Capítulo 2: Desenho do Projeto

2.1. CONTEXTUALIZAÇÃO:

Desde a década de 1990, o foco da agenda de reformas do Estado brasileiro tem sido a superação dos problemas resultantes de uma burocracia estatal excessivamente concentrada e centralizada, bem como de uma rigidez processual e uma regulação excessiva. Ainda permanece grande distância entre o Estado e os cidadãos.

Como resultado da prioridade atribuída à estabilidade econômica, ao ajuste fiscal e à reforma da Administração Pública no período de 1995 a 2002, os programas de capacitação da ENAP dedicaram-se a capacitar e desenvolver gerentes públicos, conforme os princípios da Nova Gestão Pública (ênfase em implementação de programas, controle de custos e responsabilidade fiscal); oferecer cursos de formação; fortalecer a cooperação internacional (início da parceria com a CSPS); e capacitar os servidores públicos e as equipes encarregadas de elaborar o Plano Plurianual (PPA).

Desde 2003, as principais prioridades do governo definidas no Plano Plurianual (PPA) são as seguintes: inclusão social e redução da desigualdade; crescimento econômico com geração de emprego; distribuição de renda e respeito ao meio ambiente; promoção e ampliação dos direitos de cidadania e fortalecimento da democracia.

A fim de contribuir para essas metas, a ENAP tem centrado seus programas no desenvolvimento de competências de servidores públicos, de modo a aumentar a capacidade do governo para implementar políticas públicas (decisão e ação). Temas como cooperação intergovernamental, criação de consenso, planejamento estratégico, negociação e gestão de conflitos foram incorporados ao currículo da ENAP e continuam a desempenhar um importante papel nos cursos atualmente oferecidos pela Escola.

A despeito dos avanços já obtidos em termos de estabilidade econômica e fortalecimento de processos de planejamento e gestão estratégica, aspectos referentes à governança do Estado brasileiro ainda requerem melhorias, de forma a aumentar sua capacidade para implementar políticas públicas destinadas a atender às necessidades do cidadão de forma mais eficaz e eficiente. Para tanto, o Governo brasileiro recorre a conhecimentos e experiências externas.

Para garantir o monitoramento e a implementação dos resultados previstos, é imperativo que a governança democrática esteja no cerne das estratégias de gestão pública, de forma a garantir a disponibilidade de meios apropriados para a seleção de projetos e prioridades e para a estruturação de políticas e programas que respondam às necessidades do cidadão. É igualmente fundamental dotar o núcleo estratégico do governo de capacidade gerencial, a fim de garantir a efetividade das políticas públicas e a profissionalização do serviço público. O Governo Federal brasileiro tem investido maciçamente em políticas e programas destinados a fomentar uma gestão pública efetiva e transparente, bem como em planejamento, controle, prestação de contas (*accountability*) e mecanismos de avaliação de resultados.

Capítulo 2: Desenho do Projeto

No início de 2006, o Governo criou a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (Decreto 5.707), com o objetivo de melhorar a eficiência e a eficácia da prestação de serviços públicos. No âmbito dessa política recente, as escolas de administração pública, especialmente a ENAP, desempenham um papel crucial no sentido de identificar as competências que precisam ser desenvolvidas nas instituições do governo, bem como de implementar políticas de capacitação para os servidores públicos, diretamente e/ou em parceria com escolas de governo nos níveis federal, estadual ou local.

No que se refere à governança, os principais desafios atualmente enfrentados pelas escolas de governo no Brasil são: desenvolvimento de capacidade; trabalho em rede com uso intenso de tecnologia da informação (em ambientes públicos e culturas tradicionais); criação de organizações de aprendizagem governamentais; atração e retenção de talentos; e desenvolvimento de métodos de aprendizagem para atender às necessidades de dirigentes públicos.

Para melhor vencer esses desafios, em 2003 a ENAP criou a **Rede Nacional de Escolas de Governo**. Até 2008, **90 organizações** haviam aderido à Rede de Escolas. O objetivo da rede é fortalecer a eficácia das instituições governamentais encarregadas de oferecer cursos de capacitação e educação continuada aos servidores públicos, nos três níveis de governo: federal, estadual e municipal. O trabalho em rede permite às escolas atuar de forma conjunta na capacitação de servidores públicos com um novo perfil: servidores públicos capazes de trabalhar de maneira efetiva e responsável na implementação de políticas públicas, respeitando as características específicas locais (descentralização).

Além da Rede Nacional de Escolas de Governo, a ENAP vem desenvolvendo, desde 1996, um **Programa de Parceria** envolvendo nove escolas, com o propósito de propiciar aos servidores públicos federais em atuação fora de Brasília, a oportunidade para participar de cursos regulares de capacitação em tópicos relacionados à administração pública. Em 2007, as escolas parceiras capacitaram 2.266 servidores públicos em oito estados brasileiros, distribuídos em cinco regiões do País. Isso corresponde a 9% da capacitação total oferecida pela ENAP naquele período (a Escola capacitou 26 mil servidores públicos em 2007).

A ENAP também aumentou sua capacidade para oferecer educação a distância, ferramenta essencial para alcançar um número bem maior de servidores públicos em áreas remotas do País. Em 2007, 18.177 servidores participaram de 26 cursos de educação a distância oferecidos pela ENAP. O emprego dessa poderosa ferramenta tecnológica de ensino tem permitido à Escola capacitar servidores públicos em todo o território nacional e garantir oportunidades mais amplas de capacitação nas regiões Norte e Nordeste do Brasil.

Assegurar a implementação efetiva de políticas públicas descentralizadas é, sem dúvida, um grande desafio para o Estado brasileiro. O Poder Executivo Federal emprega 508.772 servidores (administração direta, autarquias e fundações), distribuídos por todo o país e concentrados primordialmente no estado do Rio de Janeiro (105.918 servidores) e em Brasília (52.718

Capítulo 2: Desenho do Projeto

servidores). Essa descentralização requer a implementação de políticas coordenadas (o que envolve competências de negociação e criação de consenso) e o compartilhamento de decisões com os governos estaduais e locais, em particular políticas relativas ao desenvolvimento social, que têm um impacto enorme na redução da pobreza e da desigualdade, especialmente nas regiões Nordeste e Norte do Brasil.

Nos últimos anos, as taxas de desigualdade vêm caindo substancialmente no Brasil. O impacto das políticas sociais de redução da pobreza tem se mostrado um fator importante nessa tendência descendente, observada, mais precisamente, entre 2001 e 2004, conforme mostra o gráfico abaixo. Durante esses quatro anos, a renda *per capita* do segmento mais pobre da população aumentou mais rapidamente do que a renda nacional média, ou seja, a renda dos 20% mais pobres aumentou 5% ao ano, enquanto a renda nacional média caiu 1% ao ano.

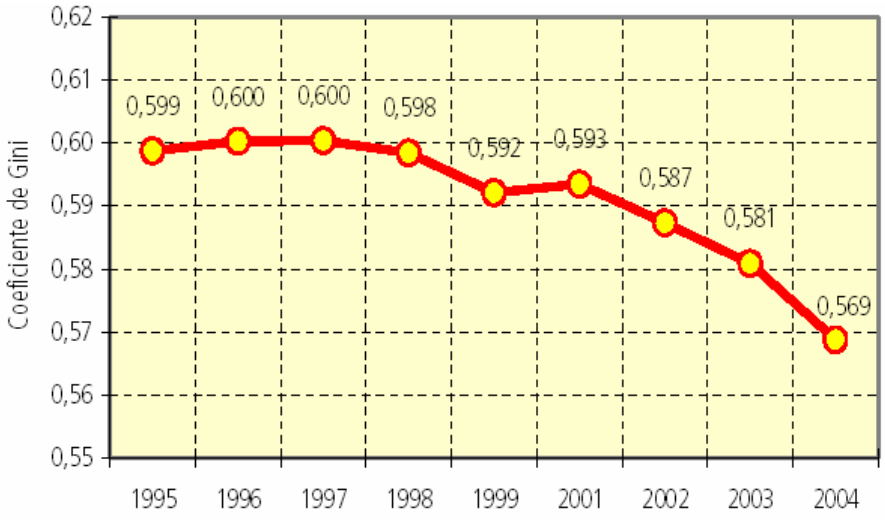

Gráfico 1: Alterações recentes na desigualdade da renda familiar *per capita* no Brasil

Fonte: BRASIL. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Estimativas baseadas em dados das Pesquisas Nacionais por Amostra de Domicílios (PNADs) de 1976 a 2004 (em 1980, 1991, 1994 e 2000 não foram realizadas PNADs).

Apesar dessa queda considerável, o Brasil ainda figura entre os 5% dos países mais desiguais do mundo. Ainda que essa queda continue nesse mesmo ritmo, serão necessárias duas décadas para que as taxas de desigualdade registradas em países com nível semelhante de desenvolvimento sejam alcançadas. A queda nos índices de desigualdade resultou, em grande parte, da maior cobertura dos programas de transferência de renda do governo para os mais pobres e da ampliação do sistema educacional. A expansão da economia para o interior do País contribuiu, dentre outros fatores, para essa queda significativa. Essa ampla base de fatores assegura maior sustentabilidade do resultado, uma vez que não depende de qualquer política específica. Dentre outros determinantes dessa queda recente, cabe destacar o papel desempenhado por programas sociais – como, por exemplo, o Bolsa Família, que abrange quase 11 milhões de domicílios – ou

Capítulo 2: Desenho do Projeto

44 milhões de pessoas – e responde por cerca de um terço da redução da desigualdade de renda verificada no Brasil.

Investimentos crescentes foram feitos em programas sociais nos últimos anos. O orçamento de programas do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS) aumentou de R$ 11,4 bilhões em 2003 (valor total investido) para R$ 21,3 bilhões em 2006 (valor total destinado). Entretanto, para garantir uma queda ininterrupta das desigualdades de renda, além de alocar mais recursos a programas nessa área, o Ministério continua a aprimorar a gestão descentralizada das redes de proteção social no País. É preciso não apenas adequar os programas sociais às necessidades locais e integrá-los apropriadamente, de forma a evitar a sobreposição e o desperdício de recursos, como também alcançar os mais pobres de forma proativa e efetiva. Para tanto, uma ferramenta importante para assegurar a sustentabilidade das ações destinadas a reduzir a desigualdade no Brasil é melhorar a gestão dos programas, desenvolvendo competências em servidores públicos federais, estaduais e municipais para formular, implementar, monitorar e avaliar políticas sociais descentralizadas, de forma mais eficiente e efetiva.

Uma outra questão importante, transversal ao desafio da criação de uma sociedade mais igual e mais justa, é a desigualdade de gênero e raça que ainda prevalece na sociedade brasileira. O Governo brasileiro firmou vários tratados internacionais contra a discriminação racial, e um objetivo crucial previsto na Constituição Federal de 1988 é a promoção do bem-estar de todos, sem preconceito de origem, raça, gênero, cor, idade ou qualquer outra forma de discriminação. O Governo tem aprovado leis e implementado políticas e programas destinados a reduzir as desigualdades de gênero e raça. Em 2003, foram criadas as Secretarias Especiais de Políticas de Promoção da Igualdade Racial, de Políticas para as Mulheres e dos Direitos Humanos, com o objetivo de institucionalizar e fortalecer as ações da Administração Federal nessas áreas.

No entanto, a composição do serviço público civil ainda não representa a diversidade demográfica brasileira. Ainda não há conscientização plena do problema nas instituições governamentais federais, estaduais e municipais. No serviço público como um todo, a representação da mulher é um pouco inferior à do homem – 45% de todos os servidores públicos são mulheres e 55% homens. Essa diferença de gênero se torna mais acentuada em cargos de direção no governo. Embora a distribuição nos níveis intermediários de chefia seja quase a mesma (46% são mulheres e 54% homens), apenas 15% dos cargos mais elevados de direção e assessoramento superior são ocupados por mulheres. Quando a distribuição de gênero é associada à cor, a situação se torna extremamente desigual nos cargos de direção mais elevados: 62% dos servidores públicos que ocupam os cargos mais altos são homens brancos; 18% são homens negros; 17% são mulheres brancas; e apenas 5% são mulheres negras (Boletim Estatístico de Pessoal do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão, novembro de 2005).

Para que as ações destinadas a reduzir desigualdades sejam vistas como uma prioridade do governo, os dirigentes e líderes públicos devem estar cientes e sensibilizados no que concerne ao impacto internacional de suas decisões internas. Devem, também, comprometer-se cada vez mais com a criação de redes e o intercâmbio de conhecimentos e experiências que possam facilitar a

Capítulo 2: Desenho do Projeto

discussão de problemas internos com seus pares de outros países. Cabe lembrar, especialmente, o compromisso brasileiro de reduzir a pobreza à metade até 2015 e de remover os obstáculos que frustram o desenvolvimento social e ambiental sustentável do país, conforme os objetivos propostos nas Metas de Desenvolvimento do Milênio da ONU.

Nesse contexto, os principais parceiros – a ENAP e a CSPS – propõem o compartilhamento e a disseminação de experiências e expertise canadenses e brasileiras junto aos ministérios, às secretarias especiais e às escolas de governo nos níveis federal, estadual e municipal no Brasil.

JUSTIFICATIVA (FUNDAMENTAÇÃO LÓGICA):

A atual administração federal brasileira atribui alta prioridade à Reforma e Modernização do Serviço Público. Políticas e programas estão sendo formulados no Brasil em prol de um desenvolvimento mais igualitário, sustentável e competitivo. A Administração continua empenhada em melhorar a governança e desenvolver um serviço público inclusivo, justo e igualitário, voltado para a profissionalização das funções públicas.

O foco do primeiro Projeto entre a *Canada School of Public Service* (CSPS) e a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), **"Parceria para a Excelência na Gestão do Setor Público"**, 2003-07, foi o fortalecimento institucional da ENAP, de forma a contribuir para garantir um serviço público mais ágil, eficiente e voltado para o cidadão, comprometido em fomentar a igualdade no Brasil. Esse Projeto conseguiu criar uma forte parceria entre as duas instituições, permitindo à ENAP obter excelentes resultados na capacitação de servidores públicos federais em Brasília e em algumas escolas parceiras.

A parceria atual com a ENAP aplicará tecnologias e metodologias de ensino/aprendizagem desenvolvidas em conjunto com a CSPS a outras Escolas de Governo nas cinco regiões do Brasil marcadas por altos níveis de pobreza e desigualdade. A ENAP pretende incentivar a capacidade das escolas parceiras regionais para capacitar servidores públicos envolvidos na prestação de serviços aos brasileiros, além de adotar métodos de aprendizagem inovadores para trabalhar com ministérios e secretarias especiais em programas sociais e em questões relacionadas a direitos humanos e igualdade de gênero e raça, aplicando a aprendizagem para solucionar problemas de desenvolvimento.

Considerando sua missão de desenvolver competências em servidores públicos, a ENAP pretende priorizar, no âmbito de seu Projeto de cooperação com o Canadá, ações destinadas a fortalecer a capacidade de governança do País, trabalhando em conjunto com escolas de referência em cada uma das cinco regiões brasileiras: Norte, Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul. Ênfase especial será dada às áreas mais pobres do País, localizadas nas regiões Nordeste e Norte.

O foco deste Projeto é coerente com a Estratégia das Américas do Governo canadense, que destaca três áreas: governança, produtividade econômica e necessidades humanas básicas. O

Capítulo 2: Desenho do Projeto

Projeto estenderá os esforços de desenvolvimento de capacidade do primeiro Projeto aos servidores mais próximos das "linhas de frente" da prestação de serviços, fortalecendo, assim, a eficácia do governo nessas áreas.

Este Projeto tem uma grande chance de sucesso, em grande parte porque segue de perto os princípios do desenvolvimento efetivo:

a) Baseia-se na **propriedade local** sólida do Projeto do início ao fim – a ENAP mostrou, no primeiro Projeto, sua capacidade para produzir excelentes resultados com os recursos recebidos;

b) A **estreita parceria** desenvolvida entre a CSPS e a ENAP durante cinco anos, no âmbito do projeto anterior. As duas organizações têm trabalhado em conjunto para enfrentar os desafios e obstáculos que dificultam a implementação do Projeto, bem como para criar soluções que têm levado os resultados a ultrapassar as metas inicialmente estabelecidas;

c) A CSPS e a ENAP têm sido muito eficazes em **rastrear os resultados** do Projeto anterior, e não apenas no curto prazo, mas também com acompanhamento após um intervalo de tempo mais longo, para validar a qualidade dos resultados obtidos;

d) Houve **forte apoio** dos governos tanto canadense como brasileiro ao Projeto anterior, bem como uma valorização dos resultados obtidos. As duas instituições prestaram seu apoio quando necessário e mostraram-se ávidas para facilitar a obtenção das metas do Projeto;

e) O Projeto anterior desenvolveu capacidade tanto na CSPS como na ENAP para dar continuidade ao trabalho de reforma e propiciou a participação de escolas parceiras brasileiras em diferentes regiões do país. A ENAP agora está pronta para estender sua influência direta a outras instituições brasileiras e empregar a aprendizagem como ferramenta de mudanças.

Capítulo 2: Desenho do Projeto

2.2 ANÁLISE DA MATRIZ LÓGICA (AML)

País	Brasil / Distrito Federal (Brasília)	Número do Projeto:
Nome do Projeto	Projeto "Desenvolvimento de Capacidade de Governança". Projeto de cooperação entre a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP e *a Canada School of Public Service* – CSPS	Orçamento:
Agência Executora	*Canada School of Public Service* – CSPS	Gerente do Projeto:
		Membros da Equipe:

SUMÁRIO NARRATIVO	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES DE DESEMPENHO	PRESSUPOSTOS E RISCOS
Objetivo Geral	**Resultados de Longo Prazo (*Impact*)**	**Indicadores**	**Pressupostos e Riscos**
Contribuir para a redução da pobreza e das desigualdades no Brasil, por meio do desenvolvimento de servidores para a prestação de serviços públicos efetivos e voltados para o cidadão.	Serviços públicos eficientes e voltados para o cidadão, em particular nas regiões do Brasil com níveis mais elevados de pobreza e desigualdade.	1. Número de práticas inovadoras na prestação de serviços voltada para o cidadão, introduzidas na gestão pública. 2. Grau de eficiência na prestação de serviços públicos voltados para o cidadão. 3. Percepção da qualidade dos serviços prestados ao cidadão.	Pressupostos: • Enfoque continuado no aumento da igualdade social como uma prioridade do governo. • Interesse e compromisso continuados com a melhoria dos serviços ao cidadão. Riscos: • Mudanças de prioridades e redistribuição de recursos no governo, com a conseqüente alocação de menos recursos para a capacitação de servidores públicos, gerando um impacto negativo no papel desempenhado pela ENAP.
Objetivo Específico	***Resultados de Médio Prazo (Outcomes)***	***Indicadores***	***Pressupostos e Riscos***
Fortalecer a capacidade de servidores públicos federais, estaduais e municipais no Brasil para desenvolver e ofertar programas de capacitação e gerenciar políticas públicas descentralizadas.	1. Fortalecimento da capacidade da ENAP e das Escolas Parcerias para desenvolver e ofertar programas de capacitação que contribuam para a melhoria da gestão e da prestação de serviços públicos.	1.1 Existência de uma rede consolidada de escolas e outros parceiros, abordando questões comuns de desenvolvimento de capacidade, com vistas a harmonizar práticas. 1.2 Número de Escolas Parceiras capazes de desenvolver e ofertar, com sucesso, programas inovadores de capacitação. 1.3 Percentual de aumento da demanda por programas de capacitação customizados. 1.4 Grau em que os servidores públicos estão integrando conhecimentos e habilidades	Pressupostos: • Reconhecimento continuado do papel da ENAP como centro de referência na capacitação de dirigentes e gerentes estratégicos do Governo brasileiro, bem como na qualidade e inovação de seus produtos e serviços. • Compromisso dos servidores públicos e de seus supervisores com a introdução de novas práticas em seu local de trabalho. • CSPS e outros parceiros canadenses comprometidos e com capacidade e

Capítulo 2: Desenho do Projeto

		recém-adquiridos em seu local de trabalho. 1.5 Grau em que novas metodologias são incorporadas na ENAP e nas Escolas Parceiras.	disponibilidade para cumprir os objetivos do Projeto. Riscos: • Fraco desempenho das instituições parceiras envolvidas no Projeto no Brasil, o que poderia levar à sua exclusão/ substituição. • Rotatividade de servidores públicos.
	2. Fortalecimento da capacidade de gestão do Ministério do Desenvolvimento Social do governo federal, para implementar políticas/programas específicos descentralizados, e fortalecimento da capacidade de gestão e articulação das Secretarias Especiais do governo federal.	2.1 Grau em que novas práticas estão sendo aplicadas em um determinado programa de desenvolvimento social. 2.2 Grau em que conhecimentos recém-adquiridos são incorporados nas Secretarias Especiais e Ministérios. 2.3 Grau de incorporação de novas práticas sobre questões de diversidade.	
Recursos	***Resultados de curto prazo (Outputs)***	***Indicadores***	***Pressupostos e Riscos***
Contribuições dos parceiros brasileiros e canadenses. A contribuição de CND$ 1.7 milhão da CIDA deverá ser alocada da seguinte forma: • Cursos de capacitação • Oficinas/Seminários • Processo de Aprendizagem Organizacional • Processo de Aprendizagem-Ação (*Action-Learning*) • Assistência Técnica • Serviços de interpretação e tradução • Serviços de gestão do Projeto • Monitoramento e Avaliação	1.1 Fortalecimento das habilidades e conhecimentos das equipes da ENAP e das Escolas Parceiras para elaborar, desenvolver e ofertar programas de capacitação inovadores.	1.1.1 Número de servidores da ENAP e das Escolas Parceiras qualificados em tópicos prioritários de gestão (grupo de instrutores, pesquisadores e técnicos). 1.1.2 Número adicional de especialistas em aprendizagem aptos a ministrar, com sucesso, programas de capacitação. 1.1.3 Número e qualidade de programas de capacitação inovadores desenvolvidos/ adaptados e ofertados pela ENAP e pelas Escolas Parceiras. 1.1.4 Qualidade do desempenho dos instrutores ao ministrar novos cursos.	Pressupostos: • Servidores públicos comprometidos com a implementação de novos conhecimentos e habilidades adquiridos. • Dirigentes abertos à implementação de novas metodologias e práticas.
	1.2 Novas metodologias de ensino e pesquisa incorporadas e disseminadas pela ENAP e pelas Escolas Parceiras.	1.2.1 Número e qualidade das metodologias de cursos e pesquisas adaptados, organizados e ofertados pela ENAP e pelas Escolas Parceiras. 1.2.2 Número de eventos de aprendizagem relacionados com novas metodologias, organizados e ofertados pelas Escolas Parceiras (Café com Debate e Mesa-Redonda de Pesquisa-Ação) 1.2.3 *Benchmarking* de cursos recém-adaptados. 1.2.4 Grau em que novas metodologias de ensino e pesquisa são incorporadas aos eventos de aprendizagem.	
	1.3 Melhoria das competências de liderança e gestão pública dos servidores brasileiros.	1.3.1 Número e percentual de servidores públicos com conhecimentos e capacidades aprimorados (divididos por gênero, região, níveis federal, estadual e local).	

Capítulo 2: Desenho do Projeto

		1.3.2 Grau de aumento nos conhecimentos e nas habilidades dos participantes de cursos e eventos de aprendizagem (ferramentas: avaliação de reação, aprendizagem e transferência).	
	2.1 Gerentes dotados de novas competências de gestão para melhorar a implementação de programas/ políticas sociais descentralizadas.	2.1.1 Número e percentual de gerentes e membros de equipes que seguem e implementam seu plano de ação (por gênero). 2.1.2 Grau de aumento nos conhecimentos e nas habilidades dos formuladores de políticas, a fim de melhorar a implementação de políticas descentralizadas.	
	2.2 Melhoria no desempenho de gestão de programas/ políticas sociais específicas descentralizadas.	2.2.1 Número de novas ferramentas de gestão, monitoramento e avaliação aprimoradas/ desenvolvidas e implementadas. 2.2.2 Qualidade do desempenho da gestão após o processo de aprendizagem-ação.	
	2.3 Maior conhecimento sobre legislação, formulação e melhoria de políticas públicas relativas a questões de gênero e diversidade.	2.3.1 Grau de conscientização dos principais beneficiários no que se refere a questões de gênero, raça e diversidade, na perspectiva dos direitos humanos. 2.3.2 Número e percentual de interessados (*stakeholders*) com maiores conhecimentos de legislação, formulação e melhoria de políticas públicas envolvendo questões de gênero, raça e diversidade, na perspectiva dos direitos humanos. 2.3.3 Grau de aumento dos conhecimentos e habilidades dos formuladores de políticas, a fim de melhorar a implementação de políticas públicas.	

Capítulo 2: Desenho do Projeto

2.3 ABRANGÊNCIA E BENEFICIÁRIOS:

A abrangência e os beneficiários esperados foram discutidos durante a fase inicial de desenho, em 2006, e incluídos na proposta detalhada do Projeto. Ambos foram examinados e validados pelos Parceiros do Projeto na primeira reunião realizada em setembro de 2007. A abrangência e o número de beneficiários serão monitorados conforme o Quadro de Relatórios do Projeto. Os Parceiros do Projeto definiram metas de beneficiários diretos e indiretos para cada resultado de curto prazo (*output*), durante as consultas realizadas em junho de 2008.

A expectativa é de que os beneficiários diretos do Projeto no curto prazo sejam os Participantes das Atividades, que incluem seis Escolas de Governo brasileiras, o Ministério do Desenvolvimento Social e as três Secretarias Especiais – Raça, Direitos Humanos e Políticas para as Mulheres. As atividades do Projeto desenvolverão, inicialmente, as competências das equipes técnicas da ENAP e das seis Escolas Parceiras brasileiras. As Secretarias Especiais desenvolverão suas competências participando de atividades relacionadas com diversidade. No médio prazo, os servidores públicos brasileiros se beneficiarão diretamente por meio da participação em eventos de aprendizagem adaptados a partir de cursos e metodologias canadenses e oferecidos pelas Escolas Parceiras. No longo prazo, na medida em que as habilidades dos servidores públicos brasileiros forem sendo desenvolvidas e aplicadas, os brasileiros se beneficiarão da melhoria na implementação de programas sociais e no desenvolvimento de políticas sociais. As atividades relacionadas à realização de cursos buscarão atender a meta de capacitar, do total de participantes, 50% de servidores públicos federais e 50% de servidores estaduais e municipais.

Aproveitando a parceria entre a CSPS e a ENAP, que resultou na transferência e adaptação bem sucedidas de cursos e metodologias canadenses, o novo Projeto ultrapassa o núcleo do serviço público em Brasília, alcançando escolas de governo em regiões mais carentes do Brasil. À semelhança do papel da CSPS no primeiro Projeto, a ENAP fortalecerá a capacidade das Escolas Parceiras regionais para capacitar os servidores públicos envolvidos na prestação de serviços aos brasileiros. A CSPS continuará a fortalecer o papel da ENAP de principal centro de expertise em Administração Pública no Brasil, organizando missões brasileiras à CSPS e missões canadenses ao Brasil e fornecendo experiências canadenses para serem transferidas e compartilhadas com as Escolas de Administração Pública brasileiras. A CSPS também facilitará o intercâmbio estruturado entre ministérios dos Governos canadense e brasileiro, o que resultará na aplicação mais direta de aprendizagem a questões de políticas e programas sociais do Brasil.

O desafio assumido nesse Projeto é a adaptação de conhecimento e aprendizagem com vistas à melhoria na implementação de políticas e programas sociais. Para tanto, a CSPS e a ENAP introduzirão novos cursos nos currículos das escolas parceiras e incorporarão novos métodos e tecnologias de aprendizagem como, por exemplo, comunidades de prática virtuais e um componente de tutoria (*mentoring*) entre o *Human Resources and Skills Development Canada* (HRSDC) e o Ministério do Desenvolvimento e Combate à Fome (MDS) do Brasil.

Capítulo 2: Desenho do Projeto

Um grupo selecionado de 10 dirigentes brasileiros e canadenses envolvidos em um processo de capacitação especializado em aprendizagem-ação (*action learning*) compartilhará conhecimentos e experiências no desenvolvimento, na implementação, no monitoramento e na avaliação de políticas sociais nos níveis federal, estadual e municipal. Espera-se que o grupo brasileiro, por sua vez, compartilhe seus conhecimentos e suas habilidades com membros da rede de monitoramento de programas sociais no Brasil e, subseqüentemente, aplique suas habilidades e seus conhecimentos para melhorar o monitoramento e a avaliação dos Centros de Referência em Assistência Social (CRAS).

Durante as consultas realizadas em Brasília em junho de 2008 com Parceiros do Projeto, os moderadores brasileiros facilitaram uma discussão com os Parceiros do Projeto sobre sua abrangência e os beneficiários esperados. Os resultados foram consolidados na tabela abaixo:

Tabela 2.3 – Abrangência e Beneficiários:

Resultado Esperado de Longo Prazo: Serviços públicos eficientes e voltados para o cidadão, em particular nas regiões do Brasil com níveis mais elevados de pobreza e desigualdade.	
Beneficiários Diretos: Organizações públicas brasileiras nos níveis federal, estadual e municipal de governo.	**Beneficiários Indiretos:** Cidadãos brasileiros em geral e cerca de 15 milhões de famílias cadastradas nos 4.196 Centros de Referência em Assistência Social (CRAS), localizados em 3.159 municípios brasileiros (em 2007).
Efeitos Potenciais do Projeto: Positivos – Melhoria do desempenho das organizações públicas brasileiras.	**Efeitos Potenciais do Projeto:** Positivos – acesso universal aos serviços públicos no Brasil e melhoria da assistência social a famílias mais pobres no Brasil.
Resultado Esperado de Médio Prazo (1): Fortalecimento da capacidade da ENAP e das Escolas Parceiras para desenvolver e ofertar programas de capacitação que contribuam para a melhoria da gestão e da prestação de serviços públicos.	
Beneficiários Diretos: ENAP e seis Escolas de Governo Parceiras (UFPA, FUNDAJ, UCS/SAEB, ESCOLAGOV/MS, ENCE/IBGE, IMAP); 500 servidores públicos da ENAP e das Escolas Parceiras (meta de 50% de participação feminina).	**Beneficiários Indiretos:** Servidores públicos brasileiros federais, estaduais e municipais que participam de cursos / eventos de aprendizagem na ENAP e nas Escolas Parceiras (em 2007, aproximadamente 55 mil servidores foram capacitados na ENAP e nas seis Escolas de Governo Brasileiras que são parceiras neste Projeto).
Efeitos Potenciais do Projeto: Positivos – Programas de capacitação oferecidos pela ENAP e pelas Escolas Parceiras mais focados na melhoria da gestão e prestação de serviços públicos.	**Efeitos Potenciais do Projeto:** Positivos – maior eficiência e qualidade no desempenho dos servidores públicos brasileiros que participam de cursos / eventos de capacitação na ENAP e nas Escolas

Capítulo 2: Desenho do Projeto

	Parceiras.
Resultado Esperado de Médio Prazo (2): Fortalecimento da capacidade de gestão do Ministério do Desenvolvimento Social do Governo Federal para implementar políticas/ programas específicos descentralizados, e fortalecimento da capacidade de gestão e articulação das Secretarias Especiais do governo federal.	
Beneficiários Diretos: - 2 áreas do Ministério de Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS): Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação (SAGI) e Secretaria Nacional de Assistência Social (SNAS). Um total de 9 dirigentes diretamente envolvidos, incluindo Secretários, Diretores, Coordenadores-Gerais, Gerentes e Assessores Técnicos. - 3 Secretarias Especiais ligadas à Presidência da República: Secretaria Especial dos Direitos Humanos (SEDH), Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres (SPM), Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (SEPPIR). Um total de 9 servidores públicos diretamente envolvidos, incluindo Secretários, Diretores, Coordenadores-Gerais, Gerentes e Assessores Técnicos.	**Beneficiários Indiretos:** - Áreas equivalentes nas 27 unidades federativas brasileiras (26 estados e 1 Distrito Federal), responsáveis pelo monitoramento de programas de assistência social (cerca 150 servidores), com potencial para compartilhar conhecimentos adquiridos com órgãos públicos municipais. - ENAP, 6 Escolas Parceiras e 90 instituições da Rede Nacional de Escolas do Governo (cerca de 150 diretores, especialistas em aprendizagem, formuladores/ coordenadores de cursos e especialistas em questões de gênero, raça e diversidade).
Efeitos Potenciais do Projeto: Positivos – Fortalecimento da capacidade da SAGI e da SNAS em planejamento, comunicação e desenvolvimento de recursos humanos, para desenvolver uma rede descentralizada de monitoramento de programas de assistência social. Positivos – Fortalecimento da capacidade da SEDH, SPM e SEPPIR para promover a inclusão de questões de gênero, raça e diversidade em programas de capacitação de servidores públicos ofertados por Escolas de Governo brasileiras.	**Efeitos Potenciais do Projeto:** Positivos – Fortalecimento da capacidade de órgãos estaduais para monitorar programas de assistência social descentralizados e usar informações coletadas para fins de gestão. Positivos – A ENAP e as Escolas de Governo brasileiras se beneficiarão de diretrizes, conteúdos de cursos e metodologias de aprendizagem sobre questões de gênero, raça e diversidade.
Resultado Esperado de Curto Prazo (1.1): Fortalecimento das habilidades e conhecimentos das equipes da ENAP e das Escolas Parceiras para elaborar, desenvolver e ofertar programas de capacitação inovadores. **Resultado Esperado de Curto Prazo (1.2):** Novas metodologias de ensino e pesquisa incorporadas e disseminadas pela ENAP e pelas Escolas Parceiras.	
Beneficiários Diretos: 135 pessoas que trabalham na ENAP (45	**Beneficiários Indiretos:** 200 dirigentes brasileiros que participarão de

Capítulo 2: Desenho do Projeto

servidores do corpo técnico e instrutores) e nas Escolas Parceiras (90 servidores do corpo técnico e instrutores), que estarão diretamente envolvidos nas atividades do Projeto (meta de 50% de participação feminina).	cursos / eventos de capacitação canadenses adaptados ao contexto brasileiro e realizados na ENAP e nas Escolas Parceiras durante o Projeto (meta de 50% de participação feminina).
Efeitos Potenciais do Projeto: Positivos – Aumento de habilidades e conhecimentos de diretores, coordenadores-gerais, coordenadores de cursos, especialistas em aprendizagem e instrutores da ENAP e das Escolas Parceiras (estimados em 70 mulheres e 65 homens). Positivos – Novos cursos incorporados ao currículo da ENAP; cursos da CSPS adaptados ao contexto brasileiro compartilhados com as Escolas Parceiras; e eventos de capacitação que incorporam metodologias inovadoras ofertados pela ENAP e pelas Escolas Parceiras. Novos conteúdos sobre questões e perspectivas de diversidade integrados aos cursos.	**Efeitos Potenciais do Projeto:** Positivos – Dirigentes públicos brasileiros desenvolvem competências em liderança e gestão e adquirem novas perspectivas relativas à inclusão de questões de diversidade em políticas e programas públicos (estimados em 100 mulheres e 100 homens).
Resultado Esperado de Curto Prazo (1.3): Melhoria das competências de liderança e gestão pública dos servidores brasileiros.	
Beneficiários Diretos: 200 dirigentes brasileiros que participarão de cursos / eventos de capacitação canadenses adaptados ao contexto brasileiro e realizados na ENAP e nas Escolas Parceiras durante o Projeto.	**Beneficiários Indiretos:** Equipes (aproximadamente 1.000 servidores públicos brasileiros) que trabalham com os dirigentes capacitados na ENAP e nas Escolas Parceiras durante as atividades do Projeto.
Efeitos Potenciais do Projeto: Positivos – Dirigentes públicos brasileiros com competências de liderança e gestão desenvolvidas (estimados em 100 mulheres e 100 homens).	**Efeitos Potenciais do Projeto:** Positivos – Equipes com melhor desempenho coordenadas por dirigentes públicos brasileiros que desenvolveram novas competências de liderança e gestão pública.
Resultado Esperado de Curto Prazo (2.1): Gerentes dotados de novas competências de gestão para melhorar a implementação de programas/ políticas sociais descentralizadas. **Resultado Esperado de curto prazo (2.2):** Melhoria no desempenho de gestão de programas/ políticas sociais específicas descentralizadas.	
Beneficiários Diretos: - 1 Secretária, 1 Diretor e 5 Coordenadores-Gerais, Gerentes e Assessores Técnicos da SAGI/MDS (5 mulheres e 4 homens); e - 2 assessores da SNAS/MDS. Total de 9 servidores públicos (4 mulheres e 5	**Beneficiários Indiretos:** Aproximadamente 150 servidores públicos de órgãos estaduais responsáveis pelo monitoramento de programas de assistência social.

Capítulo 2: Desenho do Projeto

homens).	
Efeitos Potenciais do Projeto: Positivos – Aumento das competências de dirigentes e gerentes da SAGI e SNAS para planejar conjuntamente e implementar de maneira efetiva programas sociais descentralizados.	**Efeitos Potenciais do Projeto:** Positivos – Aumento da capacidade de gerentes estaduais para monitorar programas sociais descentralizados e disseminar melhores práticas de monitoramento nos municípios.
Resultado Esperado de Curto Prazo (2.3): Maior conhecimento sobre legislação, formulação e melhoria de políticas públicas relativas a questões de gênero e diversidade.	
Beneficiários Diretos: 9 servidores públicos da SEDH, SPM e SEPPIR, que estarão diretamente envolvidos nas Atividades do Projeto (Secretários, Diretores, Coordenadores-Gerais, Gerentes e Assessores Técnicos) (4 mulheres e 5 homens).	**Beneficiários Indiretos:** - 150 servidores públicos da ENAP, de 6 Escolas Parceiras e de 90 instituições da Rede Nacional de Escolas de Governo (diretores, especialistas em aprendizagem, formuladores/coordenadores de cursos e especialistas em questões de gênero, raça e diversidade, com a meta de 50% de participação feminina).
Efeitos Potenciais do Projeto: Positivos – Maior conhecimento por parte de dirigentes e gerentes das três Secretarias Especiais de como melhorar as políticas públicas brasileiras envolvendo questões de gênero, raça e diversidade, na perspectiva dos direitos humanos.	**Efeitos Potenciais do Projeto:** Positivos – Maior conhecimento por parte de diretores e especialistas em aprendizagem das Escolas de Governo brasileiras de como incluir questões de gênero, raça e diversidade em programas de capacitação de servidores públicos, de forma estratégica.

O objetivo deste Projeto é transferir e desenvolver capacidade em cada um dos parceiros brasileiros, para que cada participante posteriormente compartilhe os conhecimentos adquiridos em suas respectivas instituições. Assim, os beneficiários secundários deste Projeto serão os indivíduos que se matricularem nos cursos, quando estes houverem sido transferidos da CSPS para a ENAP e, finalmente, para as Escolas Parceiras Brasileiras (EPB). Outros beneficiários indiretos serão os indivíduos que dependem de políticas e programas descentralizados desenvolvidos pelo Ministério do Desenvolvimento Social e implementados nos Centros de Referência em Assistência Social (CRAS), em 3.159 municípios de todo o País.

Avaliações periódicas serão realizadas pelos Parceiros brasileiros, com o objetivo de obter dados sobre os beneficiários esperados de cada instituição. Um questionário também será disseminado seis e dezoito meses após os eventos de capacitação, a fim de averiguar se os beneficiários indiretos estão sendo alcançados por este Projeto.

Considerando as iniciativas do Projeto para promover equidade de gênero e diversidade, será incentivada a participação de mulheres e pessoas de diferentes etnias e culturas como beneficiários diretos das atividades previstas. O enfoque em questões sensíveis a gênero e diversidade na fase de desenho das atividades favorecerá a inclusão dessa abordagem transversal

Capítulo 2: Desenho do Projeto

ao logo da execução do Projeto. Além disso, atividades de conscientização dos Parceiros do Projeto sobre questões de diversidade estão planejadas especificamente para que as Secretarias Especiais aumentem sua capacidade de estabelecer uma rede de conhecimentos sólidos sobre a importância dessas questões e como elas podem ser abordadas no serviço público brasileiro.

As regiões Norte e Nordeste do Brasil serão especialmente beneficiadas, por serem áreas com os níveis mais elevados de pobreza no País e necessitarem de maior apoio para o desenvolvimento de capacidades. As demais Escolas Brasileiras foram selecionadas estrategicamente como parceiras, conforme sua capacidade para trabalhar como pólos de referência em práticas inovadoras de políticas públicas e para disseminar os benefícios do Projeto a outras escolas de sua região, por meio da Rede Nacional coordenada pela ENAP. As cinco regiões do Brasil estão representadas.

Capítulo 2: Desenho do Projeto

2.4. TEMAS TRANSVERSAIS – ESTRATÉGIA DE GÊNERO E DIVERSIDADE:

Em conformidade com a política da CIDA sobre Igualdade de Gênero e Prioridades de Desenvolvimento Social, os requisitos listados abaixo são recomendados para a incorporação de considerações de gênero em um projeto bilateral. Esses atributos foram levados em consideração nas discussões com os Parceiros do Projeto e nas recomendações de dois especialistas brasileiros em questões de igualdade de gênero e diversidade no Serviço Público. Após as consultas aos Parceiros do Projeto, realizada em junho de 2008, e uma oficina para desenvolvimento da estratégia de gênero e diversidade, em agosto de 2008, as ações descritas a seguir foram recomendadas para assegurar que questões de gênero e diversidade sejam consideradas, analisadas, abordadas, integradas, monitoradas e avaliadas durante a implementação do Projeto de Desenvolvimento de Capacidade de Governança no Brasil. A proposta detalhada para a estratégia de diversidade, desenvolvida como resultado da oficina realizada na ENAP, encontra-se nos Anexos do PIP.

- **Realizar análise de gênero e integrar constatações ao planejamento do programa e do Projeto:**
  Ações: CSPS e ENAP contrataram Consultores em Diversidade (Alexandre Franca Barreto e Vera Soares) para realizar uma análise de gênero antes da implementação do Projeto. A análise identificou áreas onde a ação se faz necessária e foi incluída na estratégia de diversidade. Os pontos fracos potenciais na formulação do Projeto foram reconhecidos e estratégias para abordá-los foram desenvolvidas.

- **Buscar a participação de organizações e indivíduos locais com experiência em igualdade de gênero:**
  Especialistas em diversidade e igualdade foram envolvidos desde o início do processo de planejamento, a fim de apoiar as Secretarias Especiais (parceiros locais) a desenvolver uma estratégia de diversidade. O relatório completo contendo as recomendações das Secretarias Especiais está incluído nos Anexos do PIP.

- **Avaliar o impacto potencial do Projeto ou do programa sob o aspecto da igualdade de gênero e garantir que os potenciais impactos negativos em homens e mulheres sejam considerados**
  Uma consultora em diversidade, Vera Soares, foi contratada e elaborou resultados de gênero claros, mensuráveis e alcançáveis. Sua obtenção será mensurada por indicadores sensíveis ao gênero, tanto qualitativos como quantitativos, que assegurem a coleta de dados básicos desagregados por sexo e etnia. Tanto os resultados como os indicadores estão incluídos neste sumário e podem ser vistos na tabela abaixo.

- **Trabalhar para assegurar a participação eqüitativa de mulheres como decisoras em todas as atividades:**

Capítulo 2: Desenho do Projeto

Foram identificados meios para assegurar a ampla participação de mulheres e homens no processo de planejamento e na representação nos comitês de planejamento. O Projeto buscará assegurar uma taxa de participação feminina de 50% nas Atividades.

- **Integrar a igualdade de gênero aos resultados do Projeto desde o início e desenvolver indicadores de desempenho sensíveis ao gênero no âmbito dos resultados de curto, médio e longo prazo (*outputs*, *outcomes* e *impacts*):**
  Indicadores sensíveis ao gênero tanto qualitativos como quantitativos foram desenvolvidos e estão incluídos na tabela abaixo, na Análise da Matriz Lógica (AML) e no Quadro de Avaliação de Desempenho.

- **Especificar recursos e resultados relacionados com o desenvolvimento da capacidade do governo e de parceiros da sociedade civil para implementar programas que apóiem a igualdade de gênero:**
  Um orçamento específico foi alocado a atividades que assegurem a obtenção de resultados em igualdade de gênero/diversidade, conforme mostra a tabela abaixo na categoria "Recursos e Responsabilidades".

- **Desenvolver, como parte do Plano de Implementação do Projeto, uma estratégia para execução de uma programação que apóie a igualdade de gênero:**
  Uma estratégia específica foi apresentada na forma de um documento escrito conceitualizado pela consultora Vera Soares e está incluída nos Anexos do PIP. Trechos dessa estratégia foram extraídos e incluídos na tabela abaixo.

- **Desenvolver um processo de seleção que atribua um peso adequado à avaliação da capacidade de implementadores, consultores e agências executoras, para abordar a igualdade de gênero nas tarefas ou nos enfoques específicos do projeto ou programa:**
  Os parceiros e implementadores foram selecionados com base em seu compromisso e sua capacidade para promover a igualdade de gênero, levando em consideração os cursos que ministram e os programas e políticas sociais que implementam. Cada uma das Escolas Parceiras foi considerada a melhor em sua região para ofertar esses tipos de programas. A CSPS auxiliará as Escolas Parceiras a melhorar ainda mais o conteúdo do material que utilizam. A escolha de consultores e especialistas terá como base sua expertise nas questões relacionadas a gênero/diversidade.

- **Criar contratos e termos de referência que incluam papéis e responsabilidades claramente definidos, bem como resultados e objetivos específicos relacionados com a promoção da igualdade de gênero:**
  Todos os contratos referentes à inclusão de conteúdos relativos a igualdade de gênero/diversidade conterão produtos, papéis e responsabilidades específicos para a consecução das metas de diversidade e gênero.

Capítulo 2: Desenho do Projeto

Abordagem da Questão de Gênero x Diversidade

Embora a CIDA exija uma estratégia especificamente relacionada com a Igualdade de Gênero, o Projeto deseja abordar essa questão em uma estratégia mais ampla para a promoção da diversidade, por duas razões:

1. Diversidade é um conceito mais amplo que engloba não apenas gênero, como também muitos outros aspectos que integram a agenda do Governo brasileiro, inclusive raça e direitos humanos.
2. Como o Governo brasileiro adota o conceito de diversidade para formular políticas de promoção da igualdade, a estratégia do Projeto estará mais sintonizada os propósitos da administração pública do Brasil.

A definição mais ampla de diversidade apresentada acima orientará a implementação de atividades relacionadas com os temas transversais do Projeto, focados em igualdade de gênero e raça na perspectiva dos direitos humanos, conforme descrito abaixo:

Tabela 2.4.1 – Sumário da Estratégia de Gênero e Diversidade

Elementos da Estratégia	**Sumário da Análise**
Objetivo Estratégico	Contribuir para a construção de um Brasil para todos, fortalecendo o sentimento de pertencimento, maximizando o potencial e contribuição de todas as pessoas.
Fundamentação Lógica	A abordagem de questões de gênero, raça e diversidade, por meio de discussões, orientação de especialistas temáticos e desenvolvimento de estratégias com Parceiros do Projeto, assegura a potencialidade das ações do Projeto e sua intenção de contribuir para a melhoria da gestão pública no Brasil, como forma de reduzir a pobreza e as desigualdades sociais, inclusive de gênero.
Princípios Estratégicos	1. É preciso desenvolver medidas específicas por meio de políticas, leis, procedimentos, normas, crenças e atitudes que permitam promover a igualdade nas políticas públicas, incluindo questões de gênero, raça e diversidade, na perspectiva dos direitos humanos. 2. É preciso desenvolver capacidades dos servidores públicos para lidar com questões de gênero, raça e direitos humanos, a fim de garantir que a implementação de políticas públicas tenha como objetivo promover a igualdade. 3. Políticas e programas devem reconhecer as diferentes experiências e situações dos grupos historicamente discriminados, tais como as mulheres e os negros. 4. As opiniões, as necessidades e os interesses das mulheres devem definir a agenda de uma forma que apóie o avanço na direção de relações iguais entre homens e mulheres.

Capítulo 2: Desenho do Projeto

Elementos da Estratégia	Sumário da Análise
Principais Desafios	1. A consideração de gênero no contexto mais amplo de diversidade, para englobar uma visão mais relevante da desigualdade no Brasil. 2. Desafios para as escolas de governo: que os Planos Nacionais, programas e ações das Secretarias Especiais se tornem mais conhecidos e familiares para as Escolas de Governo, a fim de que possam ser incluídos em programas de capacitação de servidores públicos. 3. Desafios para os servidores públicos: que sejam capazes de considerar a inclusão de dimensões de igualdade relacionadas a raça, gênero e diversidade – na perspectiva dos direitos humanos – no planejamento, no monitoramento e na avaliação de programas e políticas públicas, de forma a contribuir para o fortalecimento da boa governança. 4. Desafios para o MDS: incluir as dimensões de igualdade de gênero e raça no desenvolvimento de programas sociais, levando em consideração as experiências específicas em torno da questão da pobreza para a mulher e o negro. Atualmente, os principais programas sociais voltados para a redução da pobreza, beneficiam mulheres e negros porque ambos constituem a maior parte da população brasileira pobre. No entanto, esses programas não contam com medidas específicas para esses dois grupos destinadas a eliminar desigualdades.
Resultados Esperados	Fortalecimento da capacidade da ENAP e das Escolas Parceiras Brasileiras para desenvolver e oferecer programas de capacitação que levem em conta questões de gênero, raça e diversidade. Fortalecimento da capacidade do MDS e das Secretarias Especiais para formular políticas e programas específicos descentralizados que considerem questões de gênero e diversidade.

Tabela 2.4.2 – Atividades, Recursos e Monitoramento da Estratégia de Gênero e Diversidade

Atividades	Oficina sobre planejamento da estratégia de diversidade (realizada em agosto de 2008).
	Comunidade de Prática estabelecida para que os Parceiros do Projeto iniciem um diálogo entre profissionais e troquem conhecimentos e experiências com especialistas temáticos sobre a consideração de questões de gênero e diversidade em programas e políticas sociais no Canadá e no Brasil.
	Oficina para o intercâmbio de conhecimentos e experiências entre dirigentes canadenses e brasileiros sobre legislação e políticas nas áreas de raça, gênero e diversidade, na perspectiva dos direitos humanos.
	Mesa Redonda de Pesquisa-Ação com escolas de governo, centrada na área de diversidade, gênero e raça e relacionada com a perspectiva de direitos humanos.

Capítulo 2: Desenho do Projeto

<table>
<tr><td></td><td colspan="2">Revisão do material com orientações para a "Formação de Formadores" ("Training for trainers"), contendo reflexões sobre diversidade e desigualdades, a ser compartilhado com as Escolas Parceiras e a Rede de Escolas de Governo brasileira (90 instituições).</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2">Elaboração do relatório Anual para incorporação da estratégia de diversidade – Anos: 1, 2 e 3.</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2">Apresentação dos resultados obtidos com a estratégia de diversidade e recomendações ao Comitê Diretor do Projeto – Anos: 1, 2 e 3.</td></tr>
<tr><td rowspan="9">Responsabilidades e Recursos</td><td>Atividade</td><td>Recursos</td></tr>
<tr><td>Oficina sobre planejamento da estratégia de diversidade (realizada em agosto de 2008).</td><td>ENAP: $2.240</td></tr>
<tr><td>Oficina e Comunidade de Prática para o intercâmbio de conhecimentos e experiências entre dirigentes canadenses, sobre legislação e políticas nas áreas de raça, gênero e diversidade, na perspectiva dos direitos humanos.</td><td>CIDA: $ 5.000
ENAP: $ 560</td></tr>
<tr><td>Mesa-Redonda de Pesquisa-Ação com escolas de governo, voltada para a área de diversidade, gênero e raça e relacionada com a perspectiva dos direitos humanos.</td><td>CIDA: $3.696
ENAP: $1.680</td></tr>
<tr><td>Revisão do material com orientações para a "Formação de Formadores" ("Training for trainers"), contendo reflexões sobre diversidade e desigualdades, a ser compartilhado com as Escolas Parceiras e a Rede de Escolas de Governo brasileira (90 instituições).</td><td>ENAP: $560
CIDA: $2.016</td></tr>
<tr><td>Elaboração de Relatório Anual sobre a incorporação da estratégia de diversidade – Anos: 1, 2 e 3.</td><td>CIDA: $6.048</td></tr>
<tr><td>Apresentação de resultados obtidos com a estratégia de diversidade e recomendações ao Comitê Diretor do Projeto – Anos: 1, 2 e 3</td><td>CIDA: $3.024
ENAP: $1.680</td></tr>
<tr><td>Total de custos relacionados a honorários e viagens de consultores em diversidade.</td><td>CIDA: $19.784
ENAP: $6.720</td></tr>
<tr><td>Monitoramento do Desempenho</td><td colspan="2">O Monitoramento do Desempenho ocorrerá por meio do estabelecimento de indicadores básicos, que possam ser usados como referência para mensurar quaisquer mudanças que venham a ocorrer na implementação do Projeto. Os indicadores básicos a serem coletados e mensurados, no que se refere a gênero e diversidade são:

a. Escolas Parceiras Brasileiras (EPB)
1. Grau de conhecimento e uso dos Planos Nacionais das Secretarias Especiais, como diretrizes para o desenvolvimento de estratégias e atividades de capacitação de servidores públicos.
2. Número de cursos e atividades que abordam ou consideram questões de gênero, raça e diversidade (Coletar: Nome do curso/atividade, descrição,</td></tr>
</table>

Capítulo 2: Desenho do Projeto

	freqüência com que o curso/atividade ocorre, público-alvo). 3. Número de servidores ou colaboradores das EPB, que são especialistas em questões de gênero, raça ou diversidade (Fornecer: nomes, contato, cargos e currículo). 4. Percentual de homens, mulheres, negros e brancos capacitados anualmente na ENAP e nas Escolas Parceiras (Verificar se essa informação está disponível). **b. Secretarias Especiais:** 5. Grau de conhecimento de políticas e experiências do Governo canadense em questões de gênero, raça e direitos humanos. 6. Número de Escolas de Governo, além da ENAP, com as quais as Secretarias Especiais trabalham para desenvolver atividades de capacitação em gênero, raça e diversidade (identificar nomes das escolas e programas que tenham sido desenvolvidos). **c. Ministério do Desenvolvimento Social (MDS):** 7. Grau de conhecimento e uso dos Planos Nacionais das Secretarias Especiais, como diretrizes para o desenvolvimento de indicadores específicos referentes a gênero, raça e diversidade no monitoramento e na avaliação de programas sociais. 8. Percentual e tipos de indicadores relacionados com gênero, raça e diversidade, usados no monitoramento dos Centros de Referência em Assistência social (CRAS).

Capítulo 2: Desenho do Projeto

2.5. ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE RISCOS

Os riscos que poderiam prejudicar o alcance dos resultados esperados foram discutidos entre a CSPS e a ENAP, durante a fase inicial de desenho do Projeto. Os riscos foram classificados de acordo com seu nível e sua probabilidade de ocorrência. Os pressupostos que precisam ser mantidos para que os resultados esperados sejam alcançados também foram identificados. As estratégias de mitigação dos riscos são especificadas na tabela 2.5.

Os seguintes riscos e pressupostos foram identificados na Proposta Detalhada do Projeto, recomendada para aprovação em dezembro de 2006:

Pressupostos:

- Enfoque continuado no aumento da igualdade social como uma prioridade do governo;
- Interesse e compromisso continuados com a melhoria dos serviços ao cidadão;
- Reconhecimento continuado do papel da ENAP como centro de referência na capacitação de dirigentes e gerentes estratégicos do Governo brasileiro, bem como na qualidade e inovação de seus produtos e serviços.
- Compromisso dos servidores públicos e de seus supervisores com a introdução de novas práticas em seu local de trabalho.
- CSPS e outros parceiros canadenses comprometidos e com capacidade e disponibilidade para cumprir os objetivos do Projeto.
- Servidores públicos comprometidos com a implementação de novos conhecimentos e habilidades adquiridos.
- Dirigentes abertos à implementação de novas metodologias e práticas.

Riscos:

- Mudanças de prioridades e redistribuição de recursos no governo, com a conseqüente alocação de menos recursos para a capacitação de servidores públicos, gerando um impacto negativo no papel desempenhado pela ENAP.
- Fraco desempenho das instituições parceiras envolvidas no Projeto no Brasil, o que poderia levar à sua exclusão/ substituição.
- Rotatividade de servidores públicos.

Capítulo 2: Desenho do Projeto

Tabela 2.5 – Estratégias de mitigação identificadas na Proposta Detalhada do Projeto:

Risco	***Nível***	***Conseqüências***	***Estratégia de mitigação***
1. Mudanças de prioridades e redistribuição de recursos no governo, com a conseqüente alocação de menos recursos para a capacitação de servidores públicos.	Baixo	Redução de recursos destinados à capacitação de servidores públicos.	Maior ênfase em formas menos onerosas de aprendizagem como, por exemplo, educação a distância.
2. Fraco desempenho das instituições parceiras envolvidas no Projeto no Brasil, o que poderia levar à sua exclusão/ substituição.	Médio	Algum parceiro brasileiro ou canadense poderá se retirar do Projeto ou apresentar fraco desempenho.	Acompanhamento constante com os parceiros e comunicação com potenciais substitutos. Considerando as 90 instituições da Rede Nacional de Escolas de Governo, a ENAP dispõe de outras Escolas Parceiras em cada uma das cinco regiões do País, que podem ser mobilizadas rapidamente para substituir parceiros que desistirem do Projeto ou apresentarem um fraco desempenho.
3. Rotatividade de servidores públicos.	Alto	Transferência insatisfatória de conhecimentos para o local de trabalho.	Oferecer cursos para um grupo de 5 a 6 servidores públicos da mesma instituição.

Estratégia de Mitigação de Riscos:

Os riscos que poderiam comprometer o alcance dos resultados esperados incluem mudanças no governo e no foco de melhoria de programas e políticas sociais para o alívio da pobreza. A ENAP e outros Parceiros Brasileiros possuem uma boa capacidade de interlocução junto à Administração Federal para comunicar os objetivos e as realizações do Projeto. Os contatos estão bem estabelecidos e serão mantidos com os dirigentes da Administração Pública brasileira, a fim de garantir a permanência de interesses de longo prazo durante mudanças de governo. Em uma esfera mais micro, as taxas de rotatividade no serviço público brasileiro são altas, gerando o risco de que os servidores envolvidos em atividades do Projeto possam sair ou mudar de órgão. Para mitigar o risco de não transferência de conhecimentos ao local de trabalho, foi criada uma comunidade virtual para que os servidores públicos envolvidos no Projeto se familiarizem com atividades realizadas, atuais e planejadas. Os novos servidores que entrarem no Projeto serão informados na medida em que forem envolvidos nas Atividades. Isso também mitigará o risco

Capítulo 2: Desenho do Projeto

decorrente da integração de um novo parceiro às Atividades do Projeto, quando uma instituição apresentar um fraco desempenho e precisar ser substituída.

As instituições parceiras foram selecionadas com base em seu interesse e compromisso no alcance dos objetivos do Projeto. Nesse sentido, as seis Escolas Parceiras foram selecionadas no âmbito de uma rede mais ampla, para disseminar os conhecimentos adquiridos em suas instituições e regiões. Ademais, cada instituição designou um representante para os Comitês Diretor, Gestor e de Assessoramento Técnico do Projeto, a fim de assegurar engajamento e colaboração no planejamento e no desenvolvimento das Atividades, bem como na elaboração de relatórios.

Para reduzir o risco de que os conhecimentos transferidos não sejam disseminados ou aplicados, a CSPS e a ENAP se certificarão de que as parcerias, capacitações e transferências de tecnologias incluam uma variedade de representantes das instituições parceiras, de forma que, se qualquer indivíduo deixar a organização, o processo de transferência de tecnologias não será interrompido. Além disso, as atividades serão desenvolvidas para assegurar facilidade de transferência e disseminação. Avaliações pós-atividade serão realizadas para verificar o grau em que os conhecimentos estão sendo adquiridos e aplicados nas instituições Parceiras e no serviço público brasileiro.

O Projeto depende de contribuições tanto financeiras como em espécie das dezesseis instituições parceiras. Para monitorar qualquer falta de recursos, a CSPS e a ENAP formularão orçamentos estimativos para as atividades, os quais serão compartilhados com as instituições parceiras. A CSPS monitorará e informará as despesas reais *versus* as despesas previstas, em comparação aos resultados esperados.

A estratégia de monitoramento de riscos atualizada encontra-se no Capítulo 5 do PIP "Informações sobre o Projeto" e foi desenvolvida com base em discussões mantidas com Parceiros do Projeto desde a sua aprovação.

Capítulo 2: Desenho do Projeto

2.6 SUSTENTABILIDADE:

A ENAP e a CSPS desenvolveram uma sólida parceria em um projeto bilateral anterior, executado entre 2002 e 2007, o que contribuiu para fortalecer a ENAP como um centro de referência para a capacitação, em gestão pública, de dirigentes e gerentes do governo federal. A cooperação da ENAP com a CSPS fortaleceu a capacidade da Escola para oferecer novos cursos, eventos de capacitação, estudos e pesquisas em administração pública estratégica, a servidores públicos federais lotados em Brasília e nos estados.

O fortalecimento institucional da ENAP tem contribuído, em grande parte, para a capacitação de servidores públicos comprometidos com uma gestão pública mais transparente, eficiente, eficaz, igualitária e voltada para o cidadão. Além disso, em linha com sua própria missão como instituição federal, a ENAP tem desempenhado um papel importante na disseminação de novos conhecimentos entre outras escolas de governo, por meio do Programa de Parceria (nove escolas, cinco regiões do País) e da Rede Nacional de Escolas de Governo (que reúne 90 organizações nos níveis federal, estadual e local). A ENAP e a CSPS adotaram uma abordagem de compartilhamento e transferência de conhecimentos, em que a CSPS fornece a expertise. Essa abordagem tem se mostrado sustentável para além do término do Projeto, uma vez que a ENAP atualmente compartilha a expertise adquirida do Canadá com outras Escolas de Governo de sua rede de parceiros. Essa abordagem de "formar formadores" continuará neste Projeto, com a ENAP fornecendo expertise e as Escolas Parceiras compartilhando esses conhecimentos adquiridos com outras Escolas de Governo no âmbito da rede.

O Projeto também busca estender o impacto do processo de aprendizagem referente à prestação de serviços públicos descentralizados a todas as regiões brasileiras, com mais ações sendo realizadas nas regiões Norte e Nordeste do País. Para tanto, a seleção de seis Escolas de Governo como Parceiros do Projeto favorece o fortalecimento institucional dessas escolas, por meio da capacitação de seu corpo técnico e de melhoria na qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos servidores públicos. Essas escolas atuarão não apenas como referência em seus Estados, mas também como replicadores de novos conhecimentos e práticas de aprendizagem inovadoras em suas regiões. Essas Escolas terão acesso a novas metodologias e tecnologias de ensino e pesquisa que contribuirão para a melhoria de seus processos de trabalho e seus programas de capacitação, para a qualificação de seus recursos humanos, e para a otimização/ redução de custos com o uso intensivo de educação a distância e trabalho em rede. Espera-se que suas ações no âmbito estadual e regional sejam expandidas, a exemplo do papel desempenhado pela ENAP no Projeto anterior.

A inclusão do MDS e das Secretarias Especiais da Administração Federal fortalecerá a rede e a cooperação entre Ministérios e Escolas de Governo, além de desenvolver a capacidade das Escolas para focar a aplicação de práticas de aprendizagem ao local de trabalho. Esse é um aspecto fundamental para que os resultados do Projeto sejam diretamente aplicados à realidade e gerem impactos em termos de redução da pobreza e das desigualdades.

Capítulo 2: Desenho do Projeto

O objetivo geral do Projeto de melhorar o desenvolvimento e a prestação de serviços públicos, em particular em regiões do Brasil com níveis mais altos de pobreza e desigualdade, é igualmente uma prioridade da Administração Federal brasileira. Dessa forma, as Atividades e os resultados esperados contarão com um alto nível de apoio político e possivelmente obterão os recursos financeiros necessários para sua continuidade após o término do Projeto. Como as Atividades do Projeto estão em conformidade com o escopo de atuação e o orçamento das instituições parceiras contarão com recursos em espécie para sua implementação e recursos financeiros necessários para sua continuidade.

Finalmente, a participação de universidades e órgãos do governo canadenses nas Atividades do Projeto, caracterizada por um intercâmbio permanente de conhecimentos e experiências, tais como comunidades de prática e o grupo de aprendizagem-ação (*action learning*), assegurará o estabelecimento de vínculos de cooperação entre parceiros brasileiros e canadenses, para além do término deste Projeto.

Um plano de sustentabilidade mais detalhado, sobre a apreensão, disseminação e aplicação dos conhecimentos adquiridos e das habilidades desenvolvidas por meio das Atividades do Projeto, será formulado no Ano 2.