

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA
Secretaria de Defesa Agropecuária – SDA
Programa ProDefesa

ANEXO TÉCNICO - COMPONENTE 4

MONITORAMENTO, AVALIAÇÃO E APRENDIZAGEM

Resumo executivo.

Este documento apresenta o contexto, a descrição resumida e a estratégia de intervenção para a implementação do Componente 4 - “Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem” do Programa ProDefesa. O componente 4 é formado por dois subcomponentes: (1) subcomponente 4.1 – “Implementar os instrumentos para o monitoramento, avaliação e elaboração das lições aprendidas do ProDefesa”; e (2) subcomponente 4.2 – “Implementar instrumentos para a gestão da Secretaria de Defesa Agropecuária”.

Os objetivos do Componente 4 no âmbito do Programa ProDefesa são:

- (a) Customizar e implementar instrumentos de monitoramento e avaliação do Programa ProDefesa; e
- (b) Elaborar modelo e instrumentos associados de gestão da Secretaria de Defesa Agropecuária, implementando-os com o apoio de automação.

Os principais resultados esperados são os seguintes:

- (a) Modelo de monitoramento, avaliação e lições aprendidas do ProDefesa estabelecido e operacional e processos associados automatizados e operacionais;
- (b) Modelo de Gestão da Secretaria de Defesa Agropecuária estabelecido e operacional; e
- (c) Processos de apoio à gestão da SDA automatizados e operacionais.

É estimado um aporte de US\$ 5.000.000,00 (cinco milhões de dólares) neste componente, durante os 5 anos de duração do Programa ProDefesa. A Unidade Administrativa responsável pela execução deste componente será a Coordenação Geral de Gestão de Operações (CGOP) da Secretaria de Defesa Agropecuária (SDA).

1. Introdução

1.1 - O Planejamento Governamental está previsto no artigo 165 da Constituição Federal. Os Planos Plurianuais (PPA) são planos de médio prazo (quatro anos), que estabelecem diretrizes, objetivos e metas a serem seguidos pelos Governos Federal, Estaduais e Municipais.

O PPA é aprovado por lei quadrienal, sujeita a prazos e ritos diferenciados de tramitação. Tem vigência a partir do segundo ano de um mandato presidencial até o final do primeiro ano do mandato seguinte. Prevê a atuação do Governo, durante o período mencionado, em Programas Temáticos e de Gestão. Os Programas Temáticos retratam a agenda de governo organizada pelos temas de políticas públicas.

1.2 - O PPA 2016-2019 está estruturado em três dimensões:

- Dimensão Estratégica: composta por uma Visão de Futuro, Eixos e Diretrizes Estratégicas;
- Dimensão Tática: Programas Temáticos e de Gestão, Manutenção e Serviços ao Estado;
- Dimensão Operacional: relaciona-se com a otimização na aplicação dos recursos disponíveis e a qualidade dos produtos entregues, sendo especialmente tratada no orçamento.

1.3 - A política pública de Defesa Agropecuária contém um Programa Temático próprio – Programa 2028 Defesa Agropecuária. Este Programa é composto por indicadores de desempenho e por três (3) Objetivos, subdivididos em Metas e Iniciativas.

1.4 - A Secretaria de Defesa Agropecuária (SDA) do Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) vem nos últimos 15 anos envidando esforços para atualizar e tornar mais eficiente e efetiva a sua gestão. Em complemento à iniciativa de elaboração de Plano Estratégico Corporativo 2006-2015, elaborado para todo o MAPA e que contemplou objetivos estratégicos focados na defesa agropecuária, a SDA elaborou um modelo de gestão estratégica, baseado no método *Balanced Scorecard* e criou o Programa SDA Forte, contemplando visão, objetivos estratégicos, indicadores de desempenho e projetos estratégicos, visando melhorar sua eficiência e efetividade. Em função de descontinuidades administrativas, a implantação do Plano Estratégico Corporativo ocorreu apenas até 2012 e o Programa SDA Forte não avançou da fase de construção. Entretanto, estas iniciativas contribuíram para a criação de cultura de gestão estratégica que veio a facilitar a elaboração e execução de projetos subsequentes nesta temática.

1.5 - Mais recentemente, em 2015, a SDA elaborou o Plano de Defesa Agropecuária – PDA e incluiu seus projetos no Programa Temático Defesa Agropecuária do PPA 2016-2019. O PDA objetiva promover e implantar programas e ações de defesa agropecuária que contribuam para:

- a) o desenvolvimento sustentável das cadeias produtivas agropecuárias brasileiras;
- b) a preservação da vida e da saúde das pessoas e dos animais; e
- c) a segurança alimentar e o acesso a mercados.

1.6 - O PDA está organizado em seis eixos temáticos, a saber:

- 1) Modernização e Desburocratização
- 2) Marco Regulatório
- 3) Conhecimento e Inteligência Estratégica
- 4) Programas e Projetos Técnicos
- 5) Sustentabilidade da Defesa Agropecuária
- 6) Monitoramento e Avaliação

1.7 - O Eixo Temático Monitoramento e Avaliação objetiva prover informações, de forma periódica e organizada, sobre a situação da execução do PDA e de avaliações intermediárias e final do Plano, para todas as suas partes interessadas: executivos e gerentes do MAPA, em especial da SDA, de organismos financiadores de projetos do PDA, e outros.

Neste eixo temático será contemplada a construção e implementação de instrumentos e processos de coleta, armazenamento, análise e geração de informações que possibilitem o monitoramento da execução do PDA e sua consequente avaliação, baseado em métodos bem estabelecidos no mundo.

1.8 – Visando apoiar a implementação do PDA, foi aprovada pela COFLEX a Carta Consulta para elaborar o Programa de Modernização e Fortalecimento da Defesa Agropecuária (ProDefesa), a ser financiado por meio de financiamento externo.

1.9 - O ProDefesa está estruturado segundo os eixos temáticos do PDA e, desta forma, o componente 4 – Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem faz parte do eixo temático Monitoramento e Avaliação, contemplando os elementos centrais de modelagem e

implementação dos instrumentos de gestão mencionados no PDA. Por sua vez, o Componente 4 do ProDefesa é composto pelos seguintes subcomponentes:

- 4.1 - Implementar os instrumentos para o monitoramento, avaliação e elaboração das lições aprendidas do ProDefesa; e
- 4.2 - Implementar instrumentos para a gestão da Secretaria de Defesa Agropecuária.

Espera-se assim, com a experiência adquirida na implementação do subcomponente 4.1 do ProDefesa, transferir o aprendizado realizado de um modelo de gestão de programa e projetos por resultados (baseado no modelo do BID) para o modelo de gestão global da SDA, focado em resultados e impactos para a sociedade.

2. Diagnóstico da intervenção

2.1 - Situação atual. Desde 2015, com a institucionalização do Plano de Defesa Agropecuária (PDA) e a constituição da CGOP/SDA, houve o desenvolvimento de um modelo simplificado para o planejamento, monitoramento e avaliação, denominado Sistema de Gestão da SDA. Esse modelo é constituído de uma fase de planejamento, com pactuação de metas bianuais (Plano de Trabalho) para cada Unidade Administrativa (UA) da SDA. Trimestralmente esse Plano de Trabalho é monitorado e atualizado. O Plano de Trabalho é avaliado e revisado anualmente. São componentes desse plano de trabalho: a) força de trabalho; b) indicadores de desempenho; c) agenda regulatória sob responsabilidade de cada UA; d) projetos previstos no PDA; e) plano operativo anual; e f) metas e iniciativas do PPA. É essencial implementar a automação desse processo de gestão, qualificar as equipes para a operacionalização eficaz dessa ferramenta e sensibilizar a equipe gerencial da SDA sobre importância dessas ações de monitoramento e avaliação para a melhoria de desempenho das atividades realizadas pela SDA.

2.2 - Razões do problema. A carência de processos automatizados no monitoramento e avaliação das ações executadas pela SDA dificulta a identificação de gargalos e a tomada de decisão. O emprego de ferramentas inadequadas às necessidades da SDA prejudica a atuação com foco em resultados e não permite a interferência nos processos que necessitam melhorias.

2.3 - Magnitude. O setor agropecuário vem crescendo a passos largos e necessita de garantia da segurança sanitária, fitossanitária e inocuidade dos alimentos consumidos no Brasil e exportados. Por esse motivo, é necessário aumentar a qualidade dos serviços prestados para atender as demandas crescentes do setor agropecuário e da sociedade em geral. O MAPA tem como meta o aumento de 7% para 10% de participação do Brasil no mercado externo de produtos agropecuários. O atendimento dessa demanda vindoura não é só dependente de aumento de pessoal ou de infraestrutura, mas também da modernização de seus processos de negócios e de gestão.

2.4 - Beneficiários. Os beneficiários diretos desse componente são o setor agropecuário e a sociedade, pois o componente foca na transparência e no uso racional dos recursos públicos, e na efetividade das ações da SDA. Os dirigentes da SDA (Secretaria, Departamentos, Coordenações Gerais, Coordenações etc.) terão instrumentos para desempenhar seu papel de forma mais efetiva, pois poderão tomar decisões baseadas em informações qualificadas sobre o desempenho das equipes e a da implementação das ações propostas. Dessa forma será possível obter melhores resultados das políticas e serviços públicos para o cidadão, de forma mais eficiente e eficaz.

2.5 - Fatores contribuindo ao problema. O baixo nível de maturidade em gestão, a enorme pressão sobre a área operacional e a falta de compreensão da importância do ciclo de gestão das políticas públicas (PDCA - planejamento, execução, monitoramento e avaliação) são os maiores desafios para a Administração Pública. Devido à carência de planejamento, os gerentes costumam focar na resposta a inúmeras demandas correntes, e com isso perdem a capacidade de visão sobre a execução de ações com impacto no médio e longo prazo.

O pouco envolvimento das equipes nos processos de planejamento e monitoramento é outro fator que contribui com o problema, pois informações importantes sobre a execução das ações passam despercebidas pelos tomadores de decisão.

Além disso, existe forte resistência quanto ao estabelecimento de metas quantitativas e ao compromisso de cumpri-las – o que chega a ser compreensível, visto que os gestores na Sede do MAPA não são os responsáveis diretos pelas ações operacionais finalísticas que ocorrem nas pontas da organização. No entanto, a recente mudança na

gestão do Serviço de Inspeção Federal (SIF) e da Vigilância Agropecuária Internacional (Vigiagro) demonstram a urgência em implementar instrumentos para o planejamento e monitoramento em tempo real, de forma consistente e integrada.

2.6 - Caracterização do setor. As ações aqui previstas são transversais à toda SDA, uma vez que estão ligadas diretamente à gestão de projetos e processos da Secretaria. A execução das ações previstas está sob controle da SDA, com pouca ou nenhuma ingerência externa e permitirá uma resposta mais ágil a demandas externas. Portanto, são compromissos passíveis de serem assumidos com baixo risco de insucesso na sua implementação, dependendo de uma gestão eficiente e motivacional.

3. Marco legal institucional

Esta seção apresenta as principais normas gerais e elementos do contexto institucional para a execução das ações de monitoramento e avaliação pertinentes ao Componente 4 do ProDefesa.

- Art. 165 Constituição Federal. Lei de iniciativa do Poder Executivo, estabelece PPA, diretrizes orçamentárias e orçamentos anuais.
- Decreto nº 2.829, de 29 de outubro de 1998. Estabelece normas para a elaboração e execução do Plano Plurianual e dos Orçamentos da União, e dá outras providências.
- LEI Nº 13.249, DE 13 DE JANEIRO DE 2016. Institui o Plano Plurianual da União para o período de 2016 a 2019.
- Decreto nº 8.759, de 10 de maio de 2016. Regulamenta a implantação do PPA 2016-2019.
- Portaria nº 347, de 14 de novembro de 2016. Define critérios e procedimentos para o monitoramento, a avaliação e a revisão do Plano Plurianual – PPA 2016-2019.
- DECRETO Nº 8.936, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2016. Institui a Plataforma de Cidadania Digital e dispõe sobre a oferta dos serviços públicos digitais, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional

- Decreto 8852, de 20 de setembro de 2016. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, remaneja cargos em comissão e funções gratificadas e substitui cargos em comissão do Grupo Direção e Assessoramento Superiores - DAS por Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE. Estabelece, dentre outras, uma unidade responsável pela Gestão das Operações na Secretaria de Defesa Agropecuária, a CGOP-SDA.
- PORTARIA Nº 562, DE 11 DE ABRIL DE 2018. Regimento Interno da Secretaria de Defesa Agropecuária.
- PLANO DE DEFESA AGROPECUÁRIA – PDA, Versão Executiva Brasília, 04 de abril de 2016
- MAPA ESTRATÉGICO 2016-2019 – MAPA

4. Propostas de Intervenção

4.1 – Os objetivos gerais da proposta de intervenção do Componente 4 - Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem são:

- (a) customizar e implementar instrumentos de planejamento, monitoramento e avaliação do Programa ProDefesa – Subcomponente 4.1; e,
- (b) elaborar modelo e instrumentos associados de gestão da Secretaria de Defesa Agropecuária, implementando-os com o apoio de automação – Subcomponente 4.2.

4.2 - Os principais resultados esperados são os seguintes:

- (a) Modelo de planejamento das ações, monitoramento, avaliação e lições aprendidas do ProDefesa estabelecido e operacional e processos associados automatizados e operacionais;
- (b) Modelo de Gestão da Secretaria de Defesa Agropecuária estabelecido e operacional
- (c) Processos de apoio à gestão da SDA automatizados e operacionais.

4.3 – A estratégia de intervenção deve ser executada de forma que a experiência de implementação do subcomponente 4.1 (“Implementar os instrumentos para o monitoramento, avaliação e elaboração das lições aprendidas do ProDefesa”) seja

utilizada na modelagem e implementação do subcomponente 4.2 (“Implementar instrumentos para a gestão da Secretaria de Defesa Agropecuária”).

No subcomponente 4.1 se busca prover informações, de forma periódica, tempestiva e organizada, sobre a situação de execução dos componentes e subcomponentes do ProDefesa. Tais informações darão subsídios qualificados para tomada de decisão dos gestores da SDA, responsáveis pelo ProDefesa ao longo do período de execução do programa, e, assim, também proverá as informações demandadas pela instituição financiadora.

De acordo com a estratégia de intervenção proposta, o desenvolvimento deste subcomponente possibilitará a incorporação do aprendizado adquirido, por meio das ações de monitoramento e avaliação, ao PDA e às atividades de gestão da SDA. As ações do subcomponente 4.2 devem atender às necessidades técnicas dos executivos da SDA na gestão de suas unidades administrativas e apoiar o processo decisório.

4.4 - O subcomponente 4.1 será basicamente estruturado em dois níveis para realização os processos de monitoramento e avaliação do Programa ProDefesa:

- (a) primeiro nível, de gestão geral do Programa; e,
- (b) segundo nível, de gestão individualizada dos projetos e atividades relacionados ao Programa. É importante ressaltar que ambos níveis de gestão devem contar com apoio intensivo de ferramentas de tecnologia da informação (TI) para construção e implementação de instrumentos informatizados para os processos de coleta, armazenamento, análise de dados e de geração de relatórios específicos para o BID e para os diversos níveis decisórios envolvidos na gestão e execução do ProDefesa. Os processos automatizados deverão gerar relatórios informativos ou analíticos, diferenciados por público (gestores do Programa, autoridades do MAPA e outros ministérios, organismo financiador, dentre outros). Além disso, o sistema será desenvolvido de forma compatível com sua aplicabilidade em outros ambientes como o PDA e o PPA.

4.5 - No primeiro nível do subcomponente 4.1 – Gestão Geral do Programa ProDefesa – serão utilizados elementos do método Teoria da Mudança, mediante a preparação da matriz de resultados contendo indicadores, metas, linha base, supostos e meios de verificação. Para o Componente 3, que será financiado por modalidade de investimento

específico, será necessário preparar e monitorar o Programa de Execução do Projeto (para todo o período do projeto), o Plano Operativo Anual (anualmente), e o Plano de Aquisições (anualmente).

4.6 - No segundo nível do subcomponente 4.1 – gestão dos projetos e atividades – serão utilizados elementos do método PMI/PMBok, adotado pelo MAPA para apoiar os gerentes de projetos e suas equipes na gestão da execução dos projetos, gerindo resultados, prazos e recursos utilizados, entre outros.

4.7 - A implementação do Componente 4 deverá abranger, dentre outros:

- (i) o diagnóstico das necessidades de dados e informações dos diversos níveis gerenciais envolvidos na execução do Programa ProDefesa e seus projetos associados, assim como de outras partes interessadas (ministro, Secretaria Executiva, órgãos de controle, instituição financiadora, etc).
- (ii) a elaboração e a implementação de um sistema de monitoramento e avaliação (arquitetura macro, principais componentes, método de coleta de dados, tipos de informação a ser coletada e analisada, tipos de relatórios adequados para os diversos níveis decisórios, etc.);
- (iii) a definição de estratégias de implantação dos Processos de Monitoramento e de Avaliação;
- (iv) a capacitação de todos os envolvidos no carregamento dos dados e informações e dos possíveis usuários do sistema; e
- (v) a avaliação periódica do funcionamento do processo automatizado de Monitoramento e Avaliação para eventuais ajustes ou aperfeiçoamentos.

4.8 – A modelagem (conforme métodos e instrumentos demandados pela instituição financiadora), automação e implementação dos processos de Monitoramento e de Avaliação se constituem em tarefa relevante para efetuar a gestão do Programa ProDefesa, provendo a sistematização do fluxo de atividades a ser executados pelos diversos intervenientes nos projetos componentes do ProDefesa.

4.9 - É necessária a aquisição de um software de apoio à gestão dos indicadores de desempenho e à gestão do programa e projetos associados ao ProDefesa, em função da grande quantidade de dados a serem gerados durante a execução do Programa. O

processamento dessa enorme quantidade de dados é essencial, pois será necessário para prestar informações aos diversos níveis gerenciais da SDA e a outras partes interessadas, notadamente a organização financiadora.

4.10 – O subcomponente 4.2 - Implementar instrumentos para a gestão da Secretaria de Defesa Agropecuária - terá que ser estruturado de forma que atenda às necessidades de gestão da Secretaria de Defesa Agropecuária nos níveis estratégico, tático e operacional, por meio de um sistema que permita o processo de planejamento anual, a gestão e o monitoramento da execução. O nível estratégico deverá estar alinhado às demandas das cadeias produtivas do agronegócio, às políticas públicas emanadas pelo governo federal e ao plano estratégico corporativo do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, consubstanciados no Plano de Defesa Agropecuária - PDA. O nível tático deve contemplar basicamente dois elementos centrais: a gestão de programas e projetos e a gestão de processos, os quais irão possibilitar que a SDA continue o seu processo de mudança contínua visando atender demandas emanadas do nível estratégico e melhorias de processos de negócios visando uma maior eficiência e efetividade global de ação.

O nível operacional se constituirá dos processos em execução, com as atividades de rotina que mantém a SDA funcionando. Este nível precisa se apoiar no desenvolvimento das competências humanas e automação (TI) em apoio aos 3 níveis anteriormente apresentados. Ressalta-se que todos esses elementos devem estar em consonância e harmonia com o PPA e o Orçamento Federal. A figura abaixo apresenta uma representação resumida do acima exposto.

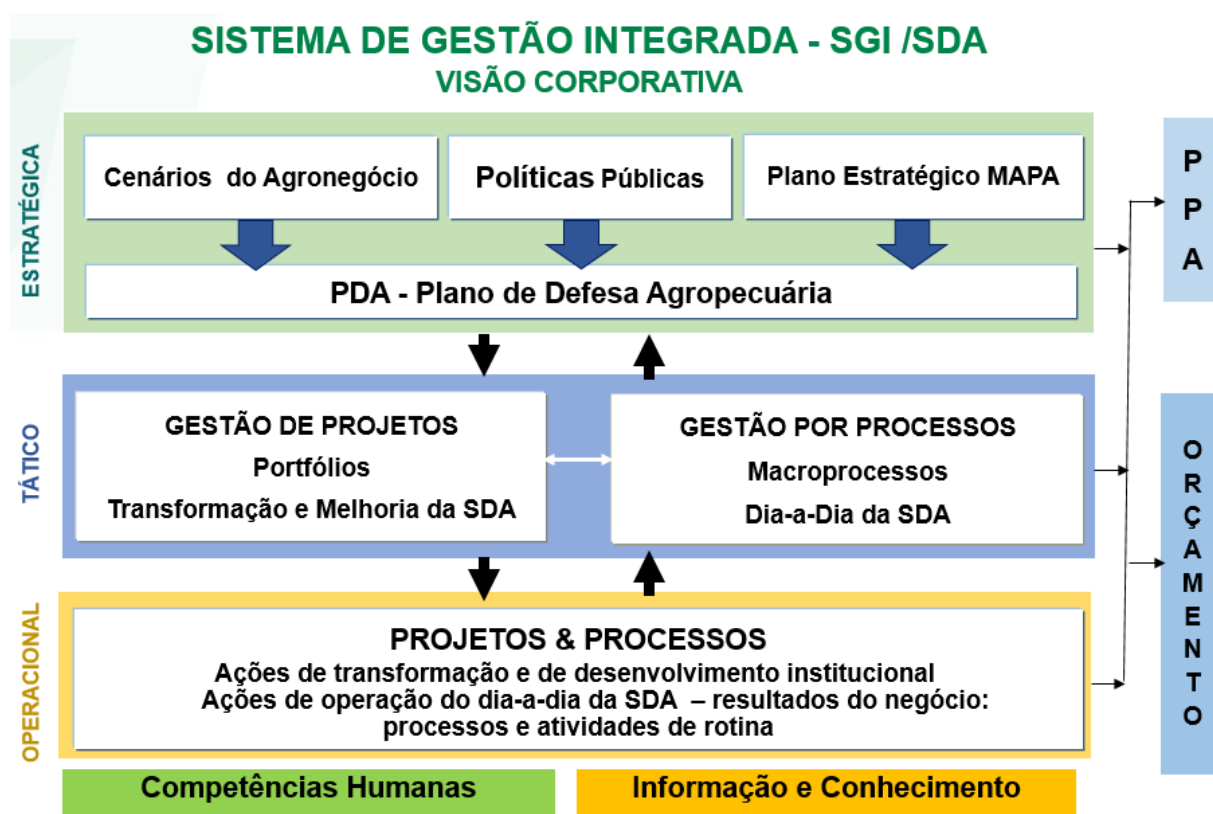


Figura 1 – Sistema de Gestão Integrado da SDA

5. Resultados e indicadores de resultados do componente;

A matriz de resultados deste componente e seus subcomponentes é mostrada abaixo:

Componente 4 - Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem				
Insumos	Atividades	Produtos	Resultados	Impactos
C4.1: Implementar os instrumentos para o monitoramento, avaliação e elaboração das lições aprendidas do ProDefesa				
1) Normas e padrões do BID 2) Apoio técnico do BID 3) Consultoria em TI para automatizar os processos 4) Descrição do Programa ProDefesa – componentes e subcomponentes 5) Plano de Gerenciamento dos Projetos	1) Customizar o modelo conceitual de monitoramento e avaliação do ProDefesa 2) Implementar e validar processos de monitoramento, avaliação e lições aprendidas do ProDefesa 3) Automatizar processos monitoramento, avaliação e lições aprendidas do ProDefesa	1) Modelo de monitoramento, avaliação e lições aprendidas do ProDefesa estabelecido e operacional 2) Processos automatizados e operacionais	a) Relatórios de acompanhamento elaborados tempestivamente e com conteúdo adequado b) Relatórios de avaliação elaborados tempestivamente e com conteúdo adequado c) Avaliação de impacto de um componente / subcomponente selecionado	a) Melhoria da gestão do ProDefesa b) Contribui para o sucesso do programa ProDefesa
C4.2: Implementar instrumentos para a gestão da Secretaria de Defesa Agropecuária				
1) Normas e padrões da administração pública brasileira 2) Experiências exitosas em gestão por resultados na área pública nacionais e internacionais 3) Consultoria especializada em gestão 4) Métodos de apoio à implementação de gestão estratégica, de projetos e de processos 5) Consultoria em TI para automatizar o processo	1) Elaborar o modelo conceitual de gestão da Secretaria de Defesa Agropecuária 2) Implementar e validar processos de apoio à gestão da SDA 3) Automatizar processos de apoio à gestão da SDA	1) Modelo de Gestão da Secretaria de Defesa Agropecuária estabelecido e operacional 2) Processos de apoio à gestão da SDA automatizados e operacionais	a) Painéis de controle (dashboards) da gestão implementados	a) Tomada de decisão com base em informações tempestivas e qualificadas b) Contribui para o aumento de eficiência da Defesa Agropecuária

Tabela 1 – Matriz de Resultados do Componente 4 - Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem

5.1 - A Matriz de Resultados acima mostra a lógica vertical do Componente 4 - Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem, indicando quais insumos serão necessários para serem utilizados na execução das atividades apresentadas, que por sua vez irão gerar os produtos, e, na sequência, os resultados que provocarão os impactos no ambiente da SDA.

5.2 - O esboço de intervenção a ser efetuado por meio do Componente 4 é próprio do que se implementa hoje nas organizações focadas em resultados, iniciando com uma estratégia definida (rumos para o futuro da organização), implementada via a gestão de projetos. O operacional da organização será gerido por meio da gestão de processos, baseada em uma Cadeia de Valor que considera as competências regimentais da SDA, fortalecendo, dessa forma, a estratégia corporativa e setorial a ser executada.

6. Plano de Investimento

6.1 - Este componente está orçado em US\$ 5.000.000,00 (cinco milhões de dólares) durante os cinco anos de duração do ProDefesa. No subcomponente 1 - “Implementar os instrumentos para o monitoramento, avaliação e elaboração das lições aprendidas do ProDefesa” estima-se que seja investido US\$ 2,000,000.00 (dois milhões de dólares) e no subcomponente 2 – “Implementar instrumentos para a gestão da Secretaria de Defesa Agropecuária” os restantes US\$ 3,000,000.00 (três milhões de dólares).

6.2 - A tabela abaixo apresenta valores indicativos de investimentos por componente para cada ano do Programa PRODEFESA:

Em US\$ mil							
#	Item	2019	2020	2021	2022	2023	Total
1	Subcomponente 1	800	0	200	0	1,000	2,000
1.1	Consultoria para modelar processo de gestão do Prodefesa	300					

#	Item	2019	2020	2021	2022	2023	Total
1.2	Realização dos estudos de impacto do ProDefesa	500		200		1,000	
2	Subcomponente 2	1,000	1,250	250	250	250	3,000
2.1	Aquisição de Software de Gestão Estratégica e de Projetos	750					
2.2	Aquisição de Software de Gestão por Processos		750				
2.3	Consultoria para mapeamento, melhoria e automação dos processos de apoio à gestão	250	250				
2.4	Consultorias de apoio a modelagem e implementação do modelo de gestão da SDA	0	250	250	250	250	1,000
3	Total do Componente 4	1,300	1,250	450	250	1,750	5,000

7. Organização do componente

7.1 - O esquema de execução do componente 4 se iniciará pelo subcomponente 4.1, que visa atender as necessidades de gestão do Programa ProDefesa para atender a instituição financiadora. Com o aporte metodológico da instituição financiadora e consequentes aprendizados de uso de instrumentos de gestão por resultados, se iniciará a execução do subcomponente 4.2, que é a modelagem e a implementação de instrumentos de gestão da SDA nos seus três níveis – estratégico, tático e operacional.

7.2 – Para a implementação, deverão ser adquiridos softwares de Gestão Estratégica e de Projetos e de Gestão por Processos. Também serão

contratadas consultorias para a mapeamento e implementação dos processos de suporte à gestão. Estudos de avaliação dos projetos deverão ser realizados com contratação de especialistas em avaliação de projetos.

7.3 – O subcomponente 4.1 será executado a partir de 2019, porém com maior gasto ao fim do projeto, tendo em vista os estudos de avaliação de impacto. Já subcomponente 4.2 será executado ao longo de todo o projeto, com a aquisição dos softwares de gestão estratégica e projetos e gestão por processos nos dois primeiros anos.

7.4 - A Coordenação-Geral de Gestão de Operações (CGOP) da Secretaria de Defesa Agropecuária (SDA) será a unidade administrativa responsável pela execução do Componente 4, apoiada pelas demais Unidades Administrativas da SDA e pela Coordenação-Geral de Tecnologia de Informação (CGTI) da Secretaria Executiva do MAPA. A CGOP se reporta diretamente ao Secretário de Defesa Agropecuária, e é composta por um Coordenador-Geral e aproximadamente 6 técnicos.

