



**BRASIL
23+7
CONTRA A FOME**
Um Plano Sustentável
de Governança em Rede
para o enfrentamento da fome e
a recuperação da Segurança
Alimentar e Nutricional
no Brasil até 2030

DIÁRIO DE BORDO



Resumo

Este trabalho é uma entrega à Fundação Escola Nacional de Administração Pública (Enap), relativa ao Bloco 3 para a conclusão do **Programa LideraGov de Desenvolvimento de Líderes da Administração Pública Federal 2022**. Apresenta os resultados do mergulho de uma equipe multidisciplinar no desafio de olhar, crítica e analiticamente, a realidade brasileira, sob a perspectiva da inovação e da mudança. Desafio nada trivial quando se trata de uma sociedade cada vez mais complexa, num contexto pós-pandêmico e em meio à

transição do Governo Federal. Desafio que a equipe abraçou como uma oportunidade ímpar de aplicar os conhecimentos vivenciados ao longo do curso, identificar lacunas na gestão pública e aproveitar janelas que se abrem no **Plano de Diretrizes do Governo eleito**¹. Desafio cumprido com grande satisfação ao propor arranjos estratégicos, viáveis e exequíveis de **governança em rede** – chamando ao palco os governos subnacionais – para tratar do Direito Humano à Alimentação Adequada², com a esperança de que retornem à agenda pública brasileira em 2023: **o enfrentamento da fome e a recuperação da Segurança Alimentar e Nutricional**. Essa escolha dialoga com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS 2 - Fome Zero) da **Agenda 2030 das Nações Unidas** e, portanto, busca gerar valor e impacto tanto na retomada da gestão descentralizada e participativa, e, sobretudo, na vida das milhões de pessoas em situação de fome e vulnerabilidade social no Brasil.

Equipe LideraGovers G7

Camila Furtado Discacciati - Presidência da República - Brasília-DF

Kátia Regina Souza Simões - DNIT - Curitiba-PR

Kênia Cristina Rosa e Silva - Ministério da Saúde - Belo Horizonte-MG

Márcio Fernandes Maurício - Enap - Brasília-DF

Mariana Carvalho Pinheiro - Adaps - Brasília-DF

Romualdo Anselmo dos Santos - CGU - Salvador-BA

Rubia Lenza - IBGE - Belo Horizonte-MG

¹ Disponível em:

https://divulgacandcontas.tse.jus.br/candidaturas/oficial/2022/BR/BR/544/candidatos/893498/5_1659820284477.pdf. Consulta em 28.out.2022

² Art. 6º da Constituição Federal, 1988 (incluído pela PEC nº 47/2003)



Sumário

1. FORMAÇÃO DA EQUIPE E ORGANIZAÇÃO DAS ATIVIDADES

2. IDENTIFICAÇÃO E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA: Design Thinking e uso da Plataforma Miro

2.1. Problema

2.2. Dados, evidências e percepções

2.3. Causas do problema

2.4. Visão de Futuro desejável em relação ao problema

2.5. Conjunto de Atores implicados

2.6. Iniciativas existentes que dialogam com a solução do problema

2.7. Mudança / Inovação pretendida

2.8. Motivo da proposição

2.9. Abrangência

2.10. Relevância

2.11. Viabilidade

2.12. Exequibilidade

2.13. Valor Público que pretende gerar

2.14. Narrativa: a Governança em Rede para o enfrentamento de um problema complexo

2.15. Plano de Comunicação

3. ESTRUTURA DO PLANO ESTRATÉGICO COLETIVO: Eixos Estratégicos e Propostas Prioritárias

3.1. Eixo Estratégico 1 - Estrutura de Governança

3.2. Eixo Estratégico 2 - Monitoramento e Avaliação

3.3. Eixo Estratégico 3 - Comunicação

3.4. Eixo Estratégico 4 - Formação

4. CONCLUSÃO

5. REFERÊNCIAS

ANEXOS

REGISTRO FOTOGRÁFICO



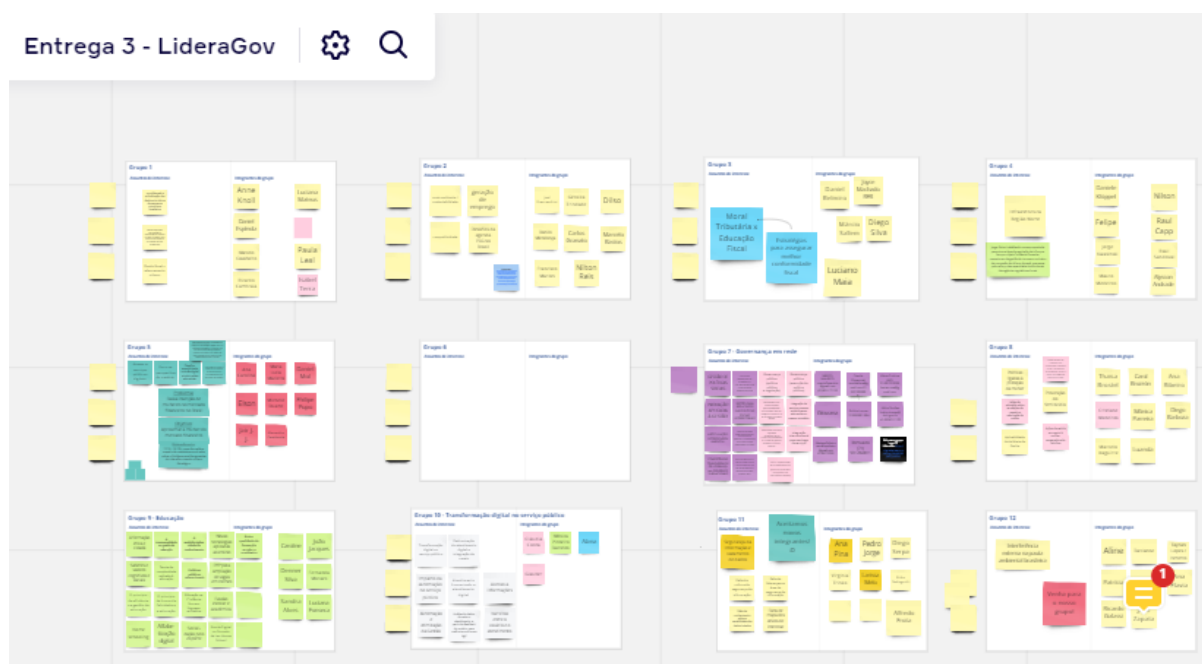
1. FORMAÇÃO DA EQUIPE E ORGANIZAÇÃO DAS ATIVIDADES

A equipe responsável pela realização deste trabalho foi formada a partir de um painel criado pela turma do LideraGov 2022 no Miro³ para a escolha dos temas e a formação das equipes. À medida que os temas foram sendo propostos, os lideragovers buscaram se inserir conforme interesses e afinidades.

Vale ressaltar que esse exercício ocorreu após um percurso de vivências de aprendizagens proporcionadas pelo Programa, que resultaram em duas entregas anteriores: a primeira, de cunho mais pessoal, contendo reflexões individuais acerca das competências trabalhadas no Bloco I; e a segunda, um Plano de Ação para atingimento dos objetivos finalísticos, envolvendo a cadeia de comando e a equipe de cada lideragover em seu próprio ambiente de trabalho, conforme as competências abordadas no Bloco II.

Neste terceiro e último Bloco do Programa, as equipes deveriam apresentar um plano estratégico coletivo de enfrentamento de um problema público relevante.

Figura 1. Painel LideraGov.



³ https://miro.com/app/board/uXjVPPG2M58=

No quadro nº 7, foi proposto o tema da Governança em Rede, com foco na gestão de políticas sociais. Enquanto as pessoas foram se inscrevendo, houve a oportunidade de registrar um *brainstorming* assíncrono, o que proporcionou um primeiro registro dos assuntos e das impressões relacionadas ao tema.

Esse exercício incorporou a noção de que “Gestão Estratégica é um processo de desenho das escolhas/caminhos para se atingir um determinado resultado com a consequente execução das ações/projetos/iniciativas que conduzirão à expectativa desse resultado”⁴.

A partir disso – e de um exercício de aplicação da metodologia OKR⁵, no qual se trabalhou a notícia veiculada na mídia de que o Brasil havia entrado novamente no “Mapa da Fome”⁶, a equipe decidiu focar nas políticas sociais voltadas para o enfrentamento da fome e, subsequentemente, buscar mais informações sobre os conceitos ligados a essa problemática, como os de “segurança e insegurança alimentar e nutricional”.

Figura 2. *Brainstorming* e inscrições do G7.



⁴ FASSINI, Fábio. Sessão 15 do LideraGov (13 e 14/10/2022)

⁵ Idem.

⁶ Mais adiante, a equipe descobriu que “Mapa da Fome” - apesar de ainda ser empregada pela mídia - foi uma ferramenta criada pela ONU para apontar os países que não tinham acesso adequado aos alimentos, a fim de acompanhar os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM). O Brasil saiu deste mapa em 2014, por meio de estratégias de segurança alimentar e nutricional aplicadas desde meados da década de 1990. No entanto, voltou a figurar no cenário a partir de 2015, obtendo um especial agravamento ao longo da pandemia de Covid-19. Em 2022, o **Segundo Inquérito Nacional sobre Insegurança Alimentar no Contexto da Pandemia de Covid-19** no Brasil apontou “que 33,1 milhões de pessoas não têm garantido o que comer — o que representa 14 milhões de novos brasileiros em situação de fome. Conforme o estudo, mais da metade (58,7%) da população brasileira convive com a insegurança alimentar em algum grau: leve, moderado ou grave”. Disponível em:

<https://www12.senado.leg.br/noticias/infomaterias/2022/10/retorno-do-brasil-ao-mapa-da-fome-da-onu-preocupa-senadores-e-estudiosos>. Consulta em 31.out.2022.

Em seguida, foi criado um grupo no whatsapp para compartilhamento de ideias, informações, artigos, planos de governo, pesquisas, notícias etc., bem como facilitação do agendamento das reuniões online. A primeira aconteceu no dia 10 de outubro de 2022, na plataforma Google Meet, da qual emergiram⁷:

A. Algumas preocupações:

- Compreender a governança em rede como um processo de geração de valor;
- Reconhecer e criar valor público nos processos de gestão das políticas sociais voltadas à resolução desse problema complexo que é a fome;
- Explorar o pensamento estratégico em torno do ciclo dessas políticas públicas;
- Realizar análises sistêmicas, leituras de cenários, compreensão acerca da governança em rede, como estratégia de engajamento de governos subnacionais;
- Traçar e propor diretrizes estratégicas para implementar uma governança em rede capaz de articular ações de combate à problemática da fome;

B. Primeiras constatações:

- Mau uso pelos gestores municipais dos dados disponíveis para a formulação de políticas sociais;
- Cidades inteligentes envolvem mais do que tecnologia: é hora da população opinar em tempo real sobre os problemas;
- Há inúmeros problemas de governança pública;
- A importância da intersetorialidade para resolver problemas públicos complexos, como fome, acesso a serviços públicos de qualidade etc.;
- Falta de capacidades institucionais;

C. Questões norteadoras/diretrizes:

- Como encurtar o prazo para a política chegar na ponta?;
- Como conseguir amarração com entidades privadas? Qual o papel delas?;
- Como identificar problemas, capacitar municípios em temas transversais, buscando uma governança em rede?;
- Como gerar valor público, com cidadãos corresponsáveis para produzir resultados?;
- Mapear proposta e estrutura do “Liderando para o Desenvolvimento” e “Cidades que Transformam” (programas da Enap que envolvem prefeitos e lideranças locais na construção de alternativas e aperfeiçoamento de estratégias, com foco no cumprimento dos ODS).

⁷ Mais registros desta reunião encontram-se no Anexo I deste trabalho.

Além do constante debate no grupo do whatsapp, os encontros síncronos na modalidade remota proporcionaram momentos de troca de experiências e debates sobre a temática escolhida e os temas trabalhados nas sessões do LideraGov, os quais geraram vários *insights* para a construção do trabalho.

Os encontros para as reuniões e entrevistas cumpriram o seguinte cronograma:

- 10/10 (segunda) - 19h30 (plataforma Google Meet)
- 19/10 (quarta) - 19h30 (idem e Miro)
- 26/10 (quarta) - 19h30 (idem e Miro)
- 31/10 (segunda) - 19h30 (plataforma Teams)
- 02/11 (quarta/feriado) - 09h (idem)
- 04/11 (sexta) - 08h30 - entrevista com Elisabetta Recine, ex-Presidente do Conselho Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional - Consea⁸ (idem)
- 13/11 (segunda) - 16h (idem)
- 16/11 (quarta) - 15h - entrevista com Adriana Phillips Ligiéro, Coordenadora do Programa “Cidades Que Transformam” da Enap (plataforma Google Meet)
- 19/11/2022 (sábado) - 15h (plataforma Teams)
- 22/11/2022 (terça) - 17h (idem)

Foram mais de dezesseis horas de trabalho síncrono, em dez encontros, incluindo as entrevistas. Além das entrevistadas, foram consultados: Lilian Rahal, ex-Secretária Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional - Sesan (conforme Roteiro de Entrevista semiestruturada anexa); Tiago Falcão ex-Secretário Extraordinário para a Superação da Extrema Pobreza (MDS) e ex-Secretário Nacional de Renda de Cidadania (Ministério da Cidadania), sobre pesquisa do Banco Mundial⁹; João Victor Domingues (Coordenador-Geral de Capacitação de Altos Executivos/Enap) e Isadora Lacava (Coordenadora do Programa Liderando para o Desenvolvimento/Enap)¹⁰, sobre a estratégia de formação de prefeitos e lideranças locais em gestão pública e setores estratégicos.

2. IDENTIFICAÇÃO E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA: Design Thinking e uso da Plataforma Miro

Nossa jornada de reflexões e debates acerca do desafio proposto pelo LideraGov para a realização deste trabalho partiu de algumas tentativas de identificação do problema. Foram momentos de descobertas que, normalmente, compõem a primeira parte do primeiro diamante da abordagem *Design Thinking*.

⁸ O Consea foi criado em 1993 e extinto em 2019.

⁹ Conforme noticiado em [Relatório do Banco Mundial aponta queda drástica da extrema pobreza no Brasil - Imirante.com](https://www.imirante.com.br/relatorio-do-banco-mundial-aponta-queda-drastica-da-extrema-pobreza-no-brasil), consulta em 22 nov.2022

¹⁰ Artigo disponível em: [Training Mayors: 5 lessons on learning strategies for local leadership development \(apolitical.co\)](https://apolitical.co/blog/training-mayors-5-lessons-on-learning-strategies-for-local-leadership-development). Consulta em 15 out.2022.

Figura 3. *Design Thinking* - Processo Duplo Diamante.



Essa abordagem propõe um caminho para entender o problema por meio do compartilhamento de entendimentos, observações, evidências, experiências, ideias que vão provocando debates que, por sua vez, originam *insights* e levam a redefinições e novos caminhos.

Os movimentos de divergência e convergência foram experimentados ao longo do processo. Especialmente quando, na entrevista com a Adriana Ligiéro (Enap), houve o confronto com a necessidade de refinar ainda mais nosso problema inicial.

Neste ponto, compreendemos que conseguiríamos levar o escopo deste trabalho até o início do segundo diamante, com **as propostas de arranjos de governança que poderiam contribuir para a agenda pública de enfrentamento da fome e da insegurança alimentar e nutricional**. Isso gerou a necessidade de incorporar, na elaboração das propostas prioritárias, os pontos de prototipagem, testes e iteração, a fim de se evoluir para soluções específicas, metas, prazos e responsáveis.

Figura 4. Múltiplos Atores no Estado-Rede e Conflitos de Interesse nos Resultados.

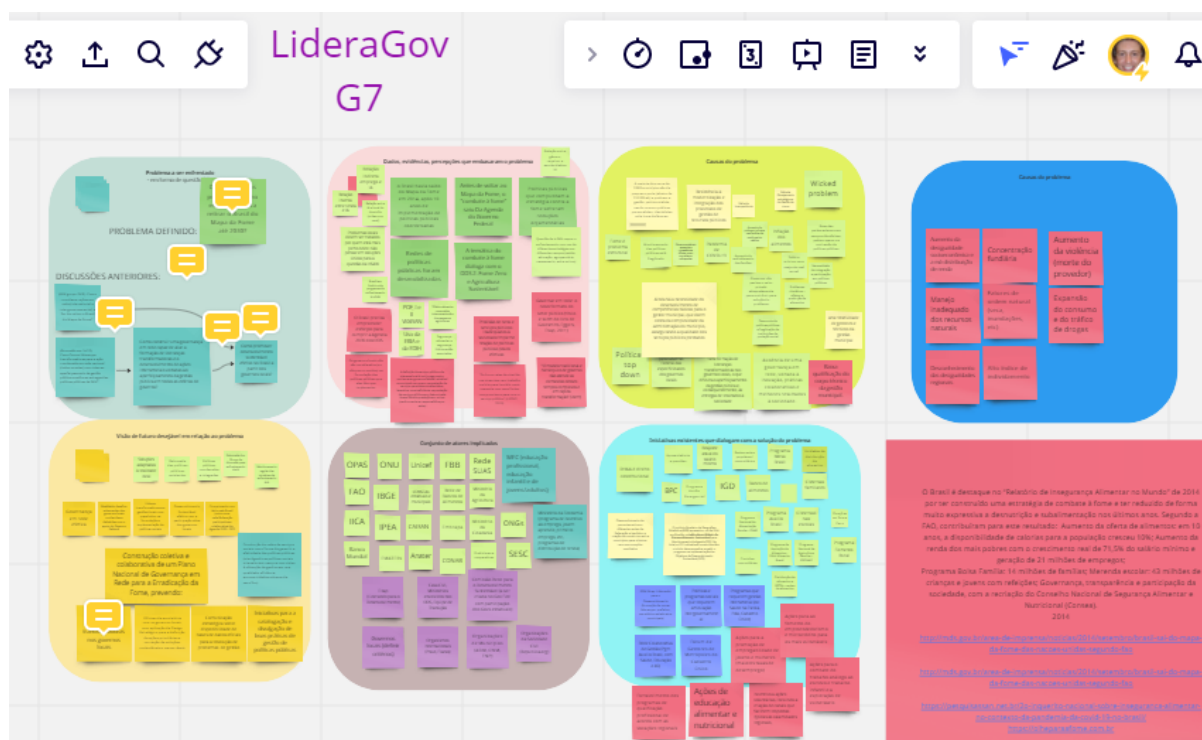


Nessa construção, tornou-se necessário resgatar os múltiplos atores num Estado-Rede e os conflitos de interesse nos resultados, bem como alguns desafios presentes na Gestão Pública Brasileira (comuns aos países da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico - OCDE), apresentados pelo professor Fernando Coelho, na Sessão 7 (em julho/2022):

- Aumento da capacidade administrativa nas três esferas de governo;
- Modernização dos institutos jurídicos e de seus instrumentos gerenciais;
- Adequação das políticas públicas à diversidade (e desigualdade) da sociedade;
- Coprodução, com transparência e controle social;
- Retomada da coordenação federativa para melhorar a governança.

Para chegar a um ponto de vista sobre o problema a ser resolvido e colocar todos “a bordo” e alinhados para saber o que se ia tentar transformar, foi criado um painel com o uso da plataforma Miro¹¹.

Figura 5. Canvas de Visão. Definição do Problema.



Como demonstrado na figura anterior, assim que a definição do problema foi sendo apurada, foi possível também avançar para os demais itens constantes da proposta da Entrega 3 do LideraGov, formando um Canvas de Visão, a partir de evidências, aprendizado com experiências anteriores, envolvimento das partes interessadas e técnicas de *design* de políticas (métodos menos lineares e preditivos).

A pesquisa qualitativa com beneficiários/usuários – que também contribuiria para melhorar as chances de desenhar uma boa solução e que, dentro da abordagem do Design Thinking, pertence ao segundo diamante –, não foi possível de ser realizada, tendo em vista o tempo insuficiente para a prototipação e testes do modelo, permanecendo como uma das propostas prioritárias dentro do Eixo de *Estrutura de Governança*.

¹¹ <https://miro.com/app/board/uXjVPOIC3CM=>

As contribuições acerca da busca pela definição do problema e do percurso até as melhores soluções – em cumprimento aos itens sugeridos na proposta do desafio pela coordenação do LideraGov – foram captadas com o emprego de metodologias e técnicas combinadas – Árvore de problemas, Mapa de Causa/Efeito, Triângulo Estratégico para soluções Colaborativas, Storytelling, Análise de viabilidade – compiladas e transpostas para um documento-base, amplamente debatido durante os encontros e, agora, revisado, conforme segue:

2.1. Problema

Como podemos estruturar arranjos de governança em rede, de forma a contribuir para o enfrentamento à fome e a recuperação da Segurança Alimentar e Nutricional no Brasil até 2030?

2.2. Dados, evidências e percepções

- 2.2.1. O Brasil tem um histórico de programas de enfrentamento à fome e à insegurança alimentar e nutricional.
- 2.2.2. O Brasil havia saído do Mapa da Fome em 2014, após dez anos de implementação de políticas públicas coordenadas.
- 2.2.3. O Brasil é destaque no “Relatório de Insegurança Alimentar no Mundo” de 2014 por ter construído uma estratégia de combate à fome e ter reduzido, de forma muito expressiva, a desnutrição e subalimentação nos últimos anos. Segundo a Food and Agriculture Organization (FAO), contribuíram para este resultado: i. Aumento da oferta de alimentos: em 10 anos, a disponibilidade de calorias para a população cresceu 10%; ii. Aumento da renda dos mais pobres com o crescimento real de 71,5% do salário mínimo e geração de 21 milhões de empregos; iii. Programa Bolsa Família: 14 milhões de famílias; iv. Merenda escolar: 43 milhões de crianças e jovens com refeições; v. Governança, transparência e participação da sociedade, com a recriação do Conselho Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional (Consea).[1]
- 2.2.4. Em 2022, o Segundo Inquérito Nacional sobre Insegurança Alimentar no Contexto da Pandemia de Covid-19 no Brasil apontou que são 125,2 milhões de pessoas em Insegurança Alimentar (IA) e 33,1 milhões de pessoas não têm garantido o que comer — o que representa 14 milhões de novos brasileiros em situação de fome. Conforme o estudo, mais da metade (58,7%) da população brasileira convive com a IA em algum grau: leve, moderado ou grave.
- 2.2.5. Antes de voltar a apresentar resultados semelhantes aos identificados no Mapa da Fome, o "combate à fome" saiu da Agenda do Governo Federal.
- 2.2.6. Políticas públicas que compunham a estratégia de enfrentamento da fome sofreram reduções orçamentárias significativas nos últimos 5 anos.
- 2.2.7. Redes de políticas públicas que compunham o Sistema de Proteção Social foram desmobilizadas.

- 2.2.8.** Brasil precisa empreender esforços para cumprir a Agenda 2030 dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e a temática do combate à fome dialoga com o ODS 2 - Fome Zero e Agricultura Sustentável.
- 2.2.9.** Questão de Insegurança Alimentar e Nutricional (IAN) é complexa e requer o enfrentamento com uso de diferentes estratégias em diferentes campos (saúde, educação, agropecuária, saneamento, entre outros).
- 2.2.10.** Há uma relação inversa entre renda e IAN e uma relação indireta entre emprego e IAN.
- 2.2.11.** Governar em rede é o novo formato do setor público (GOLDSMITH, EGGERS, Enap, 2011).
- 2.2.12.** "O modelo tradicional e hierárquico de governo não atende as demandas desses tempos complexos e em rápida transformação" (GOLDSMITH, EGGERS, Enap, 2011, p. 131).
- 2.2.13.** Em contraponto, dados do relatório divulgado pelo Banco Mundial em 07 de novembro de 2022, indicaram que o número de pessoas vivendo abaixo da linha de extrema pobreza no País reduziu de 5,4% em 2019 para 1,9% em 2020. O estudo foi feito a partir de uma atualização dos métodos utilizados para medir a renda e a pobreza ao redor do mundo. As estimativas desse estudo são usadas pela ONU (Organização das Nações Unidas) para acompanhar o progresso dos países com foco na meta de erradicar a extrema pobreza até 2030. Segundo o Banco Mundial, a extrema pobreza ocorre quando as pessoas recebem até US \$2,15 por dia.
- 2.2.14.** Apesar dos programas sociais atuais, sobretudo o Auxílio Brasil, terem diminuído o número de pessoas vivendo na extrema pobreza, essa não é uma situação sustentável em longo prazo. Assim, a busca do equilíbrio entre proteger os mais vulneráveis e garantir finanças públicas sustentáveis é um dos grandes desafios políticos importantes a serem superados nos próximos anos. Para vencer esse desafio, é preciso a implementação de políticas sociais sustentáveis, que integrem vários eixos e que levem em conta a diversidade regional e cultural do nosso país.

2.3. Causas do problema

- 2.3.1.** A fome é um problema estrutural, marcado pela concentração de renda em um pequeno estrato social, levando grande parte da população à pobreza e à insegurança alimentar.
- 2.3.2.** O monitoramento das políticas públicas de enfrentamento à IA está fragilizado.
- 2.3.3.** Falta de integração entre os diversos sistemas e informações geradas pelos diferentes Ministérios.
- 2.3.4.** Crise econômica, política e sanitária decorrentes da Pandemia de COVID-19.

- 2.3.5.** Salário mínimo sem reajuste real anual.
- 2.3.6.** Aumento do endividamento das famílias.
- 2.3.7.** Inflação dos alimentos.
- 2.3.8.** Aumento da pobreza, inclusive nas famílias de rendimentos médios.
- 2.3.9.** Emendas parlamentares nem sempre são efetivas, podem operar na contramão de políticas públicas.
- 2.3.10.** Governos não pautam o setor privado adequadamente para contribuir para a solução do problema.
- 2.3.11.** Problemas climáticos afetam a produção de alimentos - fatores de ordem natural (seca, inundações etc.).
- 2.3.12.** Aumento da desigualdade socioeconômica e a má distribuição de renda.
- 2.3.13.** Concentração fundiária.
- 2.3.14.** Manejo inadequado dos recursos naturais.
- 2.3.15.** Aumento da violência (morte do provedor) decorrente do aumento da violência e da expansão do consumo e do tráfico de drogas.
- 2.3.16.** Ainda há a necessidade do desenvolvimento de competências básicas para gestores locais, que deem conta da complexidade da administração dos municípios, assegurando a qualidade dos serviços públicos prestados nos diferentes territórios.
- 2.3.17.** Desconsideração dos desafios e das desigualdades regionais pelos formuladores e implementadores de políticas públicas na esfera federal.
- 2.3.18.** Ausência de capacitação profissional de jovens e adultos em situação de vulnerabilidade social.
- 2.3.19.** Falta de coordenação nacional de políticas públicas voltadas para o combate à fome, envolvendo setor privado, sociedade civil e governos estaduais, municipais e do Distrito Federal.
- 2.3.20.** Elevado desperdício de comida em condições de consumo por falta de programa de aproveitamento alimentar em vários setores (mercados, feiras, fábricas, restaurantes etc.).
- 2.3.21.** Dificuldade de acesso e de permanência de crianças e jovens na escola.
- 2.3.22.** Ausência de políticas públicas sustentáveis, com o objetivo de combater a pobreza e dar soluções à escassez de alimentos.
- 2.3.23.** Falta de incentivos para a produção de alimentos pelos pequenos agricultores.
- 2.3.24.** Falta de política pública específica para a produção de alimentos pelos médios produtores.

2.4. Visão de Futuro desejável em relação ao problema

Até 2030, ser um plano reconhecido pelos *stakeholders* envolvidos no enfrentamento à fome e à insegurança alimentar e nutricional no Brasil, como uma plataforma inovadora e imprescindível para o **fortalecimento das estruturas de governança em rede** e o direcionamento das políticas de segurança alimentar e nutricional do país, entregando, cada vez mais:

- 2.4.1. Inovação;
- 2.4.2. Integração;
- 2.4.3. Pluralismo;
- 2.4.4. Transparência;
- 2.4.5. Participação social;
- 2.4.6. Cooperação;
- 2.4.7. Compromisso com resultados;
- 2.4.8. Foco no cidadão;
- 2.4.9. Equidade;
- 2.4.10. Inclusão social;
- 2.4.11. Acessibilidade.

2.5. Conjunto de Atores implicados

- 2.5.1. Equipe de Transição do Governo Federal (Gestão 2023-2026);
- 2.5.2. Casa Civil, Secretaria de Governo ou órgão congênere capaz de coordenar as ações nos Ministérios e Secretarias Nacionais envolvidos no ODS 2;
- 2.5.3. Ministério da Cidadania (ou correspondente): estruturas responsáveis pela Rede SUAS, Rede Cadastro Único, Rede Colaborativa de Gestão do Programa Federal de Transferência Condicionada de Renda e pela agenda de SAN;
- 2.5.4. Ministério da Agricultura (ou correspondente);
- 2.5.5. Ministério da Saúde;
- 2.5.6. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação;
- 2.5.7. Ministério das Comunicações;
- 2.5.8. Ministério do Desenvolvimento Regional;
- 2.5.9. Ministério da Mulher, Família e Direitos Humanos;

- 2.5.10.** Ministério da Educação: responsáveis pela educação profissional, educação infantil e de jovens/adultos, institutos federais, instituições de ensino superior;
- 2.5.11.** Ministério da Economia: responsáveis pela Consultoria Executiva, Governo Digital, Programa de Incentivo ao Emprego, Jovem Aprendiz, Primeiro Emprego etc.;
- 2.5.12.** Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS);
- 2.5.13.** Colegiado Nacional de Gestores Municipais de Assistência Social (Congemas);
- 2.5.14.** Fórum Nacional de Secretários Estaduais de Assistência Social (Fonseas)
- 2.5.15.** Conselho Nacional de Saúde (CNS);
- 2.5.16.** Conselho Nacional das Secretarias Municipais de Saúde (CONASEMS);
- 2.5.17.** Fundo Nacional para o Desenvolvimento da Educação (FNDE);
- 2.5.18.** Fundação Escola Nacional de Administração Pública (Enap) e universidades;
- 2.5.19.** Institutos de Pesquisa e Estatística: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE e Instituto de Pesquisa Econômica aplicada - Ipea;
- 2.5.20.** Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa, Rede de Empresas de Assistência Técnica e Extensão Rural - Ematers, Agência Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural - Anater, Companhia Nacional de Abastecimento - Conab, Agência Nacional de Vigilância Sanitária - Anvisa;
- 2.5.21.** Rede Bancos de Alimentos;
- 2.5.22.** Sistema S: Sesc, Senai etc.;
- 2.5.23.** Organizações Não-Governamentais: Fundação Lemann, Republica.org, Ação Cidadania, Cufa, Bancos de Alimentos, Cidades sem Fome, OXFAM etc.;
- 2.5.24.** Organizações de Municípios: Associação Brasileira de Municípios - ABM, Confederação Nacional de Municípios - CNM, Frente Nacional de Prefeitos - FNP, consórcios;
- 2.5.25.** Empresas: Itaú Social, Catálise-Impacto Social, Instituto Tellus;
- 2.5.26.** Organismos e agências internacionais: ONU; OPAS; FAO; WB; IICA; Unicef; Andus/GIZ; Demos Helsinki; International Policy Centre for Inclusive Growth (IPC-IG); The socialprotection.org platform; Pipe.social.
- 2.5.27.** Controladoria-Geral da União (CGU);
- 2.5.28.** Tribunal de Contas da União (TCU).

2.6. Iniciativas existentes que dialogam com a solução do problema

- 2.6.1. O Direito Humano à Alimentação tornou-se direito constitucional com a Emenda nº 64, de 04 de fevereiro de 2010.
- 2.6.2. Estratégia Fome Zero.
- 2.6.3. Conselhos estaduais e municipais de SAN.
- 2.6.4. Pesquisas: Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF); Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD); Pesquisa Nacional de Saúde (PNS); Mapeamento de Segurança Alimentar e Nutricional (MAPASAN); Censo Demográfico.
- 2.6.5. Rede Colaborativa de Gestão do Programa Bolsa Família/Auxílio Brasil (entre coordenadores na Saúde, Educação e Assistência Social nas três esferas de governo).
- 2.6.6. Programa Nacional da Agricultura Familiar - PRONAF.
- 2.6.7. Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE.
- 2.6.8. Programa Fomento Rural.
- 2.6.9. Programa Mesa Brasil.
- 2.6.10. Instituição do salário mínimo, aposentadoria, pensões e benefícios (Benefício de Prestação Continuada - BPC e Benefícios Eventuais instituídos pela Lei Orgânica da Assistência Social - LOAS, benefícios de Programas de Transferência Condicionada de Renda federal, estaduais, municipais e do Distrito Federal).
- 2.6.11. Cisternas familiares.
- 2.6.12. Bancos de Alimentos.
- 2.6.13. Restaurantes populares/ comunitários.
- 2.6.14. Cozinhas e hortas comunitárias.
- 2.6.15. Unidades de distribuição de alimentos.
- 2.6.16. Distribuição de refeições e cestas de alimentos a Grupos Populacionais Tradicionais e Específicos (GPTEs).
- 2.6.17. Índice de Gestão Descentralizada do Programa Bolsa Família/Auxílio Brasil e Cadastro Único (IGD).
- 2.6.18. Fórum de Gestores de Metrôpoles do Cadastro Único.
- 2.6.19. Encontros Nacional e Regionais dos Coordenadores Estaduais do Programa Bolsa Família e do Cadastro Único.
- 2.6.20. Fortalecimento dos programas de qualificação profissional de acordo com as vocações regionais.
- 2.6.21. Ações de educação alimentar e nutricional.

- 2.6.22. Ações para a promoção da empregabilidade de jovens e mulheres (públicos com maiores taxas de desemprego).
- 2.6.23. Ações para fomento do empreendedorismo e microcrédito para os mais vulneráveis.
- 2.6.24. Ações para o combate do trabalho análogo ao escravo e trabalho infantil e à exploração de vulneráveis.
- 2.6.25. Incentivo a ações voluntárias, incluindo a criação de canais que facilitem respostas rápidas às calamidades regionais.
- 2.6.26. Cidades sem Fome (implantação de hortas urbanas, além da geração de trabalho e renda, estímulo à agricultura sustentável nas cidades).

2.7. Mudança / Inovação pretendida

- 2.7.1. Fortalecimento da governança da política de combate à fome por meio de instrumentos regulatórios;
- 2.7.2. Retomada das conferências municipais, estaduais e nacional, preferencialmente em formato digital;
- 2.7.3. Garantir que as iniciativas derivadas das políticas de SAN possam ser acessadas em todos os municípios, assegurando sua sustentabilidade como política de Estado;
- 2.7.4. Oportunizar pesquisas produzidas em âmbito nacional para a sistematização de informações necessárias para tomadas de decisão efetivas e sustentáveis;
- 2.7.5. Criação de plataforma para integração de dados, sistemas e ações, de forma a facilitar a implementação dos programas e ações de enfrentamento à fome e à insegurança alimentar e nutricional em todo o território nacional;
- 2.7.6. Comunicação criativa para engajamento de gestores e da sociedade civil aos programas e ações de enfrentamento à fome e à insegurança alimentar e nutricional;
- 2.7.7. Introdução a disciplinas relacionadas ao combate à fome e à pobreza nos cursos de graduação e de formação profissionalizante, visando à formação de profissionais capacitados em políticas públicas, fomentando a cultura de enfrentamento dos problemas sociais do país.

2.8. Motivo da proposição

O princípio da dignidade humana traduz uma qualidade inerente que protege os indivíduos, assegurando as condições materiais mínimas à sua sobrevivência. O atual estágio no qual o Brasil se encontra, com aproximadamente 33 milhões de brasileiros em situação de fome, sinaliza para a urgência de adoção de medidas **sustentáveis** para reversão deste cenário, com **arranjos de governança em rede**, a fim de enfrentar essa situação perversa e recuperar a segurança alimentar e nutricional e o direito humano à alimentação adequada à população brasileira.

2.9. Abrangência

O presente plano deve contemplar um amplo debate sobre a política pública de enfrentamento à fome **em todo o território nacional**, observadas as diferenças regionais, com ações transversais e integradas a serem implementadas **na perspectiva da governança em rede** entre as três esferas de governo, abarcando o diálogo efetivo com a sociedade civil e, especialmente, com a participação colaborativa de beneficiários e usuários da política.

2.10. Relevância

Os **arranjos de governança em rede** cumprem um papel importantíssimo para lidar com a insegurança alimentar e nutricional, que, por sua vez, guarda relação direta com outros níveis de insegurança, influenciando diretamente a sobrevivência humana. Nesse contexto, é determinante a apresentação de uma agenda de reconstituição do aparato institucional e no direcionamento para políticas públicas que atuarão na redução das desigualdades e na melhoria das condições de vida dos cidadãos. Para além dos aspectos vinculados à reativação da economia, deve-se resgatar direitos humanos essenciais dentre os quais o da alimentação adequada, da preservação ambiental e da promoção do bem-estar (VIGISAN-2022).

2.11. Viabilidade

As políticas de combate à insegurança alimentar e à fome adotadas entre os anos de 2002 a 2013 permitiram que, no ano de 2014, o Brasil saísse do Mapa Mundial de Fome, segundo os critérios definidos pela FAO, com uma redução de 82% da população brasileira considerada em situação de subalimentação. A definição desta política pública como prioridade contribuiu para os resultados alcançados.

Assim, com importantes critérios de sustentabilidade, vislumbra-se a viabilidade de um plano que propõe **mecanismos de arranjos de governança em rede**, a fim de retomar a agenda de segurança alimentar e combate à fome de forma estruturante e sustentável, dado o conhecimento e *expertise* vinculados à experiência anterior, a compreensão dos atores envolvidos e a existência de elementos que possam nortear quanto aos pontos que contribuíram para a descontinuidade desta política no âmbito nacional.

Registra-se, ainda, que o atual contexto é favorável à adoção das ações vinculadas à política em tela, dadas as perspectivas quanto à sua priorização apresentadas no contexto político interno e no cenário internacional.

2.12. Exequibilidade

A exequibilidade do plano proposto vincula-se, essencialmente, a fatores capazes de garantir sua sustentabilidade enquanto política de Estado, fortalecendo aspectos que, na experiência pretérita do Brasil, mostraram-se frágeis e dependentes, quase que exclusivamente, de vontade política de governantes A ou B.

São elementos a serem levados a efeito nas propostas prioritárias apresentadas dentro de cada eixo estratégico deste plano: instrumentos regulatórios específicos, adoção de mecanismos que atuem de forma efetiva na transversalidade das ações e avaliação crítica quanto à sua descontinuidade anterior.

2.13. Valor Público que pretende gerar

- 2.13.1.** Governança em rede efetiva;
- 2.13.2.** Fome erradicada no Brasil;
- 2.13.3.** Segurança alimentar e nutricional para 100% da população;
- 2.13.4.** Construção de redes de serviços sociais como forma de garantir a efetividade das políticas públicas (integrando as políticas sociais intersetoriais, sempre com vistas à obtenção de ganhos em sua qualidade, eficiência, economicidade e alcance de seus fins);
- 2.13.5.** Soluções adaptadas à realidade/ necessidade local;
- 2.13.6.** Retomada das políticas públicas pré-existentes;
- 2.13.7.** Políticas sociais públicas coordenadas e integradas;
- 2.13.8.** Retomada dos fóruns de discussão para enfrentamento da Insegurança Alimentar e Nutricional;
- 2.13.9.** Monitoramento regular das iniciativas de enfrentamento à Insegurança Alimentar e Nutricional;
- 2.13.10.** Realidade, desafios e demandas dos governos locais conhecidas e debatidas com o apoio do Governo Federal;
- 2.13.11.** Líderes transformadores em gestões locais com papel ativo na formulação, experimentação e implementação de políticas sociais, com ações integradas;
- 2.13.12.** Desenvolvimento Sustentável efetivo com a participação ativa dos governos locais, setor privado e da sociedade civil;
- 2.13.13.** Cumprimento com êxito pelo Brasil (como uma rede/federação participativa e colaborativa) das metas da Agenda 2030 da ONU, especialmente quanto ao ODS 2;
- 2.13.14.** Construção coletiva e colaborativa de um Plano Nacional de Governança em Rede para o Enfrentamento da Fome e a Recuperação da Segurança Alimentar e Nutricional no Brasil, prevendo:
 - a.** Instrumentos regulatórios que garantam a sustentabilidade dos componentes de governança da rede;
 - b.** Instrumentos regulatórios que garantam a continuidade das ações dos programas de combate à fome;

- c. Oficinas de escutatória com os governos locais, com aplicação de Design Estratégico para a definição de ações prioritárias e cocriação de soluções sustentáveis e mensuráveis;
- d. Criação de plataforma para integrar os instrumentos de governança, incluindo todos os projetos, ações, dados, informações, controles, riscos, sistemas, boas práticas, potenciais parceiros, etc., de forma a garantir uma gestão organizada e transparente dos programas de combate à fome, permitindo também que as informações para tomada de decisões e os processos de trabalho para a implementação das ações no nível local (gestores municipais), sejam disponibilizadas;
- e. Iniciativas para a catalogação e divulgação de boas práticas de gestão de políticas públicas;
- f. Georreferenciamento dos equipamentos públicos de SAN nos territórios;
- g. Comunicação estratégica sobre a disponibilidade de bases de dados oficiais para a resolução de problemas de gestão;
- h. Formação de lideranças transformadoras nos governos locais.

2.14. **Narrativa: a Governança em Rede para o enfrentamento de um problema complexo**

Desde quando o cientista Josué de Castro mostrou ao mundo o problema da fome no Brasil, em 1947, o país teve que percorrer um árduo caminho até se ver livre do “Mapa da Fome”, o que aconteceu só em 2014, em cumprimento aos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM). Foram tentativas variadas, que só lograram êxito quando, a partir de 2003, o enfrentamento à fome e à insegurança alimentar e nutricional realmente entraram na Agenda do Governo Federal, e foram abarcadas sob a Estratégia Fome Zero.

- Como isso aconteceu?
- Quais os mecanismos que contribuíram para a vitória, mesmo que efêmera, contra esse mal tão perverso?
- Por que, agora em 2022, o país se vê envolto com esse mesmo fantasma?

São perguntas que nos levam a olhar para o auge e a decadência de algumas políticas públicas que, certamente, precisam ser revisitadas sob o prisma da inovação na gestão pública e da governança em rede.

Essas lentes, quando aplicadas ao Federalismo brasileiro, mostram que os governos subnacionais apresentam fragilidades em suas estruturas organizacionais, em especial, as relacionadas às disparidades em relação às suas capacidades estatais, ao nível de capacitação dos gestores e servidores públicos, bem como ao acesso a dados, informações e sistemas de governo.

Esse conjunto de fatores dificulta o planejamento adequado das ações de políticas públicas e a aplicação de recursos de forma eficiente e transparente.

Com o compromisso do Brasil com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), no qual figura o enfrentamento à fome (ODS 2), torna-se urgente revisar as políticas implementadas que surtiram efeitos, quais seus entraves e, principalmente, descobrir quais os motivos que levaram à sua descontinuidade.

É redesenhar um novo marco de colaboração e coordenação em rede, que considere as especificidades dos governos locais, as diferenças regionais e, especialmente, colocando a população em situação de fome no centro das atenções.

No aspecto da gestão descentralizada, é notório que decisões com base na análise e avaliação de dados e informações são mais propensas a produzir resultados desejados. E, apesar de termos uma grande quantidade de dados produzidos por diversos órgãos de governo e entidades da sociedade civil, pouco é usado pelos gestores públicos.

Essa situação é resultado de alguns fatores tais como:

- Cultura baseada na utilização da experiência individual na solução de problemas;
- Formação e profissionalização dos gestores de baixa qualidade (falta de conhecimento ou capacidade);
- Desconhecimento da existência de dados de pesquisas, estudos, relatórios e dificuldade de acesso a dados/informações, uma vez que os órgãos e entidades utilizam plataformas e softwares diversos.

Disponibilizar, portanto, uma plataforma com informações sistematizadas, adequadas, confiáveis, claras, relevantes e em tempo oportuno é condição essencial para a tomada de decisão mais assertiva.

Em novembro de 2022, o Tribunal de Contas da União (TCU) apresentou a Lista de Alto Risco na Administração Pública Federal¹², apontando como vulnerabilidade na execução de políticas públicas:

- Sistemas pulverizados e desconexos;
- Ausência de levantamento e integração de sistemas e sem interface com outros essenciais à gestão das políticas;
- Falta da certificação de área responsável por migração de dados;
- Inconsistências e sobreposições nos sistemas georreferenciados.

Esse contexto indica a necessidade do estabelecimento de um conjunto de estratégias de gestão que possam garantir a eficácia das decisões, a efetividade das ações de políticas públicas e o controle dos gastos públicos. Isso fortalece o Plano ora definido, qual seja, uma plataforma unificada, convergindo para uma única ferramenta a estrutura de governança, parceiros, planos de ação, normativos, informes, processos, sistemas e

¹² <https://sites.tcu.gov.br/listadealtorisco/>

demais dados e informações que reflitam as ações e os resultados das políticas de segurança alimentar e nutricional.

Ademais, requer-se que, para o real uso da ferramenta na tomada de decisão, ela seja conhecida e, também, de domínio dos *stakeholders* relacionados ao enfrentamento da fome e à recuperação da Segurança Alimentar e Nutricional no Brasil.

Como benefícios resultantes da implantação da plataforma de integração das Políticas Públicas de Combate à Insegurança Alimentar e Nutricional, pode-se citar:

- Fortalecer a capacidade institucional dos entes subnacionais, em especial dos municípios, sobretudo em relação à implementação de políticas públicas;
- Conectar, capacitar, instrumentalizar e engajar gestores públicos de todos os níveis de governo;
- Disseminar conhecimento e boas práticas de gestão de políticas públicas de combate à insegurança alimentar e nutricional;
- Fortalecer a cultura de ter as políticas sociais como norte/tema estruturante para as tomadas de decisão dos gestores, com a participação ativa da sociedade civil e dos usuários das políticas públicas;
- Possibilitar a entrega de serviços públicos de valor, com eficiência e transparência na utilização de recursos públicos e que reflitam as necessidades e anseios da população brasileira;
- Formar redes de parceria que possibilitem a abrangência e a melhoria contínua das ações/programas de combate à insegurança alimentar e nutricional.
- Promover a integração da estratégia com as partes interessadas por meio de uma comunicação clara, eficiente e tempestiva.

Certamente, a implementação do Plano BRASIL 23+7 CONTRA A FOME, sugerido para ser aplicado a partir do ano de 2023, quando restarem sete anos para o cumprimento da Agenda 2030, requer: vontade política, patrocínio das lideranças da Administração Pública e um amplo debate entre setores, governos, sociedade civil, empresas socionresponsáveis, com ouvidos atentos à população brasileira em situação de fome e insegurança alimentar e nutricional.

2.15. Plano de Comunicação

Compreende-se que um plano de comunicação é peça fundamental no processo de elaboração das políticas públicas, uma vez que é por meio dele que se planeja uma estratégia de comunicação de governo capaz de atingir os objetivos da política pública em questão. Por esse motivo, a equipe decidiu abordá-lo aqui – como um dos itens constantes da proposta do LideraGov – e, dada sua relevância estratégica para o Plano proposto,

estruturá-lo também como um dos quatro eixos estratégicos, com as respectivas propostas prioritárias.

Neste momento, apresentam-se os registros que balizaram a estruturação do Eixo Estratégico correspondente:

- 2.15.1.** Um plano de comunicação permite que sejam fornecidas as informações com eficiência às partes interessadas, sendo necessário identificar as mensagens que devem ser promovidas, para quem ela será direcionada e em quais canais.
- 2.15.2.** Ademais, deve ser abrangente para dar sentido a todas as ações de comunicação e ordenar os objetivos de curto e médio prazo ao objetivo final.
- 2.15.3.** Partiu-se das seguintes premissas para essa escolha:
 - 2.15.3.1.** Tão importante quanto produzir informação é se esforçar para que ela chegue aos destinatários que possam fazer um uso inteligente e efetivo. Informação para o ciclo de gestão de políticas e programas é complexa e requer esforço intenso de capacitação e formação e deve ser sistematizada em suportes adequados – documentos, sínteses, portais, plataformas, produtos multimídia – e customizados para diferentes tipos de usuários no governo federal, estadual, municipal e nos equipamentos sociais;
 - 2.15.3.2.** A apropriação da informação e conhecimento pelos programas não é tarefa trivial, deve ser guiada por juízo de oportunidade, conveniência e poder político. Afinal, programas públicos são sistemas complexos e dinâmicos, operados em geral por meio de arranjos federativos, envolvendo diversos processos de trabalho e milhares de agentes, passando por mudanças significativas em seu desenho e mesmo em seus objetivos no período de implementação;
 - 2.15.3.3.** “A comunicação é parte integrante de qualquer política pública, em todas as áreas. Meio ambiente, segurança, saúde, educação, cultura, educação financeira etc. Somente na hora em que o gestor público conseguir perceber que na comunicação pode estar a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma iniciativa é que vamos estar na direção do fortalecimento do poder do Estado, na real transformação e melhoria de vida dos cidadãos” (COSTA, 2021, p. 70).

Para a elaboração de um plano que considere essas premissas, são necessários os seguintes passos:

Figura 6. Elementos essenciais do Planejamento de Comunicação.



2.15.4. Análise de cenários (diagnóstico e mapeamento de públicos/partes interessadas), com:

2.15.4.1. Diagnóstico;

2.15.4.2. Mapeamento de públicos/partes interessadas¹³.

2.15.5. Estratégia:

2.15.5.1. Plano de ação: A definição da construção dos alvos e a elaboração das mensagens faz parte de um único processo e todas essas informações devem auxiliar a distinguir os públicos-alvo, as mensagens mais adequadas para cada um e os meios de comunicação mais compatíveis para cada caso. Isso não significa que seja necessário ter mensagens diferenciadas, mas sim que a mesma mensagem geral deve chegar a cada segmento das partes interessadas em sua “linguagem própria”, levando em consideração seus reais interesses, suas prioridades, suas necessidades materiais e sua percepção da realidade. As ações de comunicação perpassam pelas seguintes propostas:

- Criação de uma plataforma da política pública integrada, com interface amigável e de utilização intuitiva;

¹³ As partes interessadas são provenientes de diversos setores governamentais, entes subnacionais, iniciativa privada e sociedade civil. A partir das inúmeras pesquisas empreendidas pelo grupo, além da realização de entrevistas com especialistas, foi realizado o mapeamento do público interessado, apresentado no item anterior sobre o *Conjunto de Atores implicados*. Além de todos os *stakeholders* identificados, a população brasileira inserida no contexto de insegurança alimentar e nutricional é o principal cliente a ser beneficiado com a estrutura da governança em rede proposta neste trabalho.

- Presença ostensiva nas mídias sociais;
- Mensagens eletrônicas frequentes aos atores implicados (por meio da plataforma);
- Promover e realizar eventos de interesse com ampla divulgação;
- Captar imagens, confeccionar vídeos institucionais e divulgar nas mídias sociais dados atualizados e resultados da política pública;
- Produzir, divulgar e promover notícias de entregas da política pública que sejam de interesse da sociedade;
- Conduzir reuniões/videoconferências acerca da temática;
- Visitas de Orientação Técnica.

2.15.5.2. Cronograma: Para garantir que os objetivos sejam alcançados, torna-se necessário planejar e agendar cada passo e cada etapa do plano de comunicação. Desse modo, com base em pesquisas (e também nos recursos orçamentários disponibilizados para a política pública em tela), deve ser estabelecido um cronograma estratégico, bem realista e consolidado para definir o plano.

2.15.5.3. Responsáveis: Para fechar esse trio estratégico, deve-se identificar os responsáveis pela execução de cada item do plano.

2.15.6. Acompanhamento (mensuração de resultados, KPI ou OKR's e avaliação)

2.15.6.1. Uma vez que o plano de comunicação tem por objetivo transmitir uma informação a um público específico, é importante que testes sejam realizados antes de colocá-lo em ação.

2.15.6.2. Desde a mensagem até o canal escolhido, é fundamental verificar se não há ruídos ou falhas na entrega. Afinal, deve-se mitigar os riscos de informações mal transmitidas ou sem clareza suficiente, que podem impactar desde o engajamento das partes envolvidas até as entregas aos beneficiários.

2.15.6.3. Nesse contexto, é importante registrar a necessidade da testagem, sendo insuficiente o tempo para o desenvolvimento da estrutura dos testes.

2.15.6.4. Como em qualquer planejamento, devem ser incorporados indicadores que permitam avaliar o sucesso da estratégia de comunicação e comparar a situação nos diferentes estágios de desenvolvimento do plano.

3. ESTRUTURA DO PLANO ESTRATÉGICO COLETIVO: Eixos Estratégicos e Propostas Prioritárias

A terceira parte deste trabalho compõe o Plano Estratégico Coletivo, estruturado em eixos estratégicos e propostas prioritárias¹⁴ – apresentadas a seguir e, de forma mais visual, em: [BRASIL 27+3 CONTRA A FOME \(canva.site\)](https://canva.site).

Neste ponto, vale retomar a solução metodológica do Duplo Diamante - *Design Thinking*, a fim de pontuar que tal estruturação teve como bússola o problema: **Como podemos estruturar arranjos de governança em rede, de forma a contribuir para o enfrentamento à fome e a recuperação da Segurança Alimentar e Nutricional no Brasil até 2030?**

De igual modo, vale registrar que essa etapa – após os movimentos de divergência e convergência – corresponde ao final do primeiro diamante (conforme mostra a Figura 3).

Portanto, a partir dos painéis do Miro e do documento-base construído colaborativamente — e, com o intuito de propor ações que, posteriormente, poderão ser avaliadas e implementadas com a definição de objetivos e metas —, são estes os eixos estratégicos e as propostas prioritárias **de arranjos de governança** que podem contribuir para a **agenda pública de enfrentamento da fome e da insegurança alimentar e nutricional** no Brasil até 2030:

3.1. Eixo Estratégico 1 - Estrutura de Governança

Propostas Prioritárias para o desenvolvimento de uma governança em rede sustentável, na perspectiva da garantia da segurança alimentar e nutricional da população brasileira.

COOPERAÇÃO INTERFEDERATIVA

- 3.1.1. Resgatar as lições da Estratégia Fome Zero¹⁵ e considerar as tendências internacionais para reconstruir um amplo debate nacional em torno do Direito Humano à Alimentação Adequada, com vistas ao enfrentamento da fome e à garantia da segurança alimentar e nutricional no Brasil até 2030.
- 3.1.2. Promover um amplo plano de escutatória com audiências públicas abertas a especialistas, parlamentares, conselheiros e gestores de governos subnacionais, que apresentem notórios estudos ou experiências inovadoras e exitosas na área da segurança alimentar e nutricional, transferência de renda, assistência social, saúde, inclusão produtiva, agricultura familiar, economia solidária e congêneres em órgãos do terceiro setor e organismos internacionais.

¹⁴ Inspirado no modelo do Plano de Recuperação Econômica Inclusiva, da Agenda Pública e Estratégia ODS. Disponível em: [BR22 + 8 | RESET](https://br22+8|RESET). Consulta em 11.out.2022.

¹⁵ FOME ZERO - Uma história Brasileira, MDS, 2010. Disponível em: <https://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/Fome%20Zero%20Vol1.pdf>. Acesso em: 12.nov.2022.

- 3.1.3.** Nesse amplo plano de escutatória, deve-se buscar a centralidade no usuário/beneficiário, incentivando os gestores locais a realizarem diagnósticos periódicos, a partir de entrevistas semi-estruturadas, reuniões e oficinas de convivência familiar e comunitária, a fim de ouvir e coletar insumos para o aperfeiçoamento das ações. Especial e primordialmente: a população em situação de fome, de rua e de vulnerabilidade social; usuários de restaurantes populares; beneficiários de programas de transferência de renda; mulheres no Cadastro Único.
- 3.1.4.** Em outra dimensão, o esforço de escutatória deve abranger também os trabalhadores do Cadastro Único, do Sistema Único de Saúde (SUS), do Sistema Único da Assistência Social (SUAS), da Rede Pública de Educação e demais servidores públicos que atuam, direta ou indiretamente com os usuários/beneficiários elencados no item anterior.
- 3.1.5.** Retomar a implementação do Sistema de Segurança Alimentar e Nutricional (SISAN) por meio da recriação do Conselho Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional e do fortalecimento dos Conselhos Estaduais e Municipais de SAN, com articulação de setores de governo e entes federados em torno de prioridades, metas e orçamento.
- 3.1.6.** Desenhar e assegurar em lei uma Nova Política de Segurança Alimentar e Nutricional (NPSAN), com a participação efetiva, colaborativa e intersetorial das três esferas de governo (federal, estadual e municipal) e da sociedade civil.
- 3.1.7.** Elaborar e implantar o 3º Plano Nacional de SAN (III PLANSAN), com priorização de medidas emergenciais e de médio e longo prazos a serem executadas em todos os níveis de governo.
- 3.1.8.** Instituir e assegurar em lei uma rede intersetorial que compreenda os compromissos a serem construídos coletivamente pelos três níveis de governo, e envolva os coordenadores da NPSAN, bem como os do Cadastro Único; do programa federal de transferência condicionada de renda (na Saúde, Educação e Assistência Social); da Proteção Social do Sistema Único de Assistência Social (SUAS) e das demais políticas intersetoriais que possam contribuir para o enfrentamento da fome, inclusive as dos governos subnacionais.
- 3.1.9.** Criar um mecanismo de repasse de recursos federais aos governos subnacionais para a gestão da NPSAN, com base em um índice sintético composto por indicadores claros de desempenho capazes de estimular a busca contínua por melhores resultados e a prestação de contas atrelada ao controle social e participativo, a exemplo do Índice de Gestão Descentralizada (IGD) do programa federal de transferência condicionada de renda.
- 3.1.10.** Repactuar diretrizes, objetivos e metas, articulando iniciativas, programas e políticas públicas, entre os entes federados, em consonância com as metas do ODS 2.

- 3.1.11.** Reconstruir e fortalecer o SUAS e a garantia de acesso a ações de inclusão produtiva no campo e nas cidades, em todos os territórios brasileiros, aliando escala e respeito às diversidades regionais.
- 3.1.12.** Renovar o programa de transferência condicionada de renda, a partir de um debate ampliado entre as três esferas de governo, famílias beneficiárias, conselheiros, trabalhadores do SUAS, reavivando a Rede Colaborativa de Gestão (#RedePBF), a fim de recuperar e aperfeiçoar as principais características do programa que se tornou referência mundial de combate à fome.
- 3.1.13.** Mapear e criar um banco interativo de experiências exitosas na implementação de ações integradas e iniciativas intersetoriais de enfrentamento à fome e à insegurança alimentar e nutricional nos municípios, estados e Distrito Federal, de forma a indicar meios de torná-las sustentáveis e adaptáveis às distintas realidades.
- 3.1.14.** Promover encontros estaduais e regionais online ou presenciais para fortalecer a rede, por meio de troca de experiências e apoio a gestores locais na elaboração de planejamentos intersetoriais, com o uso de plataformas e ferramentas práticas e inovadoras, como o Design Estratégico, a fim de otimizar o uso de recursos financeiros na gestão descentralizada da NPSAN.
- 3.1.15.** Reavaliar a alocação dos recursos oriundos dos Fundos Constitucionais para as regiões Norte e Nordeste, a partir da disponibilização de linhas de créditos especiais para a agricultura familiar e ações articuladas com a NPSAN.
- 3.1.16.** Fortalecer os mercados institucionais por meio dos instrumentos de compras governamentais de alimentos (agricultura familiar, Programa de Aquisição de Alimentos e Programa Nacional de Alimentação Escolar), em conjunto com os entes federados.
- 3.1.17.** Fortalecer a rede técnica de extensão rural em todos os níveis de governo.
- 3.1.18.** Atualizar, reforçar e adequar o Sistema Nacional de Defesa Sanitária Agropecuária, harmonizando os sistemas de informação e integrando os entes federativos.

RELAÇÕES E PARCERIAS PÚBLICO PRIVADA

- 3.1.19.** Estabelecer instâncias de cooperação multiescalar entre o setor público e privado nas regiões prioritárias de atuação da política regional (regiões de baixa renda e estagnadas).
- 3.1.20.** Priorizar crédito rural para médios produtores e agricultores familiares.
- 3.1.21.** Simplificar e reforçar os mecanismos privados de financiamento da produção de alimentos por grandes produtores, como o Programa de Subvenção ao Prêmio do Seguro Rural (PSR) e PROAGRO.
- 3.1.22.** Incentivar a desconcentração geográfica da produção de alimentos, especialmente para grandes produtores.

- 3.1.23. Retomar o Programa Cisternas e políticas de convivência com o semiárido, com a retomada de chamadas públicas para universalização do acesso a cisternas para consumo e produção, com a construção dos equipamentos por meio de organizações sociais.
- 3.1.24. Criação de código de conduta que proteja a NPSAN dos interesses conflitantes com os princípios do SISAN.
- 3.1.25. Criação de mecanismos que impeçam a participação no Sisan e nas chamadas públicas, editais, compras institucionais e demais modalidades que envolvam recursos públicos, de empresas que atuam, produzem ou têm práticas mercadológicas que violam direitos humanos, degradam o meio ambiente e influenciam negativamente os hábitos alimentares (uso de agrotóxicos, alimentos transgênicos, biofortificados e ultraprocessados, publicidade de alimentos prejudiciais à saúde).
- 3.1.26. Mapear, denunciar e monitorar os conflitos de interesses postos nas relações público-privado e nas estratégias adotadas pelo setor privado que ameaçam a NPSAN.
- 3.1.27. Buscar parcerias com o Sistema “S”, organizações não-governamentais e organismos internacionais para implementar projetos e capacitar equipes técnicas responsáveis pela NPSAN, apropriando-se das [Matrizes de desenvolvimento de competências para o setor público brasileiro](#), disponibilizadas pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap).¹⁶

NOVOS VETORES PARA O DESENVOLVIMENTO

- 3.1.28. Instituir uma política nacional de abastecimento alimentar, que amplie o acesso a alimentos adequados e saudáveis oriundos de base familiar e agroecológica, com regulação dos mercados de alimentos e ações envolvendo os três entes federados e a sociedade civil.
- 3.1.29. Delinear como serão os conselhos da NPSAN em seus vários níveis, quem deve participar, seus níveis de decisão e abrangência, se haverá algo específico considerando macro/micro regiões etc.
- 3.1.30. Rever a composição da Câmara Interministerial de SAN (CAISAN) no âmbito federal, no sentido de promover a articulação dos órgãos e entidades da administração pública afetos à área de SAN. Discutir aprimoramentos na composição dos conselheiros dos conselhos nacional, estaduais e municipais de SAN.
- 3.1.31. Incentivo à indústria nacional de bioinsumos e ao desenvolvimento de programa de identificação de ativos tecnológicos de interesse industrial, agrícola e agroindustrial.
- 3.1.32. Reinvestir nas indústrias de fertilizantes, ressalvadas as restrições socioambientais e territoriais, para redução da dependência externa.
- 3.1.33. Constituir frota pesqueira oceânica e redinamizar a indústria naval.

¹⁶ Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6795>. Acesso em: 14.nov.2022.

- 3.1.34.** Expandir os equipamentos de SAN nas cidades (restaurantes comunitários, bancos de alimentos, cozinhas e hortas comunitárias, unidades de distribuição de alimentos, feiras, entre outros).

3.2. Eixo Estratégico 2 - Monitoramento e Avaliação

Propostas Prioritárias para a Plataforma de Monitoramento e Avaliação da Nova Política de Segurança Alimentar e Nutricional (NPSAN).

FONTES DE DADOS, EVIDÊNCIAS E INDICADORES

- 3.2.1.** Restabelecer as condições para que as instituições regulares (IBGE, Ipea e outras) gerem informações regulares e tempestivas sobre a condição alimentar e nutricional da população, especificando diferenças de gênero, raça/cor e moradia.
- 3.2.2.** Considerar o “II Inquérito Nacional sobre Insegurança Alimentar no Contexto da Pandemia de Covid-19” para a construção de indicadores claros, objetivos e viáveis da NPSAN.
- 3.2.3.** Acompanhar a efetividade da implementação das ações da política de insegurança alimentar através dos indicadores referentes às metas 2.1 e 2.2 do ODS 2.
- 3.2.4.** Garantir a transparência das ações de SAN, criando mecanismos de monitoramento e avaliação e promovendo formações junto à população que levem ao seu empoderamento.
- 3.2.5.** Construção, articulação e promoção de uma rede de SAN que fortaleça e monitore o Sisan nas suas diferentes instâncias (Conseas, Caisans etc) e esferas do governo, com a participação da sociedade civil, objetivando a intersetorialidade e a transversalidade na construção do Sisan e a articulação dos diversos equipamentos públicos, programas governamentais e não-governamentais, incluindo políticas voltadas para pessoas com necessidades alimentares especiais.
- 3.2.6.** Monitorar, divulgar e avaliar a inclusão e execução das propostas oriundas das conferências, criando ferramentas de diálogo contínuo, sistema de informação de acesso público e ouvidoria.
- 3.2.7.** Desenvolver e implementar estratégias de monitoramento, exigibilidade e divulgação do DHAA pelas ouvidorias, sítios eletrônicos das instituições públicas e das instâncias do Sisan, com o empoderamento das pessoas no monitoramento da realização do DHAA e com informações desagregadas por raça/ cor.
- 3.2.8.** Vincular ao sistema de monitoramento de SAN informações desagregadas que auxiliem no combate ao desperdício de alimentos.
- 3.2.9.** Disponibilizar, por meio de georreferenciamento, informações sobre organizações sem fins lucrativos que atuam na distribuição gratuita de alimentos e ajudar brasileiros em algum grau de insegurança alimentar a encontrar assistência alimentar mais próxima. Ou para

quem quiser doar alimentos a encontrar as informações de localização dessas entidades mais rapidamente.

PLATAFORMA DE INTEGRAÇÃO

- 3.2.10.** Desenvolvimento de uma Plataforma para o registro, acompanhamento, armazenamento e disponibilização de:
- 3.2.10.1.** Organograma contemplando o arranjo de governança implementado, contendo: papel dos conselhos nacional, estaduais e municipais de SAN e da Câmara Interministerial e suas composições (nome e contato institucional dos conselheiros);
 - 3.2.10.2.** Sistema de agendamento e registro de reuniões e encontros dos diversos conselhos e comissões, contendo os participantes, decisões tomadas, planos de ação definidos e demais informações relevantes, bem como o acompanhamento do cumprimento dos planos de ação/decisões;
 - 3.2.10.3.** Plano Nacional de SAN, com suas diretrizes, objetivos, metas e compromissos estabelecidos para os entes aderentes aos programas de enfrentamento à insegurança alimentar e nutricional;
 - 3.2.10.4.** Sistema de adesão e controle dos entes federativos ao programa de combate à insegurança alimentar e nutricional;
 - 3.2.10.5.** Orientação para o estabelecimento de planos de ação para a implementação dos objetivos definidos no Plano Nacional de SAN para cada ente federativo, com documento de referência;
 - 3.2.10.6.** Registro e acompanhamento dos planos de ação estabelecidos por cada ente federativo (União, estados e municípios) para o cumprimento das metas e compromissos estabelecidos no Plano Nacional de SAN;
 - 3.2.10.7.** Acompanhamento dos indicadores das metas estabelecidas no Plano Nacional de SAN para a União, estados e municípios;
 - 3.2.10.8.** Cadastro georreferenciado dos equipamentos de SAN nos diferentes municípios (restaurantes comunitários, bancos de alimentos, cozinhas e hortas comunitárias, unidades de distribuição de alimentos, feiras, entre outros);
 - 3.2.10.9.** Cadastro unificado de beneficiários utilizado em programas sociais tanto em nível federal quanto estadual e municipal atualizado;
 - 3.2.10.10.** Cadastro do Sistema Único da Assistência Social (CADSUAS) atualizado;
 - 3.2.10.11.** Cadastro de parceiros: entidades do Sistema “S”, organizações não-governamentais e organismos

internacionais, empresas da cadeia de alimentos, doadores, dentre outros;

- 3.2.10.12.** Cadastro de experiências e iniciativas inovadoras e bem-sucedidas relacionadas às ações de combate à insegurança alimentar e nutricional;
- 3.2.10.13.** Biblioteca contendo os artigos, relatórios e estudos relacionados à insegurança alimentar e nutricional;
- 3.2.10.14.** Dados e informações produzidos por diferentes órgãos da Administração Pública e da sociedade civil (academia, ONGs, conselhos, etc);
- 3.2.10.15.** Resultados de pesquisas produzidas pelos órgãos oficiais e a integração aos bancos de dados das pesquisas sociodemográficas do IBGE (SIDRA- Censo Demográfico, PNADC, POF, PNS, PNDS) e da RedeSAN;
- 3.2.10.16.** Acompanhamento dos indicadores de desempenho da efetividade dos programas e ações de combate à insegurança alimentar definidos pela RedeSAN e dos indicadores referentes às metas 2.1 e 2.2 do Objetivo 2 da ODS;
- 3.2.10.17.** Conjunto de normas e leis relacionadas aos programas de combate à insegurança alimentar e nutricional;
- 3.2.10.18.** Sistema de gestão e controle de utilização de recursos públicos integrados os sistemas financeiros dos governos federal e estaduais;
- 3.2.10.19.** Sistema de acompanhamento e controle da prestação de contas dos gastos referentes aos programas de repasse de renda dos governos federal e estadual;
- 3.2.10.20.** Relatórios dos órgãos de controle relacionados à fiscalização da implantação de políticas públicas, com seus apontamentos e sugestões de boas práticas;
- 3.2.10.21.** Sistema de acompanhamento das respostas aos apontamentos dos órgãos de controle e de auditorias em relação à ineficiência, inadequações e indícios de fraudes na utilização de recursos públicos;
- 3.2.10.22.** Ofertas de cursos e oficinas de formação, pesquisa e extensão em SAN;
- 3.2.10.23.** Mensagens eletrônicas frequentes sempre que itens de interesse sejam adicionados (novas leis/normas; planos de ação, avisos de eventos e reuniões, alteração nos documentos de referência, novos cursos e oficinas, etc.), além de cobranças de prazos não cumpridos.

3.3. Eixo Estratégico 3 - Comunicação

Propostas Prioritárias para o Plano Estratégico de Comunicação de uma plataforma integradora de arranjos de governança em rede cujo propósito é a garantia sustentável da segurança alimentar e nutricional da população brasileira.

DIAGNÓSTICO

- 3.3.1. Promover diagnóstico do macroambiente por meio da análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT) que possam agir sobre a plataforma integradora e impactar na efetividade da comunicação da governança em rede.
- 3.3.2. Promover diagnóstico do macroambiente por meio de análise dos fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos e legais (PESTEL adaptada) que possam impactar na efetividade da comunicação da governança em rede.
- 3.3.3. Promover diagnóstico do microambiente por meio de análise de risco das conexões e relações de interdependência entre os líderes do projeto, os colaboradores da equipe do projeto, seus parceiros, fornecedores e seus canais de comunicação.
- 3.3.4. Identificar os stakeholders primários (maior nível de influência) e secundários (menor nível de influência).
- 3.3.5. Proceder ao enquadramento dos *stakeholders* do projeto na Matriz de Engajamento que considera o nível de participação das partes interessadas.
- 3.3.6. Identificar os grupos de *stakeholders* considerados como “adormecidos ou apáticos” e os considerados com potencial de serem “embaixadores” do projeto.
- 3.3.7. Mapeamento das principais ferramentas e canais de comunicação e o potencial de alcance real de cada canal estruturando uma matriz de canais e de práticas comunicativas.
- 3.3.8. Análise crítica de sucessos e fracassos das práticas comunicativas das principais políticas sociais dos últimos 10 anos.
- 3.3.9. Pesquisa de amostragem com diferentes stakeholders para identificação de canais percebidos como mais efetivos.

IMPLEMENTAÇÃO

- 3.3.10. Criação de uma Plataforma da política pública integrada, com interface amigável e de utilização intuitiva.
- 3.3.11. Presença ostensiva nas mídias sociais.
- 3.3.12. Promover e realizar eventos de interesse com ampla divulgação.

- 3.3.13. Captar imagens, confeccionar vídeos institucionais e divulgar nas mídias sociais dados atualizados e resultados da política pública.
- 3.3.14. Produzir, divulgar e promover notícias de entregas da política pública que sejam de interesse da sociedade.
- 3.3.15. Conduzir reuniões/videoconferências acerca da temática.
- 3.3.16. Visitas de Orientação Técnica.
- 3.3.17. Proceder o desenho das metas do projeto considerando os objetivos propostos de forma a estruturar equações: OBJETIVO+VALOR+PRAZO=META atendendo aos critérios SMART (Específico, Mensurável, Alcançável, Relevante e Temporal).
- 3.3.18. Definir como mensagem chave: **“O combate à fome e à insegurança alimentar é uma questão complexa que desafia a humanidade. Nossa proposta é integrar as estratégias de superação desse desafio em uma plataforma dinâmica, moderna e eficiente, com protagonismo dos diversos atores envolvidos e tempestividade de informações e dados, resultando no aprimoramento do processo de tomada de decisão e, conseqüentemente, em melhores entregas para a sociedade”**.
- 3.3.19. Estabelecimento de objetivos distintos para públicos distintos, porém, intimamente conectados com a mensagem chave.
- 3.3.20. Não padronização das mídias, do público e das informações visando atender às necessidades distintas dos grupos de stakeholders e particularidades regionais.
- 3.3.21. Por meio dos veículos de comunicação, divulgar os espaços e instrumentos de exigibilidade do DHAA, assim como promover campanhas de conscientização quanto à avaliação dos programas e ações do DHAA.
- 3.3.22. Estruturar mecanismo de comunicação eletrônica estratégica com os stakeholders (por meio da plataforma, aplicação do conceito de nudge).
- 3.3.23. Mapear e estabelecer parceria com programas de formação de lideranças públicas (federais, estaduais, municipais) com objetivo de conectar o público alvo dos programas à plataforma.
- 3.3.24. Estruturar o plano de ação de comunicação definindo o cronograma e agentes responsáveis pelas tarefas por meio da aplicação da metodologia 5W2H (O que? (What); Por que? (Why); Quem? (Who); Onde? (Where); Quando? (When); Como? (How); Quanto? (How much), que permite identificar todos os elementos para execução do plano.
- 3.3.25. Fortalecer a comunicação integrada da equipe do projeto por meio da ferramenta Matriz RACI (Responsável, Aprovador, Consultado (consultor ou líder técnico), Informado (partes interessadas que precisam ser informadas), oficializando o papel dos colaboradores dentro de um projeto.

- 3.3.26.** Detalhar planos de investimentos específicos e gerais.

MENSURAÇÃO, INDICADORES E AVALIAÇÃO

- 3.3.27.** Considerar as 5 premissas de um trabalho baseado em métricas (dados que possibilitam avaliar, monitorar e gerir a estratégia): Planejamento, Objetivos, Metas, indicadores e Mensagens Relevantes.
- 3.3.28.** Definir as métricas a serem acompanhadas (alcance, engajamento, análise de sentimento, taxa de cliques, tráfego, taxa de rejeição etc.).
- 3.3.29.** Definir o rol de indicadores de eficiência (processo definido no planejamento) e o rol de indicadores de eficácia (o quanto a comunicação contribui com os objetivos que precisam ser alcançados).
- 3.3.30.** Definir os KPIs (indicadores chave de desempenho) do projeto baseados nas métricas e definir a forma de coleta de dados.
- 3.3.31.** Acompanhar a evolução dos indicadores para mapear oportunidades e necessidade de realinhamento da estratégia de comunicação.
- 3.3.32.** Definir periodicidade do acompanhamento dos indicadores.
- 3.3.33.** Definir responsáveis pelo acompanhamento dos indicadores.
- 3.3.34.** Definir responsáveis pela avaliação dos indicadores.
- 3.3.35.** Implantar mecanismo de pesquisas “pulse” na plataforma com objetivo de promover feedbacks contínuos dos stakeholders.
- 3.3.36.** Prever *link* de ouvidoria/críticas/sugestões na plataforma.
- 3.3.37.** Medir resultados para verificação da efetividade da linguagem utilizada, da adequabilidade dos conteúdos e dos canais utilizados.
- 3.3.38.** Dispor de informações acerca da interação dos diversos atores implicados na plataforma.
- 3.3.39.** Possibilitar adaptações com foco na eficácia.
- 3.3.40.** Utilizar a avaliação como ponto de partida para novas estratégias.
- 3.3.41.** Promover revisão anual dos canais de comunicação adotados.
- 3.3.42.** Promover mapeamento anual de novas tecnologias em canais de comunicação, com objetivo incremental das estratégias adotadas.
- 3.3.43.** Promover revisão anual dos *stakeholders* mapeados com objetivo de identificar novos atores.
- 3.3.44.** Melhorar os processos internos de operacionalização e governança em rede da política pública baseado nos resultados dos indicadores, dados coletados no ambiente ouvidoria/críticas/sugestões da plataforma e outras possíveis evidências.

3.4. Eixo Estratégico 4 - Formação

Propostas Prioritárias para engajar os *stakeholders* dos diferentes níveis (interessados/beneficiários) no processo continuado de conhecimento, formação e multiplicação das diretrizes e conteúdos do plano de governança em rede¹⁷.

PROFISSIONALIZAÇÃO DE GESTORES PÚBLICOS E DEMAIS ATORES

- 3.4.1. Identificar e segmentar os públicos envolvidos na estrutura de governança da SAN para divulgação e orientação quanto aos pressupostos normativos, procedimentais, orçamentários e outros, nos termos definidos no SISAN.
- 3.4.2. Identificar boas práticas em educação permanente, desenvolvimento de pessoas e ferramentas para formatação dos programas a serem executados.
- 3.4.3. Capacitar, desenvolver e qualificar os atores em níveis gerencial, técnico e operacional.
- 3.4.4. Atuar junto às escolas de governo em níveis federal e estaduais, estabelecendo parcerias para formatação e realização de oficinas, seminários e eventos de capacitação, observando-se as diferenças regionais e demandas específicas.
- 3.4.5. Utilizar como norteadores as dimensões política, técnica, econômica e pedagógica que influenciarão a identificação de necessidades, problemas e tomadas de decisões.
- 3.4.6. Promover uma agenda de formação continuada para a renovação de lideranças, incluindo todos os povos tradicionais e segmentos sociais em risco e/ou situação de insegurança alimentar e nutricional, assegurando a mobilidade e a acessibilidade.
- 3.4.7. Formação permanente para lideranças públicas e privadas e organizações da sociedade civil e do poder público das três esferas governamentais, respeitando as culturas tradicionais e hábitos alimentares, com o objetivo de disseminar informação e compreensão dos papéis de cada um e sua importância dentro do SISAN; da

¹⁷ A amplitude dos arranjos de governança, que são fortalecidos pelo envolvimento integral de seus atores, é robusta. Para além da comunicação, os processos de capacitação de seus agentes tendem a permitir a antecipação de problemas, delimitando uma visão preventiva, inovadora e criativa e assegurando padrões mínimos de atuação e desempenho.

Assim, elaborar um Plano Integrado de Educação Permanente figura como basilar para o fortalecimento e manutenção das estruturas de governança e da NPSAN. A responsabilidade para elaboração do referido plano deve ser compartilhada entre os entes federados, tendo em vista sua contribuição para o aprimoramento das funções provimento de serviços, execução de programas, projetos e serviço e exercício do controle social.

Identificar os perfis dos componentes nas três esferas de governo e nas organizações da sociedade civil, bem como os demais segmentos direciona os formatos e metodologias de um programa de educação continuada com vistas à conscientização, qualificação e participação destes atores. São essenciais para garantir a continuidade das ações e programas e a internalização da sociedade, contribuindo para sua continuidade da política pública.

efetividade do controle social que promove a SAN e estruturando arranjos regionais e locais de apoio institucional.

- 3.4.8.** Formar equipe técnica responsável pela condução do processo de elaboração do planejamento e plano de educação permanente.
- 3.4.9.** Estruturar conteúdos flexíveis, inclusivos (LIBRAS etc) e multiplataforma (dispositivos móveis, internet) que possuam suporte em material impresso para o público adulto (andragogia) e que estejam de acordo com as diferentes realidades nacionais.
- 3.4.10.** Desenvolver os conteúdos em módulos ou trilhas que possuam sequência lógica e progressiva, porém, que possam ser interpretados e aplicados individualmente.
- 3.4.11.** Organizar a capacitação para além da formação, com vistas a formar multiplicadores a partir de incentivos.
- 3.4.12.** Certificar a capacitação como forma de valorizar os esforços e interesses dos conselheiros.
- 3.4.13.** Elaborar conteúdos em linguagem simples, lúdica e neutra (ainda que adaptável).
- 3.4.14.** Desenvolver a capacitação de maneira que os diversos parceiros (instituições públicas e privadas) possam incluí-la (conteúdo ou *link*) em suas próprias plataformas.
- 3.4.15.** Utilizar, sempre que possível e respeitando a LGPD, vídeos com a participação/depoimento de conselheiros como exemplo real da importância do trabalho em rede (governança em rede).
- 3.4.16.** Enfatizar o conteúdo de maneira a destacar o papel chave dos conselheiros no sucesso do plano de governança em rede.

PLANO INTEGRADO DE EDUCAÇÃO PERMANENTE

- 3.4.17.** Executar um processo de previsão de necessidades, racionalização na utilização dos recursos materiais e humanos, objetivos a serem concretizados e definição de prazos e etapas.
- 3.4.18.** Elaborar um guia com vistas a orientar os entes federados na qualificação de sua gestão.
- 3.4.19.** Definir critérios de regionalização para os programas de capacitação em função das especificidades e elaborar diagnóstico com informações e análises sobre os aspectos de SAN, vulnerabilidades e riscos, recursos e capacidades existentes, estruturas territoriais e outros aspectos relevantes.
- 3.4.20.** Identificar os problemas e as necessidades dos serviços no território, e apontar para as soluções por meio da educação permanente a partir da escuta dos trabalhadores, gestores, conselheiros e sociedade por meio de reuniões participativas, rodas de conversa ou de outras dinâmicas de grupo, tais como grupos focais, com questões que levem à discussão sobre temas de interesse dos trabalhadores e

demais atores, que serão subsídios para a definição das ações e estratégias de educação permanente.

- 3.4.21.** Identificar as ações que serão priorizadas, para definição das ações de formação e capacitação. Inicialmente deverão ser consideradas as ações de conscientização dos atores e sociedade quanto à NPSAN. As demais ações serão oriundas dos resultados dos diagnósticos realizados.
- 3.4.22.** As ações de formação e capacitação podem ser realizadas nas modalidades presencial, híbrida ou à distância. Ao definir a modalidade, é importante que se leve em conta o perfil do público a quem se destina.
- 3.4.23.** Criar e promover uma rede de formação e informação capaz de formar multiplicadores, divulgar e monitorar ações do DHAA, promovendo o fortalecimento do diálogo entre a população e o Estado e viabilizar a divulgação da resposta dos governos sobre as propostas das conferências de SAN para a sociedade.
- 3.4.24.** Promover cursos e oficinas em parceria com as universidades, institutos federais e instituições que possuam modelos corporativos de capacitação (universidades corporativas da Caixa Econômica Federal, CORREIOS, Banco do Brasil).
- 3.4.25.** Manter estratégia permanente de acompanhamento, monitoramento e avaliação dos resultados das capacitações.
- 3.4.26.** Desenvolver indicadores para a avaliação dos resultados das capacitações.
- 3.4.27.** Atentar para as condições políticas, técnicas, financeiras, recursos materiais e humanos disponíveis e que podem ser mobilizados para execução do plano. No movimento de definição das Ações de Formação e Capacitação deve-se levar em conta: os percursos formativos; os tipos de ação de formação e capacitação; as modalidades de formação ou capacitação; o público; metodologia; as metas ou resultados esperados.
- 3.4.28.** Elaborar Plano de Capacitação conforme modelo:

Quadro 1. Modelo de Capacitação.

SEÇÕES	CONTEÚDO
Apresentação e/ou Justificativa	Fundamentos do plano, processo de estruturação e o porquê de sua realização.
Objetivos	Principais objetivos do plano apresentados na forma de itens ou incisos.
Público-alvo	Definição do público a que se destina o plano
Metas e Resultados Esperados	Principais metas e resultados esperados com a implementação do plano em termos de melhoria da realidade (governança em rede) e desempenho dos conselheiros.

Classificação dos Cursos e Eventos	Nomenclatura utilizada para a definição dos cursos e eventos no contexto do plano. Por exemplo: cursos de curta e longa duração; cursos de formação e cursos de educação continuada; cursos gerenciais e técnicos, operacionais etc.
Local e Realização dos Cursos e Capacitações.	Condições para realização da capacitação.
Cursos e Eventos em Outras plataformas/Localidades	Regras para a realização de cursos em outras plataformas e locais. É importante mencionar quem autoriza, as condições de autorização e apoio disponível.
Vigência do Plano de Capacitação	Prazo em que deverão ser realizadas as atividades programadas no plano.
Planejamento e Acompanhamento dos Resultados	Definição dos procedimentos e do setor institucional responsável diretamente pelo planejamento, implementação e acompanhamento das atividades de capacitação previstas no plano.
Quadro de Atividades Programadas	Deve conter: Área do conhecimento (de acordo com as competências mapeadas); Modalidade da capacitação (presencial, a distância ou mista); Realização (quem fornece); Carga horária; Período de realização; Total de participantes; e Valor estimado.

Fonte: Adaptado de Vianna (2015) - ENAP: elaboração de planos de capacitação.

4. CONCLUSÃO

Um plano estratégico coletivo de enfrentamento de um problema público relevante - esse foi o desafio no qual mergulhamos para elaborar a 3ª e última entrega do **Programa LideraGov de Desenvolvimento de Líderes da Administração Pública Federal 2022**, da Escola Nacional de Administração Pública (Enap).

A ideia inicial uniu a equipe em torno do tema “governança em rede”. A partir dessa conexão, o problema escolhido foi o da “fome e da insegurança alimentar e nutricional”, dada a relevância e a atualidade do tema, já que o Brasil demonstra um retrocesso considerável no enfrentamento desse mal, especialmente após a pandemia de Covid-19¹⁸.

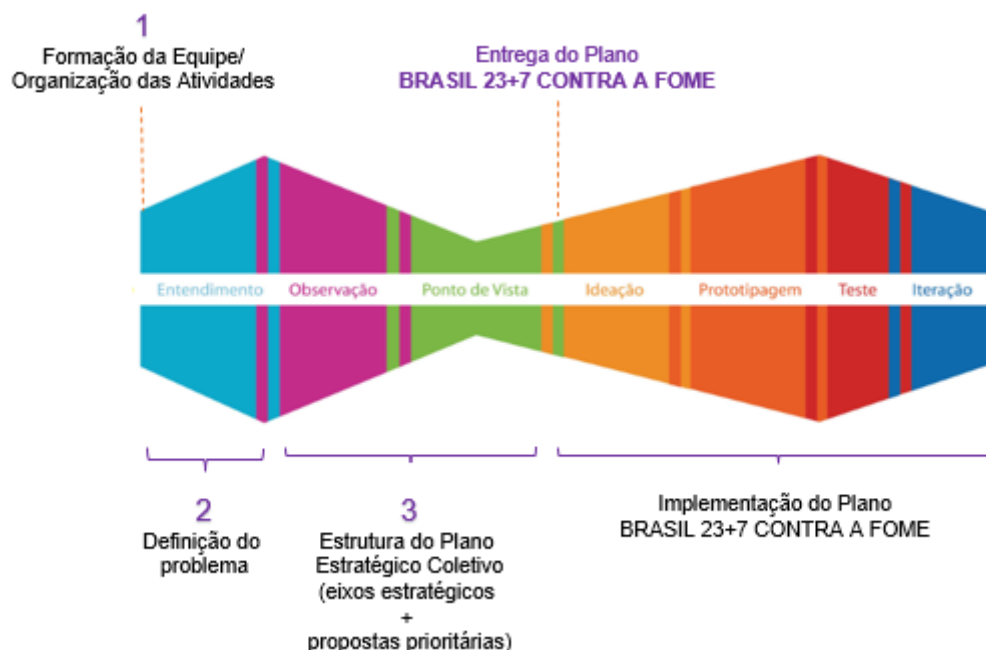
Nossa jornada de reflexões e debates passou pela identificação (e reidentificação) do problema: **Como podemos estruturar arranjos de governança em rede, de forma a contribuir para o enfrentamento à fome e a recuperação da Segurança Alimentar e Nutricional no Brasil até 2030?**

Em seguida, foram levantados, debatidos e organizados os componentes: dados, evidências e percepções; causas do problema; visão de futuro desejável em relação ao problema; conjunto de atores implicados; iniciativas existentes que dialogam com a solução do problema; mudança / inovação pretendida; motivo de proposição; abrangência, relevância, viabilidade e exequibilidade; valor público que pretende gerar; narrativa e plano de comunicação.

¹⁸ Vide itens 2.2.3 e 2.2.4 deste trabalho.

Momentos de descobertas e divergências alternaram-se com os de observação, redefinição e convergências, os quais, normalmente, compõem o primeiro diamante da abordagem *Design Thinking* e geraram as três partes desta entrega.

Figura 7. Retomada da figura 3. Design Thinking - Processo Duplo Diamante, com descrições



Isso gerou a necessidade de incorporar – na elaboração das propostas prioritárias – indicações para as etapas de **ideação, prototipagem, testes e iteração**, a fim de se evoluir – numa possível implementação – para soluções específicas, metas, prazos e responsáveis.

O escopo deste trabalho, portanto, avançou até o início do segundo diamante, quando optou-se por estruturar os elementos identificados e debatidos em **propostas de arranjos de governança que podem contribuir para a agenda pública de enfrentamento da fome e da insegurança alimentar e nutricional**. Elas compõem quatro eixos estratégicos: estrutura de governança; monitoramento e avaliação; comunicação; e formação, que, juntos, constituem o **PLANO BRASIL 23+7 CONTRA A FOME - Um Plano Sustentável de Governança em Rede para o enfrentamento da fome e a recuperação da Segurança Alimentar e Nutricional no Brasil até 2030**.

Uma possível implementação do Plano deve considerar as etapas do segundo diamante, especialmente a pesquisa qualitativa com beneficiários/usuários¹⁹, para que seja factível construir e executar ações realmente efetivas e obter resultados tecnicamente sustentáveis.

Este resultado reflete a jornada percorrida, ao:

- Mobilizar o conjunto de conhecimentos trabalhados ao longo do curso;
- Identificar um problema complexo que afeta a sociedade brasileira – no caso, **a fome e a insegurança alimentar e nutricional**;

¹⁹ Indicada nas propostas prioritárias do Eixo 1.

- Mapear distorções e lacunas nas entregas do Estado – a falta de coordenação e sustentabilidade, as quais podem ser asseguradas com **arranjos de governança em rede**;
- Avaliar oportunidades inexploradas de geração de valor para governos subnacionais, num primeiro plano, e às pessoas em situação de fome, colocando-as no centro das ações;
- Projetar futuros desejáveis e modelar novas soluções;
- Fundamentar ideias de mudança;
- Demonstrar relevância, viabilidade e exequibilidade;
- Evidenciar atitudes que possibilitem um olhar mais atento, analítico e insurgente acerca do tema.

Portanto, espera-se que:

1. O problema do enfrentamento da fome e da recuperação da segurança alimentar e nutricional no Brasil retorne à **agenda do Governo Brasileiro em 2023**, quando restarão sete anos para o cumprimento dos **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)**, referente à Agenda 2030, das Nações Unidas;
2. As políticas anteriormente adotadas para o enfrentamento da fome sejam, de fato, revisitadas sob o prisma da **inovação na gestão pública e da governança em rede**. E essas lentes ajudem os **governos subnacionais a superarem fragilidades em suas estruturas organizacionais**, em especial, as relacionadas às disparidades em relação às suas capacidades estatais, ao nível de capacitação dos gestores e servidores públicos, bem como ao acesso a dados, informações e sistemas de governo;
3. A implementação do Plano proposto possa gerar valor e impacto tanto na **retomada da gestão descentralizada e participativa**, como, e sobretudo, na **vida das milhões de pessoas em situação de fome** e vulnerabilidade social no Brasil.

Torna-se evidente que uma possível implementação do **[Plano BRASIL 23+7 CONTRA A FOME](#)** requererá: vontade política, patrocínio das lideranças da Administração Pública e um amplo debate entre setores, governos, sociedade civil, empresas socioresponsáveis, com ouvidos atentos à população brasileira em situação de fome e insegurança alimentar e nutricional.

Que **o nosso compromisso com o Brasil**, seu crescimento, sua soberania e seus interesses nacionais – enquanto agentes públicos de transformação – **priorize** o Direito Humano à alimentação adequada, com mecanismos que assegurem a Segurança Alimentar e Nutricional de sua população!

E, que os sete anos até a conclusão da Agenda 2030 sejam marcados por bons arranjos de governança em rede, gestão de mudanças cada vez mais efetiva e sustentável e, principalmente, muitas vitórias contra a fome!

5. REFERÊNCIAS

II VIGISAN. Inquérito Nacional sobre Insegurança Alimentar no Contexto da Pandemia da Covid-19 no Brasil. Suplemento I: Insegurança Alimentar nos estados. Rede PENSSAN. 2022. 66 p. Disponível em: <https://agroecologia.org.br/wp-content/uploads/2022/09/Inseguranca-Alimentar-nos-Esatados-Suplemente-I-Rede-Penssan-13-09-2022-1-2.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2022

5ª Conferência Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional. Relatório Final: Carta Política, Manifesto, Proposições e Moções. 3 a 6 de novembro de 2015. Disponível em: http://ecos-redenutri.bvs.br/tiki-read_article.php?articleId=1516. Acesso em: 23 out. 2022.

BR22+8 RESET. Página inicial. Disponível em: <<https://www.reset.org.br/br22mais8/>>. Acesso em: 09 nov. 2022.

BIBLIOTECA CONSEA. Página inicial. Disponível em: <https://pesquisassan.net.br/biblioteca-consea/>. Acesso em: 9 nov. 2022.

BRASIL. Lei nº 11.346, de 15 de setembro de 2006. Cria o Sistema Nacional de Vigilância Alimentar e Nutricional, SISAN, com vistas em assegurar o direito humano à alimentação adequada e dá outras providências.

BRASIL. Ministério da Cidadania. Secretaria Especial do Desenvolvimento Social . Secretaria Nacional de Assistência Social. Departamento de Gestão do Sistema Único de Assistência Social. Coordenação-Geral de Gestão do Trabalho e Educação Permanente. Nota Técnica Nº 14, de 30 de setembro de 2021. Disponível em: <http://blog.mds.gov.br/redesuas/wp-content/uploads/2022/08/Nota-T%C3%A9cnica-14.2021-Guia-para-Elaboracao-do-Plano-de-Capitacao-do-SUAS.pdf>. Acesso em: 16 nov. 2022.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde. Departamento de Gestão da Educação na Saúde. Planejamento das Ações de Educação Permanente em Saúde no Sistema Único de Saúde: Orientações. Brasília: Ministério da Saúde, 2018. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/orientacoes_planejamento_acoes_educacao_permanente.pdf. Acesso em: 11 nov. 2022.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Agrário. Câmara Interministerial de Segurança Alimentar e Nutricional. II Plano Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional - PLANSAN 2016-2019. Balanço da execução 2016-2017. Brasília, DF: MDSA. Caisan, 2018.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Agrário. Câmara Interministerial de Segurança Alimentar e Nutricional. Plano Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional - PLANSAN 2016-2019. Brasília, DF: MDSA. Caisan, 2017.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Secretaria Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional. Câmara Interministerial de Segurança Alimentar e Nutricional. Estruturando o Sistema Nacional de Vigilância Alimentar e Nutricional - SISAN. 1ª ed. Brasília, DF: MDS. Caisan, 2011.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome MDS/Secretaria Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional – SESAN/Câmara Interministerial de Segurança Alimentar e Nutricional – CAISAN. Cadernos SISAN 01/2011. Estruturando o Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional - SISAN. Brasília: CAISAN, 2011. Disponível em:

https://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/seguranca_alimentar/caderno1_sisan.pdf. Acesso em: 23 out. 2022.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia de Análise e Acompanhamento de Políticas Governamentais. Ministério da Fazenda. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. GUIA DA POLÍTICA DE GOVERNANÇA PÚBLICA. Brasília, DF: Presidência da República. 2018. Disponível em: <<https://www.gov.br/casacivil/pt-br/centrais-de-conteudo/downloads/guia-da-politica-de-governanca-publica>>. Acesso em: 05 nov. 2022.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria de Assuntos Estratégicos. O Conselho Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional na Visão de seus Conselheiros. Relatório de Pesquisa Projeto Conselhos Nacionais: perfil e atuação dos conselheiros. Brasília, DF: 2012.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Lista de alto risco na administração pública federal. Brasília: TCU, 2022. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/7A/91/41/18/9D8A2810B4FE0FF7E18818A8/Lista_de_alto_risco_INFOGRAFICOS.pdf. Acesso em 18 nov. 2022.

CONFERÊNCIA POPULAR. Soberania e Segurança Alimentar e Nutricional. Manifesto pela Soberania Alimentar e Superação da Fome. 13 de junho de 2022. Disponível em: <https://conferenciassan.org.br/wp-content/uploads/2022/06/ManifestoEleicoesV6.pdf>. Acesso em: 23 out. 2022.

COSTA, Bob Vieira da. Entrevista concedida a Dalton Valadares. *Comunicação pública na prática* [livro eletrônico] : depoimentos. Org. Jorge Duarte. São Paulo: Aberje : ABCPública, 61-71, 2021. Disponível em: https://abcpublica.org.br/wp-content/uploads/2021/12/Comunicac%CC%A7a%CC%83o_Publica_na_Pra%CC%81tica_Depoimentos.pdf Acesso em: 10 nov. 2022

CEZAR, L. C. Reflexões sobre a comunicação em políticas públicas: proposta de um modelo de avaliação da comunicação governamental. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 52, n. 1, p. 52–70, 2018. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/73925>. Acesso em: 26 nov. 2022.

COMUNICAÇÃO INTEGRADA. **Comunicação Integrada: Conectando Pessoas e Estratégias ao Processo de Comunicação**, 2022. Disponível em: <https://comunicacaointegrada.com.br/>. Acesso em 10 nov. 2022.

DIRETRIZES PARA O PROGRAMA DE RECONSTRUÇÃO E TRANSFORMAÇÃO DO BRASIL 2023-2026. Disponível em: <https://www.programajuntospelobrasil.com.br/wp-content/uploads/2022/06/documento-diretrizes-programaticas-vamos-juntos-pelo-brasil-20.06.22.pdf>. Acesso em: 5 nov. 2022.

ESPÍNOLA, Daniel. Resenha da Dissertação de Mestrado “Para que(m) serve a governança pública? Uma análise a partir da implementação da política de governança na Funasa”, de Daniel Aguiar Espínola. *Revista da CGU, [S. l.]*, v. 14, n. 25, p. 158–163, 2022. DOI: 10.36428/revistadacgu.v14i25.513. Disponível em: https://revista.cgu.gov.br/Revista_da_CGU/article/view/513. Acesso em: 18 nov. 2022.

FAO. Brasil em resumo. Disponível em: <<https://www.fao.org/brasil/fao-no-brasil/brasil-em-resumo/pt/>>. Acesso em: 23 out. 2022.

LOPES, Fernando. D.; BALDI, Mariana. Redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança: uma análise das diferentes contribuições. *Revista de*

Administração Pública, Rio de Janeiro, RJ, v. 43, n. 5, p. 1007 a 1036, 2009. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6720>. Acesso em: 10 nov. 2022.

MEIRA, P. R. S.; SANTOS, C. P. ; MAFRA, D. P. . Marketing Social: Aplicações e Métricas no Setor Público. 1. ed. Brasília: Coordenação de Edições Técnicas do Senado Federal, 2015. v. 1. 306p. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/529491/Marketing_social.pdf. Acesso em 10 nov. 2022.

SAIBA A FUNDO. Página inicial. Disponível em: https://saibaafundo.saude.gov.br/?fbclid=IwAR17TLSqMDX7VLsHzd-xajL1bgbwvUS6V7j1-TqdU_7ITG3fMOCSfbIAJgs. Acesso em: 5 nov. 2022

VIANNA, Vânia Alves. Elaboração de planos de capacitação. Brasília: ENAP, 2015. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2383/1/Apostila%26CE_EPC_rev_final_24-11-15.pdf Acesso em: 17 nov. 2022

ANEXOS

REGISTROS DA 1ª REUNIÃO DA EQUIPE (10/10/2022)

MÁRCIO

- Ex Min. Cidadania – Bolsa família e cadastro único
- Atualmente ENAP – mesma diretoria Lideragov – Coordenação de formação intensiva
- Experiência dos auxílios
- Intersectorialidade pode ser uma causa/problema
- necessidade de trabalhar governança em rede
- aplicaram design thinking para atribuir / empoderar os diversos atores e compartilhar a responsabilidade com o governo federal
- estabeleceram uma rede colaborativa de gestão
- gestão de políticas sociais
- gestão por dados e evidências
- gestão de equipes
- Para pensar no problema: fazer perguntas

RÚBIA

- IBGE / BH
- O IBGE tem dados preciosos para a elaboração de políticas públicas e sociais
- Dados do mapeamento pré-censo - pesquisa do entorno
- Citou o exemplo da formação ENAP para prefeituras: Liderando para o desenvolvimento

KENIA

- Min Saúde – BH – Coordenação regional
- Convênios para a executar políticas públicas oriundas de emendas parlamentares

-Migração da era dos convênios estaduais para gestão centralizada e distribuída por regiões
– orientar municípios e estados

-Desafio: implementar execução de curto prazo para fazer a política pública chegar rapidamente na ponta. Covid foi um laboratório que valorizou a ponta

--SUS – gestão tripartite / conta com atores no território

--entidade privada é executor da política pública

--problema nos municípios: alternância dos prefeitos

- solução: capacitar a sociedade/atores para atuar sem a necessidade de intervenção governamental??

--Incentivos fiscais para empresas pode não ser a melhor solução, mas tem funcionado no acelerador

--Giovana menciona uso de parceria público privada

-Propôs desdobrar as ações e estabelecer cronograma

KATIA

-Sugeriu mapear a estrutura e a proposta do Liderando para o Desenvolvimento

GIOVANA

-ter uma visão macro de desenho e execução de políticas públicas

-produto: desenhar um toolkit para fomentar governança em rede: identificar atores, trabalhar em rede, capacitar e empoderar atores, co-produzir regulação e serviços

-tem dificuldade de ver o problema. Márcio sugeriu a elaboração de perguntas.

--talvez, as pessoas não têm a liberdade de escolher a vida que querem para elas, porque as políticas públicas não garantem acesso adequado a serviços (educação, saúde, lazer, acesso a trabalho etc.) Amartya Sen – Capability approach

-pensar na co-produção de serviços

--smart cities (gestão de resíduos, soluções de transporte, serviços de saúde, segurança alimentar)

--uso de tecnologia para envolver o cidadão (informações em tempo real, tipo a plataforma COLAB)

MARIANA

Coordenação de entes

Indefinição (ou papel vago) do estado (UF), com grande sobrecarga para municípios

Necessidade de apoio/aproximação das IES/IFT para pensar solução de problemas locais

Fluxos de emendas parlamentares operando na contramão do avanço de políticas sociais efetivas

Difícil interlocução e confiança com setor privado

Políticas públicas ampliadas mas com especificidades locais

Alta rotatividade de gestores e profissionais de programas e políticas públicas

Entrevista 1

Data: 04/11/2022

Entrevistada: Elisabetta Recine, presidente do CONSEA

1. Quais atores envolvidos?
2. Quais iniciativas eram mais efetivas?
3. Quais os maiores desafios/gargalos?
4. Quais as fontes de dados?
5. Como (re)inventar arranjos de governança para reduzir a IA de forma estruturante/sustentável?

Entrevista 2

Data: 16/11/2022

Entrevistada: Adriana Ligiéro, Cidades que Transformam/ ENAP

Eixo Temático Cidades inclusivas: inclusão social e produtiva, segurança alimentar e redução da pobreza e desigualdades.

<https://www.enap.gov.br/pt/servicos/apoio-a-transformacao-governamental/gnova-cidades>

1. Com o projeto, a ENAP se coloca como um hub para conexão de soluções e atores para o enfrentamento de problemas complexos dos municípios? Como a Escola enxerga seu papel nesse processo?
2. Na primeira jornada do projeto em 2022, quais as principais limitações diagnosticadas nas prefeituras?
3. E quais os desafios experimentados pelas prefeituras?

4. Quais as fontes de dados usadas pelas prefeituras para quantificar e dar dimensão dos problemas locais?
5. Um dos temas do projeto consiste nas cidades inclusivas, que enfoca a SAN como um de seus aspectos. Há municípios participantes desta temática na jornada 2022? Se sim, quais e quais as propostas de inovação para enfrentamento do problema?
6. De forma geral, quais os resultados preliminares já alcançados pelo projeto Cidades que Transformam?
7. Na sua opinião, como (re)inventar arranjos de governança nos municípios para incluir de forma estruturante/sustentável?

Entrevista 3:

Data: 22/11/2022

Entrevista: Lilian Rahal

1. Como você avalia a situação de governança do SISAN com a extinção de um de seus componentes em 2019? Na sua opinião, qual é o impacto na governança do sistema com a possibilidade da recriação do CONSEA?
2. Em 2021 (Decreto nº 10.713/ 2021), a CAISAN teve sua estrutura alterada quanto à composição, seu funcionamento. Como você avalia essa alteração e que impactos teve no SISAN?
3. Como ex-secretária da SESAN, qual é a sua visão sobre a mudança promovida na agenda de SAN? O que é preciso fazer para retomar os programas da Secretaria de forma estruturante/ permanente?
4. Há uma ação orçamentária específica para o SISAN, Apoio à Implantação e Gestão do SISAN. De que forma é possível garantir o financiamento adequado para o sistema?
5. Quais as condições necessárias para que políticas e programas de SAN tenham seus resultados/impactos mensurados? Como você vê a estratégia de disponibilização de plataforma com informações sistematizadas sobre os programas de SAN, com comunicação e formação extensiva para o seu reconhecimento e uso?

REGISTRO FOTOGRÁFICO

Foto 1. Entrevista com Elisabetta Recine (04/11/2022)



Foto 2. Entrevista com Adriana Ligiéro (16/11/2022)

A screenshot of a Zoom meeting showing a presentation slide titled "The double diamond" and a grid of participants. The slide illustrates the design process with stages: general problem, research, insights, ideation, prototype, and specific solution. The process is divided into four phases: DISCOVER, DEFINE, DEVELOP, and DELIVER. The participants include Adriana Phillips Ligiéro, Marcio Fernandes, Mariana Carvalho, Romualdo Santos, Rubia Lenza, and Vocé.

Foto 3. Entrevista com Adriana Ligiéro (16/11/2022)

