

Modelo de Governança da Estratégia ROTAS de Integração Nacional

*Encaminhamento dos Produtos relacionados à Meta 03 – Avaliação de
Governança da Estratégia Rotas de Integração Nacional*

Setembro/2024

Sumário

1. APRESENTAÇÃO.....	3
2. REFERENCIAIS PARA A CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE GOVERNANÇA	4
3. DIAGNÓSTICO PRÉVIO E ELEMENTOS PARA A CONSTRUÇÃO DOS PRODUTOS RELACIONADOS À AVALIAÇÃO DE GOVERNANÇA DA ESTRATÉGIA ROTAS DE INTEGRAÇÃO NACIONAL	9
4. PRODUTOS E DOCUMENTOS RELACIONADOS GESTÃO E GOVERNANÇA DA ESTRATÉGIA ROTAS DE INTEGRAÇÃO NACIONAL	13
REFERÊNCIAS.....	16
APÊNDICE.....	Erro! Indicador não definido.

1. APRESENTAÇÃO

O presente documento trata do encaminhamento dos produtos relacionados à **Meta 03 – Avaliação de Governança do Programa Rotas de Integração Nacional**, definida no *Plano de Trabalho do Termo de Execução Descentralizada nº. Zz/2023¹*. Adicionalmente, o presente documento oferece uma contextualização, apresentando os fundamentos utilizados na construção dos produtos.

O próprio *Plano de Trabalho* oferece as *ideias-força* para a construção de um *modelo de governança* ao descrever a *Meta 03*. De acordo com o *Plano de Trabalho* (destaque nosso):

A governança de um programa refere-se à maneira como as estruturas organizacionais são desenhadas, as responsabilidades são distribuídas e as decisões são tomadas e implementadas. (...). A clareza na estrutura de governança é essencial. A definição precisa das responsabilidades de cada órgão envolvido, a coordenação efetiva entre essas entidades e a transparência nas tomadas de decisão são fundamentais para evitar duplicidade de esforços, otimizar o uso de recursos e fortalecer a confiança dos stakeholders.

Portanto, extraí-se do texto os seguintes fundamentos: **(i)** desenho das estruturas organizacionais; **(ii)** distribuição de responsabilidades e **(iii)** mecanismos de tomada e implementação de decisões. Ainda segundo a descrição da *Meta 03*, o *Plano de Trabalho* estabelece alguns princípios que devem ser assegurados pela governança:

Essa dimensão é central para assegurar que os recursos sejam alocados de maneira eficiente, que os objetivos sejam atingidos e que as comunidades locais se beneficiem de maneira equitativa.

Além desta introdução, este documento é composto de mais quatro seções. A seção 2 apresenta os fundamentos e referenciais utilizados para a construção da metodologia da elaboração do desenho do Modelo de Governança e dos produtos. A seção 3 apresenta um diagnóstico prévio, contendo os elementos específicos para a avaliação do modelo de governança da Estratégia Rotas de Integração Nacional, os quais foram os norteadores da confecção dos documentos. A seção 4 faz uma apresentação dos produtos confeccionados, disponibilizados em sua íntegra no Apêndice.

¹ O Plano de Trabalho do Termo de Execução Descentralizada nº. Zz/2023 é o documento que define a relação contratual entre o Ministério da Integração e Desenvolvimento Regional (MIDR), como Unidade Descentralizadora, e a Universidade Federal da Paraíba (UFPB) em parceria com a Universidade de Pernambuco (UPE), como Unidades Descentralizadas.

2. REFERENCIAIS PARA A CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE GOVERNANÇA

Dentro da administração pública federal (direta, autárquica e fundacional), a referência basilar para a construção de um Modelo de Governança é o Decreto nº 9.203/2017, que dispõe sobre a política de governança nessa instância da administração pública. De acordo com o decreto, *governança pública* é definida como (destaque nosso):

conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (BRASIL, 2017).

Segundo o próprio decreto, o mecanismo de liderança corresponde às práticas comportamentais e de natureza humana que devem fazer parte do exercício dos principais cargos, devendo garantir condições mínimas para a prática da boa governança. Tais práticas compreendem: integridade, competência, responsabilidade e motivação. As definições de metas, objetivos, critérios de priorização, alinhamento entre organizações etc. devem fazer parte do mecanismo de estratégias. O mecanismo de controle se refere à elaboração de processos estruturados voltados para a mitigação de riscos relacionados ao alcance dos objetivos e metas estabelecidas (BRASIL, 2017). A Figura 1 sintetiza as práticas relacionadas a cada um desses mecanismos.



Figura 1 – Práticas relacionadas aos mecanismos de governança

Fonte: BRASIL, Tribunal de Contas da União (2020).

Cabe destacar que o conceito de governança apresentado no Decreto nº 9.203/2017 foi assimilado do *Referencial Básico de Governança*, elaborado pelo Tribunal de Contas da União (BRASIL, Tribunal de Contas da União, 2020). Esse

manual apresenta uma descrição de cada uma das atividades básicas apresentadas na definição de governança pública do Decreto nº 9.203/2017. De acordo com o Tribunal de Contas da União, a atividade de avaliação de cenários, alternativas etc. deve estar fundamentada em evidências. O direcionamento deve proceder com a articulação, coordenação e alinhamento em todos os níveis (políticas e planos, funções organizacionais, partes interessadas, usuários etc.), de modo a fornecer os critérios de monitoramento. O monitoramento de resultados, desempenho e cumprimento de objetivos e metas resulta em insumos para a avaliação (BRASIL, Tribunal de Contas da União, 2020).

Ainda sob inspiração do *Referencial Básico de Governança*, o Decreto nº 9.203 apresenta 6 (seis) princípios que devem permear a governança pública, os quais são detalhados pelo Tribunal de Contas da União (BRASIL, Tribunal de Contas da União, 2020):

- i. *Capacidade de resposta.* Refere-se à capacidade de atender às partes interessadas de forma eficiente e eficaz.
- ii. *Integridade.* Diz respeito à adesão e alinhamento das ações organizacionais e do comportamento dos agentes públicos à princípios e normas éticas que mantenham e priorizem o interesse público acima do interesse privado.
- iii. *Confiabilidade.* Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) a confiabilidade “representa a capacidade das instituições de minimizar as incertezas para os cidadãos nos ambientes econômico, social e político” (OCDE *apud* BRASIL, 2018a, pg. 44). Esse princípio é alcançado quando as organizações públicas são competentes e atuam fundamentadas em valores.
- iv. *Melhoria regulatória.* De acordo com a *European Comission*, esse princípio representa “o desenvolvimento e a avaliação de políticas e de atos normativos em um processo transparente, baseado em evidências e orientado pela visão de cidadãos e partes diretamente interessadas” (*European Comission apud* BRASIL, 2018a, pg. 44).
- v. *Prestação de contas e responsabilidade (Accountability).* O termo se refere à responsabilidade e prestação de contas. De acordo com esse princípio, órgãos, empresas e corporações públicas, gestores, servidores etc. incumbidos dos recursos devem ser imputados de responsabilidade (fiscal, gerencial e programática), incluindo a obrigação de prestar contas sobre a utilização desses recursos.
- vi. *Transparência.* Esse princípio visa garantir que a sociedade tenha acesso às informações sobre operações, estruturas, processos decisórios, resultados e desempenho do setor público. Esse princípio requer que a informação esteja disponível em uma *linguagem cidadã*².

Por fim, o Decreto nº 9.203 apresenta as diretrizes que devem ser atendidas para uma boa governança na administração pública (BRASIL, 2017):

² Refere-se ao uso da linguagem de forma clara, acessível e inclusiva.

- I - direcionar ações para a busca de resultados para a sociedade, encontrando soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades;
- II - promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico;
- III - monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas e das ações prioritárias para assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas;
- IV - articular instituições e coordenar processos para melhorar a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público, com vistas a gerar, preservar e entregar valor público;
- V - fazer incorporar padrões elevados de conduta pela alta administração para orientar o comportamento dos agentes públicos, em consonância com as funções e as atribuições de seus órgãos e de suas entidades;
- VI - implementar controles internos fundamentados na gestão de risco, para privilegiar ações estratégicas de prevenção antes de processos sancionadores;
- VII - avaliar as propostas de criação, expansão ou aperfeiçoamento de políticas públicas e de concessão de incentivos fiscais e aferir, sempre que possível, seus custos e benefícios;
- VIII - manter processo decisório orientado pelas evidências, pela conformidade legal, pela qualidade regulatória, pela desburocratização e pelo apoio à participação da sociedade;
- IX - editar e revisar atos normativos, pautando-se pelas boas práticas regulatórias e pela legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico e realizando consultas públicas sempre que conveniente;
- X - definir formalmente as funções, as competências e as responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais; e
- XI - promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação.

De forma mais abrangente, Cruz (2013) define os modelos de governança como “um conjunto de técnicas e procedimentos necessários à gestão de uma Organização, encapsulados em uma solução completa”. Partindo de uma abordagem mais aplicada, focada na política pública, (Brasil, 2018b) afirma que os modelos de governança devem definir: quem comanda; quem coordena, quem supervisiona e quem gera a política. Ainda de acordo com Brasil (2018b, pg. 125), “articular, pactuar e resolver controvérsias são o tripé o que se entende por coordenação, no âmbito da governança de uma política”.

Nessa linha, torna-se possível identificar tipos distintos de Modelos de Governança sendo adotados por organizações públicas e privadas, cada um com características particulares, tendo como bons exemplos:

- O Modelo de Excelência em Gestão (MEG) – O MEG foi criado no Brasil pela Fundação Nacional da Qualidade com base nos prêmios internacionais *Malcom Baldrige National* e o da Fundação Europeia de Gestão da Qualidade. Ele é um modelo de referência de gestão que visa apoiar as organizações a fim de atingirem a excelência organizacional, já que ele permite uma abordagem integrada e integradora das principais dimensões da realidade nas organizações (Santos et al., 2018).
- Sistema de Gestão Integrada (SGI) – O SGI é um conjunto de processos e práticas organizacionais que permitem a integração e gestão de diferentes áreas e normas dentro de uma única estrutura coerente (Molina-Reyes et al., 2022). O objetivo principal de um SGI é aumentar a eficiência organizacional, reduzir redundâncias e melhorar a eficácia através da coordenação de diferentes sistemas de gestão (Molina-Reyes et al., 2022). Um SGI reúne importantes normas e padrões internacionais reconhecidos, como: NBR ISO 9001:2015 (Sistemas de Gestão da Qualidade), ISO 14001:2015 (Sistemas de Gestão Ambiental) e a ISO 45001:2018 (Sistemas de Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional).
- *Balanced ScoreCard* (BSC) – é uma ferramenta de gestão estratégica desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton no início dos anos 1990 (Vasconcelos et al., 2023). Ela ajuda as organizações na tradução de sua visão e estratégia em objetivos e medidas tangíveis em quatro perspectivas principais: perspectiva financeira, perspectiva dos clientes, perspectiva dos processos internos e perspectiva de aprendizado e crescimento. O modelo pode ser adaptado para os diversos setores e já foi adotado por organizações diversas nacionais e estrangeiras (Vasconcelos et al., 2023).
- Modelos de Gestão que foram implantados com sucesso por unidades federativas, com destaque para o Choque de Gestão de Minas Gerais e o Modelo de Gestão Todos por Pernambuco.

O Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGISP), atual responsável pela formulação das políticas e diretrizes para a gestão pública brasileira, por sua vez, caracteriza os Modelos de Referência à Gestão como sendo “modelos padronizados e genéricos que desempenham um papel de referência para os tomadores de decisão a respeito de práticas a serem empregadas nas operações e processos organizacionais” e define que, para entidades públicas, “o Modelo de Governança e Gestão Pública – Gestaopublicagov.br deve ser considerado como um modelo de referência em governança e gestão organizacional” (BRASIL, 2023).

Todos esses referenciais, indistintamente, têm em comum o conceito basilar de planejar, executar, avaliar e replanejar são etapas indissociáveis do Ciclo de Gestão de Políticas Públicas - baseado no Ciclo PDCA formulado por Shewhart e popularizado por Deming nos anos de 1940 - que possuem, cada uma, rotinas

próprias, que devem ser formalmente trabalhadas e acompanhadas pari passu pela Organização em seu Modelo de Governança (Bereskie et al., 2017).

Outro conceito importante extraído da pesquisa de Modelos de Governança exitosos diz respeito ao caráter customizado desses modelos (Jong et al., 2010). Todos os casos exitosos estudados tinham como característica terem sido construídos a partir das necessidades específicas das organizações que os instituíram, com adaptação das diversas rotinas do ciclo de gestão às características dos processos organizacionais dessas entidades. A customização das rotinas específicas de cada etapa do Ciclo de Gestão deverá caracterizar um referencial metodológico relevante a ser observado na construção do Modelo de Governança para o Projeto Rotas.

3. DIAGNÓSTICO PRÉVIO E ELEMENTOS PARA A CONSTRUÇÃO DOS PRODUTOS RELACIONADOS À AVALIAÇÃO DE GOVERNANÇA DA ESTRATÉGIA ROTAS DE INTEGRAÇÃO NACIONAL

A elaboração dos produtos relacionados à *Meta 03 – Avaliação de Governança do Programa Rotas de Integração Nacional* foi precedida por um diagnóstico sobre a execução da Estratégia Rotas de Integração Nacional. O diagnóstico prévio foi fundamentado em três elementos:

- (i) *Oficinas realizadas para a construção do Modelo Lógico da Estratégia Rotas de Integração Nacional.* Essas oficinas permitiram captar a percepção dos parceiros (superintendências de desenvolvimento regional, bancos de fomento, sistema “S” etc.) em relação à execução da Estratégia ROTAS
- (ii) *Reuniões roteirizadas com a equipe da Secretaria Nacional de Políticas de Desenvolvimento Regional e Territorial (SDR/MIDR).* A partir de um estudo dos documentos que fazem parte do marco legal da Estratégia ROTAS, foi elaborado um roteiro de questões que pautou a primeira reunião com a equipe da SDR/MIDR.
- (iii) *Visita “in loco”.* Participação na “1ª Oficina Regional da Rota da Avicultura Caipira do Nordeste” e no 3º “Fórum Estadual do Arranjo Produtivo da Avicultura Caipira da Paraíba”.
- (iv) *Pesquisa documental.* Essa pesquisa abrangeu os aspectos institucionais apresentados no portal do Ministério de Integração e do Desenvolvimento Regional, bem como relacionados à Estratégia ROTAS; Legislações (leis, decretos, portarias etc.); Manuais do Sistema ROTA-S; Plano Plurianual 2024 – 2027 do Ministério do Planejamento e Orçamento.

A) Etapas iniciais de reconhecimento e instauração do Polo/Rota

O reconhecimento e instauração de um polo parte de uma articulação local, envolvendo atores diretamente relacionados à atividade produtiva, poder público, órgãos e agências de apoio e fomento etc. A iniciativa local de reconhecimento do polo envolve as seguintes etapas³: **(a)** identificação das áreas produtivas ou indução de arranjos produtivos; **(b)** identificação de empresas âncoras e o fomento do processo de integração; **(c)** realização de análise do mercado de consumo; **(d)** realização de estimativa de impacto socioeconômico; **(e)** estabelecimento de redes de colaboração institucional etc.

Constatou-se, no entanto, a ausência de normativa, manual ou outro documento que formalize e/ou regulamente o pedido de reconhecimento do polo por

³ Essas etapas, com alguma modificação, estão previstas no art. 10 da Portaria nº 2.737/2023.

parte da articulação local e os procedimentos, no âmbito do MIDR, relacionados ao reconhecimento e instauração do polo⁴. Adicionalmente, parte da documentação disponibilizada pelo MIDR, embora funcional, não está atualizada conforme a Portaria nº 2.737/2023.

B) Organização local da Estratégia Rotas de Integração Nacional

A organização local da Estratégia ROTAS é fundamentada em dois atores. O **Coordenador de Polo** é uma liderança local, sendo indicado durante a oficina de criação do polo. Geralmente é a pessoa que promove a articulação inicial para a criação do polo/Rota. Na prática, parece ser o principal canal de comunicação no território. O **Comitê Gestor**, formado por parceiros locais (Secretarias Estaduais e Municipais, Sistema “S”, Instituições de Ensino etc.) é, de acordo com a Portaria nº 2.737/2023, corresponsável pela gestão da Carteira de Projetos. Na prática, o principal interlocutor local e gestor da Carteira de Projetos é o Coordenador de Polo. A Portaria nº 2.737/2023 prevê um modelo de regimento do Comitê Gestor, mas até o momento esse modelo não foi disponibilizado⁵.

C) Carteira de Projetos e o Apoio do MIDR na sua gestão

A **Carteira de Projetos** corresponde à estratégia de desenvolvimento da cadeia produtiva no curto, médio e longo prazo. Trata-se de um conjunto de metas e ações (capacitação, certificação, regularização, investimento, infraestrutura etc.) que o polo deve ou precisa desenvolver⁶. É definida na oficina de criação do polo, a partir da identificação dos obstáculos e gargalos por parte dos atores diretamente envolvidos com a atividade produtiva desenvolvida pelo polo. Esse processo é conduzido por um membro do MIDR/SDR.

Constatou-se que o MIDR pode se comprometer com metas e ações que fazem parte da Carteira de Projetos, inclusive com o aporte de recursos financeiros. No entanto, de forma geral, é necessário entender como se dá o apoio do MIDR na gestão da Carteira de Projetos. Alguns pontos são:

- Quais critérios são utilizados para a escolha das ações/metas em que o MIDR irá se comprometer?
- Qual tipo de comprometimento: aporte financeiro, apoio institucional na intermediação da demanda etc.?
- No apoio à gestão da Carteira de Projetos, como se dá a comunicação entre MIDR e os demais envolvidos (polo, parceiros etc.)? Como é a comunicação interna do MIDR?

⁴ O portal do MIDR disponibiliza uma página dedicada à Estratégia Rotas de Integração Nacional com uma seção de perguntas e respostas que oferece instruções gerais sobre a manifestação para criação do Polo ([ver AQUI!!!](#)). Outra fonte de informações sobre a Estratégia Rotas são os manuais do sistema ROTA-S ([ver AQUI!!!](#))

⁵ Há um modelo disponível, denominado **Declaração de Formação de Comitê Gestor**, mas não está atualizado de acordo com a Portaria nº 2.737/2023.

⁶Aspectos relacionados ao custeio não podem fazer parte dessa carteira.

De forma geral, constata-se a ausência de formalização ou regulamentação relacionada à atuação e acompanhamento do MIDR no que diz respeito à gestão da Carteira de Projetos.

D) Interlocução entre a SDR/MIDR e o polo

Constatou-se que a comunicação entre o MIDR e os polos ocorrem a partir da figura dos **Pontos Focais**, os quais são responsáveis pela comunicação direta com os polos. Atualmente a Estratégia ROTAS opera com 03 Pontos Focais, cada um deles responsável por um conjunto determinado de polos. Neste aspecto, observou-se a ausência de uma prática sistemática de acompanhamento e monitoramento da execução dos projetos pelos Pontos Focais. Não foi observada a prática de reuniões remotas com os Coordenadores Locais, ou a rotina de recebimento de relatórios regulares de progresso das ações e projetos elencados. As visitas presenciais aos Territórios são, em geral, realizadas apenas nas oficinas de instalação do polo

E) Visão dos parceiros da Estratégia ROTAS

Durante a realização das oficinas que subsidiaram a construção do *Marco Lógico das Estratégias ROTAS da Integração Nacional*, alguns parceiros da estratégia (Sudene, Sudam, BNB, BNDES etc.) ressaltaram a necessidade de se trabalhar com o conceito de governança. Em especial na construção da Árvore de Problemas, esses parceiros apontaram problemas relacionados à comunicação (como as demandas dos polos chegam a eles via MIDR?) ou à articulação (demandas dos polos encaminhadas aos parceiros diretamente pelos Coordenadores de Polo, sem tratamento e seleção pelo MIDR) como resultado de uma falha na governança na execução da Estratégia ROTAS.

F) Considerações gerais do diagnóstico prévio

Constatou-se que as rotinas e procedimentos para a execução da Estratégia Rotas se encontram internalizadas no MIDR, em especial pela SDR, sendo vivenciados, ainda que de forma tácita, em seus departamentos e coordenações e em suas interações com as coordenações locais nos diversos polos e Rotas. Adicionalmente, verificou-se a disponibilidade de instruções sobre rotinas e procedimentos, em especial na seção de perguntas e respostas do portal da Estratégia Rotas e nos manuais do Sistema ROTAS-S. Por outro lado, observou-se que grande parte dessas rotinas e procedimentos não estão devidamente documentados e padronizados, de modo a garantir a *transferência e portabilidade* do conhecimento necessário para sua execução. Adicionalmente, as instruções e documentos disponíveis não estão atualizados de acordo com a Portaria nº 2.737/2023.

Quanto à relação com os parceiros, ressalta-se a necessidade em se trabalhar com aspectos que resultem em uma melhor comunicação e maior articulação.

Por fim, de acordo com a Portaria nº 2.737/2023 as ROTAS são uma “*estratégia de desenvolvimento regional sustentável e inclusão produtiva*”. Esse objetivo deve ser alcançado através de uma “*coordenação de ações públicas e privadas convergentes*

em sistemas produtivos inovadores e cadeias produtivas estratégicas enraizadas territorialmente". A despeito da larga abrangência e imprecisão tanto do objetivo quanto dos meios para alcançá-lo, constata-se uma abordagem bem definida na execução da Estratégia ROTAS.

Uma parte dessa abordagem parece se pautar na noção de **pertencimento**: o público-alvo pertence a um polo que representa uma *atividade produtiva* de uma determinada *localidade*. Adicionalmente, uma vez instaurado o polo, os indivíduos passam a pertencer às ROTAS. Um outro aspecto de grande importância da abordagem de execução da Estratégia ROTAS é a **gestão da Carteira de Projetos** como objeto catalizador. É em torno dessa carteira que ocorre toda a articulação e a integração na criação e desenvolvimento do polo dentro da Estratégia Rotas de Integração Nacional.

4. PRODUTOS E DOCUMENTOS RELACIONADOS GESTÃO E GOVERNANÇA DA ESTRATÉGIA ROTAS DE INTEGRAÇÃO NACIONAL

O desenho inicial e a elaboração dos produtos relacionados à **Meta 03 – Avaliação de Governança do Programa Rotas de Integração Nacional** foram fundamentados no diagnóstico prévio apresentado na seção anterior. Em especial, na constatação de que grande parte das rotinas e procedimentos relacionados à execução da Estratégia Rotas de Integração Nacional já estão internalizados nas instâncias do MIDR. Portanto, os produtos devem resultar na documentação, formalização e atualização conforme a Portaria nº 2.737/2023 dessas rotinas e procedimentos. Para uma melhor delimitação dos documentos, sua elaboração partiu do pressuposto de que a gestão da Carteira de Projetos possui um papel catalizador na articulação e integração entre os envolvidos, de forma a fomentar a inclusão produtiva e o desenvolvimento regional sustentável.

A partir dessa fundamentação, foram inicialmente desenhados três produtos, conforme descritos a seguir:

- 1) Elaboração de um *Manual de Procedimentos para Pedido de Reconhecimento e Instauração de Polo.*** O manual deve apresentar o detalhamento dos procedimentos que a articulação local deve adotar para a solicitação de reconhecimento do polo, além de conter modelos de formulários, relatórios etc. Adicionalmente, o manual deve fornecer um roteiro para a atuação do MIDR na instauração do polo. A adoção do manual visa não só padronizar as rotinas, mas garantir uma maior transparência no processo de reconhecimento e instauração de polo.
- 2) Proposição de um *Modelo de Acompanhamento e Monitoramento do Polo na Gestão da Carteira de Projetos.*** A construção desse modelo envolve a proposição de uma sistemática de reuniões periódicas e a proposição de um conjunto de procedimentos e padrões de relatórios para a comunicação entre os *Pontos Focais* e os *Coordenadores de Polo* (ou *Comitê Gestor*). Esse produto também prevê o mapeamento de indicadores de impacto e resultado, bem como indicadores de processos (*Key Performance Indicators – KPIs*), todos relacionados à gestão da Carteira de Projetos (realização físico/financeira, desvios de prazo e custos etc.);
- 3) Mapeamento e formalização das rotinas, procedimentos e fluxos de informações relacionados ao atendimento de demandas do polo na gestão da Carteira de Projetos.** Esse produto está relacionado ao suporte do MIDR na gestão da Carteira de Projetos.

Visando uma maior padronização e adequação à ISO 9001, a construção dos três produtos foi operacionalizada a partir da confecção de 06 documentos: 01 Manual do Sistema de Governança da Estratégia Rotas de Integração Nacional e 05

Documentos de Procedimentos. Com isso, buscou-se facilitar a transmissão e garantir a portabilidade do conhecimento necessário para a execução de rotinas e procedimentos. Os documentos são apresentados no quadro a seguir e apresentados em sua íntegra no apêndice.

Documento	Detalhamento
SG-ROTAS-DOC1-MSG	<p>Descrição: descreve a estrutura e especifica os requisitos do Sistema de Governança (SG) da Estratégia Rotas de Integração Nacional, de modo a abranger as etapas estabelecidas na Portaria nº 2.737/2023.</p> <p>O manual é aplicado considerando as seguintes <i>Etapas</i>: (i) identificação, instauração e reconhecimento do Polo; (ii) gestão da Carteira de Projetos e (iii) acompanhamento e monitoramento.</p> <p>Produtos Correspondentes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboração de um Manual de Procedimentos para Pedido de Reconhecimento e Instauração de Polo; 2. Proposição de um Modelo de Acompanhamento e Monitoramento do Polo na Gestão da Carteira de Projetos; 3. Mapeamento e formalização das rotinas, procedimentos e fluxos de informações relacionados ao atendimento de demandas do polo na gestão da Carteira de Projetos.
SG-ROTAS-DOC2-PROC1	<p>Descrição: descreve o passo a passo para o recebimento e a avaliação da Manifestação de Interesse para reconhecimento e instauração do Polo.</p> <p>Etapa: Identificação, Instauração e Reconhecimento do Polo</p> <p>Produtos Correspondentes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboração de um Manual de Procedimentos para Pedido de Reconhecimento e Instauração de Polo.
SG-ROTAS-DOC3-PROC2	<p>Descrição: descreve as etapas de realização de oficina territorial para construção do planejamento estratégico participativo do Polo.</p> <p>Etapa: Identificação, Instauração e Reconhecimento do Polo</p> <p>Produtos Correspondentes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboração de um Manual de Procedimentos para Pedido de Reconhecimento e Instauração de Polo.
SG-ROTAS-DOC4-PROC3	<p>Descrição: descreve as etapas de elaboração e publicação de Portaria Ministerial para reconhecimento de Polo, Comitê Gestor, Coordenador de Polo e Ponto Focal</p> <p>Etapa: Identificação, Instauração e Reconhecimento do Polo</p> <p>Produtos Correspondentes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboração de um Manual de Procedimentos para Pedido de Reconhecimento e Instauração de Polo.
SG-ROTAS-DOC5-PROC4	<p>Descrição: trata dos procedimentos relacionados à atuação do MIDR na gestão da carteira de projetos, descrevendo os procedimentos preliminares, relacionados à condução da construção da carteira de projetos, e aspectos relacionados ao suporte do MIDR ao cumprimento das ações contidas na carteira de projetos do Polo.</p> <p>Etapa: Gestão da Carteira de Projetos</p> <p>Produtos Correspondentes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Proposição de um Modelo de Acompanhamento e Monitoramento do Polo na Gestão da Carteira de Projetos; 3. Mapeamento e formalização das rotinas, procedimentos e fluxos de informações relacionados ao atendimento de demandas do polo na gestão da Carteira de Projetos.
SG-ROTAS-DOC6-PROC5	<p>Descrição: detalha as etapas, as atividades, o controle, as responsabilidades e a autoridade pertinentes do processo de monitoramento da carteira de projetos do Polo / território pelo MIDR, no escopo do Sistema de Governança (SG) da Estratégia Rotas de Integração Nacional, com o intuito de padronizar a execução desses serviços pelo Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional, em padrões de qualidade próprios, em todos os Polos, Territórios e Rotas, visando garantir sua repetitividade e reproduzibilidade.</p> <p>Etapa: Gestão da Carteira de Projetos e Acompanhamento e Monitoramento.</p> <p>Produtos Correspondentes:</p>

	<p>2. Proposição de um Modelo de Acompanhamento e Monitoramento do Polo na Gestão da Carteira de Projetos;</p> <p>3. Mapeamento e formalização das rotinas, procedimentos e fluxos de informações relacionados ao atendimento de demandas do polo na gestão da Carteira de Projetos.</p>
--	--

Quadro 1 – Apresentação dos Documentos elaborados para a Entrega dos Produtos relacionados à Meta 03 - Avaliação de Governança do Programa Rotas de Integração Nacional

Fonte: Elaboração própria.

Além dos documentos apresentados no Quadro 1, consta no Apêndice deste documento uma avaliação da **1ª Oficina Regional da Rota da Avicultura Caipira do Nordeste**, evento realizado pelo MIDR que marca a instauração do Polo na região. De forma complementar, a avaliação faz uma contextualização a partir de uma síntese do **3º Fórum Estadual do Arranjo Produtivo da Avicultura Caipira da Paraíba**, evento local que precedeu a realização da oficina.

REFERÊNCIAS

- BERESKIE, Ty; RODRIGUEZ, Manuel J.; SADIQ, Rehan. Drinking water management and governance in Canada: an innovative Plan-Do-Check-Act (PDCA) framework for a safe drinking water supply. **Environmental management**, v. 60, p. 243-262, 2017.
- BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Secretaria de Gestão e Inovação. Diretoria de Transferências e Parcerias da União. **Modelo de Governança e Gestão Pública - Gestaopublicagov.br – Versão 2.0**. Brasília, DF, 2023. 31 p. Disponível em https://www.gov.br/transferegov/pt-br/manuais/gestao/gestao/modelo-de-governanca-e-da-gestao-publica-gestaopublicagov-br-2_0.pdf. Acesso em 30.mai.2024
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3. ed. Brasília, DF: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado (SecexAdministração), 2020.
- BRASIL. Casa Civil da Presidência da República. **Guia da Política de Governança Pública**. Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018a.
- BRASIL. Casa Civil da Presidência da República; INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Avaliação de Políticas Públicas**: guia prático de análise *ex ante*. Brasília, DF: IPEA, 2018b.
- BRASIL. Decreto n. 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 nov. 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm. Acesso em: 27 mai. 2024.
- CRUZ, Maurício Serra Moreira. **Transformando a gestão pública em Pernambuco: Modelo de Gestão Todos por Pernambuco**. In: XVIII CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, Ciudad de Montevideo, 29 out. - 1 nov. 2013.
- JONG, Floor et al. Governance of offshore IT outsourcing at shell global functions IT-BAM development and application of a governance framework to improve outsourcing relationships. In: **International Workshop on Global Sourcing of Information Technology and Business Processes**. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2010. p. 119-150.
- MOLINA-REYES, Sherida; CERVERA-CÁRDENAS, Jorge; PULIDO-ROJANO, Alexander. Implementation of a methodology for the integration of management systems based on NTC-ISO 14001: 2015 and NTC-ISO 45001: 2018: A case study in the construction sector. **INGENIARE – Revista Chilena de Ingeniería**, v. 30, n. 4, 2022.
- SANTOS, M. B.; MONTEIRO, P. R. R.; GONÇALVES, M. A.; CAMILO, R. D. Reference models and competitiveness: an empirical test of the management

excellence model (MEG) in Brazilian companies. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 29, n. 3-4, p. 346-364, 2018.

VASCONCELOS, Cleiton Rodrigues et al. Improving quality in public Health service: an integrated approach to the Kano model and the balanced scorecard. **Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing**, v. 35, n. 2, p. 215-241, 2023.

