

- A execução das metas das ações do projeto apresenta tendência favorável ao alcance dos valores previstos em suas respectivas linhas de base iniciais.
- Não existem grandes distorções entre os resultados apurados e os previstos na linha de base.

Elementos do NÃO:

- Houve alteração na unidade de medida, produtos ou meta física do projeto de forma a impedir a comparação do desempenho do projeto.
- A execução das metas das ações do projeto apresenta tendência desfavorável ao alcance dos valores previstos em suas respectivas linhas de base iniciais.

EVIDÊNCIAS: Linha de Base definida no **Plano de Projeto, PPAG** ou outros documentos do projeto, comparada com **Mensagens do Governador à Assembleia Legislativa, Status Report** ou outros relatórios de desempenho do projeto.

4.3. Os indicadores de resultado do projeto têm demonstrado trajetória favorável para o alcance de suas metas de médio prazo?

Propósito: determinar se o projeto está progredindo nos indicadores de resultado de maneira a apontar para o alcance das suas metas de médio prazo.

Relacionamento

NÃO 2.2 = NÃO 4.3

Elementos do SIM:

- O projeto apresenta progresso desejável para o alcance dos resultados de médio prazo dos indicadores identificados na questão 2.2.

Elementos do NÃO:

- Não foram definidas metas de médio prazo para os indicadores de resultados, inviabilizando a comparação do desempenho do indicador.
- O projeto não apresenta tendência favorável para o alcance dos resultados dos indicadores definidos para médio prazo.

EVIDÊNCIAS: PMDI, PPAG, Caderno de Indicadores e outras fontes.

4.4. Existem avaliações externas sobre o projeto?

Propósito: identificar se o projeto conta com avaliação, em curso ou concluída, dos seus resultados finais ou intermediários. Essa avaliação deve ser conduzida por agentes externos à esfera do órgão executor do projeto.

Elementos do SIM:

- Existe avaliação de resultados finais ou intermediários do projeto, conduzida por agente externo (consultores, especialistas, instituições de ensino).
- O desenho da avaliação externa em curso tem potencial para gerar conclusões e/ou recomendações relevantes para o aprimoramento do projeto.

Elementos do NÃO:

- O projeto possui exclusivamente avaliações internas (auditoria interna ou de outras áreas) ou externas realizadas por órgãos de fiscalização (TCU, AUGÉ e outros).
- As avaliações externas do projeto não se concentram nos objetivos propostos nem no escopo definido para o projeto.

EVIDÊNCIAS: Documentos que comprovem uma avaliação em andamento, relatórios de avaliações externas, projetos de pesquisa de avaliação, entre outros documentos.

4.5. O projeto implementou recomendações provenientes das avaliações externas?

Propósito: avaliar se as recomendações de melhoria ou pontos de atenção identificados por meio das avaliações externas do projeto foram implementadas e tiveram seus resultados acompanhados.

Relacionamento

NÃO 4.4 = NÃO 4.5

Elementos do SIM:

- As avaliações geraram conclusões ou recomendações relevantes para o aprimoramento do projeto.
- O projeto implementou ou deu seguimento às recomendações e resultados evidenciados pelas avaliações externas.

Elementos do NÃO:

- As recomendações da avaliação externa não foram suficientes para provocar mudanças nos resultados do projeto.
- As avaliações externas ainda não foram finalizadas.

EVIDÊNCIAS: Documentos que comprovem a utilização das recomendações da avaliação pela equipe do projeto, tais como **Planos de Ação** e **registros de mudanças** decorrentes de informações geradas de avaliações externas.

4.6 Com base nas evidências coletadas e nas entrevistas realizadas, o projeto tem contribuído para mitigar o problema que o originou?

Propósito: avaliar se os resultados gerados pelo projeto em relação aos seus propósitos, tanto na perspectiva quantitativa quanto na qualitativa, apontam para a sua relevância.

Elementos do SIM:

- O projeto progride no alcance dos seus propósitos, mesmo que não estejam disponíveis métricas objetivas.
- Os resultados das ações apresentam aderência na transformação da situação-problema que originou o projeto, mesmo que não estejam disponíveis métricas objetivas.

Elementos do NÃO:

- Não é possível observar quais são as contribuições do projeto para a transformação da necessidade que originou sua concepção.

EVIDÊNCIAS: Entrevistas, Avaliações Executivas, Avaliações de Impacto, Estudos comparativos de Resultado, entre outros documentos.

6 GLOSSÁRIO

Ações guarda-chuva – ações amplas estabelecidas que permitam a incorporação de várias outras ações.

Acordo de Resultados – instrumento criado pela Lei nº 14.694, de 30/6/2003, e pelo Decreto nº 43.675, de 4/12/2003, que tem por objetivo melhorar a eficiência e eficácia de atuação das instituições estaduais. Constitui-se como um contrato celebrado anualmente entre o Governador do Estado e os Secretários Estaduais pactuando metas e indicadores de desempenho para suas respectivas secretarias.

Agenda Positiva – relatório que destaca as principais entregas/resultados dos Projetos Estruturadores, sob a ótica do monitoramento realizado pelo GERAES.

Áreas de Resultados – forma de sistematizar as áreas de atuação do Estado junto à sociedade e à administração pública, prevista no PMDI 2007-2023. São áreas “focais” nas quais estão concentrados os melhores esforços e recursos com vistas a melhorias desejáveis na realidade vigente. Elas somam 13 áreas em que são definidos objetivos estratégicos e os resultados finalísticos perseguidos pelo Governo em médio e longo prazos.

Ciclo de vida – compreende as fases que conectam o início de um projeto ao seu final.

Comitês de Resultado – são reuniões de acompanhamento da implementação da estratégia por Área de Resultados ou por Projeto, sempre presididas pelo Vice-Governador.

Escopo do Projeto – descrição das etapas, dos produtos e serviços necessários para realizá-los e os resultados finais esperados. Descreve como o projeto será realizado para que alcance seus objetivos com os recursos e funções especificados.

Estrutura Programática – ações orçamentárias (projeto/atividade) constantes no PPAG e na LOA com o objetivo, finalidade, metas físicas e financeiras e localizadores.

Linha de Base – plano aprovado para um projeto que deve ser comparado com o seu desempenho real para determinar se o desempenho está dentro dos limites de variação aceitáveis.

Matriz de responsabilidades – estrutura que relaciona a *estrutura analítica organizacional do projeto* com a *estrutura analítica do projeto* para ajudar a garantir que cada componente do *escopo de trabalho* do projeto seja atribuído a uma pessoa ou equipe.

Medidas de desempenho – indicadores, estatísticas ou medidas usadas para determinar o desempenho do projeto.

Medidas de eficiência – parâmetros (métricas) de qualquer etapa do projeto ou resultados intermediários que podem ser comparados com outros projetos, instituições ou consigo mesmo em relação ao tempo (tempo de licitação em dias; custo por aluno captado; custo por m² construído; arrecadação por agente fiscal; profissionais capacitados por mês e etc.) cuja ação de melhoria influencia positivamente a execução do projeto.

Medidas de Resultados – descrevem o produto ou resultado concreto e tangível a ser produzido pelo projeto com base na realização das atividades e ações. Elas se referem a um evento, condição ou atividade que é de importância direta para os beneficiários ou para o público em geral.

Meta – medida que permite informar o quanto um programa tem de realizar para alcançar sua medida de desempenho. Elas devem ser ambiciosas (postas em um nível que promova a melhora contínua do projeto, dadas as suas circunstâncias) e factíveis (possíveis de serem alcançadas). Elas devem considerar as circunstâncias e serem ajustadas anualmente se essas circunstâncias mudam. Elas devem ser quantificáveis, mas em alguns casos podem ser qualitativas. Nesse último caso, deve ser verificável por critérios de aceitação claros e bem especificados.

Plano de Ação – documento decorrente dos Comitês de Resultados e das reuniões de SR dos Projetos Estruturadores com as contramedidas ou ações oportunas para a boa condução do projeto. No plano de ação, estão discriminados o problema, o risco para o projeto, a ação necessária, o responsável pelo seu encaminhamento e o prazo para a sua finalização.

Plano de Projeto – documento descritivo, derivado do Termo de Abertura, que apresenta informações detalhadas sobre objetivo, escopo, premissas, estrutura analítica do projeto, metas 2007-2011, matriz de responsabilidade, indicadores de projeto, planejamento de custos e de convênios e suprimentos, gerenciamento das restrições e plano de comunicação e de mudanças.

Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) – documento que estabelece o planejamento estratégico, de longo prazo, do Estado. Nesse documento, são estabelecidos os objetivos estratégicos para atuação do Estado, aos quais os Projetos Estruturadores devem estar alinhados.

Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG) – documento referente ao planejamento estadual de médio prazo que contém o primeiro detalhamento de ações e metas físicas dos projetos desenvolvidos no âmbito do Estado, bem como sinaliza os limites plurianuais de orçamento para esses projetos.

Projeto – esforço temporário empreendido para criar um *produto, serviço* ou *resultado* único.

Projetos Associados – são projetos que mantêm colaboração sinérgica com os Projetos Estruturadores, para o alcance dos objetivos estratégicos do PMDI.

Projetos Estruturadores – são projetos oriundos da orientação estratégica do Governo de Minas Gerais e representam ações e melhorias planejadas para o Estado. Eles totalizam 57 projetos no PPAG 2008-2011 e representam as escolhas estratégicas do governo, dos quais se esperam maiores impactos da ação governamental e aos quais os recursos estaduais são alocados prioritariamente.

Resultados Finalísticos – são resultados esperados para médio e longo prazo (2011 e 2023, respectivamente) para as Áreas de Resultados a partir de objetivos estratégicos definidos, constantes do PMDI.

Risco – evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo nos *objetivos* de um *projeto*.

Status Report – relatório mensal padronizado do sistema de monitoramento dos projetos estruturadores utilizado pela Superintendência Central de Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado (GERAES). É um documento gerencial constituído pelos principais marcos do projeto e de informações qualitativas e quantitativas necessárias ao acompanhamento das suas metas físicas e financeiras.

Termo de Abertura – documento que autoriza formalmente o projeto e no qual estão inseridas, de modo sintético, as informações: nome, tema, gerente responsável pela sua execução, área de resultado em que se insere objetivo, escopo, valor, prazo, indicadores e produtos.

