

COMPARTILHANDO MELHORES PRÁTICAS

**“AVALIAÇÃO PRÉVIA: FERRAMENTA DE PRÉ-
QUALIFICAÇÃO DE PROJETOS PARA CONVÊNIOS
NO ESTADO DE MINAS GERAIS”**

Estrutura - SEPLAG



SPLOR

Planejamento, Orçamento e Qualidade do Gasto

Definição – Qualidade do gasto

- “Desempenho e eficiência da despesa pública **com base nos serviços ofertados ou nos resultados atingidos.**”
- “Buscar, cada vez mais, a **eficiência do gasto**, de forma a ser possível fazer mais utilizando o mesmo volume de recursos financeiros.”

Definição – Qualidade do gasto

- “Conseguir o melhor rendimento com o **mínimo de erro e/ou dispêndios de energia, tempo, dinheiro ou meios.**”
- “Segundo o IPEA, a melhoria da qualidade do gasto público permitiria que as demandas sociais por serviços públicos pudessem ser supridas, pelo menos parcialmente, **a custos decrescentes, ou seja, sem acréscimo da carga fiscal.**”

Diagrama

Planejamento + Orçamento → Qualidade do Gasto

Diminuir gastos com
área meio

Conhecer os
resultados da ação
governamental à luz
do orçamento

Garantir que as
dotações
orçamentárias
reflitam seus custos

Executar o que é
prioritário

Evitar a
sobreposição de
iniciativas
desarticuladas

Gastar mais com
o que gera os
resultados e
menos com o
“Estado”

Saber o que
funciona e o que
não funciona para
alocar recursos
para o que
funciona

Saber quanto
custa cada ação
para alocar
recursos
a partir do custo-
benefício

Atingir os
resultados
almejados

Evitar o
desperdício de
recursos

Diretoria Central de Avaliação de Projetos e Captação de Recursos – DCAP - Trajetória

Um dos grandes desafios da Administração Pública é entregar políticas públicas que, efetivamente, melhorem a vida da população. Para cada problema percebido pela sociedade, existem diversas abordagens possíveis. Dessa forma, o gestor público deve considerar as vantagens e desvantagens de cada alternativa, priorizando a implementação da mais efetiva (ou daquela escolhida diretamente pela população).

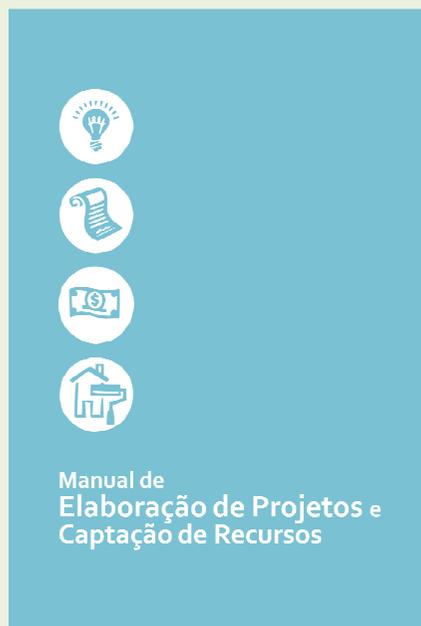
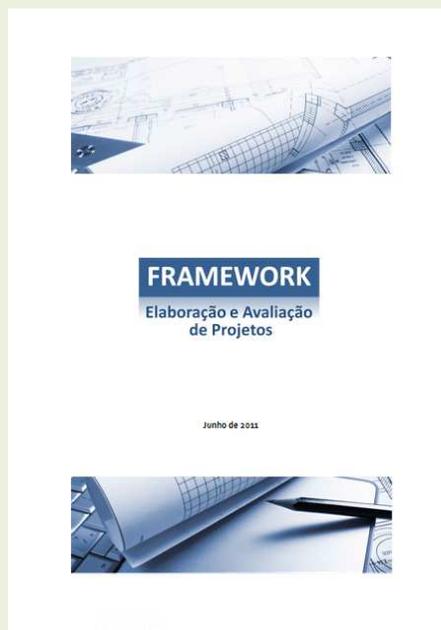
Diretoria Central de Avaliação de Projetos e Captação de Recursos – DCAP - Trajetória

No entanto, métodos de seleção prévia de políticas públicas são, ainda, uma questão incipiente na administração pública brasileira. Nesse contexto, a Diretoria Central de Avaliação de Projetos e Captação de Recursos - DCAP da Seplag vem se dedicando a reflexão e discussão teórica e prática desse tema. A partir de capacitações e de consultas à literatura pertinente, elaborou-se uma ferramenta com a finalidade de estabelecer parâmetros para a elaboração de projetos e avaliação prévia de políticas públicas.

Diretoria Central de Avaliação de Projetos e Captação de Recursos – DCAP - Trajetória

- Cresceu a percepção da necessidade de parametrização e qualificação desses projetos, partindo de uma densa disseminação do que chamamos “cultura de projetos”.
- Diante desse entendimento, a DCAP focou também no desenvolvimento de ferramentas que permitissem a qualificação dos projetos no âmbito estadual.

Diretoria Central de Avaliação de Projetos e Captação de Recursos – DCAP - Trajetória



I SEMINÁRIO ESTADUAL DE BOAS PRÁTICAS
EM ELABORAÇÃO DE PROJETOS
E CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Secretaria de
**PLANEJAMENTO
E GESTÃO**

**MINAS
GERAIS**
DIÁLOGO EQUILÍBRIO TRABALHO

Cultura de Projetos:

- Disseminação de uma “cultura de projetos” a partir de:
 - Definição de parâmetros de elaboração de projetos
 - Ferramenta de avaliação prévia de projetos
 - Elaboração de Portfólio de Projetos para captação de recursos

Diretoria Central de Avaliação de Projetos e Captação de Recursos – DCAP - Trajetória



Diretoria Central de Avaliação de Projetos e Captação de Recursos – DCAP - Trajetória

- No escopo de racionalizar e otimizar a atuação do governo a DCAP desenvolveu uma **ferramenta de avaliação prévia dos projetos**.
- Através da conjugação de interesses setoriais, objetiva-se o melhor aproveitamento das oportunidades de captação e, conseqüentemente, a elevação da capacidade do Estado na materialização de políticas públicas, haja vista as crescentes demandas sociais e estruturais.

Avaliação prévia

Ferramenta de avaliação prévia
“FRAMEWORK”

Avaliação prévia

- A partir de incentivo financeiro e técnico do BIRD, a equipe foi qualificada para desenvolver a ferramenta;
- As fases de desenvolvimento da metodologia passou a ser condicionantes de operações de crédito;
- Com incentivos e recursos do BIRD foi contratada uma consultora para capacitar a equipe e produzir, em conjunto com esta, o *Manual de Elaboração de Projetos*;
- Utilizava-se a ferramenta tanto para avaliar convênios (grande vulto), bem como para Projetos Estruturadores e Programas Associados, iniciando sua utilização em 2010.

Justificativa da iniciativa

Estrutura Metodológica

Ausência de metodologia de avaliação prévia de projetos que sejam objetos de convênios.
Projetos eram executados caso conseguissem recursos, independente de suas características.

Legitimidade Técnica

Necessidade de **legitimar tecnicamente a decisão relativa à alocação do orçamento** para investimentos.

Cultura de Projetos

Fragilidade na elaboração de projetos, o que demonstra a necessidade da estruturação de parâmetros básicos para os projetos estaduais.

O que é o Framework?

- O Framework é uma metodologia de avaliação *ex-ante* de projetos. Consiste em uma compilação de ferramentas que possibilita a **análise de viabilidade** sob cinco aspectos prioritários:

5 VIABILIDADES

Financeira

Técnica

Gerencial

Legal

Ambiental

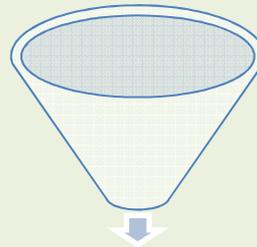
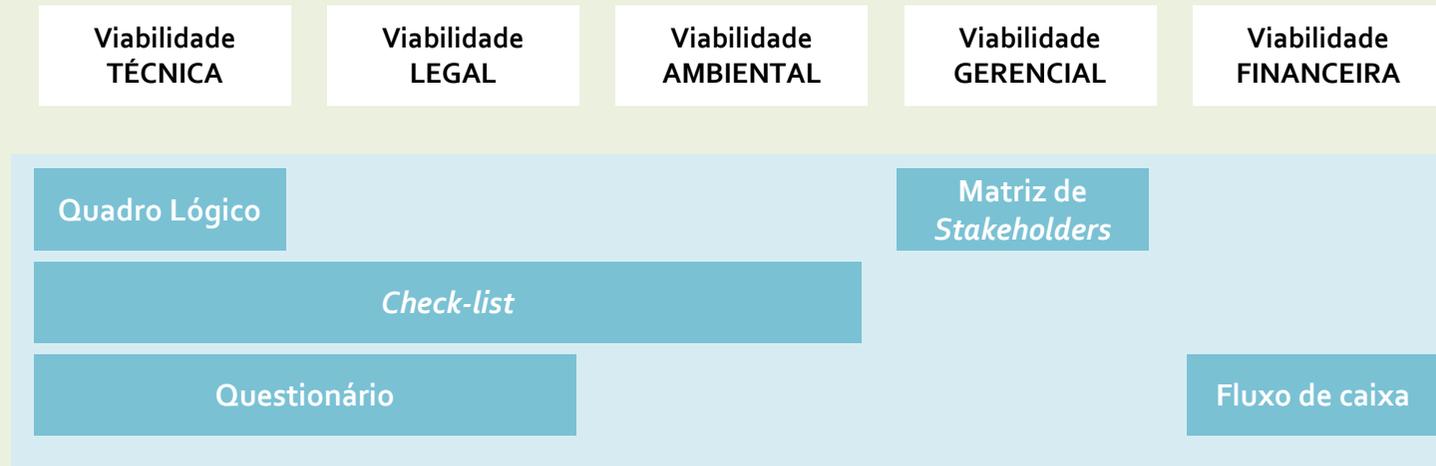
Viabilidade Ambiental: objetiva verificar as consequências de algumas ações, para que possa haver a prevenção da qualidade de determinado ambiente que poderá sofrer a execução de certos projetos ou ações; conhecendo-se os impactos ambientais a serem provocados, pode-se internalizar riscos futuros de não execução do trabalho e definir as medidas necessárias para enfrentá-los.

O que é o Framework?

- As ferramentas que compõem o framework são as seguintes:
 - Quadro Lógico
 - Questionário de Verificação
 - *Checklist*
 - Matriz de *Stakeholders*
 - Fluxo de Caixa

Viabilidades e Ferramentas

Uma visão holística do projeto



Relatório de Avaliação

Quadro Lógico

Framework de Elaboração e Avaliação de Projetos				
Quadro Lógico				
Programa: Minas Olímpica				
Projeto: Saúde na Praça em Conceição do Mato Dentro				
Proponente: SEEJ - MG	Executor: SEEJ - MG			
Responsável: Alexandre Massura				
Cargo: Gerente do Minas Olímpica	Data da aplicação: 22/05/2012			
	Descrição	Indicadores	Meios de Verificação	Pressupostos
Objetivo Geral	Promover hábitos de vida saudável	Mudança de comportamento IMC - Índice de Massa Corpórea RCQ - Relação Cintura e quadril CA - Circunferência Abdominal	Relatório Mensal do Diário de Bordo	N/A
Propósito	Criar oportunidades para prática esportiva, atividade física e lazer	Frequência dos beneficiários nas atividades	Diário de Bordo	Adesão da população às atividades propostas de maneira rotineira
Entregas	1- Espaço físico construído ou revitalizado	Obra concluída	Relatório de conclusão de obra	Espaço público que possua demanda por atividades pela população da região
	2- Implantação do Programa	Praça em funcionamento	Relatórios Mensais dos promotores	Público alvo sensibilizado
	3- Programa monitorado e avaliado	Proporção de beneficiários avaliados em relação ao total de beneficiários	Relatório Mensal	Aceitação dos participantes à avaliação
	Descrição	Custo	Pressupostos	
Atividades	1.1 - Celebrar convênio com municípios	R\$ 0,00	Interesse do município	
	1.2 Disponibilização do espaço adequado	R\$ 0,00	Existência de espaço	
	1.3 Revitalização do espaço	R\$ 300.000,00	Existência de espaço	
	2.1 - Aquisição e distribuição dos equipamentos de ginástica e de avaliação (kit de 10 equipamentos)	R\$ 15.000,00		
	2.2 - Contratação dos promotores (3 por praça)	R\$7.8736,80 anuais	Existência de profissionais com formação superior adequada	
	2.3 - Qualificação dos promotores	R\$715,00 anuais	Contratação bem sucedida	
	3.1 - Contratação de consultoria para monitoramento do projeto	R\$19.680,00 anuais	Empresa vencedora cumprirá o contrato adequadamente.	

O Quadro Lógico foi estruturado segundo a metodologia do marco lógico comumente aplicada em projetos públicos.

Portanto, a elaboração do projeto segundo esta metodologia facilita o preenchimento desta ferramenta.

Quadro Lógico

Programa:	Qualidade Fiscal		
Projeto:	I Seminário Estadual de Boas Práticas em Captação de Recursos		
Proponente:	SEPLAG/MG	Executor:	SEPLAG/MG
Responsável:	Gabriella Nair Figueiredo Noronha Pinto		
Cargo:	Diretora da Diretoria Central de Avaliação de Projetos e Captação de Recursos		

Objetivo Geral	Incorporar inovações e disseminar boas práticas de gestão nas instituições públicas	Indicadores Inclusão da agenda setorial do Plano de Gestão
	Capacitar gestores estaduais em boas práticas em elaboração de projetos e captação de recursos	40 cursos em abril de 2011
Entregas	1. Realizar o I Seminário Estadual de Boas Práticas em Elaboração de Projetos e Captação de Recursos	100 seminários realizados - 100 participantes no seminário
	2. Entrega do Manual de Elaboração de Projetos e Captação de Recursos	40 manuais distribuídos - 40
Atividades	2.1 Elaboração do Manual	
	2.2 Confeção do Manual	
	2.3 Distribuição do Manual	

Descrição do Objetivo Geral:
Definição de como o projeto contribuirá para a solução de

Descrição do propósito:
Resultado direto a ser obtido a

Descrição das entregas: Bens e/ou serviços necessários, para a consecução do propósito.
Devem ser numeradas em ordem cronológica de conclusão.

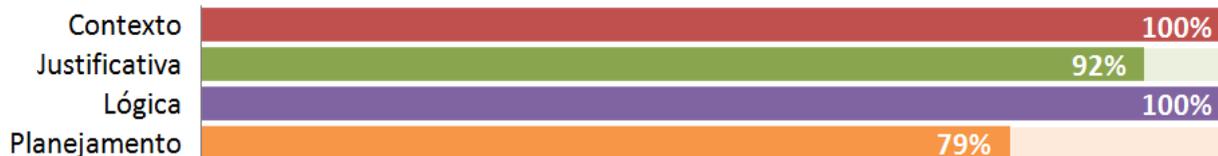
Descrição das atividades: São as tarefas que o gestor deve executar para gerar cada um dos produtos do projeto e que implicam em custos.
Devem ser listadas de acordo com a cronologia e a entrega a qual se refere:
1.1 Atividade 1 da Entrega 1
1.2 Atividade 2 da Entrega 1
2.1 [...]

Questionário

Framework de Elaboração e Avaliação de Projetos Questionário



Programa: Minas Olímpica
Projeto: Saúde na Praça em Conceição do Mato Dentro
Proponente: SED - MG Executor: SED - MG
Responsável: Alexandre Massura
Cargo: Coordenador de Minas Olímpica



Geral

94%

Contexto Institucional e Estratégico

Cada pergunta pode ser relacionada com um ou mais eixos e todas as perguntas dentro de um eixo terão o mesmo peso. Cada eixo, por sua vez, receberá pontuação entre 0 e 100, calculado a partir da média das questões que o compõem.

Check List

Framework de Elaboração e Avaliação de Projetos

Check List

DCAP

Diretoria Central de
Avaliação de Projetos
e Captação de Recursos

Programa:	Minas Olímpica		
Projeto:	Saúde na Praça em Conceição do Mato Dentro		
Proponente:	SEEJ - MG	Executor:	SEEJ -MG
Responsável:	Alexandre Massura		
Cargo:	Gerente do Minas Olímpica		

	Documento	Viabilidade			Status	Providenciado até:	Farol
		Téc.	Amb.	Leg.			
1	Plano de Trabalho				Possui		☺
2	Termo de Referência				Possui		☺
3	Projeto Básico				Possui		☺
4	Licenciamento Ambiental						
5	Cronograma Físico-Financeiro						
6	Especificações Técnicas (definir as características, equipamentos e serviços)						
7	Orçamento Discriminado						
8	CONV Documentação comprobatória de disponibilidade de recursos						
9	CONV Comprovação de disponibilidade de recursos (acompanhado de: Lei orçamentária, autorização de crédito especial ou crédito suplementar OU orçamento adicional)						
10	CONV Declaração de disponibilidade de recursos com contrapartida oferecida em bens ou serviços						
11	CONV Cópia do Termo de Posse do Chefe de Obra						
12	CONV Cópia da publicação da nomeação do chefe de obra						

Checklists são listas de verificações com itens a serem observados, tarefas a serem cumpridas, materiais a serem comprados, documentos a serem apresentados, ou seja; é uma lista onde se coloca itens que podem fazer falta em alguma tarefa ou durante o planejamento ou execução do projeto, evitando assim futuros esquecimentos, falhas e faltas.

Check List

A aplicação do checklist possibilita identificar a ausência de documentos que poderão interferir na implantação e/ou andamento do projeto.

Os documentos estão relacionados a três viabilidades: Técnica, Ambiental e Legal, sendo que cada documento está relacionado com apenas uma viabilidade.

O checklist é composto por 44 documentos, sendo 16 destes necessários a qualquer projeto e os demais relativos a projetos de obras.

Check List

STATUS:

- Possui
- Não se aplica
- Em elaboração
- Não possui



POSSUI ou NÃO SE APLICA



EM ELABORAÇÃO



NÃO POSSUI



Obs.: Quando o status for “EM ELABORAÇÃO” é necessário especificar a previsão data de entrega.

Matriz de Stakeholders

Framework de Elaboração e Avaliação de Projetos

Matriz de Stakeholders



Diretoria Central de
Avaliação de Projetos
e Captação de Recursos

Programa:	Minas Olímpica		
Projeto:	Saúde na Praça em Conceição do Mato Dentro		
Proponente:	SEEJ - MG	Executor:	SEEJ -MG
Responsável:	Alexandre Massura		
Cargo:	Gerente do Minas Olímpica		

Grupos de Stakeholders	Stakeholders	Interesses	Polaridade (+ ou -)	Relevância do projeto sobre o stakeholder (1 a 5)	Impacto do stakeholder sobre o projeto (1 a 5)	Pontuação (-25 a +25)	Farol
Beneficiários	População	Vida saudável		5	5	25	Verde
Fornecedores	Empresa de consultoria para acompanhamento	Lucro		1	1	-25	Amarelo
Governo	Secretaria de Estado de Saúde	Melhorar a população		5	5	25	Verde
Outras esferas federativas	Governo Federal	Direção de Inovação em projetos		1	1	-25	Amarelo
	Município	Oportunidade para a população		5	5	25	Verde

A Matriz de Stakeholders objetiva verificar se o conjunto dos agentes com capacidade de influência no projeto pode implicar em elevado risco a sua implementação por possuírem interesses contrários aos do projeto, bem como verificar a existência de oportunidades de parcerias para alavancar sua implementação.

Matriz de *Stakeholders*

Interesses

Tal interesse deve ser relativo ao projeto e não o interesse principal do ator.

Polaridade (+ ou -)

Deve-se indicar a qual a polaridade do impacto do projeto sobre o interesse do *stakeholder*. Se o *stakeholder* for negativamente influenciado, coloca-se “-”, se for positivamente influenciado coloca-se “+”.

Relevância do projeto sobre o *stakeholder*

Deve-se indicar em que grau o projeto afeta o interesse do *stakeholder* em uma escala de 1 a 5.

Impacto do *stakeholder* sobre o projeto

Deve-se indicar em que grau o *stakeholder* pode influenciar o projeto, em uma escala de 1 a 5.

Pontuação (-25 a +25)

É conferida automaticamente pela planilha. Varia de -5 a +5, sendo que o sinal indica a polaridade do *stakeholder* em relação ao projeto (se poderá atuar contra ou a favor) e a variação entre 0 a 5 caracteriza o grau em que este estará disposto a entrar em ação para viabilizar ou paralisar o projeto.

Farol

É o correspondente gráfico da pontuação.

Fluxo de Caixa

Atividade	Descrição do Gasto	Responsabilidade	Fonte de Financiamento	Detalhamento do responsável pelo					
Pré-implantação	Atividade								
	Revitalização								
Implantação	Aquisição e aquisição dos materiais de construção e de 10 equipamentos	Municipal	Responsabilidade de outro ente	Município de Conceição do Mato Dentro	15.000,00			15.000,00	
	TOTAL				315.000,00	0,00	0,00	315.000,00	
	Manutenção								
	Manutenção Física	Municipal	Responsabilidade de outro ente	Município de Conceição do Mato Dentro					
	Manutenção da operação	Municipal	Responsabilidade de outro ente	Município de Conceição do					
Pós-implantação	Manutenção da operação	Estadual	45 ou 46		19.680,00	19.680,00	19.680,00	196.800,00	
	Manutenção da operação	Estadual	45 ou 46		715,00	715,00	715,00	7.150,00	
	TOTAL				99.131,80	99.131,80	99.131,80	991.318,00	
					Total do projeto	414.132	99.132	99.132	1.306.318

A fase de pré-implantação compõe-se dos gastos ocorridos no estágio de negociação do projeto, em que ainda não se tem certeza sobre sua execução ou, mesmo tendo certeza, ainda não se conhece o valor total necessário e para isso há que se fazer um projeto mais detalhado.

A fase de implantação do projeto é aquela em que ocorre a execução propriamente dita.

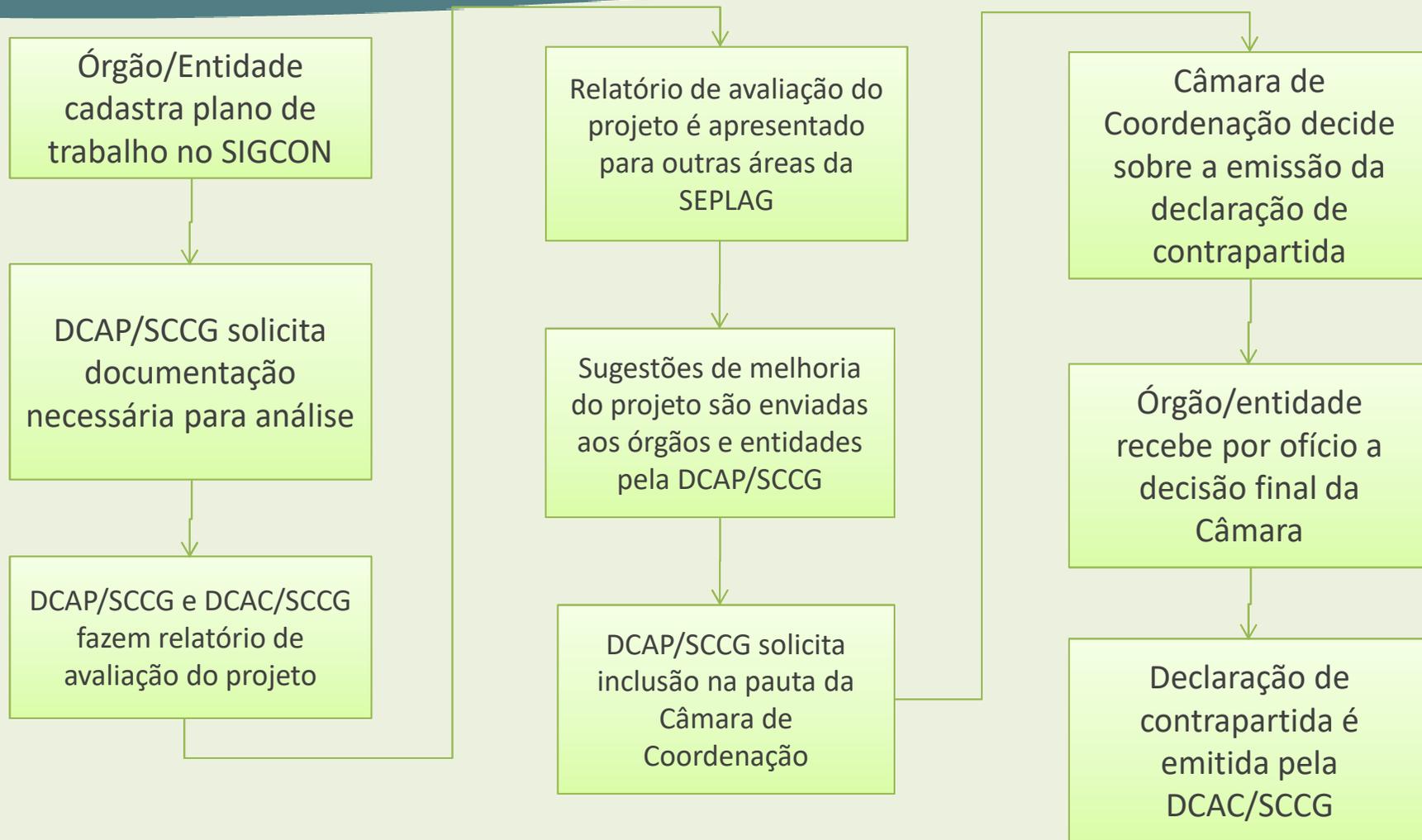
A fase de pós-implantação trata dos custos para manutenção do projeto. Existem dois tipos de manutenção: a manutenção física e a manutenção da operação.

Quais projetos serão avaliados por meio do Framework?

TODOS os projetos considerados de grande vulto, ou seja, com valor total acima de R\$ 10 milhões, que eram objeto de conveniamento, eram avaliados. Isto estava previsto no Decreto de Programação Orçamentária anualmente.

A liberação da Declaração de Contrapartida para esses projetos ficará condicionada à análise do Relatório de Avaliação, produzido pela DCAP, pela Câmara de Coordenação Geral, Planejamento, Gestão e Finanças.

Fluxo da Avaliação



ALGUNS RESULTADOS DO *FRAMEWORK*

- A sua obrigatoriedade está presente em todos os decretos anuais de Programação Orçamentária desde 2010;
- Avaliação de toda a carteira de Projetos Estruturadores (178 projetos) em 2013, como condicionante de uma operação de crédito;
- Avaliação de 15 programas associados (84 ações orçamentárias) em 2013 e 2014;
- Foi utilizada nas revisões anuais do PPAG apresentando como resultado alterações de procedimentos e “cultura” presentes até hoje no instrumento orçamentário.

A PRÉ-QUALIFICAÇÃO DE PROJETOS

- A partir desta gestão a ferramenta foi adaptada e reduzida para ser utilizada na avaliação de todos os convênios, independentemente de valor ou de Grupo Natureza de Despesa, incluindo a análise de projetos cuja origem do recurso seja emenda parlamentar ao OGU*. É o que chamamos de Pré-qualificação de projetos para convênios.
- Anualmente revisada a ferramenta está totalmente aderente à Portaria Interministerial nº 424/16, e de acordo com suas exigências; com grande foco no Plano de Trabalho, com vistas à minimizar problemas na execução;

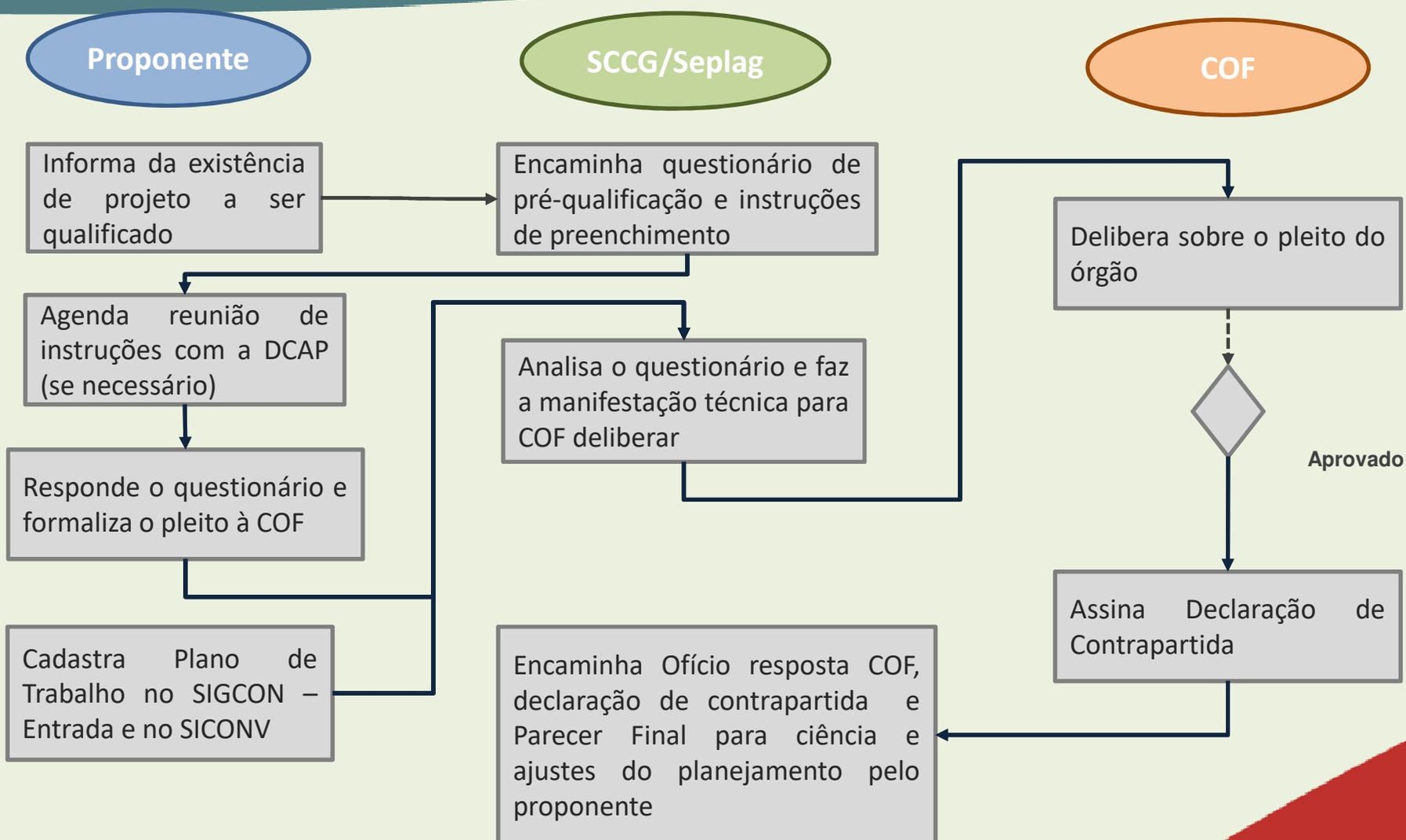
* Os objetos das emendas, na maioria das vezes, já vêm definidos, mas ainda assim os projetos são avaliados.

A PRÉ-QUALIFICAÇÃO DE PROJETOS

- Por força de Decreto, o órgão ou entidade estadual deve solicitar à Câmara de Orçamento e Finanças – COF* a autorização para celebrar o convênio, os recursos para a contrapartida (se for o caso) e a emissão e assinatura da “Declaração de contrapartida”;
- A análise somente se inicia se houver o cadastramento da proposta no Siconv e no Sigcon (o que minimiza erros de enquadramento em ação orçamentária inadequada; o técnico estadual já analisa a inserção do Plano de trabalho no Siconv e aponta eventuais falhas que poderiam inviabilizar a execução).

* A COF delibera sobre questões orçamentárias e financeiras do Estado.

FLUXO DA PRÉ-QUALIFICAÇÃO DE PROJETOS



A PREVISÃO LEGAL DA PRÉ-QUALIFICAÇÃO DE PROJETOS

Decreto Estadual 47.147, de 27 de janeiro de 2017 (Decreto de Programação Orçamentária)

Art. 19. Os **novos convênios ou aditivos** deverão ser **previamente analisados** pela SCCG/SEPLAG, com a finalidade de **pré-qualificação** para posterior deliberação da COF.

§ 1º As alterações dos aditivos de que trata o caput referem-se ao escopo, metas e valores de partida e contrapartida.

§ 2º Os órgãos e entidades do Poder Executivo que pretendam assinar ou aditar convênios deverão encaminhar ofício do dirigente máximo à presidência da COF, **submetendo a sua assinatura à decisão dessa instância.**

A PREVISÃO LEGAL DA PRÉ-QUALIFICAÇÃO DE PROJETOS

§ 3º É requisito para o início do processo de pré-qualificação de que trata o caput:

- I – a apresentação do ofício de que trata o § 2º;
- II – o cadastro prévio, pelo proponente, no Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse – Siconv –, do governo federal, e no Sistema de Gestão de Convênios, Portarias e Contratos do Estado de Minas Gerais – Sigcon-Módulo Entrada;
- III – o preenchimento e envio, por meio eletrônico, de questionário disponibilizado pela SCCG-Seplag, em até cinco dias úteis após cadastro nos sistemas descritos no inciso II;

A PREVISÃO LEGAL DA PRÉ-QUALIFICAÇÃO DE PROJETOS

§ 4º O processo de pré-qualificação será realizado **obrigatoriamente antes da assinatura** dos termos de convênio ou aditivos e, quando houver declaração de contrapartida, antes de sua emissão.

§ 5º A SCCG/SEPLAG poderá, conforme pertinência, dispensar do processo de pré-qualificação os novos convênios ou aditivos.

Art. 20. As solicitações de Declaração de Contrapartida para a celebração de convênios, e seus respectivos termos aditivos, portarias de entrada de recursos ou instrumentos congêneres de transferências de recursos financeiros deverão ser registradas no SIGCON–Módulo Entrada pela Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças ou unidade equivalente da entidade proponente.

A PREVISÃO LEGAL DA PRÉ-QUALIFICAÇÃO DE PROJETOS

Art. 22. Todas as declarações de contrapartida a convênios e portarias de entrada de recursos e instrumentos congêneres de transferência financeira deverão ser assinadas, **exclusivamente, pelo Presidente da COF**, após análise da SCCG/SEPLAG.

Art. 26 – As Superintendências de Planejamento, Gestão e Finanças e unidades equivalentes são responsáveis pela correta aplicação das disposições contidas neste decreto.

A PRÉ-QUALIFICAÇÃO DE PROJETOS

Apesar da simplificação e adequação da ferramenta, a análise continua se fundamentando na metodologia de elaboração de projetos.

O **projeto** deve ser enxergado e planejado como parte integrante de uma **política pública**. Isso significa que não se deve pensar nele como um esforço isolado para “apenas” produzir os produtos ou entregas dele derivado. Espera-se que ele seja planejado para produzir efetividade na sociedade e isso está demonstrado pelo objetivo de contribuir para a reversão da **situação-problema**, na metodologia de **iniciação de projetos** que será aqui apresentada.

PASSO A PASSO DA INICIAÇÃO DE PROJETOS

- Delimitação da situação-problema;
- Diagnóstico/caracterização da situação-problema;
- Delimitação das causas da situação-problema;
- Levantamento de cursos de ação alternativos para atacar a situação-problema;
- Seleção da alternativa mais adequada;
- *Benchmarking*: “lições aprendidas” de outras iniciativas levadas a cabo para atacar a mesma situação-problema ou atuar na mesma área temática;
- Descrição do curso de ação eleito.
 - Planejamento de grupos de interesse - *stakeholders*
 - Planejamento de riscos;
 - Planejamento de custos e de aquisições;
 - Planejamento de tempo.

Todas as etapas acima podem ser consideradas não especificamente parte daquilo que denominamos habitualmente “projeto”, mas são fundamentais para que ele possa ser efetivo.

A FERRAMENTA E OS SEUS CONCEITOS

- Situação-problema (foco em *macroproblemas*);
- Estrutura lógica (“como mudar a realidade”);
- Pressupostos → Riscos;
- Árvore de Problemas;
- Entregas e critérios de aceitação;
- Beneficiários vs. Público alvo;
- Indicadores de reversão de problema vs. de resultado do projeto.

A FERRAMENTA E OS SEUS CONCEITOS

**POLÍTICA PÚBLICA
vs.
PROJETOS**

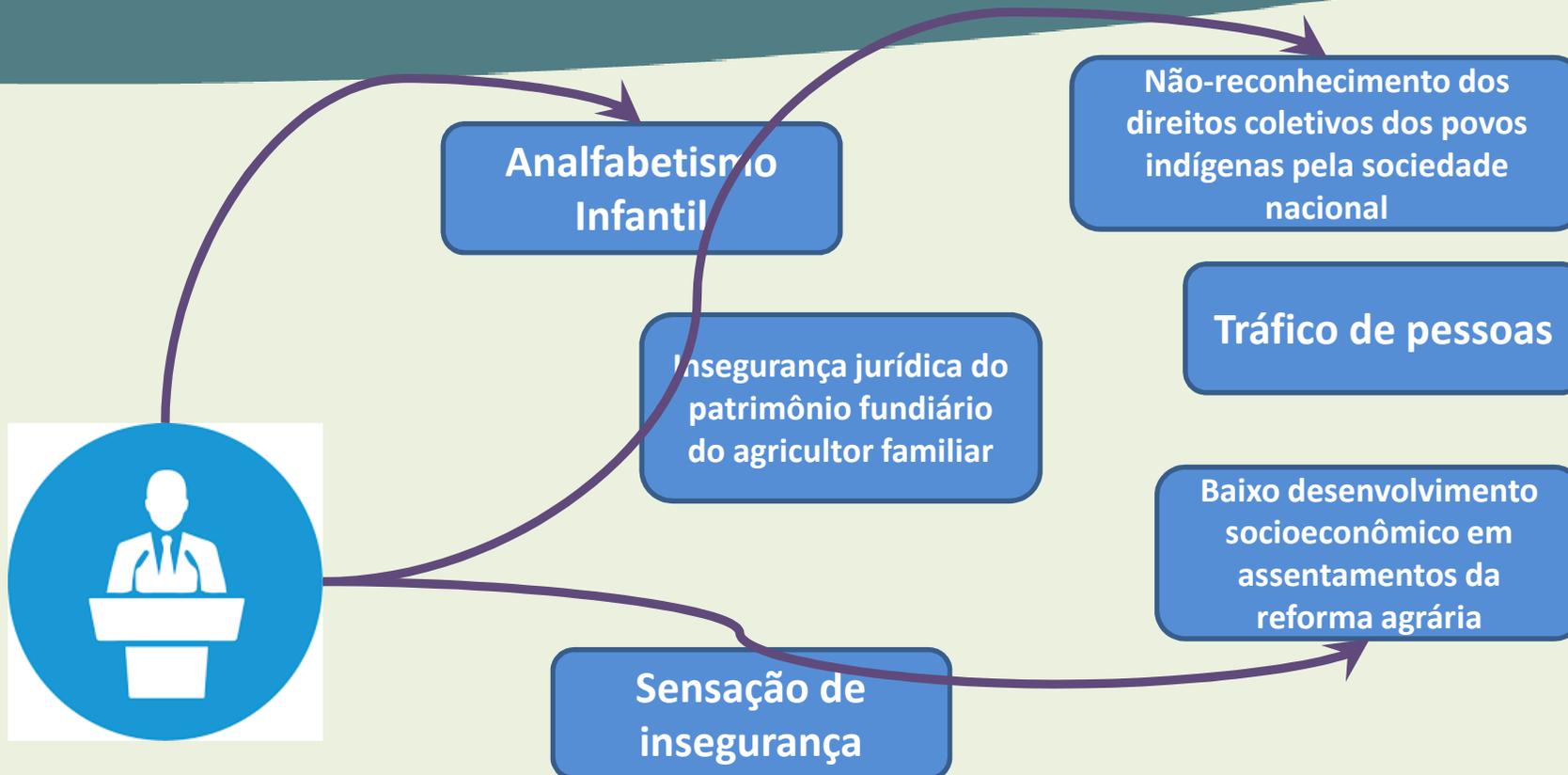


EXEMPLO:

OBJETO DO PROJETO: “Custear as despesas com operação e manutenção de unidades móveis para atendimento às mulheres vítimas de violência”.

OBJETIVO-GERAL (REVERSÃO DA *SITUAÇÃO-PROBLEMA*): Reduzir a violência contra as mulheres nos ambientes rurais, de floresta e das águas do Estado de Minas Gerais.

A FERRAMENTA E OS SEUS CONCEITOS

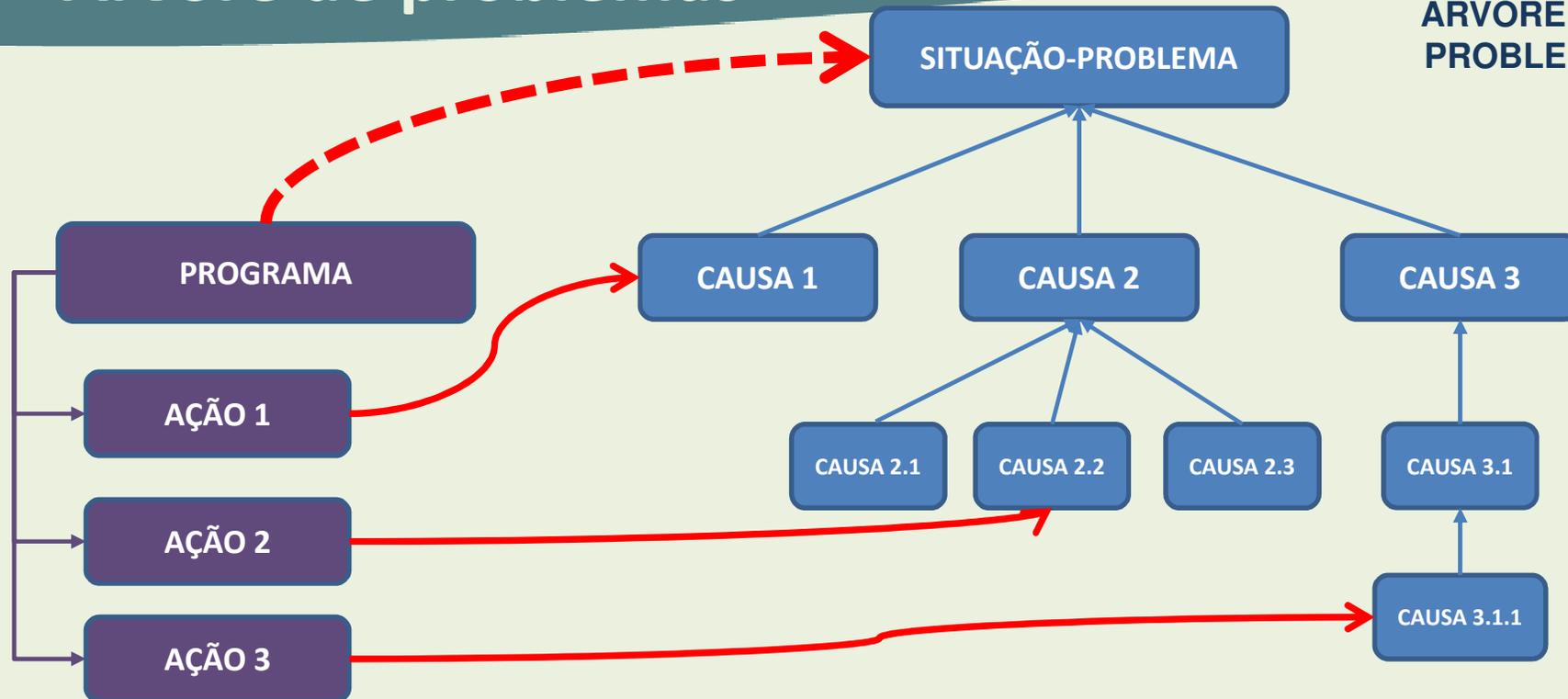


A situação-problema é uma **questão** vista como merecedora da atenção pública. A seleção de situação(ões)-problema acontece em nível estratégico e político.

Deve ser enunciada de forma negativa (como um problema).

ELABORAÇÃO DE PROJETOS – Árvore de problemas

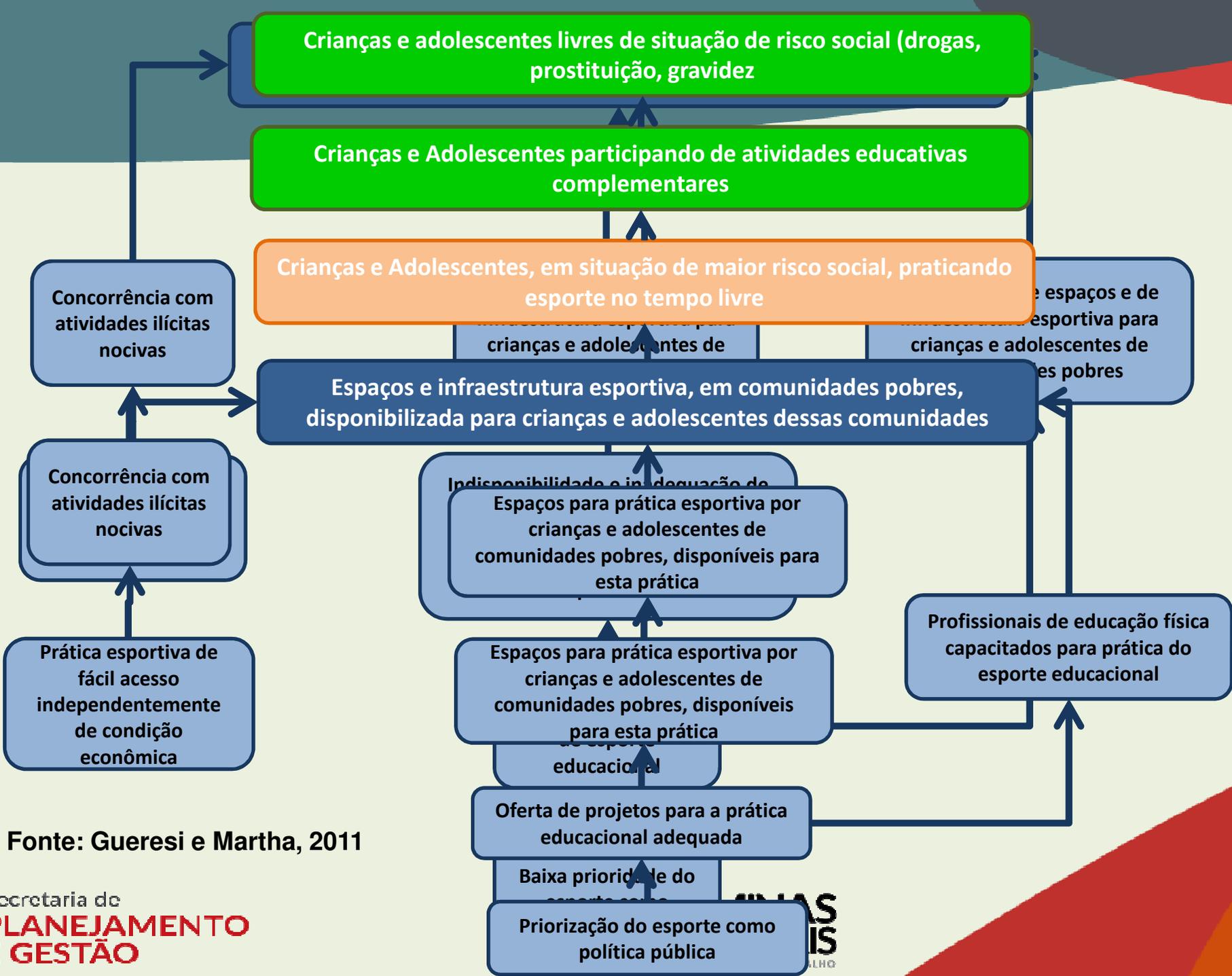
ÁRVORE DE PROBLEMA



Um projeto ou Ação de Programa baseados na identificação de situação-problema é baseado em uma situação ou problema, demanda ou potencialidade, sendo dividido em um conjunto de ações, as quais atacam, cada uma, uma das causas do problema identificado.

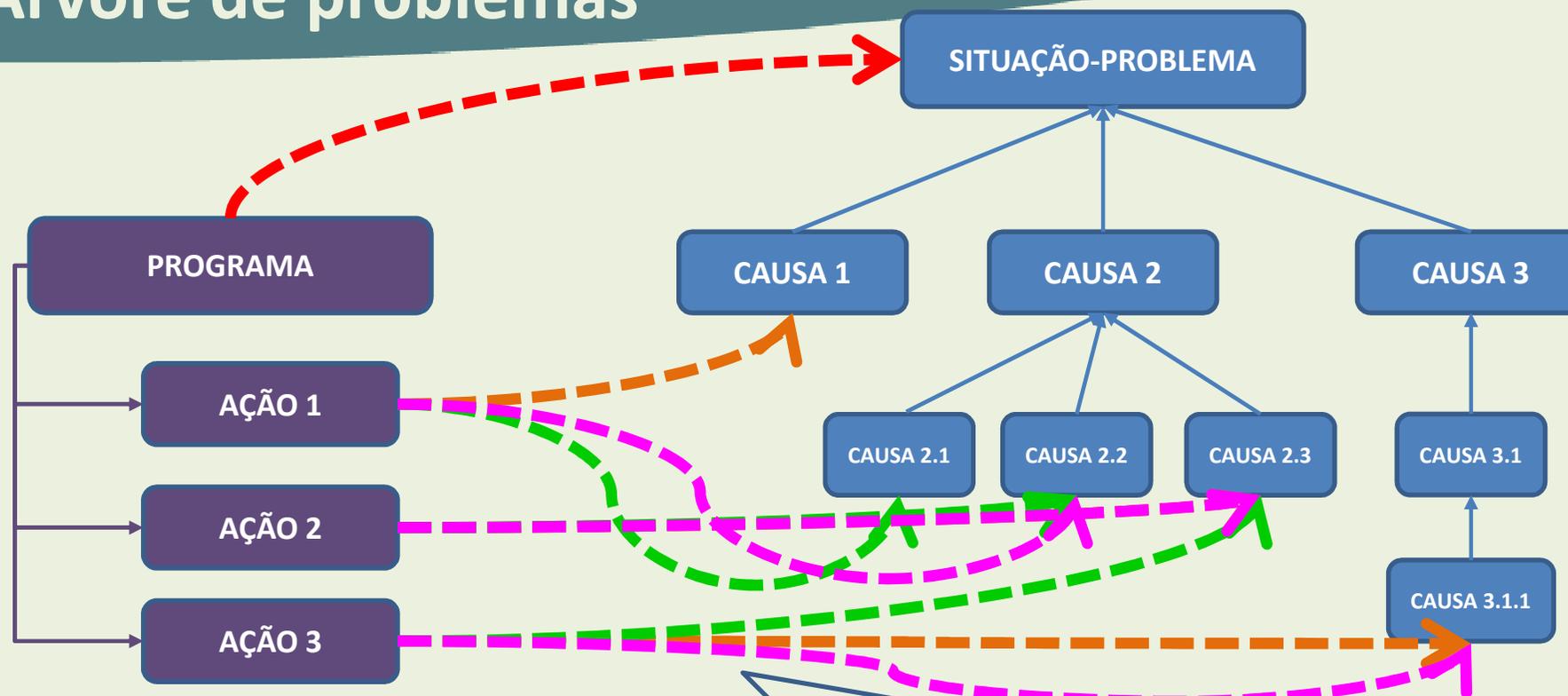
2) O projeto ou Ação de Programa deve ser a mais interessante ou Ação/Projeto proposto deve ser a mais interessante.

Programas ou Conjuntos de Ações/Projetos agrupados de forma coesa para reverter a situação-problema.



Fonte: Guerresi e Martha, 2011

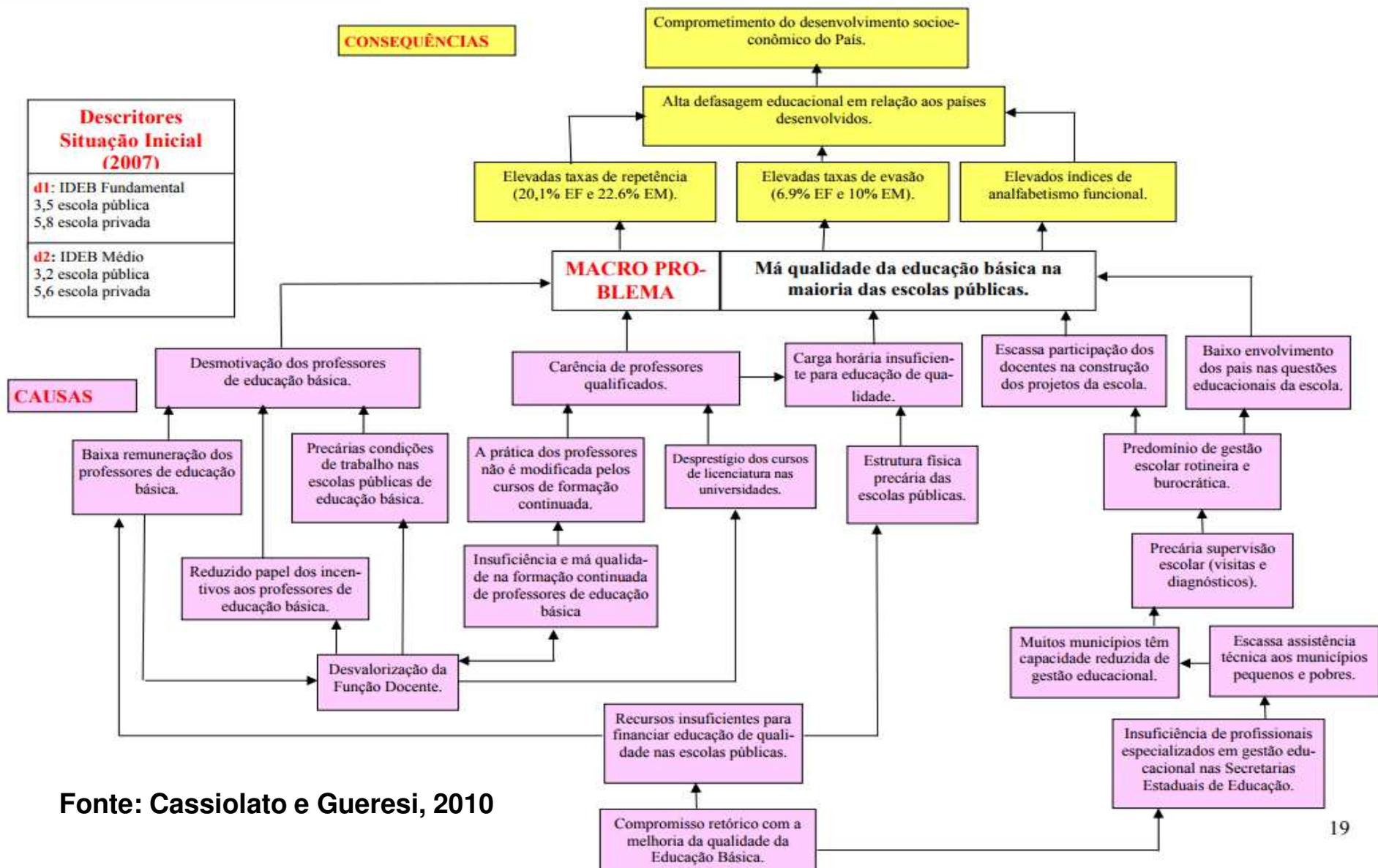
ELABORAÇÃO DE PROJETOS – Árvore de problemas



Essas são demonstrações de diferentes “cursos de ação” adotados por diferentes projetos e programas hipotéticos para lidar com a mesma situação-problema.

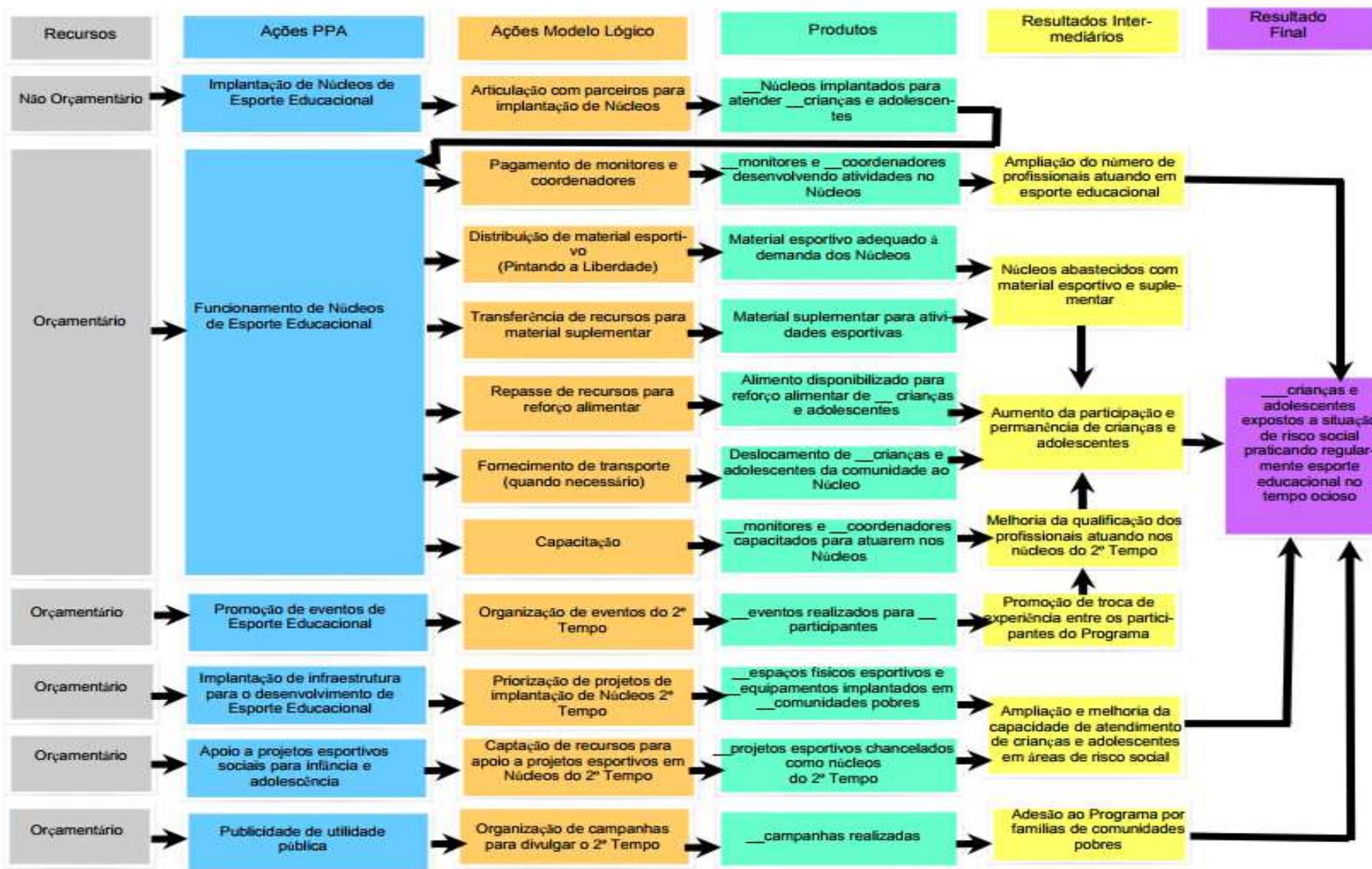
As causas “atacadas” podem variar e o planejador da política pública deve levantar diferentes alternativas (“cursos de ação” atacando causas diferentes) e, dentre elas, eleger a alternativa mais viável e/ou interessante para atacar com sucesso a situação-problema e revertê-la.

ELABORAÇÃO DE PROJETOS – Árvore de problemas



ESTRUTURA LÓGICA

Estruturação do Programa para alcance de Resultados



DIAGNÓSTICO E FATORES RELEVANTES DE CONTEXTO

Fatores Relevantes de Contexto

FAVORÁVEIS

Alto grau de adesão dos parceiros

Apoio ao programa pela comunidade beneficiada

Existência de espaços esportivos ociosos

DESFAVORÁVEIS

Existência de parceiros com baixo grau de compromisso e precárias condições de execução

Ausência de um Sistema Nacional de Esporte

Mecanismos legais que dificultam o convênio, a execução e a continuidade dos projetos

Escassez de recursos orçamentários e financeiros

Ausência de coordenação de governo (programas e ações complementares)

Falta de interação entre setores do Ministério do Esporte

PERGUNTAS RELEVANTES

- Qual situação queremos mudar/melhorar?
- Qual a alternativa mais adequada?
- Quais atividades preciso realizar?
- Quais recursos humanos, tecnológicos, financeiros e outros são necessários? Disponho deles?
- O que preciso comprar? Como se compra? Quanto custa?

Questionário de Pré-Qualificação de Projetos para Convênios - 2017

Número da proposta no SICONV		Número do Plano de Trabalho no SIGCON	
Objeto do convênio			
Concedente			
Proponente			
Responsável Técnico			
Valor	Partida	Contrapartida	
Valor total			

Assinalar em qual categoria se encaixa o projeto:

Novo Convênio **Alteração de Valor** **Alteração de escopo, metas ou valor**

1 - A qual programa e ação do PPAG e a qual objetivo estratégico do PMDI este projeto está vinculado?

1.1 - Qual é a situação-problema que justifica a celebração do convênio?

2 - Descreva como o projeto irá contribuir para solucionar a situação-problema.

3 - Apresente o diagnóstico¹ que permite identificar com clareza a necessidade da intervenção.

4 - Quais são as entregas do projeto?

4.1 - Quais são os critérios de aceitação das entregas do projeto?

5 - Qual é o indicador relacionado à reversão da situação-problema?

5.1 - Qual é o indicador relacionado ao resultado direto do projeto?

6 - Qual é o público alvo do projeto?

7 - Identifique os grupos de interesse contrários ao projeto e descreva como eles podem influenciá-lo.

8 - Quais são os principais riscos do projeto e suas respectivas contramedidas?

9 - Há custos de manutenção futura do projeto? Quais são?

9.1 - Qual instituição assumirá tais custos e de qual fonte provirão os recursos?

10 - Há a necessidade de elaboração de projeto básico, executivo ou complementar de engenharia?

10.1 - Em caso afirmativo, informar qual fonte de recursos financiará sua elaboração.

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO DE QUALIFICAÇÃO DE PROJETOS

Questão 1 - A qual programa e ação do PPAG e a qual objetivo estratégico do PMDI este projeto está vinculado?

O planejamento governamental do Estado é composto pelo planejamento de longo prazo - Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), pelo planejamento de médio prazo - Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG) e pelo de curto prazo – Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA). **No PPAG, estão previstos o programa e a ação associados ao projeto e no PMDI estão determinados para cada área temática seus Objetivos Estratégicos.**

Para responder à questão proposta, deve-se consultar:

- 1.PPAG:<http://planejamento.mg.gov.br/images/documentos/ppag/2016-2019/>
- 2.PMDI:<http://planejamento.mg.gov.br/images/phocadownload/>

Exemplo:

Projeto de convênio: Reparcelamento da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, mediante aquisição de viaturas policiais adaptadas com cela e rádio transceptor.

Programa do PPAG: 110 – Polícia Ostensiva

Objetivo Estratégico: Aumentar a segurança e a sensação de segurança da população de Minas Gerais, aprimorando a atuação integrada das organizações de defesa social e de proteção social

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO DE QUALIFICAÇÃO DE PROJETOS

Questão 1.1 - Qual é a situação-problema que justifica a celebração do convênio?

A situação-problema pode ser também denominada “problema-central”. **Trata-se de uma situação que apresenta consequências negativas e que requer a intervenção pública.**

Exemplos de situações-problema: 1. Altas taxas de desocupação entre a população jovem; 2. Falta de acesso à água para múltiplos usos nas regiões norte e nordeste do estado de Minas Gerais; 3. Altas taxas de mortalidade infantil; 4. Baixa diversificação econômica da economia mineira; 5. Baixo valor agregado da produção agropecuária do estado de Minas Gerais; 6. Elevadas disparidades socioeconômicas regionais.

IMPORTANTE:

! Embora a situação-problema busque comunicar em uma breve frase o que será foco da atenção de um programa ou projeto público, é necessário ter por trás dela uma ampla caracterização de suas causas e condicionantes, idealmente caracterizadas mediante participação de grupos de interesse.

! Um erro muito comum é pré-conceber uma solução para o problema e interpretar isso como a real situação-problema com a qual se pretende lidar. Veja o exemplo abaixo:

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO DE QUALIFICAÇÃO DE PROJETOS

Situação-problema: Falta de escolas de ensino infantil. (INCORRETO)

Situação-problema: Altos níveis de analfabetismo infantil. (CORRETO)

A dificuldade de acesso ao ensino infantil (que, em última instância pode ser causada pela falta de escolas), nesse caso, seria não a situação-problema, mas uma das causas.

! Com frequência, os órgãos e entidades proponentes encontram dificuldades em identificar a situação-problema associada ao projeto de convênio. Isso acontece especialmente naqueles casos em que os **projetos têm um escopo muito delimitado e potencialmente teria pouco impacto sobre o problema-central.** Ainda que este seja o caso, a reflexão que se propõe nas questões de 1 a 3 desse questionário visam exatamente a incentivar o planejador setorial da política pública a buscar e reforçar os laços daquele projeto “reduzido/limitado” com os objetivos gerais da política pública daquela área de governo.

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO DE QUALIFICAÇÃO DE PROJETOS

Questão 2 - Descreva como o projeto irá contribuir para solucionar a situação-problema.

Por definição, o objetivo de um projeto ou programa é a reversão da situação-problema diagnosticada. Assim, por exemplo, um programa que tem como situação-problema “Falta de acesso à água para múltiplos usos nas regiões norte e nordeste do estado de Minas Gerais” terá como objetivo algo assemelhado a “Garantir acesso à água para múltiplos usos nas regiões norte e nordeste do estado de Minas Gerais”, com a previsão de indicadores que mensurem a reversão ou superação da situação-problema.

A resposta a essa pergunta, então, deve contemplar uma descrição de **qual a abordagem prevista** para alcançar o objetivo em questão. Seguindo com o nosso exemplo, a resposta poderia descrever que a resposta à falta de acesso à água seria a construção de barragens e outros tipos de pequenos reservatórios de água. Em especial, aqui, o proponente deve descrever quais as causas do problema-central serão atacadas e de que maneira isso será realizado.

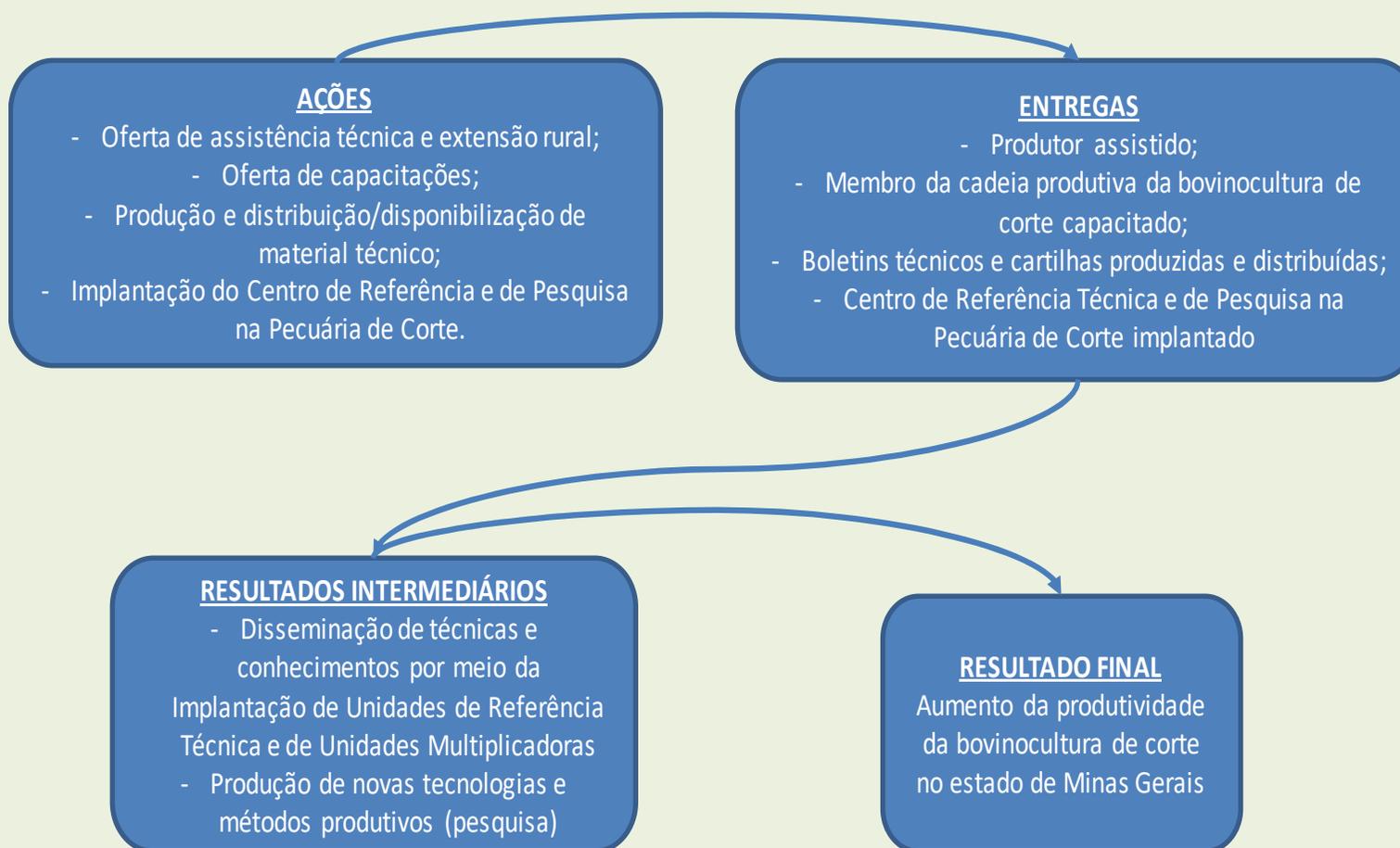
INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO DE QUALIFICAÇÃO DE PROJETOS

**Questão 2 - Descreva como o projeto irá contribuir para solucionar a situação-problema.
(...)**

Em sua resposta, o proponente deve demonstrar de forma robusta como o projeto por ele proposto será capaz de partir de suas entregas até o alcance do objetivo geral – a reversão da situação-problema –, passando por resultados intermediários (vide imagem abaixo). A complexidade dessa explanação dependerá, é claro, de cada projeto, mas, em todo caso, as relações causais devem ser expostas de forma clara e suficientemente detalhadas. Uma referência útil para compreender o que se espera nessa exposição é a seção “Estruturação de Programa para alcance de Resultados” constante da Nota Técnica nº 6 – Como elaborar Modelo Lógico: roteiro para formular programas e organizar avaliação, de Cassiolato e Guerresi, IPEA, 2010. Sugere-se também, no mesmo documento, consultar o item b) Construção da estrutura lógica do programa, à página 21.

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO DE QUALIFICAÇÃO DE PROJETOS

Ilustrativamente, apresentamos a **estrutura lógica** hipotética de um projeto:



INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO DE QUALIFICAÇÃO DE PROJETOS

Questão 3 – Apresente o diagnóstico que permite identificar com clareza a necessidade da intervenção.

A pergunta 3 visa a averiguar se há um diagnóstico da situação-problema que evidencie: **quais são os condicionantes centrais da situação-problema e das causas. Fontes diversas podem ser utilizadas para identificar e caracterizar a situação-problema: dados de institutos de pesquisa, avaliação de políticas públicas anteriores, estudos de caso, publicações acadêmicas, outros.**

Exemplo de diagnóstico do problema “falta de acesso à água”: as regiões dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri e do Norte de Minas são caracterizadas, tradicionalmente, pelos indicadores mais críticos de abastecimento de água. Segundo dados do IBGE (censo 2010), cerca de 52% dos domicílios dessas regiões tem renda per capita inferior a 1/2 salário mínimo, bem como 43% do total de domicílios particulares não possuem abastecimento de água de forma regular (por rede geral, cisterna, poço ou nascente na propriedade). A situação ainda é agravada pela grande intermitência do período de chuvas, prevalecendo a estiagem durante a maior parte do ano. *

*Exemplo retirado do sistema de planejamento (SIGPLAN)

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO DE QUALIFICAÇÃO DE PROJETOS

Questão 4 – Quais são as entregas do projeto?

A pergunta 4 busca verificar o rol de entregas do projeto. **Uma entrega é um bem, produto ou serviço produzido a partir da realização do projeto/programa.**

Exemplos de entregas: 1. Policial Militar capacitado; 2. Sistema de irrigação instalado; 3. Unidade Básica de Saúde construída; 4. Quadra esportiva reformada; 5. Manutenção hidráulica de barragem realizada.

Para cada entrega, devem ser planejadas metas físicas correspondentes. Uma atividade é um trabalho necessário para a produção de uma entrega. Exemplos de atividades para a entrega “Policial Militar Capacitado”: 1.1 Contratar profissional para capacitar policiais; 1.2 Reservar sala para capacitação; 1.3 Convocar participantes, etc.

Observação: Não devem ser consideradas como entregas as atividades intermediárias que são necessárias para a realização das primeiras. Exemplo: Em um projeto de construção de Unidades Básicas de Saúde, os seus respectivos Projetos Básicos e Executivos não devem ser considerados entregas.

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO DE QUALIFICAÇÃO DE PROJETOS

Questão 4.1 - Quais são os critérios de aceitação das entregas do projeto?

Na pergunta 4.1 objetiva-se verificar se foram estabelecidos critérios mínimos para que se considere que determinado produto será efetivamente entregue. Espera-se, dessa forma, evitar futuros problemas referentes à prestação de contas do convênio, pois é importante que tanto o concedente como o conveniente tenham clareza dos critérios do que foi pactuado no plano de trabalho. Estes critérios permitirão a mesma interpretação de entrega do projeto por ambas as partes, isto é, concedente e conveniente saberão exatamente o que resultará da execução do convênio.

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO DE QUALIFICAÇÃO DE PROJETOS

Questão 4.1 - Quais são os critérios de aceitação das entregas do projeto?

(...)

IMPORTANTE: É um equívoco comum confundir critério de aceitação com meio de verificação. O critério de aceitação é uma descrição sucinta mas precisa das características fundamentais de uma entrega do projeto, sem as quais aquela entrega não pode ser considerada realizada. O meio de verificação, por seu turno, refere-se ao documento ou afim que permite averiguar se, de fato, a entrega foi realizada segundo os critérios de aceitação.

Exemplo:

Entrega: Policial Militar Capacitado

Critério de Aceitação: Policial Militar do Estado de Minas Gerais capacitado na temática “Diversidade sexual e combate à homofobia” em curso de 60 horas/aula.

Meio de verificação: Lista de presença das capacitações.

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO DE QUALIFICAÇÃO DE PROJETOS

Questão 5 - Qual é o indicador relacionado à reversão da situação-problema?

A pergunta 5 tem a finalidade de induzir o planejador a definir um indicador que quantifique a contribuição do projeto à reversão da situação-problema, de modo a permitir bases para o acompanhamento (e mesmo avaliação) do projeto. Sugere-se consultar os indicadores de programa estabelecido no PPAG

<http://www.planejamento.mg.gov.br/images/documentos/ppag/2016-2>

No entanto, nem sempre o indicador do PPAG mensura adequadamente a reversão da situação do problema.

Exemplo:

Situação-problema: Elevados índices de sensação de insegurança da população de Minas Gerais

Indicador do PPAG: Operações Policiais (ERRADO)

Indicador de reversão da situação-problema: Percentual de pessoas que afirmam ter medo de vitimização (CORRETO)

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO DE QUALIFICAÇÃO DE PROJETOS

Questão 5.1 - Qual é o indicador relacionado ao resultado do projeto?

O indicador de resultado mensura o resultado direto do projeto. O indicador do projeto está relacionado ao indicador de reversão da situação-problema, pois o resultado direto deve contribuir para reverter a situação-problema.

Exemplo:

Projeto: Reaparelhamento da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, mediante aquisição de viaturas policiais adaptadas com cela e rádio transceptor.

Indicador de resultado: Percentual de viaturas adequadas para atendimento

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO DE QUALIFICAÇÃO DE PROJETOS

Questão 6 - Qual é o público-alvo do projeto?

A pergunta 6 verificará se há clareza na delimitação daqueles que serão diretamente atendidos pela política, ou seja, se o público-alvo está bem definido.

O público-alvo de cada política pode ter uma delimitação mais ou menos rígida ou específica. Ele pode ser definido em termos de **faixa-etária, faixa de renda, região geográfica, ocupação, e outros, bem como por uma combinação desses diferentes critérios.**

Exemplos:

1. Agricultores familiares da região do Jequitinhonha-Mucuri;
2. Estudantes de escolas públicas cursando o Ensino Médio;
3. População entre 19 e 45 anos desocupada na Região Metropolitana de Belo Horizonte.

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO DE QUALIFICAÇÃO DE PROJETOS

Questão 7 - Identifique os grupos de interesse contrários ao projeto e descreva como eles podem influenciá-lo.

A pergunta 7 deseja constatar se o planejador do projeto **identificou se existem grupos de interesse contrários à realização do projeto. Para tanto, pode-se utilizar a matriz de grupos de interesse, a qual avalia se e como a demanda de cada grupo deve ser incorporada ao desenho do projeto.**

Exemplos de grupos de interesse contrários ao projeto de construção de cadeia pública em um município:

1) Moradores da região em que será construído o presídio

Interesse: inviabilizar a construção do presídio;

Medida: realizar reuniões com a associação local;

2) Prefeitura

Interesse: defender os interesses da população local

Medida: estabelecer medidas compensatórias de interesse da Prefeitura.

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO DE QUALIFICAÇÃO DE PROJETOS

Questão 8 - Quais são os principais riscos do projeto e suas respectivas contramedidas?

A pergunta 8 visa a identificar **situações que podem obstruir a execução do projeto**. A cada risco identificado deve ser relacionada uma contramedida, que se trata de uma iniciativa sob a responsabilidade e governança do proponente do projeto com o objetivo de evitar ou, na pior hipótese, responder à ocorrência do risco identificado.

Exemplos:

Risco: Baixa procura pelo processo seletivo do SENAC e OI Kabum.

Contramedida: Ampliar ações de marketing e estender o período de seleção. *

*Exemplo retirado do Sistema Estratégia, do Projeto “Plug Minas”.

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO DE QUALIFICAÇÃO DE PROJETOS

Questão 8 - Quais são os principais riscos do projeto e suas respectivas contramedidas?

(...)

Risco: Alteração de Gestão Municipal (Mudança de Prefeito pode inviabilizar a continuidade e conclusão dos convênios).

Contramedida: Informar o Município da existência dos convênios em vigência, no início do ano. **

**Exemplo retirado do Sistema Estratégia, do Projeto “Saneamento de Minas”.

Importante: em caso de obra, a ausência de projeto executivo, básico/ titularidade do imóvel/licença ambiental são motivos de cláusula suspensiva. Portanto, são riscos à execução do projeto que devem ser considerados.

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO DE QUALIFICAÇÃO DE PROJETOS

Questão 9 - Há custo de manutenção futura do projeto? Quais são?

Essa questão aplica-se principalmente a convênios que envolvam obras e aquisição de equipamentos, casos nos quais gera-se a obrigação de manutenção e operação daquela estrutura ou bem, com despesas para as quais habitualmente não há previsão no escopo do convênio.

É de extrema importância que o proponente tenha a capacidade de previsão de gastos futuros que possam ser gerados a partir da conclusão do objeto do convênio. Existem dois tipos de Manutenção: **a manutenção física e a manutenção da operação. A manutenção física** é aquela necessária para que os equipamentos e estruturas físicas continuem hábeis ao uso com o passar do tempo e gastos básicos com custeio para que a estrutura funcione, independentemente de sua finalidade.

Já a **manutenção da operação** é aquele gasto necessário para que o serviço ou produto final do projeto seja de fato entregue à população.

Exemplo: Um hospital gera despesas de manutenção com reparos e de consumo. Estes custos devem estar previstos.

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO DE QUALIFICAÇÃO DE PROJETOS

Questão 9.1 – Qual instituição assumirá tais custos e de qual fonte provirão os recursos?

A pergunta 9.1 tem como finalidade identificar quem será o responsável pela manutenção do projeto. Deve-se, ainda, indicar qual fonte financiará tais custos, ou seja, se os recursos serão do próprio orçamento da instituição ou se serão financiados a partir de convênios, operações de crédito, acordos, etc.

Questão 10 - Há a necessidade de elaboração de projetos básico, executivo ou complementares de engenharia?

Questão 10.1 - Em caso afirmativo, informar qual fonte de recursos financiará sua elaboração.

A resposta à questão 10 e 10.1 tem como objetivo evitar o comprometimento da execução do projeto por falta do projeto básico, caso este não disponha dos recursos necessários para a sua elaboração. O proponente deverá informar se os recursos para elaboração do Projeto Básico provirão do seu orçamento próprio (Tesouro Estadual), do convênio proposto ou mesmo de outra fonte, como elaboração por uma Prefeitura, por exemplo.

Obs.: Caso não haja necessidade de despesa com elaboração de Projeto Básico, isso deverá ser informado e justificado aqui.

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO DE QUALIFICAÇÃO DE PROJETOS

Bibliografia Sugerida:

1. CASSIOLATO, M.; GUERESI, S. Como Elaborar Modelo Lógico: roteiro para formular programas e organizar avaliação. Nota Técnica IPEA nº 6, IPEA, Brasília, setembro de 2010.
2. FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALEZ, R. Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o Modelo Lógico do Programas Segundo Tempo. Texto para Discussão IPEA nº 1369, Brasília, janeiro de 2009.
3. PFFEIFER, P. **O Quadro Lógico:** Um método para planejar e gerenciar mudanças. Revista do Serviço Público, ano 51, nº 1, Jan.-Mar. 2000.
4. PAULO, L. O PPA como instrumento de planejamento e gestão estratégica. Revista do Serviço Público, Brasília 61(2): 171-187, Abr.-Jun. 2010.

A PRÉ-QUALIFICAÇÃO EM NÚMEROS

Resultados da Pré-qualificação 2016:

- ✓ 128 projetos avaliados e submetidos a COF
- ✓ Mais 50% oriundos de emendas (71 projetos)
- ✓ Apenas 3 projetos negados e outros 8 aprovados após reconsideração
- ✓ Apenas um parecer sugerindo negar o convênio
- ✓ Cerca de 75% dos projetos estão em execução (94 projetos).
Considerando 19 projetos com impedimento técnico, mas que foram reapresentados ou aglutinados
- ✓ Apenas 7 Projetos foram rejeitados pelo Concedente

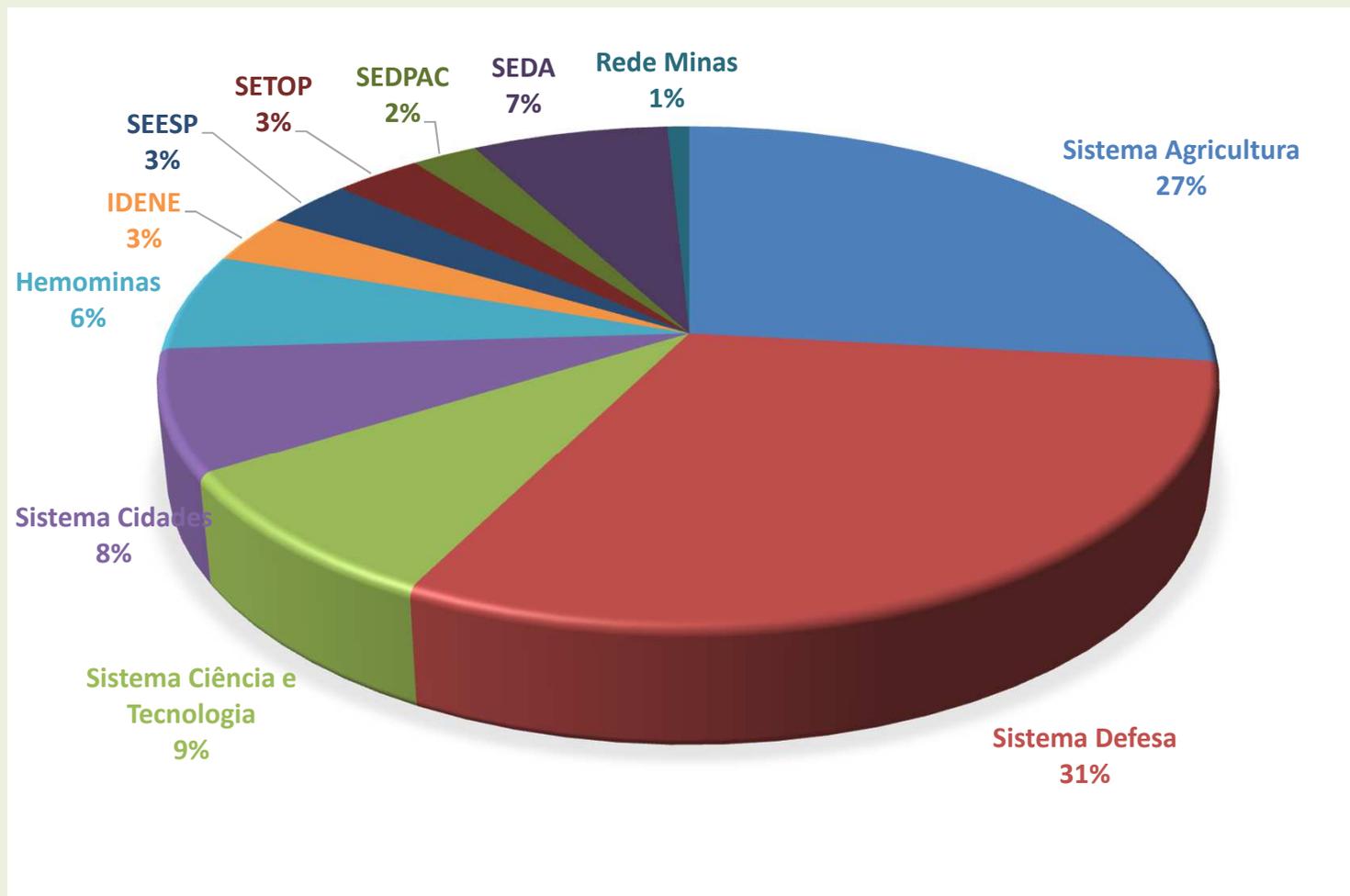
A PRÉ-QUALIFICAÇÃO EM NÚMEROS

Resultados da Pré-qualificação 2016:

- ✓ Na área de defesa, quase todos os projetos são de reaparelhamento das corporações (aquisição de viaturas, colete, etc.)
- ✓ Na área de agricultura, incluindo a SEDA, muitos projetos são para o fomento à agricultura familiar (aquisição de kits feira, de patrulha mecanizada, etc.)
- ✓ Na área de cidades, quase todos os projetos são de pavimentação e revitalização do espaço público.

A PRÉ-QUALIFICAÇÃO EM NÚMEROS

Percentual de projetos pré-qualificados por conveniente



PRÓXIMOS PASSOS DA PRÉ-QUALIFICAÇÃO DE PROJETOS

- ✓ Alinhar mais a análise à execução, ao Plano de trabalho do Siconv;
- ✓ Utilizar a pré-qualificação para posterior acompanhamento da execução e prestação de contas;
- ✓ Criação do “Banco de Projetos”, sendo todos previamente qualificados pela ferramenta;
- ✓ Utilização destes projetos para a elaboração anual do **Portfólio de Projetos** a ser apresentado para a bancada de parlamentares federais;
- ✓ Criação do Bando de Demandas com “incubadora de ideias” que se tornarão projetos com o auxílio da ferramenta de Pré-qualificação;
- ✓ Utilizar a ferramenta para qualificar demandas oriundas dos Fóruns Regionais, robustecendo-as para tornarem-se projetos.

OBRIGADA!

IVANIA MORAES SOARES

Diretora Central de Avaliação de Projetos
e Captação de Recursos