

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

Tatiane Aparecida Gomes

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, conforme indicado nas recomendações. 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 *Guía para la Evaluación de Políticas Públicas*, 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 could be improved, as indicated in the recommendations. Finally, recommendations are provided in order to subsidize improvements in the design of the project.

Keywords: Design evaluation. Social programs and projects.

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) como parte da estratégia do governo para o enfrentamento dos principais problemas sociais nas regiões mais vulneráveis do estado.

Esta 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, 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 resultados e impactos. Assim, a avaliação de desenho se constitui como uma análise crítica do marco conceitual do projeto (BRASIL, 2018).

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 está estruturado em cinco seções, contando com esta apresentação. A segunda seção 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.

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.

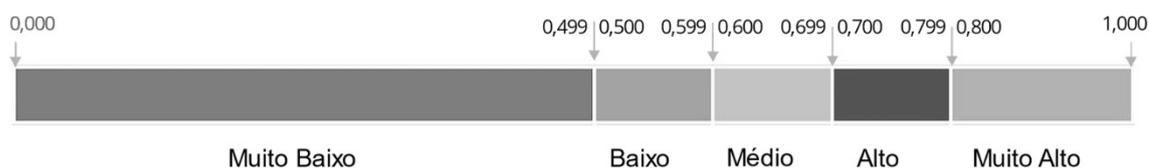
2 PROJETO APROXIMAÇÃO SUAS

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 Percurso 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). 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.

A Tabela 1 apresenta o número de municípios em Minas Gerais agrupados por faixa, segundo o 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
Total Geral	853

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, foi realizada uma priorização das regiões com base no percentual de municípios com menor IDHM por regional, sendo dividido em quatro etapas.

Ademais, a Sedese representa o programa Percursos Gerais como um grande guarda-chuva, sob o qual são articuladas iniciativas de diversas áreas temáticas da Secretaria. 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 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.b).

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 responsáveis exclusivamente pela execução das ações do projeto Aproximação Suas (MINAS GERAIS, 2021). Ademais, ao receber os recursos, o gestor municipal de Assistência Social deve enviar à Sedese, pelo menos semestralmente, informações para monitoramento e avaliação da execução, bem como prestar contas anualmente da aplicação dos recursos recebidos.

No planejamento orçamentário estabelecido no Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG) 2020-2023, o projeto Aproximação Suas corresponde à ação orçamentária 1059, integrante do programa 065 – Aprimoramento da Política Estadual de Assistência Social. Nesse planejamento, a meta física corresponde aos 73 municípios atendidos e a meta financeira se refere ao repasse de cerca de R\$114 mil para cada um.

Observa-se, em síntese, que o projeto Aproximação Suas tem a finalidade de apoiar 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

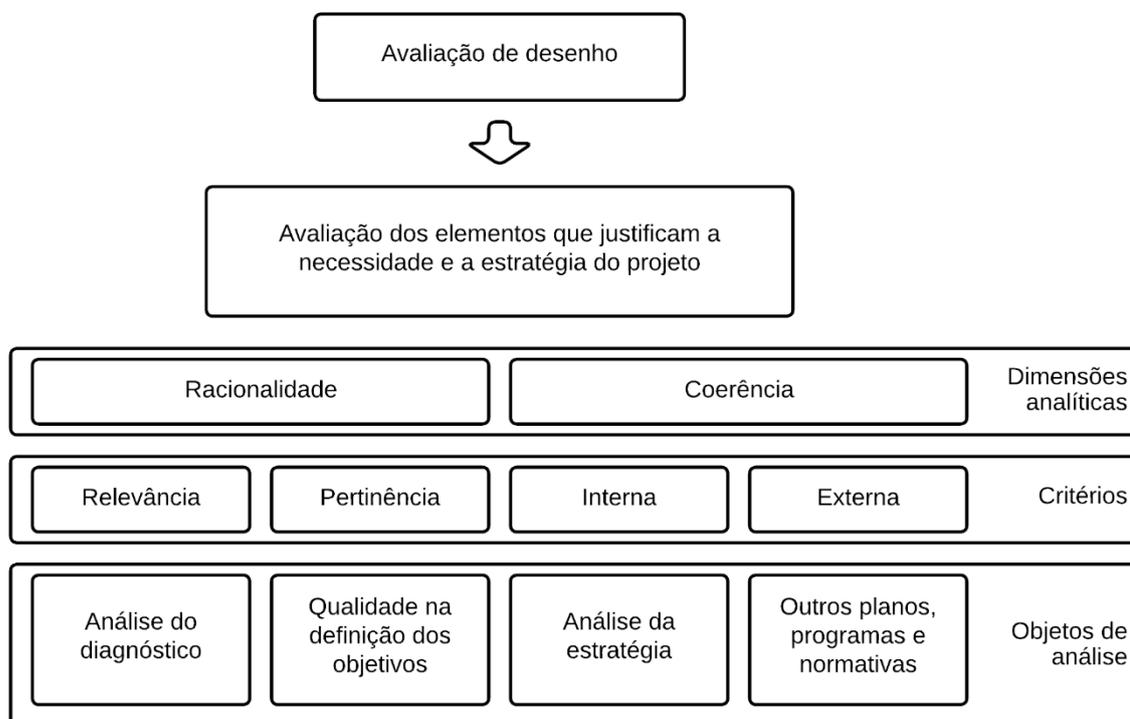
A metodologia utilizada para a avaliação de desenho do projeto Aproximação Suas tem como referência o *Guía para la Evaluación de Políticas Públicas*, elaborado por León e Méndez (2000). O objetivo desse tipo de avaliação é a revisão dos elementos que justificam a necessidade da política pública e da 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 2, adaptada do referido *Guía*, ilustra os componentes da metodologia de avaliação de desenho empregada. 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 2 - 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. Para avaliar a qualidade do diagnóstico, é necessário revisar a definição e hierarquização dos problemas que afetam o público-alvo, bem como analisar o contexto socioeconômico externo. 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;

- 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 requisitos 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. Nesse sentido, 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 das relações de causa-efeito (CASSIOLATO e GUERESI, 2010).

Por sua vez, 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.c). Ao identificar e definir o público-alvo, 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), 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. Nesse sentido, é importante verificar se foi realizado um estudo de necessidades, que tem como objetivo identificar os problemas e potencialidades do público-alvo. Ademais, a quantificação do público-alvo é outra avaliação importante, que pode ser feita em termos absolutos ou relativos.

Também 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).

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. 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.
- 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.
- d) Examinar as fontes de documentação e informação utilizadas na análise, avaliando seu rigor e confiabilidade, bem como a atualização e comparabilidade temporal e espacial dos dados.

3.1.2 Pertinência

Para León e Méndez (2000), a avaliação de pertinência envolve analisar se os objetivos estabelecidos foram formulados com qualidade. Se um projeto possui objetivos bem definidos, a avaliação de seus resultados e impactos pode ser feita com base nesses parâmetros. 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.

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.
- b) Estabelecer apenas uma meta ou propósito final: é importante que haja apenas uma meta ou propósito final estabelecido. 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.

- 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.
- 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.

3.2 Análise de coerência

3.2.1 Interna

A definição de objetivos deve seguir uma hierarquia, a qual possibilita distinguir diferentes níveis na estratégia de intervenção planejada entre os instrumentos e os 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 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 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).

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.

A metodologia de árvore de objetivos é frequentemente utilizada em projetos sociais como uma ferramenta para planejamento e avaliação. 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 (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.

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.

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.

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).

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 os objetos de análise a partir da documentação do projeto e da entrevista. Os resultados da avaliação são apresentados nas subseções a seguir, estruturados conforme dimensões analíticas, critérios e objetos de análise da metodologia.

4.1 Análise de racionalidade

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, sua concepção se deu no âmbito da formulação do programa Percursos Gerais. Nesse sentido, o projeto compartilha do diagnóstico que subsidiou a elaboração do programa. Em relação à 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.

Com base na análise da descrição do problema que consta no detalhamento do programa 065 no Sistema de Informações Gerenciais e de Planejamento (SIGPlan), verifica-se que não há definição explícita nem clareza conceitual em relação ao problema central. Na descrição são mencionadas diversas questões ou situações que afetam negativamente a população, mas 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 atuar. Também é necessário que as necessidades que se apresentam sejam mensuráveis ou quantificáveis. No caso do projeto Aproximação Suas, devido ao 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 IDHM é calculado a partir dos dados do Censo 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 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.

Nesse sentido, 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, observam-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. Na avaliação, foi necessário sistematizar uma árvore de problemas para o projeto Aproximação Suas a partir de dados coletados no SIGPlan e na 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 visa atuar. Ademais, as relações de causa e efeito não estão claramente especificadas na documentação do projeto.

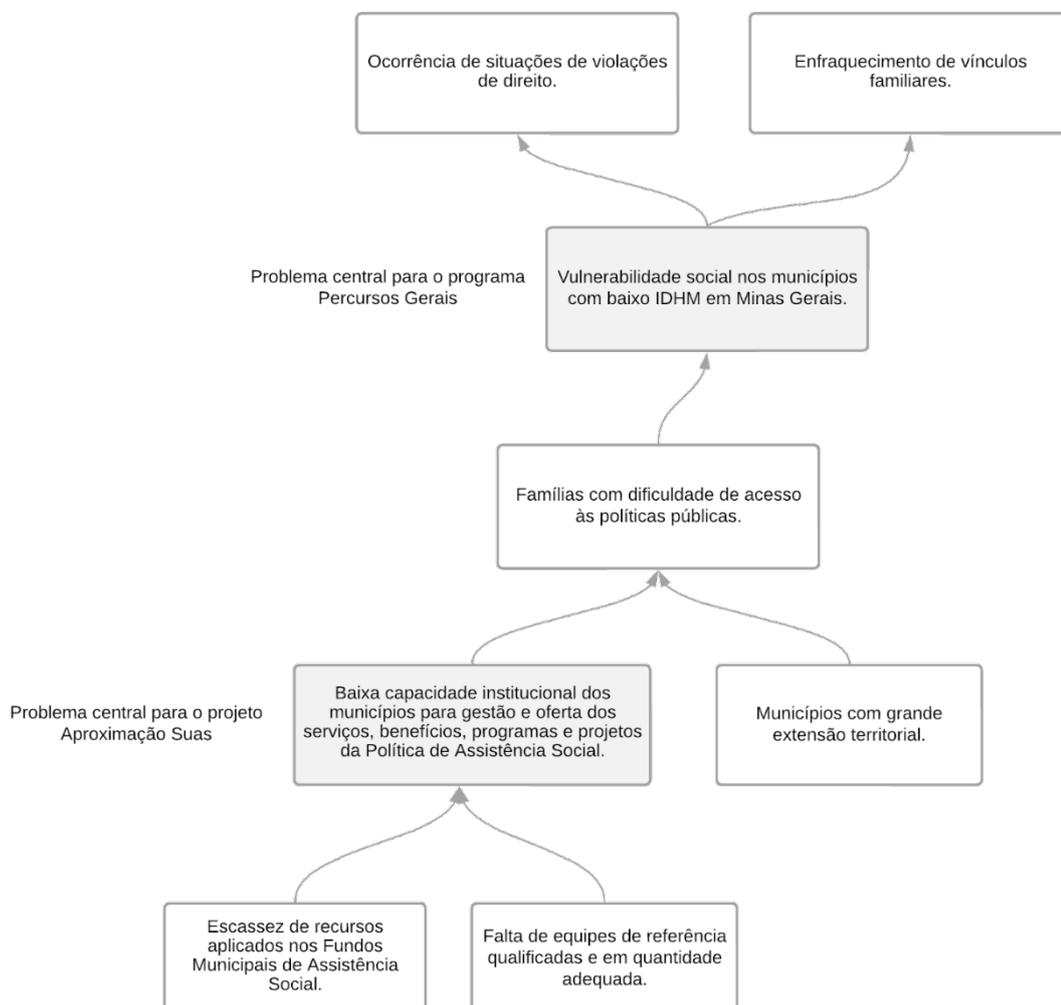
Na entrevista, foi mencionado o problema central do programa Percursos Gerais porque o projeto Aproximação Suas surge no contexto de formulação deste programa. A partir do problema central do programa, foi mencionado o problema central do projeto como: a baixa capacidade institucional dos municípios.

Na estrutura causal deste problema, foi destacada a escassez de recursos financeiros destinados aos municípios pela 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 3 apresenta a árvore de problemas construída para o Projeto Aproximação Suas. Observa-se que o problema central do projeto 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.

Figura 3 - Árvore de problemas do projeto Aproximação Suas



Fonte: Elaboração própria.

Ainda em relação às causas, nota-se a menção a dois determinantes: recursos financeiros e equipes técnicas. Entretanto, é importante incluir 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.

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).

Em relação à cobertura, tendo em vista o IDHM 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.

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 do 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.

4.1.2 Pertinência

A pertinência consiste na avaliação da qualidade e da adequação dos objetivos do projeto. Os critérios de análise 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 o seguinte produto: “municípios com rede socioassistencial apoiada”. 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.

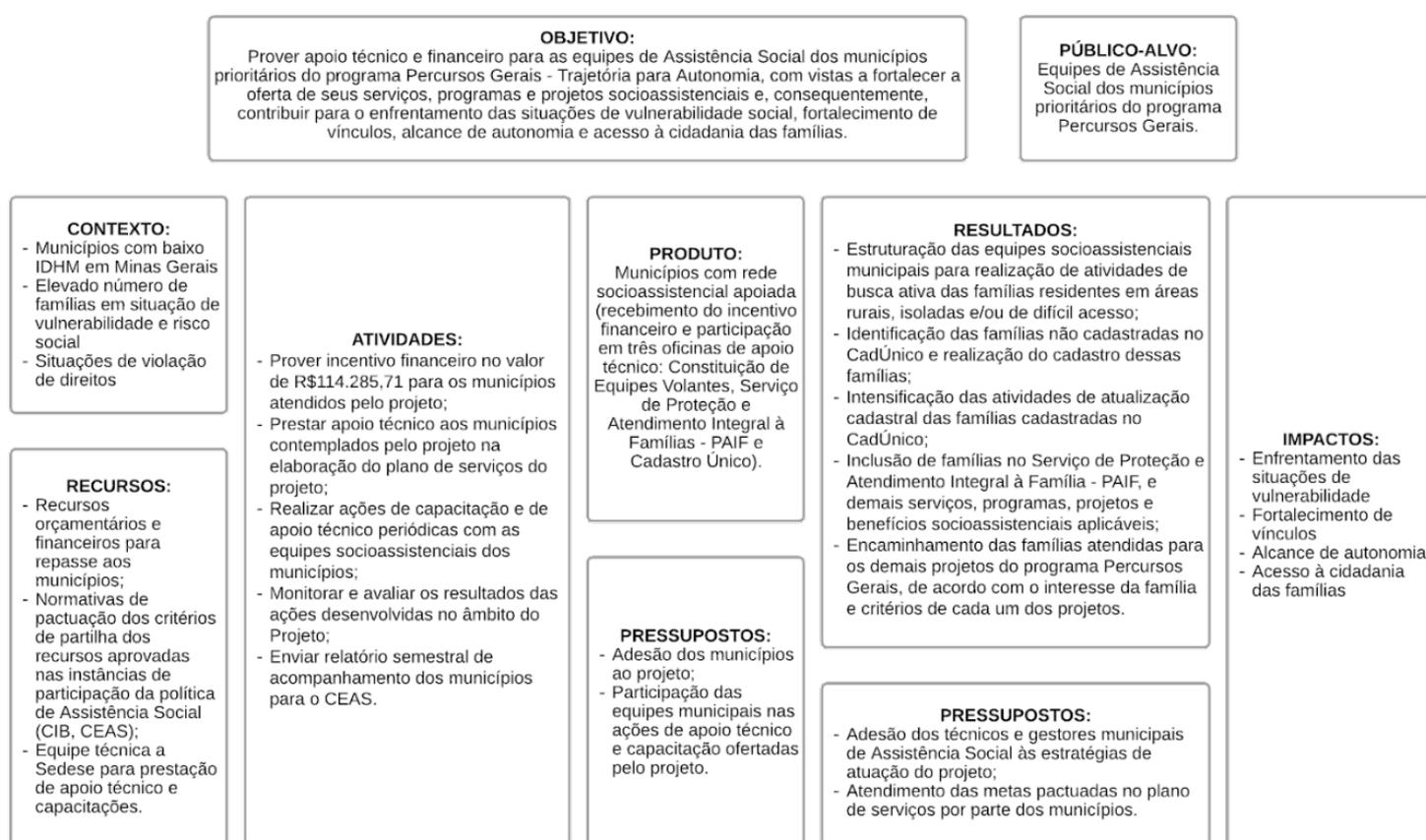
4.2 Análise de coerência

4.2.1 Interna

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), a partir dos dados obtidos na documentação do projeto e na entrevista. A Figura 4 apresenta o MaPR do projeto Aproximação Suas.

Figura 4 - 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. 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, bens permanentes e pagamento de pessoal. Considerando que se trata de um recurso finito, que não tem uma lógica de continuidade, é importante prever incentivos para que os

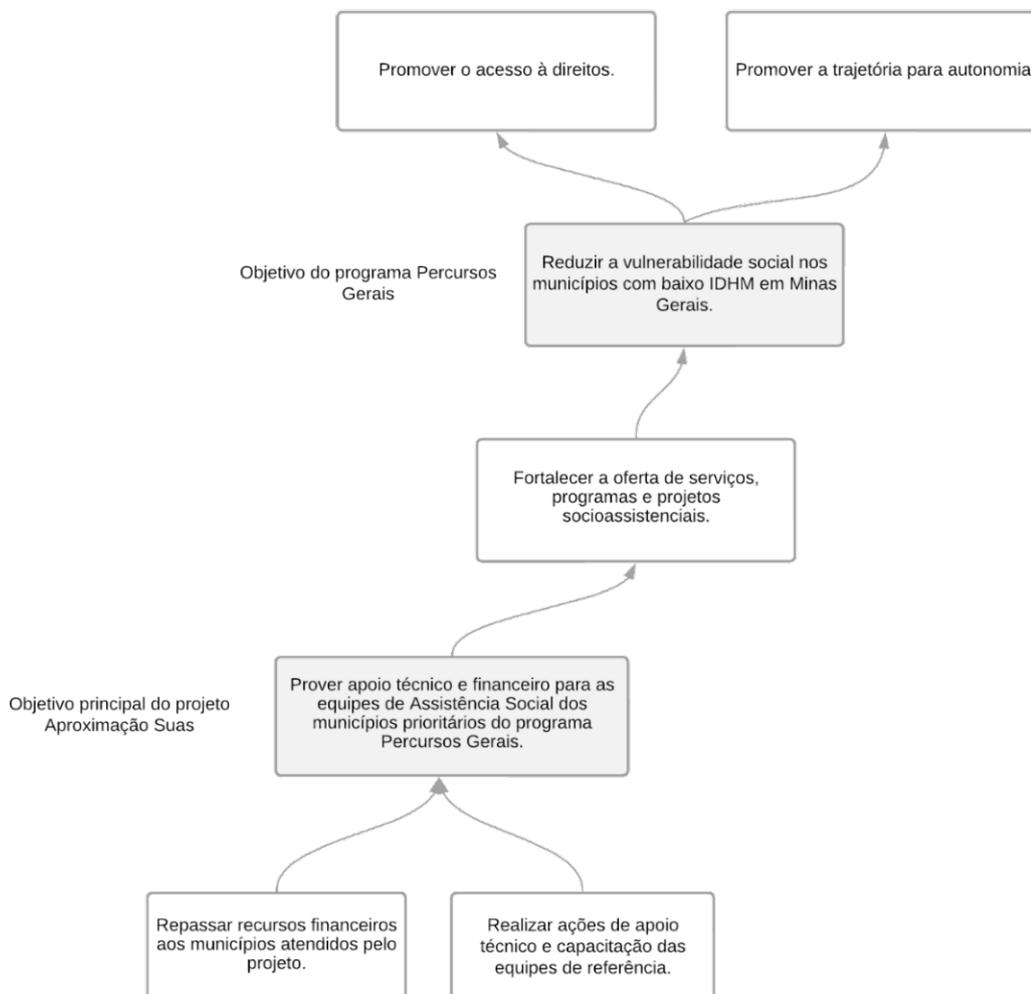
municípios invistam o recurso em despesas estruturantes, que possam trazer resultados mais perenes.

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 5. 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 5 - 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?”. Tal 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.

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 ao 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, 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.

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 para a melhoria do desenho do projeto, elaboradas com base nos resultados da avaliação de desenho.

- 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) Em uma possível expansão do projeto, recomenda-se substituir o IDHM por outros indicadores, construídos a partir dos dados disponíveis no CadÚnico, que sejam mais atualizados e mais relacionados às temáticas de atuação da Sedese.
- 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. 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 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, 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, 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.
- 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.

- 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.
- m) Quanto à definição dos pressupostos, é importante considerar a oferta dos demais projetos do programa Percursos 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.

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. Ademais, considerando a elaboração de um novo PPAG em 2023, espera-se que os resultados dessa avaliação sirvam de subsídios à revisão do projeto no próximo ciclo orçamentário e ao planejamento de uma possível expansão para outros municípios no estado de Minas Gerais.

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.

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>. Acesso em: 15 dez. 2022.

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_AvaliacaoDePoliticasPublicas_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>. 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. **Cartilha Percursos Gerais: Trajetória para Autonomia**. s.d.a. Disponível em: <http://social.mg.gov.br/images/SUBTE/Cartilha_Oficial_Percursos_Gerais.pdf>. Acesso em: 01 dez. 2022.

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

_____. 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-ASSISTENCIA-SOCIAL---Final.pdf>. Acesso em: 01 dez. 2022.

_____. 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 Percursos 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.c. Disponível em: <<https://drive.google.com/drive/folders/1K4g8EXGjkVYJG8iQzenV-phLGCeRqpic>>. Acesso em: 01 mar. 2023.