

CEFET – MG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO-SENSU
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM TRANSPORTES E TRÂNSITO

**CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROGRAMA DE MELHORIA DA
ACESSIBILIDADE DE MUNICÍPIOS DE PEQUENO PORTE: PROJETO
ESTRUTURADOR 4 – PROGRAMA PROCESSO**

Márcia Antonieta de Almeida

Orientador. Prof. Dr. Flávio Renato de Góes Padula

Belo Horizonte
2008

CEFET – MG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO-SENSU
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM TRANSPORTES E TRÂNSITO
Márcia Antonieta de Almeida
E-mail: marciaantonieta@hotmail.com.br
Telefone: (31) 32351018

**CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROGRAMA DE MELHORIA DA
ACESSIBILIDADE DE MUNICÍPIOS DE PEQUENO PORTE: PROJETO
ESTRUTURADOR 4 – PROGRAMA PROCESSO**

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Transportes e Trânsito do Programa de Pós-Graduação Lato Sensu do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais - CEFET/MG, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista Transportes e Trânsito.

Área de Concentração: Pavimentação e infraestrutura
Orientador: Prof. Dr. Flávio Renato de Góes Padula

CEFET – MG
Belo Horizonte
2008

Este trabalho é dedicado, especialmente,
aos meus amigos, pelo valioso e, não raro,
imprescindível apoio.

AGRADECIMENTOS

Meu especial agradecimento ao Professor, pela generosidade de acompanhar esta pesquisa em tempo recorde, com suas imprescindíveis orientações e compreensão;

Aos demais professores do CEFET, que muito contribuíram para enriquecer meus conhecimentos;

Ao DER pelas oportunidades;

Aos colegas, por compartilharem os mais diversos momentos;

A todas as pessoas que, direta ou indiretamente, prestaram suas contribuições.

Não é o desafio com que nos deparamos que nos determina quem somos, mas a maneira com que encaramos esse desafio. Henfil

RESUMO

Esta pesquisa procurou focalizar o Programa de Melhoria da Acessibilidade de Municípios de Pequeno Porte – PROACESSO, lançado em 2004, tendo como finalidade a ligação por acessos asfaltados todos os municípios do Estado que ainda não possuíam ligação com outra via pavimentada, tendo como objetivo principal apresentar considerações acerca do PROACESSO, no sentido de mostrar características de um programa de governo que possa contribuir para a melhoria da infra-estrutura de transportes. Visa ainda mostrar que o Programa PROACESSO pode contribuir para o desenvolvimento sócio econômico de municípios com baixo índice de desenvolvimento humano (IDH), pavimentando as suas vias de acesso à rede viária principal. Defendeu-se ainda que, como Projeto estruturador do Estado de Minas Gerais e sendo uma das suas principais atividades-fins, o Transporte contribui para o desenvolvimento socioeconômico de municípios com baixo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) e em precária conexão com a rede rodoviária principal, por meio da melhoria e pavimentação das rodovias de acesso,. Nesta perspectiva, concluiu-se, sobretudo que o PROACESSO garantirá melhor qualidade de vida dos habitantes das regiões contempladas, destacando o Norte de Minas. Garantirá também o desenvolvimento local, financeiro e social, refletindo na melhoria de todo o estado.

Palavras-chave: Transporte – Pavimentação - PROACESSO

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURA

BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento
BM - Banco Mundial
CDES - Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social
CRAS - Centro de Referência de Assistência Social
DER/MG - Departamento de Estradas de Rodagem do Estado de Minas Gerais –
DGD – Despesa por Grupo de Despesa
EAP - Estrutura Analítica de Projeto
EFF – Execução Física e Financeira
GERAES - Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado
IDH – Índice de Desenvolvimento Humano
INDG - Instituto de Desenvolvimento Gerencial
JBIC Banco Japonês para Cooperação Internacional
JPOF – Junta de Programação Orçamentária e Financeira
LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA – Lei Orçamentária Anual
PMDI - Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado
PMMG – Polícia Militar de Minas Gerais
PPAG - Plano Plurianual de Ação Governamental
PROCESSO - Programa de Melhoria da Acessibilidade de Municípios de Pequeno
SEF – Secretaria de Estado da Fazenda
SEPLAG – Secretaria de Planejamento
SETOP - Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas
SIAFI - Sistema Integrado de Administração Financeira
UAGP - Unidade de Apoio Gerencial dos Projetos

LISTA DE TABELAS

| | | |
|----------|---|----|
| Tabela 1 | Execução orçamentária dos programas estaduais em 2004 e 2005..... | 36 |
| Tabela 2 | – Projeto estruturador Transporte/despesas..... | 42 |
| Tabela 3 | Pavimentação de Ligações e Acessos Rodoviários aos Municípios-Exercício:2007 DGD..... | 46 |
| TABELA 4 | - Projetos estruturadores: Transporte..... | 47 |
| Tabela 5 | - Pavimentação de Ligações e Acessos Rodoviários aos Municípios-Exercício: 2007- DGD..... | 51 |
| Tabela 6 | - Pavimentação de Ligações e Acessos Rodoviários aos Municípios-Exercício:2007- EFF..... | 51 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 Plano Operacional: diretrizes, objetivos, metas e programas..... | 15 |
| Figura 2 Metodologia de Construção da Estratégia em Minas Gerais..... | 26 |
| Figura 3 Cenários de Minas 2020..... | 27 |
| Figura 4 metodologia de gerenciamento de projetos..... | 28 |
| Figura 5 Estrutura organizacional virtual específica para um Projeto Estruturador..... | 31 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 11 |
| 1.1 Justificativa | 12 |
| 1.2 Metodologia | 13 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO..... | 14 |
| 2.1 Administração nas organizações governamentais | 14 |
| 2.1.1 Princípios da administração pública | 16 |
| 2.1.2 Contratos da administração e contratos administrativos..... | 17 |
| 2.1.3 Qualidade na administração pública..... | 20 |
| 2.2 Desequilíbrio social | 23 |
| 2.3 Mudanças na Gestão no Estado de Minas Gerais..... | 24 |
| 2.4 Planejamento estratégico no Estado de Minas Gerais..... | 26 |
| 2.4.1 Gerenciamento de projetos no Estado de Minas Gerais | 29 |
| 2.4.1.1 O papel da Equipe do Projeto..... | 30 |
| 2.4.1.2 Fases do Planejamento..... | 32 |
| 2.5 Projetos Estruturadores..... | 34 |
| 2.6 Características do PROCESSO e da proposta do Governo | 38 |
| 2.6.1 Apresentação de características de um programa de governo | 38 |
| 2.6.2 Relação entre o PROCESSO e o Índice de Desenvolvimento Humano | 39 |
| 2.6.3 Características do PROCESSO..... | 40 |
| 2.7 Papel da engenharia de valor nos projetos rodoviários | 43 |
| 3 APRESENTAÇÃO ANÁLISE DA PESQUISA DOCUMENTAL..... | 46 |
| 3.1 Contextualizando o PROCESSO..... | 46 |
| 3.2 Atividades fins..... | 46 |
| 3.2.1 Transporte..... | 48 |
| CONCLUSÃO..... | 54 |
| REFERÊNCIAS..... | 57 |
| ANEXOS..... | 59 |

1 INTRODUÇÃO

Há muito tempo estabeleceu-se a prática de avaliar o bem estar de uma população, e conseqüentemente de classificar os países ou regiões, pelo tamanho de seu PIB per capita. Entretanto, o progresso humano e a evolução das condições de vida das pessoas não podem ser medidos apenas por sua dimensão econômica.

Por isso existe uma busca constante por medidas sócio-econômicas mais abrangentes, que incluam também outras dimensões fundamentais da vida e da condição humana.

A combinação de três componentes básicos do desenvolvimento humano: saúde, educação e renda têm com resultado o Índice de Desenvolvimento Humano – IDH.

Em 2004 o Governo do Estado de Minas Gerais lançou o Programa de Melhoria da Acessibilidade de Municípios de Pequeno Porte - PROACESSO, tendo como finalidade a ligação por acessos asfaltados todos os municípios do Estado que ainda não possuíam ligação com outra via pavimentada.

O PROACESSO irá assegurar melhor qualidade de vida à população facilitando assim a mobilidade entre os municípios mineiros e dando as eles as mesmas oportunidades de desenvolvimento, comunicação, intercâmbio cultural, comercial e social.

A área de abrangência do PROACESSO é formada por 225 municípios, dos quais 88% com população menor que 10 mil habitantes. Destes municípios, 97% têm o IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) inferior ao IDH médio de Minas Gerais.

Neste contexto, esta pesquisa tem como principal objetivo apresentar considerações acerca do PROACESSO, no sentido de mostrar características de um programa de governo que possa contribuir para a melhoria da infra-estrutura de transportes. A melhoria da infra-estrutura de transportes resulta em:

- Reduzir os custos de transporte de cargas e passageiros;
- Melhorar os tempos de viagem;
- Garantir condições adequadas de acessos aos mercados e aos serviços sociais e atividades geradoras de emprego e renda.
- Criar oportunidades para um rearranjo da economia regional, a partir da melhoria da acessibilidade dos lugares e atividades e, conseqüente, aumento do potencial das áreas atendidas.

1.1 Justificativa

A escolha do tema ora proposto se justifica por dois motivos: o primeiro por se tratar da área em que trabalho no campo da Engenharia, com fiscalização da pavimentação de rodovias; o segundo, por ter percebido mudanças significativas para a vida das pessoas dos municípios em que o Governo de Minas, por meio da gestão de choque, possibilitou melhor acessibilidade. Destacam-se nesta proposta os projetos estruturadores (PROACESSO), por meio do qual estão sendo efetivadas melhorias da infra-estrutura de transportes.

Esses motivos se completam por acreditar que com a acessibilidade torna-se viável a melhoria no Índice de desenvolvimento Humano.

1.2 Metodologia

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica e documental cujos dados serão encontrados em trabalhos relacionados ao tema de conhecimento público. A verificação da pesquisa documental foi feita com base:

- ✓ Leis (Portarias, Decreto Lei, etc.);
- ✓ Artigos de jornais;
- ✓ Relatório elaborado mensalmente pelo DER/MG.

O foco desta pesquisa se limita à atividade-fim transporte, ressaltando o projeto estruturador 4 - programa PROACESSO, que visa a Melhoria da acessibilidade de municípios de pequeno porte, aumentar a acessibilidade da população dos municípios atendidos aos mercados e serviços sociais básicos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão pública em um ambiente democrático tem visado uma proposta de descentralização administrativa das políticas sociais, acompanhada da adoção de parcerias público-privado (ARAÚJO, 2002). Há interação entre governos locais e atores sociais que diagnosticam, definem diretrizes e coordenam ações públicas, a partir de fóruns híbridos, instalados na estrutura de Estado. São estruturas deliberativas e que superam a velha separação da teoria política moderna entre Estado e Sociedade Civil, na medida em que à sociedade civil é garantido assento no processo decisório de elaboração e condução de políticas públicas, redefinindo o que até então se definia como espaço de negociação entre governo e representações sociais. Não se trata, portanto, de parcerias, mas de novas estruturas de gestão instaladas no interior do Estado.

2.1 Administração nas organizações governamentais

Silva (1996) defende que a administração nas organizações governamentais deve atender aos seguintes princípios:

- Racionalidade - que reduz o número de alternativas apresentadas com vistas a obter compatibilidade com os recursos disponíveis.
- Previsão – que estabelece a necessidade de antever as ações num certo lapso de tempo em função de:
 - ✓ objetivos almejados;
 - ✓ recursos disponíveis;
 - ✓ possibilidade de controle.

- Universalidade – é o princípio que engloba todas as fases do processo econômico, social e administrativo e, ainda, todos os setores e níveis de administração.

Para Silva (1996), o planejamento das atividades no governo pode ser dividido em: estratégico e operacional. Na presente pesquisa, é de suma importância ter uma visão do Planejamento Operacional, visto que este está intimamente ligado aos recursos empregados nas atividades finais do primeiro setor. O planejamento operacional refere-se às diretrizes e interações presentes que, com base na situação atual e tendo em vista os recursos disponíveis, procura maximizar os resultados no período.

O propósito do plano operacional é medir a eficiência e a transparência de cada unidade administrativa e globalmente do Governo. A atividade desenvolvida no plano operacional cuida basicamente de dimensionar os problemas e os recursos, e formular, a partir de uma solução técnica e uma opção política, os objetivos e metas a serem alcançados a curto prazo. Esse plano deve conhecer os recursos reais disponíveis, sejam humanos, materiais, de equipamentos ou de tecnologia para atender ao desenvolvimento dos programas em determinado tempo. O processo de planejamento é desenvolvido nos seguintes níveis que integram e sincronizam os planos:

- Diretriz – conjunto de critérios de ação e de decisão que deve disciplinar e orientar os diversos aspectos envolvidos no processo de planejamento. trata-se de um nível mais abstrato onde ocorre a formulação geral do objetivo.
- Objetivo – indica os resultados que a administração pretende alcançar com a realização das ações governamentais.

- Metas - é a especificação e a quantificação física dos objetivos estabelecidos.
- Programa - corresponde ao andamento que resultam em serviços prestados à comunidade passíveis de quantificação.

As diretrizes, objetivos, metas e programas são estruturados de modo crítico, podendo ser avaliados conforme figura a seguir:

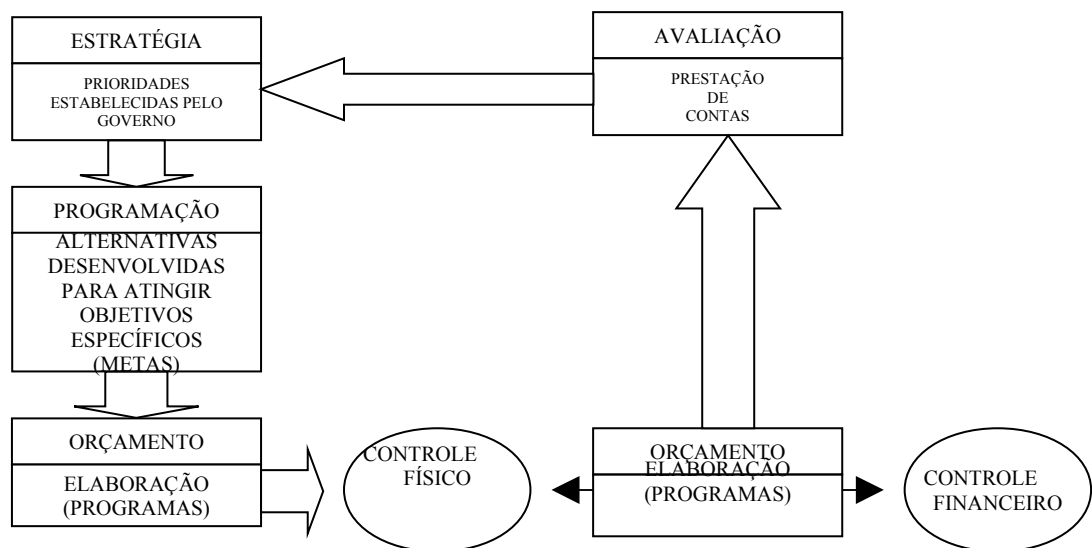


Figura 1 Plano Operacional: diretrizes, objetivos, metas e programas
Fonte: SILVA, 1996, p. 36

Silva (1996) destaca que o planejamento, a programação e o orçamento como um sistema integrado de gerência têm por objetivo avaliar os custos para a consecução das metas traçadas em comparação com os benefícios a serem esperados dos mesmos, e assim tornar possível o uso inteligente de recursos pelo setor público. É a característica que determina a maneira pela qual o orçamento é elaborado, dependendo do regime estabelecido.

2.1.1 Princípios da administração pública

O artigo 37 da Constituição Federal prevê cinco princípios da Administração Pública, quais sejam da *legalidade*, *moralidade*, *impressoalidade* ou

finalidade, publicidade e eficiência. Os demais princípios, como *razoabilidade, proporcionalidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, motivação e supremacia do interesse público sobre o privado* decorrem do regime político, confirmados pelo artigo 2º da Lei federal nº 9.784, de 29/01/1999. Como aponta Hely Lopes Meirelles, "tal norma, muito embora de natureza federal, tem o verdadeiro conteúdo de normas gerais da atividade administrativa não só da União, mas como também de Estados e Municípios." (MEIRELLES, 2003, p. 86)

Todos os princípios da Administração Pública são de suma importância, contudo, somente serão abordados os princípios que influenciam diretamente as Cláusulas Exorbitantes dos Contratos Administrativos, pois a exposição de todos os princípios torna inviável a extensão deste trabalho.

2.1.2 Contratos da administração e contratos administrativos

Existe uma diferença entre as expressões Contratos da Administração e Contratos Administrativos.

Segundo Di Pietro (2002, p. 239), a primeira expressão "é utilizada, em sentido amplo, para abranger todos os contratos celebrados pela Administração Pública, seja sob regime de um direito público, seja sob o regime de direito privado." Portanto, tal expressão trata-se de gênero dos contratos que administração celebra, quer com entes públicos quer com entes privados.

A Administração ao contratar nem sempre usa sua prerrogativa de autoridade. Por escolha ou conveniência (sempre tendo em vista o interesse público), por muitas vezes a Administração contratará sob a esfera do direito privado. Assim, a simples presença do Estado não significa que devam obrigatoriamente ser obedecidas as normas de direito público. É o que ocorre, por exemplo, quando a Administração celebra um contrato de locação de um

imóvel (obviamente, em havendo inadimplência por parte desta, seus bens jamais poderão ser penhorados, face à sua personalidade jurídica, conforme citado).

A expressão Contratos Administrativos é adotada quando o poder público está em uma posição de supremacia em razão do interesse público sobre o privado; trata-se de espécie do gênero Contrato da Administração. Seguindo a boa didática da autora supramencionada,

A expressão contrato administrativo é reservada para designar tão-somente os ajustes que a Administração, nessa qualidade, celebra com pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, para a consecução de fins públicos, segundo regime jurídico de direito público. (DI PIETRO, 2002, p. 239)

O Contrato Administrativo possui características próprias que o diferencia de um contrato de direito privado. Trata-se, também, de uma espécie do gênero *contrato* em sentido amplo.

Estudiosos do Direito Administrativo, tal como Oswaldo Aranha Bandeira de Mello, sustentam que os contratos administrativos decorrem de atos unilaterais vinculados à lei emanados pela Administração Pública, ou seja, o ato é unilateral. Por exemplo, a concessão de um serviço público que a administração oferece à outra parte contratante; o ato de aceitação dessa parte contratante é acessório. Neste raciocínio, os contratos administrativos são simples atos unilaterais da Administração.

Entende-se que não se pode conceber o Contrato Administrativo como sendo um simples ato unilateral praticado pela Administração Pública. Ainda que o contrato administrativo possua cláusulas regulamentares, imperativas, fixadas unilateralmente pela Administração, o ato administrativo somente se aperfeiçoa se a outra parte contratante o aceitar, assumindo direitos e obrigações. As cláusulas impostas pela Administração Pública em um eventual contrato

administrativo não podem ser outorgadas à outra parte sem a concordância desta, sem a manifestação de sua vontade. Portanto, o fato de a Administração Pública possuir a prerrogativa de impor suas condições não descaracteriza a natureza da relação contratual; há um acordo de vontades; há obrigações.

O que realmente tipifica o contrato administrativo é a supremacia do poder público de fixar normas que devem ser respeitadas pela outra parte contratante. Vale demonstrar o ensinamento de Hely Lopes Meirelles:

Não é, portanto, o objeto, nem a finalidade pública, nem o interesse público, que caracterizam o contrato administrativo, pois o objeto é normalmente idêntico ao do Direito Privado (obra, serviço, compra, alienação, locação) e a finalidade e o interesse público estão sempre presentes em quaisquer contratos da Administração, sejam públicos ou privados, como pressupostos necessários de toda atuação administrativa. MEIRELLES, 2003, p. 206

Neste contexto, encontra-se a concessão, que segundo A FJP(1997) tem seu nome constantemente ligado à idéia de privatização. É curioso observar que a Lei de Concessões (nº 8.987, de 13/2/95), esperada há tantos anos, já que referida na Constituição de 1967, só viesse a ser promulgada vinte e oito anos depois, precisamente quando o tema da privatização está em seu auge.

Isso se justifica porque a concessão é um dos instrumentos de que o Poder Público pode utilizar-se para diminuir o tamanho do Estado, pela transferência de atribuições que lhe são próprias para o setor privado. Ainda que o contrato seja administrativo e, portanto, regido pelo direito público; ainda que o Poder Público conserve a plena disponibilidade sobre o serviço, exerça a fiscalização e fixe a tarifa, a execução do serviço estará entregue a uma empresa privada, que atuará pelos moldes das empresas privadas, livre de procedimentos, como concursos públicos, licitação, controle formal pelo Tribunal de Contas e outros formalismos que emperram hoje a atuação da Administração Pública direta e indireta.

2.1.3 Qualidade na administração pública

A necessidade de mudanças administrativas no setor público surgiu como tendência que tem emergido nas reformas organizacionais e institucionais, visando, sobretudo, “dar suporte a um serviço público mais próximo do cidadão, principalmente no que tange às questões sociais e urbanas, eixos que estão diretamente ligados ao cotidiano dos cidadãos” (ARAÚJO *et al*, 2002). Além disto, as próprias mudanças no contexto social exigiram um novo modelo de gestão pública.

Desde o início da década de 80, o modelo burocrático weberiano da Administração Pública vem-se tornando obsoleto para atender os anseios dos administradores públicos e principalmente, dos cidadãos, além de não se adequar ao novo contexto de restrições aos gastos públicos. A crise do Estado nesse período levou ao surgimento de novas idéias sobre a forma de gerenciamento governamental, mudando a forma de administração dos bens públicos, antes apenas exercida pelo Estado.

Até os anos de 1980, a administração pública era muito verticalizada. Até então a administração pública era feita de cima para baixo. Era uma administração centralizada, ou seja, o poder de decisões ficava nas mãos dos órgãos superiores. A ousadia política, nas instâncias superiores de gestão, cede terreno à capacidade gerencial da crônica crise fiscal que assola o país desde finais da década de 70 do século passado.

A crise do Estado nesse período levou ao surgimento de novas idéias sobre a forma de gerenciamento governamental, mudando a forma de administração dos bens públicos, antes apenas exercida pelo Estado. Neste sentido, alguns tipos de serviços públicos passaram a ter uma parceria público-privada, permitindo através de licitações, concessões e permissões para que as

empresas privadas administrassem certos serviços. Sinteticamente, essa nova visão da Administração Pública tinha como objetivo a economia e a eficiência, ou seja, a produtividade, e considerava seu público-alvo – a sociedade, dando melhor qualidade nos serviços a ela prestados.

A primeira mudança ocorreu no âmbito da dinâmica intra-organizacional do setor público, à medida que buscava dar uma maior ênfase à flexibilidade administrativa. Nesse ponto, a principal mudança foi a permissão e concessão dos serviços públicos, sobretudo em relação aos contratos feitos em parcerias público-privadas.

Essas mudanças fizeram surgir o *consumerism*, modelo que buscava, essencialmente, a efetividade e a qualidade e que tratava o usuário do serviço público como clientes/consumidores dos serviços públicos, e ao mesmo tempo dando oportunidade às empresas privadas de atuarem nos serviços públicos. Por outro lado, os serviços mal prestados são conseqüentemente, mal avaliados, e a empresa pode perder o direito concedido. Esse modelo de parceria leva à competição, visto que as empresas licitadas são avaliadas e têm seus contratos regidos dentro dos princípios legais.

Estas parcerias trazem, sem dúvida, melhorias para a sociedade, porém devem ser fiscalizadas pelos órgãos públicos responsáveis, a fim de não trazer prejuízos ao Governo e à sociedade. Para tanto, são determinadas regras em contrato, a serem cumpridas, sendo preciso, nestes casos, observar e exigir o que está estabelecido nos contratos, sobretudo quando se trata de terceirização do serviço público, como no caso das rodovias.

Para Tobar (*apud* MOTTA, 1996, p. 38), a nova gestão administrativa que vem sendo desenhada a partir dos anos de 1990, tem como objetivo a viabilidade de descentralização administrativa, onde as regionais atuariam como

agentes diretos nas questões prioritárias das comunidades, permitindo ampliar o processo de democratização e garantindo a participação popular no processo decisório da administração incluindo a alocação de recursos públicos. A adição da participação popular nesta descentralização administrativa se mostra de suma importância para a evolução do atual debate sobre a Administração Pública. O que se tem buscado é encontrar formas específicas que consigam obter o melhor de cada modelo e que proporcionem inovações na gestão pública. Neste contexto, a descentralização surge como alternativa inovadora de viabilização da participação popular na Administração Pública, sendo um modelo de gestão bastante democrático.

De acordo com Somarriba (1997), a reforma administrativa do aparelho do Estado no Brasil tem na introdução e alteração de normas no âmbito da Constituição da República e das leis do país uma de suas etapas necessárias. Porém, a eficácia da reforma administrativa está condicionada ainda a uma concomitante reforma na mentalidade dos agentes públicos. É indispensável para a efetiva implementação da reforma pretendida que os agentes administrativos superem o tradicional vezo burocrático que vem convertendo a Administração.

De acordo com Somarriba (1997), são objetivos práticos que servem de base finalista aos projetos mais conhecidos de gestão pública:

- **Objetivo econômico:** diminuir o "déficit" público, ampliar a poupança pública e a capacidade financeira do Estado para concentrar recursos em áreas em que é indispensável a sua intervenção direta;
- **Objetivo social:** aumentar a eficiência dos serviços sociais oferecidos ou financiados pelo Estado, atendendo melhor o cidadão a um custo menor, zelando pela interiorização na prestação dos serviços e ampliação do seu acesso aos mais carentes;

- **Objetivo político:** ampliar a participação da cidadania na gestão da coisa pública; estimular a ação social comunitária; desenvolver esforços para a coordenação efetiva das pessoas políticas no implemento de serviços sociais de forma associada;
- **Objetivo gerencial:** aumentar a eficácia e efetividade do núcleo estratégico do Estado, que edita leis, recolhe tributos e define as políticas públicas; permitir a adequação de procedimentos e controles formais e substituí-los, gradualmente, porém de forma sistemática, por mecanismos de controle de resultados.

2.2 Desequilíbrio social

Neste cenário, Minas Gerais ainda não conseguiu resolver o desequilíbrio social e econômico entre suas regiões. Enquanto o sul concentra as indústrias e grande parte da atividade agrícola, o norte, castigado pela seca, é uma da área bastante pobre em sua maioria. Para atender os 3 milhões de habitantes dos mais de 200 municípios ali localizados, o governo cria o Programa de Apoio ao Desenvolvimento de Pequenas Comunidades do Norte e Nordeste de Minas. Iniciado em 1999, o programa está identificando as carências sociais da população local com o objetivo de implantar agroindústrias associadas à produção comunitária.

Seria uma falácia nós falarmos em desenvolvimento para as regiões sem falarmos ante da ligação asfáltica. Ela é fundamental para o bem-estar das pessoas, mas também para o desenvolvimento dessas Comunidades para o escoamento de sua produção, para que empregos, indústrias possam ali se instalar ou se expandir”.¹

¹ Texto extraído do Jornal Laureense de sexta-feira, julho 22, 2005

Desta forma, o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é possível a partir de condições básicas, infra-estrutura de forma a promover o desenvolvimento dos municípios, o que resulta em melhoria social e econômica.

Para tanto, melhorar a acessibilidade desses municípios é o ponto de partida para se chegar a um IDH considerável. É nesta perspectiva que o PROACESSO é de suma importância, tendo em vista que visa melhoria no acesso para habitantes de 225 pequenas cidades do Estado de Minas Gerais. Possibilita acessos aos mercados e serviços sociais básicos, por meio de obras de pavimentação de rodovias, porque a acessibilidade é a chave para a inclusão social.

2.3 Mudanças na Gestão no Estado de Minas Gerais

O Governo de Minas Gerais adotou, a partir de 2003, medidas estruturantes e também emergenciais com vistas à promoção do equilíbrio das contas públicas e conseqüente construção de bases sólidas para o crescimento sustentado do Estado. De um lado, a administração tributária e fiscal, voltada para o incremento das receitas próprias, sem o aumento da carga tributária. De outro, a gestão financeira, vigilante na administração do fluxo de caixa, visando manter disponibilidades financeiras diárias suficientes para o estado honrar os seus compromissos de pagamentos nas datas devidos e cumprir as disposições constitucionais e legais e os contratos e convênios, contribuindo para a obtenção de menores preços de seus fornecedores.

Verifica-se através dos Balanços e demonstrativos publicados que o Estado de Minas Gerais registrava um longo histórico de precariedade em suas contas públicas e apresentava, na apuração de seus resultados orçamentários de

2002, uma das piores equações fiscais dentre as unidades federativas. Preocupou-se então com mudanças radicais e,

Para enfrentar tal situação, além de adotar uma estrutura organizacional mais enxuta, a SEF concentrou-se na busca do equilíbrio orçamentário. Todas as iniciativas a ele se dirigiam, atendo-se ainda ao pressuposto de que a ampliação das receitas próprias do Estado deveria ser realizada sem que se aumentasse a alíquota do Imposto sobre Operações relativas à circulação de mercadores e sobre prestações de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação – ICMS, incidente sobre qualquer produto. (SEF *apud* VILHENA, 2006, p. 303)

Estas mudanças levaram o estado a anunciar, em 23/11/2004, o déficit zero nas contas públicas, encerrando um ciclo de dez anos de desequilíbrio fiscal, que levou o Estado ao esgotamento de sua capacidade financeira e dificultou o investimento em áreas essenciais à produção. O equilíbrio no fluxo de receitas e despesas criou um ambiente favorável à atração de novos investimentos, abrindo o horizonte para uma série de projetos de impacto social. Além disso, o Estado se enquadrou nos indicadores da Lei de Responsabilidade Fiscal, tornando-se apto a receber recursos externos de organismos como o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e o Banco Mundial (BIRD) (SEF *apud* VILHENA, 2006, p. 304-305).

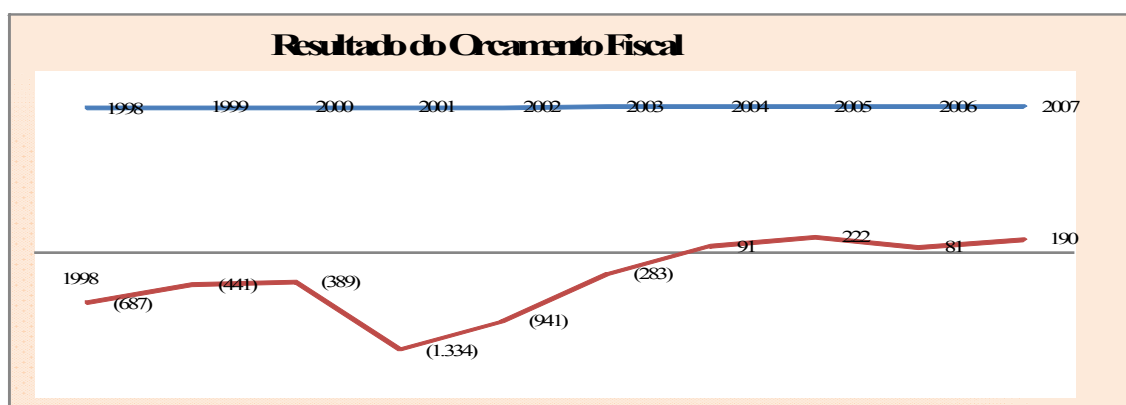


Gráfico 1 Resultado Orçamentário Fiscal

Fonte: Elaboração: SCCG/STE/SEF in: VILHENA, 2006, p. 305

2.4 Planejamento estratégico no Estado de Minas Gerais

De acordo com Guimarães e Almeida (*apud* VILHENA 2006, p. 55) em Minas Gerais, o modelo de planejamento estratégico em vigor é composto por diversos instrumentos, como o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), o Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG) e a Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado (GERAES), que asseguram a presença do foco estratégico principal do Governo – projetos estruturados – em todos os instrumentos de planejamento e orçamento, e desenvolve metodologia diferenciada para o gerenciamento dos mesmos.

Para efeitos desta pesquisa, o GERAES é substancial para o entendimento das atividades-fins do Governo de Minas Gerais. Guimarães e Almeida (2006, p. 56) ressaltam que,

Destes instrumentos, compõem o planejamento estratégico de médio e longo prazo o PMDI, o PPAG e o GERAES. Os demais instrumentos, com perspectiva exclusivamente de curto prazo, LOA e DPOF, ou predominantemente de curto prazo, LDO e JPOF, são peças fundamentais para a interação presente-futuro, processo peculiar à abordagem dual adotada pelo planejamento estadual descrita no capítulo anterior.

Sobre a construção da estratégia de longo prazo, (Minas Gerais 2004-2020) o planejamento de Minas incluiu a montagem dos instrumentos de planejamento estratégico de longo e médio prazo, respectivamente, o PMDI e o PPAG. Vale assinalar que a construção do GERAES se inicia no PMDI e está presente em todos os instrumentos de planejamento e orçamento. Esse caminho observou coerência entre os instrumentos, premissa para a viabilização da estratégia.

O processo de institucionalização do GERAES teve prosseguimento no PPAG, que detalhou os estruturadores dando-lhes tratamento especial e

construiu, a partir das iniciativas de estratégia do PMDI, os demais programas de governo.

Oliveira *et al* (apud Vilhena, 2006, p. 72) mostram a evolução do orçamento dos projetos estruturadores em relação aos demais projetos de Governo. Utilizou-se, nesta comparação, somente a fonte ordinária de recursos, que é aquela de maior discricionariedade na alocação. Neste contexto, o PMDI, conforme defendem Guimarães e Almeida (2006, p. 57)

Figura como instrumento orientador de maior horizonte temporal e consolida as estratégias indicativas para o desenvolvimento mineiro. Ele é proposto à Assembléia Legislativa (ALMG) pelo Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES) e se transforma em lei. O CDES é presidido pelo Governador e tem como membros dirigentes das principais organizações de Governo, representantes da sociedade civil organizada (entidades de classe, instituições de ensino e pesquisa, entre outros) e um conjunto de mineiros notáveis. Este grupo, com apoio da área de Planejamento do Governo, elabora o PMDI.

O processo de elaboração do PMDI foi iniciado pela análise de quatro grandes questões: Onde estamos? Aonde podemos chegar? Aonde queremos estar? Como "chegar lá?", conforme mostrado na Figura 2 a seguir:

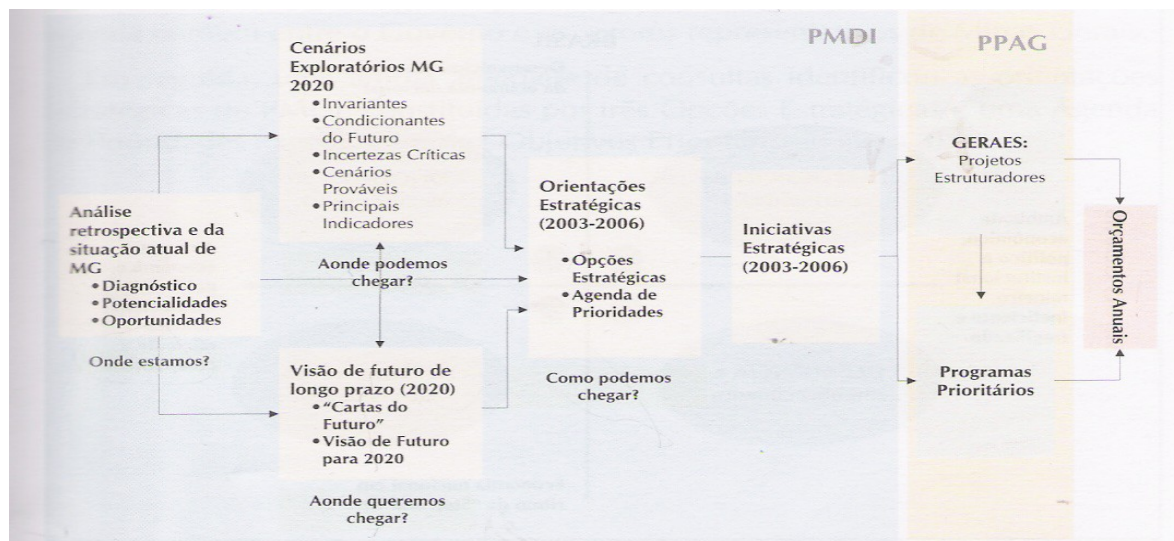


Figura 2 Metodologia de Construção da Estratégia em Minas Gerais
Fonte: Guimarães e Almeida (2006, p. 57)

Como abordam Guimarães e Almeida (2006, p. 58)

Para construir essas imagens estimaram-se, a partir de premissas particulares a cada cenário, os indicadores de riqueza (PIB) e qualidade de vida (IDH) para Minas Gerais até 2020. Os quatro cenários

exploratórios resultantes constituem narrativas (imagens) consistentes de futuros plausíveis para Minas Gerais, no horizonte considerado, e possibilitam uma análise prospectiva do Estado e uma reflexão sistemática, que visa orientar a ação presente, à luz dos futuros possíveis.

A elaboração de cenários possibilita a antecipação de oportunidades, ameaças e desafios que devem ser focalizadas nas agendas estratégicas do governo do Estado e dos demais atores integrantes da sociedade mineira.

(Figura 3)

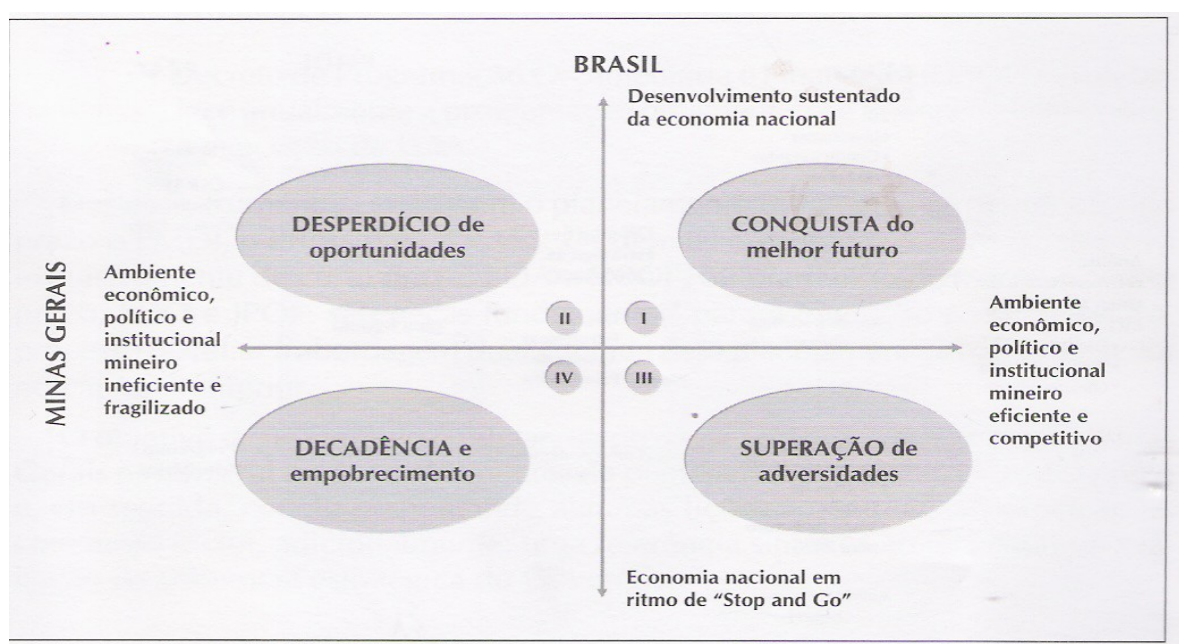


Figura 3 Cenários de Minas 2020
Fonte: VILHENA, 2006, p. 58

De acordo com Vilhena (2006), para ser o melhor Estado para se viver, o Governo do Estado deveria adotar três opções estratégicas: (i) reorganizar e modernizar o setor público estadual, também denominada Choque de Gestão; (ii) promover, de forma inovadora, o desenvolvimento econômico; (iii) recuperar o vigor político do Estado. Os enunciados estratégicos do PMDI, sintetizados na figura 3, respondem grande parte da questão "como chegar lá"?

2.4.1 Gerenciamento de projetos no Estado de Minas Gerais

A metodologia de gerenciamento de projetos prevê a execução de processos gerenciais, conforme figura abaixo:

- Lado esquerdo: modelo PDCA; Lado direito: modelo PMBOK

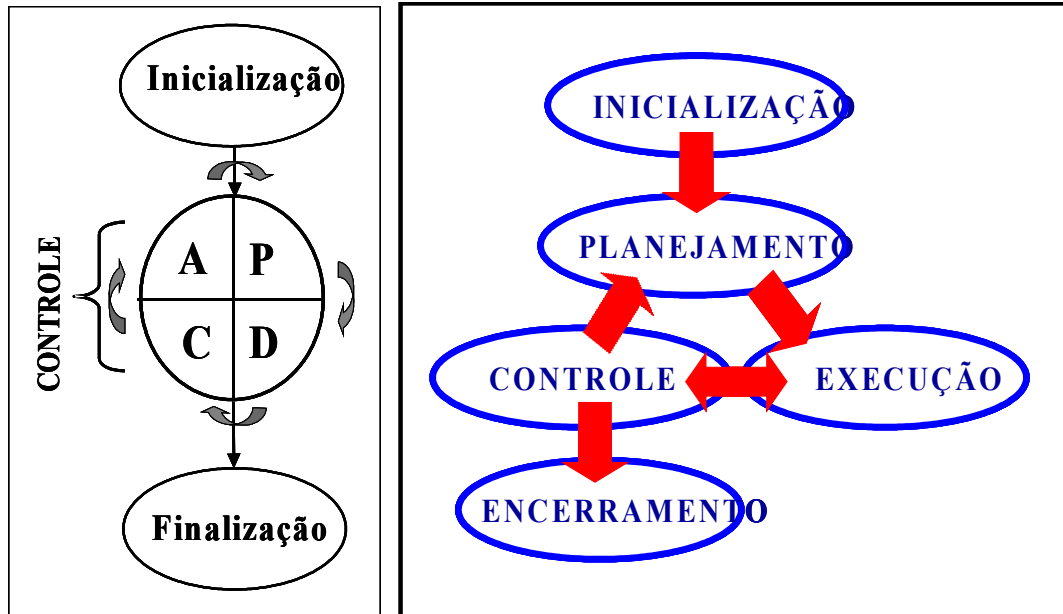


Figura 4 metodologia de gerenciamento de projetos
Fonte: SEPLAG, MG

A UAGP está regulamentada pelo Decreto 43.574/2003 e tem como objetivo apoiar as Equipes dos Projetos Estruturadores (Gerente Executivo, Gerente Adjunto e responsáveis pelas ações), no tocante ao seu planejamento físico e acompanhamento, através de modernas técnicas e ferramentas de gestão de projetos mundialmente empregadas com o auxílio do INDG (Instituto de Desenvolvimento Gerencial), como por exemplo:

- Desenvolvimento do plano de projeto;
- Construção de EAP (Estrutura Analítica de Projeto);
- Desenvolvimento de cronogramas e indicação do caminho crítico do projeto;
- Visualização de interface entre ações;

- Gerenciamento de riscos do projeto, etc.

A UAGP não tem caráter de auditoria ou fiscalização dos Projetos Estruturadores, servindo como parceiro do Gerente Executivo do Projeto e responsáveis pelas ações, no tocante ao apoio metodológico e utilização de técnicas de gerenciamento de projetos.

Todas as informações que constarão no planejamento do projeto deverão ser fornecidas pela Equipe do Projeto. A UAGP não desenvolverá o planejamento sem a participação e aprovação desta Equipe. Sendo assim, a UAGP não pode definir dimensões do projeto como escopo, tempo, custo, qualidade, etc.

A UAGP também não gerencia possíveis crises internas do projeto, não impõe a participação de envolvidos e não controla os recursos financeiros das ações. Porém, a Equipe do Projeto poderá transmitir suas dificuldades e necessidades à UAGP, que tomará medidas dentro de suas possibilidades e autoridade.

Portanto, o responsável pelo atingimento da meta do projeto é o Gerente Executivo do Projeto. Os responsáveis pelas ações devem atingir as metas das ações, conforme delegação do Gerente. E a UAGP fornecerá o suporte metodológico para que a meta seja atingida.

2.4.1.1 O papel da Equipe do Projeto

O Gerente Executivo de Projeto, de acordo com o Decreto 43.378/2003, tem as seguintes atribuições:

- I - executar as decisões emanadas pela Coordenação do Projeto;

- II - atuar, em nome do Estado de Minas Gerais, junto aos órgãos e entidades envolvidos em sua execução;
- III - coordenar as ações a serem executadas no âmbito do Projeto;
- IV - responsabilizar-se por atingir as metas contratadas;
- V - prestar contas, periodicamente ou sempre que for solicitado, do estágio em que se encontra o Projeto, a Subsecretaria de Planejamento e Orçamento, da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão; e
- VI - fazer correções de estratégia, quando necessário.

O Gerente Adjunto, de acordo com o Decreto 43.574/2003, tem as seguintes atribuições:

- I - auxiliar o Gerente Executivo no planejamento e controle do Projeto;
- II - executar as decisões emanadas do Gerente Executivo do Projeto;
- III - executar todas as ações necessárias ao andamento do Projeto, em consonância com a orientação do Gerente Executivo;
- IV - responder pela coordenação do Projeto, na ausência do Gerente Executivo, por designação deste;
- V - manter o Gerente Executivo informado do andamento das atividades e do estágio em que se encontra o Projeto; e
- VI - ser o contato direto da UAGP no que diz respeito à atualização das informações de andamento do Projeto.

É muito importante a nomeação do Gerente Adjunto e, conforme o Decreto 43.574/2003, "A indicação para a função de Gerente Adjunto de Projeto deverá ser formalizada através de correspondência encaminhada ao titular da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão pelo titular da Secretaria responsável pela coordenação do respectivo Projeto".

Para um melhor gerenciamento do projeto, é imprescindível a identificação de um responsável (somente uma pessoa) para cada ação. Cada responsável, apesar de não ter atribuições estabelecidas em meios legais, deve assumir a postura de Gerente de Projeto para sua ação específica. Eventualmente, uma pessoa pode ser responsável por mais de uma ação e, quando conveniente, o próprio Gerente Executivo do Projeto pode se responsabilizar por ações do seu Projeto Estruturador. Sendo assim, estes responsáveis devem atuar como Gerentes de Projeto em cada uma de suas ações, coordenados pelo Gerente Executivo do Projeto Estruturador.

A figura a seguir apresenta a estrutura organizacional virtual específica para um Projeto Estruturador, que não substitui a estrutura organizacional da Secretaria responsável pelo projeto e órgãos que, para fins operacionais, integram a área de competência da Secretaria:

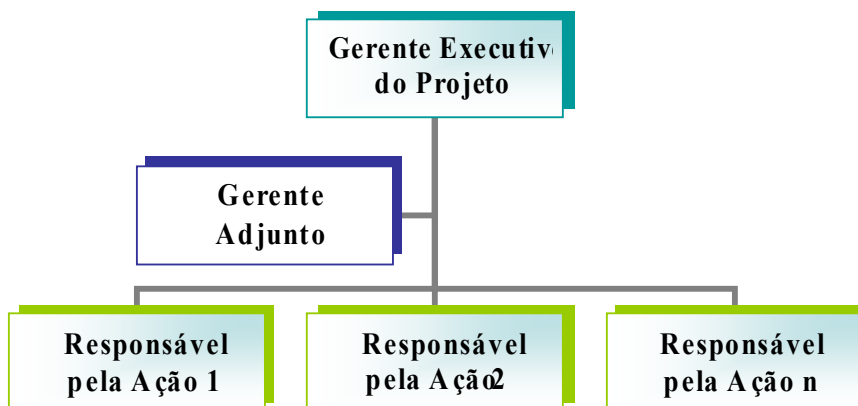


Figura 5 Estrutura organizacional virtual específica para um Projeto Estruturador
Fonte: SEPLAG, MG, 2008.

2.4.1.2 Fases do Planejamento

Dentro da metodologia aplicada, o planejamento segue o seguinte caminho:

1. Sessão Inicial ou *Kick-off*

2. Sessões Intermediárias
3. Aprovação
4. Sessão de Encerramento ou Final

Todas essas fases são conduzidas pela UAGP, juntamente com a Equipe de Projeto.

1º Sessão Inicial

A sessão inicial ou *kick-off* do projeto tem como objetivo principal produzir as primeiras partes do Plano do Projeto. Como subproduto, obtem-se também o envolvimento de toda a equipe do projeto e alguns indivíduos ou organizações diretamente afetadas pelo projeto (*stakeholders*).

O Plano de Projeto contém todas as informações sobre como será executado o trabalho para que o objeto do projeto seja obtido.

2º Sessões Intermediárias

As sessões intermediárias têm como objetivo apurar o Plano de Projeto, detalhando cada uma das ações do Projeto Estruturador.

A presença do Gerente Executivo nesse momento é facultativa, mas é obrigatória a participação do responsável pela ação designado pelo Gerente. Portanto, o responsável pela ação deverá levar consigo para a reunião, todas as informações necessárias para a continuidade do planejamento. As informações e dicas de como se preparar para esta reunião serão descritas adiante.

3º Aprovação

Após sua finalização, o Gerente Executivo entregará formalmente à SEPLAG seu Plano de Projeto para ser avaliado e aprovado. Assim que é aprovado, seu conteúdo se transforma na *baseline* do projeto, e servirá, durante a fase de execução, para medir quão bem o projeto está sendo executado. A

baseline só poderá ser alterada sob severas condições, a serem detalhadas oportunamente.

4º Sessão de Encerramento ou Final

Após a aprovação, poderá ser realizada, de acordo com a estratégia do Gerente Executivo do Projeto, a sessão de encerramento ou sessão final. Esta sessão tem como objetivo dar visibilidade de todo o esforço realizado à Equipe do Projeto e aos *stakeholders*, aumentando assim o comprometimento de todos para o atingimento da meta do projeto. A partir daí, inicia-se um processo de acompanhamento do Projeto.

2.5 Projetos Estruturadores

O processo de escolha dos projetos estruturadores teve início após a construção da estratégia de longo prazo (PMDI): visão de futuro, opções estratégicas e objetivos prioritários. Os dirigentes das organizações de Governo – Secretários de Estado, Secretários Adjuntos, Subsecretários e dirigentes das principais empresas, autarquias e fundações – e especialistas nas diversas áreas definiram um conjunto de aproximadamente 130 potenciais projetos estratégicos. Para cada projeto deste conjunto, já havia a definição do resultado esperado (quantificável, na maioria dos casos) e uma estimativa inicial de custos, fontes de financiamento e prazos. Este conjunto foi reduzido a menos da metade e apresentado ao Governador, que escolheu os 30 projetos estruturadores que comporiam o portfólio de projetos submetidos à Gestão Estratégica de Recursos e Ações (GERAES).

A escolha de um reduzido conjunto de projetos estruturadores foi determinada pela restrição orçamentária e gerencial, presente no Estado em 2003, associada à necessidade premente de resultados concretos que

sinalizassem a construção da visão de futuro, sob pena de perda de credibilidade do PMDI.

Os Projetos Estruturadores nasceram do planejamento estratégico do atual Governo do Estado de Minas Gerais e consistem em ações prioritárias para o Governo, dentro do PMDI (Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado) e PPAG (Plano Plurianual de Ação Governamental).

Estes Projetos fazem parte do GERAES (Gestão Estratégica dos Recursos e Ações do Estado), conforme Artigo 23, Decreto 43.554/2003. O projeto estruturador é uma iniciativa que:

- Transforma a visão de futuro em resultados concretos que sinalizam a mudança desejada
- Tem efeito multiplicador: capacidade de gerar outras iniciativas privadas ou públicas
- Mobiliza e articula recursos públicos, privados ou em parceria
- Produz a percepção da sociedade: “quem governa tem uma visão de futuro que está sendo construída, mediante ações concretas”
- Organiza-se como um projeto, com foco bem definido, objetivo mensurável, ações, metas, prazos, custos, resultados esperados, que permitem um gerenciamento intensivo

Cada Projeto Estruturador se liga a pelo menos um dos 10 objetivos prioritários de Governo. Estes objetivos almejam atingir a visão de futuro: “Tornar Minas Gerais o melhor Estado para se viver”.

De acordo com Almeida e Guimarães (2006, p. 55) o Projeto Estruturador caracteriza-se como uma iniciativa que:

- Busca transformar a visão de futuro em resultados concretos que sinalizam a mudança desejada;

- Possui efeito multiplicador do desenvolvimento econômico e social em virtude de sua capacidade de gerar outras iniciativas privadas ou públicas;
- Mobiliza e articula recursos públicos, privados ou em parceria;
- Gera a percepção na sociedade de que quem governa tem uma visão de futuro que está sendo construída mediante ações concretas;
- Pode-se organizar como um projeto com elementos que permitem um gerenciamento intensivo.

Os Projetos Estruturadores atualmente são regulamentados pelos seguintes decretos:

- DECRETO 43405/2003 – “Designa os gerentes executivos dos Projetos Estruturadores do Governo.”
- DECRETO 43554/2003 – “Altera dispositivos do Decreto nº 43.244, de 1º de abril de 2003, que regulamenta o § 1º, do art. 3º, da Lei Delegada nº 63, de 29 de janeiro de 2003, que dispõe sobre a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão e dá outras providências.”
- – “Modifica a Carteira de Projetos Estruturadores do Governo de Minas Gerais e designa novos Gerentes Executivos”. Este decreto também cria a UAGP (Unidade de Apoio Gerencial dos Projetos) e institui a função de Gerente Adjunto de Projeto.

Além destes, o Governo lançou em janeiro/2004 o decreto que regulamentou o fluxo financeiro dos Projetos Estruturadores. Os Projetos Estruturadores serão acompanhados pela UAGP e têm estrutura organizacional específica (a ser explicada adiante).

Tabela 1
Execução orçamentária dos programas estaduais em 2004 e 2005

| Programa | Grupo de Despesa | Crédito Autorizado | | |
|------------------|------------------|--------------------|------------------|----------|
| | | 2004 | 2005 | Variação |
| Estruturador | Custeio | 119.841.947,09 | 202.175.588,87 | 183% |
| | Inversões | - | 120.885.779,00 | |
| | Investimentos | 207.159.714,93 | 603.273.222,50 | |
| Não Estruturador | Custeio | 1.709.902.351,82 | 1.873.475.604,48 | 14% |
| | Inversões | 113.286.877,51 | 145.526.015,72 | |
| | Investimentos | 525.752.302,66 | 667.040.093,03 | |

Fonte: SIAFI – 11/01/2005 in: Vilhena, 2006, p. 72

De acordo com Oliveira *et al* (*apud* Vilhena, 2006, p. 72) o quadro acima demonstra inequivocamente a integração PMDI-PPAG-LOA. Observa-se, entre 2004 e 2005, um crescimento no orçamento dos projetos estruturadores de 183%, contra um crescimento de 14% no orçamento dos demais projetos. Restringindo-se a análise às despesas de capital, o crescimento dos estruturadores é de 191% e, para os demais projetos, de 27%. A evolução da previsão das despesas de capital – investimentos e inversões – é um importante indicador da alocação de recursos “novos”, e os resultados mostram que esta alocação está respeitando (aderente) a estratégia.

As medidas expostas, adotadas para reduzir o deslocamento plano-orçamento na fase de planejamento, somente são efetivas se acompanhadas de ações que permitam a execução eficiente dos recursos alocados, principalmente para aos projetos estruturadores. Tais medidas mostram a gestão corporativa do Estado de Minas gerais, possibilitando melhor uso dos gastos públicos, sobretudo nos projetos sociais e, principalmente nas atividades-fins.

2.6 Características do PROCESSO e da proposta do Governo

2.6.1 Apresentação de características de um programa de governo

Atendendo as diversas iniciativas do Governo de Minas, dentre elas levar progresso a todas as regiões do Estado e, conseqüentemente, gerar benefícios à população, estão alguns dos Programas e Projetos planejados e implantados pela SETOP. Ambos encontram-se dentro do Plano Mineiro Integrado (PMDI) e do Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG).

Por meio de um inovador modelo de gestão estratégica, os resultados dos dois Planos são sempre alinhados e norteados objetivando melhorar, ampliar e dar manutenção ao sistema de transportes e obras públicas. Incluindo-se, portanto, as atividades nos setores de transportes terrestre, hidroviário e aeroviário, além de obras públicas e desenvolvimento urbano.

Um governo que pode contribuir para a melhoria da infra-estrutura de transportes só é possível quando a gestão se volta para as atividades-fins do Estado. Os investimentos que o governo estadual têm feito em toda Minas Gerais só estão sendo possíveis em função de um rigoroso ajuste das contas públicas, realizado nos primeiro mandato da atual administração. A determinação do governo estadual em realizar o Choque de Gestão tem possibilitado executar obras em todos os municípios mineiros.

Faz parte do programa do governo a melhorias na qualidade de vida das pessoas em todos os municípios mineiros, adotando medidas estruturantes e emergenciais com vistas à promoção do equilíbrio das contas públicas e conseqüente construção de bases sólidas para o crescimento sustentado do Estado. É nesta perspectiva que o transporte passou a ser priorizado como

atividade-fim, tendo sido realizados diversos projetos neste setor, como por exemplo, o PROACESSO.

Como dito anteriormente, foi por meio de uma Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado (GERAES), que se asseguram a presença do foco estratégico principal do Governo – projetos estruturados – em todos os instrumentos de planejamento e orçamento, e desenvolve metodologia diferenciada para o gerenciamento dos mesmos.

2.6.2 Relação entre o PROACESSO e o Índice de Desenvolvimento Humano

O conceito de Desenvolvimento Humano inclui não apenas o avanço econômico de uma região, mas também outras características sociais, culturais e políticas que influenciam a qualidade da vida humana.

O objetivo do Índice de Desenvolvimento Humano é oferecer um contraponto a outro indicador muito utilizado, o Produto Interno Bruto (PIB) per capita, que considera apenas a dimensão econômica do desenvolvimento. Trata-se de uma medida geral, sintética, do desenvolvimento humano. O crescimento econômico implica na melhoria do IDH, e, conseqüentemente, atinge transporte, educação, saúde e outros indicadores.

De acordo com a Secretaria de Estado de Transporte e Obras Públicas (SETOP, 2008), cerca de 60% dos municípios de Minas Gerais contemplados pelo programa de melhoria na qualidade de vida estão no Norte de Minas, nos vales do Jequitinhonha, Mucuri e Rio Doce e na região Noroeste. São áreas que possuem Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) abaixo da média do Estado (0,773), situação em que programas como o PROACESSO são importantes para a melhoria das condições socioeconômicas. As regiões Central,

Zona da Mata e Sul de Minas, embora mais desenvolvidas, também estão contempladas pelo Programa em acessos ainda não pavimentados.

Cerca de 88% dos municípios, que em 2003 não tinham ligação rodoviária por via asfaltada com outro município ou a uma rodovia tronco têm menos de 10 mil habitantes e 97% IDH menor que a média de Minas Gerais.

A ligação por asfalto está permitindo que mais pessoas tenham acesso fácil e seguro a escolas, hospitais, espaços de lazer, comércio e outros, que ficaram mais perto graças à melhoria das condições de deslocamento. O objetivo do programa é contribuir para a competitividade da economia local, já que a via de acesso pavimentada reduz os custos de transporte da produção local e do fornecimento de insumos necessários.

2.6.3 Características do PROACESSO

Como referido anteriormente, o Programa de Melhoria da Acessibilidade de Municípios de Pequeno Porte (PROACESSO) tem como missão melhorar o acesso dos habitantes de 225 pequenas cidades do Estado de Minas Gerais aos mercados e serviços sociais básicos, por meio de obras de pavimentação de rodovias. Acredita-se que a acessibilidade é a chave para a inclusão social, do desenvolvimento econômico e do IDH. Por se tratar de um dos projetos estruturados do Estado de Minas Gerais, e considerado como atividade-fim, priorizou-se para este estudo a função Transporte, dando relevância ao Programa de Melhoria da Acessibilidade de Municípios de Pequeno Porte – PROACESSO.

O objetivo geral do Programa é contribuir para o desenvolvimento socioeconômico de municípios com baixo IDH e precária conexão com a rede viária principal, através da melhoria e pavimentação da infra-estrutura rodoviária

de acesso. Em 2003, 26% dos municípios mineiros (225 cidades) não tinham ligação pavimentada à rede rodoviária principal do Estado. Além desses objetivos, visa:

- Recuperar a malha rodoviária sob responsabilidade do Estado;
- Prover a infra-estrutura requerida por Minas Gerais, com ênfase na ampliação e recuperação da malha rodoviária;
- Otimizar a distribuição e aplicação dos recursos buscando reduzir os custos de transporte e aumentando a segurança e o conforto dos usuários.

O programa tem como benefícios

- Melhora a acessibilidade e a mobilidade da população;
- Gera impacto positivo no emprego e na renda;
- Contribui para a competitividade da economia;
- Promove um melhor escoamento de produção.
- Melhoria nas condições de escoamento dos produtos locais e impactos positivos no incremento e competitividade da economia regional;
- Facilitação do acesso das populações locais aos serviços sociais instalados em pólos microrregionais de maior porte;
- Incremento das atividades econômicas e conseqüentemente, aumento dos recursos tributários arrecadados nos municípios beneficiados;
- Criação de oportunidades de emprego e geração de renda nas áreas beneficiadas.
- Aumento da acessibilidade dos municípios incluídos no Programa, com melhoria das condições de escoamento dos produtos locais e impactos positivos no incremento e competitividade da economia regional;
- Redução dos custos operacionais dos veículos, com impactos positivos no preço dos fretes e das tarifas pagas pelos usuários;

- Redução do tempo das viagens e aumento das condições de conforto e segurança de operadores e usuários;
- Facilitação do acesso das populações locais aos serviços sociais instalados em pólos microrregionais de maior porte;
- Incremento das atividades econômicas e conseqüentemente, aumento dos recursos tributários arrecadados nos municípios beneficiados;
- Criação de oportunidades de emprego e geração de renda nas áreas beneficiadas;
- Maior proteção ambiental, uma vez que a exploração pouco racional das jazidas para manutenção do revestimento primário dos acessos, além de prejudicar o ecossistema do entorno, exaure as fontes de material necessárias para futuras pavimentações.

Segundo a SETOP (2008), Os Indicadores para realização do PROACESSO levaram em conta que Minas têm a segunda maior rede de rodovias pavimentadas do país (23,7 mil quilômetros), mas ocupa o 13º lugar da federação em matéria de densidade das rodovias (km/km² de área).

Além da rede estar distribuída de maneira desigual no território, 26% dos municípios mineiros não têm acesso pavimentado. São municípios de pequeno porte (88% deles com menos de 10 mil habitantes), cujo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) está abaixo da média estadual; 63% dos acessos a serem construídos têm menos de 25 km de extensão, somam 40% da quilometragem e do custo total do projeto e servem a 55% do público-alvo; Cerca de 60% dos municípios mineiros sem acesso pavimentado estão localizados nos Vales do Jequitinhonha, Mucuri e Rio Doce, no Noroeste e no Norte de Minas.

A mesma fonte revela que as regiões Central, zona da Mata e Sul de Minas, embora mais ricas, também possuem municípios cujos acessos não são asfaltados.

Tabela 2
Acessos sem Pavimentação no Estado por Região de Planejamento

| REGIÃO | Nº de MUNICÍPIOS | % |
|-----------------------|------------------|------------|
| Central | 26 | 11,6 |
| Mata | 37 | 16,5 |
| Sul de Minas | 23 | 10,3 |
| Triângulo | 2 | 0,9 |
| Alto Paranaíba | 3 | 1,3 |
| Centro-Oeste de Minas | 5 | 2,2 |
| Noroeste | 6 | 2,6 |
| Norte de Minas | 45 | 20,1 |
| Jequitinhonha-Mucuri | 42 | 18,7 |
| Rio Doce | 35 | 15,6 |
| TOTAL | 224 | 100 |

Fonte: SETOP (2008)

Os últimos dados(outubro/2008) mostram que

- Até este momento já foram concluídas as pavimentações de 92 acessos, beneficiando diretamente cerca de 600 mil mineiros.
- O PROACESSO já pavimentou 2.116 km de rodovias, com investimentos superiores a R\$ 1,2 bilhões, promovendo maior mobilidade aos usuários garantindo acessos aos equipamentos de educação e saúde, além de contribuir para o desenvolvimento econômico.
- O PROACESSO continua contribuindo para fazer de Minas Gerais o melhor lugar para se viver. Até agora 41% dos acessos já foram pavimentados, 30% encontram-se em andamento, 4% estão em licitação e 22% já tiveram autorização para licitação das obras, totalizando 220 acessos, ou seja, 97% do Programa. Os acessos restantes coincidem com a diretriz de rodovias federais, dependendo de recursos da União para sua execução.

2.7 Papel da engenharia de valor nos projetos rodoviários

Para elaboração e execução dos projetos relativos às rodovias, a Engenharia tem um papel relevante. Neste cenário, a Engenharia de Valor é uma técnica gerencial criativa que tem como finalidade alcançar o equilíbrio entre custo, qualidade, confiabilidade, segurança e desempenho de um projeto, processo ou serviço ao longo do seu ciclo de vida. (DER, Palestra 6, Eng. Oscar Felizzola Souza)

É um processo sistemático de análise de um produto, projeto, sistema ou serviço sob a ótica das funções a que se destina, de maneira a estimular a busca de alternativas que cumpram estas funções com menores custos de investimento e operação.

- A engenharia de valor em projetos possibilita atingir um custo mais baixo, preservando a qualidade e a segurança dos projetos, das obras e das operações.

- O processo se realiza criativamente por uma equipe multidisciplinar, executando revisões de projetos, desenvolvendo alternativas e orientações precisas para implementá-las (DER, Palestra 6 Eng. George Hunter, 2008)

A engenharia de valor é, pois substancial para projetos rodoviários visto que se trata de um modo sistemático de pensar para identificar e resolver criativamente problemas. Um processo organizado para:

- Identificar e remover custos desnecessários de um projeto;
- Alcançar o melhor equilíbrio entre função e custo.

É assim um programa e uma metodologia para aperfeiçoar a performance e o custo efetivo de um projeto. Apóia as decisões de gerenciamento de projetos:

- Adequação do escopo do projeto ao orçamento e cronograma, respondendo à pergunta: "Há um método mais eficiente para fazer este projeto? ".
- Como os estudos de EV facilitam a identificação de alternativas, o gerente pode, com mais confiança, garantir aos interessados no projeto que as alternativas viáveis sejam consideradas e avaliadas.

Considera-se neste contexto o produto O produto é definido pelo "valor percebido" que o mercado tem do mesmo: O Valor é função da relação entre a satisfação dos requisitos que o produto proporciona e os recursos utilizados pelo consumidor para adquirir o mesmo. Torna-se relevante priorizar as competências aplicadas e as tecnologias utilizadas na criação do valor. No caso da construção ou ampliação de rodovias este valor implicará na relação custo/benefício tanto para os municípios quanto para o estado.

No que se refere à Elaboração de projetos de infra-estrutura, é importante considerar:

- Concessões rodoviárias;
- Obras em andamento, com o objetivo de aproveitar as oportunidades

que acontecem durante a execução dos mesmos

Além da engenharia de valor, o Projeto de acessibilidade deve ainda considerar as questões ambientais, sobretudo quando se trata de aberturas e ampliações de rodovias, de forma a não comprometer e causar riscos ambientais. Neste sentido, a obediência á legislação ambiental, bem como o dever de preservação devem ser considerados em qualquer projeto dessa magnitude. (DER, Seminário 7, 2008). Estas questões também devem ser agregadas aos projetos desde sua fase de elaboração.

3 APRESENTAÇÃO ANÁLISE DA PESQUISA DOCUMENTAL

Apresentar-se-á neste item o projeto estruturador relacionado diretamente com as funções social transporte, considerada uma das atividades fins do Estado. Nesta oportunidade a relevância será o Projeto PROACESSO.

3.1 Contextualizando o PROACESSO

O presente trabalho focalizou o Programa de Melhoria da Acessibilidade de Municípios de Pequeno Porte – PROACESSO, lançado em 2004, tendo como finalidade a ligação por acessos asfaltados todos os municípios do Estado que ainda não possuíam ligação com outra via pavimentada.

As rodovias inseridas no Programa PROACESSO seguem os critérios de projeto para vias de ligação com reduzido volume de tráfego, salvo exceções

A área de abrangência do PROACESSO é formada por 225 municípios, dos quais 88% com população menor que 10 mil habitantes. Destes municípios, 97% têm o IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) inferior ao IDH médio de Minas Gerais.

O PROACESSO irá assegurar melhor qualidade de vida à população facilitando assim a mobilidade entre os municípios mineiros e dando à eles as mesmas oportunidades de desenvolvimento, comunicação, intercâmbio cultural, comercial e social.

3.2 Atividades fins

Os Projetos Estruturadores do Estado de Minas Gerais possui uma carteira bastante extensa a partir da função seguido dos projetos para cada uma delas. Inclui neste cenário as seguintes funções: Administração, Educação,

Trabalho, Direitos da Cidadania, Cultura, Habitação, Saneamento, Ciência e Tecnologia, Agricultura, Comércio e Serviços, Comunicação, Energia, Desporto e Lazer, Gestão Ambiental, Indústria, além das quatro atividades-fins ora apresentadas.

Todas essas funções possuem os projetos em desenvolvimento, bem como os investimentos em cada um, mostrando de forma transparente as ações e os gastos do Estado. Porém, como o foco desta pesquisa se limita à atividade-fim transporte, ressaltando o projeto estruturador 4 - programa PROACESSO, apresentar-se-á a seguir os gastos nesta atividade para todos os projetos propostos. O PROACESSO se justifica por:

- Trazer melhoria nas condições de escoamento dos produtos locais e impactos positivos no incremento e competitividade da economia regional;
- Reduzir os tempos de viagem, menores custos de transportes, maior segurança e confiabilidade garantindo a trafegabilidade durante todo o ano;
- Facilitação do acesso das populações locais aos serviços sociais instalados em pólos microrregionais de maior porte;
- Incrementar as atividades econômicas e conseqüentemente, aumento dos recursos tributários arrecadados nos municípios beneficiados;
- Criar de oportunidades de emprego e geração de renda nas áreas beneficiadas.

Tabela 3
Projeto Estruturador: Transporte/despesas

| Função | Nº. de Projetos | Crédito autorizado | Despesa realizada | AH % |
|---------------|------------------------|---------------------------|--------------------------|-------------|
| Transporte | 28 | 1.213.573.140,32 | 888.956.028,58 | 73,25 |

Fonte: SEF/MG, 2008.

A tabela a seguir apresenta os gastos com os Projetos voltados para a atividade-fim "transporte", ressaltando que, o maior investimento foi no Projeto PROCESSO: - Pavimentação de Ligações e Acessos Rodoviários aos Municípios, perfazendo um total de 554.171.482,00. Verifica-se ainda que nessa atividade os investimentos têm sido bastante altos.

TABELA 4 - Projetos estruturadores: Transporte

| | | | | |
|--------------|------------|---|-------------------------|-----------------------|
| Transporte | 49 | Infra-estrutura de Transportes do Triângulo - Alto Paranaíba | 41.921.060,91 | 39.179.004,64 |
| | 208 | Corredores Radiais de Integração e Desenvolvimento | 10.462.163,00 | 6.890.000,00 |
| | 217 | Estrada Real | 400.000,00 | 399.999,97 |
| | 340 | Projeto Jaíba | 350.000,00 | 343.467,20 |
| | 347 | Infra-Estrutura de Transportes da Região Metropolitana de Belo Horizonte - RMBH | 132.474.168,12 | 132.471.172,20 |
| | 636 | PRO-MG - Programa de Recuperação e Manutenção Rodoviária do Estado de MG | 473.694.266,29 | 289.295.321,98 |
| | 397 | Pavimentação de Ligações e Acessos Rodoviários aos Municípios | 554.171.482,00 | 420.377.062,59 |
| | 689 | Minas Esporte | 100.000,00 | |
| TOTAL | | | 1.213.573.140,32 | 888.956.028,58 |

3.2.1 Transporte

Considerado como atividade-fim, a função Transporte investiu em vários projetos, podendo destacar como maiores investimentos os projetos da

Linha Verde, PROMG Funcional, Melhoria da Acessibilidade de Municípios de Pequeno Porte – PROACESSO.

Com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento socioeconômico de municípios com baixo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) e em precária conexão com a rede rodoviária principal, por meio da melhoria e pavimentação das rodovias de acesso, o PROACESSO garantirá melhor qualidade de vida aos quase 2 milhões de habitantes das regiões contempladas.

O asfaltamento das rodovias proporcionará o aumento da acessibilidade da população aos serviços sociais, aos mercados e às atividades geradoras de emprego e renda. Dentre outros benefícios incluem-se, também, a redução dos tempos das viagens e de custos com transporte, mais segurança e garantia de trafegabilidade permanente e sustentável.

Com o PROACESSO, 100% das cidades mineiras serão ligadas por asfalto. É um compromisso do Governo de Minas levar esse benefício aos municípios, principalmente àqueles de pequeno porte, que ainda não têm acesso asfaltado à rodovia principal ou a outras cidades que já possuem ligação por asfalto. (FUAD NOMAN, secretário de Estado de Transportes e Obras Públicas)

Segundo o secretário, os investimentos que o governo estadual têm feito em toda Minas Gerais só estão sendo possíveis em função de um rigoroso ajuste das contas públicas, realizado nos primeiro mandato da atual administração. “A determinação do governador Aécio Neves em realizar o Choque de Gestão tem nos possibilitado executar obras em todos os municípios mineiros”, afirmou.

O Programa de Pavimentação de Ligações e Acessos Rodoviários aos Municípios (PROACESSO) concluiu, até janeiro deste ano, obras de asfaltamento de rodovias para 80 municípios. No total, serão 225 municípios beneficiados que receberão ligação asfáltica à outra localidade ou à rede rodoviária principal do Estado até 2010.

Os trechos já concluídos somam 1.594 quilômetros dos 5.572 que o programa irá executar. Obras em 48 trechos estão em andamento ou em fase inicial, totalizando 1.183 quilômetros. Outros 1.088 quilômetros, distribuídos por 40 trechos, já estão sendo licitados ou com autorização para início de licitação. Dos projetos de engenharia, requeridos para o início das novas obras, 48 estão em elaboração, um em licitação e outro a ser licitado.

A previsão total de investimentos do PROACesso é de R\$ 2,8 bilhões. Até o ano passado foram investidos cerca de R\$ 840 milhões e a previsão é de que sejam aplicados mais R\$ 800 milhões no programa em 2008. Os recursos destinados ao programa são provenientes do Tesouro do Estado, de financiamentos do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e do Banco Japonês para Cooperação Internacional (JBIC) e do Banco Mundial(BM).

3 Projeto Estruturador: Pavimentação de Ligações e Acessos Rodoviários aos Municípios

Abrangência:

1301 – Secretaria de Estado de Transportes e obras Públicas – SETOP (Órgão responsável)

2301 – Departamento de Estradas de Rodagem do Estado de Minas Gerais – DER/MG

Objetivo do Projeto

Aumentar a acessibilidade da população de 225 municípios de pequeno porte aos mercados e aos serviços sociais básicos, por meio de obras de melhoria e pavimentação dos acessos rodoviários às sedes municipais,

totalizando cerca de 6,1 mil quilômetros de extensão, sendo 3,8 mil km nos quatro primeiros anos do Programa.

Dos municípios com problemas de acesso, 88% deles têm menos de 10 mil habitantes. Apenas três possuem IDH maior que o IDH médio estadual. Seu conteúdo está vinculado à seguinte diretriz prioritária do Governo, estabelecida no PMDI: "Prover a infra-estrutura requerida por Minas Gerais, com ênfase na ampliação e recuperação da malha rodoviária e do saneamento básico".

O projeto foi composto pelas seguintes ações em 2007, centralizada em uma unidade orçamentária:

2301 – Departamento de Estradas de Rodagem do Estado de Minas Gerais - DER/MG:

1.128 – Melhoria de ligações e acessos em rodovias do Vale do Rio Doce – aumentar a acessibilidade da população dos municípios atendidos aos mercados e serviços sociais básicos;

✓ **1.961 - Melhoria da acessibilidade de municípios de pequeno porte – PROCESSO - aumentar a acessibilidade da população dos municípios atendidos aos mercados e serviços sociais básicos;**

✓ 1.972 - Obras de pavimentação de ligações rodoviárias em convênio com a União - aumentar a acessibilidade da população de municípios ligados à malha rodoviária principal por estradas federais aos mercados e serviços sociais básicos.

Recursos Financeiros: De acordo com as determinações constantes no PPAG 2004-2007 e LOA-2007, foi previsto para o exercício de 2007 o valor de R\$ 486.000.000,00

Desempenho Gerencial:

Tabela 5
Pavimentação de Ligações e Acessos Rodoviários aos Municípios- Exercício:
2007- DGD

| Categoria /Grupo de Despesa | Credito Autorizado | AH (%) | Despesa Realizada | Valores em R\$ | |
|-----------------------------------|-----------------------|------------|-----------------------|----------------|--------------|
| | | | | AV (%) | AH (%) |
| Despesas Outras Desp. Correntes | 5.890.000,00 | 1,24 | 480.509,76 | 0,17 | 8,16 |
| Despesas de Capital Investimentos | 467.804.266,29 | 98,76 | 288.814.812,22 | 9,83 | 61,74 |
| TOTAL | 473.694.266,29 | 100 | 289.295.321,98 | 100 | 61,07 |

Fonte: (Consulta BO "Armazém de Informações – SIAFI-MG/Relatório de Avaliação Social dos Programas Governamentais – Exercício 2007 – AUGE-MG)

Análise de indicadores:

Dos recursos aprovados, 98,70% foram destinados às Despesas de Capital com um percentual de programação de 97,52%, sendo que 61,74% foram executados. As Despesas Correntes contaram com 1,30% dos recursos orçados e participaram com 93,49% da Despesa Autorizada, dos quais 8,16% foram executados, correspondendo a 0,17% da despesa total; as despesas classificadas como Investimentos tiveram 61,07% de execução.

Tabela 6
Pavimentação de Ligações e Acessos Rodoviários aos Municípios- Exercício: 2007- EFF

| UO | CODIGO DO PROJETO ATIVIDADE | META FISICA | | | Credito Autorizado(A) | Despesa Realizada (B) | AV (%) | AH (%) |
|------|-----------------------------|-------------|------------|--------|-----------------------|-------------------------|--------|--------|
| | | PREVIST A | EXECUTA DA | AH (%) | | | | |
| | | | | B/A | | | | |
| 2301 | 1128(1) | 90 | 11 | 12,22 | 85.000.000,00 | 13.799.999,35 | 4,77 | 16,24 |
| | 1961(2) | 836 | 429 | 51,32 | 388.694.266,29 | 275.495.322,63 | 95,23 | 70,88 |
| | 1972(3) | 45 | 0 | - | - | - | - | - |
| | | | | | 473.694.266,29 | 289.295.321,98 | 100,00 | 61,07 |

Fonte: (Consulta BO "Armazém de Informações – SIAFI-MG/Relatório de Avaliação Social dos Programas Governamentais – Exercício 2007 – AUGE-MG)

Análise de indicadores:

Do total de recursos aprovados para o Programa, R\$ 486.000.000,00, o maior montante coube ao projeto "1.961 - Melhoria da acessibilidade de municípios de pequeno porte - PROACESSO" com R\$ 400.950.000,00, ou seja 82,50%. O executado desta ação representou 96,94% da despesa autorizada (LOA+Créditos) em relação aos créditos aprovados e 70,88% de execução em relação ao autorizado. Quanto à execução física, constatamos que a meta atingiu 51,32% do previsto; o projeto "1.972 - Obras de pavimentação de ligações rodoviárias em convênio com a União" não apresentou execuções físicas e financeiras; o projeto "1.128 - Melhoria de ligações e acessos em rodovias do Vale do Rio Doce" obteve 16,24% de execução de despesa orçamentária em relação à autorizada e 12,22% de execução de meta física em relação ao previsto.

CONCLUSÃO

A política de ação social do governo obedece basicamente a três princípios: integração, descentralização e interação. O conceito de "ação integrada" atende a duas vertentes principais. Uma é a criação de um eixo norteador ou elo de ligação entre os vários órgãos do governo e que perpassa ao longo de sua estrutura articulando as ações das secretarias, das autarquias, das fundações e dos fundos estaduais. A outra vertente diz respeito à idéia de simultaneidade, ou seja, através dos Programas de governo e seus alvos prioritários, visam gerar ações concomitantes dos vários órgãos e setores governamentais.

Verificou-se por meio desta pesquisa que, embora Minas Gerais ainda não conseguisse resolver o desequilíbrio social e econômico entre suas regiões, sobretudo na região Norte, os programas votados para o IDH nessa região têm trazido benefícios, contribuindo para melhoria da qualidade de vida dos habitantes e possibilitando o crescimento econômico. Nesta perspectiva, o PROACESSO está sendo fundamental. O Programa de Apoio ao Desenvolvimento de Pequenas Comunidades do Norte e Nordeste de Minas, pretende-se com este programa identificar as carências sociais da população local, possibilitando a autosustentabilidade.

Foi possível verificar que a política de gestão do Governo de Minas Gerais, apresenta certa proximidade das propostas contidas para melhoria do IDH, visto que, após o choque de gestão, procurou-se elaborar e executar ações voltadas para o desenvolvimento social. Em meio a essas ações, estão os projetos estruturadores, que visam às atividades-fins do Estado, especificamente o transporte, foco deste estudo.

Os dados mostraram que em 2004, foi lançado o PROACESSO com o objetivo de interligar por asfalto, até 2010, as 225 sedes municipais de Minas ainda atendidas por estradas de terra. Os recursos destinados ao programa são provenientes do Tesouro do Estado, de financiamentos do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e do Banco Japonês para Cooperação Internacional (JBIC) e do Banco Mundial. Isto vem mostrar que melhorando as condições de transporte, melhora-se a infra-estrutura dos municípios e cria oportunidades de autodesenvolvimento e de sustentabilidade.

Visando responder aos propósitos desta pesquisa, verificou-se o Programa de Pavimentação de Acessos Municipais (PROACESSO) tem contribuído para melhor qualidade de vida dos habitantes das regiões contempladas, destacando o Norte de Minas. Por meio da pavimentação das estradas, a comunidade terá melhor qualidade de vida, pois permitirá o desenvolvimento local, financeiro e social.

Retomando os objetivos desta pesquisa, pôde-se verificar que as ações governamentais do Estado de Minas Gerais têm surtido efeitos práticos, considerando a proporcionalidade dos investimentos. Os projetos são distribuídos nos diversos segmentos da sociedade, trazendo benefícios para segurança pública, saúde, educação, e, particularmente, o transporte, pois será por meio da melhoria da infra-estrutura de transportes que tornará possível: reduzir os custos de transporte de cargas e passageiros; melhorar os tempos de viagem; garantir condições adequadas de acessos aos mercados e aos serviços sociais e atividades geradoras de emprego e renda. Neste contexto, os municípios beneficiados trarão retorno não só a esses municípios como para o próprio Estado, pois a partir do momento em que criam oportunidades para um

rearranjo da economia regional, favorece o desempenho de todo o Estado, refletindo no IDH.

Concluiu-se, sobretudo que o Processo garantirá melhor qualidade de vida dos habitantes das regiões contempladas, destacando o Norte de Minas. Garantirá também o desenvolvimento local, financeiro e social.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Wagner Frederico; LAIA, Marconi Martins de. **Governança eletrônica e gestão da informação em portais de governo: uma análise da reestruturação do Portal de Minas**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

AUGE, Auditoria Geral do Estado, Relatório de Avaliação Social dos Programas Governamentais do Exercício de 2007.

Departamento de Estradas de Rodagem (DER) **Seminários e palestras**. Belo Horizonte, 2008

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 14ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Concessões de serviços públicos e regulamentação**. Belo Horizonte: Escola de Governo, 1997.

GOVERNO DE MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Fazenda. **Balanço Geral do Estado**.

GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Orientações para o planejamento de um Projeto Estruturador**. Disponível em: gerente.geraes@planejamento.mg.gov.br. Versão 04 – 05/02/2004

MEIRELLES, Hely Lopes **Licitação e contrato administrativo**. São Paulo: Malheiros, 2002.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **1º Prêmio de Excelência em Gestão Pública do Estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte: SEPLAG, 2006.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Transporte e Obras Públicas. Disponível em: <http://www.transportes.mg.gov.br/>. Acesso em: 28/11/2008.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

MOTTA, Paulo Roberto. **Participação e descentralização administrativa: lições de experiências brasileiras**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 28, n. 3, p. 174-194, jul./set. 1996.

PRADO, Darci Santos do. **Planejamento e controle de projetos**. Belo Horizonte, Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2001.

SILVA, José Pereira da. **Análise Financeira das Empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.

SOMARRIBA, Maria das Mercês. A democratização do poder local e seus dilemas: a dinâmica atual da participação popular em Belo Horizonte. In: **Reforma do Estado e Democracia no Brasil: dilemas e perspectivas**. Brasília: UNB, 1997.

VILHENA, Renata; Martins, Humberto Falcão; Marini, Caio; Guimarães, Tadeu Barreto (orgs.) **O choque de gestão em Minas Gerais:** políticas de gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: UFMG, 2006.

ANEXOS

OBRAS DO PROCESSO MOBILIZAM VALE DO RIO DOCE

Mais de 300 pessoas de Virgolândia e lideranças das cidades vizinhas se reuniram na quadra da Escola Florêncio Malta, na manhã desta sexta-feira (4/5/07), para ouvir dos representantes do Departamento de Estradas de Rodagem (DER-MG) as notícias sobre a implantação do Programa Processo nessa região do Vale do Rio Doce. A audiência pública conjunta das comissões de Participação Popular e de Transporte, Comunicação e Obras Públicas da Assembléia Legislativa de Minas Gerais levou a Virgolândia os deputados Gustavo Valadares (DEM), Djalma Diniz (PPS) e Carlin Moura (PCdoB), que representa a cidade na ALMG e foi o autor do requerimento da reunião. Participou também o deputado federal João Magalhães (PMDB).

Wallen Medrado, da unidade de gestão do Processo, informou que o trecho de 32 quilômetros que liga Marilac à BR 116 já está concluído, e que a ligação de Virgolândia a Coroaci, num total de 30 km, será iniciada no dia 16 de maio. Os próximos trechos a serem contemplados serão de Coroaci à BR 259 (17 km) e de Nacip Raidan a Virgolândia (9 km). Um trecho de 38 km que vai permitir a saída da região para Belo Horizonte, através de Peçanha, ainda depende de licitação.

O deputado Gustavo Valadares, que presidiu a audiência, avalia como ótimo o resultado. Segundo ele, a população pôde ver a seriedade do governo no cronograma de atendimento. "Essas obras precisam ser feitas com urgência porque essa região estava esquecida, e o progresso virá com o asfalto", disse Valadares. Djalma Diniz, que nasceu no Vale do Rio Doce, lembrou que as obras geram empregos imediatamente, que valorizam as propriedades e facilitam a vida do povo ao trazer desenvolvimento.

Carlin Moura, por sua vez, elogiou a mobilização da população e disse que se trata de uma luta histórica do povo dessa região, que hoje se concretiza. "A chegada do asfalto irá facilitar a vida das pessoas que no período das chuvas ficam ilhadas, sem acesso a Governador Valadares, à comercialização de seus produtos agrícolas e até o socorro médico". O deputado relatou na audiência que teve que ajudar num parto porque a ambulância tinha ficado atolada próximo a Coroaci. O vice-prefeito de Virgolândia, Geraldo Magela Borges, falou sobre os prejuízos causados aos pecuaristas, que às vezes perdem 8 mil litros de leite por causa da precariedade das estradas.

Outros trechos foram reivindicados na audiência. O secretário da Fazenda de São José da Safira, Matozinhos Teixeira, agradeceu a contemplação da ligação com Nacip Raidan, mas pediu a ligação com Marilac para facilitar o acesso a Governador Valadares e evitar uma volta de 80 km. O Programa cumpriu 23,2% das obras previstas até agora

Em 2004, ainda no primeiro governo Aécio Neves, foi lançado o Programa de Pavimentação de Acessos Municipais (Processo) com o objetivo de interligar por asfalto, até 2010, as 225 sedes municipais de Minas ainda atendidas por estradas de terra.

Dos 5,6 mil km previstos, 1.300 tinham sido concluídos até o dia 31 de abril, contemplando 59 municípios a um custo de R\$ 650 milhões. A maior parte desse dinheiro vem do Tesouro do Estado; R\$ 50 milhões vêm do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e R\$ 50 milhões do Japan Bank for International Cooperation. A prioridade do banco japonês é melhorar o acesso para a retirada de eucaliptos para abastecer a Cenibra.

Em 2007, estava previsto a conclusão de 32 acessos com pavimentação de mil quilômetros e o início de 82 novas obras.

DER/MG LICITA CINCO OBRAS DO PROCESSO NO VALE DO RIO DOCE

A implantação de dois novos trechos do Processo e as obras de restauração de três outros trechos estão sendo licitadas pelo DER/MG. São obras financiadas pelo Japan Bank for International Cooperation (JBIC) e que beneficiarão a região do Rio Doce. O financiamento do banco japonês é de US\$ 50 milhões que serão utilizados na implantação de 12 rodovias do Processo, pavimentação de dois trechos e restauração de três outros.

Estão sendo licitados, com abertura de proposta marcada para o dia 24 de maio, as obras de melhoria e pavimentação da LMG/744, Nacip Raydan/Virgolândia, com oito quilômetros de extensão e construção de uma ponte sobre o Córrego Ramalhete e do trecho de 25,7 km da MG-232, Mesquita/Braúnas, no subtrecho Joanésia/Braúnas.

Os editais publicados colocam em licitação também as obras de restauração do trecho Entroncamento da LMG-780/Virginópolis, com 7,3 km, na rodovia MGC-259; Entroncamento da Br120/Entroncamento MGC-259 (Virginópolis), com 22,6 km, na rodovia LMG-780 e ainda restauração de 85,7 km da rodovia LMG-758, no trecho Entroncamento da MGC-259 (Virginópolis)-Açucena-Belo Oriente-Entroncamento-381.

A previsão é de que as obras dos trechos em licitação sejam iniciadas ainda no primeiro semestre deste ano. Até o final do ano serão licitados os dez trechos do Processo e a pavimentação de outros dois trechos incluídos no programa financiado pelo JBIC. O organograma de execução prevê que todas as obras financiadas pelo banco serão concluídas até fevereiro de 2009.

Título DER/MG licita cinco obras do Processo no Vale do Rio Doce
Autor Secretaria de Estado de Governo Data 24/04/2007