

Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura – IICA
Representação no Brasil

Gestão de Projetos de Cooperação
Técnica Internacional:
A experiência do IICA no Brasil

Aureliano da Costa Matos
Cristina Costa Bernardi
Heithel Souza Silva

Brasília, julho de 2010.

© Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA). 2010

O IICA promove o uso justo deste material, pelo que se solicita sua respectiva citação.

Esta publicação também está disponível em formato eletrônico (PDF) no sítio *Web* institucional www.iica.org.br

Coordenação editorial: Fernanda Tallarico

Copidesque: Cecília Fujita

Diagramação: Representação do IICA no Brasil

Leiaute da capa: Estevão Mendes

Impressão Digital:

Imagens: Arquivo IICA

Gestão de Projetos de Cooperação Técnica Internacional:
a experiência do IICA no Brasil / Aureliano da Costa Matos,
Cristina Costa Bernardi, Heithel Souza Silva – Brasília: IICA,
2010.

236 p.16 x 23 cm

ISBN 978-92-9248-291-6

1. Cooperação Internacional 2. Projetos 3. Assistência Técnica
4. Brasil I. Costa Bernardi, Cristina II. Souza Silva, Heithel III. IICA
IV. Título

AGRIS
E14

DEWEY
338.91

Se conhecimento é fator crucial de inovação, para inovar é necessário conhecimento inovador.

Conhecimento inovador se obtém pela pesquisa como atitude cotidiana. Saber pensar e aprender a aprender correspondem ao compromisso de sair da mera cópia, para postar-se como capaz de construir conhecimento. E isto inclui, no mesmo processo, compreender e inovar a realidade.

Pedro Demo, educador.

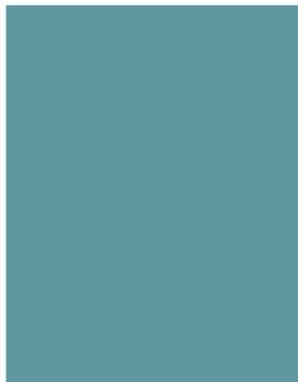
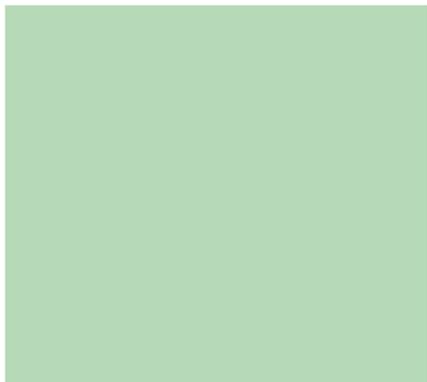
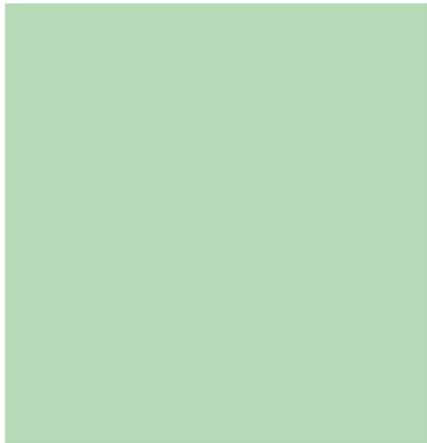
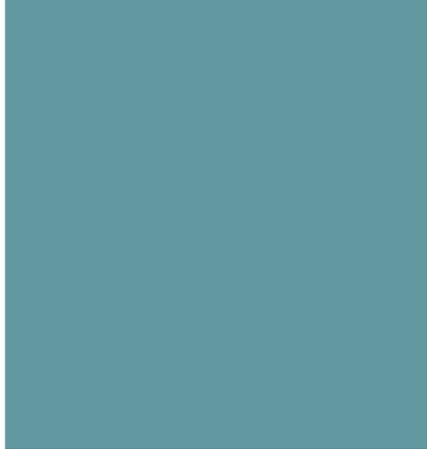


SUMÁRIO

PREFÁCIO	9
APRESENTAÇÃO	13
1. O IICA NO BRASIL	17
1.1. Um pouco de história.....	17
1.2. Resultados da cooperação técnica	19
1.2.1. Cooperação técnica no Brasil	19
1.2.2. Cooperação técnica em outros países	28
2. PROJETO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA	31
2.1. Considerações gerais	31
2.2. Contextos institucionais e legais do PCT.....	34
2.3. PCT como instrumento eficaz de cooperação técnica	38
2.4. Ciclo do PCT	42
3. IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES	47
4. NEGOCIAÇÃO DE PCTS	51
4.1. Construindo a parceria	53
4.2. Análise de mérito do futuro PCT.....	54
4.3. Investimentos da RIB em futuras parcerias	59
5. ELABORAÇÃO, ANÁLISE E MATERIALIZAÇÃO DO PCT	63
5.1. Princípios e condicionantes	63
5.2. Suporte técnico à elaboração.....	67
5.3. Metodologias para especificação da demanda	67
5.3.1. Oficina	70
5.3.2. Entrevistas semiestruturadas.....	77
5.3.3. Painel de percepções de especialistas.....	82

5.4.	Assistência da RIB à análise do PCT pela ABC/MRE	84
6.	EXECUÇÃO E GESTÃO DO PCT	87
6.1.	A regulação da execução dos PCTs no Brasil	87
6.2.	Referências teóricas e práticas para a gestão dos PCTs	88
6.2.1.	Focos da ação gerencial dos PCTs.....	90
6.3.	Instâncias, instrumentos e estratégias de gerenciamento dos PCTs	97
6.3.1.	A modalidade de execução nacional e suas instâncias de gestão.....	98
6.3.2.	Unidade de gerenciamento de PCTs da RIB.....	100
6.3.3.	Principais instrumentos de gestão	110
6.3.4.	Reunião de intercâmbio	112
6.3.5.	Participação de especialistas da RIB na gestão dos PCTs.....	113
7.	ENCERRAMENTO DO PROJETO	115
7.1.	Registro e divulgação de resultados	117
8.	AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DOS PCTS	119
8.1.	Contribuições da RIB para a avaliação de impacto e de resultados dos PCTS	119
8.2.	Construção do marco zero e dos indicadores de impacto e resultados dos PCTS	123
9.	LIÇÕES APRENDIDAS	127
10.	REFERÊNCIAS	135
ANEXOS		138
Anexo A	Decreto nº 86.365, de 15 de setembro de 1981.....	139
Anexo B	Decreto nº 361, de 10 de dezembro de 1991.....	151
Anexo C	Decreto Nº 5.151, de 22 de julho de 2004	165
Anexo D	Portaria MRE nº 717, de 9 de dezembro de 2006	171

Anexo E	Programa executivo relativo ao Acordo Básico sobre privilégios e imunidades e relações institucionais entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA) para a implementação do Projeto de Cooperação Técnica	182
Anexo F	Roteiro para elaboração do Projeto de Cooperação Técnica	194
Anexo G	Roteiro para a elaboração do plano operativo anual	209
Anexo H	Guia para elaboração de Termo de Referência (TR)	218
Anexo I	Roteiro para a elaboração de relatórios de progresso dos projetos de cooperação técnica do IICA no Brasil	221
Anexo J	Relatório final	228



Prefácio

A cooperação técnica promovida pelo Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA) junto aos seus parceiros é um processo interativo que busca expandir a capacidade de pessoas, instituições e segmentos e grupos sociais para desempenhar funções, resolver problemas e estabelecer e alcançar objetivos, tendo em vista o desenvolvimento sustentável.

Ao longo do tempo, pelo menos quatro instrumentos foram ou são ainda utilizados para materializar e colocar a *expertise* e os serviços especializados da Representação do IICA no Brasil (RIB) em favor da cooperação técnica. São eles: os acordos gerais de cooperação, os convênios, os contratos e os projetos de cooperação técnica (PCTs). As quatro décadas de atuação do IICA no Brasil deram uma experiência específica que acompanhou a história e contribuiu, de alguma forma, para a evolução da realidade rural brasileira.

Nos últimos anos, os PCTs têm-se destacado como fortes e mais frequentes instrumentos de materialização das atividades de cooperação técnica do IICA no Brasil. A experiência da RIB na negociação, elaboração, execução e gestão da cooperação técnica por intermê-

do dos PCTs aqui posta tem dois objetivos: registrar como legado técnico um trabalho que se desenvolve há mais de 15 anos e oferecer aos interessados, em especial às Representações do IICA em outros países, as lições aprendidas com o exercício de um instrumento que agrega valor à cooperação técnica, amplia a visibilidade, marca importantes posições institucionais no país e contribui para a política de recuperação de custos institucionais.

O conhecimento obtido e aqui relatado ainda tem muito caminho a percorrer. É rico porque vivenciado num país de grandes desigualdades e muita diversidade política, econômica, social e cultural. A República Federativa do Brasil tem a sua organização político-administrativa compreendida pela União, 26 estados, o Distrito Federal e cerca de 5.600 municípios, todos autônomos por preceito constitucional. Isso significa uma gama enorme e variada de possibilidades de articulações, de celebração de parcerias para o desenvolvimento da cooperação técnica por intermédio dos PCTs.

Outro aspecto a destacar, no caso brasileiro, é o número de instâncias institucionais que atuam em favor do desenvolvimento rural e da agropecuária. No âmbito nacional cabe citar: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), Ministério do Desenvolvimento Social, Ministério da Integração Nacional (MI), Ministério de Minas e Energia (MME), Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), Ministério do Meio Ambiente (MMA), Ministério do Planejamento, Ministério da Pesca e da Aquicultura, Ministério das Relações Exteriores, Centrais Elétricas Brasileiras S.A. (Eletrobras), Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), Fundação Banco do Brasil (FBB), Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama), Instituto Nacional de Meteorologia (INMET) e Banco do Brasil. No âmbito regional¹, cabe mencionar o Banco do Nordeste (BNB), as Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. (Eletronor-

1 O Instituto Souza Cruz (ISC), que tem parceria celebrada com o IICA, atua nos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná.



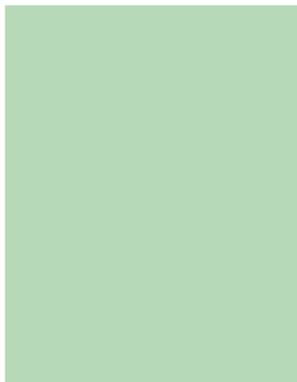
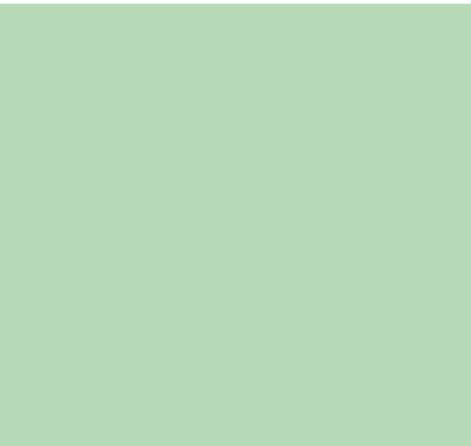
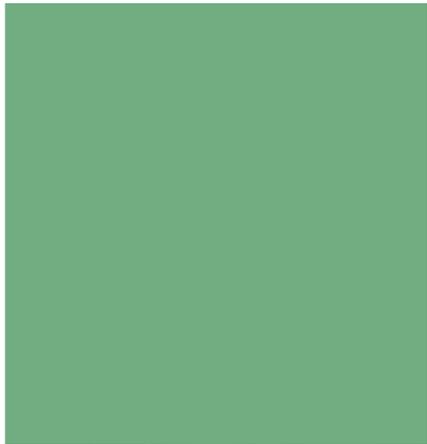
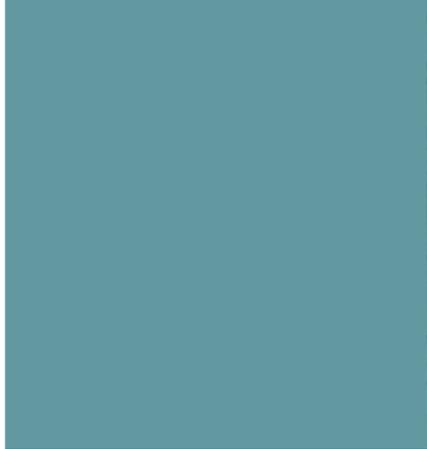
O conhecimento obtido e aqui relatado ainda tem muito caminho a percorrer. É rico porque vivenciado num país de grandes desigualdades e muita diversidade política, econômica, social e cultural. Isso significa uma gama enorme e variada de possibilidades de articulações, de celebração de parcerias para o desenvolvimento da cooperação técnica por intermédio dos PCTs.

te), a Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e Parnaíba, o Departamento Nacional de Obras Contra as Secas e o Instituto Souza Cruz. No plano estadual, as Secretarias de Estado de Agricultura, de Recursos Hídricos, de Assuntos Fundiários e Apoio à Reforma Agrária, de Desenvolvimento Agrário, de Educação, de Planejamento, a Companhia de Engenharia Ambiental (CERB/BA) e o Instituto de Gestão das Águas e Clima (Ingá/BA).

Algumas dessas instâncias podem, com maior ou menor intensidade, propor e executar políticas públicas, em face da autonomia que lhes é constitucionalmente conferida. A RIB possui ou possuiu PCTs com quase todas elas. É nesta complexidade que a RIB construiu sua experiência em gestão de atividades de cooperação técnica por intermédio dos PCTs. É com esta visão e com este espírito de compartilhamento de ideias que oferece a parceiros e interessados este documento como um instrumento de intercâmbio técnico construído a partir de seu conhecimento tácito e de sua prática.

CARLOS AMÉRICO BASCO

Representante do IICA no Brasil



A elaboração deste documento firma-se no propósito de contribuir com os atores sociais e institucionais, nacionais e estrangeiros, que atuam na negociação, elaboração, execução, gestão e avaliação de iniciativas de cooperação técnica internacional.

Apresentação

A cooperação técnica que marca a participação do IICA no Brasil, há mais de quatro décadas, busca, a cada ano, afirmar-se como um mecanismo cada vez mais eficaz de auxílio ao desenvolvimento socioeconômico nacional. Seus esforços concentram-se na transferência de conhecimentos em bases não comerciais, cujos objetivos são, em grande parte dos casos, previamente definidos, acordados e consubstanciados num PCT.

A elaboração deste documento firma-se no propósito de contribuir com os atores sociais e institucionais, nacionais e estrangeiros, que atuam na negociação, elaboração, execução, gestão e avaliação de iniciativas de cooperação técnica internacional. Decorre da reflexão e análise da prática vivenciada pela RIB ao longo dos últimos dez anos de atuação com PCTs e ampara-se nas ricas e imprescindíveis contribuições recebidas pelos mais diversos profissionais de dentro e de fora do IICA que atuam e atuaram com PCTs.

Em essência, o documento descreve os caminhos percorridos entre a identificação e a concretização de uma oportunidade de cooperação técnica que, no Brasil, abrange instituições dos três níveis de governo: federal, estadual e municipal. Dá especial ênfase ao processo de elaboração dos PCTs porque defende que a participação é fundamental para assegurar um nível sustentável de execução dos projetos.

O documento descreve, ainda, o cenário da regulação brasileira para a cooperação técnica, demonstrando os rebatimentos e as implicações daí decorrentes, principalmente no que concerne à gestão dos PCTs. Conclui com uma análise do aprendizado da RIB em face da experiência vivenciada, com o objetivo de propiciar a reflexão sobre as práticas daque-



les que trabalham com cooperação técnica.

Trata-se de uma contribuição, que certamente merecerá reparos e ajustes, e nisso reside a certeza dos autores de que este trabalho se firmará e reafirmará permanentemente quando confrontado com a realidade.

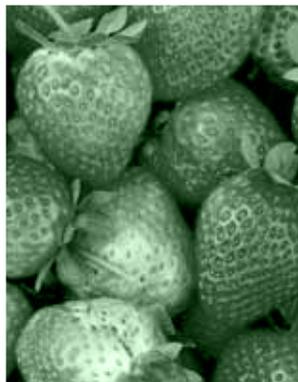
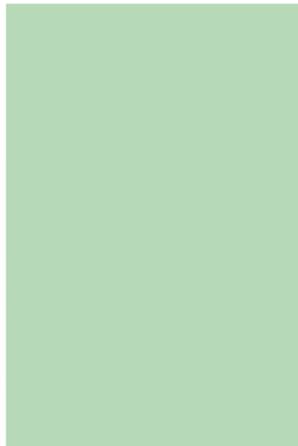
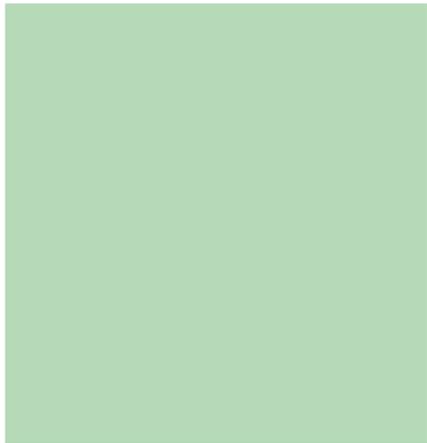
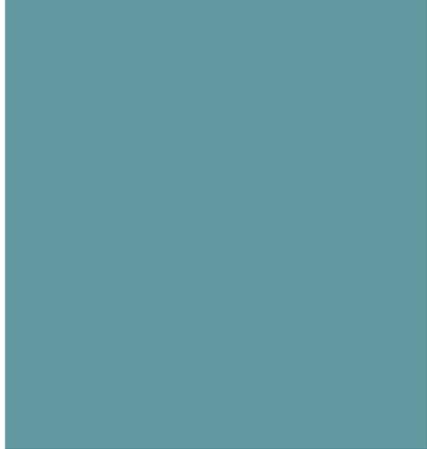


Caminhos e encontros:

De tudo ficam três coisas: a certeza que estamos começando,
a certeza que é preciso continuar e a certeza que
podemos ser interrompidos antes de terminar.

Fazer da interrupção um novo caminho, da queda um passo
de dança, do medo uma escola, do sonho uma ponte,
da procura um encontro. E assim terá valido a pena.

Fernando Pessoa, poeta.



Em 1979, houve a assinatura de uma nova convenção, que transformou o IICA de Instituto Interamericano de Ciências Agrícolas em Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura. A sigla foi mantida por já ser conhecida e amplamente adotada.

1. O IICA no Brasil

1.1. UM POUCO DE HISTÓRIA

O IICA é o organismo especializado em agricultura do sistema interamericano. Foi fundado em outubro de 1942 com objetivos ligados à pesquisa agrônômica e ao ensino de pós-graduação. Tem sua Sede Central em Costa Rica e conta com uma rede hemisférica de representações em 34 países das Américas, além de dois escritórios na Europa.

Em 1979, houve a assinatura de uma nova convenção, que transformou o IICA de Instituto Interamericano de Ciências Agrícolas em Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura. A sigla foi mantida por já ser conhecida e amplamente adotada.

Para atingir sua missão e oferecer serviços de qualidade aos 34 Estados-Membros, o IICA procura reposicionar-se, permanentemente, a fim de enfrentar os novos desafios e atender à demanda

A RIB dispõe de capacidade técnico-administrativa que permite promover a geração e o intercâmbio de conhecimentos técnicos, assim como cooperar no planejamento, na definição de estratégias e no gerenciamento de projetos.

de apoio dos países com foco no desenvolvimento sustentável e no bem-estar das populações rurais.

O Instituto promove iniciativas de cooperação técnica, possibilita mobilização de recursos entre países e regiões, debate as prioridades nacionais e regionais, facilita o fluxo de informação e difusão das práticas para agricultura (IICA, 2008).

A macroestrutura organizacional do IICA abrange a Junta Interamericana de Agricultura (JIA), órgão diretivo máximo do Instituto; o Comitê Executivo, criado para dar seguimento a seus mandatos e do próprio IICA; a Direção-Geral, com sede em Costa Rica; e as Representações Nacionais, em 34 países das Américas.

O Brasil tornou-se membro do IICA em 1964, tendo inicialmente atuado a partir do Rio de Janeiro. O Acordo Básico, que rege a cooperação entre o Brasil e o IICA, foi assinado em abril de 1970. Em 1981, o escritório foi transferido para Brasília, visto que havia na capital brasileira uma concentração dos organismos internacionais e o centro nervoso político do país (IICA, 2007). Desde então o Instituto administra e irradia sua rede de serviços por todo o país.

O IICA contribuiu com programas e projetos marcantes na história brasileira, tais como a criação da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), da Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural (Embrater), da Companhia de Financiamento da Produção (CFP) e do Instituto Brasileiro da Reforma Agrária (IBRA), que daria origem ao Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra).

Com a missão de contribuir para o desenvolvimento rural sustentável do Brasil, mediante o aporte técnico inovador à formulação e execução de políticas públicas, o IICA atua em áreas temáticas como desenvolvimento de comunidades rurais com enfoque territorial; manejo sustentável dos recursos naturais e do meio ambiente; agricultura e renovação de sua institucionalidade; comércio e competitividade do agronegócio; sanidade agropecuária e inocuidade de alimentos; e tecnologia e inovação para modernização da agricultura e do desenvolvimento rural.

A RIB dispõe de capacidade técnico-administrativa que permite promover a geração e o intercâmbio de conhecimentos técnicos, assim como cooperar no planejamento, na definição de estratégias e no gerenciamento de projetos. Atua praticamente em todo o território brasileiro e desenvolve suas ações por meio de parcerias celebradas com o governo nos seus diversos níveis, com instituições privadas ou públicas, com empresas, com universidades ou por acordos específicos de cooperação.

1.2. RESULTADOS DA COOPERAÇÃO TÉCNICA

1.2.1. Cooperação técnica no Brasil

Uma marcante contribuição técnica do IICA no Brasil está relacionada com o provimento de experiência e conhecimento específicos em negociação, elaboração e execução de projetos de desenvolvimento e combate à pobreza rural; a mobilização da rede interamericana de especialistas; a aproximação e articulação de instituições nacionais e estrangeiras para mobilizar recursos e alcançar objetivos convergentes ou complementares; e a disponibilização de sua capilaridade para captação e difusão de conhecimentos e informações. Ademais, o IICA atua

com desenvoltura em estratégias inovadoras de gestão de PCTs e no planejamento, organização e gestão de eventos de capacitação e intercâmbios técnicos nacionais e internacionais.

Cabe registrar sua atuação, no começo dos anos 1990, no Nordeste brasileiro, com apoio de PCTs à execução de Projetos de Combate à Pobreza Rural (PCPRs), financiados pelo Banco Mundial. Naquele momento, vivia-se o desafio da construção de uma nova concepção de desenvolvimento rural, no marco de um crescente fortalecimento dos movimentos sociais e do recrudescimento da questão ambiental como tema recorrente dos debates técnicos e políticos. Intensificava-se o combate aos problemas das desigualdades setoriais, sociais e regionais.

Tudo isso permitiu ao IICA adotar estratégia que lhe possibilitou ampliar o espectro de sua atuação no tema, associando o desafio da construção de novos conceitos e métodos à prática dos projetos em execução.

No decorrer da década e já na virada do novo século, o IICA colaborou também ativamente na formação dos profissionais de entidades públicas estaduais e marcou presença na concepção e no desenvolvimento de metodologias e instrumentos para organização e participação comunitária, e na formação de instâncias deliberativas e normativas de âmbito municipal, instituídas para tratar de ações relacionadas ao desenvolvimento.

Em 1993, um momento de destaque. Em parceria com o Ministério do Planejamento e Orçamento e os governos dos Estados do Maranhão, Piauí, Ceará, Pernambuco, e pelo Banco Mundial, o IICA participou da elaboração do Projeto Áridas, iniciativa que formulou estratégia de desenvolvimento sustentável para o Nordeste brasileiro, em que se abandonava o enfoque de planejamento por setores para considerar distintas dimensões da sustentabilidade em âmbito espacial. Criou um conceito de desenvolvimento sustentável ampliado para atender às especificidades do Nordeste, desde a preservação de seus frágeis ecossistemas até a inclusão de questões relacionadas à pobreza, à debilidade



O Projeto Áridas criou um conceito de desenvolvimento sustentável ampliado para atender às especificidades do Nordeste, desde a preservação de seus frágeis ecossistemas até a inclusão de questões relacionadas à pobreza, à debilidade institucional e à descontinuidade das políticas públicas de desenvolvimento.

institucional e à descontinuidade das políticas públicas de desenvolvimento.

Do ponto de vista político e estratégico, o Projeto Áridas estimulou, no plano regional, a retomada do planejamento em novas bases conceituais e metodológicas, em que as organizações da sociedade são protagonistas das ações. Esta foi uma contribuição que superou, provavelmente, o substancial conteúdo dos estudos realizados e dos resultados obtidos.

No Nordeste, os Estados da Bahia, de Pernambuco, do Ceará, do Rio Grande do Norte, da Paraíba e do Maranhão, com o apoio técnico do IICA, tomaram a iniciativa de estabelecer estratégias estaduais de desenvolvimento sustentável, inspiradas na abordagem do Projeto Áridas. Além disso, na maioria deles, foram elaborados planos sub-regionais de desenvolvimento sustentável, quais sejam: Zona da Mata e Sertão, em Pernambuco; Vale do Piranhas, Agreste e Brejo, na Paraíba; Semiárido, na Bahia; Sertidó e Litoral Norte, no Rio Grande do Norte; e territórios das comunidades quilombolas, no Maranhão.

Registre-se, ainda, que no Centro-Oeste do Brasil e no Distrito Federal e entorno foram elaborados planos utilizando a lógica do Projeto Áridas, todos eles no âmbito de projetos de cooperação técnica mantidos entre o IICA e o Ministério da Integração Nacional.

O IICA iniciou também trabalho de cooperação técnica, no âmbito dos PCPRs, com visão municipal, destacando-se o apoio à formulação de planos de desenvolvimento municipal sustentável, à formação de conselhos e fóruns municipais e à promoção

O IICA estabeleceu também, com os seus diversos parceiros, um programa de capacitação, com eventos de curta e média duração, objetivando formar multiplicadores para atuar em nível local, mantendo-os permanentemente atualizados sobre temas relacionados ao desenvolvimento rural sustentável.

de capital humano e capital social, com resultados numéricos bastante expressivos. Os trabalhos de âmbito municipal foram realizados em nove estados brasileiros, quais sejam: Acre, Maranhão, Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Bahia e Minas Gerais.

A visão de território como totalidade, abordada nos planos sub-regionais, força uma integração entre os setores público e privado, leva à ruptura da lógica setorial ou temática de atuação dos órgãos públicos, traz à tona a contraposição de interesses, mostra as diferentes divisões e categorias sociais e mapeia e destaca o jogo de forças da política local. Induz ainda que sejam conciliados e geridos concomitantemente os processos global, local, setorial, temático, micro e macroeconômico. Essa efervescência multifacetada possibilitou, sem dúvidas, o aperfeiçoamento de procedimentos metodológicos.

O IICA estabeleceu também, com os seus diversos parceiros, um programa de capacitação, com eventos de curta e média duração, objetivando formar multiplicadores para atuar em nível local, mantendo-os permanentemente atualizados sobre temas relacionados ao desenvolvimento local sustentável. Nesse sentido, atuou com sucesso com

comunidades excluídas por razões de pobreza e de etnia – afrodescendentes, quilombolas e indígenas. As especificidades culturais dessas comunidades obrigaram o IICA a mais uma adaptação das metodologias de capacitação e de planejamento dos respectivos territórios rurais, em respeito às suas características.

Como se vê, o IICA tem atuado no Brasil, ao longo das últimas décadas, em áreas e temas da esfera do desenvolvimento, a partir dos anos 70 do século passado, em que muitos “projetos de desenvolvimento integrado” receberam apoio do Banco Mundial e do Banco Interamericano de Desenvolvimento. Além disso, marcou presença na concepção e no desenvolvimento de metodologias e instrumentos para organização e participação comunitária e na formação de instâncias deliberativas e normativas de âmbito municipal, instituídas para tratar de ações relacionadas ao desenvolvimento rural.

Conforme Miranda e Matos (2002), essa forma de atuação propiciou ao IICA uma visão de conjunto e de contexto das potencialidades e restrições das localidades, e levou-o à criação de uma proposta de desenvolvimento cuja construção e aplicação prática passaram a amparar-se na efetiva participação dos diferentes atores sociais, na história e nos valores culturais existentes. Adotou-se, portanto, uma estratégia que considera o grau de empoderamento da comunidade como condição de sustentabilidade. A riqueza desse processo, decorrente do permanente embate de ideias e de atitudes com a realidade, propiciou a ampliação paulatina do entendimento de diferentes aspectos do desenvolvimento, emergindo daí a importância das dimensões sociais, políticas, técnicas, econômicas, ambientais e culturais como suporte efetivo da sustentabilidade do desenvolvimento rural.

Outro grande desafio enfrentado pela RIB e seus parceiros diz respeito à relação entre o crescimento populacional e a intensificação das atividades humanas, que representam uma pressão sem precedente sobre as práticas de gestão dos recursos hídricos, no Brasil como de resto na América Latina e Caribe.



A água desempenha um papel essencial na mitigação ou eliminação da pobreza e da insegurança alimentar, garantindo a sustentabilidade ambiental, a qualidade da saúde, reduzindo as desigualdades de gênero ao propiciar uma qualidade de vida melhor para as populações que habitam os territórios urbanos e rurais.

A agricultura, presentemente, corresponde ao uso consuntivo de cerca de 70% da disponibilidade hídrica global. Enquanto a demanda por água na agricultura apresenta um aumento contínuo, o percentual disponível para esse setor tem declinado significativamente.

Essas tendências deverão manter-se na próxima década, o que requer que o uso agrícola desse recurso seja eficiente. O desenvolvimento rural sustentável e o bem-estar dos territórios e comunidades rurais estarão certamente limitados, no século 21, pelo acesso à água de boa qualidade para produção e consumo.

As oito Metas de Desenvolvimento do Milênio representam propósitos fundamentais no contexto dos seus 18 objetivos e 48 indicadores e respectivas transversalidades com os recursos naturais e hídricos. A água desempenha um papel essencial na mitigação ou eliminação da pobreza e da insegurança alimentar, garantindo a sustentabilidade ambiental, a qualidade da saúde, reduzindo as desigualdades de gênero ao propiciar uma qua-

lidade de vida melhor para as populações que habitam os territórios urbanos e rurais.

A agricultura é um setor crucial para países de economias emergentes, sendo frequentemente o item de exportação mais relevante, e nesse papel é um consumidor importante dos recursos hídricos. Diante desse quadro, o acesso limitado à água em quantidade e qualidade e sua desigual distribuição geográfica e temporal afetam sobremaneira a produtividade em muitas regiões.

Atualmente, os sistemas de irrigação com baixo desempenho e práticas deficientes no uso da água potencializam os cenários de escassez de água em diversos países. Com o crescimento da população e da demanda por alimentos, a melhoria da gestão dos recursos naturais é imperativa.

A cooperação técnica propiciada pela RIB tem levado em consideração os cenários reais e atuais descritos anteriormente. Para acompanhar o aumento das demandas de uma população em contínuo crescimento e a pressão exercida sobre os recursos naturais é vital que a resiliência ecológica seja mantida, prevenindo-se, de todas as formas, qualquer possibilidade de rompimento das cadeias de produção, com o propósito de assegurar o paradigma do desenvolvimento sustentável. Presentemente, isso é contemplado pelo IICA no Plano de Médio Prazo (PMP), com ênfase na necessidade de alcançar as Metas de Desenvolvimento do Milênio como objetivo da cooperação. Sem dúvida, esse é um dos desafios mais marcantes para o IICA no século 21.

No tema de combate à desertificação e mitigação dos efeitos da seca, consolidaram-se os programas de ação nacional e de 11 estados brasileiros.

No que se refere ao Zoneamento Ecológico-Econômico (ZEE), a RIB desenvolveu uma atividade piloto em Gilbués, no Estado do Piauí, cuja abordagem metodológica ali construída e experimentada deverá orientar e direcionar trabalhos futuros em outras regiões do país, em atendi-

mento às exigências legais. Ainda nessa região, outra ação piloto, com forte apelo coletivo e centrada em tecnologias apropriadas, foi desenvolvida na intenção de gerar novas atitudes de combate à desertificação com reais melhorias da qualidade de vida das comunidades locais.

No âmbito do geoprocessamento e cadastramento de unidade de produção, está sendo desenvolvida uma experiência na região oeste do Estado da Bahia. Ali se trabalha com: (a) elaboração da base de dados cartográfica digital, segundo normas vigentes, com estruturação de um banco de dados; (b) elaboração de diagnósticos com base no mapeamento do uso do solo e da cobertura vegetal em áreas sujeitas a processos erosivos de sub-bacias hidrográficas locais; (c) delimitação das áreas de proteção permanente (APP) e áreas degradadas; (d) análise do uso do solo de forma contínua nos sete municípios; e (e) cadastramento de unidades de produção rurais de municípios previamente selecionados.

A RIB tem promovido o fortalecimento dos serviços de sanidade animal, sanidade vegetal e inocuidade dos alimentos, para aumentar a produção agropecuária e o desenvolvimento do agronegócio, gerar emprego e renda, sem perder de vista a segurança alimentar, a inclusão social e a redução das desigualdades sociais.

Para apoiar a promoção do comércio e a competitividade do agronegócio, a RIB vem fortalecendo redes de gestão do conhecimento com foco no estado da arte do agronegócio no Mercosul e no intercâmbio de experiências bem-sucedidas. Participou também da promoção e construção da rede de responsabilidade social EticAgro nos países do Cone Sul (Região Sul) e na difusão de veículos informativos sobre temas relacionados com as pesquisas e a produção dos biocombustíveis, com o turismo rural e ecológico e na difusão de oportunidades de agronegócios no Brasil para interessados das câmaras de comércio e empresas internacionais. A construção e disponibilização do Portal Ceragro alcançou média superior a 2.500 acessos diários, na medida em que esse veículo virtual compartilha com países do hemisfério documentos técnicos, pesquisas e projetos exitosos das economias agrícolas do Cone



A RIB tem promovido o fortalecimento dos serviços de sanidade animal, sanidade vegetal e inocuidade dos alimentos, para aumentar a produção agropecuária e o desenvolvimento do agronegócio, gerar emprego e renda, sem perder de vista a segurança alimentar, a inclusão social e a redução das desigualdades sociais.

Sul. A área estratégica de agronegócios também trabalha com comunidades indígenas no desenvolvimento de temas sustentáveis cultural, ambiental e economicamente.

Alguns estudos e projetos que estão em andamento focam na criação de sistemas de informação de preços de mercado e na divulgação da gestão-modelo de empresas de distribuição nacional e de exportação de produtos agrícolas. Tem-se avançado na construção de uma entidade virtual que minimiza custos de intercâmbio de boas práticas, observa virtualmente o comportamento dos sistemas agroindustriais e transita para um trabalho mais vinculado com bases locais: municípios e associações.

No que se refere à tecnologia e inovação, a RIB atua em favor do desenvolvimento da agricultura irrigada no Brasil, sob cenários sustentáveis, apoiando parcerias para intercâmbio, articulação e difusão de tecnologias, conhecimentos e experiências. Atua também na promoção da produtividade e competitividade de produtos orgânicos. Tem promovido oportunidades de trocas de experiência e debates sobre agrobiotecnologia em eventos nacionais e internacionais.

Pode-se afirmar, portanto, que a atuação do IICA se fundamenta na constituição de novas articulações, no fortalecimento de elos de redes sociais que

impulsionam o desenvolvimento com base territorial e na estratégia de inclusão e transformação social no contexto brasileiro, que tem ampliado consistente e permanentemente o diálogo internacional.

A RIB acredita na cooperação horizontal como forma de contribuir com o conhecimento, minimizando custos e aproveitando a potencialidade das ferramentas e aplicativos virtuais, que o Instituto, como forma de aprimorar-se, atualiza permanentemente.

1.2.2. Cooperação técnica com outros países

No âmbito da gestão sustentável de recursos naturais e do meio ambiente, a RIB desenvolveu, nos últimos anos, várias iniciativas. Cabe especial destaque para o Programa América do Sul IICA/BID, de abrangência regional, que atuou na Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Equador e Peru e propôs indicadores referenciais que confrontam a questão da degradação das terras nas regiões áridas, semiáridas e subúmidas e os efeitos da seca.

Merece especial destaque a participação do IICA na cooperação bilateral, na modalidade triangular, que envolve o governo brasileiro, o governo haitiano e o IICA, com vistas no fortalecimento da cooperação técnica horizontal entre os dois países.

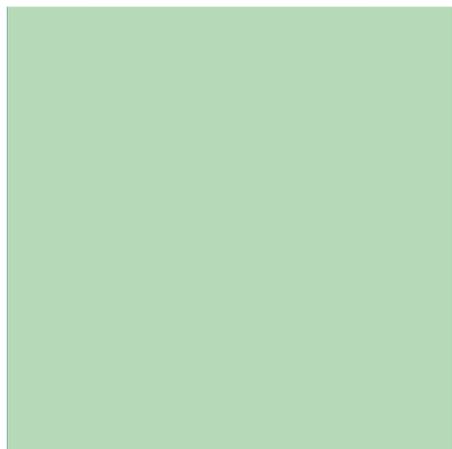
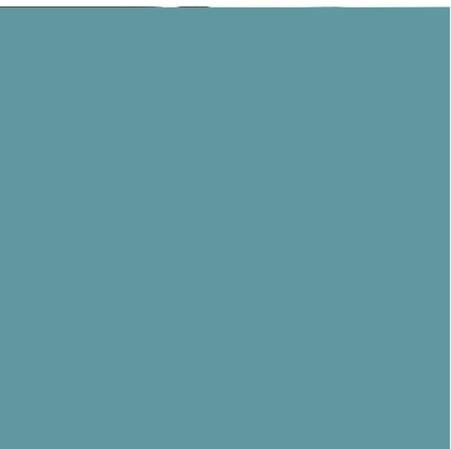
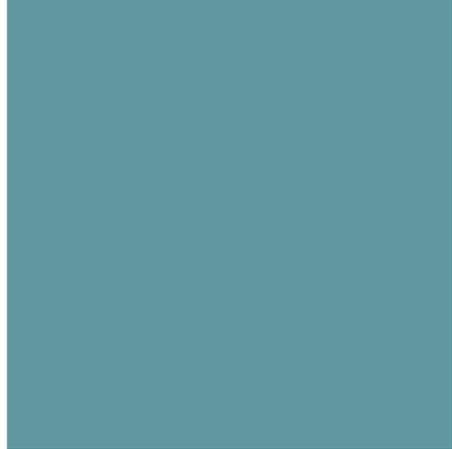
A iniciativa se inscreve no âmbito do Programa Estratégico de Cooperação Técnica celebrado entre a República Federativa do Brasil e a República do Haiti, nas áreas de segurança alimentar e agricultura, cujo objetivo principal é desenvolver ações de apoio à produção agrícola, ao fortalecimento institucional e à organização do meio rural, tendo em conta o potencial da produção agrícola haitiana, principalmente para o mercado interno, como forma de contribuir para a aplicação e o exercício do direito humano à alimentação (BRASIL, 2008). Preconiza uma ação inédita de cooperação horizontal para a RIB, na medida em que há um envolvimento técnico desde o processo de planejamento e organização das ações de cooperação bilateral até a gestão institucional que ocorre, concomitantemente, no Brasil e no Haiti, com a efetiva participação da

Merece especial destaque a participação do IICA na cooperação bilateral, na modalidade triangular, que envolve o governo brasileiro, o governo haitiano e o IICA, com vistas no fortalecimento da cooperação técnica horizontal entre os dois países.

Agência Brasileira de Cooperação do Ministério das Relações Exteriores (ABC/MRE).

A parceria prevê, inicialmente, a revitalização da fazenda do MARNDR (Ministério da Agricultura do Haiti), em *Fond des Nègres*, Departamento de Nippes – Haiti, como unidade de pesquisa agrícola, assistência técnica e extensão rural, de modo que aquela unidade retome seu papel estratégico de referência e de dinamização do desenvolvimento sustentável da agricultura haitiana. Preconiza, ainda, a construção de cisternas para captação e armazenamento de água da chuva e a promoção de ações de fortalecimento da agricultura familiar e da segurança alimentar e nutricional do povo haitiano, por meio do desenvolvimento de instrumentos inovadores de compras públicas de alimentos da produção familiar local.

Assim sendo, o desafio da cooperação técnica, nesse caso, é formar e apoiar as instituições locais – principalmente as governamentais – para que possam implementar, por seus próprios meios e de forma eficiente e sustentável, as políticas e os programas públicos em favor do desenvolvimento rural sustentável e da segurança alimentar.



Um bom projeto mobiliza, de forma coordenada, recursos humanos, financeiros e materiais em um período de tempo determinado para que objetivos claramente definidos sejam alcançados.

2. Projeto de Cooperação Técnica

2.1. CONSIDERAÇÕES GERAIS

Derivado de *projetare*, a palavra projeto traz consigo a ideia de futuro, de algo que se lança para frente. Assim sendo, seu pressuposto básico é imaginar deliberadamente o futuro, seus contextos e possibilidades, e decorre da vontade ou necessidade de alterar o presente. Portanto, o projeto traz consigo o desejo implícito de mudança. Assim sendo, um bom projeto mobiliza, de forma coordenada, recursos humanos, financeiros e materiais em um período de tempo determinado para que objetivos claramente definidos sejam alcançados.

Em 1984, a ONU admitia que “um projeto é um empreendimento planejado que consiste num conjunto de atividades inter-relacionadas e coordenadas, com o fim de alcançar objetivos específicos dentro dos limites de um orçamento e de um período de tempo dados”.

Para a RIB, do ponto de vista técnico, o PCT é um dos instrumentos de alinhamento das ações que desenvolve em favor da execução do Plano de Médio Prazo e assim ele tem-se firmado ao longo dos últimos anos.

No entendimento da ABC/MRE, para que a cooperação técnica contribua efetivamente para os objetivos a que se propõe, é necessário que o planejamento das ações a serem implementadas seja consistente, no sentido de buscar com que o trabalho desenvolvido realmente apresente os impactos positivos almejados. Isso requer a adoção de metodologias adequadas de planejamento, de acompanhamento e de avaliação. E complementa: um dos instrumentos mais importantes de esclarecimento do escopo do trabalho para cuja implementação 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.

Para a RIB, do ponto de vista técnico, o PCT é um dos instrumentos de alinhamento das ações que desenvolve em favor da execução do Plano de Médio Prazo² e assim ele tem-se firmado ao longo dos últimos anos.

2 Os Planos de Médio Prazo (PMP) são instrumentos pelos quais são propostas as orientações para as atividades do IICA e definem sua estratégia operativa para um período de quatro anos, com o objetivo de responder, de maneira adequada, à realidade de um momento histórico determinado.

Todos os PCTs estão relacionados, em maior ou menor grau, com os eixos norteadores da atuação do IICA. Alguns deles chegam até mesmo a abranger mais de uma área. De outro ponto de vista, é possível afirmar também que os objetivos específicos e resultados dos PCTs alcançam mais de uma área temática, caso se admita que grande parte deles dedica especial atenção a diferentes processos de capacitação sobre vários temas ou estão focados na realização de estudos que, em sua maioria, se propõem a analisar as políticas públicas existentes ou, ainda, prospectar cenários em que as políticas públicas deverão atuar.

Assim sendo, o PCT é um arranjo técnico-jurídico que fortalece a maior parte das estratégias de atuação e de gestão da RIB, daí por que mobiliza significativamente o esforço e o tempo da sua estrutura técnica e administrativa sem prejuízo dos demais compromissos institucionais que também são relevantes. Tem como grande vantagem a possibilidade de amoldar-se à diversidade das demandas brasileiras por cooperação técnica, num ambiente cada vez mais competitivo e dinâmico e que está sistematicamente influenciado por redefinições político-administrativas em âmbito nacional e estadual, em face da renovação dos gestores públicos pela via democrática da eleição.

É importante esclarecer que, em verdade, todo e qualquer PCT é constituído de uma parte jurídica e outra técnica³, sendo que ambas seguem um roteiro padrão.

A parte jurídica é menos flexível, pois já contempla as possibilidades e vedações estabelecidas nas normas gerais que disciplinam a cooperação técnica multilateral no Brasil e foi previamente negociada e aprovada pela Sede Central do IICA e ABC/MRE, em 2006. De lá para cá sofreu pequenos ajustes que afetaram basicamente sua nomenclatura⁴, sendo mantido o seu conteúdo, mesmo porque a última norma editada pelo

3 Ver Roteiro para elaboração do Programa Executivo e do Projeto de Cooperação Técnica, no anexo.

4 Por razões de interesse do governo brasileiro, a parte jurídica do PCT chamou-se, na sequência: Termo de Cooperação Técnica, Ajuste Complementar e Programa Executivo (atual).

governo brasileiro sobre cooperação técnica multilateral foi a Portaria nº 717, de 2006, do MRE. Por sua vez, a parte técnica serve de referência para a elaboração do projeto propriamente dito (ver anexo).

2.2. CONTEXTOS INSTITUCIONAIS E LEGAIS DO PCT

Cabe explicar aqui a participação do governo brasileiro e o papel da ABC/MRE no processo de existência do PCT.

A ABC/MRE constitui o braço executivo da política de cooperação técnica do governo brasileiro, cabendo-lhe coordenar, negociar, aprovar, acompanhar e avaliar, em âmbito nacional, a cooperação técnica multilateral para o desenvolvimento das áreas do conhecimento que correspondem ao mandato do IICA. A ela cabe intermediar as relações entre os órgãos setoriais governamentais, as instituições brasileiras e o IICA, quando se trata da proposição e execução de PCTs. Atua também na análise da adequação dos PCTs às prioridades, planos e programas nacionais. Tal análise está relacionada com a adequação dos projetos aos parâmetros de elegibilidade do governo brasileiro, a partir de metodologia padronizada de enquadramento técnico. A ABC faz também o acompanhamento das atividades dos PCTs, verificando o alcance dos resultados e dos objetivos almejados.

Para a ABC,

no âmbito dos programas multilaterais, o Governo brasileiro negocia o atendimento de seus interesses no limite dos mandatos dos organismos internacionais. Na medida em que as demandas brasileiras forem compatíveis com os referidos mandatos, a aprovação dos programas e projetos dependerá apenas da qualidade técnica das propostas e da disponibilidade de recursos (BRASIL, 2004a, p. 15).

Em verdade, a cooperação técnica é um dos fundamentos que regem as relações internacionais da República Federativa do Brasil⁵, com

5 Art. 4º, inciso IX, da Constituição Federal do Brasil, a saber: “A República Federativa do Brasil rege-se nas suas relações internacionais pelos seguintes princípios: [...] IX –

A cooperação técnica internacional é processo interativo, sem fins lucrativos, que busca desenvolver capacidades de pessoas, instituições ou segmentos sociais para desempenhar funções, resolver problemas e estabelecer e alcançar objetivos com foco no desenvolvimento rural sustentável.

ênfase na integração econômica, política, social e cultural da América Latina. Para o MRE, o foco da cooperação técnica é “capacitação necessária para a formulação de políticas públicas de maior efetividade, a expansão e diversificação da produção econômica do país, a melhoria dos indicadores de desenvolvimento humano e o uso sustentado dos recursos naturais” (BRASIL, 2004a, p. 7, nota de rodapé nº 1).

Nessa perspectiva, pode-se dizer que a cooperação técnica internacional é processo interativo, sem fins lucrativos, que busca desenvolver capacidades de pessoas, instituições ou segmentos sociais para desempenhar funções, resolver problemas e estabelecer e alcançar objetivos com foco no desenvolvimento rural sustentável.

O IICA, por sua vez, busca atuar no fortalecimento institucional para dotar os países de instituições capacitadas a superar seus desafios e alcançar objetivos e metas de desenvolvimento sustentável e de bem-estar rural.

cooperação entre os povos para o progresso da humanidade; [...]

Parágrafo único. A República Federativa do Brasil buscará a integração econômica, política, social e cultural dos povos da América Latina, visando à formação de uma comunidade latino-americana de nações”.

É de vital relevância para a instituição que se dispõe a construir uma relação de parceria com o IICA compreender sua natureza jurídica e as implicações políticas, administrativas, técnicas e operacionais daí decorrentes.

Os organismos internacionais surgem e decorrem da vontade de governos das nações. São, dessa forma, organizações intergovernamentais, de direito público externo, com personalidade e capacidade jurídicas próprias, autonomia administrativa e financeira e mandato específico.

No caso do IICA, as relações institucionais com o Brasil dão-se, primeiramente, por força da Convenção que o criou, promulgada pelo Decreto nº 86.365, de 15 de setembro de 1981, e, em segundo lugar, pelo Acordo Básico sobre Privilégios e Imunidades e Relações Institucionais, firmado com o governo brasileiro e promulgado pelo Decreto nº 361, de 10 de dezembro de 1991.

É muito importante esclarecer também ao futuro parceiro que o IICA, como organismo internacional⁶ de cooperação técnica, “não realiza operações de natureza financeira reembolsável ou comercial, dado que os projetos dessa modalidade de relacionamento internacional não criam compromissos financeiros onerosos à instituição proponente da cooperação, bem como o seu objeto finalístico não visa o lucro”, conforme manifestação da ABC (BRASIL, 2004a, p. 8).

Assim, é possível afirmar que a execução de um PCT está delimitada pelo arcabouço normativo que regula a cooperação técnica multilateral no Brasil, pelas diretrizes e prioridades de cada instituição parceira, expressas nos objetivos e resultados do PCT e no âmbito do mandato e das áreas temáticas do IICA.

Completam o arcabouço normativo que orienta a execução do PCT: (a) o Programa Executivo; (b) as normas do IICA; (c) o Decreto nº 5.151,

6 Para o Código Civil brasileiro (art. 42), são pessoas jurídicas de direito público externo os Estados estrangeiros e todas as pessoas que forem regidas pelo direito internacional público.

de 22 de julho de 2004; (d) a Portaria MRE nº 717, de 9 de dezembro de 2006; (e) as Regras do Acordo de Empréstimo⁷.

O programa executivo é, em verdade, um complemento ao Acordo Básico e normatiza, especificamente, a implementação do PCT. Em linguagem e formato jurídico, é constituído de 29 artigos que se referem especificamente ao PCT e tratam de: objetivos, instituições executoras, obrigações das partes, gestão e operacionalização, orçamento e execução financeira, prestação de contas e aquisição de bens, produtos e serviços, custos de gestão, contratação de pessoal, atuação da auditoria, publicação, bem como do crédito à participação, modificações e emendas, suspensão e extinção, solução de controvérsias, disposições e vigência.

As normas do IIKA, nesse caso, estão expressas no Manual de Normas e Procedimentos para a Execução de Recursos Externos, que tem por finalidade orientar as entidades executoras nacionais sobre as normas e os procedimentos necessários à implementação dos PCTs.

Dividido em sete capítulos, o Manual trata da programação orçamentária, dos procedimentos para a autorização de despesas, da aquisição de bens e contratação de obras e serviços, da contratação de consultores e de pessoal regido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), da aquisição de passagens e pagamento de diárias e reembolso e da gestão financeiro-contábil dos recursos do PCT. A expectativa é de que o Manual seja permanentemente atualizado e aperfeiçoado, a fim de que cumpra com a premissa de servir de instrumento-chave no processo de execução das ações preconizadas no PCT.

O Decreto nº 5.151, de 22 de julho de 2004, dispõe sobre os procedimentos a serem observados pelos órgãos e pelas entidades brasileiras da Administração Pública Federal direta e indireta, para fins de celebração de atos complementares de cooperação técnica recebida de orga-

7 Somente para o caso de PCTs que contam com recursos de empréstimos internacionais, normalmente originados do Banco Mundial (BIRD) e do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

nismos internacionais e da aprovação e gestão de projetos vinculados aos referidos instrumentos.

Por sua vez, a Portaria nº 717, de 9 de dezembro de 2006, do MRE, aprova normas complementares aos procedimentos a serem observados pelos órgãos e pelas entidades da Administração Pública Federal direta e indireta, para fins de celebração de Atos Complementares de cooperação técnica recebida, decorrentes de Acordos Básicos firmados entre o governo brasileiro e organismos internacionais, e da aprovação e gestão de projetos vinculados aos referidos instrumentos.

2.3. PCT COMO INSTRUMENTO EFICAZ DE COOPERAÇÃO TÉCNICA

O governo brasileiro tem como pressuposto fundamental que a cooperação técnica recebida deve contribuir significativamente para o desenvolvimento socioeconômico do país e para a construção da autonomia nacional nos temas abrangidos.

Segundo a ABC/MRE, as atividades de cooperação técnica internacional, como mecanismo de auxílio ao desenvolvimento, tiveram início no final da Segunda Guerra Mundial, na conferência de Bretton Woods, em julho de 1944, quando foram criados o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional (FMI). Consta que as primeiras iniciativas de estruturação da cooperação internacional foram assumidas pela ONU visando à reconstrução dos países afetados pelo conflito e para acelerar o desenvolvimento dos países menos industrializados.

Inicialmente chamada de assistência técnica, a cooperação técnica passou a existir por decisão da Assembleia Geral da ONU, em 1959, por entender que se tratava de uma relação entre partes desiguais, marcada por trocas de interesses mútuos.

Por envolver recursos financeiros, contratação de especialistas, formação de recursos humanos e transferência de tecnologia, entre outros, a definição de instrumentos e mecanismos adequados para a implementação da cooperação internacional sempre foi objeto de atenção especial.

Para mobilização de recursos externos, até cerca de 15 anos atrás, o IICA atuava no Brasil com a figura do convênio⁸, que traduzia de forma ampla as intenções pactuadas entre o IICA e a instituição brasileira interessada na cooperação técnica. Àquela época, o convênio não era submetido a análise e chancela da ABC/MRE e todas as suas cláusulas eram de livre negociação entre as partes. É verdade que esse instrumento, bastante flexível, por não definir com clareza o foco de sua atuação, favorecia a execução, mas criava mais dificuldades de controle, acompanhamento e avaliação. De outra parte, a figura do convênio contribuía, em muitos casos, para confundir o âmbito do direito público internacional que presidia e preside as relações de cooperação técnica envolvendo organismos internacionais, como é o caso do IICA. Muitos problemas, principalmente decorrentes da forma e dos modelos de prestação de contas, foram gerados e alguns deles se arrastaram por quase duas décadas. Tais desgastes fragilizaram algumas relações institucionais, ao ponto de se questionar a validade do instrumento.

O Decreto Presidencial nº 3.751, de fevereiro de 2001, surgiu para disciplinar os procedimentos da Administração Pública Federal direta e indireta, para fins de gestão de projetos, no âmbito dos acordos de cooperação técnica com organismos internacionais.

Em seguida, a Portaria MRE nº 12, de outubro de 2001, veio regulamentar a modalidade de execução nacional como estratégia de gestão de PCTs e estabelecer as diretrizes gerais para desenvolvimento da cooperação técnica internacional multilateral. Ela trouxe consigo o primeiro conceito de PCT como sendo um “conjunto de ações inter-relacionadas que visam alcançar, por meio da mobilização de recursos humanos e materiais, objetivos e resultados que conduzam a um salto técnico quantitativo e qualitativo do beneficiário da cooperação,

8 No direito administrativo brasileiro, convênios são acordos firmados entre órgãos públicos ou entre órgãos públicos e privados para realização de atividades de interesse comum dos participantes. Não se trata, portanto, de um contrato. No contrato as partes têm interesses diversos e opostos; no convênio, os partícipes têm interesses comuns e coincidentes.

“A função de um projeto de cooperação técnica é a de capacitar e instrumentalizar órgãos públicos para que estes possam implementar, por seus próprios meios e de forma mais eficiente e com maior impacto e sustentabilidade, políticas e programas públicos.”

institucionalmente sustentado” (Portaria MRE nº 12/2001, Anexo I, art. 2º, V).

Também nessa Portaria era possível encontrar no Anexo II, item 1.1, a seguinte referência:

Um Projeto de Cooperação Técnica Internacional (PCT) pode ser caracterizado como uma intervenção planejada e com prazo definido no processo de desenvolvimento de uma instituição, grupo de instituições ou segmentos específicos da sociedade (doravante denominados “beneficiários”), com Objetivos e Resultados (Produtos) preestabelecidos a serem alcançados. Por meio do PCT, os beneficiários têm acesso a tecnologias, experiências, conhecimentos e capacitação disponíveis no exterior ou no nível local, os quais, uma vez incorporados, contribuirão para o desenvolvimento do País em dois níveis:

- a) atuação mais eficiente e eficaz da instituição nacional que atuou como executora do projeto, a partir do aperfeiçoamento de seus quadros profissionais e de sua infraestrutura técnica, do aprimoramento de seus processos internos e da elaboração e implementação de planos e estratégias de ação com maior qualidade; e

- b) melhores serviços prestados à sociedade, melhor gestão no desenvolvimento de programas públicos ou privados de interesse nacional, desenvolvimento tecnológico do país, melhoria dos indicadores sociais, econômicos, ambientais e promoção da cidadania, dentre outros avanços.

Para a ABC, um projeto de cooperação técnica é caracterizado como o trabalho em comum entre instituições, constituído de um conjunto de atividades que visam a transferência, a absorção e o desenvolvimento de conhecimentos específicos. Nesse sentido, esses projetos preveem a implementação de atividades destinadas a garantir esse fluxo e geração de conhecimento, basicamente por meio da:

- utilização de consultoria especializada;
- formação e treinamento de recursos humanos;
- complementação da infraestrutura da entidade executora, necessária à realização dos trabalhos previstos, abrangendo a alocação de equipamentos, de material bibliográfico e de aparelhos e instrumentos de laboratório.

Segundo aquela Agência, “a função de um projeto de cooperação técnica é a de capacitar e instrumentalizar órgãos públicos para que estes possam implementar, por seus próprios meios e de forma mais eficiente e com maior impacto e sustentabilidade, políticas e programas públicos” (BRASIL, 2004a, p. 9).

Assim, o PCT passa a ser utilizado como instrumento para definir as intervenções propostas e para planejar ações de cooperação. Nele constam, de forma mais clara, os objetivos almejados, os meios necessários para sua consecução e a lógica da intervenção.

Vários outros diplomas legais abordaram e avançaram no tema: Decreto Presidencial nº 5.151, de 22 de julho de 2004⁹ (em vigor) (Anexo C),

9 Este Decreto revoga o Decreto nº 3.751/2001 anterior.

Portaria MRE nº 433, de 22 de outubro de 2004, revogada pela Portaria MRE nº 717, de 9 de dezembro de 2006 (em vigor) (Anexo D).

Segundo a ABC/MRE, ao desenvolver um PCT, uma entidade executora nacional deve manter atenção constante sobre três aspectos:

- a) assegurar-se de que o projeto atinja plenamente seus objetivos imediatos;
- b) assegurar-se de que o projeto gere efetivo impacto sobre o seu público-alvo ou setor beneficiado, tendo como referência o que foi estabelecido como objetivo de desenvolvimento ou objetivo geral; e
- c) assegurar-se de que haja sustentabilidade dos resultados alcançados pela cooperação.

Sustenta ainda aquela Agência que o uso de indicadores de sucesso e meios de verificação, com os demais instrumentos de acompanhamento e avaliação, é fundamental para aferir a eficiência e eficácia de um PCT no que diz respeito aos três aspectos mencionados acima.

Em face de sua importância técnica e estratégica, a RIB tem envidado esforços para aperfeiçoar a metodologia de elaboração e gestão dos PCTs, e o relato desta experiência, nos últimos anos, é a razão maior deste trabalho.

2.4. CICLO DO PCT

Todo PCT segue, com maior ou menor intensidade, um ciclo de projeto que corresponde às seguintes etapas, sendo que as principais serão comentadas adiante com maiores detalhes. São elas:

- a) Negociação entre a RIB e a instituição interessada: identificação da oportunidade de cooperação e troca de informações institucionais e legais.

Em face de sua importância técnica e estratégica, a RIB tem envidado esforços para aperfeiçoar a metodologia de elaboração e gestão dos PCTs, e o relato desta experiência, nos últimos anos, é a razão maior deste trabalho.

- b) Elaboração do PCT: prospecção (especificação) da demanda, assistência à elaboração¹⁰, acompanhamento da análise do projeto pela ABC/MRE.
- c) Assinatura do documento aprovado pela ABC/MRE, instituição interessada e IICA.
- d) Execução do PCT.
- e) Acompanhamento e avaliação do PCT.
- f) Encerramento do PCT.

O ciclo de projetos, apresentado a seguir, é composto de quatro núcleos interligados entre si que também podem ser entendidos como as fases da existência do PCT: negociação, elaboração, execução e encerramento.

Em torno do processo de negociação duas ações se destacam: a identificação de oportunidades e a troca de informações institucionais e legais.

Em seguida, inicia-se o processo de elaboração do PCT do qual fazem parte a prospecção (especificação) da demanda, a assistência à elaboração e o acompanhamento da análise do projeto pela ABC/MRE.

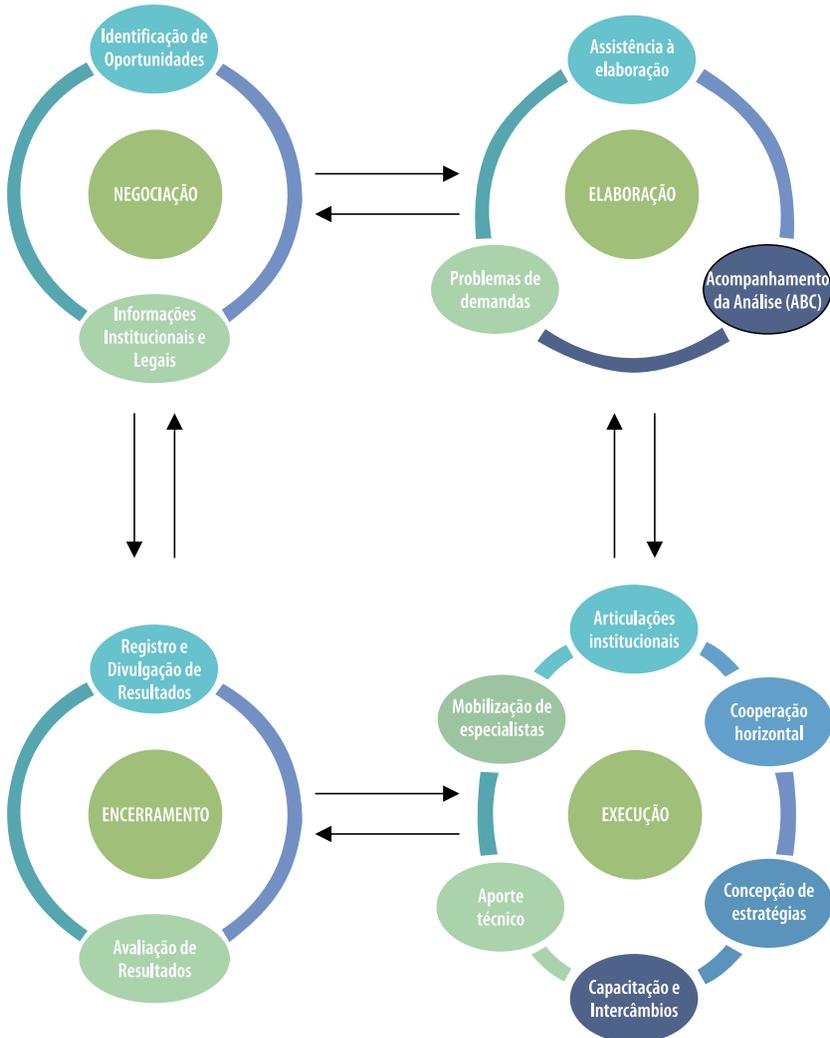
10 Esta etapa inclui, se for o caso, a elaboração dos ajustes do PCT propostos pela ABC/MRE.

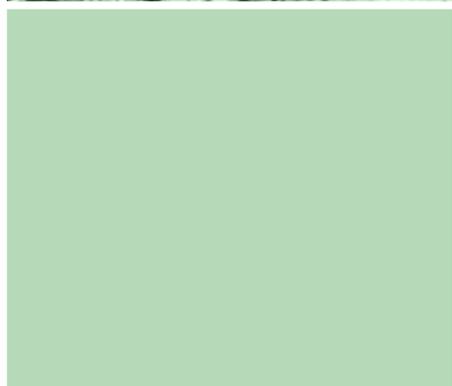
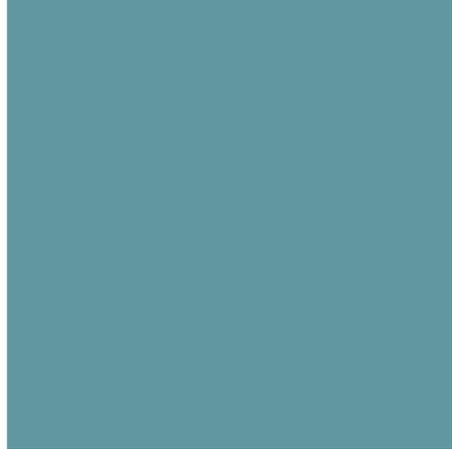
O processo de execução tem a duração da vida do projeto e suas eventuais extensões. É a fase mais complexa e em torno dela gravita toda a gestão do PCT, cabendo destacar alguns pontos que retratam as contribuições do IICA à execução do projeto, a saber: articular instituições, promover a cooperação horizontal, conceber estratégias dinamizadoras, planejar e executar eventos de capacitação e intercâmbios, prover os aportes técnicos necessários para materializar a cooperação técnica e mobilizar especialistas para a execução do projeto.

Finalmente, ocorre o processo de encerramento do PCT, em que se fazem os registros e a divulgação de resultados e se empreendem esforços para avaliá-los.

Em todas essas etapas, são fundamentais e indispensáveis as participações e o aporte técnico de especialistas da RIB e de sua área administrativa.

Ciclo de Projetos





Para a RIB, a identificação e a criação de oportunidades de cooperação técnica são traduzidas, na maioria dos casos, pelo desafio de desenvolver um ambiente favorável para se concretizar um PCT.

3. Identificação de Oportunidades

Na perspectiva do governo brasileiro, uma ação de Cooperação Técnica Internacional (CTI) inscreve-se no âmbito da Cooperação para o Desenvolvimento (BRASIL, 2004a). Como tal, deve ser entendida como “uma intervenção temporária destinada a promover mudanças qualitativas e/ou estruturais, em um dado contexto socioeconômico” (BRASIL, 2004a, p. 7), para sanar ou minimizar problemas específicos identificados, a partir do desenvolvimento de capacidades técnicas de instituições ou de pessoas pelo acesso a tecnologias, experiências e conhecimentos.

Para a RIB, a identificação e a criação de oportunidades de cooperação técnica são traduzidas, na maioria dos casos, pelo desafio de desenvolver um ambiente favorável para se concretizar um PCT.

Duas das principais fontes de identificação de oportunidades de cooperação técnica da RIB são o seu planejamento estratégico e o mapa de relacionamento. Com o objetivo de revisar e ajustar seu pensamento estratégico, a RIB, a partir do final de

2005, iniciou a elaboração do seu planejamento estratégico na busca de melhor compreender o conjunto de forças e imperativos internos e externos, como forma de assegurar maior e melhor focalização, priorização e adoção de atitudes em favor da eficácia e da eficiência institucional. Esse planejamento permitiu definir a estratégia da Instituição e das táticas correlacionadas. Fortalecer o processo de transformação da visão e da missão da RIB num conjunto operacional capaz de direcionar ações e comportamentos individuais e coletivo. Vincular a estratégia com o planejamento e o orçamento e, conseqüentemente, melhorar a performance institucional. Por ser uma metodologia flexível e dinâmica, o planejamento estratégico é considerado “um ser vivo a ser testado e monitorado continuamente”. Com isso, a RIB mobiliza diversas instâncias de comunicação com parceiros e sócios estratégicos para melhorar os serviços de cooperação técnica que oferta e presta.

Por sua vez, o mapa de relacionamento busca identificar todos os atores contemplados nas relações institucionais internas e externas da RIB. Daí por que conforma, de um lado, seus acionistas, concorrentes e partes interessadas e, de outro, seus atuais e futuros parceiros. Os rumos e caminhos de possíveis e potenciais interessados em cooperação técnica estão assim traçados. Nesse sentido, técnicos da RIB tomam a iniciativa de aproximação institucional, a partir de informações relacionadas, na maioria dos casos, à execução de políticas públicas ou, ainda, a partir de contatos mantidos com outras instituições que, de alguma forma, participam ou são mobilizadas para a execução de ações, no âmbito de um PCT já existente.

Uma estratégia comumente usada é a criação de espaços para a realização de debates (jornadas temáticas, seminários, *workshops*, entre outros) sobre temas que expressem ou provoquem o interesse político, técnico ou acadêmico e que possam, até mesmo, estimular a introdução de novas políticas públicas. As diversas dimensões da sustentabilidade da agricultura, a agroenergia, a agricultura irrigada, o desenvolvimento territorial, a pobreza rural, o combate à desertificação, o trabalho rural, cada um ao seu tempo, foram temas que despertaram interesse e

que, de algum modo, acabaram por gerar políticas públicas e PCTs para apoiá-las tecnicamente.

A realização de eventos de capacitação e de intercâmbios internacionais sobre temas igualmente pulsantes, que estão na ordem do dia ou que demonstram alto potencial de interesse técnico e institucional, é também uma estratégia de criação de oportunidades de cooperação técnica que, muitas vezes, deságuam em PCTs.

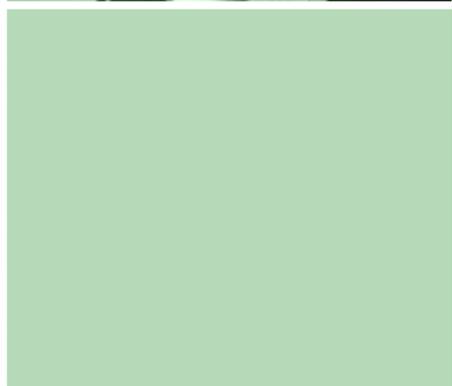
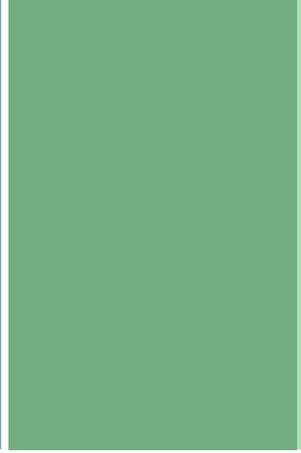
Outra forma de estimular o debate é a realização e publicação de estudos, muitos dos quais têm origem nas iniciativas acima referidas ou decorrem da elaboração de produtos previstos em determinado PCT, ou seja, alguns produtos de PCT podem também gerar PCTs.

Esses mecanismos institucionais para viabilizar ações de pré-investimento são, em sua maioria, compartilhados com instituições interessadas ou por outros PCTs¹¹, por isso mesmo é importante destacar que não mobilizam volumes expressivos de investimentos.

Outra possibilidade de concretização dessas oportunidades de cooperação tem origem em instituições públicas (federal, estadual e municipal) ou entidade privada que, por iniciativa própria, procuram diretamente a RIB para articular uma parceria de cooperação técnica de seu interesse. Essa busca espontânea normalmente vem referenciada por alguma instituição nacional com a qual o IICA trabalha ou já trabalhou.

Finalmente, é possível haver indicação do IICA pelo Ministério das Relações Exteriores, por intermédio da Agência Brasileira de Cooperação (ABC), quando uma entidade nacional procura aquela Agência em busca de cooperação técnica. A indicação da ABC tem em conta critérios relacionados com a experiência e com o mandato do organismo internacional, no caso o IICA.

11 O item 4.3 trata especificamente sobre a mobilização de fundos para captação de recursos externos.



A relação da RIB com os seus futuros parceiros, no âmbito dos PCTs, tem início e se fortalece no processo de negociação, entendido como um momento de aproximação de interesses entre as partes.

4. Negociação de PCTs

As informações alimentam qualquer processo de negociação e são também fundamentais para a aproximação com futuros parceiros. Para tanto, ambos devem compreender a história e a razão de ser de cada um. Também é importante esclarecer como ocorrem as relações institucionais externas e em que se fundamentam, ou seja, quais os componentes estratégicos (visão, missão e negócio) da atuação de cada um.

A relação da RIB com os seus futuros parceiros¹², no âmbito dos PCTs, tem início e se fortalece no processo de negociação, entendido como um momento de aproximação de interesses entre as partes. O objetivo dessa etapa é o estabelecimento de consenso sobre as prioridades, limitações e potencialidades de ambos os lados. Isso ocorre sempre que uma entidade nacional e o IICA estão dispostos

12 “Parceria é a designação de certas formas de cooperação entre organizações que indicam, antes de tudo, uma ação conjunta, motivada pela existência de interesses e objetivos comuns, nas quais cada um aporta e mobiliza os recursos de que dispõe para atingir esses objetivos e em que os dois lados oferecem algo e os dois lados saem ganhando” (LAURENTINO, 2010).

Se uma instituição conhece a si e à entidade com quem celebrará futura parceria, certamente diminuirá possíveis problemas de relacionamento.

a realizar trocas que se ancoram na premissa de que ambos podem obter vantagens, na medida em que a cooperação técnica não tem fins lucrativos e possui diretrizes claramente definidas que beneficiam tanto as instituições nacionais quanto o IICA.

A obtenção das vantagens acima referidas não corresponde à lógica de oposição entre adversários, mas de confluência de objetivos possíveis entre futuros parceiros. Aqui as partes compartilham ideias, informações e opções para atingir um acordo mutuamente aceitável. Diferentemente das negociações comuns, ambos os lados estão diante de uma oportunidade, nunca de uma ameaça. São entidades que trabalharão visando eliminar diferenças existentes e chegar a um acordo aceitável, evitando-se que no futuro qualquer parte deixe de cumprir o que foi previamente pactuado. Trata-se de um momento fundamental em que se deve buscar uma solução equitativa que inclua os pontos de vista e interesses das partes envolvidas. Enfim, a negociação focada na cooperação técnica compartilha objetivos, ou seja, busca resultados mutuamente satisfatórios, sem necessidade de confrontação.

É importante destacar que qualquer dos profissionais vinculados ao IICA é parte legítima e está habilitado a iniciar a negociação de novas oportunidades de cooperação técnica pela via dos PCTs.

4.1. CONSTRUINDO A PARCERIA

Se uma instituição conhece a si e à entidade com quem celebrará futura parceria, certamente diminuirá possíveis problemas de relacionamento.

Nesse estágio de negociação, o objetivo é entender tanto quanto possível as grandes demandas institucionais e analisar as potencialidades e limitações para atendê-las. Em suma, analisar a capacidade de realização a ser posta em prática a partir da existência do PCT.

Nesse momento, a instituição toma conhecimento das normas do IICA e da regulamentação brasileira sobre as ações de cooperação técnica, uma vez que esse contexto normativo traz elementos restritivos e possibilidades a serem exploradas. Na verdade, trata-se de esclarecer a distância entre o querer fazer e o poder fazer, no âmbito da cooperação técnica internacional que se vai materializar por meio do PCT.

Assim, é importante manter, no decorrer das negociações, o foco na ideia de que a cooperação técnica internacional deve atuar no desenvolvimento de capacidades de instituições e de pessoas para gerar mudanças e transformações socioeconômicas.

A capacidade das pessoas normalmente se concretiza por meio de diferentes estratégias metodológicas, didáticas e pedagógicas, que vão desde a participação em eventos até a apreensão de informações e conhecimentos disponibilizados por meio de consultores e especialistas mobilizados para a execução do PCT. É claro que a capacitação de pessoas afeta a capacidade das instituições, que pode também ser ampliada com a realização de estudos, bem como pelo acesso a experiências bem-sucedidas e pela adoção de boas práticas.

Como afirma a ABC,

as experiências, conhecimentos e tecnologias aplicadas ao desenvolvimento podem ser encontradas no exterior como no próprio país (neste último caso, geralmente de forma fragmentada ou isolada). O papel da cooperação técnica internacional não se esgota, portanto, somente na vinda

de peritos estrangeiros ao país. Ao contrário, a visão contemporânea da cooperação internacional envereda-se no caminho da transversalidade de temas, atores e experiências, sejam estes nacionais ou internacionais, que atuam de forma articulada em direção a objetivos comuns previamente determinados (BRASIL, 2004a, p. 8).

Ainda segundo a ABC, a cooperação internacional pode incluir as seguintes atividades:

- a) mesclar experiências externas com conhecimentos disponíveis no próprio país, gerando um produto novo;
- b) acessar experiências bem-sucedidas localizadas em outros países (via ações bilaterais ou por redes de informação/conhecimento);
- c) financiar projetos de caráter inovador, para a geração e disseminação de conhecimento e de “boas práticas”; e
- d) capacitar instituições nacionais públicas e da sociedade civil para o planejamento e a execução de programas de desenvolvimento.

Assim são desenhados, delimitados ou expandidos os espaços para a celebração da futura parceria.

4.2. ANÁLISE DE MÉRITO DO FUTURO PCT

As demandas de futuras instituições parceiras são submetidas a julgamento de mérito na RIB. Isso ocorre em reuniões realizadas semanalmente, que contam com a participação do representante, do administrador, da equipe da Unidade de Gerenciamento de Projetos (UGP) e dos especialistas de áreas estratégicas.

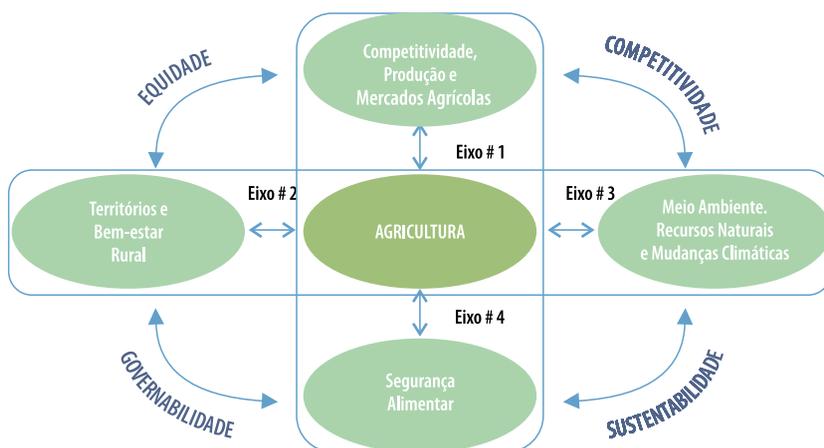
A decisão coletiva é tomada em função do PMP, das orientações estratégicas da Sede Central do IIICA e da capacidade técnica e administrativa instalada da RIB. Caso se decida atender à demanda, definem-se a estratégia e a equipe de trabalho, assegurando-se a representatividade

da área técnica em função do tema. Inicia-se então o processo de elaboração do PCT.

O marco conceitual pode ser visualizado de forma sintética, a partir da figura seguinte, que parte de uma visão ampla e holística, sistêmica e multifuncional da agricultura, a qual tem como principal referência de suas atividades os grandes objetivos de desenvolvimento sustentável: a competitividade, a equidade, a sustentabilidade e a governabilidade. Para tanto são considerados quatro grandes eixos diretores que refletem os desafios e as oportunidades dos países, no curto e longo prazos: a produção, os mercados, os consumidores; os habitantes rurais; a conservação e manejo dos recursos naturais e a segurança alimentar, como contexto da cooperação internacional.

Assim sendo, o IICA, ante os desafios e as oportunidades dos países-membros, define como eixos norteadores de seu trabalho:

Marco Conceitual



Eixo 1: Competitividade, produção e mercados agrícolas.

Eixo 2: Territórios e bem-estar rural.

Eixo 3: Meio ambiente, recursos naturais e mudanças climáticas.

Eixo 4: Segurança alimentar.

Reconhecendo a grande complexidade e magnitude dos desafios postos pelos eixos norteadores, o IICA propõe os seguintes objetivos estratégicos para a cooperação técnica nos países:

- a) Melhorar a pesquisa, a inovação e a transferência/extensão tecnológica para uma agricultura competitiva e sustentável.
- b) Desenvolver agronegócios competitivos e includentes, por meio do aumento de capacidades empresariais e organizacionais que melhorem a gestão dos produtores.
- c) Melhorar as condições para fomentar o comércio internacional agropecuário como fator de desenvolvimento.
- d) Impulsionar a modernização e o fortalecimento dos mercados agropecuários internos para uma operação mais eficiente, equitativa e includente.
- e) Melhorar as condições da agricultura de pequena escala e da agricultura familiar para aumentar seu bem-estar e sua contribuição ao desenvolvimento.
- f) Melhorar a contribuição da agricultura ao bem-estar e desenvolvimento sustentável dos territórios rurais.
- g) Melhorar o manejo e a gestão de riscos e a resposta a emergências, com a finalidade de reduzir a vulnerabilidade da agricultura.
- h) Adaptar a agricultura aos efeitos da variabilidade climática e mitigar os impactos das atividades produtivas sobre o ambiente e os recursos naturais.

- i) Melhorar a disponibilidade de alimentos e seu acesso para contribuir com a segurança alimentar dos países.

O IICA prioriza seus esforços de cooperação em quatro programas de concentração técnica, vinculados primordialmente aos eixos 1 e 2, e duas áreas de coordenação transversal, que correspondem aos eixos 3 e 4. Todos contribuirão, com diferente ênfase, para o cumprimento dos objetivos estratégicos.

Os programas de concentração técnica são: (a) inovação para a produtividade e competitividade; (b) sanidade agropecuária e inocuidade e qualidade de alimentos; (c) agronegócios e comércio; (d) agricultura, territórios e bem-estar rural.

Por sua vez, as áreas de coordenação transversal são: (a) agricultura, manejo de recursos naturais e mudanças climáticas e (b) agricultura e segurança alimentar.

Outra fonte de análise de mérito de um PCT pelo IICA é a agromatriz, que sintetiza uma concepção renovada da agricultura e da vida rural e facilita a compreensão integral dessas duas áreas. Reconhece a agricultura e a vida rural como fenômenos complexos, com múltiplos atores e diversos interesses que devem ser levados em conta para a formulação de estratégias e políticas efetivas para sua transformação. A agromatriz é um dos principais resultados do processo de construção de consenso adotado nas reuniões ministeriais, nos anos de 2003, 2005 e 2007.

Os dois pilares de sua estrutura são a concepção sistêmica da agricultura e da vida rural, com suas três categorias ou campos de ação, e o enfoque de desenvolvimento sustentável, com quatro dimensões ou tipos de ações. Para chegar à situação desejada e à Visão Compartilhada 2015 são considerados 12 objetivos estratégicos e um objetivo superior, que guiam as estratégias, políticas e ações.

AGROMATRIZ

Propósitos para as 12 Seções da Agenda Hemisférica e sua vinculação com os Objetivos Estratégicos do Plano Agro 2003-2015, ordenado na Matriz do Agro-Sistema

CATEGORIAS DIMENSÕES	Territórios Rurais	Cadeias Agroprodutivos-comerciais	Ambiente Nacional e Internacional	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Produtivo - Comercial	I. Formando empresas rurais competitivas	II. Integrando as cadeias e fortalecendo sua competitividade	III. Promovendo o entorno favorável à agricultura competitiva	Competitividade
Ecológico-Ambiental	IV. Assumindo a responsabilidade ambiental no campo	V. Do campo à mesa: impulsionando uma gestão ambiental integrada	VI. Participando na construção da institucionalidade ambiental	Manejo sustentável dos recursos naturais
Sociocultural e humana	VII. Qualidade de vida nas comunidades rurais: criando capacidades e oportunidades	VIII. Fortalecendo a aprendizagem e o conhecimento na cadeia	IX. Promovendo políticas para a criação de capacidades para as comunidades rurais	Equidade
Político - Institucional	X. Fortalecendo a participação e a ação coordenada público-privada nos territórios	XI. Fortalecendo o diálogo e os compromissos entre atores de cadeia	XII. Fortalecendo política de Estado e a cooperação regional e hemisférica para a agricultura e vida rural	Governabilidade
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Propriedade Rural + Posição Internacional + Segurança Alimentar			<p>DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DA AGRICULTURA E DO MEIO RURAL</p>

Do ponto de vista do governo brasileiro, a análise de mérito cabe à ABC, que analisa as informações apresentadas pela instituição proponente do PCT, considerando quatro aspectos:

- o enquadramento do PCT nas prioridades nacionais de desenvolvimento;
- a caracterização do PCT como elegível para fins de cooperação técnica;
- a compatibilidade com os documentos de programação estabelecidos entre o governo brasileiro e o IICA; e

As ações ou estratégias relacionadas com a mobilização de fundos externos são exercidas em duas modalidades: pré-inversão e capital semente.

- d) a consistência interna e qualidade do documento como peça de planejamento.

4.3. INVESTIMENTOS DA RIB EM FUTURAS PARCERIAS¹³

As ações ou estratégias relacionadas com a mobilização de fundos externos são exercidas em duas modalidades: pré-inversão e capital semente.

A pré-inversão consiste na aplicação de recursos para protagonizar ações estratégicas, capazes de alavancar, manter ou ampliar PCTs junto a entidades parceiras ou a entidades com potencial para celebração de novas parcerias. Ou seja, trata-se de colocar a RIB como protagonista das ações de aproximação com seus parceiros atuais ou potenciais.

A RIB tem procurado diversificar suas parcerias, estreitando suas relações por meio de acordos gerais e contratos, com diversas entidades do setor privado e na esfera municipal. No âmbito estadual há um esforço desenvolvido junto às representações estaduais, sediadas em Brasília, que são pontos focais dos governadores.

13 Excerto do documento: **Estratégia de Mobilização de Recursos Externos da Representação do IICA no Brasil.**

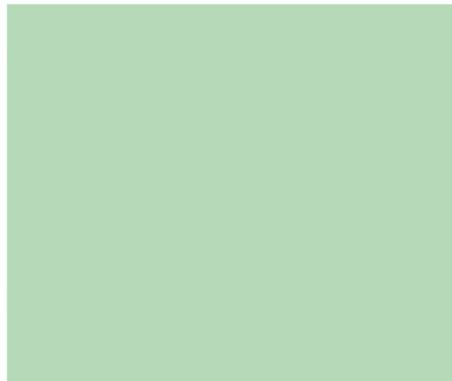
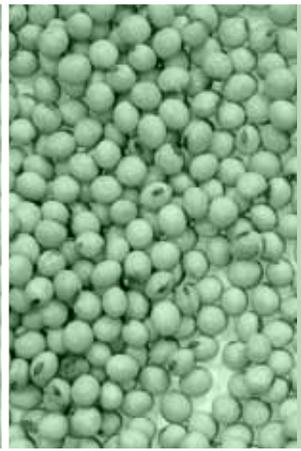
Os recursos são mobilizados na formulação ou revisão de projetos, na realização de ações menos extensas e complexas e na viabilização de consultorias de curta duração para apoio ou fortalecimento institucional de caráter emergencial.

Pela legislação brasileira, o orçamento público (anual e quadrienal) é sempre votado pelo Poder Legislativo (federal, estadual e municipal) no ano anterior, ou seja, o primeiro ano de um governo novo sempre herda a feição do anterior. Nesse sentido, pequenos aportes de recursos podem viabilizar PCTs, uma vez que, concebidos no início dos novos governos, terão “espaço orçamentário” assegurado.

Os recursos são mobilizados na formulação ou revisão de projetos, na realização de ações menos extensas e complexas e na viabilização de consultorias de curta duração para apoio ou fortalecimento institucional de caráter emergencial.

Essas demandas são muito comuns no início de gestão e mobilizam os responsáveis por áreas temáticas (especialistas). Essas ações de cooperação técnica abrem espaço para a incorporação de novos projetos. O objetivo, portanto, é conquistar novas fronteiras de atuação, a partir da demonstração de interesse institucional para assegurar e efetivar futuras iniciativas que utilizam o PCT como mecanismo de materialização de ações de cooperação técnica.

O capital semente, por sua vez, consiste no aporte de recursos financeiros que, embora de pequena monta, são fundamentais para que a RIB ocupe espaço institucional em eventos regionais e nacionais de grande visibilidade e repercussão técnica, política, institucional e acadêmica, relacionados ao mandato do IICA.



O PCT, diferentemente dos acordos gerais ou convênios guarda-chuvas, é desenhado para responder a problemas concretos e materializar ideias para superar desafios institucionais no âmbito da cooperação técnica internacional.

5. Elaboração, análise e materialização do PCT

5.1. PRINCÍPIOS E CONDICIONANTES

O PCT, como instrumento utilizado há quase quinze anos para estabelecer e modelar as relações institucionais entre o IICA e as entidades parceiras nacionais, superou, em muito, os antigos acordos gerais ou convênios guarda-chuvas, em que predominava a imprecisão de objetivos, resultados e metas, o que interferia negativamente na qualidade das ações de cooperação deles decorrentes.

Há fortes evidências de que alguns acordos e convênios se prestaram para “perpetuar” apoios técnicos dados às entidades parceiras nacionais e, em alguns casos, eles chegaram a ser confundidos com uma “reserva” para mobilizar, quando necessário, especialistas e recursos para realizar ações urgentes e emergenciais, em favor do (sempre necessário) desenvolvimento institucional.

O PCT, diferentemente dos acordos gerais ou convênios guarda-chuvas, é desenhado para responder a problemas concretos e materializar ideias para superar desafios institucionais no âmbito da cooperação técnica internacional. O PCT organiza o trabalho de cooperação técnica, na medida em que identifica as principais deficiências a superar, compartilha com clareza o que se quer alcançar, sistematiza as etapas a serem cumpridas em tempo determinado e aponta ou descobre pontos críticos que afetam o desempenho institucional de entidades parceiras, no decorrer da obtenção de resultados ou elaboração de produtos.

A boa execução físico-financeira de um PCT depende de vários fatores (definição clara de objetivos e metas, manutenção de foco, gestão eficaz, oportunidade, prazos exequíveis e suficiência de recursos, p. ex.), mas certamente a sua adequação às necessidades de cooperação técnica da entidade parceira demandante é indiscutivelmente uma das mais relevantes e cruciais. Como corolário dessa afirmação, tem-se que o comprometimento institucional com a execução do PCT está diretamente relacionado com a transparência, o nível de conhecimento e a organicidade com que o projeto se insere na entidade parceira nacional. Isso significa que o PCT não pode ser ou parecer ser uma “caixa preta”, ou seja, inacessível ou desconhecido para a maioria; tampouco pode tornar-se personalíssimo, isto é, ser atribuído como propriedade deste ou daquele dirigente ou técnico.

Daí por que a elaboração do PCT não pode ser “clandestina”, pois é certo que assim padecerá com a limitação ou imprecisão de seus objetivos e resultados; com a dissonância ou o afastamento das reais demandas institucionais; com a falta de transparência, e, principalmente, será alvo fácil de apropriação pela pessoa ou grupo (restrito) de pessoas que o elaboraram, pois estarão de posse de informações privilegiadas. Tudo isso desaguará, inexoravelmente, numa execução píflia. No entanto, é importante frisar que, mesmo elaborado de forma participativa, o PCT pode não ficar incólume às influências pessoais de seus futuros gestores por ocasião de mudanças administrativas, o que nem sempre significa o comprometimento de seus resultados e de sua execução. Em alguns

casos, ao se imprimir ao PCT uma inflexão com a marca do novo gestor, sua execução pode, eventualmente, ser mais dinâmica.

Em face disso, a RIB tem investido, nos últimos anos, em metodologias e estratégias de elaboração do PCT em que pontifiquem a (mais) ampla participação de gestores e técnicos das entidades parceiras nacionais.

Como nos ensina Rosana Kisil (2001), “elaborar projetos é uma forma de independência. É uma abordagem para explorar a criatividade humana, a mágica das ideias e o potencial das organizações. É dar vazão para a energia de um grupo, compartilhar a busca da evolução”.

Assim sendo, elaborar um PCT, nessa perspectiva, significa construir um pensamento coletivo, a partir de conceitos, informações e dados que são de amplo domínio do corpo técnico da entidade parceira. Os resultados e os caminhos apontados tendem a ser mais precisos e mais criativos para a realização dos resultados propostos e o comprometimento com a execução futura do PCT. Com isso amplia-se a possibilidade de acerto e robustecem-se os resultados da cooperação técnica.

Para a elaboração do PCT, alguns princípios e condicionantes devem ser observados.

Para a RIB, os PCTs amparam-se nos seguintes princípios político-operacionais que são referências fundamentais para sua elaboração e gestão:

- a) não duplicar esforços de instituições parceiras (públicas ou privadas) para o alcance de objetivos institucionais;
- b) não fiscalizar o desempenho de instituições parceiras ou de outras que com elas se relacionem;
- c) não realizar atividades atribuídas à organização parceira, ou seja, não fazer nem assumir sua rotina institucional.

Apesar de terem uma execução mais flexível que aquela preconizada para a administração pública, os recursos orçamentários e financeiros

do PCT são específicos e finitos. O propósito aqui é dissuadir, de pronto, intenções ou interesses que estimulem, de alguma forma, o retorno à ideia de leniência gerencial atribuída aos convênios e acordos gerais, já referida anteriormente.

Assim sendo, o PCT não pode resolver todos os problemas institucionais, na medida em que, de um lado, existe e se circunscreve aos limites e ditames de uma política pública de cooperação técnica multilateral do governo brasileiro. De outro, deve ater-se ao mandato e às diretrizes institucionais do IICA. Nem toda demanda técnica, por mais legítima que seja, pode ser atendida pelo PCT.

É fundamental para o sucesso do PCT que a entidade parceira nacional faça suas opções institucionais no que se refere à seleção das demandas a serem incluídas no projeto, fato que não descarta a possibilidade de sugestão de ações por parte do IICA e da própria ABC. Nisso reside também a lógica de parceria.

Finalmente, é salutar que no processo de elaboração da proposta de PCT, por razões pedagógicas e estratégicas, não haja restrições ao livre pensar e construir. Toda ideia deve ser inicialmente considerada para estimular o surgimento e a proposição de soluções criativas, afinal, o PCT existe para resolver problemas.

A parte técnica de um PCT tem a seguinte estrutura¹⁴ (ver orientações para elaboração no Anexo F):

- Descrição da situação-problema
- Cenário final esperado
- Beneficiários
- Objetivos e produtos
- Estratégia de desenvolvimento e articulação institucional

14 A estrutura e o conteúdo de um PCT são estabelecidos por consenso entre o IICA e a ABC.

- Matriz lógica
- Insumos
- Orçamento
- Cronograma de execução

5.2. SUPORTE TÉCNICO À ELABORAÇÃO

A elaboração de um projeto passa necessariamente pela definição dos problemas que se pretende resolver ou pela situação indesejável que se pretende transformar. Delimitar um problema consiste em caracterizar e conhecer suas dimensões, origens, entender suas causas e fatos geradores e determinar suas implicações. Na prática, para se ter um bom projeto é necessário que se adquira mais intimidade com o problema que se pretende resolver. Na maioria dos casos, uma boa caracterização dele justifica a necessidade de intervenção, evidencia sua viabilidade e angaria recursos para sua execução, ou seja, sensibiliza aqueles a quem cabem as decisões.

Na mesma reunião em que a proposta de um futuro PCT se torna possuidora de mérito técnico, o Representante do IICA indica uma equipe técnica multidisciplinar para conduzir o processo de elaboração do PCT. Nesse momento, a ação assume um caráter institucional. São então realizadas visitas e missões técnicas cujo objetivo é estabelecer e realizar os procedimentos necessários à elaboração do projeto, buscando-se, desde logo, assentar bases sólidas para fortalecer o relacionamento institucional futuro.

5.3. METODOLOGIAS PARA ESPECIFICAÇÃO DA DEMANDA

O estabelecimento de uma metodologia implica escolha deliberada de um conjunto de atividades que se julga capaz de assegurar a construção de um processo necessário para o alcance de um objetivo estabelecido. Significa assumir posições e definir rumos.

De outra forma, corresponde, *a contrario sensu*, à explicitação de uma renúncia, ou seja, uma opção pelo que não se vai fazer. Assim, a metodologia estabelece um rumo a seguir, propõe um caminho a percorrer. Ela é integrada por um conjunto de atividades que deve propiciar consistência ao processo de trabalho que implementará uma iniciativa. Uma boa estratégia pode garantir o sucesso de uma empreitada, mas esta, por sua vez, ainda depende das condições de execução.

Várias estratégias e metodologias, todas elas enfatizando a participação, são postas em prática pela RIB para elaboração dos PCTs.

Em verdade, o trabalho coletivo concentra-se na prospecção das demandas que vão definir a matriz lógica¹⁵ do PCT construída a partir de uma visão clara dos problemas que se pretendem resolver com o apoio da cooperação técnica.

Para a RIB, é importante discutir o PCT, desde sua formulação, com técnicos dos setores ou departamentos da entidade parceira que de alguma forma serão beneficiados com as ações de cooperação técnica, uma vez que o envolvimento futuro de cada um no trabalho será motivado pelas visões compartilhadas desde essa etapa.

Assim, é possível balizar as expectativas e esclarecer dúvidas sobre as possibilidades e limites da cooperação técnica internacional, o que permite focar com mais propriedade objetivos e resultados do futuro PCT. Com isso, é possível reunir informações básicas para a elaboração do PCT, com a vantagem de o IICA passar a conhecer um pouco mais e melhor a cultura institucional de seu futuro parceiro.

Em todos os casos, gestores do alto e médio escalão e técnicos do quadro da entidade parceira nacional são protagonistas do processo de elaboração do PCT. Assim, cada participante se apropria do resultado final e tem clareza do que acontecerá no âmbito do futuro PCT. A construção

15 A matriz lógica é o núcleo irradiador e fonte primária da construção das demais partes do PCT e é composta pelos objetivos imediatos (específicos) e resultados, com respectivos indicadores de desempenho e meios de verificação.

O grande desafio é provocar, nessas ocasiões, um debate em que todos os participantes devem ter os mesmos direitos e tratamentos, independentemente de posição ou cargo que exerçam.

coletiva busca angariar o compromisso de todos os participantes para que se sintam mais responsáveis pela execução do PCT. Trata-se da busca pela cumplicidade técnica e institucional com o PCT.

A construção coletiva de objetivos e resultados do PCT tornou-se uma opção preferencial da RIB, na medida em que a participação possibilita uma interação interdisciplinar, facilita a propositura de soluções mais criativas e ajustadas a cada problema e, em consequência, reduz as possibilidades de distanciamento do projeto da realidade institucional. Assim, espera-se obter mais comprometimento, mais motivação e mais entusiasmo com a gestão e os resultados do PCT, uma vez que as pessoas sentem-se mais protagonistas desse processo. Afora isso, a participação, de per si, possibilita um aprendizado mútuo, pois discute conceitos, evidencia experiências e potencializa as possibilidades de tornar mais eficazes a elaboração, gestão e execução do PCT, já que a entidade parceira e o IICA se sentem mais seguros e mais confiantes.

O grande desafio é provocar, nessas ocasiões, um debate em que todos os participantes devem ter os mesmos direitos e tratamentos, independentemente de posição ou cargo que exerçam. Na troca de ideias e experiências reside a riqueza desse

procedimento. Assim sendo, no processo de construção de novos PCTs, a RIB tem adotado com sucesso, nos últimos anos, três estratégias básicas: (a) a realização de oficinas, (b) as entrevistas semiestruturadas e (c) o painel de percepções de especialistas, que serão comentados, com maiores detalhes, a seguir.

5.3.1. Oficina

A RIB tem desenvolvido, nos últimos anos, uma política de investimento de recursos técnicos e financeiros na elaboração do PCT, com destaque para a realização de oficinas, que são, certamente, as mais utilizadas, pois possibilitam a participação de grande parte – por vezes até a maioria – das pessoas envolvidas com o tema e, portanto, interessadas nos resultados do PCT.

A elaboração do PCT utilizando essa estratégia deve ocorrer em um ambiente favorável ao desenvolvimento de ideias do grupo. Do ponto de vista pedagógico, o sucesso desse trabalho coletivo depende da democratização do tempo e dos espaços, de modo que assegure oportunidades para que cada um ouça (que é o mais difícil) e fale sem querer que suas ideias predominem, independentemente de fundamentação técnica. Nesse caso, deve-se ficar alerta para o argumento de autoridade que, quase sempre, aflora subliminarmente em face da diversidade de níveis hierárquicos presentes.

Outro fator preponderante de sucesso é assegurar a manutenção do foco do grupo nos objetivos da oficina. Em muitos casos, a falta de oportunidades anteriores para debater problemas institucionais pode levar a um debate de posições de grupos e não de ideias diferentes, entendendo-se que a riqueza reside na diversidade de opiniões, como elemento de construção, e no aperfeiçoamento de ideias, como atributo de qualidade.

Finalmente, a experiência e a capacidade técnica dos participantes são fundamentais para se obterem resultados positivos na oficina, o que significa assegurar adequação e qualidade do PCT às reais demandas institucionais.

Nesse sentido, é de fundamental importância o papel do facilitador¹⁶, peça-chave no estímulo a criatividade e participação de todos, a partir da criação de um ambiente favorável ao comprometimento do grupo com o alcance dos resultados da oficina e do futuro PCT.

A opção pelo trabalho coletivo decorre da pouca disponibilidade que técnicos e gestores de instituições públicas têm, normalmente, para se dedicar e se integrar ao longo do processo de elaboração do PCT. Por outro lado, a participação integral deles na oficina é fundamental para que se assegurem solidez técnica, legitimidade e organicidade e, por consequência, uma melhor execução do futuro PCT.

A metodologia adotada na condução da oficina mescla diversos métodos de trabalho com grupos¹⁷ com uso permanente de técnicas de moderação ou facilitação e de visualização móvel. Em verdade, o foco é no resultado e não há maiores preocupações na observância rigorosa deste ou daquele método.

O desenvolvimento da oficina busca materializar o objetivo de colher e aperfeiçoar ideias para a construção dos objetivos e produtos do futuro PCT. São geralmente organizadas nos seguintes momentos distintos:

- a) Momento 1: conhecimento dos participantes e antecedentes da oficina.
- b) Momento 2: (b.1) considerações sobre a entidade parceira e sobre as razões da busca pela cooperação técnica; (b.2) informações sobre o IICA e sobre PCT.
- c) Momento 3: levantamento de subsídios (demandas de cooperação técnica) para construção dos objetivos e resultados do PCT.

16 Cabe a esse profissional a função de assegurar que todos possam propor, aperfeiçoar e completar ideias de modo a torná-las mais reconhecidas e mais apropriadas por todos. A RIB tem desenvolvido com sucesso essa atividade nos últimos cinco anos.

17 Geralmente ZOPP, Metaplan e Enfoque Participativo.

- d) Momento 4: definição dos próximos passos e de responsabilidades em relação ao processo de elaboração do PCT.

Existem mais dois momentos cruciais para a construção do PCT que não ocorrem no ambiente da oficina, mas que acontecem em consequência de sua realização.

- e) Momento 5: elaboração de propostas de objetivos e de resultados do PCT e formulação da matriz de relacionamento, a partir dos subsídios colhidos no momento 3.
- f) Momento 6: discussão com os participantes da oficina das propostas de objetivos e resultados.

No momento 1, são apresentados e prestados esclarecimentos sobre os objetivos propostos para a oficina. O mesmo ocorre em relação à agenda de trabalho. Ainda nesse momento é feita uma autoapresentação dos participantes, comentados os antecedentes da oficina e estabelecida, por consenso, algumas regras de convivência a serem observadas no decorrer da oficina. Esse momento se encerra com considerações sobre a metodologia a ser adotada.

O que se busca com esse momento é dar ao grupo uma visão de totalidade do que será desenvolvido no decorrer da oficina e estabelecer compromisso em relação ao alcance de resultados. O desafio aqui é criar um clima que favoreça a participação, a partir da valorização da experiência e do potencial de contribuição de cada um, para estimular o espírito crítico e colaborativo dos participantes e motivá-los para a apresentação de ideias.

O momento 2 investe na harmonização de informações e de alguns conceitos. Para tanto se discutem inicialmente a natureza jurídica do IICA, como organismo internacional, e as implicações dela decorrentes. Nesse momento também são analisados o conceito de cooperação técnica internacional e o arcabouço normativo que a regula no Brasil. Sobre o PCT, são debatidos o conceito, a estrutura e a gestão do projeto. Essa etapa é concluída com a apresentação de “perguntas

É crucial que se estabeleça um eficiente processo de comunicação que conduza à troca e ao registro de ideias, uma vez que muitos dos problemas enfrentados por determinado setor da instituição, muitas vezes, é desconhecido ou também é vivenciado por outro setor.

mais frequentes” sobre processos e procedimentos relacionados à materialização da cooperação técnica e trâmites do PCT.

Esse momento deve assegurar e manter o foco e a sincronia do trabalho, uma vez que, ao se compartilharem conceitos e pactuarem compromissos, obtém-se maior facilidade de mobilização de esforços em direção a um ponto comum.

Por sua vez, a mensagem institucional da entidade parceira – de preferência passada por dirigente do alto escalão hierárquico – sobre as razões da busca pela cooperação técnica é fundamental para dissipar desconfiças e resistências e legitimar o trabalho.

No momento 3 realiza-se o levantamento de subsídios para a construção dos objetivos e resultados do PCT. Nesse momento, levanta-se e analisa-se a situação institucional indesejável que se pretende ajustar com a colaboração da cooperação técnica. De posse dessas informações definem-se objetivos e resultados, no momento seguinte.

Nesse momento, é crucial que se estabeleça um eficiente processo de comunicação que conduza à troca e ao registro de ideias, uma vez que muitos dos problemas enfrentados por determinado se-

Na experiência da RIB, a problematização tem provocado a reflexão, facilitado a interação e estimulado a mobilização de experiências e ideias dos participantes das oficinas.

tor da instituição, muitas vezes, é desconhecido ou também é vivenciado por outro setor. Nesse sentido, as soluções podem emergir com maior facilidade pela mobilização do potencial de autoajuda institucional. A troca de ideias constante e aberta poderá ser o canal para que esse potencial seja manifestado e potencializado.

Busca-se obter resultados a partir de uma pergunta problematizadora previamente elaborada. Como se sabe, a problematização é um dos mecanismos adotados para mitigar processos de dominação existentes na instituição que se refletem no grupo e tornar mais ativo e mais intenso o intercâmbio de ideias entre os participantes. Trata-se, portanto, de um esforço pedagógico para mobilizar as informações e conhecimentos tácitos dos participantes da oficina, porque a pergunta é uma forma capaz de provocar a discussão sobre um determinado assunto.

A problematização é a provocação de um debate ou análise por meio de pergunta, para levar as pessoas a refletirem e opinarem a respeito de determinado tema. Por esse meio, inicia-se e alimenta-se um processo de debate, orientando a reflexão individual e coletiva. Uma boa pergunta,

na maioria da vezes, produz uma boa resposta e como tal se torna de alta relevância no processo de construção de ideias.

Assim sendo, é uma ferramenta básica para organizar, focar e assegurar a participação, na medida em que permite analisar o tema em questão sob seu aspecto mais importante, pois certamente esse aspecto (mais importante) será parte da questão a ser respondida (refletida).

Uma pergunta bem formulada pode desnudar a complexidade dos problemas institucionais que se busca solucionar com a cooperação técnica e também demonstrar a capacidade do grupo de propor soluções pragmáticas, efetivas e possíveis.

Na experiência da RIB, a problematização tem provocado a reflexão, facilitado a interação e estimulado a mobilização de experiências e ideias dos participantes das oficinas.

Na elaboração de PCTs, passou a ser um dos principais instrumentos metodológicos, na medida em que aboliu a elaboração do PCT de forma individual ou circunscrita a pequeno grupo. Esse expediente chegou a ser usado no passado, em alguns casos, para tornar o menos evidente possível a cooperação técnica, porque, em maior ou menor grau, o PCT é uma instância de poder ou um mecanismo para exercitá-lo, em face de sua flexibilidade, agilidade e alta executoriedade.

É bem verdade que a problematização eventualmente pode gerar mais dificuldades que facilidades, uma vez que seu sucesso depende muito pouco das habilidades do moderador da oficina. Seu êxito consiste em poder assegurar a manifestação de ideias e o livre pensamento de todos, reduzindo as instâncias de dominação de uns (minoría) sobre outros (maioría).

Para evitar que alguns participantes não se manifestem por falta de oportunidade, inibição ou intimidação, utiliza-se a visualização móvel, que além de socializar imediatamente uma ideia garimpada, permite que todas elas possam ser ordenadas com extrema flexibilidade e em várias disposições. Para tanto são usadas pequenas fichas, onde são re-

gistradas as ideias que devem ser expressas com um tamanho de letra que permita a leitura de todos os participantes. Assim, manuseando as fichas é possível associar ideias e construir, de forma grupal, um raciocínio lógico e objetivo. Com isso imprime-se dinâmica à oficina, obtêm-se maior participação e mais identificação dos participantes com os resultados do processo.

O uso dessa técnica, de largo domínio público, possibilita ainda que se estabeleça um foco comum de atenção, concentrando a discussão e estimulando a objetividade. A técnica não descarta ideias, mantendo-as acessíveis a todos e servindo de memória das discussões ocorridas. No entanto, do ponto de vista da RIB, o mais importante, é estabelecer uma identificação do grupo com os resultados, compartilhando com todos a responsabilidade por sua execução.

Ainda nessa oficina ocorre o momento 4, para que se estabeleçam os próximos passos e responsabilidades. Nele, define-se quem faz o que e quando, ou seja, são determinadas as atribuições dos participantes para a elaboração do PCT. Em verdade, esse é um dos momentos cruciais para assegurar a continuidade do processo. A experiência da RIB tem demonstrado que se devem evitar as atribuições de responsabilidades institucionais, escolhendo-se nomes de participantes do evento. Há que haver alguém para se cobrem compromissos futuros, pois é muito difuso buscar, posteriormente, a responsabilidade de uma instituição como um todo. A primeira parte da oficina se encerra aqui.

O momento 5 sucede a oficina e, geralmente, é a primeira atividade após o seu encerramento. Agora, a partir dos subsídios levantados e sistematizados no momento 3, um grupo de dois ou três técnicos com experiência em elaboração de PCTs e familiarizados com o roteiro e a linguagem adotados pelo IICA (Anexo F), faz um exame conjunto das informações obtidas e cria uma proposta de objetivos e resultados. É um trabalho metucioso, marcado pelo exame reiterado de detalhes e pormenores de todas as demandas garimpadas e comentários a respeito delas que agora vão conformar objetivos e resultados.

Em seguida, o grupo prepara uma matriz de relacionamento que expressa a conexão entre as demandas levantadas e os objetivos e resultados do futuro PCT. A finalidade desse instrumento é possibilitar aos participantes da oficina visualizar, mais facilmente, as demandas agora transformadas em objetivos e resultados do PCT. Em outras palavras, a matriz de relacionamento é uma planilha usada como recurso didático para fazer com que os participantes da oficina enxerguem suas ideias e suas demandas expressas no futuro PCT.

O momento 6 fundamenta-se na devolução, aos participantes da oficina¹⁸, do esforço de proposição de objetivos e resultados do futuro PCT. Juntamente com a matriz de relacionamento eles são apresentados e debatidos. As sugestões são recolhidas e o documento aperfeiçoado. Somente a partir desse momento inicia-se a elaboração das demais partes do PCT.

Em alguns casos, pode ser necessária a realização de outras reuniões técnicas para complementação de informações, acompanhamento da elaboração e apresentação de versão preliminar do PCT.

5.3.2. Entrevistas semiestruturadas

As entrevistas semiestruturadas, como técnica de elaboração de PCTs, surgiram para assegurar a participação de atores estratégicos da instituição nacional, para permitir uma visão mais ampla, mais abrangente e menos pessoal do problema institucional que se pretende resolver com o apoio da cooperação técnica. Normalmente se aplica quando são notórias, e por vezes incontornáveis, as dificuldades de conciliar agendas de pessoas-chave no plano institucional e técnico do futuro parceiro da RIB.

Nestes casos, o trabalho é geralmente desenvolvido por um ou mais funcionários, especialistas ou consultores, especialmente contratados

18 Quando não é possível a participação de todos, negocia-se, no momento 4, a conformação de um subgrupo representativo dos presentes à oficina para participar desse momento.

para esse fim, que detêm conhecimentos do tema focal do futuro PCT e dominam as técnicas de elaboração do projeto de acordo com parâmetros adotados pelo IICA no Brasil. De maneira geral, as ações decorrentes desse trabalho são coordenadas, em suas diferentes fases, por especialistas e consultores da RIB, especialmente designados para tal.

A elaboração do PCT por essa via deve assegurar o diálogo entre consultor e gestores e técnicos da entidade parceira, sem o qual não será possível obter as informações imprescindíveis para a realização do trabalho.

Preliminarmente, deve-se acordar com a entidade interessada a formulação da estratégia global de elaboração do PCT, com definição dos passos necessários para o alcance dos resultados pretendidos, considerando:

- explicitação das etapas de elaboração do PCT;
- definição de atividades a serem desenvolvidas;
- estabelecimento de cronograma de trabalho;
- discussão da proposta com a entidade demandante.

Geralmente, a estratégia global é estabelecida em reunião técnica de aproximação entre técnicos e consultores do IICA e gestores da entidade demandante para:

- definição das atividades imprescindíveis a serem desenvolvidas;
- orientação (diretrizes e foco) para elaboração do questionário;
- determinação dos técnicos e atores a serem entrevistados;
- definição da forma de sistematização dos resultados;
- seleção do modo de aperfeiçoamento (enriquecimento e complementação) da versão preliminar a ser apresentada para discussão.

O cronograma de atividades depende do número de pessoas a serem entrevistadas e de suas respectivas agendas de trabalho. Nes-

A elaboração do PCT por essa via deve assegurar o diálogo entre consultor e gestores e técnicos da entidade parceira, sem o qual não será possível obter as informações imprescindíveis para a realização do trabalho.

sa reunião é apresentado um esboço de plano de trabalho, elaborado por técnicos ou consultores da RIB para orientar as discussões sobre a melhor maneira de construção do PCT, principalmente em sua versão inicial.

Ainda como uma atividade preliminar, é fundamental que sejam coletadas, reunidas e sistematizadas informações obtidas em documentos técnicos relacionados com o PCT que deverão ser disponibilizados pela entidade demandante. Além disso, devem-se complementar tais informações com uma revisão bibliográfica que possibilite uma análise expedita do estado da arte do conhecimento técnico sobre o tema a ser abrangido no PCT.

Nessa atividade recorre-se ao conhecimento da literatura contemporânea sobre o tema e às experiências já postas em prática pela entidade demandante (informes, relatórios, etc.).

Para a conclusão dos trabalhos devem-se levar em conta as seguintes grandes etapas:

a) *Etapa 1: Elaboração dos instrumentos de coleta de informações por meio de entrevistas semiestruturadas com técnicos e atores previamente determinados*

Uma das características da entrevista semiestruturada é a utilização de um roteiro previamente

As perguntas são importantes também para avaliar o comportamento de gestores e atores sociais em relação ao futuro PCT.

elaborado, portanto, o estabelecimento de perguntas básicas é imprescindível para atingir o objetivo da pesquisa. Ou seja, buscar-se-á a coleta de informações por meio da elaboração de um roteiro com perguntas que atinjam os objetivos pretendidos. O roteiro serve para obter as informações essenciais e organizar o processo de interação com o informante.

Nesse sentido, a análise do roteiro para identificar a sua adequação em termos de linguagem, estrutura e sequência das perguntas é crucial, tendo em vista os diferentes perfis dos entrevistados.

O roteiro deve propiciar a coleta das informações importantes a partir de opiniões conseguidas nas entrevistas com técnicos, gestores da entidade demandante e atores sociais predeterminados. Trata-se de um passo fundamental para a elaboração da versão preliminar do PCT.

As opiniões e informações obtidas, depois de sistematizadas, são primordiais para a definição de objetivos e resultados do PCT, merecendo destaque o público-alvo, as metas a serem alcançadas, as estratégias a serem adotadas e as parcerias necessárias ao sucesso da execução do PCT. A entrevista é um momento importante de consulta, sem prejuízo de se recorrer a outras fontes de informações.

As perguntas são importantes também para avaliar o comportamento de gestores e atores sociais em relação ao futuro PCT.

Em princípio as perguntas terão caráter avaliativo, ou seja, buscarão obter um juízo de valor dos interlocutores sobre as necessidades e os desafios da entidade parceira em relação à cooperação técnica internacional, sem prejuízo de outros tipos de questionamentos. O importante, no entanto, é que as perguntas não inibam as perspectivas de análise e manifestação de ideias pelos entrevistados. Esta etapa se conclui com a sistematização e análise dos resultados das entrevistas para elaboração da versão preliminar do PCT.

b) Etapa 2: Elaboração da versão preliminar do PCT

Trata-se, aqui, do preparo de uma primeira versão do PCT que já considera a maioria de seus itens, ou seja: descrição da situação-problema, cenário final esperado, beneficiários, objetivos e produtos, estratégia de desenvolvimento e articulação institucional, matriz lógica, insumos, orçamento e cronograma de execução.

c) Etapa 3: Discussão da versão preliminar do PCT

Esta etapa consiste na realização de consulta a grupos específicos de técnicos e gestores, mediante a realização de jornada(s) de trabalho, para ampliar a perspectiva da abordagem do PCT, com a participação de representantes da entidade parceira e do IIICA (áreas técnicas/temáticas relacionadas com o PCT). Essa iniciativa deve propiciar ajustes e complementações consideradas relevantes à versão preliminar do PCT. Das discussões realizadas sobre a versão preliminar do PCT pode surgir a necessidade de levantamentos complementares a serem realizados no curto prazo e que contribuam para o aperfeiçoamento do PCT.

d) Etapa 4: Montagem da versão do PCT a ser submetida à análise da Agência Brasileira de Cooperação do Ministério das Relações Exteriores (ABC/MRE).

Esta etapa pressupõe a análise e incorporação das sugestões vindas da(s) jornada(s) de trabalho e requer a realização de ajustes e comple-

mentações na versão preliminar antes referida. A montagem da versão final do PCT deve obedecer à estrutura apresentada no item 5.1.

5.3.3. Painel de percepções de especialistas

A ideia clássica de painel consiste na reunião de personalidades ou especialistas para que apresentem, em uma mesma ocasião e em determinado evento, os pontos de vista de cada um sobre determinado tema, para estimular debates em plenário.

Na elaboração de PCTs, o painel de percepção de especialistas guarda certa semelhança com a ideia clássica já referida. Nele, eixos temáticos¹⁹ distintos, previamente estabelecidos, são abordados por diferentes especialistas. Assim sendo, o painel de percepções de especialistas é uma forma de coletar opiniões e sugestões técnicas especializadas para a solução de problemas vivenciados por determinada instituição ou para o aperfeiçoamento da atuação institucional com o apoio do futuro PCT.

O painel de percepção de especialistas é organizado da seguinte forma:

Momento 1: Estabelecimento dos eixos temáticos pela alta gerência da entidade demandante da cooperação técnica internacional.

Para a determinação dos eixos temáticos, geralmente são considerados dois pontos básicos: (a) problemas atualmente vivenciados pela instituição e (b) desafios institucionais estratégicos decorrentes de novos e futuros cenários conformados por fatores econômicos, sociais, ambientais, culturais e políticos.

Essas duas perspectivas apontam para uma proposta de PCT inovador, pois não se restringe simplesmente a atacar problemas imediatos, pois prepara a instituição para ocupar espaços futuros, ainda que relacionados ao seu mandato atual.

19 Nesse caso, o ideal é que os eixos temáticos escolhidos reflitam também a opinião do corpo técnico da instituição, estimulado pela alta gerência.

Momento 2: Determinação do roteiro básico orientador para a abordagem de cada tema.

Esta etapa refere-se ao planejamento e à organização da participação dos especialistas que serão mobilizados para ampliar a visão e a compreensão dos diferentes eixos temáticos. Essa iniciativa é da mais alta relevância para assegurar o foco da contribuição e a abordagem dos mesmos tópicos pelos distintos especialistas, sem comprometer a diversidade de suas especializações nem a fecundidade de suas ideias. Busca-se a elaboração de um PCT de acordo com a realidade da instituição demandante e de suas peculiaridades. Assim, pode dizer que a estrutura do documento a ser produzido pelo especialista está diretamente relacionada com a obtenção de subsídios e informações para a elaboração do futuro PCT.

Momento 3: Identificação de especialistas para atuar em cada um dos temas.

Após a elaboração de termo de referência²⁰ (Anexo H) para cada um dos temas que será abordado, o IICA, em conjunto com a direção e os técnicos da entidade demandante, localiza e negocia a participação de cada especialista.

Momento 4: Proposição da matriz lógica do PCT e elaboração da matriz de relacionamento.

Um grupo de técnicos com experiência em elaboração de PCT e familiarizados com o roteiro e a linguagem recomendados pela ABC (anexo) cria uma proposta de objetivos e resultados. Em conjunto, os técnicos leem, analisam, discutem e sintetizam as contribuições individuais dos especialistas, retirando dos textos entregues possíveis resultados e objetivos específicos que conformarão o futuro PCT. Em seguida, o grupo elabora uma matriz de relacionamento que expressa a ligação

20 A RIB possui um “Guia para Elaboração de Termo de Referência (TR) de Pessoa Física” que oferece orientações básicas para preenchimento dos seguintes itens: justificativa (contextualização e enquadramento), objetivos geral e específicos, produtos, estratégia de ação, cronograma de execução e duração, insumos, qualificações profissionais, método de seleção, localização e responsabilidade pela supervisão (Anexo H).

entre as demandas levantadas e os objetivos e resultados do futuro PCT. Conforme referido anteriormente, a matriz de relacionamento é uma planilha usada como recurso didático para possibilitar aos especialistas visualizar, mais facilmente, suas ideias agora transformadas em objetivos e resultados do PCT.

Momento 5: Realização de oficina para análise e discussão da matriz lógica do PCT.

Desse momento participam os especialistas contratados, gestores da instituição demandante e especialistas e consultores da RIB. A oficina é conduzida com base na matriz de relacionamento elaborada pelo grupo técnico. O objetivo é recolher sugestões para aperfeiçoamento da matriz lógica. Somente a partir desse momento inicia-se a elaboração das demais partes do PCT.

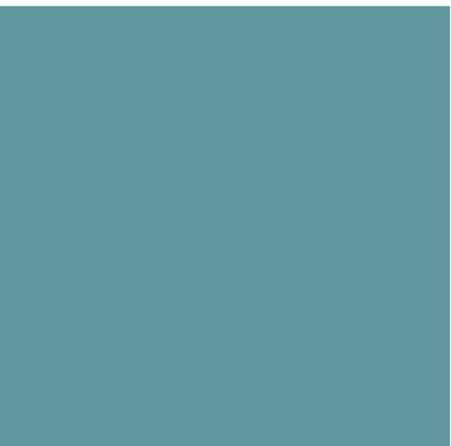
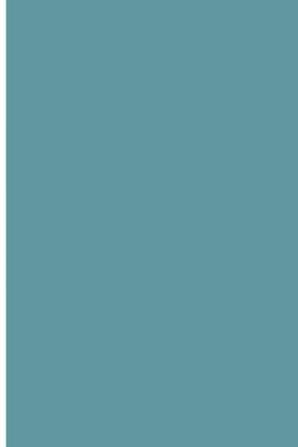
5.4. ASSISTÊNCIA DA RIB À ANÁLISE DO PCT PELA ABC/MRE

Uma das atribuições da ABC/MRE consiste na análise das propostas de PCTs que lhe são encaminhadas²¹. A relação que se estabelece nesse momento envolve apenas a entidade nacional e aquela Agência. O papel da RIB, nesse caso, é fundamentalmente de assessoramento, e ocorre apenas a partir de solicitação da entidade nacional. Apesar (ou exatamente por isso) da normatização que o Brasil dispõe sobre cooperação técnica multilateral, é muito corriqueira a proposta de ajustes por parte da ABC/MRE de natureza supressiva, complementar, aditiva e restritiva. Há também questões de esclarecimentos.

Quando necessário, a RIB participa e marca presença no processo de análise do PCT pela ABC/MRE. Tal participação consiste, principalmente, em oferecer subsídios para que a entidade parceira responda aos questionamentos decorrentes da análise do PCT feita pela ABC/MRE. Trata-se de uma ação integrada que pode provocar alguns encontros ou reuni-

21 Art. 3º do Decreto nº 5.151/2004: "A celebração de ato complementar para a implementação de projetos de cooperação técnica internacional depende de prévia aprovação da Agência Brasileira de Cooperação do Ministério das Relações Exteriores".

ões de trabalho, o que é determinado pela maior ou menor complexidade dos questionamentos apresentados pela ABC/MRE.



O PCT é implementado por meio de Ato Complementar ao Acordo Básico celebrado entre o governo brasileiro e o IICA, mediante prévia aprovação da ABC/MRE.

6. Execução e Gestão do PCT

6.1. A REGULAÇÃO DA EXECUÇÃO DOS PCTS NO BRASIL

A execução de PCTs no Brasil é regulada pelo governo federal e conta pelo menos com três instrumentos normativos. O primeiro deles é o Decreto Presidencial nº 5.151²², de 22 de julho de 2004, que dispõe sobre os procedimentos para fins de celebração de atos complementares de cooperação técnica recebida de organismos internacionais e a aprovação e gestão de PCTs. O segundo é a Portaria nº 717, de 9 de dezembro de 2006, que contém normas complementares ao Decreto acima referido. Finalmente, o terceiro instrumento é justamente o ato complementar referido no Decreto nº 5.151/2004. Todas essas normas alcançam os órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta e indireta.

O PCT é, pois, implementado por meio de Ato Complementar ao Acordo Básico celebrado entre o

22 Esse decreto revoga o Decreto nº 3.751, de 15 de fevereiro de 2001.

governo brasileiro e o IICA (art. 6º da Portaria nº 717/2006), mediante prévia aprovação da ABC/MRE (art. 3º do Decreto nº 5.151/2004). No caso do IICA, este ato complementar já teve várias denominações: Termo de Cooperação, Ajuste Complementar e atualmente é chamado de Programa Executivo. Em verdade, as mudanças ocorridas nos atos complementares buscaram incorporar os novos ditames do governo brasileiro que se estabeleceram ao longo dos últimos anos.

6.2. REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS PARA A GESTÃO DOS PCTS

O ato de gerenciar consiste em executar ações com o propósito de planejar e controlar atividades de pessoas mobilizadas para atingir objetivos, os quais não seriam alcançados ou haveria dificuldades em sê-lo caso elas atuassem por conta própria e sem coordenação. Em outras palavras, trata-se de coordenar ações preestabelecidas, realizando as intervenções necessárias para ajustar à realidade do momento atual o que foi pensado antes, garantindo o alcance de resultados. Em resumo: consiste em dirigir esforços e recursos para alcançar objetivos.

A gestão de projetos pressupõe uma cadeia de decisões que requer a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para atingir ou até mesmo exceder as necessidades e as expectativas de parceiros ou de partes interessadas nos resultados preconizados pelo projeto. Atingir ou exceder necessidades (requisitos identificados) e expectativas (requisitos não identificados) dos interessados invariavelmente implica balancear e mediar demandas conflitantes entre escopo, tempo, custo e qualidade.

Por vezes, o termo gestão de projetos é usado para descrever uma abordagem organizacional relacionada à gestão de uma operação. Essa abordagem trata muitos aspectos de uma operação rotineira como projeto, a fim de aplicar técnicas de gerenciamento a ela.

De modo geral, a importância do gerenciamento de um projeto, qualquer que seja sua natureza, acentua-se quando está presente o desafio de desenvolver um produto complexo ou quando se manifesta a

necessidade de controlar prazos, custos, adequar estratégias e compartilhar e mediar recursos.

Nesse sentido, há sempre problemas relacionados com atrasos no cronograma, custos acima do previsto, carência de recursos humanos, mudanças de requisitos e especificações, qualidade abaixo da esperada, complexidade acima da capacidade instalada, produtos mal estabelecidos ou cancelamento do próprio projeto.

O adequado desenvolvimento das atividades do PCT como ação de cooperação técnica deve estar marcadamente amparado em abordagens participativas e de cunho educativo que contemplem:

- a) a contribuição permanente para o desenvolvimento sustentável;
- b) o aporte de novos conhecimentos e tecnologias que tenham em conta as necessidades de informação dos gestores da entidade executora nacional e dos encarregados da execução do PCT;
- c) a troca de informações e a construção conjunta de novos conhecimentos que possam ser utilizados pelos interessados diretos do PCT e de seus colaboradores, de acordo com suas *expertises*;
- d) a ênfase em processos de criação para novas capacidades;
- e) o estímulo ao desenvolvimento de capacidades e à melhoria da autoestima dos atores direta e indiretamente envolvidos na execução do PCT;
- f) o conhecimento de experiências bem-sucedidas relacionadas à área temática do PCT;
- g) a realização de estudos estratégicos.

Do ponto de vista da cooperação técnica, o gerenciamento de um PCT pressupõe, portanto, o trabalho de articular os meios postos a sua disposição para solucionar problemas e assegurar o cumprimento de seus objetivos e resultados.

Sem descartar as questões gerais, anteriormente postas, a execução de PCTs ampara-se em processos caracterizados por um conjunto de ações que visa à obtenção de resultados e que é conduzido e assumido por pessoas qualificadas para executá-los.

6.2.1. Focos da ação gerencial dos PCTs

Do ponto de vista da RIB, o pressuposto básico do processo de focalização da ação de gerenciamento está na sintonia e na conciliação de seus objetivos com o mandato do IICA e suas áreas estratégicas²³. Tendo por base essa referência maior, as ações específicas de gerenciamento do PCT estão orientadas por conhecimentos, informações e ações relacionadas com aspectos teóricos próprios das ações gerenciais, como se verá adiante.

Em relação ao gerenciamento do escopo, as iniciativas tomadas buscam assegurar a realização das atividades necessárias para que os objetivos e resultados preconizados no PCT sejam alcançados. Uma primeira e fundamental ação desenvolvida nesse sentido ocorre por ocasião da elaboração e análise dos TRs e consiste na busca de sintonia (enquadramento) entre a contratação de bens e serviços e os objetivos do PCT e conta com a efetiva participação de especialistas da RIB.

Assim é que na análise preliminar do PCT são considerados os seguintes pontos:

- a) enquadramento da consultoria, em que se verifica a coerência e as efetivas possibilidades de contribuição dos serviços de consultoria propostos em relação aos objetivos e resultados;
- b) coerência de propósitos, para avaliar se os produtos sugeridos permitem que os objetivos específicos sejam materializados;
- c) exequibilidade dos serviços, para aquilatar a plausibilidade de se cumprirem os produtos nos prazos propostos;

23 As áreas estratégicas do IICA são estabelecidas nos Planos de Médio Prazo (PMP), que têm duração e se renovam a cada quatro anos.

Do ponto de vista da RIB, o pressuposto básico do processo de focalização da ação de gerenciamento está na sintonia e na conciliação de seus objetivos com o mandato do IICA e suas áreas estratégicas.

- d) qualificação profissional, para verificar se o perfil profissional sugerido é coerente com a complexidade do trabalho a ser contratado e, finalmente, o
- e) preço, para avaliar se ao custo da consultoria se aplica o princípio da razoabilidade, em função da complexidade dos produtos, do perfil profissional e do mercado.

Ao se adentrar na discussão do mérito técnico busca-se analisar o conjunto de características que atribui valores e qualidades desejáveis ao trabalho a ser contratado, tendo em vista o que se propõe a alcançar por meio dos objetivos e resultados de um PCT. As referências analíticas, entre outras, estão relacionadas com aspectos, função, conceito, princípios e propósitos gerais da cooperação técnica, para buscar-se um posicionamento valorativo sobre qualidade e relevância técnica do trabalho proposto, mediante a análise de seus pontos fortes e fracos.

Neste momento também é feita uma análise de aspectos administrativos considerando: cronograma de execução e duração da consultoria, insumos, método de seleção, forma de pagamento, fonte de financiamento, dentre outros.

O gerenciamento do capital humano, por sua vez, está relacionado aos processos de mobilização eficaz de técnicos e especialistas que participam da execução do PCT.

Este é um dos principais e permanentes exercícios de vigilância para assegurar que ações futuras, preconizadas nos TRs, sejam efetivamente desenvolvidas e concorram para o alcance dos objetivos. Trata-se, portanto, de uma atitude de verificação do objetivo do TR como expressão de uma demanda efetiva do PCT e do controle de suas eventuais mudanças, aferindo-se o previsto, as metas e os resultados. Os mesmos critérios técnicos são utilizados na análise dos produtos.

O gerenciamento do capital humano, por sua vez, está relacionado aos processos de mobilização eficaz de técnicos e especialistas que participam da execução do PCT. Cabe esclarecer, no entanto, que os recursos humanos e os serviços de consultoria nos PCTs são regulados pelas normas do IICA combinadas com a Portaria nº 717/2006 do MRE. De acordo com elas, a seleção é realizada pela entidade executora nacional com a participação da RIB, com base em critérios objetivos previamente publicados em TR, que contemplará o produto, eventuais etapas do trabalho a ser executado e valores estimados.

A RIB, nesse processo, colabora no planejamento, recrutamento, mobilização e administração do

pessoal (consultores) que trabalha por produto, fato que contribui para ampliar e intensificar a interação com a entidade executora nacional.

Excepcionalmente, ações de desenvolvimento de pessoal podem ser inseridas quando se tratar de equipes de trabalho que deverão desenvolver atividades contínuas²⁴. Verificando-se deficiências, serão elas supridas com rápidos processos de capacitação, como ocorre com os eventos de capacitação inicial (ver item 6.3.2.1)

Na busca pela qualidade, o esforço gerencial concentra-se nos processos requeridos para assegurar que os produtos e resultados atendam às necessidades e demandas da entidade executora nacional. Aqui, a qualidade está diretamente relacionada com o legado de aprendizagem a ser deixado pelo PCT, uma vez que a cooperação técnica, por definição, concentra-se no desenvolvimento de capacidades. Nisso reside, em essência, as ações de planejamento, garantia e controle da qualidade.

Numa perspectiva de desenvolvimento de competências, como é o caso de um PCT, é fundamental observar os processos utilizados para a realização dos produtos e o alcance de metas. Trata-se do gerenciamento de estratégias em que o processo pode ser tão ou mais importante que o produto. É, pois, fundamental aferir como se previu e como se realizou o produto. Trata-se de analisar a consistência das estratégias, principalmente na perspectiva de assegurar abordagens participativas e de cunho educativo sempre que possível. É muito provável que na proposição de estratégias de execução do PCT se concentre a maior parte da atenção dos gestores (diretor e coordenador nacional e supervisores do PCT), em face da diversidade de contexto e das circunstâncias político-institucionais em que se opera o PCT.

Quanto ao gerenciamento do tempo, há duas preocupações básicas: a primeira relacionada com o prazo global de execução do PCT; e a segunda, com o prazo de execução de cada tarefa. Em ambos os casos, a ação gerencial concentra-se na definição da sequência, na estimativa

24 Cabe lembrar que as atividades contínuas no âmbito dos PCTs estão momentaneamente proibidas pelo Decreto nº 5.151/2004.

de duração das atividades e no desenvolvimento e controle da programação.

Assim, o tempo real (diferente do tempo estimado) usado na realização de determinado produto pode ter impacto direto na execução do PCT como um todo. Trata-se de uma informação-chave na elaboração do Relatório de Progresso²⁵, além do que, historicamente, problemas com atraso no cronograma de execução, por razões diversas, são os motivos mais presentes para a revisão de PCT, e esse fato exige ações gerenciais proativas e específicas.

A RIB tem marcado forte presença no gerenciamento de custos dos PCTs. Existem hoje dois sistemas para agilizar a aquisição de bens e serviços sem comprometer custos: o primeiro relaciona-se com os procedimentos de compras de bens e serviços²⁶ e o segundo, com os trâmites dos processos. Ambos buscam assegurar a execução dos produtos dentro do orçamento aprovado e incluem o planejamento, estimativas e controle de custos. Em todos os casos está sempre presente a aferição da relação entre custo e benefício. O papel da administração da RIB é crucial, uma vez que é intensa sua participação no processo de identificação e seleção de fornecedores, celebração e gestão de contratos.

O gerenciamento de comunicações técnicas possibilita adequada e oportunamente a geração, coleta, disseminação, armazenamento e disponibilização de informações institucionais demandadas e ofertadas pelo PCT. A RIB dispõe de sistema informatizado que armazena os produtos gerados em todos os PCTs. A elaboração e distribuição de informação formal e informal de relatórios técnicos e administrativos de desempenho do PCT são usadas para assegurar o compromisso de

25 O Relatório de Progresso do PCT, de frequência anual, deve seguir as orientações do Decreto nº 5.151, de 22 de julho de 2004, da Presidência de República, e da Portaria nº 717, de 9 de dezembro de 2006, do MRE.

26 O Manual de Aquisição de Bens e Serviços da RIB trata, entre outros aspectos, das modalidades de licitação, da dispensa e inexigibilidade, do planejamento das aquisições e dos critérios de seleção de propostas e julgamento. Concilia as normas do IICA com a legislação brasileira que as entidades executoras nacionais devem observar.

O papel da administração da RIB é crucial, uma vez que é intensa sua participação no processo de identificação e seleção de fornecedores, celebração e gestão de contratos.

reconhecimento mútuo das entidades signatárias dos PCTs com relação aos seus resultados.

Outro foco da atuação gerencial é a integração. Aqui se trabalham os processos requeridos para assegurar que os vários objetivos do PCT e seus diversos resultados sejam adequadamente coordenados entre si para o alcance do objetivo de desenvolvimento. Além do mais, busca correlacionar os resultados alcançados pelo PCT com diversas ações desenvolvidas em outras parcerias de cooperação técnica, de modo que sirva como referência ou ponto de partida para a cooperação técnica horizontal. Nesse caso, é fundamental acompanhar a articulação institucional prevista no PCT para que falhas nas integrações institucionais propostas não afetem o desempenho do projeto. Há um especial esforço da RIB de integração de ações de PCTs, o que acaba por promover e facilitar a integração de políticas públicas nas diferentes esferas governamentais (federal, estadual e municipal).

Não menos importante é o monitoramento do ambiente interno e externo em que se inscreve o PCT. Nesse sentido é importante uma ação permanente para identificação, análise e respostas a fatores internos e externos que podem afetar negativa

e positivamente a execução do PCT. Trata-se de identificar, qualificar e quantificar novas oportunidades de cooperação técnica, a partir da execução de determinado PCT ou no ambiente institucional em que ocorre. Normalmente, as ameaças e oportunidades estão mais presentes por ocasião das mudanças governamentais que decorrem da eleição de novos mandatários, tanto no nível estadual, quanto no nível nacional.

Na prática, pode-se afirmar que a maior parte das contribuições da RIB para a execução dos PCTs dá-se no campo da gestão do conhecimento, na medida em que suas intervenções buscam investir, desde o ponto de vista individual e organizacional, na criatividade e no aprendizado como forma de mobilizar talentos e capacidades para gerar, disponibilizar ou intercambiar informações, conhecimentos e experiências bem-sucedidas, em favor do alcance dos objetivos e resultados dos PCTs, sem se descuidar do armazenamento, disponibilização e difusão dos produtos daí advindos.

De forma sucinta, as contribuições da RIB na gestão de PCTs materializam-se a partir:

- a) do provimento de experiência e de conhecimento específicos em execução de programas e projetos de desenvolvimento, em especial naqueles relacionados com o combate à pobreza rural. Trata-se de uma *expertise* da RIB adquirida ao longo de mais de quatro décadas de atuação no Brasil;
- b) da mobilização da rede interamericana de especialistas, que decorre da presença do IICA em 34 países das Américas e do Caribe;
- c) da aproximação e articulação de instituições nacionais e estrangeiras para mobilizar recursos e alcançar objetivos convergentes ou complementares, num esforço permanente de dinamizar a cooperação horizontal;
- d) da disponibilização de sua capilaridade para captar e difundir entre parceiros conhecimentos e informações;

- e) do esforço permanente para pôr em prática estratégias inovadoras de gestão de projetos, em face dos mais de 15 anos de experiência da RIB na execução de PCTs;
- f) do planejamento e da realização de eventos de capacitação e intercâmbios técnicos nacionais e internacionais.

6.3. INSTÂNCIAS, INSTRUMENTOS E ESTRATÉGIAS DE GERENCIAMENTO DOS PCTS

No gerenciamento de projetos, independentemente da natureza deles, é comum observar-se forte interação e dependência entre atores e áreas de trabalho. Isso significa que uma ação ou omissão de qualquer parte comumente afeta também outra. As interações podem ser sistemáticas e claras ou incertas e sutis.

Essas interações frequentemente exigem balanceamento entre os objetivos do projeto, pois, em algumas circunstâncias, a melhoria de desempenho de um objetivo pode significar o arrefecimento do desempenho de outro. Uma gestão satisfatória de projetos requer uma efetiva administração dessas interações.

Nos PCTs, os processos são orientados para o alcance de resultados neles especificados, porque sua concepção está estruturada na lógica de planejamento por hierarquia de objetivos²⁷.

Assim sendo, seu desenho consta de um objetivo de desenvolvimento, de ordem geral (referência comum a todo PCT), e de objetivos imediatos, aos quais se vinculam resultados específicos. Pode-se afirmar, portanto, que a obtenção dos resultados passa a ser o desafio mais presente nas ações de gerenciamento.

6.3.1. A modalidade de execução nacional e suas instâncias de gestão

27 Trata-se de orientação da ABC/MRE aplicável indistintamente aos organismos internacionais que atuam no Brasil.

O governo brasileiro adota a modalidade de execução nacional para a implementação de PCTs custeados, no todo ou em parte, com recursos orçamentários da União (art. 2º do Decreto nº 5.151/2004). Segundo essa modalidade, a condução e direção das atividades do PCT estão a cargo de instituições brasileiras, ainda que a parcela de recursos orçamentários de contrapartida da União esteja sob a guarda de organismo ou agência internacional cooperante (§ 1º do art. 2º do Decreto nº 5.151/2004).

Para auxiliar na gestão e operacionalização do PCT, o Programa Executivo (Ato Complementar) cria o Comitê Diretivo e a Coordenação Executiva, como instâncias distintas e interligadas (art. 6º).



A responsabilidade pela execução do PCT, assim compreendida sua gestão técnica, administrativa, orçamentária, financeira, contábil e patrimonial (art. 2º da Portaria nº 717/2006), cabe ao diretor nacional do PCT e tem acompanhamento da ABC/MRE (§ 2º do art. 2º do Decreto nº 5.151/2004).

O diretor nacional do PCT deve ser integrante do quadro de pessoal efetivo ou ocupante de cargo em comissão da entidade executora nacional, cabendo-lhe: (a) definir a programação orçamentária e financeira do PCT, por exercício, (b) responder pela execução e regularidade do

PCT e (c) indicar os responsáveis pela coordenação do PCT, quando couber (art. 6º do Decreto nº 5.151/2004). As competências do diretor nacional do PCT são complementadas (ou mais bem esclarecidas) no art. 17 do Programa Executivo (Ato Complementar) que preconiza, ainda, como suas atribuições: representar formalmente o PCT diante de diferentes instâncias institucionais, ordenar despesas²⁸, designar e exonerar o coordenador do PCT²⁹ e aprovar relatórios.

Como substituto e auxiliar do diretor nacional na gestão do PCT, ao coordenador cabe: coordenar a elaboração e a execução dos planos de trabalho, zelar pelo cumprimento do cronograma de implementação, elaborar os relatórios de progresso com as informações técnicas e administrativas e financeiras, manter os arquivos organizados com a documentação e promover articulações com outras instituições para o desenvolvimento do PCT (art. 18 da Portaria nº 717/2006).

Integrado pelo diretor da ABC/MRE, pelo representante do IICA no Brasil e por um representante da entidade executora nacional, o comitê diretivo é a instância máxima do processo de gestão do PCT (art. 7º), cabendo-lhe dirimir consensualmente questões decorrentes da execução do PCT que não tenham sido resolvidas pela Coordenação Executiva, sugerir e aprovar revisões no PCT e aprovar o Relatório Final do projeto e o Termo de Encerramento do Programa Executivo (art. 8º).

Por sua vez, a Coordenação Executiva é a instância técnico-operacional do PCT, que tem, entre outras atribuições, a função de coordenar e supervisionar a atuação de especialistas e entidades contratadas para executar ações previstas no PCT e avaliar e aprovar seus relatórios, ela-

28 Ordenador de despesas é toda e qualquer autoridade de cujos atos resultarem emissão de empenho, autorização de pagamento, suprimento ou dispêndio de recurso da União ou pela qual esta responda (§ 1º do art. 80 do Decreto-Lei Federal nº 200/1967). Trata-se, portanto, de responsabilidade atribuída a uma autoridade que responderá por eventuais irregularidades ou malversações de recursos públicos.

29 O coordenador do PCT pode, por delegação do diretor nacional, ordenar as despesas do projeto, desde que seja servidor público ou ocupante de cargo em comissão (parágrafo único do art. 18 da Portaria nº 717/2006).

borar TR de trabalhos técnicos, planos operativos anuais, propostas de revisões do PCT e relatórios relacionados com o desempenho do projeto (ver outras atribuições no art. 10 do Programa Executivo).

A coordenadoria executiva é integrada pelo diretor nacional do PCT, pelo supervisor do PCT, que deve ser empregado do quadro do IICA, e por um coordenador de enlace do PCT (técnico contratado para esse fim, quando necessário e legalmente permitido) (art. 9º do Programa Executivo).

6.3.2. Unidade de Gerenciamento de PCTs da RIB

Num contexto de mudanças administrativas ocorridas na RIB e num momento em que recrudesciam as regulamentações do governo brasileiro sobre PCTs, foi criada a UGP³⁰, no último trimestre de 2004, com o objetivo de aperfeiçoar e pôr em prática ferramentas e técnicas de gerenciamento que trouxessem maior dinâmica e ênfase técnica à execução dos PCTs. Naquela ocasião, o novo rearranjo institucional da RIB incluía, também, as seguintes áreas: desenvolvimento rural sustentável, sanidade, inocuidade e tecnologia, agronegócios e políticas e educação e gestão do conhecimento. Reorganizou-se a área de administração e finanças com as subáreas de contabilidade, tesouraria, recursos humanos, compras e contratos e serviços gerais. O novo organograma ainda explicitava as posições não hierarquizadas do programa de desertificação e do especialista regional, exatamente porque a abrangência de atuação extrapolava o Brasil. Tais áreas sofreram ajustes posteriores, conformando-se às prioridades estabelecidas pela sede central do IICA.

A criação da UGP não atribuiu exclusividade de atenção técnica e administrativa aos PCTs por parte da RIB, na medida em que o gerenciamento de projetos somente se completa mediante ação sistêmica,

30 Unidade de Gerenciamento de Projeto cuja equipe técnica inicial contava com a colaboração de três economistas (Braulio Heinze, Heithel Silva e Rodrigo Marouelli) e dois engenheiros agrônomos (Aureliano Matos e Cristina Costa). Àquela época, as atividades de programação orçamentária estavam afetas à UGP, tendo sido transferidas para a Administração, em 2007.

No âmbito da RIB, os integrantes da UGP articulam-se com o representante do IICA no Brasil, com o administrador e com os especialistas de áreas temáticas para buscar a harmonização e a conciliação de interesses das entidades executoras nacionais com os princípios e o mandato institucionais do IICA.

sinérgica e complementar de todos os setores e atores presentes na RIB. Assim, as atividades da UGP concentram-se, de modo integrado e complementar, em assegurar que os objetivos e resultados dos PCTs sejam plenamente alcançados. Por isso cabem-lhe as iniciativas de observação e gestão permanentes das condicionantes (técnicas, administrativas e políticas) externas e internas em relação à entidade executora nacional que possam criar algum obstáculo para o bom desempenho do PCT, identificando causas e apontando soluções para os impasses porventura surgidos.

No âmbito da RIB, os integrantes da UGP articulam-se com o representante do IICA no Brasil, com o administrador e com os especialistas de áreas temáticas para buscar a harmonização e a conciliação de interesses das entidades executoras nacionais com os princípios e o mandato institucionais do IICA, com foco na ampliação e no desenvolvimento de competências e conhecimentos específicos, como estratégia de cooperação técnica substantiva.

Em princípio, as estratégias de gestão dos PCTs são de responsabilidade da UGP ou dos especialistas que, eventualmente, assumem a supervisão de projetos.

6.3.2.1. Estratégias de gestão

Os procedimentos gerenciais concentram-se na identificação, descrição, organização e estabelecimento de condições que favoreçam a execução dos trabalhos necessários à obtenção dos produtos, em conformidade com normas do governo brasileiro e regulamentos próprios do IICA, e por esta razão quase sempre começam pela discussão, elaboração e análise dos TRs³¹.

Os processos de gestão dos PCTs podem ser organizados em quatro etapas, cada uma delas contendo uma ou várias ações:

- a) *Etapa de iniciação.* Corresponde à fase de “internalização” do PCT pela entidade executora nacional. Esta etapa tem sido muito facilitada após a adoção de processos coletivos de elaboração do PCT, já descritos anteriormente. Trata-se de um esforço para intensificar a aproximação entre a RIB e a entidade executora nacional. Normalmente isso ocorre com a realização de um evento de capacitação básica que tem duração de dois dias³². Nessa etapa, em geral acontece a indicação do diretor, coordenador e supervisor do PCT e o aporte inicial de recursos financeiros pela entidade executora nacional. É uma etapa importante na medida em que se busca efetivar e assegurar o mútuo comprometimento para a execução do PCT.
- b) *Etapa de planejamento operacional.* Consiste em planejar e manter um esquema de trabalho necessário para atingir os objetivos que determinam a existência do PCT. No caso da execução dos

31 Documento que contém a fundamentação técnica prevista no § 8º do art. 4º do Decreto nº 5.151, c/c o § 2º do art. 5º e § 1º do art. 21 da Portaria nº 717). Trata-se de documento que é parte integrante do contrato de consultoria e descreve detalhadamente os objetivos, a estratégia, o cronograma, o local de execução, o perfil do especialista, insumos e custos do trabalho a ser contratado.

32 A capacitação consta de uma apresentação geral sobre o IICA e sobre cada uma de suas áreas estratégicas. São discutidos, também, os procedimentos administrativos relacionados com programação e orçamento, elaboração de contratos de pessoas físicas e jurídicas, aquisição de bens e serviços e procedimentos contábeis e financeiros.

PCTs, essa ação ocorre pelo menos uma vez por ano, no momento da elaboração do Plano Operativo Anual³³ (POA). Na prática, o planejamento operacional é permanente, na medida em que há uma influência constante do contexto e da conjuntura institucional sobre o PCT.

- c) *Etapa de execução.* Fundamenta-se na coordenação de pessoas e de recursos para realizar o que foi planejado. Cabe destacar que na execução de um PCT é muito grande a influência e a participação de consultores ou empresas prestadoras de serviços de consultoria que atuam por produto. O grande desafio aqui é assegurar a observância dos princípios operacionais já comentados anteriormente, principalmente a busca pela prevalência das abordagens participativas e o cunho educativo de que se devem revestir as intervenções. Nesse sentido, os TRs da consultoria e a habilidade em tratar com especialistas são fundamentais, principalmente porque é necessário que o trabalho específico seja entendido e contextualizado pelo consultor, sob o risco de tornar-se isolado e fora de sintonia com os resultados estratégicos do PCT. A descrição dos trabalhos a serem desenvolvidos no âmbito dos PCTs é expressa nos TRs dos especialistas mobilizados para o desenvolvimento de produtos e busca ressonância na estratégia de ação que é descrita no PCT. A organização dos trabalhos incide no planejamento de ações que, juntamente com a concepção da logística, estabelece as condições propícias para a obtenção de produtos e o alcance de objetivos.
- d) *Etapa de acompanhamento.* Por parte do governo brasileiro³⁴, cabe à ABC/MRE (art. 23 da Portaria nº 717/2006) acompanhar

33 O POA indicará as atividades dos produtos a serem executados a cada ano e conterá os recursos e as parcerias institucionais a serem mobilizados.

34 A RIB, por razões normativas já vistas, compartilha parte de suas ações de gestão de PCTs com a ABC, principalmente no que se refere a instâncias e instrumentos de gestão. No entanto, segue também seus próprios caminhos (ver item 6.2 deste documento, que trata das referências teóricas e práticas da RIB para a gestão de PCTs).

o desenvolvimento dos PCTs sob os aspectos técnicos e administrativos, mediante análise dos relatórios de progresso, visitas aos órgãos ou entidades executoras e reuniões com seus responsáveis, para fins de verificação do cumprimento dos seus objetivos, metas e resultados. De maneira geral, tais ações são desenvolvidas por amostragem, devendo cobrir, anualmente, pelo menos 15% (quinze por cento) dos PCTs. As iniciativas de acompanhamento são compartilhadas com o órgão ou a entidade executora e o IIICA, em função de motivo relevante, assim reconhecido pela ABC ou indicado na análise dos relatórios.

No cumprimento dessa atribuição, é papel da ABC/MRE: (a) orientar os órgãos ou entidades executoras nacionais quanto aos procedimentos técnicos e administrativos da cooperação técnica internacional; (b) efetuar reuniões periódicas com os órgãos ou entidades executoras e os organismos internacionais cooperantes; (c) promover a constituição de banco de dados para armazenar as informações sobre a execução técnica, administrativa, orçamentária, financeira, contábil e patrimonial dos PCTs; (d) colocar à disposição dos órgãos de controle nacionais os relatórios de progresso recebidos dos PCTs; (e) divulgar informações sobre a cooperação técnica internacional e promover, na medida de sua disponibilidade técnica e financeira, a capacitação do pessoal envolvido na execução dos PCTs.

As etapas antes referidas vinculam-se pelos resultados que produzem e geralmente não ocorrem em momentos estanques ou sequenciados na forma como estão acima dispostas. Em resumo, elas não são separadas ou descontínuas, o que significa que podem acontecer mais de uma vez durante a execução do PCT. Elas são formadas por atividades que ocorrem em intensidades variáveis ao longo de cada fase de execução. À guisa de exemplo, é comum ocorrer que parte do processo de iniciação tenha que ser retomado sempre que ocorram mudanças na direção das entidades executoras nacionais.

No cumprimento das etapas mencionadas, a RIB adota como estratégias operacionais de seu processo de gerenciamento: visitas, contatos e reunião de intercâmbio.

No cumprimento das etapas mencionadas, a RIB adota como estratégias operacionais de seu processo de gerenciamento: visitas, contatos e reunião de intercâmbio.

As visitas são ordinárias, extraordinárias e tripartites. As ordinárias obedecem, sempre que possível, a um calendário preestabelecido e têm por objetivo verificar *in loco* o desempenho do PCT, a partir das informações recebidas nos relatórios e originadas de observações dos supervisores do PCT, tendo como referência importante o POA. Normalmente ocorrem para realização de ajustes no POA, revisão de estratégias de trabalho, consolidação e reforço aos pontos dinamizadores da execução do PCT e propositura de medidas que objetivem contornar dificuldades e impasses na execução do PCT.

As visitas extraordinárias surgem, predominantemente, por solicitação da entidade executora nacional, em face de problemas e questões específicas relacionadas à execução do PCT, a exemplo de sua revisão, da elaboração de algum relatório especial ou do aporte de conhecimento específico que seja do domínio de algum membro das áreas estratégicas ou administrativa da RIB. Nessas reuniões, é muito comum, também, a harmonização de informações a respeito da gestão do PCT e a prospecção

de oportunidades técnicas em busca da dinamização e do alcance de objetivos e resultados do PCT.

As visitas tripartites são realizadas para acompanhamento e monitoramento do PCT, com a presença de representantes da entidade executora nacional, do IICA e da ABC/MRE. Todas as visitas, em princípio, são financiadas com recursos de monitoramento previstos no PCT.

Por sua vez, os contatos são mantidos rotineiramente por meio eletrônico, telefônico e por escrito, de acordo com a necessidade de cada PCT. Terão caráter de assessoramento técnico e administrativo à execução do projeto. Existem ainda as reuniões de intercâmbio, destacadas no item 6.3.4 a seguir.

6.3.2.2. *Supervisores dos PCTs: funções e relações*

Conforme visto no item 6.3.1, que discutiu a modalidade de execução nacional e suas instâncias de gestão, o capítulo IV do Programa Executivo estabelece duas instâncias distintas e interligadas mobilizadas para a gestão e operacionalização dos PCTs: o Comitê Diretivo e a Coordenação Executiva. De acordo com o art. 9º, inserto naquele capítulo, um técnico vinculado ao IICA deve atuar como supervisor do PCT e nessa condição integra a Coordenação Executiva como instância técnico-operacional do PCT.

Os supervisores dos PCTs estão em sua maioria na UGP³⁵, cabendo-lhes tomar iniciativas, desde o ponto de vista da RIB, para a adoção das estratégias de gestão, inerentes à Coordenação Executiva, cujas atribuições de monitoramento da execução dos PCTs podem ser assim resumidas³⁶:

- a) coordenar a execução do PCT e supervisionar a equipe técnica e as entidades contratadas para executar as ações previstas no PCT;

35 A supervisão de um PCT pode ser assumida por especialistas da RIB, em face da especificidade temática do projeto. Atualmente um terço dos PCTs conta com a supervisão de especialistas, sendo os demais supervisionados pelos três técnicos da RIB.

36 Para as atribuições completas, ver art. 10 do Programa Executivo.

- b) proporcionar às instituições, aos especialistas e aos consultores, por meio de métodos adequados, o conhecimento necessário sobre o PCT, no seu âmbito global, e, principalmente, naqueles em que deverão atuar;
- c) elaborar TRs de trabalhos técnicos, POA, Relatórios de Progresso e Relatório Final e Termo de Encerramento do PCT;
- d) avaliar e aprovar os relatórios técnicos;
- e) participar no processo de negociação e elaboração de PCTs e suas revisões e no acompanhamento dos trâmites pela ABC, quando necessário;
- f) promover a articulação entre a entidade executora nacional e a ABC/MRE no processo de análise e aprovação dos PCTs e suas revisões;
- g) potencializar iniciativas técnicas que favoreçam a dinamização do PCT.

As relações dos supervisores no âmbito externo à RIB geralmente ocorrem no cumprimento das atribuições acima referidas e concentram-se nas pessoas do diretor nacional e coordenador do PCT e dos especialistas, consultores e técnicos, mobilizados para a execução do projeto.

No plano interno, o supervisor mantém articulação permanente com o representante e o administrador do IICA no Brasil e com especialistas de áreas estratégicas tendo em vista:

- a) o apoio à articulação político-institucional interna e externa relacionada à execução dos PCTs e às negociações de estratégias que objetivem e facilitem sua execução;
- b) a proposição de novos procedimentos e a implementação de ações proativas que tenham por objetivo imprimir maior dinâmica na execução dos PCTs;

- c) a articulação com especialistas para atender a demandas específicas do PCT;
- d) a articulação de atividades entre PCTs que promovam a cooperação horizontal;
- e) a negociação, a elaboração e o controle da execução de Propostas Técnicas³⁷;
- f) a articulação político-institucional entre instituições mobilizadas para a execução do PCT;
- g) a busca por aporte de conhecimentos e informações técnicas que agreguem valor às atividades desenvolvidas no âmbito do PCT;
- h) a busca pelo cumprimento dos contratos celebrados no âmbito dos PCTs para que efetivamente contribuam para o alcance de seus objetivos;
- i) a identificação de obstáculos político-institucionais ou entraves nos processos administrativos que afetam o desempenho dos PCTs e a proposição de soluções e estratégias para superá-los;
- j) o desenvolvimento de ações de gestão de pessoal a partir de demandas identificadas no PCT;
- k) a promoção da gestão orçamentária e financeira do PCT em articulação com a Administração da RIB e com o diretor nacional do PCT;
- l) a divulgação dos resultados obtidos, no âmbito do PCT.

Nesse contexto, os técnicos diretamente envolvidos com a supervisão e o processo de gestão dos PCTs são permanentemente desafiados a:

37 Conforme estabelece o capítulo 10 do Programa Executivo, que trata da Administração e Execução do Orçamento do PCT, “a entidade nacional executora poderá solicitar, ao IICA, a execução direta de serviços e a elaboração de produtos previstos no PCT e, caso o faça, autorizará expressamente o pagamento das despesas previstas na proposta técnica encaminhada pelo IICA”.

- a) aperfeiçoar metodologias de gestão dos PCTs;
- b) dar ênfase a PCTs que fortaleçam as relações políticas e institucionais do IICA no Brasil e potencializem o desenvolvimento de capacidades e a transferência de conhecimentos;
- c) contribuir para a descentralização das ações da RIB junto aos parceiros;
- d) aperfeiçoar a interação RIB, Sede Central e outras instituições nacionais e estrangeiras;
- e) intensificar a prospecção de oportunidades de novos PCTs;
- f) ativar temas estratégicos, no âmbito dos PCTs, em conformidade com diretrizes da Sede Central do IICA.

Para tanto, há um esforço permanente de troca e harmonização de informações e experiências entre supervisores (reuniões sistemáticas), com o objetivo de assegurar tratamento personalizado em cada PCT em função de sua singularidade.

6.3.3. *Principais instrumentos de gestão*

Alguns documentos foram concebidos como instrumentos de gestão, os quais se acham diretamente relacionados com a operacionalização do PCT: Plano Operativo Anual (POA), relatórios técnicos, relatório de progresso anual, relatório final e termo de encerramento do PCT (art. 11 do Programa Executivo).

Os documentos acima referidos devem agregar conhecimentos e informações úteis à entidade executora nacional, caracterizando uma efetiva ação de cooperação técnica.

O POA indica as atividades a serem executadas a cada ano para que se alcancem os resultados previstos no PCT. Conterá os recursos e as parcerias institucionais a serem mobilizados e servirá de base para o monitoramento da execução física e orçamentária do PCT, naquele ano.

Na busca de instrumentos inovadores que otimizem o processo de gestão, alguns PCTs estão utilizando ferramentas de planejamento e gestão para assegurar a qualidade, a celeridade executiva e a confiabilidade dos trabalhos quanto ao cumprimento do cronograma físico-financeiro e de alocação de recursos humanos para as diversas atividades.

Os relatórios técnicos são elaborados pelas instituições, consultores e especialistas internacionais e nacionais contratados pelo PCT. Eles têm por base seus respectivos TRs e referem-se também a estudos realizados e a análise e aferição de impactos decorrentes de ações desenvolvidas pelo PCT. Nesse caso, são importantes instrumentos de avaliação das ações de cooperação técnica. De acordo com o § 2º do art. 4º do Decreto nº 5.151, o produto decorre da prestação de um “serviço técnico especializado para realizar estudos, planejamentos e projetos básicos ou executivos, pareceres, perícias e avaliações em geral e aperfeiçoamento de pessoal”.

Os relatórios de progresso (Anexo I), por sua vez, são elaborados pela entidade executora nacional a cada intervalo de 12 meses, a partir do início da execução do PCT e contêm informações sobre: execução orçamentária e financeira por fonte orçamentária e elemento de despesa, eventos de capacitação (cursos, treinamentos, seminários, oficinas, *workshops*) realizados (com número de participantes, área estratégica, custo etc.), comentários sucintos sobre a situação do desempenho dos PCTs e

de seus compromissos gerenciais (prazos e vigências, regularidade das ações e dos instrumentos de gerenciamento, sugestões, entre outras), relação dos consultores contratados (produtos elaborados por eles, valores e prazos estipulados nos contratos) e inventário dos bens adquiridos e patrimoniados pelo PCT no período coberto pelo relatório.

O relatório final e o termo de encerramento do PCT são elaborados de acordo com roteiro estabelecido pelo IICA e pela ABC (Anexo J) e serão vistos com maiores detalhes mais adiante.

Na busca de instrumentos inovadores que otimizem o processo de gestão, alguns PCTs estão utilizando ferramentas de planejamento e gestão para assegurar a qualidade, a celeridade executiva e a confiabilidade dos trabalhos quanto ao cumprimento do cronograma físico-financeiro e de alocação de recursos humanos para as diversas atividades. Para acompanhar de forma eficiente as diversas fases do PCT, estão sendo utilizados, em alguns casos, dois aplicativos computacionais: o fluxograma das atividades gerais e o *software* MS Project.

Esses instrumentos possibilitam obter maior controle na hierarquização, na combinação e na sincronização das fases do PCT (atividades realizadas, atividades em realização e atividades a realizar), proporcionando a simplificação do trabalho, a identificação e a eliminação de eventuais obstruções a partir do momento que uma tarefa é limitante para o desdobramento da seguinte (caminho crítico).

A utilização do *software* de gerenciamento de projetos MS Project, por sua vez, possibilita o acompanhamento de atividades, dos caminhos críticos e dos respectivos tempos requeridos para sua execução.

6.3.4. Reunião de intercâmbio

Como estratégias de gestão dos PCTs, as reuniões de intercâmbio têm por objetivo propiciar oportunidade para que entidades executoras nacionais de PCTs possam divulgar resultados, intercambiar informações e articular ações de cooperação horizontal, com foco na integração de políticas públicas.



Como estratégias de gestão dos PCTs, as reuniões de intercâmbio têm por objetivo propiciar oportunidade para que entidades executoras nacionais de PCTs possam divulgar resultados, intercambiar informações e articular ações de cooperação horizontal, com foco na integração de políticas públicas.

A reunião, que tem caráter técnico e frequência anual, consiste de apresentações de produtos obtidos no âmbito de diferentes PCTs em execução que foram indicados, de livre escolha, pelas entidades executoras nacionais e de apresentação dos objetivos, desafios e resultados esperados dos novos PCTs. Nessas reuniões também são apresentados a prestação de contas e os resultados anuais das atividades desenvolvidas pelo IICA no Brasil (Relatório Anual).

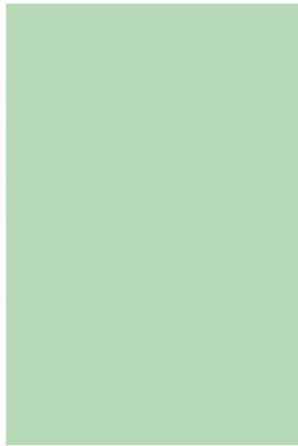
Dessas reuniões participam diretores, coordenadores, especialistas e técnicos que atuam nos PCTs, além de parceiros em potencial.

Trata-se de um esforço da RIB para aproximar e articular instituições para mobilizar recursos e alcançar objetivos convergentes ou complementares. É também uma forma de fortalecer mecanismos de integração entre ações de distintos PCTs e estabelecer estratégias e marcos institucionais de interesse de todos os PCTs em favor do desenvolvimento brasileiro. Os resultados obtidos têm crescido constantemente e já se registram sugestões para torná-la semestral.

6.3.5. Participação de especialistas da RIB na gestão dos PCTs

Os conhecimentos de especialistas da RIB que respondem por áreas temáticas estratégicas são permanentemente mobilizados na execução dos PCTs. Eles também participam na identificação e negociação de novos PCTs e, com mais intensidade, na análise de TRs e de produtos deles decorrentes, sejam de pessoa física ou jurídica. Também atuam, quando demandados, como instrutores em eventos de capacitação planejados e executados no âmbito de PCTs.

Como já visto, uma segunda forma de participação de profissionais e especialistas da RIB na gestão de PCTs é na função de supervisores. Nesta condição, assim como os demais técnicos da UGP, assumem os mesmos papéis e funções já descritos anteriormente.



O encerramento do PCT é, portanto, uma confirmação de que ele atendeu a todos os requisitos de produtos, resultados e entregas, conforme os requerimentos solicitados pela entidade executora nacional.

7. Encerramento do Projeto

Todo projeto requer encerramento, depois de alcançar seus objetivos ou vir a terminar por outras razões.

Em relação aos PCTs, podem ser consideradas “outras razões” aquelas estabelecidas no § 1º do art. 6º da Portaria n. 717/2006 do MRE c/c o inciso I do § 2º, no caso em que persistem as seguintes situações:

- a) descumprimento de quaisquer das cláusulas pactuadas no Programa Executivo (Ato Complementar);
- b) utilização dos recursos em desacordo com o objetivo constante no PCT;
- c) interrupção das atividades do PCT, em razão da indisponibilidade dos recursos previstos em seu orçamento;
- d) não apresentação dos relatórios de progresso nos prazos estabelecidos;

- e) baixo desempenho operacional e técnico em um período superior a 12 meses de implementação, atestado em relatório de desempenho aprovado pelo órgão ou entidade executora nacional, pela ABC e pelo organismo internacional cooperante;
- f) interrupção das atividades do PCT sem a devida justificativa;
- g) inobservância dos dispositivos do Decreto nº 5.151/2004 e da Portaria nº 717/2006 do MRE.

No gerenciamento de projetos, a etapa de encerramento corresponde à finalização formal de todas as atividades neles preconizadas, ou seja, no caso dos PCTs, trata-se de formalizar a aceitação dos resultados globais alcançados, fazendo-se referência às entregas de produtos e serviços. Esta formalização é necessária para marcar o encerramento e, se for o caso, o começo de nova etapa de relacionamento entre a RIB e a entidade executora nacional.

Na RIB é praxe a assinatura de “Termo de Encerramento de PCT” em que as partes signatárias (diretor nacional do PCT e representante do IICA no Brasil) consideram aprovados o relatório técnico, a prestação de contas final e os termos de transferência de bens patrimoniais. Sela-se com esse Termo, portanto, a inexistência de pendências técnicas, administrativas, financeiras, contábeis e patrimoniais. Este procedimento previne a ocorrência de reclamações futuras e elimina qualquer tipo de dúvida sobre o relacionamento entre as partes.

O encerramento do PCT é, portanto, uma confirmação de que ele atendeu a todos os requisitos de produtos, resultados e entregas, conforme os requerimentos solicitados pela entidade executora nacional.

Planejar o encerramento do PCT é importante na medida em que compromissos assumidos pelas Partes ou entre o IICA e fornecedores de bens e serviços não devem tornar-se empecilho para a finalização do projeto. Além do mais, o processo de encerramento engloba a gestão do conhecimento produzido ao longo da execução, que irá constituir-se no acervo técnico do PCT, e a documentação contábil, financeira, fis-

cal e administrativa gerada passa por tratamento especial (indexações) para posterior arquivamento.

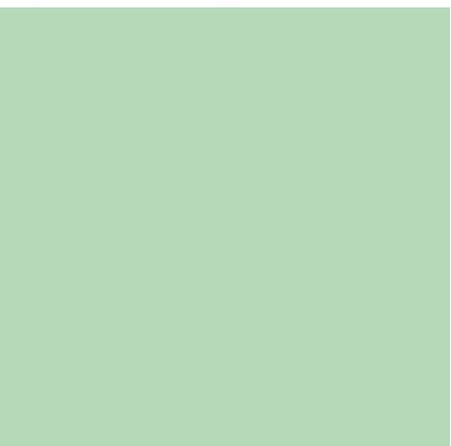
7.1. REGISTRO E DIVULGAÇÃO DE RESULTADOS

Essa fase consiste, inicialmente, na elaboração de pelo menos um documento descritivo (Relatório Final) destacando os alcances e os desvios verificados em relação ao que foi inicialmente planejado, além das lições aprendidas para aperfeiçoamento ou enriquecimento de outros ou futuros PCTs.

Trata-se de balanço geral, feito a partir dos relatórios de progresso, com registro final dos resultados alcançados e das análises dos indicadores e meios de verificação presentes na matriz lógica do PCT. Nessa etapa, é importante selecionar produtos ou resultados que possam ser divulgados para outras entidades parceiras, meios acadêmicos e lideranças técnicas e políticas. Sempre que possível, é importante analisar se as potencialidades e os talentos específicos dos colaboradores do PCT foram bem aproveitados.

As lições aprendidas mais importantes podem ser transformadas em melhores práticas para que sejam utilizadas na execução de outros e futuros projetos e para o crescimento profissional de colaboradores internos e externos da RIB e das entidades executoras nacionais. É recomendável que se crie uma lista com recomendações para o aperfeiçoamento de ferramentas e de processos de gestão.

Esse procedimento deve ser entendido no âmbito da gestão do conhecimento, uma vez que possibilita o aprendizado e o aperfeiçoamento individual ou coletivo, na medida em que as informações e o conhecimento acumulado ao longo da execução do PCT podem ser, a partir desse esforço de sistematização, compartilhados, e a tecnologia da informação tem grande importância nesse aspecto. Trata-se, portanto, de explicitar e poder difundir, também, o conhecimento tácito produzido tanto em âmbito nacional como nos 34 estados-membros associados do IICA.



Para a ABC, as avaliações estão relacionadas com a mensuração da relevância, eficiência, eficácia, impacto e sustentabilidade do PCT, para proporcionar conclusões e recomendações às entidades executoras nacionais como subsídios para o planejamento e execução de futuras atividades de cooperação técnica internacional.

8. Avaliação de Resultados dos PCTs

8.1. CONTRIBUIÇÕES DA RIB PARA A AVALIAÇÃO DE IMPACTO E DE RESULTADOS DOS PCTS

Inicialmente cabe destacar que a avaliação externa do PCT com o objetivo de mensurar sua relevância, sua eficiência, seu impacto e sua sustentabilidade está prevista no inciso II do § 2º do art. 6º da Portaria nº 717/2006 do MRE.

Para a ABC, as avaliações estão relacionadas com a mensuração da relevância, eficiência, eficácia, impacto e sustentabilidade do PCT, para proporcionar conclusões e recomendações às entidades executoras nacionais como subsídios para o planejamento e execução de futuras atividades de cooperação técnica internacional.

Nesse sentido, ainda segundo a ABC, as avaliações podem ser realizadas em três momentos:

- a) em situações específicas da execução do PCT;
- b) quando de sua conclusão; e
- c) depois do encerramento do PCT para verificação de sua efetividade.

O procedimento mais comum é o da avaliação no período final de execução do PCT, ou quando da proposição de uma revisão de maior porte. Em todos os casos, a entidade executora nacional, a ABC e o IICA deverão definir em conjunto os TRs e a composição do grupo de avaliadores (especialistas, universidades, ONGs, entre outros).

Cabe o registro de que a cultura de avaliação é reconhecidamente tênue nas instituições brasileiras, o que alcança, por extensão, os PCTs. Buscando estimular as entidades executoras nacionais a desenvolverem um esforço de avaliação de resultados de seus PCTs, a RIB, em maio de 2008, publicou um informe técnico propondo uma “Metodologia de avaliação de impacto e de resultados dos projetos de cooperação técnica”³⁸.

O que se pretendeu com essa iniciativa foi reconhecer algumas falhas para que não se incorra em erros semelhantes em PCTs sucedâneos (caso existam) ou em outros projetos.

O documento, dividido em sete capítulos, aborda os princípios metodológicos dos processos de avaliação, reporta-se ao desafio de avaliar PCTs, comenta os conceitos utilizados na metodologia e na adaptação da metodologia aos PCTs e às ações de cooperação da RIB, refere-se a indicadores de resultados e de impactos e conclui propondo procedimentos metodológicos para avaliação de impactos e resultados.

Pela importância estratégica dessa iniciativa da RIB para futuros PCTs, cabe a transcrição na íntegra do trecho da publicação acima referida ao propor e justificar a adoção da pertinência, da eficácia, da eficiência e da sustentabilidade do PCT como “parâmetros básicos ou dimensões do processo de avaliação”:

A avaliação por resultados consiste em adaptar a cultura e rotinas organizacionais, orientadas a administrar e controlar processos e proce-

38 Trabalho de autoria de Carlos Enrique Guanziroli, Antonio Marcio Buainain e Hildo Meirelles de Souza Filho, consultores do IICA e professores das Universidades Federal Fluminense (UFF), de Campinas (Unicamp) e Federal de São Carlos (UFSCAR), respectivamente.

dimentos, a uma cultura gerencial que privilegie os resultados. Implica, portanto, uma mudança de mentalidade com efeitos sobre a estratégia e todo o processo de formulação e execução de políticas e projetos do setor público e privado: no Sistema de Gestão Orientada a Resultados (GOR) a ênfase não é posta no processo ou produto que se entrega como resultado ou impacto que se pretende alcançar com esses produtos e processos. Neste sentido, toda a estratégia, ações e arranjos organizacionais dos projetos estão condicionados e são formatados em função dos resultados desejados³⁹. As perguntas relevantes, no GOR, são sempre do tipo: qual a relação de causa e efeito entre esta decisão e a ação e o resultado do projeto? Em que isto contribui para o alcance do resultado desejado com maior eficiência? Em que isto contribui para melhorar a eficácia? Enfim, o resultado ou impacto condiciona a montagem e dinâmica do projeto e os sistemas de avaliação passam a se preocupar também com os resultados e não apenas com a eficiência com que as atividades meio são executadas.

Uma mudança relevante refere-se à própria definição dos objetivos e meios para alcançá-los. Na América Latina, é comum ainda se encontrar projetos e políticas com objetivos claramente inatingíveis, pelo menos no prazo especificado e com os recursos alocados. Como não se faz avaliação, os governos não incorrem em custos políticos por não atingirem as metas estabelecidas e colhem o bônus da promessa e principalmente do fato de não ter tido que fazer escolhas o que é inevitável quando se considera a questão básica da consistência entre metas e meios. A GOR exige a definição de objetivos e metas mais realistas; a especificação dos meios para alcançá-las; o desenho de uma estratégia clara a ser seguida; uma avaliação dos instrumentos disponíveis e das dificuldades para mobilizá-los; a definição de autoridade e

39 Em nota de rodapé os autores alertam para o fato de que “Não significa que o processo deixe de ser importante nesta abordagem, apenas ele é colocado em seu próprio lugar, como um meio para conseguir alcançar os objetivos dos projetos, mas não como um fim em si mesmo, como ocorre com tantas experiências. Neste sentido, o processo é inclusive revalorizado devido ao papel que desempenha na determinação do sucesso do projeto. No caso da cooperação técnica o processo tem um papel adicional, relacionado ao aprendizado e às relações mais horizontais que se estabelecem entre os parceiros locais e as agências de cooperação técnica. A necessidade de assegurar que ambos aprendam com a experiência exige processos compatíveis com a aprendizagem”.

responsabilidades entre os parceiros; a implementação de um sistema de informações de acordo com as necessidades de gestão e a disponibilidade de mecanismos de aprendizado que permitam incorporar as lições apreendidas no processo de decisão da gerência. Nada disto se faz sem firme decisão política e sem a compreensão e aceitação das vantagens implícitas no GOR.

Os principais objetivos de uma avaliação orientada a resultados são: (i) melhorar o aprendizado em matéria de desenvolvimento; (ii) assegurar a tomada de decisões com base em informações confiáveis e objetivas; (iii) fortalecer a capacidade institucional dos responsáveis pela gestão dos programas e projetos de desenvolvimento.

O aprendizado tem maior importância se os resultados da avaliação são produzidos “em tempo real”. Proporcionar aos interessados destinatários esses resultados “em tempo real” introduz, necessariamente, um *trade off* entre complexidade e rapidez. Não obstante, não se pode confundir a simplificação com a improvisação ou imprecisão que comprometa o próprio resultado e a validade da avaliação.

O GOR tem como base um processo de avaliação, sistemático e objetivo, com a finalidade de determinar a pertinência das ações do projeto e os resultados alcançados com relação aos objetivos declarados e implícitos. Os parâmetros básicos e as dimensões do processo de avaliação são: a pertinência do projeto, a eficácia, a eficiência e a sustentabilidade.

A RIB exercitou essa metodologia em três PCTs⁴⁰ e seus resultados estão em fase de publicação.

8.2. CONSTRUÇÃO DO MARCO ZERO E DOS INDICADORES DE IMPACTO E RESULTADOS DOS PCTS

40 Os PCTs avaliados estão relacionados com as seguintes instituições: Departamento Nacional de Obras Contra as Secas (DNOCS), Secretaria de Desenvolvimento Territorial (SDT) e Núcleo de Estudos Agrários e Desenvolvimento Rural (NEAD), ambos do Ministério do Desenvolvimento Agrário do Brasil (MDA).

A construção do marco zero e dos indicadores de impacto e resultados dos objetivos e produtos dos PCTs são instrumentos fundamentais de avaliação.

Para a determinação do Marco Zero (Linha de Base) e dos Indicadores específicos que permitem avaliar a eficácia, eficiência e sustentabilidade de determinado PCT em relação a seus objetivos, a RIB adota as seguintes recomendações específicas:

- a) *Linha de base ou Marco Zero*: são os dados que descrevem a situação que o PCT abordará e que servem como ponto de partida para medir o desempenho do projeto. A linha de base descreve a situação anterior à cooperação técnica prestada pela RIB por intermédio do PCT. É necessário prever a avaliação no início do projeto para permitir a elaboração da linha de base que servirá de parâmetro para avaliar os resultados e impactos.
- b) *Indicadores de Eficácia*: são indicadores que revelam os impactos concretos que acarretaram a implementação do PCT junto ao público considerado como beneficiário. São instrumentos para medir o que realmente ocorre durante a marcha do projeto e para comparar o resultado com o que foi planejado em termos de quantidade, qualidade e oportunidade.
- c) *Indicadores de Eficiência*: esta avaliação tem duas dimensões: a primeira refere-se à avaliação do processo de implementação do projeto propriamente dito. Neste caso, avaliam-se os processos pelos quais os insumos foram transformados em resultados, ou seja, avalia-se em que medida o *delivery* prometido foi ou não satisfatório. Os produtos foram entregues no tempo previsto e adequado? A qualidade é satisfatória? Os insumos corresponderam às necessidades do projeto/programa? O *timing* do processo foi compatível com as exigências e com algum *benchmark* que sirva como referência? Houve demora desnecessária, burocracia excessiva, desperdício de tempo? Outra dimensão da análise de eficiência do projeto refere-se à avaliação da “produ-

tividade” das intervenções realizadas. Neste caso, o foco é a análise dos resultados obtidos em relação aos gastos ou recursos utilizados pelo projeto durante determinado período.

- d) *Sustentabilidade*: a análise da sustentabilidade refere-se a duas dimensões que precisam ser consideradas pelo processo de avaliação. A primeira diz respeito aos próprios resultados e, portanto, à necessidade de se verificar em que medida os resultados do projeto se sustentam depois de sua conclusão, ou, em qualquer momento, quando se retirem os recursos externos. A segunda diz respeito ao aprendizado institucional, ou seja, em que medida a experiência foi internalizada pelos parceiros e em que medida estes se capacitaram para seguir adiante sem o apoio da cooperação técnica.

Na construção dos indicadores, deve-se primar para que sejam:

- objetivos, para evitar múltiplas interpretações sobre os resultados;
- específicos, no que diz respeito à quantidade, qualidade, tempo, localidade, grupos-alvo, ponto de comparação (linha-base);
- relevantes e diretamente relacionados com os objetivos que os indicadores pretendem medir;
- factíveis no sentido de ser possível obter os dados requeridos de maneira eficaz e sem alto custo;
- quantitativos ou qualitativos. Os indicadores quantitativos são as medidas estatísticas, como o número, a frequência, a porcentagem, as razões, a variação etc. Os indicadores qualitativos são as medidas de juízo e percepção da conformidade com as normas estabelecidas, da presença ou ausência de condições específicas, da extensão e qualidade da participação, do nível de satisfação dos beneficiários etc.; e
- de curto, médio ou longo prazo.

O importante é ter em conta que uma metodologia de avaliação aceitável é aquela que permite estabelecer uma relação direta entre os resultados e a atividade avaliada, eliminando outras explicações. Busca-se avaliar o efeito concreto da atividade em favor do aprendizado e da apropriação da experiência pela entidade executora nacional.

Ressalta-se, ainda, que os indicadores devem ser elaborados de forma participativa e, tanto quanto possível, envolver os atores relevantes e assegurar a legitimidade e o compromisso com os indicadores resultantes.



O uso de técnicas de gerenciamento de projetos cresceu nos últimos cinco anos, sendo a criação da UGP um marco nesse sentido. Para o IICA, isso tem especial importância em face da presença no Brasil de vários organismos internacionais, operando com cooperação multilateral – contabiliza-se algo em torno de 26 –, a maioria deles com mandato que permite dividir espaço institucional com o IICA.

9. Lições Aprendidas

Dados da ABC/MRE de dezembro de 2006 afirmam que dos 438 PCTs existentes à época, o IICA respondia por 7%, contra uma participação de 36% do Pnud, 19% da Unesco e 16% do Unicef. Se abstraídas as limitações impostas pelo mandato institucional, mais restritivo ao IICA (foco predominante no desenvolvimento rural sustentável) em relação às demais instituições, é possível perceber-se que o quarto lugar ocupado aumenta a importância relativa no que tange à gestão de PCTs no Brasil.

No plano interno, embora não haja dados sistematizados, há informações que situam a RIB entre os escritórios nacionais do IICA que mais executam PCTs (recursos externos), e isso certamente valoriza a experiência brasileira, sem desmerecimento de outras que também são importantes e singulares.

Embora sempre presente, desde que o governo brasileiro adotou o PCT como instrumento de materialização da cooperação técnica multilateral, é possível afirmar que o uso de técnicas de gerencia-

mento de projetos cresceu nos últimos cinco anos, sendo a criação da UGP um marco nesse sentido. Para o IICA, isso tem especial importância em face da presença no Brasil de vários organismos internacionais, operando com cooperação multilateral – contabiliza-se algo em torno de 26 –, a maioria deles com mandato que permite dividir espaço institucional com o IICA.

Outro fator que contribuiu marcadamente para o aprimoramento das relações do IICA com entidades parceiras no Brasil foi a adoção da missão, visão e negócio da RIB como referências estratégicas que orientam aferições de desempenho e a administração de processos, utilizando-se o ciclo de gestão de projetos.

Um ponto transversal na discussão das lições aprendidas reside no papel regulador que o Estado brasileiro exerce na cooperação multilateral. A existência da norma, sem dúvida, ajuda a diminuir as interpretações subjetivas muito comuns nas relações formais envolvendo mais de uma parte. Do lado positivo, não há como desconhecer a maior segurança que se estabelece entre as partes em face da maior clareza das regras do jogo. Uma norma claramente estabelecida permite a avaliação por gestores que, por circunstâncias administrativas ou temporais, estiveram fora da relação de parceria anteriormente estabelecida na cooperação técnica. Assim sendo, embora as normas não possam assegurar diretamente a qualidade dos resultados obtidos no âmbito de um PCT, contribuem, certamente, para imprimir mais clareza e maior estabilidade nos processos e procedimentos.

A padronização relativa, decorrente da norma, facilita as relações institucionais, pois ficam claras (ou mais claras) as condutas esperadas e o grau de flexibilidade que orientarão as relações institucionais, principalmente em relação ao uso de recursos. Isso contribui para a redução de riscos de conflitos e de deterioração das relações institucionais, uma vez que há maior transparência relacional e, em consequência, maior integração entre as partes. A regulação da cooperação técnica contribui, ainda, para reduzir custos e dispêndio de energia, que resultam de

paralisações das ações para solucionar problemas que se originam de omissões de informações que regulem as relações entre as partes.

De outro lado, a regulação pode possibilitar maior continuidade ou sustentabilidade das ações de cooperação técnica diante de mudanças governamentais⁴¹, na medida em que o PCT é a expressão de compromissos técnicos, com objetivos e resultados claramente definidos, ao invés de uma mera intenção de cooperação (mais comuns nos convênios guarda-chuvas).

De lembrar-se que a forma de elaboração coletiva do PCT, que discute com técnicos do quadro permanente das entidades parceiras problemas institucionais reais, ganha maior organicidade e, por conseguinte, gera defensores naturais das ideias, da importância, dos objetivos e dos resultados nele contidos. O PCT, nesse caso, deixa de ter um caráter personalíssimo, ou seja, deixa de ser atribuído a uma pessoa ou a um grupo fechado de pessoas, e assume um papel institucional que não se presume, mas está explícito de forma transparente, com a chancela do Ministério das Relações Exteriores.

No caso brasileiro, a normatização estabelece, ainda, melhores condições para acompanhamento e controle de processos, procedimentos, recursos e resultados, uma vez que define claramente objetivos, resultados, estratégias, indicadores de desempenho, meios de verificação e orçamento, entre outros pontos importantes para que se exercitem o controle e a avaliação de um PCT. Este fato abre mais espaços para o desenvolvimento de ações preventivas rotineiras, necessárias para reduzir ações corretivas que são normalmente mais complexas e geralmente decorrem de atos de inspeção ou fiscalização de órgãos competentes, quase sempre externos.

É possível afirmar, ainda, que a normatização estimula a autocomposição dos conflitos e facilita o planejamento de outras ações de cooperação técnica.

41 No Brasil, o Presidente da República e os governadores estaduais são eleitos a cada quatro anos, fato que, normalmente, provoca mudanças (às vezes intensas) de governação.

A normatização estimula a autocomposição dos conflitos e facilita o planejamento de outras ações de cooperação técnica.

Não cabe lugar a dúvidas o fato de que a normatização traz consigo algumas desvantagens. Certamente, a existência de uma norma aumenta procedimentos burocráticos e estabelece limites, por vezes excessivamente rigorosos, à execução do PCT. As normas nem sempre acompanham a evolução da realidade. Até que ocorram ajustes, revisões, discussões e aprovação de uma norma mais compatível com a evolução dos contextos políticos e institucionais das partes interessadas no PCT, é possível que se desacelere ou até mesmo se iniba a produção de resultados compatíveis com os objetivos mediatos da entidade executora nacional, ou mesmo objetivos imediatos que emergiram de mudanças conjunturais importantes e dinâmicas.

A impossibilidade, segundo as normas vigentes, de contratação de uma equipe básica⁴² para auxiliar de forma continuada a gestão do PCT é, certamente, a medida mais prejudicial para o desempenho dos projetos. Ao se atribuir a um servidor permanente ou ocupante de cargo de confiança o cargo de diretor nacional do PCT, é fato inconteste que se está, em verdade, adicionando-lhe encargos que acabam por onerar e ampliar suas atribuições,

42 Ver §§ 2º e 3º do art. 4º do Decreto nº 5.151/2004.

sem que lhe sejam dadas condições de pessoal e logística para o desempenho dessa sua nova atribuição. É notória a carência de pessoal nas instituições com as quais a RIB tem atualmente PCTs.

As normas, por mais bem elaboradas que sejam, não são completas e, portanto, não contemplam questões que surgem no decorrer da execução do PCT e acabam por comprometer sua operacionalização. Em verdade as diversidades institucionais e a multiplicidade de circunstâncias que contextualizam a operacionalização do PCT são enormes e, muitas vezes, imprevisíveis. Nesse caso, normas abrangentes geralmente preconizadas nos acordos gerais com objetivos amplos são mais vantajosas.

A criação de uma norma não é em si um fato isolado. Uma norma nova será sempre mais uma. Isso leva à coexistência de múltiplas normas com o mesmo objetivo, o que dará margem a um permanente exercício de exegese nem sempre simples ou pragmático. O risco, nesse caso, é o de que algumas ações técnicas de relevante interesse para a entidade executora nacional venham a ser comprometidas pela coexistência de mais uma norma de objetivos sobrepostos ou incompatíveis.

No entanto, é evidente que a normatização expõe mais a falta de execução ou a execução tibia de um PCT, o que, do ponto de vista da gestão de recursos públicos, é vantajoso e mais democrático.

A experiência da RIB tem mostrado que um PCT elaborado de forma participativa cria condições mais favoráveis para:

- a) maior aderência e sintonia entre as demandas e as ofertas de serviços de cooperação técnica, pois se processam e se materializam ideias de um grupo e não apenas de uma ou duas pessoas, o que possibilita ganhos de qualidade ao PCT;
- b) geração de propostas mais ricas e mais adequadas ao atendimento das demandas, na medida em que a troca de ideias ocorre com a participação de um grupo técnico multidisciplinar;

- c) ampliação do leque de possibilidades de cooperação técnica pela maior representatividade institucional;
- d) maior facilidade nas relações institucionais futuras, pois este primeiro contato propicia aprendizado e ampliação de conhecimentos, uma vez que se dá com vários interlocutores da entidade parceira;
- e) mais qualidade do PCT pelo estabelecimento correto do problema que se pretende solucionar mediante a cooperação técnica. Por sua vez, a dinâmica de elaboração decorre diretamente da clara atribuição de responsabilidades a pessoas que deverão concluir sua elaboração em prazo certo. De igual modo é crucial a identificação das fontes e a definição de valores de financiamento.

A experiência da RIB tem mostrado, ainda, que ao longo da execução de um PCT vários novos produtos emergem como derivação de um resultado anteriormente obtido ou como necessidade complementar de produtos anteriormente elaborados, a fim de assegurar o efetivo alcance de objetivos imediatos. Na maioria das vezes, essa dinâmica não é alcançada no momento em que se elabora o PCT, por mais participativo que seja, mesmo porque esta é uma falha intrínseca a qualquer esforço de planejamento. Para amenizar esse fato são usados dois mecanismos. O mais simples está contemplado no POA, cuja anualidade aproxima mais o PCT de sua realidade de execução. A segunda, mais complexa, é proporcionada pela revisão do PCT, que transitará seguindo trâmites burocráticos próprios nem sempre ágeis.

Um aspecto importante para registro consiste nas externalidades produzidas pelos PCTs. Na história recente da RIB, pelo menos nos últimos quinze anos⁴³, é notório o fato de que a visibilidade do IICA no Brasil tem-se sobressaído, tanto no plano nacional quanto estadual, graças à existência dos PCTs. A grande maioria das publicações de documentos

43 O IICA está presente no Brasil desde 1964.

e estudos ocorre no âmbito dos PCTs, assim como a participação da RIB na discussão de temas de vanguarda técnica e de conteúdos estratégicos. Especial registro cabe à realização de eventos de capacitação (cursos de curta e média duração, oficinas, *workshops*, seminários, intercâmbios técnicos nacionais e internacionais, entre outros), por três razões básicas.

A primeira, porque esses eventos mobilizam tanto a instituição que os promove quanto todas aquelas que deles participarão. É, sem dúvidas, uma oportunidade de efetivação da cooperação horizontal.

Em segundo lugar, porque a presença de técnicos de outras instituições não parceiras do IICA garante a divulgação maior e mais qualificada do Instituto e, por fim, porque desses eventos têm participado empregados e colaboradores diretos da RIB, com efetiva economia para a RIB de custos de capacitação.

Em verdade, uma grande constatação que resulta da experiência da gestão de PCTs no Brasil é a que afiança que quanto maior for a presença e a atenção técnica que se dê às entidades executoras nacionais maior será a expressividade da cooperação técnica e maiores serão as possibilidades de surgimento de novos projetos.

É também verdade que ainda se pode e se deve evoluir muito na gestão de PCTs, mas certamente a comunicação entre o IICA e a entidade executora nacional, no que tange à oportunidade, adequação e clareza das informações trocadas, que são essenciais no processo de tomada de decisões, tem lugar de destaque porque assim o exige uma relação de parceria.

Por fim, sem que se perca ou diminua com isso o grau de importância, cabe o registro de que os PCTs são, no Brasil, o amálgama da cooperação técnica, o abrigo da maioria dos avanços institucionais, um indiscutível instrumento de materialização das orientações estratégicas emanadas do PMP e um dos repositórios da evolução proporcionada pela cooperação técnica do IICA no Brasil.



10. Referências

- BRASIL. **Ajuste Complementar ao Acordo Básico de Cooperação Técnica e Científica entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Governo da República do Haiti para implementação do Programa Estratégico 2008-2010 nas áreas de segurança alimentar e agricultura.** Brasília, DF, 28 maio. 2008.
- BRASIL. **Ajuste Complementar ao Acordo Básico sobre Privilégios e Imunidades e Relações Institucionais celebrado entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA), para a implementação de parceria triangular de cooperação Sul-Sul.** Brasília, DF, 5 fev. 2009.
- BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. **Diretrizes para o desenvolvimento da cooperação técnica internacional multilateral e bilateral.** 2. ed. Brasília, DF: Agência Brasileira de Cooperação, 2004a. 64 p.
- BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. **Formulação de Projetos de Cooperação Técnica Internacional (PCT):** manual de orientação. 2. ed. Brasília, DF: Agência Brasileira de Cooperação, 2004b. 48 p.
- BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. Portaria n. 12, de 8 de outubro de 2001. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil,** Brasília, DF, 8 out. 2001.
- BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. Portaria n. 433, de 22 de outubro de 2004. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil,** Brasília, DF, 22 out. 2004.

- BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. Portaria n. 717, de 9 de dezembro de 2006. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 21 dez. 2006.
- BRASIL. Presidência da República. Decreto n. 3.751, de 15 de fevereiro de 2001. Dispõe sobre os procedimentos a serem observados pela Administração Pública Federal direta e indireta, para fins de gestão de projetos, no âmbito dos acordos de cooperação técnica com organismos internacionais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15 fev. 2001.
- BRASIL. Presidência da República. Decreto n. 5.151, de 22 de julho de 2004. Dispõe sobre os procedimentos a serem observados pelos órgãos e pelas entidades da Administração Pública Federal direta e indireta, para fins de celebração de atos complementares de cooperação técnica recebida de organismos internacionais e da aprovação e gestão de projetos vinculados aos referidos instrumentos. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 jul. 2004.
- CORDIOLLI, S. Enfoque participativo do trabalho com grupos. In: BROSE, M. (Org.). **Metodologia participativa: uma introdução a 29 instrumentos**. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2001.
- EMBRAPA. **Agrofuturo: procedimentos de seleção, contratação e avaliação**. Disponível em: <<http://www22.sede.embrapa.br/uc/dpd/agrofuturo/PDFs/ManualInstrucoes-ConsultoriaAgrofuturo.pdf>>. Acesso em: 12/maio/2010.
- IICA. Representação no Brasil. **Apresentação produzida pela Unidade de Gerenciamento de Projetos da Representação do IICA no Brasil com base no conhecimento tácito e experiência adquirida**. Brasília, DF, 2009.
- IICA. Representação no Brasil. **Estratégia de mobilização de recursos externos**. Brasília, DF, 2005. Não publicado.

- IICA. Representação no Brasil. **Exposição de banners institucionais sobre o histórico do IICA**. Brasília, DF, 2007.
- IICA. Representação no Brasil. **Material institucional sobre a atuação do IICA no Brasil**. Brasília, DF, 2008.
- IICA. Sede Central. **Plan de Mediano Plazo 2010-2014**: por una agricultura competitiva y sustentable para las Américas. Costa Rica, 2010. Não publicado.
- KISIL, R. **Elaboração de projetos e propostas para organizações da sociedade civil**. São Paulo: Global, 2001. (Coleção Gestão e Sustentabilidade).
- LAURENTINO, R. C. **Parcerias**: noções gerais. Disponível em: <www.administradores.com.br>. Acesso em: 15 jun. 2010.
- MATOS, A. C.; HEINZE, B.; COSTA, C.; SILVA, H.; MAROUELLI, R. **Unidade de Gerenciamento de Projetos (UGP)**: marco referencial e estratégia de atuação. Brasília, DF, 2005. Não publicado.
- MIRANDA, C.; MATOS, A. **Desenvolvimento local sustentável no Brasil**: a experiência do IICA. Brasília, DF: Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura, 2002.
- SILVA, A. C. B. **Projeto pedagógico**: instrumento de gestão e mudança; limites e possibilidades. Belém: Unama, 2000.

Anexos

Anexos

Anexos

Anexos

Anexo A

DECRETO Nº 86.365, DE 15 DE SETEMBRO DE 1981

Promulga a Convenção sobre o Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA,

CONSIDERANDO que o CONGRESSO NACIONAL aprovou, pelo Decreto Legislativo nº 60, de 28 de junho de 1980, a Convenção sobre o Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura, aberta a assinatura em Washington, a 6 de março de 1979;

CONSIDERANDO que o Instrumento de Ratificação pelo Brasil foi depositado em Washington, a 2 de outubro de 1980;

CONSIDERANDO que a mencionada Convenção entrou em vigor para o Brasil a 8 de dezembro de 1980;

DECRETA:

Art 1º A Convenção sobre o Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura, apensa por cópia ao presente Decreto, será executada e cumprida tão inteiramente como nele se contém.

Art. 2º Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Brasília, em 15 de setembro de 1981; 160º da Independência e 93º da República.

JOÃO FIGUEIREDO

R. S. Guerreiro

CONVENÇÃO SOBRE O INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERAÇÃO PARA A AGRICULTURA

Aberta à assinatura na Secretaria-Geral da Organização dos Estados Americanos em 6 de março de 1979,

Os Estados Americanos, membros do Instituto Interamericano de Ciências Agrícolas,

Animados do propósito de fortalecer e ampliar a ação do Instituto Interamericano de Ciências Agrícolas como organismo especializado em agricultura,

Instituto que foi estabelecido em cumprimento da resolução aprovada pelo Oitavo Congresso Científico Americano, realizado em Washington, D.C., em 1940, e de acordo com os termos da Convenção aberta à assinatura das Repúblicas Americanas, na União Pan-Americana, em 15 de janeiro de 1944,

CONVIERAM

na seguinte:

CONVENÇÃO SOBRE O INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERAÇÃO PARA A AGRICULTURA

CAPÍTULO I

NATUREZA E PROPÓSITOS

Art. 1º O Instituto Interamericano de Ciências Agrícolas, estabelecido pela Convenção aberta à assinatura das Repúblicas Americanas em 15 de janeiro de 1944, denominar-se-á “Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura” (doravante denominado “Instituto”) e reger-se-á de acordo com esta Convenção.

Art. 2º O Instituto será de âmbito interamericano, com personalidade jurídica internacional e especializado em agricultura.

Art. 3º Os fins do Instituto são estimular, promover e apoiar os esforços dos Estados-Membros para alcançar seu desenvolvimento agrícola e bem-estar rural.

Art. 4º Para alcançar os seus fins, o Instituto terá as seguintes funções:

- a) promover o fortalecimento das instituições nacionais de ensino, de pesquisa e de desenvolvimento rural, para impulsionar o avanço e a difusão da ciência e da tecnologia aplicadas ao progresso rural;
- b) formular e executar planos, programas, projetos e atividades, de acordo com as necessidades dos Governos dos Estados-Membros, a fim de contribuir para a consecução dos objetivos de suas políticas e programas de desenvolvimento agrícola e bem-estar rural;
- c) estabelecer e manter relações de cooperação e de coordenação com a Organização dos Estados Americanos e com outros organismos ou programas, assim como com entidades governamentais e não governamentais que visem a objetivos semelhantes; e
- d) atuar como órgão de consulta, de execução técnica e de administração de programas projetos no setor agrícola, mediante acordos com a Organização dos Estados Americanos, ou com organismos e entidades nacionais, interamericanos ou internacionais.

CAPÍTULO II

MEMBROS

Art. 5º Os Estados-Membros do Instituto serão:

- a) os Estados-Membros da Organização dos Estados Americanos ou do Instituto Interamericano de Ciências Agrícolas que ratificarem esta Convenção;

- b) os demais Estados Americanos, cuja admissão tenha sido aprovado pelo voto favorável de dois terços dos Estados-Membros na Junta Interamericana de Agricultura e que aderirem a esta Convenção.

CAPÍTULO III

ÓRGÃOS

Art. 6º O Instituto terá os seguintes órgãos:

- a) Junta Interamericana de Agricultura;
- b) Comitê Executivo; e
- c) Direção-Geral.

CAPÍTULO IV

JUNTA INTERAMERICANA DE AGRICULTURA

Art. 7º A Junta Interamericana de Agricultura (doravante denominada "Junta") é o órgão superior do Instituto e será constituída por todos os Estados-Membros. O Governo de cada Estado-Membro designará um representante, preferentemente vinculado ao desenvolvimento agrícola e rural; além disso, poderá designar representantes suplentes e assessores.

Art. 8º A Junta terá as seguintes atribuições:

- a) adotar medidas relativas à política e à ação do Instituto, levando em conta as propostas dos Estados-Membros e as recomendações da Assembleia Geral e dos Conselhos da Organização dos Estados Americanos;
- b) aprovar o orçamento-programa bienal e fixar as cotas anuais dos Estados-Membros, pelo voto favorável de dois terços dos seus membros;

- c) servir de foro para o intercâmbio de idéias, informações e experiências relacionadas com o melhoramento da agricultura e da vida rural;
- d) decidir sobre a admissão de Estados-Membros, em conformidade com o artigo 5, alínea *b*;
- e) eleger os Estados-Membros que constituirão o Comitê Executivo, de acordo com critérios de rodízio parcial e de distribuição geográfica equitativa;
- f) eleger o Diretor-Geral e fixar sua remuneração; proceder à sua destituição, pelo voto de dois terços dos Estados-Membros, quando assim o exigir o bom funcionamento do instituto;
- g) considerar os relatórios do Comitê Executivo e do Diretor-Geral;
- h) promover a cooperação do Instituto com as organizações, organismos e entidades que tenham propósitos análogos; e
- i) aprovar o seu regulamento e a agenda das suas reuniões e os regulamentos do Comitê Executivo e da Direção-Geral.

Art. 9º A Junta reunir-se-á ordinariamente de dois em dois anos na época que for determinada no seu regulamento e em sede escolhida de acordo com o princípio do rodízio. Em cada reunião ordinária serão determinadas, de acordo com o regulamento, a data e sede da reunião ordinária seguinte. Se não houver oferecimento de sede ou se a reunião ordinária não puder ser realizada na sede escolhida, a junta reunir-se-á na sede do Instituto. Não obstante, se algum Estado-Membro oferecer oportunamente sede no seu território, o Comitê Executivo, se estiver reunido, ou se for consultado por correspondência, poderá decidir, pelo voto da maioria dos seus membros, que a reunião da Junta se realize em tal sede.

Art. 10. Em circunstâncias especiais, e por solicitação de um ou mais Estados-Membros, ou do Comitê Executivo, a Junta poderá realizar reu-

niões extraordinárias, cuja convocação requererá o voto afirmativo de dois terços dos Estados-Membros do Instituto. Se a Junta não estiver reunida, o Diretor-Geral consultará por correspondência os Estados-Membros e convocará a Junta se pelo menos dois terços deles estiverem de acordo.

Art. 11. O *quorum* será constituído pela presença dos representantes da maioria dos Estados-Membros. Cada Estado-Membro tem direito a um voto.

Art. 12. As decisões da Junta serão adotadas pelo voto da maioria dos representantes presentes, salvo o disposto no artigo 19, no qual se requer o voto da maioria dos Estados-Membros e salvo, também, o disposto, nos artigos 5º, *b*; 8º, *b* e *f*; 10 e 35, casos em que se requer o voto de dois terços dos Estados-Membros.

CAPÍTULO V

COMITÊ EXECUTIVO

Art. 13. O Comitê Executivo (doravante denominado “Comitê”) será constituído por doze Estados-Membros, eleitos de acordo com o artigo 8º, alínea *e*, para um período de dois anos. O Governo de cada Estado eleito designará um representante, preferentemente vinculado ao desenvolvimento agrícola e rural; poderá também designar representantes suplentes e assessores.

A Junta determinará por via regulamentar a forma designação dos Estados-Membros cujos representantes constituirão o Comitê. O Estado-Membro que tenha cumprido o seu mandato não poderá fazer parte novamente do Comitê, enquanto não houver transcorrido um período de dois anos.

Art. 14. O Comitê terá as seguintes atribuições:

- a) exercer as funções que lhe atribua a Junta;

- b) examinar o projeto de orçamento-programa bienal que é submetido à Junta pelo Diretor-Geral e fazer as observações e recomendações que considerar pertinentes;
- c) autorizar a utilização de recursos do Fundo de Trabalho, para fins especiais;
- d) atuar como comissão preparatória da Junta;
- e) estudar e formular comentários e recomendações à Junta ou à Direção-Geral sobre assuntos de interesse do Instituto;
- f) recomendar à Junta os projetos de regulamento que devam reger as reuniões desta e do Comitê, bem como o projeto de regulamento da Direção-Geral; e
- g) velar pela observância do Regulamento e das normas da Direção-Geral.

Art. 15. O Comitê realizará uma reunião ordinária anual na sede do Instituto ou no lugar acordado na reunião anterior. Poderá reunir-se em caráter extraordinário, por iniciativa de qualquer Estado-Membro ou por solicitação do Diretor-Geral, devendo contar com a aprovação da maioria da Junta, se estiver reunida, ou de dois terços do próprio Comitê, cujos membros poderão ser consultados por correspondência.

Art. 16. O Instituto custeará as despesas de viagem de um representante de cada Estado-Membro do Comitê para participar nas reuniões ordinárias deste.

Art. 17. O *quorum* será constituído pela presença dos representantes da maioria dos Estados-Membros do Comitê. O Comitê adotará suas decisões pelo voto da maioria dos seus membros, salvo o disposto no artigo 15. Cada membro tem direito a um voto.

CAPÍTULO VI

DIREÇÃO-GERAL

Art. 18. A Direção-Geral exercerá as funções determinadas por esta Convenção e as que lhe atribuir a Junta e, além disso, cumprirá os encargos de que for incumbida pela Junta e pelo Comitê.

Art. 19. A Direção-Geral ficará a cargo do Diretor-Geral, que será nacional de um dos Estados-Membros, eleito pela Junta, com o voto da maioria dos Estados-Membros, para um período de quatro anos. Poderá ser reeleito uma só vez e não poderá suceder-lhe pessoa da mesma nacionalidade.

Art. 20. O Diretor-Geral, sob a supervisão da Junta, terá a representação legal do Instituto e a responsabilidade de administrar a Direção-Geral para os fins de dar cumprimento às funções e encargos desta. Terá as seguintes funções específicas, que exercerá de acordo com as normas e os regulamentos do Instituto e com as disposições orçamentárias pertinentes:

- a) administrar os recursos financeiros do Instituto, de acordo com as decisões da Junta;
- b) determinar o número de membros do quadro de pessoal, regulamentar suas atribuições, direitos e deveres; fixar suas remunerações, nomeá-los e demiti-los, de acordo com as normas estabelecidas pela Junta ou pelo Comitê;
- c) elaborar o projeto de orçamento-programa bienal e submetê-lo ao Comitê e, com as observações e recomendações deste, à Junta;
- d) apresentar à Junta, ou ao Comitê, nos anos em que aquela não se reunir, um relatório anual sobre as atividades e a situação financeira do Instituto;
- e) desenvolver as relações de cooperação e de coordenação previstas no artigo 4º, c; e

- f) participar nas reuniões da Junta e do Comitê, com direito a palavra, mas sem voto.

Art. 21. Na seleção do pessoal do Instituto levar-se-ão em conta, em primeiro lugar, a sua eficiência, competência e probidade; mas, ao mesmo tempo, dar-se-á importância à necessidade e que o pessoal internacional seja escolhido, em todos os níveis de hierarquia, com um critério de representação geográfica tão amplo quanto seja possível.

Art. 22. No cumprimento de seus deveres, o Diretor-Geral e o pessoal do Instituto não solicitarão nem receberão instruções de Governo algum nem de autoridade alguma estranha ao Instituto, e abster-se-ão de agir de maneira incompatível com sua condição de funcionários de uma organização internacional, responsáveis unicamente perante o Instituto.

CAPÍTULO VII

RECURSOS FINANCEIROS

Art. 23. Os Estados-Membros contribuirão para a manutenção do Instituto mediante cotas anuais fixadas pela Junta, de acordo com o sistema de cálculo de cotas da Organização dos Estados Americanos.

Art. 24. O Estado-Membro que estiver em mora no pagamento de suas cotas correspondentes a mais de dois exercícios financeiros completos terá suspenso seu direito de voto na Junta e no Comitê. Não obstante, a Junta ou o Comitê poderá permitir-lhe voltar se considerar que a falta de pagamento se deve a circunstâncias alheias à vontade desse Estado.

Art. 25. O Instituto, *ad referendum* do Comitê, e por intermédio do Diretor-Geral, poderá aceitar contribuições especiais, heranças, legados ou doações, contanto que os mesmos sejam compatíveis com a natureza, os propósitos e as normas do Instituto, e convenientes aos seus interesses.

CAPÍTULO VIII

CAPACIDADE JURÍDICA, PRIVILÉGIOS E IMUNIDADES

Art. 26. O Instituto gozará, no território de cada um dos Estados-Membros, da capacidade jurídica e dos privilégios e imunidades necessários para o exercício de suas funções e para a realização dos seus propósitos.

Art. 27. Os representantes dos Estados-Membros nas reuniões da Junta e do Comitê e o Diretor-Geral gozarão dos privilégios e imunidades correspondentes a seus cargos e necessários para desempenhar com independência suas funções.

Art. 28. A condição jurídica do Instituto e os privilégios e imunidades que devam ser concedidos a ele e ao seu pessoal serão determinados em acordo multilateral que celebrem os Estados-Membros da Organização dos Estados Americanos ou, quando se considerar necessário, nos acordos que o Instituto celebrar bilateralmente com os Estados-Membros.

Art. 29. Para realizar os seus fins, e em conformidade com a legislação vigente nos Estados-Membros, o Instituto poderá celebrar e executar contratos, acordos ou convênios; possuir recursos financeiros, bens imóveis, móveis e semoventes; e adquirir, vender, arrendar, melhorar ou administrar qualquer bem ou propriedade.

CAPÍTULO IX

SEDE E IDIOMAS

Art. 30. O Instituto terá sede em São José, Costa Rica, e poderá estabelecer escritórios para fins de cooperação técnica nos Estados-Membros. O escritório central da Direção-Geral será situado na sede do Instituto.

Art. 31. Os idiomas oficiais do Instituto serão o espanhol, o francês, o inglês e o português.

CAPÍTULO X

RATIFICAÇÃO E VIGÊNCIA

Art. 32. Esta Convenção fica aberta à assinatura dos Estados-Membros da Organização dos Estados Americanos ou do Instituto Interamericano de Ciências Agrícolas. Qualquer outro Estado Americano poderá aderir a esta Convenção de acordo com o disposto no artigo 5º, alínea b.

Art. 33. Esta Convenção está sujeita a ratificação pelos Estados signatários de acordo com os respectivos processos constitucionais. Tanto esta Convenção como os instrumentos de ratificação serão entregues para depósito na Secretaria-Geral da Organização dos Estados Americanos. A Secretaria-Geral enviará cópias autenticadas desta Convenção aos Governos dos Estados signatários e à Direção-Geral do Instituto e os notificará do depósito de cada instrumento de ratificação ou de adesão.

Art. 34. Esta Convenção entrará em vigor entre os Estados que a ratificarem quando dois terços dos Estados-Partes na Convenção de 1944 sobre o Instituto Interamericano de Ciências Agrícolas tiverem depositado seus respectivos instrumentos de ratificação. Quanto aos demais Estados, entrará em vigor na ordem em que depositarem seus respectivos instrumentos de ratificação ou de adesão.

Art. 35. As reformas a esta Convenção serão propostas à Junta, e sua aprovação requererá maioria de dois terços dos Estados-Membros. As reformas aprovadas entrarão em vigor entre os Estados que as ratificarem, quando dois terços dos Estados-Membros tiverem depositado seus respectivos instrumentos de ratificação. Quanto aos demais Estados-Membros, entrarão em vigor na ordem em que os mesmos depositarem seus respectivos instrumentos de ratificação ou de adesão.

Art. 36. Esta Convenção tem caráter permanente e vigorará por tempo indefinido, mas poderá ser denunciada por qualquer dos Estados-Membros, mediante notificação à Secretaria-Geral da Organização dos Estados Americanos, a denúncia surtirá efeito um ano depois de tal notificação e a Convenção deixará de vigorar para o Estado denunciante;

este deverá, contudo, cumprir as obrigações emanadas desta Convenção, enquanto ela estava em vigor para o referido Estado.

Art. 37. Esta Convenção, cujos textos em espanhol, francês, inglês e português são igualmente autênticos, será registrada na Secretaria das Nações Unidas, em conformidade com o artigo 102 da Carta das Nações Unidas, pela Secretaria-Geral da Organização dos Estados Americanos. Esta notificará à Secretaria das Nações Unidas as assinaturas, ratificações, adesões, reformas ou denúncias de que for objeto esta Convenção.

CAPÍTULO XI

DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS

Art. 38. Os direitos e benefícios, bem como os privilégios e imunidades que tenham sido concedidos ao Instituto Interamericano de Ciências Agrícolas e ao seu pessoal, serão reconhecidos ao Instituto e ao seu pessoal. Além disso, o Instituto tornar-se-á titular dos haveres e propriedades do Instituto Interamericano de Ciências Agrícolas e assumirá todas as obrigações que este tenha contraído.

Art. 39. A Convenção sobre o Instituto Interamericano de Ciências Agrícolas, aberta à assinatura dos Estados Americanos em 15 de janeiro de 1944, cessará seus efeitos em relação aos Estados entre os quais esta Convenção entrar em vigor, mas estes continuarão comprometidos a cumprir as obrigações pendentes que tenham emanado daquela Convenção. A Convenção de 1944 continuará vigente para os demais Estados-Membros do Instituto Interamericano de Ciências Agrícolas, até que estes ratifiquem esta Convenção.

EM FÉ DO QUE, os Plenipotenciários infra-assinados, cujos plenos poderes foram achados em boa e devida forma, assinam esta Convenção, em espanhol, francês, inglês e português, na cidade de Washington, D.C., Estados Unidos da América, como representantes dos seus respectivos Estados, nas datas indicadas ao lado das assinaturas.

Anexo B

DECRETO Nº 361, DE 10 DE DEZEMBRO DE 1991

Promulga o Acordo Básico, entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA), sobre Privilégios e Imunidades e Relações Institucionais.

O VICE-PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no exercício do cargo de Presidente da República, usando das atribuições que lhe confere o artigo 84, inciso VIII, da Constituição e

Considerando que o Governo da República Federativa do Brasil e o Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA) assinaram, em 17 de julho de 1984, em Brasília, o Acordo Básico sobre Privilégios e Imunidades e Relações Institucionais;

Considerando que o Congresso Nacional aprovou o Acordo por meio do Decreto Legislativo nº 216, de 27 de novembro de 1991;

Considerando que esse ato internacional entrará em vigor em 2 de janeiro de 1992, na forma de seu artigo 34.

DECRETA:

Art. 1º O Acordo Básico, entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA), sobre Privilégios e Imunidades e Relações Institucionais, apenso por cópia ao presente Decreto, será executado e cumprido tão inteiramente como nele se contém.

Art. 2º Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 10 de dezembro de 1991; 170º da Independência e 103º da República.

ITAMAR FRANCO

Marcos Castríoto de Azambuja

ANEXO AO DECRETO QUE PROMULGA O ACORDO BÁSICO, ENTRE O GOVERNO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL E O INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERAÇÃO PARA A AGRICULTURA (IICA), SOBRE PRIVILÉGIOS E IMUNIDADES E RELAÇÕES INSTITUCIONAIS.

ACORDO BÁSICO ENTRE O GOVERNO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL E O INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERAÇÃO PARA A AGRICULTURA (IICA), SOBRE PRIVILÉGIOS E IMUNIDADES E RELAÇÕES INSTITUCIONAIS.

O Governo da República Federativa do Brasil, doravante referido como “Governo”, de uma parte,

O Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura, referido doravante como “Instituto”, representado pelo seu Diretor-Geral, Dr. Francisco Morillo Andrade, de outra parte,

Considerando que, em 6 de março de 1979, foi aberta à assinatura dos Estados Americanos a Convenção pela qual o Instituto Interamericano de Ciências Agrícolas passou a denominar-se Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura e foram ampliados os seus propósitos e reformulada a sua estrutura básica;

Considerando que a Convenção sobre o Instituto foi aprovada pelo Decreto Legislativo nº 60, de 28 de junho de 1980, e promulgada pelo Decreto nº 86.365, de 15 de setembro de 1981, tendo o Brasil depositado, de acordo com o artigo 33 da Convenção, seu instrumento de ratificação na Secretaria-Geral da Organização dos Estados Americanos;

Considerando que o artigo 26 da Convenção dispõe que o “Instituto gozará, no território de cada um dos Estados-Membros, da capacidade jurídica e dos privilégios e imunidades necessários para o exercício das suas funções e para a realização dos seus propósitos”;

Considerando que o artigo 27 da Convenção estabelece que os representantes dos Estados-Membros nas reuniões da Junta Interamericana de Agricultura e do Comitê Executivo e o Diretor-Geral gozarão dos

privilégios e imunidades correspondentes a seus cargos e necessários para desempenhar com independência suas funções;

Considerando que, conforme o artigo 28 da Convenção, “a condição jurídica do Instituto e os privilégios e imunidades que devem ser concedidos a ele e ao seu pessoal serão determinados em acordo multilateral que celebrem os Estados-Membros da Organização dos Estados Americanos ou, quando se considerar necessário, nos acordos que o Instituto celebre bilateralmente com o Estados-Membros”;

Considerando que o artigo 29 da Convenção dispõe que, “para realizar os seus fins, e em conformidade com a legislação vigente nos Estados-Membros, o Instituto poderá celebrar e executar contratos, acordos ou convênios, possuir recursos financeiros, bens imóveis e semoventes; e adquirir, vender, arrendar, melhorar ou administrar qualquer bem ou propriedade”;

Considerando que, segundo o artigo 25 da Convenção, o Instituto, *ad referendum* do Comitê Executivo e por intermédio do Diretor-Geral, poderá aceitar contribuições especiais, heranças, legados ou doações, contanto que os mesmos sejam compatíveis com a natureza, os propósitos e as normas do Instituto, e convenientes a seus interesses;

Considerando que, de acordo com o artigo 30 da Convenção, o Instituto seguirá mantendo o seu Escritório no Brasil, através do qual serão sustentadas as suas novas relações institucionais e serão coordenados e executados os programas de cooperação técnica para, em consonância com os seus propósitos, atender aos interesses prioritários do Brasil relacionados com o desenvolvimento agrícola e o bem-estar rural;

Considerando que, para atualizar a situação jurídica do Instituto no País e dispor sobre os privilégios e imunidades que a este se outorgarão, se faz mister reformular o “Acordo Básico entre o Governo do Brasil e o Instituto Interamericano de Ciências Agronômicas sobre Privilégios e Imunidades do Instituto”, que foi aprovado pelo Decreto Legislativo nº 58, de 1970, e promulgado pelo Decreto nº 67.541, de 12 de novembro de 1970;

Considerando que o Diretor-Geral do Instituto foi devidamente autorizado pela Junta Interamericana de Agricultura, mediante Resolução IICA/JIA/Res. 24 (II-E/82), para negociar e subscrever Acordos Básicos sobre Privilégios e Imunidades com os Estados-Membros, à luz da nova Convenção;

Convieram no presente Acordo Básico entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura sobre Privilégios e Imunidades e Relações Institucionais, consubstanciado nas cláusulas seguintes:

SEÇÃO I

Da Capacidade Jurídica do Instituto

Artigo 1

O Instituto possui personalidade jurídica para:

- a) celebrar e exercer contratos, acordos ou convênios;
- b) possuir recursos financeiros, bens imóveis, móveis ou semoventes;
- c) adquirir, vender, arrendar, melhorar ou administrar qualquer bem ou propriedade;
- d) instaurar processos judiciais;
- e) aceitar contribuições especiais, heranças, legados ou doações, contanto que os mesmos sejam compatíveis com a natureza, os propósitos e as normas do Instituto, e convenientes aos seus interesses.

SEÇÃO II

Dos Privilégios e Imunidades do Instituto

Artigo 2

O Instituto, bem como seus bens e haveres, em qualquer parte e em poder de qualquer pessoa, gozarão de imunidade contra todo processo judicial, salvo nos casos particulares em que renuncie expressamente a essa imunidade. Subentende-se, entretanto, que essa renúncia de imunidade não terá o efeito de sujeitar os citados bens e haveres a nenhuma medida de execução.

Artigo 3

Os locais do instituto são invioláveis. Seus bens e haveres, em qualquer parte e em poder de qualquer pessoa, gozarão de imunidade contra busca, requisição, confisco, expropriação e contra qualquer outra forma de coação ou intervenção, seja de caráter executivo, administrativo, judicial ou legislativo.

Artigo 4

Os arquivos do Instituto e todos os documentos a ele pertencentes ou que se achem em seu poder serão invioláveis, onde quer que se encontrem.

Artigo 5

O Instituto, assim como seus haveres, rendas e outros bens, estarão:

- a) isentos de toda contribuição direta, subentendendo-se, todavia, que não será reclamada isenção no que se refere a contribuições que de fato constituem remuneração por serviços públicos;
- b) isentos de direitos aduaneiros, proibições ou restrições em relação aos artigos que se importem ou exportem para uso oficial. Os artigos que se importem livres de direitos não serão vendidos no País, senão em conformidade com as condições que o Governo estabeleça;
- c) isentos de direitos aduaneiros, proibições e restrições para a importação e exportação das suas publicações.

Artigo 6

Sem ser atingido por determinações fiscais, regulamentos ou moratórias de espécie alguma:

- a) o Instituto poderá ter em seu poder fundos, ouro ou qualquer espécie de divisas e movimentar suas contas em qualquer moeda;
- b) o Instituto terá liberdade de transferir os seus fundos, ouro ou divisa, de um país para outro, ou dentro do próprio país, bem como a de converter em qualquer outra moeda as divisas em seu poder.

No exercício desses direitos, o Instituto dará a devida atenção às observações que porventura faça o Governo, na medida em que possam ser levadas em conta sem prejudicar seus próprios interesses.

Artigo 7

O Instituto gozará no Brasil de um tratamento similar ao concedido a qualquer Governo, compreendida a sua missão diplomática no tocante às prioridades, tarifas, sobretarifas e taxas de correio, cabogramas, telegramas, telex, radiograma, telefotos, comunicações telefônicas e outros meios de comunicações, assim como sobre as tarifas de imprensa para as informações à imprensa e ao rádio. A correspondência oficial e outras comunicações oficiais do Instituto não serão censuradas.

Artigo 8

O Instituto terá direito de empregar códigos assim como de expedir e de receber sua correspondência por correio ou malas, que gozarão dos mesmos privilégios e imunidades que os correios e malas diplomáticas.

SEÇÃO III

Dos Privilégios e Imunidades dos Representantes

dos Estados-Membros

Artigo 9

Os representantes dos Estados-Membros participantes das reuniões da Junta Interamericana de Agricultura e do Comitê Executivo, realizadas no Brasil, assim como o pessoal que integre as respectivas delegações, durante o período de exercício de suas funções e no curso de suas viagens de ida ao local da reunião e regresso, gozarão dos privilégios e imunidades seguintes:

- a) imunidade de arresto pessoal ou de retenção e embargo de suas bagagens pessoais, e de imunidade contra qualquer processo judicial com relação aos fatos por eles praticados ou expressões emitidas, sejam orais ou escritas, no desempenho de suas funções;
- b) inviolabilidade de todos os seus papéis e documentos;
- c) direito de fazer uso de códigos e de receber documentos e correspondência por mensageiros ou malas postais seladas;
- d) isenção pessoal e para seus cônjuges, no que diz respeito a todas as restrições de imigração, a toda formalidade de registro de estrangeiros e todos os serviços de caráter nacional;
- e) direito às mesmas franquias concedidas aos representantes de governos estrangeiros em missão oficial temporária no tocante às regulamentações monetárias ou de câmbio;
- f) direito às mesmas imunidades e franquias concedidas aos enviados diplomáticos, com relação às suas bagagens pessoais; e
- g) direito a tais outros privilégios, imunidades e facilidades compatíveis com o disposto nos parágrafos anteriores, dos quais gozem os enviados diplomáticos, com exceção do direito de reclamar isenção de direitos aduaneiros sobre objetos importados que não sejam parte de sua bagagem pessoal ou de impostos de venda e taxas de consumo.

Artigo 10

O disposto no artigo anterior não é aplicável no caso de representante ou pessoal de nacionalidade brasileira.

SEÇÃO IV

Dos Privilégios e Imunidades do Pessoal

Artigo 11

O Diretor-Geral do Instituto, quando em missão oficial no Brasil, desfrutará dos privilégios, imunidades, isenções e franquias outorgados aos chefes de missões diplomáticas.

Artigo 12

O Subdiretor-Geral, os Subdiretores-Gerais Adjuntos e o Diretor de Área, quando em missões oficiais no Brasil, receberão o mesmo tratamento e desfrutarão dos mesmos privilégios e imunidades que os agentes diplomáticos.

Artigo 13

Os funcionários do quadro de Pessoal Internacional do Instituto, no cumprimento de missões oficiais, gozarão de inviolabilidade de suas bagagens, papéis e documentos, e estarão isentos de toda contribuição e impostos sobre salários ou vencimentos pagos pelo Instituto.

Artigo 14

Os funcionários do quadro de Pessoal do Instituto gozarão de imunidade contra todo o processo judicial relativo a palavras escritas ou faladas e a todos os atos por eles praticados em caráter oficial.

Artigo 15

Os funcionários do quadro do Pessoal Internacional do Instituto, de nacionalidade não brasileira, e não residentes permanentes no Brasil, quando estejam no País, terão as seguintes prerrogativas:

- a) gozarão de imunidade, tanto eles como seus cônjuges e outros membros das suas famílias, que vivam às suas expensas, quanto às restrições de imigração e de registro de estrangeiros;
- b) ser-lhes-ão concedidas, no tocante ao movimento internacional de fundos, franquias idênticas às de que desfrutam os funcionários de categoria equivalente pertencentes às missões diplomáticas acreditadas junto ao Governo;
- c) gozarão, assim como seus cônjuges e demais membros da família, que vivam às suas expensas, das mesmas facilidades de repatriação que os enviados diplomáticos, em ocasiões de crise internacional;
- d) poderão importar, livres de direitos, seus móveis, utensílios e objetos pessoais, após haverem tomado posse de seus cargos no Brasil;
- e) estarão isentos de todo serviço de caráter nacional.

Artigo 16

O Diretor-Geral do Instituto ou seu representante autorizado comunicará ao Governo os nomes dos funcionários e pessoas para fins de concessão dos privilégios e imunidades mencionados nos artigos anteriores.

Artigo 17

O pessoal do Instituto que trabalha permanentemente no Brasil, e que não faz parte do Pessoal Profissional Internacional, estará regido conforme a legislação trabalhista e de previdência social brasileira.

SEÇÃO V

Da Natureza dos Privilégios e Imunidades

Artigo 18

Os privilégios e imunidades são concedidos aos representante dos Estados-Membros para salvaguardar o livre exercício de suas funções

relativas ao Instituto. Por conseguinte, os Estados-Membros deverão renunciar a tais privilégios e imunidades em todos os casos em que, a seu juízo, os mesmos acarretem embaraço ao livre curso da justiça e quando a citada renúncia não venha a prejudicar os fins para os quais a imunidade foi outorgada.

Artigo 19

Os privilégios e imunidades são concedidos aos funcionários do quadro do Pessoal Profissional Internacional, exclusivamente no interesse do Instituto. Desta forma, o Diretor-Geral poderá renunciar aos privilégios e imunidades concedidos a um funcionário, sempre que, a seu critério, o seu exercício venha a impedir o curso da justiça e quando a citada renúncia possa fazer-se sem que se prejudiquem os interesses do Instituto. No caso do Diretor-Geral, caberá à Junta Interamericana da Agricultura do Instituto proceder à renúncia de imunidade.

Artigo 20

O Instituto, quando solicitado, colaborará com as autoridades competentes no sentido de facilitar a administração adequada da justiça, velar pela observância dos regulamentos de polícia e evitar todo abuso a que pudessem dar lugar os privilégios e Imunidades de que trata o presente Acordo.

Artigo 21

O Instituto tomará as medidas que sejam necessárias para a solução adequada das controvérsias:

- a) que se originem em contratos ou outros ajustes de direito privado em que o Instituto seja parte;
- b) em que seja parte um funcionário ou membro do quadro do pessoal do Instituto, com referência às quais goze de imunidades, no caso do Diretor-Geral não haver renunciado a tais imunidades de acordo com o artigo 19.

SEÇÃO VI

Do Documento Oficial de Viagem

Artigo 22

O Documento Oficial de Viagem emitido pela Organização dos Estados Americanos em nome do funcionário do Instituto portador do mesmo é reconhecido e aceito como válido para os efeitos de entrada e saída do País, nas viagens de caráter oficial.

Artigo 23

Os pedidos de visto em Documento Oficial de Viagem ou em passaporte de funcionários do Instituto, quando solicitados por este, para fins de missão oficial, serão examinados no mais breve prazo possível.

Artigo 24

O Governo concederá facilidades na obtenção de visto para funcionários do Instituto e pessoas que forem indicadas pelo mesmo para realizar ciclos de estudos e estágios, participar de conferências, seminários e atividades, bem como acompanhar o desenvolvimento de seus programas no Brasil.

SEÇÃO VII

Do Escritório do Instituto no Brasil

Artigo 25

O Instituto desenvolverá os seus programas, projetos e atividades através do Escritório no Brasil, sediado na cidade de Brasília, DF, bem como das unidades de operação estabelecidas no País, quando necessárias, junto a instituições nacionais, para fins de cooperação técnica.

Artigo 26

O Escritório será dirigido por um funcionário nomeado pelo Diretor-Geral como Diretor e Representante que terá a representação legal do mesmo, por delegação do Diretor-Geral.

Artigo 27

O Escritório, atuando no âmbito do desenvolvimento agrícola e do bem-estar rural, terá as funções principais seguintes:

- a) representar a Direção-Geral ante as autoridades brasileiras nos atos e assuntos relacionados com as funções do Escritório e naquelas em que seja autorizado pela mesma;
- b) promover, orientar e coordenar as atividades e operações do Instituto no Brasil;
- c) manter relações institucionais e de cooperação técnica com o objetivo de apoiar os esforços de desenvolvimento econômico, social, educacional e científico-tecnológico;
- d) proporcionar cooperação técnica para a formulação e implementação de projetos e colaborar na identificação de fontes de financiamento.
- e) promover relações de cooperação e coordenação com outros organismos internacionais e agências de assistência bilateral que, visando a objetivos semelhantes, atuem no País.

Artigo 28

As ações de cooperação técnica desenvolver-se-ão à base dos programas aprovados pela Junta Interamericana de Agricultura ou dos Convênios de Operação correspondentes a projetos específicos acordados com órgãos competentes, nos quais definir-se-ão em cada caso os objetivos, a metodologia de trabalho, as contribuições e facilidades, bem como as obrigações que correspondem a cada uma das Partes Convenientes.

Artigo 29

O Governo e o Instituto determinarão as prioridades nacionais para selecionar as áreas de concentração das ações de cooperação técnica do Instituto no Brasil.

Artigo 30

As partes Convenientes comprometem-se a estabelecer um mecanismo de enlace entre o Governo e a Direção-Geral do Instituto, a fim de manter comunicação sobre a realização de projetos, programas e outras atividades de interesse mútuo.

Artigo 31

Os programas, projetos e atividades do Instituto no Brasil serão financiados com recursos provenientes de arrecadação das cotas anuais dos Estados-Membros fixados pela Junta, bem como recursos de outras fontes, oriundos de contratos, convênios, contribuições especiais e ainda rendas auferidas pelo Instituto.

Artigo 32

O Governo, através de órgãos da administração direta ou indireta, poderá prestar apoio para o efetivo funcionamento do Instituto no Brasil e a mais plena realização dos seus propósitos de cooperação técnica.

SEÇÃO VIII

Das Disposições Finais

Artigo 33

As dúvidas ou controvérsias referentes à interpretação ou à aplicação do presente Acordo Básico, que não possam ser dirimidas por entendimento entre as Partes Convenientes, serão submetidas à arbitragem por solicitação de qualquer das Partes. Caso persistam as dúvidas ou controvérsias, elas serão submetidas à Corte Internacional de Justiça.

Artigo 34

O presente Acordo Básico ficará sujeito à aprovação das autoridades competentes e entrará em vigor trinta dias após a notificação de que foram cumpridas as respectivas formalidades legais.

Artigo 35

Qualquer alteração do presente Acordo Básico deverá ser aprovada pelas Partes Convenentes, que se consultarão previamente.

Artigo 36

O presente Acordo Básico terá duração indefinida, mas poderá ser denunciado a qualquer momento, mediante notificação escrita por qualquer das Partes Convenentes, cessando seus efeitos após transcorridos seis meses a contar da data de recebimento da notificação de denúncia pela outra Parte Convenente.

Em fé do que, os Representantes acima indicados firmam o presente Acordo Básico sobre Privilégios e Imunidades e Relações Institucionais do Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura.

Feito na cidade de Brasília, aos 17 dias do mês de julho de 1984, em dois exemplares originais, no idioma português.

Pelo Governo da República
Federativa do Brasil

RAMIRO SARAIVA GUERREIRO

Pelo Instituto Interamericano de
Cooperação para a Agricultura

FRANCISCO MORILLO ANDRADE

Anexo C

DECRETO Nº 5.151, DE 22 DE JULHO DE 2004

Dispõe sobre os procedimentos a serem observados pelos órgãos e pelas entidades da Administração Pública Federal direta e indireta, para fins de celebração de atos complementares de cooperação técnica recebida de organismos internacionais e da aprovação e gestão de projetos vinculados aos referidos instrumentos.

O **PRESIDENTE DA REPÚBLICA**, no uso da atribuição que lhe confere o art. 84, inciso VI, alínea "a"⁴⁴, da Constituição,

DECRETA:

Art. 1º Este Decreto estabelece os procedimentos a serem observados pelos órgãos e pelas entidades da Administração Pública Federal direta e indireta, para fins de celebração de atos complementares de cooperação técnica recebida, decorrentes de Acordos Básicos firmados entre o Governo Brasileiro e organismos internacionais cooperantes, e da aprovação e gestão de projetos vinculados aos referidos instrumentos.

Parágrafo único. A taxa de administração a ser fixada junto aos organismos internacionais cooperantes fica limitada em até cinco por cento dos recursos aportados pelos projetos a serem implementados sob a modalidade de Execução Nacional.

Art. 2º Será adotada a modalidade de Execução Nacional para a implementação de projetos de cooperação técnica internacional custeados, no todo ou em parte, com recursos orçamentários da União.

44 Art. 84. Compete privativamente ao Presidente da República:

[...]

VI – dispor, mediante Decreto, sobre:

a) organização e funcionamento da administração pública federal, quando não implicar aumento de despesas nem criação ou extinção de órgãos públicos[...].

§ 1º A Execução Nacional define-se como a modalidade de gestão de projetos de cooperação técnica internacional acordados com organismos ou agências multilaterais pela qual a condução e direção de suas atividades estão a cargo de instituições brasileiras ainda que a parcela de recursos orçamentários de contrapartida da União esteja sob a guarda de organismo ou agência internacional cooperante.

§ 2º Na Execução Nacional a coordenação dos projetos de cooperação técnica internacional é realizada por instituição brasileira, sob a responsabilidade de Diretor Nacional de Projeto e o acompanhamento da Agência Brasileira de Cooperação do Ministério das Relações Exteriores, conforme se estabelecer em regulamento.

§ 3º A critério do Ministério das Relações Exteriores, em casos específicos, poderá ser adotada outra modalidade de execução de projeto.

§ 4º Na cooperação prestada pelo Brasil a países em desenvolvimento será adotada outra modalidade de execução de projeto.

§ 5º No caso de o projeto de cooperação técnica internacional ser custeado totalmente com recursos orçamentários da União, a participação do organismo ou agência internacional deverá se dar mediante prestação de assessoria técnica ou transferência de conhecimentos.

§ 6º Os produtos decorrentes da assessoria técnica ou transferência de conhecimentos deverão estar explicitados nos documentos de projeto de cooperação técnica internacional quer sejam total ou parcialmente financiados com recursos orçamentários da União.

Art. 3º A celebração de ato complementar para a implementação de projetos de cooperação técnica internacional depende de prévia aprovação da Agência Brasileira de Cooperação do Ministério das Relações Exteriores.

§ 1º O ato complementar de cooperação técnica internacional estabelecerá:

- I – o objeto, com a descrição clara e precisa do que se pretende realizar ou obter;
- II – o órgão ou a entidade executora nacional e o organismo internacional cooperante e suas respectivas obrigações;
- III – o detalhamento dos recursos financeiros envolvidos;
- IV – a vigência;
- V – as disposições relativas à auditoria independente, contábil e de resultados;
- VI – as disposições sobre a prestação de contas;
- VII – a taxa de administração, quando couber; e
- VIII – as disposições acerca de sua suspensão e extinção.

§ 2º O órgão ou a entidade executora nacional deverá encaminhar a minuta de ato complementar à Agência Brasileira de Cooperação acompanhada de pronunciamento técnico e jurídico.

§ 3º O órgão ou a entidade executora nacional providenciará a publicação, em extrato, de ato complementar no Diário Oficial da União, até vinte e cinco dias a contar da data de assinatura.

Art. 4º O órgão ou a entidade executora nacional poderá propor ao organismo internacional cooperante a contratação de serviços técnicos de consultoria de pessoa física ou jurídica para a implementação dos projetos de cooperação técnica internacional, observado o contexto e a vigência do projeto ao qual estejam vinculados.

§ 1º Os serviços de que trata o *caput* serão realizados exclusivamente na modalidade produto.

§ 2º O produto a que se refere o § 1º é o resultado de serviços técnicos especializados relativos a estudos técnicos, planejamentos e projetos básicos ou executivos, pareceres, perícias e avaliações em geral, treinamento e aperfeiçoamento de pessoal.

§ 3º O produto de que trata o § 2º deverá ser registrado e ficar arquivado no órgão responsável pela gestão do projeto.

§ 4º A consultoria de que trata o *caput* deverá ser realizada por profissional de nível superior, graduado em área relacionada ao projeto de cooperação técnica internacional.

§ 5º Excepcionalmente será admitida a seleção de consultor técnico que não preencha o requisito de escolaridade mínima definido no § 4º, desde que o profissional tenha notório conhecimento da matéria afeta ao projeto de cooperação técnica internacional.

§ 6º O órgão ou a entidade executora nacional somente proporá a contratação de serviços técnicos de consultoria mediante comprovação prévia de que esses serviços não podem ser desempenhados por seus próprios servidores.

§ 7º As atividades do profissional a ser contratado para serviços técnicos de consultoria deverão estar exclusiva e obrigatoriamente vinculadas aos objetivos constantes dos atos complementares de cooperação técnica internacional.

§ 8º A proposta de contratação de serviços técnicos de consultoria deverá estabelecer critérios e formas de apresentação dos trabalhos a serem desenvolvidos.

§ 9º Os consultores desempenharão suas atividades de forma temporária e sem subordinação jurídica.

§ 10. O órgão ou a entidade executora nacional providenciará a publicação no Diário Oficial da União do extrato do contrato de consultoria até vinte e cinco dias a contar de sua assinatura.

Art. 5º A contratação de consultoria de que trata o art. 4º deverá ser compatível com os objetivos constantes dos respectivos termos de referência contidos nos projetos de cooperação técnica e efetivada mediante seleção, sujeita a ampla divulgação, exigindo-se dos profissionais

a comprovação da habilitação profissional e da capacidade técnica ou científica compatíveis com o trabalho a ser executado.

§ 1º A seleção observará os princípios da legalidade, impessoalidade, publicidade, razoabilidade, proporcionalidade e eficiência, bem como a programação orçamentária e financeira constante do instrumento de cooperação técnica internacional.

§ 2º Os serviços técnicos de consultoria deverão ser definidos com objetividade e clareza, devendo ficar evidenciadas as qualificações específicas exigidas dos profissionais a serem contratados, sendo vedado o seu desvio para o exercício de outras atividades.

§ 3º A autorização para pagamento de serviços técnicos de consultoria será concedida somente após a aceitação do produto ou de suas etapas pelo órgão ou pela entidade executora nacional beneficiária.

§ 4º O órgão ou a entidade executora nacional informará, até o último dia útil do mês de março, à Secretaria da Receita Federal do Ministério da Fazenda e ao Instituto Nacional do Seguro Social – INSS os valores pagos a consultores no ano-calendário imediatamente anterior.

Art. 6º O órgão ou a entidade executora nacional designará o Diretor Nacional de Projeto de cooperação técnica internacional, que deverá ser integrante de quadro de pessoal efetivo ou ocupante de cargo em comissão.

Parágrafo único. Compete ao Diretor Nacional de Projeto:

- I – definir a programação orçamentária e financeira do projeto, por exercício;
- II – responder pela execução e regularidade do projeto; e
- III – indicar os responsáveis pela coordenação do projeto, quando couber.

Art. 7º É vedada a contratação, a qualquer título, de servidores ativos da Administração Pública Federal, Estadual, do Distrito Federal ou Muni-

cial, direta ou indireta, bem como de empregados de suas subsidiárias e controladas, no âmbito dos projetos de cooperação técnica internacional.

Art. 8º Compete aos órgãos do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal auditar e fiscalizar o cumprimento das disposições contidas neste Decreto.

Art. 9º O Ministério das Relações Exteriores baixará normas complementares à execução deste Decreto.

Art. 10. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 11. Revoga-se o Decreto nº 3.751, de 15 de fevereiro de 2001.

Brasília, 22 de julho de 2004; 183º da Independência e 116º da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA

Celso Luiz Nunes Amorim

Guido Mantega

Anexo D

PORTARIA MRE Nº 717, DE 9 DE DEZEMBRO DE 2006⁴⁵

O MINISTRO DE ESTADO, INTERINO, DAS RELAÇÕES EXTERIORES, no uso da atribuição que lhe confere o art. 87, parágrafo único, inciso II, da Constituição Federal e tendo em vista o disposto no art. 1º, inciso IV, do Anexo I do Decreto nº 5.032, de 5 de abril de 2004, e no art. 9º do Decreto nº 5.151, de 22 de julho de 2004, resolve:

Art. 1º Aprovar normas complementares aos procedimentos a serem observados pelos órgãos e pelas entidades da Administração Pública Federal direta e indireta, para fins de celebração de Atos Complementares de cooperação técnica recebida, decorrentes de Acordos Básicos firmados entre o Governo Brasileiro e organismos internacionais, e da aprovação e gestão de projetos vinculados aos referidos instrumentos.

TÍTULO I

DA EXECUÇÃO NACIONAL DE PROJETOS DE COOPERAÇÃO TÉCNICA INTERNACIONAL

Art. 2º Na modalidade de Execução Nacional, nos termos do art. 2º, § 1º, do Decreto nº 5.151/2004, a responsabilidade do Diretor Nacional do projeto compreende a sua gestão técnica, administrativa, orçamentária, financeira, contábil e patrimonial.

Parágrafo único. Cabe à Agência Brasileira de Cooperação (ABC) do Ministério das Relações Exteriores acompanhar a execução dos projetos, nos termos do art. 23 desta Portaria.

Art. 3º A Execução Nacional deverá ser aplicada aos projetos custeados, no todo ou em parte, com recursos orçamentários de contrapartida da União.

45 Publicado no *DOU* de 21 dez. 2006.

Art. 4º Admite-se exceção à aplicação da Execução Nacional nos casos em que os procedimentos administrativos forem realizados no exterior.

§ 1º A pedido do órgão ou entidade executora nacional, será negociada com o organismo internacional cooperante a taxa de administração do projeto, até os limites previstos nas normas dos organismos.

§ 2º O órgão ou entidade executora nacional solicitará ao organismo internacional cooperante relatório analítico das despesas efetuadas.

Art. 5º À cooperação técnica prestada pelo Brasil a países em desenvolvimento não se aplica a modalidade de Execução Nacional, devendo ser adotada outra modalidade de execução de projeto a ser ajustada com o organismo internacional cooperante ou outra instituição parceira.

TÍTULO II

Da Negociação e Aprovação de Instrumentos de Cooperação Técnica Internacional

Art. 6º O projeto de cooperação técnica internacional será implementado por meio de Ato Complementar a um Acordo Básico entre o Governo Brasileiro e o organismo internacional cooperante, observado o disposto no art. 3º do Decreto nº 5.151/2004.

§ 1º Deverá constar no Ato Complementar cláusula que estabeleça a suspensão do projeto de cooperação técnica internacional caso ocorra o descumprimento de quaisquer das cláusulas pactuadas, bem como:

- I – utilização dos recursos em desacordo com o objetivo constante no documento de projeto;
- II – interrupção das atividades do projeto, em razão da indisponibilidade dos recursos previstos em seu orçamento;
- III – não apresentação dos relatórios de progresso nos prazos estabelecidos;

- IV – baixo desempenho operacional e técnico em um período superior a doze meses de implementação, atestado em relatório de desempenho aprovado pelo órgão ou instituição executora nacional, pela ABC e pelo organismo internacional cooperante;
- V – interrupção das atividades do projeto sem a devida justificativa;
- VI – inobservância dos dispositivos do Decreto nº 5.151/2004 e da presente Portaria.

§ 2º O Ato Complementar deverá conter cláusula que:

- I – estabeleça sua extinção caso as razões determinantes da suspensão não tenham sido corrigidas.
- II – faculte a realização de avaliação externa, que tenha por objetivo mensurar a relevância, eficiência, impacto e sustentabilidade do projeto.

Art. 7º A negociação do projeto de cooperação técnica internacional terá início com a formalização à ABC, por parte do órgão ou entidade brasileira proponente, do interesse em desenvolver a cooperação técnica, devendo indicar o seu objetivo.

§ 1º Nos casos em que a proposta de projeto envolver a mobilização de recursos orçamentários de contrapartida da União, o órgão ou entidade brasileira proponente deverá explicitar que dispõe dos recursos necessários e identificar a sua respectiva origem orçamentária.

§ 2º A minuta de projeto que venha a utilizar recursos de acordo de empréstimo deverá ser submetida à ABC, acompanhada da garantia de que o objeto do projeto pretendido é compatível com as finalidades do referido financiamento.

Art. 8º O projeto de cooperação técnica internacional deverá estar vinculado às prioridades nacionais de desenvolvimento, assim definidas no Plano Plurianual ou na Lei de Diretrizes Orçamentárias.

Art. 9º O projeto de cooperação técnica internacional caracteriza-se pela promoção, no País, do desenvolvimento de capacidades técnicas, por intermédio do acesso e incorporação de conhecimentos, informações, tecnologias, experiências e práticas em bases não comerciais e em todas as áreas do conhecimento.

§ 1º Não se caracterizam como cooperação técnica internacional:

- I – atividades exclusivamente assistenciais ou humanitárias, bem como aquelas destinadas à construção de bens imóveis;
- II – ações de captação e concessão de crédito reembolsável, próprias da cooperação financeira entre o Governo Brasileiro e instituições financeiras internacionais.

§ 2º A ABC indeferirá as propostas de projeto que não tenham as características enunciadas no *caput* deste artigo.

Art. 10. O projeto será elaborado de acordo com as orientações do Manual de Formulação de Projetos de Cooperação Técnica Internacional da ABC ou dos manuais utilizados pelos organismos internacionais cooperantes.

Art. 11. A duração do projeto será de até 5 (cinco) anos, prorrogável, mediante fundamentação, desde que sua vigência não ultrapasse o total de 10 (dez) anos.

Art. 12. O projeto deverá especificar a contrapartida do órgão ou entidade brasileira proponente e do organismo internacional cooperante.

Art. 13. A assessoria técnica do organismo internacional, nos termos do art. 2º, §§ 5º e 6º, do Decreto nº 5.151/2004, poderá compreender atividades de treinamento, prestação de consultoria, bem como aquisição de bens e contratação de serviços, desde que vinculados ao desenvolvimento das ações de cooperação técnica internacional que não possam ser executadas pelo próprio órgão ou entidade executora no âmbito de suas atribuições.

Art. 14. O Ato Complementar deverá especificar, nos termos do art. 3º, § 1º, II, do Decreto nº 5.151/2004, dentre as obrigações do organismo internacional cooperante, as de:

- I – prestar todas as informações necessárias às atividades de acompanhamento da ABC;
- II – possibilitar o acesso aos documentos relacionados à gestão administrativa e financeira do projeto aos órgãos de fiscalização e controle e à ABC;
- III – realizar a transferência imediata da titularidade dos bens adquiridos, com recursos nacionais, no âmbito dos projetos de cooperação técnica internacional, ao órgão ou entidade executora nacional.

Art. 15. Aprovada a proposta de projeto, a ABC providenciará comunicação formal ao organismo internacional cooperante, para celebração do respectivo Ato Complementar.

TÍTULO III

Da Gestão de Projetos de Cooperação Técnica Internacional

Art. 16. Compete ao órgão ou entidade executora nacional:

- I – designar e exonerar, nos termos do art. 6º do Decreto nº 5.151/2004, o Diretor Nacional do Projeto por meio de ato a ser publicado no Diário Oficial da União assinado pelo dirigente do órgão ou entidade executora;
- II – planejar e implementar o plano de trabalho do projeto, dentro do cronograma estabelecido;
- III – gerenciar as atividades desenvolvidas;
- IV – programar e cumprir os compromissos de contrapartida;

- V – elaborar os termos de referência para aquisição de bens e contratação de serviços necessários à implementação das atividades do projeto;
- VI – informar à ABC, por via eletrônica, a efetivação das contratações de consultoria no âmbito de seus projetos;
- VII – elaborar os relatórios de progresso a intervalos de 12 meses, a partir do início da execução, e encaminhá-los à ABC e ao organismo internacional cooperante;
- VIII – observar os procedimentos a serem estabelecidos pela ABC, com vistas a contribuir para o acompanhamento do projeto.

Art. 17. Compete ao Diretor Nacional do projeto, nos termos do art. 6º, parágrafo único, II, do Decreto nº 5.151/2004:

- I – representar formalmente o órgão ou entidade executora nacional perante a ABC, o organismo internacional cooperante e os órgãos de controle, responsabilizando-se pelas atividades desenvolvidas no âmbito do projeto;
- II – ordenar as despesas do projeto;
- III – designar e exonerar o Coordenador do Projeto, observado o art. 20 desta Portaria, por meio de ato a ser publicado no Diário Oficial da União;
- IV – aprovar os relatórios de progresso elaborados pelo Coordenador e encaminhá-los à ABC e ao organismo internacional cooperante.

Art. 18. Compete ao Coordenador do projeto:

- I – substituir o Diretor Nacional em suas ausências e impedimentos;
- II – coordenar a elaboração e a execução dos planos de trabalho do projeto;
- III – zelar pelo cumprimento do cronograma de implementação do projeto;

- IV – elaborar os relatórios de progresso com as informações técnicas e administrativas e financeiras do projeto;
- V – manter os arquivos organizados com a documentação do projeto;
- VI – promover articulações com outras instituições para o desenvolvimento do projeto;
- VII – auxiliar o Diretor Nacional na gestão do projeto.

Parágrafo único. O Coordenador do projeto poderá, por delegação do Diretor Nacional, ordenar as despesas do projeto, desde que seja servidor público ou ocupante de cargo em comissão.

Art. 19. Agência Implementadora é o órgão público, entidade da sociedade civil sem fins lucrativos ou organismo internacional que participam da implementação de um projeto de cooperação técnica internacional, de forma complementar às atividades desempenhadas pelo órgão ou entidade executora nacional.

Parágrafo único. As modalidades de atuação da Agência Implementadora serão posteriormente regulamentadas por Portaria do Ministério das Relações Exteriores.

TÍTULO IV

Dos Recursos Humanos e da Contratação de Serviços Técnicos de Consultoria nos Projetos de Cooperação Técnica Internacional

Art. 20. As atividades de execução do projeto serão atribuídas a:

- I – servidores públicos;
- II – contratados por tempo determinado, nos termos do art. 2º, VI, *h*, da Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993;
- III – ocupantes de cargo em comissão.

Art. 21. A seleção dos serviços técnicos de consultoria referidos nos arts. 4º e 5º do Decreto nº 5.151/2004, a ser realizada pelo órgão ou en-

tidade executora nacional, deverá se pautar por critérios objetivos, previamente publicados, sem prejuízo de outras exigências estabelecidas pelo Diretor Nacional do projeto.

§ 1º Para fins de seleção, deverá ser previamente elaborado termo de referência que contemplará o produto e eventuais etapas, bem como os valores estimados da consultoria.

§ 2º Concluída a seleção a que se refere o *caput*, o órgão ou entidade executora nacional proporá ao organismo internacional cooperante a contratação da consultoria selecionada.

§ 3º A autorização do Diretor Nacional do projeto ao organismo internacional cooperante para o pagamento dos serviços de que trata o *caput* dependerá, nos termos do art. 5º, § 3º, do Decreto nº 5.151/2004, da entrega e aceitação do produto ou de suas etapas.

§ 4º É vedada a contratação de consultor que já esteja cumprindo contrato de consultoria por produto vinculado a projeto de cooperação técnica internacional.

§ 5º A autorização para nova contratação do mesmo consultor, mediante nova seleção, nos termos do art. 5º do Decreto nº 5.151/2004, somente será concedida após decorridos os seguintes prazos, contados a partir do encerramento do contrato anterior:

- I – noventa dias para contratação no mesmo projeto;
- II – quarenta e cinco dias para contratação em projetos diferentes, executados pelo mesmo órgão ou entidade executora;
- III – trinta dias para contratação para projetos executados em diferentes órgãos ou entidades executoras.

§ 6º Caberá ao órgão ou entidade executora exigir do consultor declaração de que observou o disposto no parágrafo anterior, bem como consultar o banco de dados da ABC quanto à contratação do consultor.

§ 7º Eventuais custos com deslocamentos e hospedagem dos profissionais contratados para a execução dos serviços técnicos de que trata o *caput* poderão constar da proposta de serviços apresentada em observância ao termo de referência.

Art. 22. Admite-se a execução de pequenas tarefas, desde que observados os seguintes critérios:

- I – baixa complexidade técnica;
- II – caráter não recorrente;
- III – valor global da tarefa até o limite de R\$ 500,00;
- IV – curto prazo, não devendo exceder trinta dias;
- V – contrato prévio.

Parágrafo único. Não serão contratadas como pequenas tarefas as atividades previstas no Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997, na Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, no Decreto nº 4.748, de 16 de junho de 2003, nos arts. 4º e 5º do Decreto nº 5.151/2004, e com outras que exijam a realização de processo licitatório.

TÍTULO V

Do Acompanhamento dos Projetos de Cooperação Técnica Internacional

Art. 23. Compete à Agência Brasileira de Cooperação:

- I – acompanhar o desenvolvimento dos projetos sob os aspectos técnicos e administrativos, mediante análise dos relatórios anuais recebidos dos projetos, visitas aos órgãos ou entidades executoras e reuniões com seus responsáveis, para fins de verificação do cumprimento dos seus objetivos, metas e resultados;
- II – orientar os órgãos ou entidades executoras quanto aos procedimentos técnicos e administrativos da cooperação técnica internacional;

- III – efetuar reuniões periódicas com os órgãos ou entidades executoras e os organismos internacionais cooperantes;
- IV – promover a constituição de banco de dados para armazenar as informações sobre a execução técnica, administrativa, orçamentária, financeira, contábil e patrimonial dos projetos;
- V – colocar à disposição dos órgãos de controle nacionais os relatórios de progresso recebidos dos projetos;
- VI – divulgar informações sobre a cooperação técnica internacional;
- VII – promover, na medida de sua disponibilidade técnica e financeira, a capacitação do pessoal envolvido na execução dos projetos.

§ 1º A periodicidade das visitas previstas no inciso I observará os seguintes critérios:

- a) amostragem, devendo cobrir, anualmente, pelo menos 15% (quinze por cento) dos projetos de cooperação técnica internacional;
- b) solicitação do órgão ou entidade executora, bem como do organismo internacional cooperante, em função de motivo relevante, assim reconhecido pela ABC;
- c) fato relevante indicado na análise dos relatórios.

§ 2º A periodicidade das reuniões previstas no inciso I observará os critérios assinalados nas alíneas *b* e *c* do § 1º.

Art. 24. Nos relatórios de progresso a que se refere o art. 16, VI, devem constar as seguintes informações administrativas:

- I – relação dos consultores contratados no período coberto pelo relatório, assim como dos produtos elaborados pelos mesmos e dos valores e prazos estipulados nos contratos;
- II – inventário dos bens adquiridos e patrimoniados pelo projeto no período coberto pelo relatório;
- III – relatório financeiro por fonte orçamentária e elemento de despesa.

TÍTULO VI

Disposições Gerais

Art. 25. O projeto que se encontrar em execução à data de publicação desta Portaria deverá ser ajustado, de modo a contemplar tanto as suas disposições quanto as do Decreto nº 5.151/2004.

Art. 26. Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 27. Revoga-se a Portaria MRE nº 433, de 22 de outubro de 2004.

RUY NUNES PINTO NOGUEIRA

Anexo E

GOVERNO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL

E

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERAÇÃO PARA A AGRICULTURA

[TÍTULO DO PROJETO]

Entidade Executora: **[Nome da Entidade Executora]**

PROGRAMA EXECUTIVO RELATIVO AO ACORDO BÁSICO SOBRE PRIVILÉGIOS E IMUNIDADES E RELAÇÕES INSTITUCIONAIS ENTRE O GOVERNO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL E O INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERAÇÃO PARA A AGRICULTURA (IICA) PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA
[Título do Projeto]

O Governo da República Federativa do Brasil

e

O Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA)

(doravante denominados “Partes”),

Considerando que as relações de cooperação entre as Partes têm sido fortalecidas ao amparo da Carta da Organização dos Estados Americanos, da Convenção sobre o Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura, de 1979, e do Acordo Básico entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura sobre Privilégios e Imunidades e Relações Institucionais, assinado em Brasília, em 17 de julho de 1984;

Considerando que os objetivos propostos no âmbito deste Programa Executivo estão inscritos nas prioridades governamentais e foram previamente discutidos com a *[Entidade Executora]* e com a Agência Brasileira de Cooperação do Ministério das Relações Exteriores (ABC/MRE), a qual, por competência regimental, articula e negocia ações de cooperação técnica com órgãos e entidades nacionais, estrangeiras e internacionais, públicas e privadas; e

Considerando que a cooperação técnica para a viabilização de ações programáticas em áreas pertinentes ao mandato do IICA se reveste de especial interesse para as Partes,

Ajustam o seguinte:

TÍTULO I

DO OBJETO

Artigo 1

1. O objeto do Programa Executivo ajustado entre as Partes é a implementação do Projeto de Cooperação Técnica [*Título do Projeto*] (doravante denominado "PCT"), que tem por finalidade [*transcrever o objetivo de desenvolvimento*], circunscritas à competência do Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura, nos termos constantes do PCT.

2. O PCT, que integra este Programa Executivo, deverá apresentar objetivos, justificativas, metas a serem atingidas, estratégias operacionais, cronograma de execução e orçamento. São objetivos imediatos do PCT: [*transcrever os objetivos imediatos*].

TÍTULO II

DAS INSTITUIÇÕES EXECUTORAS

Artigo 2

O Governo da República Federativa do Brasil designa a [*Entidade Executora*], doravante denominada [*sigla*], como instituição responsável pela execução de ações decorrentes do presente Programa Executivo, em coordenação com a Agência Brasileira de Cooperação do Ministério das Relações Exteriores (ABC/MRE).

Artigo 3

O IICA designa sua Representação no Brasil como responsável pela execução das ações técnico-operacionais decorrentes do PCT.

TÍTULO III

DAS OBRIGAÇÕES DAS PARTES

Artigo 4

Ao Governo Brasileiro caberá:

- a) por intermédio da ABC/MRE:

- i. atuar, no âmbito de sua competência, nos termos do Decreto Presidencial nº5.032, de 5 de abril de 2004; e
- ii. compor o Comitê Diretivo nos termos dos artigos 7 e 8 deste Programa Executivo;
- b) por intermédio da [*Entidade Executora*]:
 - i. compor o Comitê Diretivo nos termos dos artigos 7 e 8 deste Programa Executivo;
 - ii. compor a Coordenação Executiva nos termos dos artigos 9 e 10 deste Programa Executivo;
 - iii. avaliar a eficiência e a eficácia da ação de cooperação técnica;
 - iv. aportar os insumos necessários à execução do PCT, proporcionando a infraestrutura local, as informações e as facilidades necessárias à implementação das atividades de cooperação;
 - v. obter, quando pertinente, a “não objeção”, por escrito, das instituições financeiras internacionais para os termos de referência e para as contratações de pessoas físicas e jurídicas;
 - vi. designar um ou mais integrantes do seu quadro de pessoal efetivo ou ocupante de cargo em comissão para gerenciar o PCT; e
 - vii. promover os ajustes necessários ao atendimento de demandas específicas dos órgãos financiadores e de diferentes instâncias governamentais, referentes à formatação de prestação de contas e de outros relatórios administrativos.

Artigo 5

Ao IICA caberá:

- a) compor o Comitê Diretivo nos termos dos artigos 7 e 8 deste Programa Executivo;
- b) compor a Coordenação Executiva nos termos dos artigos 9 e 10 deste Programa Executivo; e
- c) prover suporte institucional necessário à gestão das ações técnico-operacionais previstas no PCT.

TÍTULO IV

DA GESTÃO E OPERACIONALIZAÇÃO

Artigo 6

A gestão do PCT contará com duas instâncias distintas e interligadas: o Comitê Diretivo e a Coordenação Executiva.

Artigo 7

1. O Comitê Diretivo é a instância máxima do processo de gestão do PCT. Integram o Comitê Diretivo:

- a) o Diretor da ABC/MRE;
- b) o Representante do IICA no Brasil; e
- c) o Representante da Entidade Executora.

2. Os integrantes do Comitê Diretivo poderão designar, formalmente, representantes legais.

Artigo 8

Ao Comitê Diretivo, cabe:

- a) dirimir consensualmente questões decorrentes da execução do PCT que não tenham sido resolvidas pela Coordenação Executiva;
- b) sugerir e aprovar revisões no PCT; e
- c) aprovar o Relatório Final do PCT e o Termo de Encerramento do Programa Executivo nos termos dos artigos 15 e 16.

Artigo 9

A Coordenação Executiva é a instância técnico-operacional do PCT. Integram a Coordenação Executiva:

- a) servidor ou empregado do quadro da [Entidade Executora] para atuar como Diretor Nacional do PCT e como Ordenador de Despesas, observado o disposto no artigo 4, alínea b, inciso VI;

- b) empregado do quadro do IICA para atuar como Supervisor do PCT; e
- c) técnico para atuar como coordenador de enlace do PCT, observado o disposto no artigo 21 deste Programa Executivo.

Artigo 10

A Coordenação Executiva terá as seguintes atribuições:

- a) coordenar a execução do PCT;
- b) coordenar e supervisionar a equipe técnica e as entidades contratadas para executar as ações previstas no PCT;
- c) proporcionar às instituições, aos especialistas e aos consultores, por meio de métodos adequados, o conhecimento necessário sobre o PCT, no seu âmbito global, e, principalmente, naqueles em que deverão atuar;
- d) elaborar termos de referência de trabalhos técnicos;
- e) elaborar o Plano Operativo Anual (POA), nos termos do artigo 12 deste Programa Executivo;
- f) avaliar e aprovar os relatórios técnicos previstos no artigo 13 deste Programa Executivo;
- g) elaborar Relatórios de Progresso e Relatório Final do PCT, nos termos dos artigos 14 e 15, respectivamente, deste Programa Executivo;
- h) elaborar o Termo de Encerramento previsto no artigo 16 deste Programa Executivo;
- i) revisar e ajustar o PCT e apresentá-lo ao Comitê Diretivo para sua aprovação; e
- j) executar outras atribuições que lhe forem designadas pelo Comitê Diretivo.

Artigo 11

Na operacionalização do PCT serão elaborados os seguintes documentos:

- a) Plano Operativo Anual;
- b) Relatórios Técnicos;
- c) Relatório de Progresso Anual; e
- d) Relatório Final.

Artigo 12

1. O POA seguirá o ano fiscal e deverá conter os seguintes elementos:

- a) objetivos e produtos específicos a serem obtidos durante o ano;
- b) detalhamento das atividades a serem desenvolvidas;
- c) recursos humanos e insumos necessários para a implementação do PCT; e
- d) cronograma físico e orçamentário.

2. O POA deverá ser encaminhado à ABC/MRE e ao IICA com antecedência de até 30 (trinta) dias ao término da vigência do POA anterior.

3. Quando o Programa Executivo for aprovado no decorrer do último quadrimestre do ano fiscal, o POA somente será elaborado para o ano fiscal seguinte, ainda que sua execução se inicie imediatamente.

Artigo 13

Os Relatórios Técnicos do PCT serão elaborados pelas instituições e pelos consultores, especialistas e técnicos internacionais e nacionais, de acordo com o previsto em seus respectivos termos de referência.

Artigo 14

Os Relatórios de Progresso do PCT serão elaborados anualmente de acordo com o roteiro estabelecido pelo IICA e pela ABC/MRE.

Artigo 15

O Relatório Final do PCT será elaborado de acordo com o roteiro estabelecido pelo IICA e pela ABC/MRE, devendo ser apresentado ao Co-

mitê Diretivo para aprovação, no prazo máximo de 120 (cento e vinte) dias após o encerramento do Programa Executivo.

Artigo 16

O Termo de Encerramento será assinado, após a aprovação do Relatório Final do PCT, pelo Comitê Diretivo.

TÍTULO V

DO ORÇAMENTO E DA EXECUÇÃO FINANCEIRA

Artigo 17

1. As responsabilidades da [Entidade Executora], da ABC/MRE e do IICA referentes à administração e execução orçamentária e financeira serão especificadas no PCT.

TÍTULO VI

DA PRESTAÇÃO DE CONTAS

Artigo 18

1. Serão observados os seguintes prazos para o encerramento do presente Programa Executivo:

- a) até 60 (sessenta) dias após a data de encerramento do PCT, para pagamento de despesas formalizadas dentro da sua vigência;
- b) até 30 (trinta) dias após a data de realização do último pagamento de despesa do PCT, para envio da prestação de contas final para a [Entidade Executora];
- c) até 30 (trinta) dias após a data de recebimento da prestação de contas final, para a aprovação da referida prestação pela [Entidade Executora];
- d) até 30 (trinta) dias após a aprovação da prestação de contas pela [Entidade Executora] para a devolução, pelo IICA, de eventuais saldos financeiros sob responsabilidade deste; ou reembolso ao IICA, pela [Entidade Executora], referente às despesas decorrentes da execução de atividades previstas no PCT, se verificada a ausência de recursos financeiros.

2. Uma vez verificada a ocorrência de caso fortuito, serão revistos e acordados, pelas Partes, os prazos referidos neste artigo, mediante troca de notas oficiais.

TÍTULO VII

DOS BENS, PRODUTOS E SERVIÇOS

Artigo 19

1. Na aquisição de bens, produtos e serviços, a legislação brasileira e as normas, regras e procedimentos do IICA serão observados.

2. Os bens e equipamentos adquiridos com recursos do PCT serão utilizados, exclusivamente, na sua execução e transferidos ao patrimônio da [Entidade Executora], imediatamente após o recebimento, com a devida atestação no Termo de Transferência de Bens Patrimoniais pelo Diretor Nacional do Projeto ou seu substituto, observado o disposto no artigo 4, alínea *b*, inciso VI.

TÍTULO VIII

DOS CUSTOS DE GESTÃO

Artigo 20

Para cobrir os custos indiretos, decorrentes da participação do IICA na administração do PCT, será cobrada da [Entidade Executora] 5% (cinco por cento) sobre os recursos financeiros efetivamente executados, de acordo com o Regulamento Financeiro do IICA.

TÍTULO IX

DO PESSOAL

Artigo 21

A contratação de pessoal pelo IICA, para executar atividades previstas no âmbito do PCT, será regida pelas normas do IICA e pelos dispositivos da legislação nacional aplicável.

TÍTULO X DA AUDITORIA

Artigo 22

1. O PCT será objeto de auditoria anual realizada por órgão competente do Governo Brasileiro e sempre que uma das Partes julgar necessário.
2. Em razão dos privilégios e das imunidades de que goza o IICA, os documentos originais serão mantidos em sua posse.
3. O acesso à documentação necessária à auditoria será franqueado mediante solicitação formal da [Entidade Executora] ao IICA.

TÍTULO XI DA PUBLICAÇÃO E DO CRÉDITO À PARTICIPAÇÃO

Artigo 23

1. O Ministério das Relações Exteriores publicará, no Diário Oficial da União, este Programa Executivo.
2. A [Entidade Executora] fará publicar, em veículo apropriado, o extrato do PCT, suas eventuais revisões e demais atos decorrentes do Programa Executivo.

Artigo 24

1. As Partes obrigam-se, expressamente, a comunicar, uma à outra, toda e qualquer reprodução, publicação, divulgação e veiculação das ações e atividades dos trabalhos e produtos desenvolvidos no âmbito do PCT, observando-se o devido crédito à participação de cada uma delas.
2. É terminantemente vedada a inclusão de nomes, marcas, símbolos, logotipos, logomarcas, combinação de cores ou de sinais ou imagens que caracterizem ou possam caracterizar promoção individual ou de caráter comercial na publicação, divulgação, veiculação de ações, atividades, trabalhos ou produtos decorrentes do PCT.

TÍTULO XII

MODIFICAÇÕES E EMENDAS

Artigo 25

O Programa Executivo poderá ser modificado por consentimento mútuo das Partes, por via diplomática.

TÍTULO XIII

DA SUSPENSÃO E EXTINÇÃO

Artigo 26

1. O Programa Executivo poderá ser suspenso por qualquer das Partes, por via diplomática, caso ocorra o descumprimento de qualquer dos seus artigos, bem como em função de:

- a) utilização dos recursos em desacordo com o objetivo constante do PCT;
- b) interrupção das atividades do PCT em razão de indisponibilidade dos recursos previstos em seu orçamento;
- c) não apresentação dos relatórios de progresso nos prazos estabelecidos no PCT;
- d) baixo desempenho técnico-operacional em um período superior a 12 (doze) meses de implementação, atestado em relatório de desempenho aprovado pela [Entidade Executora], pela ABC/MRE e pelo IICA;
- e) interrupção das atividades do PCT sem justificativa apropriada; e
- f) inobservância dos dispositivos normativos pertinentes à legislação nacional em vigor.

2. O fim da suspensão será acordado entre as Partes por via diplomática.

3. O Programa Executivo será extinto, caso as razões determinantes da suspensão não tenham sido corrigidas, mediante notificação por qualquer uma das Partes com antecedência mínima de 60 (sessenta) dias.

TÍTULO XIV

DA SOLUÇÃO DE CONTROVÉRSIAS

Artigo 27

Quaisquer controvérsias relativas à interpretação ou execução do presente Programa Executivo serão dirimidas por negociação direta entre as Partes, por via diplomática.

TÍTULO XV DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Artigo 28

Para as questões não previstas no presente Programa Executivo serão aplicadas as disposições da Carta da Organização dos Estados Americanos, da Convenção sobre o Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura e do Acordo Básico sobre Privilégios e Imunidades e Relações Institucionais, celebrado entre o Governo da República Federativa do Brasil e o IICA.

TÍTULO XVI DA VIGÊNCIA

Artigo 29

O presente Programa Executivo entrará em vigor na data da sua assinatura e terá duração de () meses, podendo ser prorrogado, mediante manifestação das Partes.

Feito em Brasília em de de 20XX, em três exemplares originais, em língua portuguesa.

Pelo Governo da República Federativa do Brasil

[NOME DO DIRETOR]

Diretor da Agência Brasileira de Cooperação
Ministério das Relações Exteriores

Pelo Organismo de Cooperação Técnica Internacional

[NOME DO REPRESENTANTE]

Representante do IICA no Brasil

Pela Entidade Executora

[NOME DO REPRESENTANTE]

[Cargo na Entidade Executora]

Anexo F

ROTEIRO PARA ELABORAÇÃO DO PROJETO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA

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

Título:

Sede do Projeto:

Área Temática:

Entidade Executora:

Aporte da Entidade Executora:

Fonte dos Recursos:

Origem dos recursos da Entidade Executora:

Valor Total do Projeto por Fontes:

Duração:

Breve descrição do Projeto:

Pelo Governo Brasileiro: **NOME DO DIRETOR**
Diretor da Agência Brasileira de Cooperação

Pela Entidade Executora: **NOME DO REPRESENTANTE**
Cargo / Nome da Entidade Executora

Pelo IICA: **NOME DO REPRESENTANTE**
Representante do IICA no Brasil

SUMÁRIO

- 1. DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**
 - 1.1 CONTEXTO SOCIOECONÔMICO DO SETOR RELACIONADO AO PROJETO
 - 1.2 PROBLEMA ESPECÍFICO A SER ABORDADO
- 2. CENÁRIO FINAL ESPERADO**
- 3. BENEFICIÁRIOS**
- 4. OBJETIVOS E RESULTADOS DO PROJETO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA**
 - 4.1 OBJETIVO DE DESENVOLVIMENTO
 - 4.2 OBJETIVO(S) IMEDIATO(S)
 - 4.3 RESULTADOS
- 5. ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO E ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL**
- 6. MATRIZ LÓGICA DO PROJETO**
- 7. INSUMOS**
- 8. ORÇAMENTO**
- 9. CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO**
- 10. ADMINISTRAÇÃO E EXECUÇÃO DO ORÇAMENTO**

ROTEIRO DO PROJETO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA

O projeto é um conjunto de ações ou atividades de cooperação técnica orientado para a solução de um problema com resultados significativamente previsíveis num prazo definido, executado mediante a aplicação de certos recursos, com uma metodologia determinada e sob a direção e responsabilidade de um profissional competente.

O PCT será composto pelas seguintes partes:

1. DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

1.1 Contexto socioeconômico do setor relacionado ao projeto

Neste item deverá ser apresentada uma descrição da situação do setor no qual o Projeto deverá intervir. Deverão ser fornecidas informações, inclusive de natureza estatística, sobre a importância, para o desenvolvimento do país, do setor envolvido no Projeto, as políticas e programas governamentais vigentes, os projetos e as atividades afins vinculadas ao setor privado ou não governamental, o tamanho e perfil das populações envolvidas, as principais deficiências encontradas no setor e, por fim, o registro das instituições que mantêm relações de trabalho com a instituição solicitante.

1.2 Problema específico a ser abordado

Neste item deverá ser identificado, claramente, o problema específico que, dentre os problemas maiores citados no item anterior, pode ser superado ou reduzido com a execução de um projeto de cooperação. Cabe lembrar que a cooperação se restringe a atuar na capacitação de recursos humanos e no desenvolvimento institucional/gerencial de entidades nacionais, não se devendo confundir-la com atividades assistencialistas ou de investimento (e.g., custeio ou realização de obras físicas).

A descrição da situação-problema tem como finalidades básicas:

- a) a **descrição**, propriamente dita, do problema específico e sua população-objetivo. Essas duas informações, juntas, constituem o que chamamos **Linha de Base** do Projeto. Sem ela não é possível formular adequadamente nenhum projeto e não será factível, também, a determinação de seu objetivo de desenvolvimento. Portanto, não é aconselhável avançar no desenho de projeto algum, caso não se disponha de uma Linha de Base consistentemente delineada;
- b) a explicação, comentando as causas das variáveis que determinam o problema. Isso permite estabelecer resultados e serviços, para modificar, conforme o objetivo de desenvolvimento, a realidade insatisfatória.

2. CENÁRIO FINAL ESPERADO

Havendo localizado o problema, a entidade executora solicitante deverá apresentar, neste quesito, de forma itemizada, uma descrição do cenário final que se espera alcançar quando da conclusão do Projeto. Esse cenário deverá incluir números e outros dados quantitativos sempre que possível.

A descrição dos resultados finais esperados deverá ser bem objetiva, pois as informações apresentadas servirão de referência para se analisar a correção na concepção dos Objetivos e da Estratégia de desenvolvimento do Projeto.

3. BENEFICIÁRIOS

Neste item devem ser explicitados os beneficiários do Projeto, além da própria entidade executora. Por beneficiário entenda-se a instituição que recebe transferência de tecnologia ou conhecimentos, os profissionais e outros indivíduos que são capacitados diretamente por meio do Projeto e o público-alvo que terá melhores serviços prestados com o sucesso da cooperação para o desenvolvimento. (Estes últimos

podem ser: instituições públicas, comunidade carente, indústrias, cooperativas etc.)

Todos os projetos são elaborados, necessariamente, em função dos seus beneficiários diretos (população objetivo). Mas, frequentemente, também produzem impactos positivos em outras pessoas, no caso, os beneficiários indiretos.

Beneficiários indiretos: não constituem expressamente a população-objetivo, mas favorecê-los coaduna-se com o espírito do projeto. É o caso, por exemplo, das famílias de alunos beneficiados por programas alimentares, que “recebem” o equivalente ao valor monetário dos gastos com alimentação de seus filhos.

4. OBJETIVOS E RESULTADOS DO PROJETO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA

4.1 Objetivo de desenvolvimento

Trata-se da “situação ideal no horizonte” que a entidade executora espera um dia alcançar, sendo que o presente Projeto fará uma contribuição parcial para sua materialização. Normalmente, muitos outros fatores concorrem para o alcance do **Objetivo de Desenvolvimento**, de forma que seu enunciado serve basicamente como uma referência maior para nortear o trabalho da entidade executora do Projeto. Este item apresenta-se, em geral, em apenas um parágrafo.

4.2 Objetivo(s) imediato(s)

Pode-se dizer que o Objetivo Imediato de um Projeto é a situação objetiva e de fácil visualização que se deseja alcançar a partir da intervenção da cooperação técnica internacional e do alcance satisfatório e homogêneo dos resultados propostos para o Projeto.

A concepção do Objetivo Imediato deve ser feita com muita atenção, de maneira que se evite um enunciado por demais ambicioso ou, ao contrário, limitado a ponto de confundir-se com atividades. Quan-

do se tenta conceber um Objetivo Imediato, normalmente as primeiras ideias que surgem referem-se às necessidades imediatas da instituição solicitante. Nesse caso, estamos lidando em verdade com as “atividades emergenciais de curto prazo”, que não passam de “ações-meio”, pois o que se quer afinal não é a superação de problemas localizados, mas sim alcançar um novo patamar de ação institucional.

Para se definir, portanto, o Objetivo Imediato, deve-se pôr em prática o seguinte raciocínio: “Se desenvolvo um conjunto de ATIVIDADES pre-determinadas, alcançarei meu RESULTADO. Ao alcançar de forma articulada meus Resultados pré-identificados, automaticamente terei contribuído para materializar uma nova situação ou realidade na instituição ou no público-alvo que recebeu a cooperação”. Quando clarificamos ou definimos qual é a situação ou realidade que se quer alcançar, aí teremos identificado o OBJETIVO IMEDIATO.

O Objetivo Imediato deve ser enunciado em uma frase somente, de forma clara e objetiva. Deve ser apresentado no modo verbal Infinitivo, sendo recomendável evitar iniciar o texto com expressões vagas, como, por exemplo, “Apoiar o...”, “Colaborar para...”, “Fortalecer...”, “Contribuir para...” etc. Sugerem-se, nesse sentido, expressões mais objetivas do tipo: “Definir...”, “Sistematizar...”, “Institucionalizar...”, “Alcançar...”, “Implantar...”, “Diminuir/Aumentar...” etc.

É possível a um Projeto ter mais de um Objetivo Imediato, entretanto, sugere-se um número não superior a quatro objetivos. Para Projeto de pequena escala e com orçamento reduzido, um único Objetivo Imediato é mais do que suficiente. (Na “Matriz Lógica do Projeto”, apresentar indicadores e meios de verificação do nível de alcance do Objetivo Imediato.)

4.3 *Resultados*

Os **Resultados** a serem gerados em consequência do desenvolvimento das atividades do Projeto, uma vez obtidos, garantirão o alcance do seu respectivo Objetivo Imediato. Para que os Resultados do Pro-

jeto sejam identificados adequadamente, deve-se indagar: Que situações deverão ser atingidas no âmbito do Projeto para que seu Objetivo Imediato seja alcançado ? (Exemplos: uma equipe treinada, um serviço público instalado, um processo técnico/industrial implantado, um Plano Diretor elaborado, uma produção qualquer ambientalmente compatibilizada etc.)

Os Resultados devem ser claramente verificáveis para quem analisa o desempenho do Projeto. Sugere-se que o enunciado dos Resultados seja feito em participio passado.

Para cada Resultado do Projeto deverão ser previstos Indicadores de Sucesso, de maneira que permita à ABC e ao Organismo Internacional cooperante melhores condições de acompanhamento e avaliação do Projeto. Os Indicadores complementam-se com os Meios de Verificação. (Na Matriz Lógica do Projeto, apresentar indicadores e Meios de Verificação sobre o alcance dos Resultados do Projeto.)

Estrutura:

Objetivo Geral

Objetivo Imediato 1

Resultado 1.1

5. ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO E ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL

Neste componente deve ser apresentada a estratégia estabelecida para cada objetivo imediato, concebida pela instituição solicitante para o desenvolvimento do Projeto. Em outras palavras, como as diferentes etapas do Projeto serão implementadas e qual a concatenação entre elas. A boa apresentação deste componente é muito importante para a análise da qualidade do Projeto, pois demonstra se a instituição solicitante está segura sobre o que pretende fazer no Projeto e como alcançar seus objetivos finais.

Se determinadas atividades envolverem parcerias externas, citar quem e em que momento tais entidades participarão do desenvolvimento do Projeto.

A implementação de um projeto não se restringe necessariamente à atuação da entidade executora. Muitas vezes outras entidades, do governo ou não, participam das atividades do Projeto, seja fornecendo serviços, seja dividindo a responsabilidade pela concepção e implantação de segmentos do Projeto. Nesses casos, deve o documento de projeto registrar essas parcerias e articulações interinstitucionais, especificando-se “quem faz o que” ou, pelo menos, quais são as complementaridades e/ou sinergias existentes.

6. MATRIZ LÓGICA DO PROJETO

A Matriz Lógica trata-se de uma planilha em que são apresentados, de forma esquematizada, os Objetivos, Resultados, Insumos, Indicadores do Projeto e Meios de Verificação. A planilha deve ser considerada pela Coordenação Executiva do Projeto como uma ferramenta de uso diário, em paralelo ao cronograma de execução e ao Plano Operativo. E qual seria o papel da Matriz Lógica? A resposta a essa pergunta pode ser apresentada da seguinte forma:

Com a MATRIZ LÓGICA, a Coordenação Executiva do Projeto contará com um instrumento que permite planejar, detalhadamente ou não, todos os passos necessários para executar seu Projeto. Uma vez iniciada a execução, permite cadastrar os dados reais de execução; caso esses dados sejam diferentes daqueles planejados, é feito um replanejamento automático, mostrando claramente à Coordenação Executiva possíveis problemas, tais como atrasos localizados, insumos sobrecarregados ou ociosos, permitindo através de simulações de diversos tipos a tomada de decisões por parte dos gestores, quando esta for necessária. Nesse sentido, a Matriz Lógica, ao requerer a apresentação de *Indicadores e Meios de Verificação*, oferece uma ferramenta indispensável à entidade executora na análise do *alcance efetivo e sustentado* dos resultados preestabelecidos. A título de esclarecimento, os Indicadores podem ser

considerados como os elementos ou circunstâncias que atestam o impacto substantivo do projeto sobre o seu público-alvo. Já os Meios de Verificação têm a missão de demonstrar que determinadas Atividades ou Resultados foram atingidos conforme planejado.

A Coordenação Executiva do PCT deverá procurar manter a Matriz Lógica continuamente atualizada, pois esta constitui referência importante para a elaboração dos Relatórios de Progresso a serem encaminhados à ABC periodicamente.

<i>QUADRO DA MATRIZ LÓGICA</i>			
Objetivos Imediatos	Resultados	Indicadores	Meios de Verificação

7. INSUMOS

Nesta seção deverão ser discriminados os recursos humanos e demais insumos necessários para a execução do Projeto, de acordo com as linhas orçamentárias do IICA, denominadas **Objetos de Gasto Maior (OGM)**, conforme demonstrado a seguir:

OGM 1 – Pessoal Profissional Internacional

Esta categoria está composta por profissionais de alto nível acadêmico e ampla experiência profissional, nomeadas ou contratadas com caráter de funcionários internacionais para desempenhar atividades em qualquer um dos Estados-Membros do IICA.

Cabe ressaltar que esses técnicos não são consultores e sim funcionários efetivos do IICA, durante a vigência do Projeto.

OGM 2 – Pessoal Nacional

Pessoal Profissional Local – PPL

Constituído por especialistas contratados localmente, que possuam títulos profissionais e estejam ligados ao Instituto por um contrato de

trabalho de acordo com as leis e práticas trabalhistas (encargos sociais) do país no qual prestarão seus serviços. Seu regime trabalhista está sujeito, também, às disposições pertinentes dos regulamentos do Instituto e às normas que não se opõem a essas leis ou práticas trabalhistas locais. Esses funcionários não necessariamente devem ser cidadãos do país onde trabalham, no entanto, devem possuir documentação que lhes permita trabalhar legalmente no país.

Pessoal de Serviços Gerais – PSG

Desempenha tarefas para as quais se pode ou não necessitar treinamento técnico específico, porém não requerem título acadêmico de nível superior (3º grau). São contratados localmente, para desempenhar funções de caráter administrativo ou prestar serviços de secretariado e auxiliares, sendo ligados ao Instituto por um contrato de trabalho de acordo com as leis e práticas trabalhistas (encargos sociais) do país no qual prestarão seus serviços. Seu regime trabalhista está sujeito, também, às disposições pertinentes dos regulamentos do Instituto e às normas que não se opõem a essas leis ou práticas trabalhistas locais. Esses funcionários não necessariamente devem ser cidadãos do país onde trabalham, no entanto, devem possuir documentação que lhes permita trabalhar legalmente no país.

OGM 3 – Capacitação, Bolsas de Estudo, Estágios e Eventos

Destina-se ao pagamento de atividades de organização de eventos de treinamento, como seminários, cursos, *workshops* etc., e cobre as seguintes despesas: preparação de *papers*, apostilas, material didático; pró-labore de moderadores, taxas de inscrição, aluguel de auditório, facilidades de som e tradução, equipamentos didáticos e de informática e demais despesas de cunho logístico, pessoal de apoio administrativo e operacional (intérpretes, digitadores, técnicos de som etc.).

Devem ser discriminados nesta linha o pagamento de bolsas de estudo e também o valor pago a estagiários que estejam alocados ao projeto.

OGM 4 – Viagens de Pessoal Permanente

Engloba os gastos de viagens (passagens, diárias e reembolsos de despesas com viagens) que sejam realizados pelos funcionários contratados pelo IICA (OGMs 1 e 2).

OGM 5 – Publicações e Materiais e Insumos

Esta linha engloba a impressão, distribuição e reprodução de documentos, avisos oficiais em jornais e materiais de escritório e insumos, tais como: papel, caneta, lápis, produtos de limpeza e manutenção etc.

OGM 6 – Aquisição de Imóveis, Livros, Equipamentos e Móveis

Devem estar inseridos nesta linha os materiais permanentes, equipamentos, veículos e imóveis a serem adquiridos pelo Projeto, como, por exemplo: mesas, cadeiras, máquinas de calcular, arquivos, grampeadores, *hardwares*, *softwares*, projetores, relógios, livros, vídeos etc., veículos nacionais ou importados, seguindo o manual de aquisição de equipamentos do IICA.

Nesta linha devem ser programados, ainda, gastos referentes a aquisições de imóveis.

OGM 7 – Serviços Gerais

Esta linha orçamentária abrigará gastos com serviços gerais de manutenção, reparos, alugueis, entre outros.

Tarifas públicas, como contas de água, esgoto e energia elétrica, e ainda todos os gastos com comunicações que o Projeto efetue também deverão ser alocados a esta linha orçamentária.

OGM 8 – Contratos por Resultados e Serviços

Consultorias Pessoa Física e Jurídica

Esta linha orçamentária engloba o pagamento de honorários, viagens e seguros dos consultores contratados com recursos do Projeto.

Cabe destacar que é considerado como consultor o profissional contratado por um período determinado para elaboração de produtos e sem qualquer vínculo empregatício. Deve ser incluída ainda, nesta linha, a aquisição de serviços eventuais, tais como tradução, digitação, auditorias etc.

Custos de Monitoramento e Avaliação

Previsão de recursos para monitoramento e avaliação consubstanciados em ações de planejamento, supervisão e controle das atividades do Projeto. São incluídos gastos para mobilização de especialistas nacionais ou internacionais com o objetivo de prover o apoio técnico-operacional necessário à execução de ações previstas no documento de Projeto, além de despesas operacionais, entre as quais incluem-se: viagens e despesas delas decorrentes, negociação de aditivos e revisões, acompanhamento *in loco* das ações desenvolvidas no âmbito do Projeto e validação de novos procedimentos propostos para melhorar a execução do Projeto.

OGM 9 – Outros Custos

Custos Diversos

São incluídos aqui os gastos com atos oficiais, encargos bancários e despesas não imputáveis a nenhum dos outros componentes orçamentários anteriormente descritos.

8. ORÇAMENTO

Origem dos Recursos

Orçamento Consolidado do Projeto

COMPONENTE	ANO 1	ANO 2	TOTAL
1. PESSOAL PROFISSIONAL INTERNACIONAL			
2. PESSOAL NACIONAL			
3. CAPACITAÇÃO, BOLSAS DE ESTUDO, ESTÁGIOS E EVENTOS			
4. VIAGENS			
5. DOCUMENTOS, MATERIAL E INSUMOS			
6. AQUISIÇÃO DE IMÓVEIS, LIVROS, EQUIPAMENTOS, VEÍCULOS E MÓVEIS			
7. SERVIÇOS GERAIS			
8. CONTRATOS POR RESULTADOS E SERVIÇOS			
9. OUTROS CUSTOS			
SUBTOTAL			
TIN (____%)			
CUSTOS DIRETOS			
TOTAL			

9. CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO

RESULTADOS	TRIM. 1	TRIM. 2	TRIM. 3	TRIM. 4	TRIM. 5	TRIM. 6	TRIM. N

10. ADMINISTRAÇÃO E EXECUÇÃO DO ORÇAMENTO

1. Os recursos financeiros aportados pela [Entidade Executora] serão administrados de acordo com as políticas, normas, regulamentos e procedimentos financeiros do IICA.

2. Os recursos financeiros para execução do PCT deverão ser creditados em conta corrente do IICA e serão mantidos na mesma moeda do depósito.

3. O IICA não iniciará ações do PCT até o efetivo recebimento dos recursos financeiros correspondentes.

4. A [Entidade Executora] assegurará o cumprimento de todas as obrigações financeiras assumidas pelo IICA em razão da execução do PCT.

5. Serão apropriados ao orçamento do PCT os rendimentos eventualmente auferidos de aplicação financeira, efetuada pelo IICA, com recursos de contrapartida nacional.

6. O IICA encarregar-se-á do controle financeiro dos recursos aportados para execução do PCT, mantendo contabilidade especial e obrigando-se a apresentar à [Entidade Executora] prestações de contas mensais, de acordo com as normas do IICA e na mesma moeda do depósito.

7. A [Entidade Executora] poderá solicitar ao IICA a execução direta de serviços e a elaboração de produtos previstos no PCT e, caso o faça, autorizará expressamente o pagamento das despesas previstas na proposta técnica encaminhada pelo IICA.

8. Os encargos de natureza civil, trabalhista ou previdenciária, as despesas advocatícias, custas processuais judiciais e outras decorrentes do processo serão pagos com recursos do PCT, na eventualidade de demandas judiciais em decorrência das contratações para execução do PCT.

9. Em caso de auditoria serão considerados as normas, os regulamentos e os procedimentos do IICA, e os custos dela decorrentes serão financiados com recursos do PCT.

Anexo G

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERAÇÃO PARA A AGRICULTURA

ROTEIRO PARA A ELABORAÇÃO DO PLANO OPERATIVO ANUAL

Brasília, DF

APRESENTAÇÃO

O Plano Operativo Anual (POA) é um dos instrumentos de gestão dos Projetos de Cooperação Técnica (PCT) e está previsto no Ajuste Complementar. Detalha as atividades a serem desenvolvidas no âmbito do PCT para viabilizar a elaboração de produtos e o alcance de objetivos ali preconizados. Assim sendo, deve ser fruto de um momento de reflexão da equipe de gestão sobre os desafios a serem superados no exercício seguinte, de modo a assegurar um adequado desempenho do projeto, tendo em conta as expectativas geradas a partir de sua concepção. Nesse sentido, sua elaboração deve ser compartilhada e discutida com os interlocutores da entidade executora nacional que mais diretamente interagem com o Projeto.

Sua elaboração é simples, mas deve retratar, com a maior fidelidade possível, o conjunto de atividades que mobilizarão os recursos do Projeto no decorrer do exercício fiscal seguinte. Em vista disso, deve ser encaminhado ao IICA e à Agência Brasileira de Cooperação (ABC) do Ministério das Relações Exteriores, até 30 dias do término da vigência do POA anterior.

A expectativa é que o POA seja permanentemente atualizado e aperfeiçoado, a fim de que cumpra com a premissa de servir de instrumento-chave no processo decisório daqueles que estão diretamente vinculados e comprometidos com a gestão e a execução do PCT.

ESTRUTURA DO PLANO OPERATIVO ANUAL

1. MARCO DE REFERÊNCIA

O POA é parte integrante do ciclo de gestão e implementação do PCT, tendo como referência a matriz lógica, tal como formulada no documento de Projeto. Refere-se a um exercício fiscal do PCT e detalha as atividades a serem executadas para o alcance de cada um dos produtos, cuja elaboração consta do cronograma de execução do PCT previsto para o período considerado.

2. ESTRUTURA DE APRESENTAÇÃO DO PLANO OPERATIVO ANUAL

2.1. Identificação

a. Título do Instrumento de Cooperação Técnica:

b. Código do POA:

c. Período Coberto pelo POA:

d. Diretor Nacional do Projeto:

e. Supervisor IICA do Projeto:

2.2. *Matriz de Detalhamento das Atividades e Recursos Mobilizados (Figura 1)*

A matriz de detalhamento das atividades e recursos mobilizados consiste de uma planilha em que são apresentadas as atividades indispensáveis à consecução de cada produto do PCT. Esse quadro deverá conter, ainda, a discriminação da quantidade e do valor de novos contratos e em andamento de pessoa física e jurídica, equipamentos, eventos e viagens e outros insumos necessários para a realização das ações previstas e seus respectivos valores.

Com esta matriz, a unidade gestora contará com um instrumento que lhe permite planejar os passos necessários para implementar o PCT, possibilitando um replanejamento de ações decorrentes de possíveis problemas de execução.

A matriz de detalhamento das atividades constitui referência importante para a ação de monitoramento e para a elaboração dos relatórios de progresso do PCT e está constituída dos seguintes itens:

- a) **Atividade:** Neste item deverão ser descritas as atividades necessárias para a consecução de cada Produto. Cabe lembrar que no PCT a programação é feita até o nível de Produtos⁴⁶.
- b) **Objetivo Imediato:** Manter o enunciado de cada objetivo imediato de acordo com o PCT.

46 Vale para os projetos elaborados de acordo com o novo Roteiro para Elaboração de Projetos do IICA, aprovado pela ABC em 22 de julho de 2005.

- c) **Produto:** Manter o enunciado de cada produto de acordo com o PCT.
- d) **Cronograma de Execução:** Para cada atividade detalhada deverá ser assinalado o trimestre para sua execução.

Observação: Os bens a serem adquiridos para a execução de cada atividade deverão ser discriminados.

2.3 Orçamento Consolidado do Plano Operativo (Figura 2)

Este quadro deverá conter o orçamento consolidado do Plano Operativo, discriminado de acordo com as linhas orçamentárias do IICA, também denominadas Objeto de Gasto Maior (OGM), a saber:

OGM 1 – Pessoal Profissional Internacional

Esta categoria está composta por profissionais de alto nível acadêmico e ampla experiência profissional, nomeadas ou contratadas com caráter de funcionários internacionais para desempenhar atividades em qualquer um dos Estados-Membros do IICA.

Cabe ressaltar que esses técnicos não são consultores e sim funcionários efetivos do IICA, durante a vigência do Projeto.

OGM 2 – Pessoal Nacional

Pessoal Profissional Local – PPL

Constituído por especialistas contratados localmente, que possuam títulos profissionais e estejam ligados ao Instituto por um contrato de trabalho de acordo com as leis e práticas trabalhistas (encargos sociais) do país no qual prestarão seus serviços. Seu regime trabalhista está sujeito, também, às disposições pertinentes dos regulamentos do Instituto e às normas que não se opõem a essas leis ou práticas trabalhistas locais. Esses funcionários não necessariamente devem ser cidadãos do país onde trabalham, no entanto, devem possuir documentação que lhes permita trabalhar legalmente no país.

Pessoal de Serviços Gerais – PSG

Desempenha tarefas para as quais se pode ou não necessitar treinamento técnico específico, porém não requerem título acadêmico de

nível superior (3º grau). São contratados localmente, para desempenhar funções de caráter administrativo ou prestar serviços de secretariado e auxiliares, sendo ligados ao Instituto por um contrato de trabalho de acordo com as leis e práticas trabalhistas (encargos sociais) do país no qual prestarão seus serviços. Seu regime trabalhista está sujeito, também, às disposições pertinentes dos regulamentos do Instituto e às normas que não se opõem à essas leis ou práticas trabalhistas locais. Estes funcionários não necessariamente devem ser cidadãos do país onde trabalham, no entanto, devem possuir documentação que lhes permita trabalhar legalmente no país.

OGM 3 – Capacitação, Bolsas de Estudo, Estágios e Eventos

Destina-se ao pagamento de atividades de organização de eventos de treinamento, como seminários, cursos, *workshops* etc., e cobre as seguintes despesas: preparação de *papers*, apostilas, material didático; pró-labore de moderadores, taxas de inscrição, aluguel de auditório, facilidades de som e tradução, equipamentos didáticos e de informática e demais despesas de cunho logístico, pessoal de apoio administrativo e operacional (intérpretes, digitadores, técnicos de som etc.).

Devem ser discriminados nesta linha o pagamento de bolsas de estudo e também o valor pago a estagiários que estejam alocados ao projeto.

OGM 4 – Viagens de Pessoal Permanente

Engloba os gastos de viagens (passagens, diárias e reembolsos de despesas com viagens) que sejam realizados pelos funcionários contratados pelo IICA (OGMs 1 e 2).

OGM 5 – Publicações e Materiais e Insumos

Esta linha engloba a impressão, distribuição e reprodução de documentos, avisos oficiais em jornais e materiais de escritório e insumos, tais como: papel, caneta, lápis, produtos de limpeza e manutenção etc.

OGM 6 – Aquisição de Imóveis, Livros, Equipamentos e Móveis

Devem estar inseridos nesta linha os materiais permanentes, equipamentos, veículos e imóveis a serem adquiridos pelo Projeto, como, por exemplo: mesas, cadeiras, máquinas de calcular, arquivos, grampeado-

res, *hardwares*, *softwares*, projetores, relógios, livros, vídeos etc., veículos nacionais ou importados, seguindo o manual de aquisição de equipamentos do IICA.

Nesta linha devem ser programados, ainda, gastos referentes a aquisições de imóveis.

OGM 7 – Serviços Gerais

Esta linha orçamentária abrigará gastos com serviços gerais de manutenção, reparos, alugueis, entre outros.

Tarifas públicas, como contas de água, esgoto e energia elétrica, e ainda todos os gastos com comunicações que o Projeto efetue também deverão ser alocados a esta Linha Orçamentária.

OGM 8 – Contratos por Resultados e Serviços

Consultorias Pessoa Física e Jurídica

Esta linha orçamentária engloba o pagamento de honorários, viagens e seguros dos consultores contratados com recursos do Projeto. Cabe destacar que é considerado como consultor o profissional contratado por um período determinado para elaboração de produtos e sem qualquer vínculo empregatício. Deve ser incluída ainda, nesta linha, a aquisição de serviços eventuais, tais como tradução, digitação, auditorias etc.

OGM 9 – Outros Custos

Custos Diversos

São incluídos aqui os gastos com atos oficiais, encargos bancários, TIN e despesas não imputáveis a nenhum dos outros componentes orçamentários anteriormente descritos.

O Projeto deverá prever e reservar recursos para o monitoramento, a avaliação, a realimentação e o acompanhamento das suas atividades, consubstanciadas em viagens e despesas delas decorrentes que objetivem a revisão, a negociação de aditivos, o acompanhamento *in loco*, bem como a validação de novos procedimentos propostos para a melhor execução do Projeto.

2.4 *Cronograma de Desembolso Financeiro (Figura 3)*

Este quadro deverá conter a previsão trimestral de recursos financeiros a serem desembolsados pela Entidade Executora Nacional, ao longo do exercício, para a consecução das atividades previstas no Plano Operativo. Os saldos financeiros apurados em 31 de dezembro serão compensados oportunamente.

Figura 1

MATRIZ DE DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES DE COOPERAÇÃO TÉCNICA E RECURSOS MOBILIZADOS

PROJETO BRA/IICA/____/____

AÇÕES DE COOPERAÇÃO TÉCNICA	ENQUADRAMENTO NO PCT		CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO				RECURSOS NECESSÁRIOS PARA A EXECUÇÃO DAS AÇÕES DE COOPERAÇÃO TÉCNICA	
	OBJETIVO	PRODUTO	Trimestre				DISCRIMINAÇÃO	Nº
			1	2	3	4		
							Contratos Pessoa Física	
							Contratos Pessoa Jurídica	
							Eventos	
							Publicações	
							Passagens e Diárias	-
							Aquisição de Bens*	
							Contratos Pessoa Física	
							Contratos Pessoa Jurídica	
							Eventos	
							Publicações	
							Passagens e Diárias	-
							Aquisição de Bens	
							Contratos Pessoa Física	
							Contratos Pessoa Jurídica	
							Eventos	
							Publicações	
							Passagens e Diárias	-
							Aquisição de Bens	

* Discriminar os equipamentos

Figura 2

ORÇAMENTO CONSOLIDADO DO PLANO OPERATIVO

LINHA ORÇAMENTÁRIA	VALOR DO ORÇAMENTO (R\$ / US\$)
1 - Pessoal Internacional	
2 - Pessoal Nacional	
3 - Capacitação, Treinamento e Eventos	
4 - Viagens de Pessoal Permanente	
5 - Material de Consumo	
6 - Aquisições (Equipamentos e Mobiliário)	
7 - Serviços Gerais	
8 - Contratos por Resultados (Consultorias e Serviços)	
9 - Diversos	
Subtotal	
TIN	
Total	

Figura 3

CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO FINANCEIRO

(R\$ / US\$)

VALOR DO DESEMBOLSO POR TRIMESTRE				TOTAL
1º TRIM.	2º TRIM.	3º TRIM.	4º TRIM.	

Anexo H

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERAÇÃO PARA A AGRICULTURA

GUIA PARA ELABORAÇÃO DE TERMO DE REFERÊNCIA (TR)

1. OBJETO DA CONSULTORIA

Breve descrição da prestação de serviço de consultoria a ser contratada, informando a temática e sua natureza, se pessoa física ou jurídica.

2. JUSTIFICATIVA

2.1. Contextualização: Caracterizar a situação-problema, visando informar explicitamente a razão pela qual será contratado o serviço.

2.2. Enquadramento da consultoria: Informar sobre o enquadramento da consultoria no Projeto de Cooperação Técnica, identificando o Objetivo Imediato e o Produto relacionados no PCT.

3. OBJETIVO GERAL

Definição genérica do que deve ser obtido com a realização do trabalho. Geralmente é descrito pelo nome geral do produto a ser obtido ou pelo efeito esperado das atividades a serem desenvolvidas.

4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Descrição detalhada e objetiva da finalidade da contratação, de modo a evidenciar as responsabilidades técnicas do consultor ou empresa de consultoria, informando de forma clara e concisa os propósitos do trabalho.

5. PRODUTOS

Especificação dos produtos a serem elaborados pela consultoria, informando sobre sua forma (documento, relatório, projeto, parecer etc.), quantidade e conteúdo (assunto), de modo que os resultados que se espera obter com o serviço contratado possam ser facilmente verificados.

6. ESTRATÉGIA DE AÇÃO

Descrição das principais atividades a serem realizadas durante o período da consultoria, de maneira que se possa avaliar melhor o trabalho a ser desenvolvido. Citar, quando for o caso, a articulação institucional a ser empreendida.

7. CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO E DURAÇÃO DA CONSULTORIA

Estabelecimento do tempo necessário à execução das atividades previstas na estratégia de ação durante o período da consultoria. Significa estabelecer um calendário de atividades, informando a previsão de entrega dos produtos e a duração total da consultoria.

8. INSUMOS

Especificação de informações necessárias à realização da consultoria: número de diárias, passagens aéreas com respectivos trechos e período provável de realização, especificação de transporte terrestre, demanda por espaço físico, necessidade de acesso a equipamentos, apoio logístico a ser disponibilizado, entre outros.

9. QUALIFICAÇÕES PROFISSIONAIS

Definição das qualificações profissionais mínimas do consultor ou da empresa a ser contratada para a execução dos serviços (objetivos, produtos e atividades) especificados. Deve conter nível mínimo de formação profissional exigida, informando a área de conhecimento, experiência profissional específica na área temática do serviço, conhecimento de idiomas, além de outras capacidades necessárias e o perfil profissional que seja considerado importante.

10. MÉTODO DE SELEÇÃO

Informação sobre o processo seletivo a ser adotado para classificação e seleção da consultoria.

11. LOCALIZAÇÃO DA CONSULTORIA

Identificação do local (destacar a sede) de realização da consultoria.

12. RESPONSABILIDADE PELA SUPERVISÃO DA CONSULTORIA

Definição da responsabilidade pela supervisão e aceitação dos serviços a serem contratados e a forma como se processarão.

ANEXO I

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERAÇÃO PARA A AGRICULTURA
REPRESENTAÇÃO NO BRASIL

ROTEIRO PARA A ELABORAÇÃO DE RELATÓRIOS DE PROGRESSO DOS PROJETOS DE COOPERAÇÃO TÉCNICA DO IICA NO BRASIL

Brasília, DF

APRESENTAÇÃO

Os Relatórios de Progresso dos Projetos de Cooperação Técnica/Ações de Conjuntura estão previstos no Termo de Cooperação e devem ser enviados, semestralmente, à ABC e ao IICA no Brasil, ou sempre que os projetos forem ser revisados.

O Relatório de Progresso tem por objetivo indicar qual o grau de alcance do projeto e se ele está dentro das linhas inicialmente planejadas, facilitando a tomada de decisões quanto aos rumos que deverão ser seguidos para a execução com êxito dos objetivos do Projeto de Cooperação Técnica.

Dessa forma, apresentamos, em continuação ao trabalho de aperfeiçoamento dos nossos instrumentos de cooperação técnica, o Roteiro para Elaboração de Relatórios de Progresso dos Projetos/Ações de Conjuntura assinados pela Representação do IICA no Brasil.

Cabe ressaltar que o documento ora apresentado foi amplamente discutido pela equipe técnica do IICA e submetido à Agência Brasileira da Cooperação – ABC, que, por sua vez, o aprovou como modelo padrão para a apresentação dos Relatórios de Progresso.

I – ESTRUTURA DO RELATÓRIO DE PROGRESSO

As informações do Relatório de Progresso estão estruturadas da seguinte forma:

1. Identificação (Figura 1)

Trata-se da folha de rosto do Relatório de Progresso, contendo as informações básicas do Projeto de Cooperação Técnica, o período de cobertura do relatório e o orçamento atual do projeto.

2. Execução Física do Projeto (Figura 2)

Neste item serão descritos os objetivos imediatos, com seus respectivos produtos, e para cada atividade deverá ser informado o status de alcance, com a indicação percentual e avaliação técnica.

3. Execução Orçamentária do Projeto (Figura 3)

Este quadro demonstrará a execução financeira e o saldo orçamentário do projeto até a data de cobertura do Relatório.

4. Avaliação do Desempenho do Projeto

Neste item deverá ser informado o desempenho do projeto, relatando o grau de alcance de cada objetivo imediato, indicando, ainda, como o projeto vem influenciando seus beneficiários diretos e indiretos e quais os imprevistos positivos e negativos que o afetaram.

5. Conclusões e Recomendações

Deverão ser explicitadas neste item, as conclusões do Coordenador do Projeto e as recomendações que ele julgar necessárias para melhorar o impacto do projeto, como, por exemplo, a necessidade de inclusão de novos produtos ou atividades.

6. Anexos

Por fim deverão ser informados, dentro do item de anexos, quais foram os contratos de consultoria física realizados, os treinamentos executados, os equipamentos adquiridos e os contratos firmados com pessoas jurídicas.

RELATÓRIO DE PROGRESSO

1 – IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO (Figura 1)	
Título do Projeto:	
Entidade Executora Nacional:	
Área Temática:	
Áreas Geográficas Beneficiadas:	
Endereço/Telefone/Fax da Entidade Executora Nacional	
Duração do Projeto: Data de Início: ____/____/____ Data de Término: ____/____/____	
Período Coberto por Este Relatório: ____/____/____ a ____/____/____	
Orçamento do Projeto (R\$/US\$): Orçamento Original: Acréscimo da Revisão Nº ____: Valor Total do Projeto:	
Coordenador Executivo do Projeto: Endereço/Telefone/fax:	

2. EXECUÇÃO FÍSICA DO PROJETO (Figura 2)

DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS	STATUS ATUAL DO ALCANCE DOS RESULTADOS		ANÁLISE DE PROGRESSO
	% de Avanço	Situação	
Objetivo Imediato 1:			
Produto 1.1:			

a) **Descrição de Resultados:** Deverão ser descritos os Objetivos Imediatos com seus respectivos Produtos e Atividades, de acordo com o previsto no Plano Operativo Anual – POA.

b) **Status Atual do Alcance dos Resultados:** Para cada produto deverá ser definido seu percentual de execução na ótica do Coordenador, bem como a situação de implementação, de acordo com as seguintes especificações:

- *Implementada*: Quando a atividade já estiver totalmente concluída.
- *Dentro do Cronograma*: Quando a atividade não estiver concluída, porém seu prazo de execução ainda não foi ultrapassado.
- *Fora do Cronograma*: Quando a atividade não estiver concluída, porém seu prazo de execução já foi ultrapassado.
- *Não Implementada*: A atividade não foi iniciada e seu prazo de execução já foi ultrapassado.

c) **Análise de Progresso**: Deverá ser feito um breve relato sobre o progresso de cada produto ou, no caso dos produtos fora do cronograma e cuja execução não foi implementada, a justificativa para sua não conclusão.

3. EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA DO PROJETO (Figura 3)

LINHA ORÇAMENTÁRIA	ORÇAMENTO GERAL	TOTAL GASTO ATÉ _/_/_	SALDO ORÇAMENTÁRIO EM _/_/_
1 – Pessoal Profissional Internacional			
2 – Pessoal Profissional Nacional e Serviços Gerais			
3 – Capacitação, Treinamento e Eventos			
4 – Viagens de Pessoal Permanente			
5 – Publicações, Material de Consumo			
6 – Aquisições, Equipamentos e Mobiliário			
7 – Serviços Gerais			
8 – Contratos por Resultados (Consultorias, Prestação de Serviços)			
9 – Diversos			
Subtotal			
Custos Administrativos			
Total			

- a) **Orçamento Geral:** Repetir nesta coluna o orçamento geral do projeto ou da última revisão aprovada.
- b) **Total Executado:** Com base em informações fornecidas pela ACT/BR, discriminar o quanto foi gasto, em cada linha orçamentária, no período de execução do projeto.

Valendo ressaltar que o Relatório do segundo semestre deverá considerar as despesas do primeiro semestre (acumulativo).

- c) **Saldo Orçamentário:** É a diferença entre o orçamento original e o total executado em cada linha orçamentária.

4. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DO PROJETO

4.1 – Grau de Alcance dos Objetivos Imediatos

Descrever de forma geral como está o desenvolvimento de cada Objetivo Imediato previsto no projeto.

4.2 – Beneficiários Diretos e Indiretos

Relatar quais os impactos do Projeto em seus beneficiários diretos e indiretos no período coberto pelo relatório.

4.3 – Imprevistos Positivos ou Negativos que Afetaram o desenvolvimento do Projeto

Informar sobre acontecimentos que trouxeram algum impacto positivo ou negativo ao Projeto.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Deverão ser explicitadas neste item, as conclusões do Coordenador do Projeto e as recomendações que julgue necessárias para melhorar o impacto do projeto, como por exemplo, a necessidade de inclusão de novos produtos ou atividades.

6. ANEXOS

Deverão ser informados, nos anexos, quais foram os contratos de consultoria física realizados, os treinamentos executados, os equipamentos adquiridos e os contratos firmados com pessoas jurídicas.

6.1 – Relação dos Contratos de Consultoria

NOME DO CONSULTOR	FUNÇÃO	Nº do CONTRATO	PERÍODO

6.2 – Lista dos Treinamentos Realizados

EVENTO	FINALIDADE	NÚMERO DE PARTICIPANTES	CARGA HORÁRIA (HORAS)	Nº DE EVENTOS

6.3 – Equipamentos Adquiridos

Nº	QUANTIDADE	DESCRIÇÃO	VALOR US\$/R\$ 1.00
TOTAL			

6.4 – Contratos Firmados com Pessoas Jurídicas

Nº DO CONTRATO	CONTRATADO	OBJETIVO	VIGÊNCIA	VALOR DO CONTRATO	VALOR PAGO

ANEXO J

AGÊNCIA BRASILEIRA DE COOPERAÇÃO – ABC/MRE

RELATÓRIO FINAL

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO
Fonte de Cooperação Externa: Agência Executora Nacional: Código/Sigla do Projeto:
Título do Projeto:
Áreas geográficas beneficiadas [Região, Estado(s), Município(s)]:
Endereço/Telefone/Fax da Agência Executora Nacional
Duração do Projeto (em meses/anos): _____ Início do Projeto: Previsto: __/__/__ Efetivo: __/__/__ Término do Projeto: Previsto: __/__/__ Efetivo: __/__/__
Orçamento do Projeto (valores equivalentes em US\$): Contribuição da Fonte Externa _____ Contrapartida financeira nacional _____ Contrapartida nacional em insumos _____ Contribuição da Fonte Externa em insumos _____ Orçamento Total do Projeto _____
Coordenador Nacional do Projeto:

2. ANTECEDENTES
(Breve descrição do Projeto como inicialmente planejado)
2.1 – Situação Pré-Projeto:
2.2 – Objetivos Específicos/Imediatos e Resultados/Produtos:

3. EXECUÇÃO DO PROJETO		
<p>Relacionar os Resultados ou Produtos do Projeto, organizados por Objetivo Imediato:</p>	<p>Status final do alcance dos Resultados/Produtos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementado; ➤ Não implementado <p><i>(como se trata de um Relatório Final, talvez as alternativas 2 e 3 devessem ser eliminadas).</i></p>	<p>ANÁLISE DE PROGRESSO (para cada Resultado/Produto).</p> <p>1) Reproduzir os indicadores previstos para cada Resultado no Documento de Projeto original ou na última Revisão aprovada.</p> <p>2) Tomando-se por referência os indicadores de sucesso, descrever resumidamente os impactos do Projeto e citar elementos que possam confirmar a sustentabilidade dos Resultados alcançados (fazer uso de estatísticas, se possível).</p> <p>3) Justificar os Resultados/Produtos não implementados ou fora do cronograma original.</p>

valores em US\$

4. EXECUÇÃO FINANCEIRA			
LINHA ORÇAMENTÁRIA (OU COMPONENTE)	ORÇAMENTO ORIGINAL	DESEMBOLSOS REALIZADOS PELO PROJETO, POR ANO, PARA CADA LINHA.	SALDO FINAL

5. AVALIAÇÃO FINAL DO DESEMPENHO DO PROJETO
5.1 – Questões que motivaram a concepção do projeto:
5.2 – Objetivo(s) Imediato(s)/Específico(s) do Projeto:
5.3 – Registrar o grau de alcance do(s) Objetivo(s) Imediato(s)/Específico(s) (comentar cada Objetivo):
5.4 – Breve descrição da situação pós-Projeto comparativamente à situação pré-Projeto:

6. BENEFICIÁRIOS
6.1 – Quais foram os beneficiários diretos e indiretos do Projeto? Sobre quem impactaram os Resultados/Produtos?
6.2 – De que maneira os beneficiários participaram da implementação do Projeto?
6.3 – Indicar eventuais acordos estabelecidos com os beneficiários (ou atividades envolvendo os beneficiários) visando a sustentabilidade dos Resultados/Produtos alcançados pelo Projeto.
6.4 – Indicar a relação entre o setor diretamente afetado pelo Projeto e outros setores/segmentos socioeconômicos circunvizinhos.

7. AVALIAÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO
7.1 – Que imprevistos, positivos e negativos, afetaram o desenvolvimento do Projeto? Quais poderiam ter sido previstos?
7.2 – Os riscos envolvidos foram corretamente identificados?
7.3 – A estratégia de ação adotada foi adequada?
7.4 – Que ações poderiam ter evitado o distanciamento entre o planejado e o executado?
7.5 – O período de tempo proposto para a execução do Projeto foi suficiente? Justificar.
7.6 – Avaliar a adequação dos recursos financeiros e não financeiros utilizados na execução do Projeto.
7.7 – Avaliar a eficácia da articulação institucional.
7.8 – Sugestões de monitoramento e documentação mais eficazes:

8. SUSTENTABILIDADE

8.1 – Que medidas foram adotadas para garantir a sustentabilidade do Projeto?

8.2 – Fatores que podem afetar a sustentabilidade do Projeto:

8.3 – Que medidas a Entidade Executora Nacional recomendaria para aumentar o impacto do projeto?

9. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

10. INSUMOS MOBILIZADOS E PRODUTOS DO PROJETO NO PERÍODO: (1 folha por subitem)		
10.1 — Consultores contratados. Listar: Nome, posto/Função/Período.		
10.2 — Equipamentos adquiridos. Listar: Item(ns) adquirido(s); Objeto do Contrato e valores pagos		
10.3 — Subcontratos firmados. Listar: Instituição(ões) contratada(s); Objeto do Contrato e valores pagos.		
10.4 — Treinamentos realizados. Listar: Cursos, Seminários etc. Finalidade: Duração: Nº de participantes: Custos envolvidos:		
10.5 — Publicações editadas: Título, Referência Bibliográfica.		
10.6 — Outros:		
Local e Data:	Local e Data:	Assinatura do Coordenador:

