

Governo da República Federativa do Brasil
e
Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura

**FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL E MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO
ESTRATÉGICA PARA O DESENVOLVIMENTO E APERFEIÇOAMENTO DE
POLÍTICAS E PROGRAMAS DO MINISTÉRIO DA CIDADANIA**

Brasília – DF
Dezembro de 2019

SUMÁRIO

1. DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	8
1.1 CONTEXTO RELACIONADO AO PROJETO	8
1.2 REESTRUTURAÇÃO INSTITUCIONAL E PLANO ESTRATÉGICO PARA COOPERAÇÃO	11
1.3 EIXOS ORIENTADORES, MARCOS NORMATIVOS E CONCEITUAIS.....	14
2. DESAFIOS A SEREM SUPERADOS PELA COOPERAÇÃO	18
3. SUSTENTABILIDADE DOS RESULTADOS.....	19
4. JUSTIFICATIVA PARA ESCOLHA DO IICA E ENQUADRAMENTO NO PLANO DE MÉDIO PRAZO	19
5. CENÁRIO FINAL ESPERADO.....	32
6. BENEFICIÁRIOS.....	33
7. OBJETIVOS E RESULTADOS	33
8. ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO E ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL.....	35
9. CAPACIDADE DE CONTRAPARTIDA DA INSTITUIÇÃO NACIONAL EXECUTORA	36
10. MATRIZ LÓGICA DO PROJETO	37
11. INSUMOS	40
12. ORÇAMENTO GERAL E DISTRIBUIÇÃO ORÇAMENTÁRIA ANUAL	43
13. CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO	44
14. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45

Governo da República Federativa do Brasil
e
Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura
Projeto de Cooperação Técnica

Título: Fortalecimento institucional e modernização da gestão estratégica do Ministério da Cidadania para o desenvolvimento e o aperfeiçoamento de programas e políticas.

Sede do Projeto: Brasília - DF

Áreas Temáticas: Modernização da Gestão, Inclusão Social; Inclusão Produtiva; Promoção da Cidadania; Fortalecimento Institucional.

Instituição Nacional Executora: Ministério da Cidadania do Brasil (MC)

Aporte da Instituição Nacional Executora: R\$ 3.667.020,00 (três milhões, seiscentos e sessenta e sete mil e vinte reais).

Origem dos recursos: Orçamento da União (Fonte Tesouro)

Valor Total do Projeto: R\$ 3.667.020,00 (três milhões, seiscentos e sessenta e sete mil e vinte reais), segundo as seguintes fontes:

Os créditos orçamentários serão apropriados como segue: Classificação Funcional Programática 08.122.2122.2000.0001, Unidade de Despesas da Secretaria Executiva, no valor de R\$ 3.667.020,00 (três milhões, seiscentos e sessenta e sete mil e vinte reais).

Duração: 36 (trinta e seis) meses

Breve descrição do Projeto: O Projeto de Cooperação Técnica “FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL E MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA PARA O DESENVOLVIMENTO E APERFEIÇOAMENTO DE POLÍTICAS E PROGRAMAS

1. DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

1.1 CONTEXTO RELACIONADO AO PROJETO

Criado por meio do Decreto nº 9.674, de 2 de janeiro de 2019, e modificado pelo Decreto nº 10.107, de 6 de novembro de 2019, o Ministério da Cidadania (MC), órgão da administração federal direta, é composto por órgãos específicos singulares: a Secretaria Especial de Desenvolvimento Social, a Secretaria Especial do Esporte, além da Secretaria de Articulação e Parcerias e Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação com atribuições transversais.

No fulcro técnico das áreas de competência do MC, estabelecidas pelo Anexo I, Art. 1º, destacamos a política nacional de desenvolvimento social; política nacional de segurança alimentar e nutricional; política nacional de assistência social; política nacional de renda de cidadania; políticas sobre drogas; política nacional de desenvolvimento da prática dos esportes.

Neste contexto, a Secretaria Executiva (SE) figura, conforme Anexo I, Art. 2º como órgão de assistência direta e imediata ao Ministro de Estado da Cidadania, a partir de estrutura configurada pela Diretoria de Cooperação Técnica; Subsecretaria de Assuntos Administrativos; Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Governança; Subsecretaria de Tecnologia da Informação; Diretoria de Integração Institucional; Ouvidoria-Geral; e Secretaria de Gestão de Fundos e Transferências. Compete à Secretaria Executiva, entre outros aspectos:

I - auxiliar o Ministro de Estado na definição de diretrizes e programas e na implementação de ações da área de competência do Ministério;

II - assessorar o Ministro de Estado na coordenação e na supervisão das ações dos órgãos específicos singulares do Ministério e das suas entidades vinculadas;

III - supervisionar e coordenar, no âmbito do Ministério, as atividades relacionadas com os sistemas federais de planejamento e de orçamento, de contabilidade, de administração financeira, de administração dos recursos de informação e informática, de pessoal civil, de serviços gerais e de organização e inovação institucional;

(...)

VII - articular e estabelecer cooperações, estudos e parcerias com órgãos e entidades, visando a organizar, identificar, apoiar e assistir aos empreendimentos e ações que permitam o aproveitamento de oportunidades para a inclusão produtiva ou entrada no mercado de trabalho do público beneficiário dos programas do Ministério; (BRASIL, Decreto 9.674/2019) (grifo nosso).

A Secretaria-Executiva exerce, ainda, o papel de órgão setorial em vários sistemas federais, dentre os quais sublinha-se o Sistema de Organização e Inovação Institucional (SIORG), por intermédio da Subsecretaria de Assuntos Administrativos (SAA), da Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Governança (SPOG) e da Subsecretaria de Tecnologia da Informação (STI). A atribuição do SIORG é organizar as atividades de desenvolvimento organizacional dos órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Público Federal com as finalidades de, entre outras, constituir rede colaborativa voltada à melhoria da gestão

pública e proporcionar meios para melhorar o desempenho institucional e otimizar o emprego dos recursos disponíveis.

A Secretaria Especial do Esporte (SEE) do MC é responsável por garantir o acesso da sociedade brasileira ao esporte, por meio de políticas públicas inclusivas e sustentáveis, com o objetivo de promover o desenvolvimento educacional, a valorização do atleta e o bem-estar físico, mental e social, através da elaboração e implementação da Política Nacional de Esporte.

Além de desenvolver o esporte de alto rendimento, trabalha ações de inclusão social por meio do esporte, garantindo à população brasileira o acesso gratuito à prática esportiva, qualidade de vida e desenvolvimento humano.

A Secretaria Especial do Desenvolvimento Social (SEDS) atua na formulação e coordenação de políticas, programas e ações voltados à renda de cidadania, assistência social, inclusão social e produtiva nos âmbitos rural e urbano, promoção do desenvolvimento humano e cuidados e prevenção às drogas. Os programas Criança Feliz e Bolsa Família, o Cadastro Único para Programas Sociais (CadÚnico), o Sistema Único de Assistência Social (Suas) e as Políticas Nacionais de Assistência Social e de Segurança Alimentar e Nutricional compõem parte das atribuições desta secretaria especial.

No âmbito das políticas de renda de cidadania está o Programa Bolsa Família, que opera integrando e articulando várias políticas sociais no intuito de estimular o desenvolvimento das famílias, e contribuir para que elas superem a situação de vulnerabilidade e de pobreza. Na promoção do desenvolvimento humano o programa Criança Feliz figura como importante iniciativa para que famílias com crianças entre zero e seis anos ofereçam a elas ferramentas para promover seu desenvolvimento integral. Já o Sistema Único de Assistência Social (Suas) é responsável por reorganizar os serviços, programas, projetos e benefícios relativos à proteção social considerando os cidadãos que dela necessitam, tendo a centralidade na família e base no território, ou seja, o espaço social onde seus usuários vivem. As políticas de inclusão social e produtiva se dividem em rural e urbana, focalizadas em ações de promoção da alimentação saudável, aquisição de alimentos da agricultura familiar e acesso água, além de iniciativas para o fortalecimento de empreendimentos econômicos solidário e a qualificação profissional básica e continuada.

A integração das grandes áreas de Desenvolvimento Social e Esporte no MC anuncia fértil avanço da articulação intersetorial, aponta para otimização de políticas e requer aperfeiçoamento da gestão institucional. Potencializam este desafio a inclusão de duas grandes pautas: política sobre drogas e economia solidária.

O Decreto nº 9.674/2019 prevê a atuação do MC nas políticas sobre drogas quanto a educação, informação e capacitação para a ação efetiva para a redução do uso indevido de drogas lícitas e ilícitas; realização de campanhas de prevenção do uso indevido de drogas lícitas e ilícitas; implantação e implementação de rede integrada para pessoas com transtornos decorrentes do consumo de substâncias psicoativas; avaliação e acompanhamento de tratamentos e iniciativas terapêuticas; redução das consequências sociais e de saúde decorrente do uso indevido de drogas lícitas e ilícitas; e manutenção e atualização do Observatório Brasileiro de Informações sobre Droga (OBID).

A acomodação desta pauta na nova estrutura ministerial coube à Secretaria Nacional de Cuidados e Prevenção às Drogas (SENAPRED), responsável entre outras frentes, por articular, coordenar, supervisionar, integrar e propor políticas públicas relacionadas com a prevenção do uso de drogas, a atenção e a reinserção social de usuários e dependentes de drogas e a formação de profissionais que atuem com usuários de drogas e seus familiares e propor ações e projetos, coordenar, acompanhar, avaliar e articular, no âmbito das três esferas de governo, a execução da Política Nacional sobre Drogas e da Política Nacional sobre o Álcool, no âmbito de sua competência.

Além disso, figuram sob responsabilidade deste MC a articulação, coordenação, supervisão, integração e proposição das ações governamentais e do Sistema Nacional de Políticas Públicas sobre Drogas nos aspectos relacionados com o tratamento, a recuperação e a reinserção social de usuários e dependentes e ao Plano Integrado de Enfrentamento ao Crack e outras Drogas; e a atuação em favor da ressocialização e da proteção dos dependentes químicos, sem prejuízo das atribuições dos órgãos integrantes do Sistema Nacional de Políticas Públicas sobre Drogas (Sisnad).

A inclusão da economia solidária deriva do remanejamento de pauta operada pelo extinto Ministério do Trabalho e Emprego, reposicionada na Secretaria Nacional de Inclusão Social e Produtiva Urbana (Senisp). Compete ao Departamento de Economia Solidária, entre outras atribuições, propor medidas que incentivem o desenvolvimento da economia solidária, o fomento e o fortalecimento dos empreendimentos econômicos solidários e das suas redes de cooperação; coordenar, orientar e apoiar tecnicamente as atividades do Conselho Nacional de Economia Solidária; estimular a criação, a manutenção e a ampliação de oportunidades de trabalho e de acesso à renda, por meio de empreendimentos autogestionados, organizados de forma coletiva e participativa; promover a expansão dos empreendimentos solidários, mediante a abertura de canais de comercialização e a divulgação dos conceitos de comércio justo e solidário e do consumo ético

e responsável; promover a articulação de políticas de financiamento e o desenvolvimento de linhas de crédito que sejam mais adequadas e viabilizem a criação de novos empreendimentos, o desenvolvimento e a consolidação dos já existentes.

A fim de nortear ações e políticas públicas que cheguem com excelência à população, a reorganização do Ministério foi pensada por um conjunto de servidores do MC através de oficinas temáticas cuja sistematização produziu o Plano Estratégico 2019/2022. Este registro estabeleceu como missão: "Contribuir para o exercício da cidadania, promovendo o acesso à cultura, ao desenvolvimento social e ao esporte". Dentre as entregas gerenciais, destacamos o aprimoramento de estruturas e mecanismos de governança e gestão e; o aprimoramento das políticas públicas por meio da produção e gestão de conhecimento. Nesse sentido, nota-se o alinhamento dos objetivos do projeto, em especial o fortalecimento institucional e modernização da gestão por meio da assistência técnica internacional.

Ainda no contexto da nova estrutura, a SPOG, estrutura da SE, recebeu a incumbência de elaborar o planejamento estratégico do MC. Com a fusão dos extintos ministérios do MDS e ME, a tarefa de elaborar o Plano Estratégico ganhou contornos ainda mais desafiadores, uma vez que pressupõe a integração de secretarias finalísticas com culturas organizacionais diversa, políticas públicas com características distintas, bem como múltiplos entendimentos e abordagens de gestão.

A SPOG optou por metodologia própria de elaboração do Plano Estratégico, que facilitou a adaptação constante e permanente de forma a melhor adequar o processo à complexidade do Ministério, possibilitou a articulação e inserção de elementos concebidos pela Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (ENDES), assim como dos 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) e do Plano Plurianual (PPA) 2020-2023, como aspectos norteadores dos trabalhos.

A SE do MC traduz a cooperação técnica em tela enquanto estratégia potencial de continuidade do processo de fortalecimento institucional iniciado com o Plano Estratégico conduzido pela SPOG de modo a subsidiar novos aportes técnicos e conceituais que favoreçam a efetiva intersectorialidade entre as áreas que compõem o Ministério da Cidadania. O estabelecimento de objetivos, metas e prazos explícitos de operação produzidos a partir do Plano Estratégico inauguram o processo de fortalecimento institucional, e potencializa-se na medida da cooperação, avançando para a modernização da gestão.

1.2 REESTRUTURAÇÃO INSTITUCIONAL E PLANO ESTRATÉGICO PARA COOPERAÇÃO

A partir do contexto de reestruturação ministerial emergem desafios para o desenvolvimento de práticas de gestão estratégica que favoreçam a integração e formulação de programas e políticas públicas articuladas potencializadas pelo *know-how* que os órgãos detêm atualmente na implementação isolada de ações.

Urge realizar a integração de pautas e práticas diversas conduzidas historicamente por estruturas independentes, alinhadas aos seus modelos próprios de gestão e planejamento, bem como sua recontextualização sob a matriz de cooperação e interdependência no MC, de modo a potencializar proposições e preservar as identidades singulares. Essa demanda é tomada como um grande desafio para a nova gestão.

O arranjo de governança capaz de subsidiar a integração brevemente descrita no item 1.1 - Contexto Relacionado ao Projeto - requer análise sistemática de informações, realização de pesquisas, interlocução permanente, conhecimento das políticas e programas afetos a cada órgão, transparência, inovação e estabelecimento de cenários analisados de forma estratégica e operacional, de modo a oferecer a melhor utilização do recurso público na concepção e implementação de políticas e programas que correspondam às demandas da sociedade e favoreçam a inclusão social e produtiva, e a promoção da cidadania.

Os objetivos e metas estratégicas constantes do Plano Estratégico 2019/2022 do MC (versão preliminar) dimensionam os compromissos de governo para o período, dentre os quais destacamos aqueles afetos ao objeto da cooperação: a) O aprimoramento as políticas por meio da produção e gestão de conhecimento por meio de parcerias para produção e gestão de conhecimento; b) O aprimoramento de estruturas e mecanismos de governança e gestão por meio da formulação e implementação de políticas de governança, gestão de riscos e integridade e transparência. Além da formação e capacitação de agentes públicos e construção de indicadores para avaliação das políticas de promoção da Cidadania (BRASIL, 2019, no prelo).

Com a unificação de áreas, o governo enuncia uma ampliação do raio de ação e impacto de cada uma das políticas apontando para o fortalecimento da inclusão social e produtiva, do acesso - independentemente de seu território - de todos os brasileiros aos serviços, aos benefícios sociais, à oportunidade do trabalho digno, a prática de esportes como parte integrante de uma vida melhor. Adota-se neste projeto o sentido de território “entendido como um espaço construído socialmente que compreende, de forma interligada, áreas rurais e urbanas” (BRASIL, 2013, p.15).

Conforme estudo apresentado pelo IBGE acerca da classificação e caracterização dos espaços rurais e urbanos do Brasil, observa-se que 76% da população brasileira se encontram em áreas predominantemente urbanas, que correspondem somente a 26% do total de municípios. Por

outro lado, a maior parte dos municípios (60,4%) figuram como predominantemente rurais, reunindo, no entanto, apenas 17% da população. Vale ressaltar, conforme aponta o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que apesar das inúmeras mudanças na organização geográfica dos países, as dimensões das regiões urbana e rural permanecem fundamentais para o Estado e as instituições, na elaboração de diagnósticos socioeconômicos ou para o estabelecimento de políticas públicas. A tendência das classificações mais precisas busca não tratar o rural como um subproduto ou resíduo do urbano, atendendo assim uma demanda do planejamento de políticas rurais (pág. 39, documento do IBGE, 2017). Deste modo, uma vida melhor implica em bem-estar nos diferentes territórios brasileiros, urbanos e rurais.

A noção de território é a abordagem mais adequada à visão multidimensional e integrada do processo de desenvolvimento sustentável objetivada pelo Ministério. Figura como mote importante para a promoção da cidadania, já que o “território” é a unidade de planejamento mais adequada para fomentar as interações entre rural e urbano (BRASIL, 2013). Para tanto, requer novos aportes conceituais e técnicos, possíveis via cooperação técnica com vistas a aumentar a capacidade de resposta do MC diante das metas e compromissos assumidos. Assim, a abordagem de uma gestão orientada para resultados ganha centralidade na agenda, como uma possibilidade de agregar valor às ações, e o seu resultado apresenta-se como instrumento-chave para integração dos processos de gestão em prol da formulação de políticas sociais adequadas às realidades dos territórios e promotoras da inclusão social e produtiva da população brasileira.

A experiência internacional do IICA afeta à concepção e consolidação de estratégias de apoio ao desenvolvimento dos territórios, com intervenções pautadas por gestão para resultados e enfoque em ações de produção de conhecimento projetadas a médio e longo prazo, anunciam a cooperação técnica como potencial de ampliação da capacidade técnica e gerencial do MC.

A expertise do IICA em projetos orientados para o desenvolvimento econômico e ambiental sustentável, para a modernização da gestão estratégica ou mesmo para a consolidação de mecanismos institucionais de desenvolvimento territorial traduz acúmulo em ações inovadoras para a gestão de políticas públicas comprometidas com o combate à pobreza. Tal acúmulo demonstra-se bastante convergente com o compromisso do MC em realizar a inclusão de pessoas em situação de vulnerabilidade social e uma maior institucionalização de ações que integrem uma visão sobre a diversidade de territórios nas políticas por este Ministério formuladas.

Neste sentido, a atuação transversal do IICA em projetos como Fortalecimento Institucional e Gerencial da Secretaria de Estado do Desenvolvimento Agrário (SDA) no Planejamento e Execução do Projeto de Desenvolvimento Produtivo e de Capacidades – Projeto

Paulo Freire; Capacitação para uma Gestão com Base em Resultados e Melhoria Contínua de Inovações em Políticas Públicas para o Combate da Pobreza Rural no Nordeste Brasileiro – Semear Internacional ou Projeto Fortalecer os Instrumentos de Governança Fundiária voltados à Redução da Pobreza Rural, Inclusão Social e Produtiva, e Desenvolvimento Econômico e Ambiental Sustentável sublinham a competência do IICA para interface aos objetos de governança e gestão. A interface IICA focalizada no âmbito do desenvolvimento agrícola e do bem-estar rural corrobora com a perspectiva de ampliação do raio de ação e impacto das políticas públicas conduzidas pelo MC, e projeta-se em expansão no contexto da cooperação proposta, alcançando prioritariamente as políticas de inclusão social e produtiva, objeto de integração deste MC.

1.3 EIXOS ORIENTADORES, MARCOS NORMATIVOS E CONCEITUAIS

Este projeto será desenvolvido pelo Ministério da Cidadania e articula grandes áreas que compõe o MC, devendo dispor do apoio de especialistas do IICA e consultorias nacionais e internacionais, pessoas físicas e/ou jurídicas, objetivando garantir a eficácia e o desenvolvimento das ações previstas durante a vigência deste projeto.

Todas as ações previstas serão orientadas por dois eixos lógicos, a saber:

- a) Eixo de Estudos Estratégicos;
- b) Eixo de Capacitação.

Na sequência, abordamos de forma breve os eixos orientadores deste Projeto de Cooperação Técnica Internacional (PCTI), de modo a elucidar as escolhas que fundamentam as ações de interesse da Instituição Executora Nacional.

1.3.1 EIXO DE ESTUDOS ESTRATÉGICOS

O Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019 estabeleceu medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta. Em seu artigo 2º, definiu-se como “fortalecimento da capacidade institucional” o conjunto de medidas que propiciem aos órgãos ou às entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional a melhoria de suas condições de funcionamento, compreendidas as condições de caráter organizacional, e que lhes proporcionem melhor desempenho no exercício de suas competências institucionais, especialmente na execução dos programas do plano plurianual.

O parágrafo 1º informa as diretrizes para as medidas de fortalecimento da capacidade institucional:

- I - organização da ação governamental por programas;

- II - eliminação de superposições e fragmentações de ações;
- III - aumento da eficiência, eficácia e efetividade do gasto público e da ação administrativa;
- IV - orientação para resultados;
- V - racionalização de níveis hierárquicos e aumento da amplitude de comando;
- VI - orientação para as prioridades de governo; e
- VII - alinhamento das medidas propostas com as competências da organização e os resultados pretendidos.

O conceito de capacidade institucional pode ser definido como

“habilidade das administrações [para] cumprirem suas responsabilidades em um governo democrático: utilizar bem os recursos públicos e direcioná-los para os objetivos desejados; gerir programas e pessoas de forma eficiente, e avaliar se os objetivos estão sendo alcançados” (CRUZ, MONTORO e BIO, 2011b, p. 3)

Esta definição traz luz à necessidade identificada pela nova gestão do Ministério da Cidadania, de pensar uma estrutura regimental singular e de configuração otimizada, já que a relevância da agenda econômica e a alta racionalidade administrativa no uso dos recursos públicos tem sido premente.

O termo “fortalecimento institucional” encontra-se no mesmo conjunto de problemas/desafios que os termos “capacidade institucional”, “construção institucional”, “capacidade organizacional” e “desenvolvimento organizacional”. Também encontra consonância com as experiências do Organismo IICA, na cooperação técnica internacional em torno da consolidação de estratégias para desenvolvimento de territórios. Nesse sentido, ao longo deste projeto, esses termos são usados de forma intercambiável. A partir do cotejamento de bibliografias sobre o assunto, fica clara a dificuldade e os desafios da mensuração do reforço de capacidade e do fortalecimento institucional, como aponta Mizrahi (2003):

Enquanto o reforço da capacidade pode ser medido em três dimensões analíticas (institucional, organizacional e individual), os indicadores de reforço não podem ser construídos no abstrato, pois os “indicadores somente são operacionalizados quando eles estão relacionados com objetivos específicos de desenvolvimento (capacidade para quê?) e fazem referências aos atores para os quais o reforço da capacidade é direcionado (capacidade para quem?)” (MIZRAHI, 2003, p. VI, tradução nossa).

Ainda que haja múltiplas formas de mensuração, entende-se que o fortalecimento institucional deva conduzir a diferentes graus de capacidade, envolvendo um processo complexo de aprendizado, adaptação e mudança de atitudes nos níveis institucional, organizacional e individual (FERNANDES, 2016).

Dessa forma, o primeiro eixo, que trata do desenvolvimento de estudos estratégicos ao fortalecimento institucional, será orientado às atividades que englobam justamente o desenvolvimento de avaliações e diagnósticos que identifiquem sobreposição e fragmentação de ações relacionadas à inclusão social e produtiva voltadas ao bem-estar rural realizadas pelas áreas finalísticas do MC, gerando o aumento de eficiência e a racionalização dos gastos públicos.

O Eixo de Estudos Estratégicos enfrentará o desafio de fazer emergir novas questões, atores e práticas, apontando possíveis formas inovadoras de promover o fortalecimento institucional dentro de uma perspectiva estratégica. Cumpre destacar que espera-se aprimorar os mecanismos institucionais com vistas ao alcance de políticas promotoras de desenvolvimento territorial, ou seja, promotoras de cidadania em meio à diversidade de territórios. Alguns modelos de gestão de políticas públicas para o meio rural baseados na adoção das noções de justiça econômica e social e de justiça ambiental poderão inspirar a proposição de estudos e estratégias para alcançar o desenvolvimento sustentável, de modo ajustado à estrutura administrativa do Estado.

Este eixo tratará de alguns dos temas principais do debate contemporâneo, à luz do que especialistas internacionais e sob óticas distintas vêm colocando sobre a questão tratada no PCT, notadamente em torno dos obstáculos e oportunidades relacionadas a:

- a) Ampliação da capacidade do MC no desenvolvimento, fortalecimento e gestão integrada de políticas, programas e projetos relacionados à cidadania e desenvolvimento sustentável;
- b) Consolidação da participação do MC na formação de capacidades, na absorção de conhecimentos e tecnologias inovadoras necessárias à melhoria da qualidade de vida nos diferentes territórios brasileiros.

Com as atividades estruturadas nesse eixo espera-se prover conhecimentos técnicos e informações que auxiliem a proposição, e a execução de políticas públicas voltadas para o fortalecimento dos programas do Ministério da Cidadania, ao desenvolvimento social, à inclusão produtiva e desenvolvimento econômico, nos âmbitos rural e urbano, em todo o país e de forma sustentável.

1.3.2 EIXO DE CAPACITAÇÃO

O conjunto de ações desenvolvidas no eixo de Estudos Estratégicos leva ao segundo eixo, que diz respeito à Capacitação. Neste eixo serão concentrados esforços no sentido de estabelecer ações orientadas a aprofundar a compreensão dos elementos que emergem dos desafios das ações institucionais relacionadas à missão do MC.

Os processos de capacitação executados no âmbito deste projeto serão embasados na Gestão por Resultados¹. A Gestão por Resultados pode ser considerada por meio de quatro dimensões: 1) resultado como referência-chave para todo o processo de gestão; 2) atribuição de responsabilidades aos resultados pretendidos; 3) integração dos processos de gestão; 4) valorização de uma cultura organizacional com ênfase nos resultados, e não nos processos.

A Gestão orientada para Resultados deve ser capaz de comunicar, de forma clara e simples, quais são os resultados perseguidos pela organização e como eles podem ser mensurados, permitindo o monitoramento e a atribuição de responsabilidade. Esses resultados devem conduzir uma gestão integrada entre plano, orçamento e implementação, moldando a estrutura da organização (SERRA, 2007).

O resultado é uma alteração mensurável e descritível de um estado de coisas a partir de uma relação de causa e efeito. Assim, a noção de resultado pode ser atrelada a ações intencionais ou não intencionais, de efeitos positivos ou negativos. São considerados três tipos de resultados: em relação a programas e projetos, os bens e serviços oferecidos (*outputs*); em relação ao plano estratégico, as alterações desejadas na realidade (*outcomes*); e os efeitos produzidos pela intervenção a longo prazo, diretos ou indiretos, desejados ou não (*impacts*) (UNDG, 2010, p. 10).

A Gestão orientada para Resultados deve considerar idealmente na sua operacionalização as seguintes dimensões a seguir:

- Visão estratégica e escolha de prioridades;
- Monitoramento e avaliação sistemáticos;
- Gestão e desenvolvimento de pessoas;
- Governança orientada para resultados.

Tais dimensões dialogam com o *modus operandi* de realizar as intervenções, já que possuem caráter eminentemente prático. Isso significa que cada uma delas deve permear as ações implementadas, na busca pelo atingimento dos resultados já mencionados.

Segundo Wegenast, Júnior e Trevenzoli (2017), “a prática contemporânea da estratégia pública reúne três atributos principais: visão de longo prazo; alinhamento com o ambiente externo; e sustentabilidade, resiliência e capacidade de lidar com as incertezas” (p. 5). Dessa forma, o modelo de gestão pública orientada para resultados constitui-se como o modo de empreender a gestão pública baseado na tradução dos grandes desafios do Estado em políticas públicas e

¹ Do inglês *Management by Objectives* (MBO) ou *Management by Results* (MBR), a expressão “gestão por resultados” foi apresentada por Peter Drucker na obra *The Practice of Management* (1954). É considerada relevante ao setor público por designar uma forma de administrar que visa priorizar os resultados em todas as ações de todos profissionais que nele atuam, objetivando a elevação do desempenho organizacional.

carteiras de projetos e processos estratégicos. A estes elementos estão associados resultados, tanto finalísticos quanto intermediários em relações de causalidade, com indicadores, metas e prazos específicos.

A partir do Plano Estratégico do MC, é possível apreender que a Gestão por Resultados aparece como norteadora da ação ministerial para os próximos anos. Nesse sentido, expressa-se a importância de que as capacitações sejam orientadas por este aporte teórico-metodológico. Neste contexto também se situa a eleição do Organismo IICA, que possui franca experiência em projetos de cooperação técnica internacional que envolvem o desenvolvimento de capacidades, humanas e institucionais.

Os intercâmbios técnicos nacionais e internacionais dar-se-ão mediante: i) participação em cursos, seminários, workshops e encontros que visam o envolvimento dos atores relacionados às iniciativas do MC e a transferência de conhecimento nos temas relacionados com a modernização da gestão estratégica e o fortalecimento institucional; ii) participação em visitas técnicas com objetivo de verificar a aplicação direta de técnicas utilizadas para gestão integrada de políticas, programas e projetos; iii) promoção de oportunidades de sensibilização para a formação. As experiências educativas previstas devem operar com escopo inicial de público-alvo voltado aos atores envolvidos nas iniciativas do MC. O conteúdo para as experiências educativas poderá ser organizado presencialmente, e também poderá em formato Educação à Distância (EaD), produzindo escalabilidade para a multiplicação das experiências face às Unidades Descentralizadas e Vinculadas.

2. DESAFIOS A SEREM SUPERADOS PELA COOPERAÇÃO

O MC nas suas diversas frentes, terá como primado trabalhar de forma conjunta para o avanço das políticas públicas que favoreçam o desenvolvimento humano, econômico, social. O compromisso central do Ministério, portanto, é atuar no sentido de levar cidadania plena para a população nos diferentes territórios, urbano e rural, valendo-se da oportunidade de promover as políticas sob sua égide de forma mais integrada e articulada.

Além deste aspecto, a identificação de intersecção de atividades desenvolvidas por diferentes órgãos do Ministério da Cidadania e o alinhamento entre elas através de modernização da gestão subsidiada pela cooperação em tela, será capaz de corrigir duplicidades, otimizar intervenções e potencializar as capacidades de resposta humana e institucional.

Ademais o desafio de integração traduz, além de questões políticas e estratégicas, interfaces técnicas e operacionais enunciadas pela necessidade de criação de novos fluxos e

competências voltados à integração institucional, metodologia subsidiária de diagnóstico e integração de políticas, criação de indicadores de avaliação, estratégias eficazes de compartilhamento e proteção de informações, harmonização de normativos. Consiste na consolidação das institucionalidades necessárias à gestão de políticas públicas.

Diante destes desafios, as ações via Cooperação Técnica favorecem, sem se limitar a elas, ações de capacitação junto aos atores envolvidos nas iniciativas do MC, articulação e integração da atuação de diferentes órgãos e secretarias, e o desenvolvimento de ações e estudos que permitam fortalecer a instituição e modernizar a gestão. Os resultados advindos desta cooperação, projetados e sistematizados pela estrutura administrativa do MC podem oferecer importante efeito multiplicador.

3. SUSTENTABILIDADE DOS RESULTADOS

Vale ressaltar que toda a cooperação definida neste Projeto mantém como um de seus pilares a sustentabilidade dos resultados obtidos durante a execução das atividades. Isso se dá como meta importante do processo, garantindo que o MC conseguirá, ao final de cada etapa do Projeto, executar e assimilar as mudanças e melhorias, garantindo a entrega dos produtos (conhecimento, políticas, processos, etc.) gerados pelo trabalho em cooperação.

Para tanto, o PCTI contará com uma equipe de apoio operacional para gestão do Projeto, configurada pela Diretoria de Cooperação Técnica (DCT), que é parte da estrutura da SE. A DCT será responsável pela coordenação técnica e administrativa das ações previstas no Projeto, além de subsidiar o/a Diretor/a Nacional do Projeto para a realização de suas atribuições conforme estabelecido no Decreto nº 9.674/2019.

A DCT igualmente será a unidade técnica a realizar a alimentação tempestiva do Sistema de Informações Gerenciais de Acompanhamento de Projetos da Agência Brasileira de Cooperação (SIGAP/ABC) e sistemas de informação do governo, relacionados ao bom andamento do Projeto. Serão agregados um conjunto de atores relevantes na estrutura da SE, em especial a SPOG, em função da relação direta entre o objetivo geral deste Projeto e as atribuições desta subsecretaria, relacionadas com a agenda mais ampla de Governança e Inovação.

A equipe técnica gerencial do MC participará de ações e definições a serem realizadas durante a execução do PCTI em conjunto com o IICA, de modo que todas as ações previstas no Projeto sejam logradas com êxito para atingimento dos resultados esperados, materializados através de ciclos de capacitação. Em suma, todas as soluções oriundas do PCTI serão geradas em cooperação técnica com o IICA.

4. JUSTIFICATIVA PARA ESCOLHA DO IICA E ENQUADRAMENTO NO PLANO DE MÉDIO PRAZO

Considerando que a Entidade Executora Nacional deste projeto será o Ministério da Cidadania e a proposta de execução articula as áreas que compõe a pasta, faz se importante entender que no escopo de atuação do IICA, a ruralidade é um conceito de natureza territorial e não setorial. Desta maneira, os limites das ações não se delimitam pelos sistemas agrários nem os de segurança alimentar, mas levam em conta, também, as economias regionais, a dinâmica social e, mais especificamente, os territórios onde as pessoas vivem. Em outras palavras, desenvolvimento rural é um conceito espacial e multissetorial, onde a agricultura é parte dele.

Nesta perspectiva, uma grande diversidade cultural, de saberes e de potencialidades marcam as ações, que se refletem além da agricultura e vão ao encontro do cotidiano das mulheres, homens e jovens que vivem e transformam o território.

Vieira e Vieira (2003) e Santos (2006) afirmam que na nova realidade definida pelo processo de globalização, os lugares, outrora concebidos como locais (produtos da herança histórica de um determinado território) são transformados em maior ou menor grau de intensidade e complexidade em lugares globais, pois se tornam espaços que acolhem vetores da globalização e se redefinem em função das forças de pressão decorrentes desse processo.

Ainda de acordo com Vieira e Viera, ao buscarem sobreviver na economia e cultura globalizadas, as organizações culturais vêm modificando suas estruturas, organização interna, estratégias e lógica de ação, visando à eficiência e adaptação para a sobrevivência nesse novo contexto. Os territórios culturais transformam-se em lugares globais em virtude das forças de pressão que emergem desse processo.

Estas transformações e os impactos no rural brasileiro contemporâneo e sua incidência sobre as políticas públicas de desenvolvimento vêm sendo objeto de crescente preocupação de pensadores e gestores governamentais.

No propósito de contribuir para dar respostas a essa preocupação, o Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA) trabalhou, desde março de 2012, o projeto intitulado Repensando o conceito de ruralidade no Brasil: implicações para as políticas públicas, cujo objetivo foi de construir uma tipologia atualizada dos espaços rurais no Brasil, tomando por base os avanços conceituais da temática da ruralidade e territorialidade desenvolvidos no âmbito da academia, de entidades governamentais gestoras de políticas agrárias e dos movimentos sociais, avaliando as implicações dessa abordagem atualizada do rural brasileiro e das políticas públicas de promoção do seu desenvolvimento.

E mais, o projeto trabalhou fortemente no sentido de contribuir para que a visão do rural seja mais ampla e que as políticas públicas levem em conta a diversidade do rural e o fato de, além

de um espaço de trabalho e produção, se tratar de espaços de vida e expressão cultural da população.

Essa iniciativa foi resultado de uma parceria entre o IICA, por meio do Fórum de Desenvolvimento Rural Sustentável - DRS e os Ministérios do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) e o antigo Desenvolvimento Agrário (MDA), o Banco do Nordeste do Brasil (BNB), o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), a Fundação Banco do Brasil (FBB), e os Governos dos Estados de Pernambuco, da Paraíba e do Ceará.

Nesta perspectiva, mas sem se limitar a ela, redimensionar o entendimento do rural no Brasil com uma visão integrada de dimensões geográficas, sociais, econômicas, administrativas, públicas, jurídicas e estatísticas aponta diversas possibilidades de ações e intervenções em torno de políticas públicas estruturantes e setoriais que privilegiem o compromisso central do Ministério, que é atuar no sentido de levar cidadania plena para a população, valendo-se da oportunidade de promover suas políticas de forma mais integrada e articulada.

Isto posto, a discussão de uma divisão urbano x rural criou uma segmentação que não encontra mais sentido. Hoje, é de enorme pertinência a discussão sobre as relações entre as áreas denominadas rurais e a malha urbana, o tema das funções rurais dos centros urbanos, o tema da continuidade urbano-rural, o tema do periurbano e suburbano, o tema da realocação de atividades industriais na área rural, o tema dos pólos de desenvolvimento, enfim, um conjunto de aspectos de crucial importância no desenvolvimento aos quais não é possível adequar essa divisão do urbano separado do rural.

Assim, o cenário apresentado de reestruturação do Ministério com a aglutinação das grandes áreas do desenvolvimento social e esporte, e a concepção holística de que a integração e as transversalidades destes temas, bem como o pleno acesso da população brasileira a estas políticas públicas, é a estrutura da promoção da Cidadania no Brasil, traz um grande desafio de fortalecimento institucional e de gestão modernizada, orientada aos resultados.

Essa nova estrutura, a ser desenvolvida, parte do reconhecimento da necessidade de estabelecer espaços de encontro entre diversos processos políticos e institucionais, que lhes proporcionam maior viabilidade para a obtenção dos objetivos sociais do desenvolvimento.

Com efeito, a articulação de políticas, de entidades públicas e privadas e de atores sociais é um dos temas mais recorrentes nas cooperações técnicas trabalhadas pelo IICA, refletindo a percepção de que é necessário tomar consciência de que as soluções dos problemas dificilmente serão alcançadas por meio de atividades exclusivamente setoriais.

A chave para a articulação de políticas públicas se encontra em dois elementos fundamentais: compartilhar informação e sincronizar ações. Desta maneira, busca-se, por um lado, evitar a duplicação de esforços e, por outro, um maior impacto via desenvolvimento de atividades articuladas e sincronizadas.

O contexto ministerial juntamente com a orientação do IICA para a identificação de necessidades, apoio ao fortalecimento institucional e modernização da gestão se coadunam para a celebração e execução deste projeto que se mostra de grande relevância para a atual administração e governança do Ministério da Cidadania.

Ao considerar a cooperação técnica internacional um processo interativo, sem fins lucrativos, que busca desenvolver capacidades de pessoas, instituições e segmentos sociais para desempenhar funções, resolver problemas, estabelecer e alcançar objetivos com foco na competitividade e no desenvolvimento rural sustentável, o IICA define PCT como um instrumento de alinhamento das ações que desenvolve em favor da execução do seu Plano de Médio Prazo.

Um dos compromissos da atual gestão do IICA pressupõe uma atuação baseada em ser instituição moderna e eficiente apoiada em uma plataforma de recursos humanos e processos capazes de mobilizar os conhecimentos disponíveis na região e no mundo para alcançarmos uma agricultura competitiva, inclusiva e sustentável, que aproveite as oportunidades para contribuir para o crescimento econômico e o desenvolvimento e promova maior bem-estar rural e a gestão sustentável do seu capital natural.

O Plano de Médio Prazo do IICA é o documento que estabelece o vínculo entre os desafios que a agricultura das Américas enfrenta e os projetos e ações que o IICA pretende desenvolver até o ano de 2022. Todo o seu conteúdo agrupou-se em torno dos quatro objetivos estratégicos definidos no plano estratégico 2018-2022, onde se reconhece o desenvolvimento agrícola e o bem-estar rural como o principal mandato do IICA, a partir dos quais se denotam as principais transformações que espera-se ocorram na agricultura dos países do hemisfério: 1) Aumentar as contribuições do setor agropecuário ao crescimento econômico e ao desenvolvimento sustentável; 2) Contribuir para o bem-estar de todos os habitantes nos territórios rurais; 3) Melhorar o comércio internacional e regional dos países da região; 4) Aumentar a resiliência dos territórios rurais e dos sistemas agroalimentares aos eventos extremos.

O Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA), organismo do sistema interamericano, foi fundado em 1942 e tem sua Sede Central em San José, Costa Rica. Constitui uma rede de alcance hemisférico, com representações em 34 países das Américas, além de escritório na Europa, localizado em Madrid.

O IICA é uma rede com infraestrutura, recursos qualificados e valiosas plataformas, programas e projetos em nível hemisférico, regional e nacional. Possui redes de inovação que permitem intercambiar metodologias, experiências, boas práticas, tecnologias e conhecimentos, articulando programas e centros nacionais e internacionais de pesquisa nas diferentes regiões, a destacar o Procinorte, Promocafé, Procicaribe, Procicentral, Procitropicos, Prociandino e Procisur. Na esfera regional, merece mencionar as redes de políticas do IICA, como o Conselho Agropecuário do Sul, Centroamericano e Comunidade do Caribe.

Na sua estrutura hemisférica de cooperação técnica, o Instituto disponibiliza plataformas de intercâmbio de políticas em desenvolvimento sustentável, a exemplo do Foro Internacional do Desenvolvimento Rural Sustentável, o Programa Iberoamericano de Cooperación en Gestión Territorial (Proterritorios) e a Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial (ECADERT).

O IICA coopera no **fortalecimento institucional** para dotar os países de instituições capacitadas a superar seus desafios e alcançar objetivos e metas de desenvolvimento sustentável. Por ser considerado um organismo de cooperação técnica comprometido com o desenvolvimento sustentável das Américas, promove um esforço permanente de reposicionamento institucional, a fim de acompanhar as mudanças no contexto internacional e nacional e enfrentar os novos desafios para atender a demanda dos países-membros.

Em sua missão de promover a cooperação técnica internacional, fomenta o desenvolvimento de capacidades e o fortalecimento institucional, formula e executa projetos, estimula e facilita o intercâmbio de conhecimentos e experiências, além de apoiar a proposição e avaliação de políticas públicas de desenvolvimento sustentável.

No seu Plano Estratégico 2010-2020, o IICA estabeleceu como prioridade o **apoio ao fortalecimento de capacidades** de seus países membros e na melhoria de sua **institucionalidade**. Dentre as diretrizes que norteiam o desenvolvimento deste Plano, sublinham-se: **fortalecimento das capacidades institucionais, profissionais e de lideranças** (...) preparação e implementação de projetos; cooperação horizontal; e alianças e coordenação com outras organizações e mecanismos (IICA, 2010. p.5).

O Plano de 2010 também estabeleceu que o IICA fornecerá conhecimento e consultoria para fortalecer as **capacidades institucionais e humanas dos países membros** (...) (IICA, 2010. p. 37).

Además, se requiere fortalecer las capacidades de liderazgo y gestión de las entidades responsables de las políticas, a fin de que modernicen la provisión de sus servicios, incorporen procesos e instrumentos

innovadores y mejoren el acceso a información relevante y actualizada.
(IICA, 2010. p. 46).

Com a preocupação de promover a sustentabilidade inclusiva, o IICA focaliza em seu Plano de Médio Prazo (PMP 2018-2022), sua atuação nos programas de: i) **Bioeconomia e Desenvolvimento Produtivo**; ii) **Desenvolvimento Territorial e Agricultura Familiar**; iii) **Comercio Internacional e Integração Regional**; iv) **Mudança Climática, Recursos Naturais e Gestão de Riscos Produtivos**; e v) **Sanidade Agropecuária, Inocuidade e Qualidade dos Alimentos**, além dos temas transversais **Gênero e Juventude**, e **Inovação e Tecnologia**. Conta com uma vasta experiência em temas como tecnologia e inovação para a agricultura, sanidade agropecuária e inocuidade dos alimentos, agronegócios, comércio agropecuário, desenvolvimento rural, gestão dos recursos naturais e capacitação.

O PMP, dentre outros, destaca a relevância do fortalecimento e modernização institucional do setor público para enfrentar os desafios impostos pelo entorno internacional e nacional, de forma a melhorar sua eficiência e eficácia, para contribuir com a governabilidade e governança das Instituições, além de desenvolver capacidades apropriadas para a implementação eficaz de políticas públicas e projetos de investimento. No mesmo Plano, o IICA destaca a necessidade de preparar as instituições e desenvolver as capacidades institucionais para um entorno econômico e tecnológico mais complexo, onde as dimensões políticas e institucionais são elementos substanciais de transição, que requer uma base diferenciada de conhecimento de forma a influenciar políticas e regulamentações que ajudem a gerar novos processos e a administrar os custos de transição realizados.

Nesta mesma linha, o PMP focaliza no aumento da disponibilidade de capacidades institucionais e de recursos humanos, que permitam produzir, ter acesso, compartilhar e processar a informação e análises multidimensionais e multisetoriais requeridos para traduzi-los em recomendações de política e ações concretas. Neste sentido, traz também a problemática da concentração de problemas nas zonas urbanas, especialmente nas periferias das grandes cidades onde a desigualdade é maior, faz-se necessário realizar uma cuidadosa análise das políticas públicas implementadas durante as últimas décadas e, a partir das lições aprendidas, realizar um novo esforço para combater eficazmente as condições de desigualdade.

Nas suas declarações estratégicas 2018-2022, o IICA destaca os princípios de interdisciplinaridade e focalização, e evoluir para uma plataforma integrada de gestão de conhecimento especializada para os países, por meio da utilização das tecnologias de informação e comunicação, o fortalecimento de capacidades, a difusão de boas práticas e de lições

aprendidas, a comunicação para o desenvolvimento, a promoção de redes e a cooperação horizontal. Adicionalmente, no desenvolvimento de uma **gestão administrativa eficiente baseada na cultura de processos, na descentralização, na ética e na melhoria contínua orientada à resultados**, como também apoiar a **modernização dos órgãos de governo** e impulsionar ações institucionais afirmativas que estimulem um entorno diverso e inclusivo.

Dentre as atividades distintas mediante as quais o IICA cumpre seu mandato nos países estão: a) o fortalecimento institucional; b) o desenvolvimento de capacidades e formação de talento humano; c) o desenvolvimento e fortalecimento de políticas públicas; d) gestão e uso de conhecimento; e) gestão de projetos; f) a concertação e articulação de atores; g) a cooperação horizontal e; h) a gestão corporativa.

No Brasil, o IICA está presente desde 1964, participando a partir de então, pró ativamente na criação e estruturação de importantes instituições fundamentais para a promoção do desenvolvimento rural brasileiro. O Instituto apoiou tecnicamente a criação do Centro de Pesquisa do Cacau (CEPEC) e a Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira (CEPLAC), atuação esta que se ampliou nos anos setenta através de apoio institucional e assistência técnica para a criação da empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), da Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMBRATER), e do Instituto Brasileiro de Reforma Agrária (IBRA), instituição de deu origem ao atual Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA).

A experiência do IICA na criação da EMBRAPA deu-se através da necessidade à época (década de 70), de **modernizar os mecanismos de ciência e tecnologia, bem como de assistência técnica**. Participou desde o início com especialistas nacionais e internacionais, com um **diagnóstico** amplo da situação da pesquisa agropecuária no Brasil, ineficiente na época, além da estagnação da produtividade e falta de uma política de planejamento de projetos prioritários, e o insatisfatório nível de capacitação da maioria dos pesquisadores. Uma vez concluído o diagnóstico, participou da formulação de uma **proposta de organização institucional** da pesquisa.

O IICA também apresentou a proposta visual, incluindo a criação do símbolo e o logotipo adotados pela empresa. Após aprovação da proposta por parte do congresso, o apoio do IICA transcorreu-se no período de “implementação”, no período de 1972 a 1979, **participando da elaboração do planejamento e modelo institucional, desenvolvendo a gestão de recursos humanos, os processos de documentação e informação e informática**.

Seguiu-se a colaboração na etapa de “consolidação”, a partir de 1979, principalmente com as atividades de capacitação nacional e internacional dos pesquisadores (3.242 técnicos da EMBRAPA, entre mestrados, doutorados e pós-doutorados), e na coordenação do desenho e implantação do sistema de computação da Empresa, e na organização dos sistemas de documentação e informação. O mesmo envolvimento deu-se no processo de implantação da CEPLAC, onde vários técnicos do IICA contribuíram com seus conhecimentos para a orientação dos programas técnicos da Comissão, os estudos para o fortalecimento da Estação Experimental de Uruçuca e a capacitação de técnicos que atuavam no sudeste da Bahia, além de disponibilizar o acervo técnico-científico e gerencial na área da cacauicultura. Os técnicos do IICA legaram à CEPLAC toda a experiência adquirida em mais de 15 anos de trabalho em pesquisa e ensino sobre cacau e em funções de direção técnica nos próprios países, **participando de todo o processo de legitimação da entidade no seu papel institucional e técnico.**

A contribuição específica do IICA em temas de **fortalecimento institucional se dá em diversas cooperações técnicas** com diferentes Ministérios, como por exemplo, em 2006 celebrou com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA e a ABC, um PCT intitulado **“Aperfeiçoamento dos Processos de Gestão Estratégica e Operacional e Educação Corporativa”**, que teve como objetivo implantar a gestão estratégica, melhorar a gestão operacional, estabelecer a política de educação corporativa e estruturar o sistema de gestão do conhecimento, comunicação e informação.

Na mesma linha, **desde 2016 está em execução o PCT intitulado “Modernização da gestão estratégica do MAPA”** para aperfeiçoar as políticas públicas de promoção do desenvolvimento sustentável, segurança alimentar e competitividade do agronegócio, que visa contribuir para a atuação estratégica do MAPA, por meio de uma gestão orientada para resultados, permitindo formular e implementar políticas públicas que promovam o desenvolvimento sustentável, a segurança alimentar e a competitividade do agronegócio em benefício da sociedade brasileira.

Destaca-se também o projeto de Fortalecimento do Sistema Brasileiro de Defesa Agropecuária, mediante o aperfeiçoamento das ações públicas e privadas que visam assegurar a oferta de alimentos seguros, a sanidade dos animais e vegetais, e a idoneidade dos insumos usados nas atividades agropecuárias, salvaguardando o abastecimento interno e a saúde pública, além de promover a competitividade das exportações de produtos agropecuários, que traz fortemente componentes de gestão integrada de informações e sistemas nacionais de defesa agropecuária, como por exemplo, a Plataforma de Gestão Agropecuária.

O IICA, historicamente, tem atuado com as políticas públicas do país, como por exemplo através do PCT **“Nova Ruralidade Brasileira: Compreensões e Implicações na Política Pública”**, visando contribuir para a **formulação, avaliação, fortalecimento e gestão de políticas públicas de Desenvolvimento Rural Sustentável e Reforma Agrária** no contexto da ruralidade contemporânea do Brasil, em seus aspectos econômicos, sociais, culturais, ambientais e político-institucionais, suas transformações e diversidade. Ainda na temática de políticas públicas, destaca-se a Consolidação da Estratégia de Apoio ao Desenvolvimento dos Territórios Rurais, para consolidar uma nova geração de políticas públicas. Com o Ministério do Meio Ambiente, em 2009 desenvolveu iniciativas de Educação Ambiental, através do PCT **“Capacitação e Formação de Gestores e Educadores Ambientais no âmbito da Agricultura Familiar e das Comunidades Tradicionais, visando o Desenvolvimento Rural Sustentável”**, objetivando planejar os processos formativos para educadores ambientais, lideranças comunitárias e gestores públicos, e realizar as respectivas capacitações desenvolvendo conteúdo em formato de EaD.

Tradicionalmente, o IICA trabalha com temas intersetoriais. No período compreendido entre 1986 e 1989, colaborou com o Ministério Extraordinário para Assuntos de Irrigação, em parceria com a Codevasf, DNOCS, DNOS e Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária-Embrapa, na programação e implementação de ações do Programa Nacional de Irrigação-Proni. Em apoio à Secretaria de Agricultura Irrigada do Estado do Ceará (Seagri-Ce), foi desenvolvida entre 1998 e 2000 a Ação de Conjuntura Assessoramento na Implantação e Gestão dos Projetos de Irrigação na Área de Interesse da Barragem do Castanhão. No período compreendido entre 2000 e 2003, prestou cooperação técnica ao Projeto Execução de Ações de Desenvolvimento da Agricultura Irrigada nas Áreas de Atuação da Codevasf, em parceria com essa Empresa. Entre 2001 e 2003 colaborou com o DNOCS no desenvolvimento do Projeto de Cooperação Técnica Gerenciamento Integrado de Irrigação nos Tabuleiros de Russas e Baixo Acaraú, no Vale do Jaguaribe, no Ceará. Mais recentemente, cooperou com o Ministério da Integração Nacional, na Implementação das Ações de Irrigação, sob os Novos Marcos Legal e Conceitual, iniciado no ano 2000. Esse Projeto teve sequência com o PCT Desenvolvimento da Agricultura Irrigada no Brasil, sob Cenários Sustentáveis, iniciado em 2008 e encerrado em 2015, no qual desenvolveu importantes estudos na área, destacando os Planos Diretores de Agricultura Irrigada para diferentes estados brasileiros.

O IICA também tem colaborado com o governo brasileiro em iniciativas na Área de Defesa Civil. Em 2009, o governo conferiu prioridade a ações de prevenção, considerando o que determina a legislação brasileira e, também, os estudos elaborados pela Organização das Nações

Unidas - ONU. Esses estudos preconizam a aplicação de recursos em prevenção, por gerarem economia em ações de resposta aos desastres e reconstrução.

No âmbito das atividades de capacitação, o IICA colaborou em 2009 para a realização, em Brasília, do **1º Curso Regional de Assistência e Proteção para Respostas a Emergências Químicas**, com a participação de 32 técnicos de 14 países da América Latina e do Caribe, além de outros 86 cursos presenciais, nos quais foram formados 2.924 novos Agentes de Defesa Civil.

O IICA construiu relevante experiência no tratamento integrado dos assuntos próprios a cada um dos temas objeto de ação do Interáguas, pela via do planejamento regional e do desenvolvimento sustentável. As experiências mais destacadas a este respeito referem-se à cooperação técnica prestada durante a implementação do Projeto Áridas, na primeira metade dos anos de 1990. Na segunda metade dessa década, o IICA colaborou com a Secretaria Especial de Políticas Regionais-Sepre, transformada em 1999, no atual Ministério da Integração Nacional-MI, em estudos e elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável da Região Centro-Oeste-Planoeste e do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno-Planride.

Na primeira década dos anos 2000, colaborou com o MI e a Agência de Desenvolvimento do Nordeste-Adene na formulação do Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido-PDSA. Nesse contexto, cabe destacar que o IICA é o organismo internacional indicado pelo Governo Brasileiro e homologado pelo Banco Mundial para atuar como agência de cooperação dos componentes do Programa INTERÁGUAS constantes e preconizados no Acordo de Empréstimo 8074-BR – BIRD, negociado entre o Governo do Brasil e o BIRD. O Programa de Desenvolvimento do Setor Água – INTERÁGUAS. Trata-se de um esforço do Brasil na tentativa de se buscar uma melhor articulação e coordenação de ações no setor água tratando essencialmente de um programa de gestão integrada com características intersetoriais. O Programa tem como objetivos aumentar a eficiência no uso da água e na prestação de serviços; aumentar a oferta sustentável de água em quantidade e qualidade adequadas aos usos múltiplos; e melhorar a aplicação de recursos públicos no setor água reduzindo deseconomias causadas por deficiências na articulação e coordenação intersetoriais. No contexto do INTERÁGUAS, destaca-se o PCT para o **Fortalecimento Institucional e Desenvolvimento do Setor Água na Esfera do Ministério da Integração Nacional: Infraestrutura Hídrica (Água), Irrigação e Defesa Civil**, objetivando o **desenvolvimento de capacidades técnicas e institucionais, de planejamento e gestão dos órgãos e entidades responsáveis pelo desenvolvimento do Setor Água**.

O IICA desenvolveu ainda mais experiências com a introdução de tecnologias inovadoras, capacitação e troca de experiência técnica por meio do PCT com a EMBASA, “Universalização e Aperfeiçoamento da Prestação dos Serviços de Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário em Áreas Prioritárias no Estado da Bahia”, que visa garantir o melhor acesso ao abastecimento de água e ao esgotamento sanitário da população baiana.

Diante desse contexto, e notado alinhamento entre diretriz IICA que versa sobre “fortalecimento das capacidades institucionais, profissionais e de liderança (...), preparação e implementação de projetos”, e Plano Estratégico 2018/2022 MC com destaque para OM12 - Aprimorar estruturas e mecanismos de governança e gestão; OM12.4 Formar e capacitar agentes públicos, é possível observar que **IICA e MC são parceiros no sentido de compartilharem do mesmo objetivo de aperfeiçoamento de políticas públicas, visando o desenvolvimento econômico e uma vida melhor para todos.**

No âmbito da parceira supra mencionada, reiteramos que a experiência do IICA dedicada à concepção e consolidação de apoio e aperfeiçoamento às políticas públicas com enfoque para ações de modernização da gestão; fortalecimento institucional; aperfeiçoamento de processos de gestão estratégica e operacional; gestão administrativa orientada a resultados; entre outros, converge para a ampliação da capacidade técnica e gerencial do MC, favorecendo não apenas as políticas de inclusão social e produtiva, mas estendendo-se para as demais políticas objeto de integração deste MC.

Nesse espírito, o presente projeto configura-se como um instrumento eficaz de cooperação técnica e coincide com as diretrizes da ABC/MRE. Segundo a Agência, para que a cooperação técnica contribua efetivamente para os objetivos a que se propõe, é necessário que o planejamento de ações a serem implementadas seja consistente, no sentido de buscar com que o trabalho desenvolvido realmente apresente os impactos positivos almejados. E complementa que, um dos instrumentos mais importantes de esclarecimento do escopo do trabalho, por meio do qual se solicita a cooperação técnica é o documento de projeto. É por meio dele que são transmitidas informações básicas sobre os objetivos a serem atingidos, os meios necessários e os prazos de execução previstos entre outros dados.

Ao considerar a cooperação técnica internacional um processo interativo, que busca desenvolver capacidades de pessoas, instituições e segmentos sociais para desempenhar funções, resolver problemas, estabelecer e alcançar objetivos com foco na competitividade, o IICA define PCT como um instrumento de alinhamento das ações que desenvolve em favor da execução do seu Plano de Médio Prazo (PMP).

O Plano de Médio Prazo do IICA é o documento que estabelece o vínculo entre os desafios que a agricultura das Américas enfrenta e os projetos e ações que o IICA pretende desenvolver até o ano de 2022. Dentre os componentes estratégicos onde se reconhece o desenvolvimento agrícola e o bem-estar rural como o principal mandato do IICA, destaca-se o objetivo estratégico alinhado com este projeto: “Contribuir com o bem-estar de todos os habitantes nos territórios rurais”, gerando crescimento com equidade e sustentabilidade, preparando as instituições e desenvolvendo capacidades institucionais, impulsionando modelos de desenvolvimento inclusivo e que promovam a segurança alimentar e nutricional. Toma-se aqui o rural e a ruralidade “como unidade de planejamento para a implementação de políticas públicas de desenvolvimento mais efetivas para a realidade do país” (BRASIL, 2013, p.14), de maneira interconectada à dimensão urbana. Outro alinhamento dá-se através do Programa de Desenvolvimento Territorial e Agricultura Familiar, impulsionando uma adequada prestação de serviços e programas sociais e apoiando a formulação de políticas e programas inclusivos, adaptáveis aos diferentes territórios brasileiros.

O Plano de Médio de Prazo do IICA (2018-2022) informa também que nesta nova etapa de sua vida institucional, o Instituto reafirma como sua principal função a cooperação técnica orientada para a superação dos principais obstáculos que limitam o desenvolvimento. Essa cooperação técnica se construirá sobre os pontos fortes institucionais, sobre o fortalecimento de sua própria capacidade técnica e, muito especialmente, sobre a sua capacidade para gerir o conhecimento.

Nesse sentido, o principal trabalho do IICA, segundo o PMP, será identificar as necessidades e as demandas de cooperação técnica dos países membros e oferecer, com a liderança e coordenação de seus técnicos e com a participação de profissionais externos, as respostas mais adequadas a essas demandas (IICA, 2018. p.52).

Este projeto também contribui para o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especificamente os objetivos: 1) **Erradicação da Pobreza**; 2) **Fome Zero e Agricultura Sustentável**; 3) **Saúde e Bem-Estar** e 10) **Redução das Desigualdades**, conforme política Institucional do IICA, refletida em seu PMP. Além disso, a implementação de estratégias voltadas ao fortalecimento das instituições e ampliação de capacidades de gestão e governança também é parte da Agenda 2030. Nesse sentido, o ODS de número 16 destaca que não é possível trabalhar pela promoção do desenvolvimento do país sem construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.

O IICA é um organismo do Sistema Interamericano que apoia os esforços dos Estados membros em sua busca pelo desenvolvimento agrícola e pelo bem-estar rural. Sua visão é alcançar

uma agricultura interamericana competitiva, inclusiva e sustentável que alimente o hemisfério e o mundo e que, ao mesmo tempo, gere oportunidades para diminuir a fome e a pobreza dos produtores e dos habitantes dos territórios rurais.

É importante destacar que o conceito de desenvolvimento rural extrapola a ideia de modernização agrícola. O desenvolvimento está associado à ideia de criação de capacidades - humanas, políticas, culturais, técnicas - que permitam às populações rurais agir para transformar e melhorar suas condições de vida, por meio de mudanças em suas relações com as esferas do Estado, do mercado e da sociedade civil.

Para tanto, é indispensável que essas populações ampliem seu acesso a recursos - terra, crédito, conhecimento e informações, bens e serviços - públicos e privados - e tenham oportunidades de emprego e renda, saúde, educação, cultura e esporte, originadas principalmente nas políticas públicas.

O conceito de rural ou de ruralidade não está associado exclusivamente à dimensão agrícola. A visão de rural e de ruralidade destaca positivamente que a diversidade e a multifuncionalidade são marcas específicas dos espaços rurais e que o rural tem um papel importante a desempenhar no desenvolvimento do país.

Nessa concepção, o rural é entendido como um espaço social complexo, portador de três atributos interligados, complementares e indissociáveis: (1) é espaço de produção e de atividades econômicas diversificadas e intersetoriais; (2) é espaço de vida, de organização social e de produção cultural para as pessoas e (3) é espaço de relação com a natureza, o que, ao mesmo tempo, estrutura as características assumidas pelos dois atributos anteriores e determina as condições e as possibilidades de sustentabilidade ambiental e de preservação dos recursos naturais existentes (CONDRAF, 2013).

Resulta dessa perspectiva que o desenvolvimento rural deve ser abordado necessariamente como um processo social multifacetado e multidimensional de melhoria das condições de trabalho e de vida das populações rurais, de eliminação das desigualdades econômicas e sociais no campo e de preservação do patrimônio ambiental e cultural existente.

A aceitação dessas concepções de ruralidade e de desenvolvimento rural levou a duas importantes ideias condutoras para o Projeto:

a) O projeto, ao fomentar a identidade transversal do Ministério da Cidadania por meio das grandes áreas do desenvolvimento social e o esporte, torna os territórios rurais protagonistas de uma gestão orientada aos resultados.

b) O projeto ora proposto dialoga diretamente com duas grandes especialidades do IICA: bem-estar rural por meio da inclusão produtiva e o fortalecimento institucional combinado com a gestão estratégica.

O cenário apresentado de reestruturação do Ministério com a aglutinação de duas grandes áreas, o Desenvolvimento Social e o Esporte e a concepção holística de que a integração e as transversalidades destes temas, bem como o pleno acesso da população brasileira à estas políticas públicas, é a estrutura da promoção da Cidadania no Brasil, traz um grande desafio de fortalecimento institucional e de gestão modernizada, orientada aos resultados.

O contexto ministerial juntamente com a **orientação do IICA para a identificação de necessidades, apoio ao fortalecimento institucional e modernização da gestão** se coadunam para a celebração e execução deste projeto que se mostra de grande relevância para a atual administração e governança do Ministério da Cidadania.

5. CENÁRIO FINAL ESPERADO

Dada a expectativa de fortalecimento das ações promotoras de cidadania e para melhoria da gestão das políticas públicas que convergem nessa direção, espera-se ao final do Projeto de Cooperação Técnica entre o MC e o IICA:

- a) Que políticas públicas de iniciativa do MC, a partir de instrumentos estratégicos, atendam às demandas e ao dinamismo de sua nova composição finalística, na perspectiva da inclusão social e produtiva;
- b) Que haja maior racionalização dos processos que permitem a otimização de procedimentos e a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade, adequando-os às necessidades e expectativas dos cidadãos usuários, cobrindo os territórios do MC e estendendo a possibilidade de se acompanhar os dados estratégicos e gerenciais do Ministério;
- c) Que a política (diretrizes, procedimentos e normas) de educação corporativa esteja alinhada ao processo de gestão e diretrizes estratégicas do MC e orientada pelas dimensões tecnológica, gerencial e relacional;
- d) Que haja um maior compartilhamento das informações existentes no MC, a partir da organização do conhecimento nas diversas áreas com agregação de valor aos produtos e serviços fornecidos pelo Ministério;
- e) Que sejam fortalecidas as Secretarias do MC, modernizando sua estrutura institucional e implantando áreas específicas para inteligência e formação de pessoal especializado em gestão por resultados e desenvolvimento e gestão de projetos especiais;

- f) Que se fomentem atividades de controle e organização de informações gerenciais para racionalização e integração de esforços na administração das políticas públicas do MC;
- g) Que o modelo de gestão e de governança focada em resultados seja aperfeiçoado e aprimorado em prol da administração pública.

6. BENEFICIÁRIOS

O MC **figura como beneficiário principal e direto** do processo de fortalecimento institucional e **modernização** da gestão. Esse processo **permitirá enfrentamento de aspectos** limitadores, ou pontos críticos ao desempenho administrativo, direcionando o provimento de atendimento com qualidade, das demandas da sociedade brasileira nos territórios onde habita, aprimorando e modernizando sua atuação na execução e elaboração de suas políticas públicas.

No Ministério, os principais beneficiários do projeto serão atores envolvidos nas iniciativas do MC, desde altos gestores até colaboradores técnicos, sumariamente formuladores de políticas relacionadas a cidadania.

Serão beneficiados diretamente os atores envolvidos nas iniciativas do MC a partir dos processos de capacitação voltados para gestores sociais responsáveis pela formulação das políticas capitaneadas pelo Ministério. Indiretamente, também podem ser consideradas beneficiárias deste projeto todas as famílias atendidas pelos programas sociais do governo federal. Deste modo, a sociedade brasileira constitui-se beneficiária indireta da execução do PCTI à medida em que usufruirá de maneira mais efetiva das políticas de cidadania.

A sociedade brasileira será a beneficiária indireta da execução do PCTI, pois usufruirá, de maneira mais efetiva e racional, os serviços prestados pelo Ministério da Cidadania, de modo a permitir um controle e acompanhamento ainda mais efetivo das informações de gestão do Ministério da Cidadania e seus órgãos associados.

Também de forma indireta, se beneficiarão do Projeto, as populações em situação de vulnerabilidade social, rural e urbana, por meio do acesso a políticas públicas geridas de forma mais transversal e orientadas às entregas sociais a que se destinam, a inclusão produtiva rural, o acesso ao esporte, à segurança alimentar e nutricional, ao desenvolvimento agrícola e ao bem-estar rural.

7. OBJETIVOS E RESULTADOS

Objetivo imediato 1: Ampliar a capacidade do Ministério da Cidadania de gerir de forma integrada as políticas, programas e projetos que estruturam a construção da cidadania nos diferentes territórios brasileiros.

- Resultado 1.1. Diagnóstico institucional e mapeamento de intersecções, transversalidades e interdependências entre as áreas que compõem o Ministério da Cidadania e que desempenhem ações voltadas ao bem-estar rural elaborados.
- Resultado 1.2. Estratégia de articulação institucional para a gestão sistêmica e integrada que privilegie a complementaridade de políticas, programas e projetos do Ministério da Cidadania com foco na inclusão social e produtiva estabelecida.
- Resultado 1.3. Estratégias de execução da gestão do conhecimento elaboradas.
- Resultado 1.4. Proposta de modernização de fluxos, processos, instrumentos normativos e regulatórios do MC elaborada e disponibilizada.

Objetivo imediato 2: Consolidar a formação técnica e gerencial dos atores envolvidos nas iniciativas do MC na construção própria de capacidades, com base na produção de conhecimentos e tecnologias necessárias à gestão pública orientada por resultados.

- Resultado 2.1. Estratégias e metodologias de formação, capacitação e treinamento de atores envolvidos nas iniciativas do MC para atuarem como multiplicadores elaboradas e validadas, em temas relacionados à gestão transversal e integrada de programas e projetos voltados ao campo do bem-estar rural do Ministério da Cidadania.
- Resultado 2.2. Metodologias e planos de capacitação de atores envolvidos nas iniciativas do MC em aspectos inerentes à gestão por resultados de suas políticas, programas e projetos voltados ao campo do bem-estar rural elaborados e validados.

Estes dois objetivos imediatos, bem como os resultados a serem alcançados, se relacionam diretamente ao Mandato do IICA, à medida que, a partir do desenvolvimento deste projeto, busca-se ampliar a capacidade do Ministério da Cidadania em gerir de forma integrada as políticas, programas e projetos voltados ao bem-estar rural na interface que estrutura a construção da cidadania nos diferentes territórios brasileiros.

Será necessária a elaboração de diagnóstico institucional e mapeamento de intersecções, transversalidades e interdependências entre as áreas que compõem o Ministério da Cidadania e que desempenhem ações voltadas ao bem-estar rural. Tais estudos serão sucedidos pelo desenvolvimento de estratégias e metodologias de formação, capacitação e treinamento de

atores envolvidos nas iniciativas do MC para atuarem como multiplicadores, em temas relacionados à gestão transversal e integrada de programas e projetos voltados ao campo do bem-estar rural do Ministério da Cidadania.

Na área do desenvolvimento social, por exemplo, são conhecidas as políticas voltadas ao bem-estar rural. Por meio da Secretaria Nacional de Inclusão Produtiva e Rural são operacionalizados o Programa de Aquisição de Alimentos, o Programa Cisternas, o Fomento Rural, entre outros. Por outro lado, a necessidade de se conhecer as possibilidades e de se desenvolver estratégias de focalização voltadas ao bem-estar rural nas demais políticas desenvolvidas pela MC, como no esporte ou nas políticas de prevenção às drogas, está anunciada pela própria criação do Ministério da Cidadania.

Dessa forma, a articulação do projeto em tela junto ao IICA vai ao encontro da expertise do Organismo à medida que se debruça sobre temas afeitos à inclusão social, produtiva e bem-estar rural, além do desenvolvimento e inovação institucional, enquadrando-se nos objetivos do Acordo Básico entre o Governo Brasileiro e IICA, datado de 1984 e que preceitua que os programas de cooperação técnica com o IICA atenderão aos interesses prioritários do Brasil e serão relacionados com o desenvolvimento agrícola e o bem-estar rural.

8. ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO E ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL

A implementação das ações deste Projeto compreende o triênio 2020/2022. Neste sentido, é previsto cronograma de execução que deve refletir as distintas fases que se desdobram no período de sua vigência.

- a) Ano de 2019: fase inicial, com elaboração do instrumento de planejamento anual e consequente descentralização de recursos do MC ao IICA, início das contratações. Dado o contexto de celebração do PCTI já no segundo semestre do exercício, considera-se discreta execução (em torno de 10%) e consolidação dos arranjos operacionais, bem como provimentos financeiros do Projeto;
- b) Ano de 2020: plena execução, 35% das atividades em andamento e cumprimento integral dos desembolsos previstos para o exercício;
- c) Ano de 2021: padronização e execução de mais 40% das atividades previstas, cumprimento integral dos desembolsos previstos para o exercício;
- d) Ano de 2022: execução otimizada e voltada à finalização do projeto, mais 15% das atividades previstas.

O PCTI, em sua operacionalização, contará com um(a) Diretor(a) Nacional do Projeto e um(a) Coordenador(a) Técnico(a) indicados pelo MC e um(a) Supervisor(a) de Projeto apontado pelo IICA e integrante do corpo técnico do Organismo, os quais serão responsáveis pelo direcionamento de esforços para que, de forma integrada e complementar, os objetivos imediatos e de desenvolvimento sejam plenamente alcançados. Na operacionalização do PCT serão observados:

- a) Elaboração e execução de Planos Operativos Anuais (POA), contendo: análise da situação e justificativa do produto; objetivos e metas previstas; ações básicas a desenvolver; proposição de metodologia do trabalho, com destaque para: discriminação e quantificação dos recursos materiais, financeiros e humanos necessários; cronograma; resultados a serem gerados; e benefícios esperados.
- b) Os produtos e atividades que constituirão o POA servirão de base técnica para o acompanhamento e avaliação dos trabalhos da cooperação do IICA, em cada ano;
- c) Os produtos elaborados por consultores - pessoas físicas ou jurídicas - contratadas pelo IICA, de acordo com as especialidades requeridas e as normas vigentes, tendo como contrapartida, pessoal técnico designado pelo MC;
- d) A coordenação e o acompanhamento dos trabalhos das consultorias, que serão realizados conjuntamente entre MC e ao IICA,

Para a implantação do PCTI deverá haver uma perfeita coordenação entre a Secretaria Executiva do MC, com destaque para função de coordenação técnica e administrativa da DCT/SE/MC, e do Ministério com o IICA, contando com a participação da Agência Brasileira de Cooperação (ABC) no que competir.

9. CAPACIDADE DE CONTRAPARTIDA DA INSTITUIÇÃO NACIONAL EXECUTORA

A capacidade de contrapartida da Instituição Nacional Executora deverá ser expressa por seus aportes físico-financeiros ao Projeto. A principal contrapartida do MC é o aporte da estrutura de sua equipe técnica de coordenação do presente projeto localizada na DCT/SE/MC, composta por diferentes profissionais distribuídos em atividades de planejamento e monitoramento, execução, gestão orçamentária e financeira. O Ministério disponibilizará ainda aportes de distintas áreas técnicas, a exemplo da ora mencionada SPOG, para proposição por meio de planejamento anual e validação das atividades executadas no âmbito do projeto. Também serão disponibilizadas instalações governamentais, do MC, e equipamentos necessários à implementação do projeto. Estará à disposição o pessoal técnico e administrativo pertencente ao seu quadro de funcionários sem ônus para o projeto.

10. MATRIZ LÓGICA DO PROJETO

A matriz lógica está integrada por dois Objetivos Imediatos, assim especificados:

OBJETIVO IMEDIATO 1	Ampliar a capacidade do Ministério da Cidadania de gerir de forma integrada as políticas, programas e projetos que estruturam a construção da cidadania nos diferentes territórios brasileiros.		
RESULTADOS	Atividades	INDICADORES	MEIOS DE VERIFICAÇÃO
<p>Resultado 1.1. Diagnóstico institucional e mapeamento de intersecções, transversalidades e interdependências entre as áreas que compõem o Ministério da Cidadania e que desempenhem ações voltadas ao bem-estar rural elaborados.</p>	<p>1.1.a. um estudo de diagnóstico sobre o processo de aglutinação das áreas que compõem o Ministério da Cidadania. 1.1.b. um estudo de mapeamento de intersecções, transversalidades e interdependências entre as grandes áreas que estruturam o Ministério da Cidadania.</p>	<p>Dois estudos de diagnóstico e mapeamento institucional elaborados.</p>	<p>Um estudo de diagnóstico institucional entregue e aprovado Um estudo de mapeamento de intersecções, transversalidades e interdependências entregue e aprovado</p>
<p>Resultado 1.2. Estratégia de articulação institucional para a gestão sistêmica e integrada que privilegie a complementariedade de políticas, programas e projetos do Ministério da Cidadania com foco na inclusão social e produtiva estabelecida.</p>	<p>1.2.a. um diagnóstico das políticas, programas e projetos desenvolvidos pelo Ministério da Cidadania que destaque a complementariedade de ações. 1.2.b. uma proposta de articulação institucional por meio da gestão integrada das áreas que compõem o Ministério da Cidadania.</p>	<p>Um diagnóstico de políticas, programas e projetos que indique complementariedade de ações. Um estudo contendo subsídios para alinhamento estratégico das Diretrizes do Ministério da Cidadania e gestão sistêmica e integrada dos seus bancos</p>	<p>Estudo da situação atual e alternativas para gestão sistêmica e integrada que inclua metodologia e modelo para implantação da estratégia de integração entregue e aprovado.</p>

		de dados, programas e projetos.	
Resultado 1.3 Estratégias de execução de gestão de conhecimento elaboradas.	<p>1.3.a. um diagnóstico das soluções (ferramentas, fluxos (comunidades, redes, repositório), afetas à gestão de conhecimento praticados pelas áreas que compõem o Ministério da Cidadania.</p> <p>1.3.b. uma proposta para implementação da gestão de conhecimento que articule os níveis estratégico e gerencial do Ministério da Cidadania (MC).</p>	Um diagnóstico e uma proposta de gestão de conhecimento elaboradas e complementares.	Relatórios e documentos técnicos contendo estratégias e métodos de gestão de conhecimento difundidos.
Resultado 1.4. Proposta de modernização de fluxos, processos, instrumentos normativos e regulatórios do MC elaborada e disponibilizada.	<p>1.4.a. um estudo de mapeamento de fluxos afetos à Secretaria Executiva com proposição de alinhamento e aprimoramento de processos.</p> <p>1.4.b. um modelo de modernização de processos considerando o novo arranjo institucional composto por três áreas distintas com histórico de regulamento institucional próprio.</p>	Uma proposição de modernização de processos de acordo com novo marco institucional.	Relatórios e documentos técnicos de modernização difundidos.

OBJETIVO IMEDIATO 2	Consolidar a formação técnica e gerencial dos atores envolvidos nas iniciativas do MC na construção própria de capacidades, com base na produção de conhecimentos e tecnologias necessárias à gestão pública orientada por resultados.		
RESULTADOS	Atividades	INDICADORES	MEIOS DE VERIFICAÇÃO

<p>Resultado 2.1. Estratégias e metodologias de formação, capacitação e treinamento de atores envolvidos nas iniciativas do MC para atuarem como multiplicadores elaboradas e validadas, em temas relacionados à gestão transversal e integrada de programas e projetos do Ministério da Cidadania.</p>	<p>2.1.a. proposição e implementação de capacitação voltada a atores envolvidos nas iniciativas do MC que aborde a atuação integrada entre as áreas finalísticas.</p>	<p>Número propostas metodológicas elaboradas e implementadas abordando a temática de atuação integração MC.</p>	<p>Documento contendo, para cada formação, capacitação e treinamento, a descrição da metodologia, impacto esperado, lista de frequência e material didático produzido.</p>
<p>Resultado 2.2 Metodologias e planos de capacitação de atores envolvidos nas iniciativas do MC em aspectos inerentes à gestão por resultados de suas políticas, programas e projetos voltados ao campo do bem estar rural elaborados e validados.</p>	<p>2.2.a. uma proposta metodológica de capacitação para equipe gestora do MC na temática de gestão por resultados. 2.2.b. capacitações de atores envolvidos nas iniciativas do MC na temática de gestão por resultados.</p>	<p>Uma proposta metodológica de capacitação Número de propostas metodológicas implementadas na temática de gestão por resultado</p>	<p>Documentos técnicos contendo propostas metodológicas e planos de capacitação validados.</p>

11. INSUMOS

OGM	DESCRIÇÃO	OBJETO DA CONSULTORIA	QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO ESTIMADO (R\$)	MATRIZ LÓGICA
158400	Contratos por Resultados e Serviços	Contratação de consultorias especializadas (pessoa jurídica), para desenvolver e aplicar proposta metodológica de capacitação e treinamento voltados à gestão integrada, inovação institucional e gestão por resultados.	2	R\$400.000,00	Resultados 2.1 e 2.2
		Contratação de consultorias especializadas (pessoa jurídica), para realizar estudos, formular proposições e estratégias, implementar metodologia e procedimentos operacionais para a estruturação de gestão integrada, mapeamento e modernização de fluxos, processos e normativos.	2	R\$400.000,00	Resultados 1.1 e 1.4
		Contratação de consultorias especializadas (pessoa física), para realizar estudos diagnóstico e formular proposições e estratégias orientadas à aglutinação das áreas que compõem o Ministério da Cidadania, bem como identificar intersecções, transversalidades e interdependências.	3	R\$158.400,00	Resultados 1.1 e 1.2
		Contratação de consultorias especializadas (pessoa física), para elaborar estudo diagnóstico orientado à integração de políticas, programas, projetos, processos e desenvolver proposições e estratégias, modernização de processos e fluxos que potencializem a gestão integrada destes elementos.	3	R\$ 158.400,00	Resultados 1.2 e 1.4
		Contratação de consultorias especializadas (pessoa física), para desenvolver diagnóstico de soluções praticadas em gestão do conhecimento e da informação, proposição de estratégia de integração de soluções que articule os níveis estratégico e gerencial do Ministério da Cidadania (MC), e análise das intervenções produzidas no âmbito do projeto de cooperação	3	R\$158.400,00	Resultados 1.3

		com impacto para a ampliação da capacidade de gestão integrada do MC.			
		Contratação de consultorias especializadas (pessoa física), para propor estratégias metodológicas de formação da equipe gestora acerca das melhores práticas no campo da inovação institucional e gestão por resultados.	2	RS\$158.400,00	Resultados 2.1 e 2.2
		Subtotal		RS 3.342.400,00	

OGM	DESCRIÇÃO	MEMORIAL DESCRITIVO	QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO ESTIMADO (R\$)	MATRIZ LÓGICA
3	Capacitação: a) honorários, diárias e despesas de viagem de moderadores, facilitadores, consultores e palestrantes; b) diárias e despesas de viagem e hospedagem de participantes convidados aos eventos; c) não há previsão de pagamento de	Participação em cursos e seminários, além de intercâmbios técnicos nacionais e internacionais de profissionais, acadêmicos e experts nos temas de capacitação deste projeto, sem vínculo com a administração pública, que venham a participar, palestrar ou conduzir tais eventos.	2	R\$ 75.000,00	Resultados 2.1 e 2.2

12. ORÇAMENTO GERAL E DISTRIBUIÇÃO ORÇAMENTÁRIA ANUAL

OGM	2019	2020	2021	2022	TOTAL
OGM 1 - Pessoal Profissional Internacional	-	-	-	-	-
OGM 2 - Pessoal Nacional (PPL e PSG)	-	-	-	-	-
OGM 3 - Eventos de Capacitação	-	-	R\$ 75.000,00	R\$ 75.000,00	R\$ 150.000,00
OGM 4 - Viagens de Pessoal Permanente	-	-	-	-	-
OGM 5 - Publicações	-	-	-	-	-
OGM 6 - Aquisição de Livros e Equipamentos	-	-	-	-	-
OGM 7 - Serviços Gerais	-	-	-	-	-
OGM 8 - Contratos por resultados e Serviços	R\$ 98.550,00	R\$1.594.977,00	R\$978.793,00	R\$670.080,00	R\$ 3.342.400,00
OGM 9 - Outros Custos	-	-	-	-	-
Sub total - Geral	R\$98.550,00	R\$1.594.977,00	R\$1.053.793,00	R\$745.080,00	R\$ 3.492.400,00
Taxa Institucional - TIN (5%)	R\$4.927,50	R\$79.748,85	R\$52.689,65	R\$37.254,00	R\$ 174.620,00
TOTAL	R\$103.477,50	R\$1.674.725,85	R\$1.106.482,65	R\$782.334,00	R\$ 3.667.020,00

13. CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO

	2019	2020												2021												2022											
	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Resultado 1.1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x																										
Resultado 1.2							x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x																		
Resultado 1.3							x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x																		
Resultado 1.4	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x																							
Resultado 2.1																	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Resultado 2.2																	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x