



Produto 11

## Relatório da Visão de Governança do PRDNE

Contexto e Diretrizes estratégicas para Modelo de Governança Compartilhada do PRDNE: proposta inicial

Contrato BRA/17/019 - DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO NORDESTE



Novembro, 2020

## Centro de Gestão e Estudos Estratégicos

### **Presidente**

*Marcio de Miranda Santos*

### **Diretores**

*Regina Maria Silverio*

*Luiz Arnaldo Pereira da Cunha Júnior*

*Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE)*

*SCS Quadra 9, Lote C, Torre C, 4º andar, Salas 401 a 405*

*Ed. Parque Cidade Corporate*

*CEP 70308-200, Brasília-DF*

*Tel.: (61) 3424 9600 Fax (61) 3424 9659*

*<http://www.cgee.org.br>*

**Supervisão**

*Regina Maria Silverio*

**Equipe técnica do CGEE**

*Gutemberg Uchôa (Coordenador)*

*Alessandra de Moura Brandão*

*Carlson Batista de Oliveira*

*Carolina Rodrigues*

*Eduardo José Lima de Oliveira*

*Fabio Augusto Melo Assunção*

*Fabíola Brandão Maia Pitta*

*Paulo Roberto Bonfim Medeiros*

*Thiago Rodrigues Costa Silva*

## Sumário

Apresentação .....	7
Capítulo 1 - Análise do Contexto e Diretrizes Estratégicas.....	8
Capítulo 2 - Identificação de instituições estratégicas para a Governança - segundo os eixos do PRDNE .....	12
Capítulo 3 – Metodologia da classificação e do nível de integração das instituições estratégicas para a Governança.....	21
3.1 - Classificação das instituições estratégicas para a Governança .....	21
3.2 - Nível de integração das instituições estratégicas.....	24
Capítulo 4 - Modelo de governança compartilhada: proposta inicial.....	34
4.1    Conceito de Governança compartilhada.....	34
4.2    Governança Compartilhada do PRDNE – uma proposta inicial .....	37
4.3    Governança para Investimento e Financiamento ao Desenvolvimento: um desafio especial .....	41
Capítulo 5 - Considerações Adicionais.....	45
Anexo 1: Planilhas com indicação e classificação de atores relevantes .....	47
Classificação Geral .....	47
Eixo de Diversificação e Dinamização Produtiva .....	55
Eixo de Educação e Desenvolvimento de Capacidades Humanas .....	56
Eixo de Desenvolvimento Social e Urbano.....	57
Eixo de Desenvolvimento Institucional .....	58
Eixo de Inovação.....	59
Eixo de Segurança Hídrica e Conservação Ambiental .....	60
Anexo 2: Lista complementar de atores.....	61
Anexo 3.....	64
Lista inicial de Instituições Financeiras Internacionais (Individualizadas) .....	64
Referências Bibliográficas .....	65

## Lista de figuras

<i>Tabela 1 - Lista das instituições do Eixo Inovação .....</i>	<i>14</i>
<i>Tabela 2 - Lista das instituições do Eixo Dinamização e Diversificação Produtiva .....</i>	<i>16</i>
<i>Tabela 3 - Lista das instituições do Eixo Desenvolvimento das Capacidades Humanas .....</i>	<i>17</i>
<i>Tabela 4 - Lista das instituições do Eixo Desenvolvimento Institucional.....</i>	<i>18</i>
<i>Tabela 5 - Lista das instituições do Eixo Desenvolvimento Social e Urbano .....</i>	<i>19</i>
<i>Tabela 6 - Lista das instituições do Eixo de Segurança Hídrica e Conservação Ambiental .....</i>	<i>20</i>
<i>Figura 1 - Análise dos atributos .....</i>	<i>22</i>
<i>Figura 2 - Escala de Likert.....</i>	<i>23</i>
<i>Figura 3 - Notas para escala de relacionamento institucional.....</i>	<i>25</i>
<i>Figura 4 - Rede completa das instituições de governança do PRDNE.....</i>	<i>27</i>
<i>Figura 5 - Rede integrada com instituições com classificação alta.....</i>	<i>28</i>
<i>Figura 6 - Rede Eixo Dinamização e Diversidade Produtiva .....</i>	<i>29</i>
<i>Figura 7 - Rede Eixo Desenvolvimento Social e Urbano.....</i>	<i>30</i>
<i>Figura 8 - Rede Eixo Desenvolvimento Institucional .....</i>	<i>31</i>
<i>Figura 9 - Rede Eixo Inovação .....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 10 - Rede Eixo Segurança Hídrica e Conservação Ambiental.....</i>	<i>33</i>
<i>Figura 11 - Rede Eixo Educação e Desenvolvimento de Capacidades Humanas.....</i>	<i>34</i>
<i>Figura 12 - Organização Câmaras Temáticas e redefinição do Coriff.....</i>	<i>39</i>
<i>Figura 13 - Composição do Comitê de Financiamento .....</i>	<i>44</i>

## **Apresentação**

O presente documento representa o resultado dos trabalhos realizados em razão do Aditivo 001 ao contrato 017-2020 assinado entre a CEPLAN e o CGEE e situado no âmbito do contrato CGEE - PNUD, orientado pela Carta de Acordo assinada entre o PNUD e a Sudene (BRA 17/019).

A equipe técnica do CGEE teve papel destacado no apoio metodológico ao processo de identificação dos atores e na classificação de instituições estratégicas para atuar na Governança do PRDNE. Por sua vez, o conjunto de consultores mobilizados pelo CGEE no âmbito deste contrato aportaram contribuições importantes (em eixos específicos) para a elaboração deste Produto.

Cabe destacar que o processo de trabalho e o método (aproximação sucessiva, ou seja, modificação progressiva de uma solução) assumido na Carta Acordo acima referida fazem com que os produtos interajam entre si, tendo impacto uns nos outros. Afinal, o objetivo central de todos é a atualização e aperfeiçoamento do PRDNE.

No caso do presente produto (Modelo de Governança), por ser elemento essencial para assegurar a liderança da Sudene no processo de mobilização de *stakeholders* estratégicos para garantir a implementação e sistemático monitoramento e atualização do PRDNE, a interação é ampla. Mas alguns Produtos se alimentarão com mais intensidade das propostas aqui apresentadas. É o caso do Produto 6 - Relatório contendo Insumos para a revisão do PRDNE, que se baseará numa consulta estruturada a *stakeholders* (partindo da lista aqui construída e classificada). Esta lista de atores é, portanto, dinâmica, podendo ser atualizada, dado que o planejamento é processo e que o PRDNE será objeto de atualizações sistemáticas.

Outros produtos a destacar são o P 11 - Diretrizes Estratégicas para a Governança do PRDNE e o P 13 - Relatório de Recomendações à Governança e a novos direcionamentos estratégicos do PRDNE. Com o parecer das instâncias decisórias da Sudene da proposta apresentada no presente produto, será possível propor tais diretrizes estratégicas e visitar, se necessário, a lista de atores aqui sugerida.

## Capítulo 1 - Análise do Contexto e Diretrizes Estratégicas

O ambiente político-institucional nacional é pano de fundo fundamental para a construção da governança do Plano Regional de Desenvolvimento do Nordeste, liderado pela Sudene (PRDNE).

No contexto brasileiro, o destaque, nesse caso, é o Sistema Nacional de Desenvolvimento Regional (SNDR), cuja institucionalidade se encontra definida no Sistema Nacional definido no Decreto 9810/2019, de maio de 2019, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR) – marco referencial para os Planos Regionais como o PRDNE – e define a governança desta política no país.

Na governança (Capítulo II do referido Decreto) destaca-se sua instância estratégica: a Câmara de Políticas de Integração Nacional e Desenvolvimento Regional, composta por três (3) ministros de Estado (sob a presidência da Casa Civil e com participação do ministro do Desenvolvimento Regional e Urbano, e o da Economia), além do chefe da Secretaria-Geral da Presidência da República, do chefe da Secretaria de Governo da Presidência da República e do chefe do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República. A convite de seu presidente, podem participar da Câmara representantes de outros órgãos e entidades da administração pública federal de áreas de atuação ligadas à temática da pauta da reunião.

Tal instância, já com composição definida, aguarda instalação para dar efetivo início a seu funcionamento em reuniões semestrais.

Seu Comitê Executivo - presidido pelo ministro do MDR, com presença dos presidentes dos bancos regionais e dos superintendentes da Sudam, Sudene e Sudeco, após ter os nomes de seus integrantes indicados, realizou uma primeira reunião, devendo repetir tal procedimento a cada três meses, sendo que, na próxima, deve aprovar o Regimento Interno que orienta sua operação. A presença do superintendente da Sudene nesta instância nacional é link estratégico do processo de governança do PRDNE.

No âmbito do Ministério do Desenvolvimento Regional e Urbano, além de preocupação com instrumentos de política de atração de novos investimentos para o país, em especial os externos, merecem referência ao que aqui interessa duas outras instâncias:

- a) o Núcleo de Inteligência Regional, instalado e funcionando, que é uma articulação em rede, com destaque para a participação do IPEA, e que constrói subsídios importantes para o processo decisório de políticas públicas. No momento, tem foco nos impactos diferenciados da pandemia, em particular os observados no mercado de trabalho das regiões. Tal instância tende a interagir bastante com o processo de acompanhamento da implementação do PRDNE (objeto central da Trilha 3 – de Inteligência – da Carta de Acordo assinada entre a Sudene e o PNUD), posto que deve organizar Relatório Anual de Monitoramento dos planos regionais e Relatório quadrienal de avaliação da PNDR; e
  
- b) a Subsecretaria de Fundos (que substituiu antiga estrutura, ganhando status) e que dialoga estritamente com a proposta de implementação de novos modelos de financiamento constante do PRDNE e objeto de tratamento específico nesta proposta de Governança. A orientação geral a é de avançar em modelos com maior protagonismo do setor privado ao lado da presença do setor público (inclusive de órgãos ligados ao MDR) e de trabalhar sintonizado com as mudanças nos modelos de negócios associadas a novos paradigmas produtivos e organizacionais que a pandemia colocou em relevo ao estimular reposicionamentos no mercado. O modelo de governança do PRDNE precisa de instância específica para organizar o diálogo do regional com a escala nacional.

No presente, o MDR organiza duas iniciativas que – mesmo com olhar no curto prazo - interagem com o PRDNE: o Nordeste Mais - que leva em consideração os eixos do PRDNE com destaque para iniciativas relacionadas à Inovação, Segurança Hídrica, Saneamento e Desenvolvimento Produtivo - e o Pró-Brasil, associado ao desafio da retomada econômica em tempos de pandemia e com foco em projetos de infraestrutura (vindos em especial do antigo PAC), com destaque para infraestrutura hídrica e de mobilidade urbana. Isso remete à reflexão de um modelo de Governança do PRDNE capaz de interagir com decisões

estratégicas de políticas públicas que, tomadas em função de horizonte de curto prazo, tocam nas opções estratégicas do PRDNE.

No que se refere à análise do PRDNE pelo Congresso Nacional, as informações disponíveis são as de que ele se encontra sob análise, tramitando em regime de urgência, aguardando-se para em breve a chegada ao momento da decisão. No entanto, vários ministérios e outras instituições, como a ABDI - Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial - já adotam o PRDNE como referência para construção de iniciativas de atuação no Nordeste.

Na escala macrorregional, merece destaque no ambiente político-institucional, a emergência recente do Consórcio Nordeste, patrocinado pelos governadores nordestinos (integrantes históricos da área de atuação da Sudene e, portanto, do Condel (Conselho Deliberativo da Sudene)). Trata-se de uma iniciativa inovadora na articulação federativa, na escala estadual, que emerge do Fórum de Governadores do Nordeste, e que ganha personalidade própria, vindo ampliando seu protagonismo com iniciativas que interagem estritamente com o PRDNE. Um exemplo disso é o projeto inicialmente priorizado pelo Consórcio, o “Cinturão Digital do Nordeste”, integrante destacado do rol dos projetos prioritários do PRDNE, assim como a ênfase dada à integração macrologística regional, também muito valorizada nas opções estratégicas do PRDNE.

Tal iniciativa deixa clara a necessidade de avanço no diálogo interfederativo, portanto, na relação necessária e estratégica para a região entre entes federativos estaduais, municipais e a União. E a Sudene, no seu Condel, tem desempenhado papel importante, desde sua criação em meados do século passado, nesta relação, sendo lócus estratégico para seu exercício.

Questões de ordem política e conjuntural têm inibido um maior diálogo, mas o modelo de Governança do PRDNE precisa considerar esta relação. Ao final, volta-se a esse tema.

Na escala sub-regional, o PRDNE assumiu uma abordagem territorial inovadora, orientada pelo policentrismo apoiado em centros intermediários (cidades médias) a partir de recente divisão regional do Brasil proposta pelo IBGE: as regiões geográficas intermediárias. Com tal abordagem, 50 municípios polo da área de atuação da Sudene

articulam seu entorno – respeitando os limites estaduais - pelos fluxos que mentem com eles. A institucionalidade, portanto, é a do ente municipal na Federação trina brasileira. Através desses 50 municípios, a governança do PRDNE será organizada na escala sub-regional, como se verá no capítulo 5, a seguir.

No que concerne à Sudene, seu trunfo principal para o exercício da articulação do processo de construção, implementação e monitoramento de um projeto estratégico de desenvolvimento regional – corporificado no PRDNE - é seu Conselho Deliberativo (Condel), merecendo também destaque a sua equipe técnica - jovem e capacitada - que atuará na retaguarda do Conselho.

Na fase recente, no processo de construção do PRDNE, ora em exame no Congresso Nacional, a Sudene atuou com protagonismo, com apoio firme do Ministério do Desenvolvimento Regional, para as articulações em Brasília, e em diálogo exitoso com os governos estaduais de sua ampla área de atuação. O sucesso da reunião do Condel que aprovou o PRDNE, presidida pelo Presidente da República, foi sinal do reconhecimento amplo do papel estratégico deste Conselho.

A Sudene experimentou, assim, momento de valorização, no ambiente político-institucional do País. Por outro lado, novas iniciativas que venha a tomar, associadas ao PRDNE, podem potencializar sua presença nesse ambiente.

No entanto, seria importante não minimizar obstáculos como os que podem se apresentar para implementação e, sobretudo, para a operação do modelo de Governança do PRDNE aqui proposto. Um deles pode ser o “peso da herança” vinda da trajetória da Sudene. Ela nasce e se consolida em momento muito distinto do atual, com muitos recursos para financiar políticas de desenvolvimento no Nordeste, tanto recursos orçamentários como recursos associados ao sistema de incentivos fiscais e financeiros, o que gerou uma força de articulação muito especial. Mas o Condel era visto como lócus privilegiado de articulação para captação de recursos. Isso o fortaleceu como destaca a forte presença dos governadores e representantes de outras instituições nas reuniões deste colegiado. Um certo esvaziamento se deu na sua recriação, no contexto de um país já em crise fiscal e redução da relevância de incentivos centrados em recursos federais. A “guerra fiscal” nos anos recentes se dava em escala estadual e, em menor grau, municipal. A articulação agora vai precisar de novo contexto. Mas a construção recente do PRDNE mostrou o potencial de

legitimidade da Sudene para o exercício deste papel de lócus estratégico de diálogo interfederativo.

Nesse contexto, e tendo como foco a proposta do PRDNE, a principal diretriz é a da valorização do compartilhamento como base do modelo de governança. Compartilhar é importante por conta da multiplicidade de agentes que precisam ser mobilizados em várias dimensões da vida social (os eixos as expressam) para que as propostas do plano sejam implementadas e gerem os resultados esperados. A segunda é a promoção da articulação institucional em múltiplas escalas dada a dimensão do Nordeste e o modelo federativo brasileiro: república trina.

## **Capítulo 2 - Identificação de instituições estratégicas para a Governança - segundo os eixos do PRDNE**

A elaboração do PRDNE sob a coordenação da Sudene teve como um dos principais pilares o processo de articulação, principalmente nas Unidades da Federação da área de influência da instituição e instituições parceiras. O exercício demonstrou que não apenas para elaboração, mas também para a implantação e monitoramento do Plano, será necessária a ampliação e intensificação dessas conexões. Nesse sentido, foram identificadas e relacionadas instituições estratégicas que já têm relacionamento ou que devem ser articuladas com o PRDNE e seus respectivos eixos<sup>1</sup>.

O exercício teve como objetivo organizar e construir preliminarmente, de forma participativa com a equipe CGEE, as articulações dos atores do Sistema Nacional do Desenvolvimento Regional (SNDR) brasileiro em diversos critérios com vistas a fortalecer o processo de governança regional por parte da Sudene. A metodologia teve como foco legitimar a Sudene no seu papel de protagonismo na articulação regional como agente de

---

<sup>1</sup> A lista adotada neste momento (elaboração do presente produto) será sistematicamente revisitada posto que o processo de planejamento é dinâmico. Lista adicional elaborada por técnicos da Sudene e enviada ao CGEE na Nota Técnica que examinou a versão inicial deste Produto 11, foi aqui colocada em anexo (Anexo 2).

desenvolvimento do Nordeste mapeando e estabelecendo um elo entre as possíveis instituições parceiras.

O processo metodológico para o alcance do objetivo acima descrito contou com a fases de identificação de instituições parceiras, identificação de atributos, categorização das instituições à luz dos atributos e priorização das instituições relevantes por eixos.

A identificação das instituições parceiras contou com os apontamentos dos especialistas do CGEE às instituições estratégicas para a governança do PRDNE.

Num primeiro momento, o exercício de identificação utilizou um *brainstorm* para a listagem das instituições. Todos os eixos que compõem o PRDNE tiveram suas instituições elencadas. Os resultados obtidos pela primeira lista de instituições para cada eixo sofreram uma análise por parte dos especialistas do CGEE com o objetivo de garantir a presença das instituições mais relevantes. Sabemos que várias delas podem corroborar as estratégias de governança do PRDNE, porém vale frisar que as instituições escolhidas têm características objetivas para a implementação do plano, vide escolha detalhada realizada pelos especialistas do Centro.

O resultado da lista de instituições no eixo de Inovação envolveu prioritariamente o Sistema Nacional de Inovação (SNI) e inseriu organizações empresariais identificando-se o Senai e a Endeavor, além de áreas de bancos dedicados ao tema, como o BID. O caráter transversal da inovação que permeia o PRDNE ressalta a importância da articulação e da operacionalização das políticas e instrumentos presentes nas instituições relacionadas.

Abaixo segue lista das instituições do Eixo Inovação do PRDNE:

INOVAÇÃO
Academia Brasileira de Ciências - ABC
Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial - ABDI
Associação Brasileira de Desenvolvimento – ABDE
Associação Brasileira de Private Equity e Venture Capital - ABVCAP
Associação Brasileira dos Reitores das Universidades Estaduais e Municipais - ABRUEM
Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores – Anprotec
Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras - Anpei
Associação Nacional de Pós-graduandos – ANPG

Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior – Andifes
Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID - Área de Inovação
Comissão de Ciência, Tecnologia, Inovação, Comunicação (CCTIC) e Informática da Câmara
Comissão de Ciência, Tecnologia, Inovação, Comunicação e Informática (CCTIC) do Senado
Conselho Nacional das Fundações Estaduais de Amparo à Pesquisa - CONFAP
Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq
Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica – Conif
Conselho Nacional das Fundações de Apoio às Instituições de Ensino Superior e de Pesquisa Científica e Tecnológica - CONFIES
Conselho Nacional de Secretários para Assuntos de Ciência Tecnologia e Inovação – CONSECTI
Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES
Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial - EMBRAPII (Unidades Embrapii Nordeste)
Endeavor
Financiadora de Estudos e Projetos - Finep (Representação Nordeste)
Fórum Nacional de Gestores de Inovação e Transferência de Tecnologia - Fortec
Instituto de Cidadania Empresarial – ICE
Institutos SENAI de Inovação – ISIs
Institutos Nacionais de C&T - INCTs (Representante de INCT no Nordeste)
Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR - NIC.br
Rede Brasileira de Cidades Inteligentes e Humanas - RBCIH
Unidade de Pesquisa (Ups) do MCTI (Representante de UPs no Nordeste)
Unidades SEBRAE (Representante SEBRAEs Nordeste)
Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência - SBPC (Representante SBPC no Nordeste)

*Tabela 1- Lista das instituições do Eixo Inovação*

Já o eixo de Dinamização e Diversificação Produtiva apresentou uma variedade importante de instituições e organizações mobilizadas a serem articuladas nas etapas de implantação e monitoramento do PRDNE. Além das federações e associações empresariais, a relação conta com agências reguladoras que têm significativo papel na normatização e nos incentivos a cada segmento. O destaque fica por conta do Sistema S, que promove - além de formação e capacitação profissional - a inovação e o empreendedorismo.

Dinamização e Diversificação Produtiva
Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC

Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL
Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL
Agência Nacional de Mineração – ANM
Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis - ANP
Agência Nacional de Transportes Aquaviários – ANTAQ
Agência Nacional de Transportes Terrestres – ANTT
APEX-Brasil
Federação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação - ASSESPRO
Associação Brasileira da Indústria de Artigos e Equipamentos Médicos e Odontológicos – ABIMO
Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – ABIH
Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos - Abimaq
Associação Brasileira de Agências de Viagens – ABAV
Associação Brasileira de Bares e Restaurantes - Abrasel
Associação Brasileira dos Terminais Portuários – ABTP
Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores – Anprotec
Confederação Nacional dos Trabalhadores na Indústria - CNTI
Comissão de Assuntos Econômicos, Serviços de Infraestrutura, Desenvolvimento Regional e Turismo e Agricultura e Reforma Agrária do Senado
Comissão de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável, do Turismo e da Integração Nacional, Desenvolvimento Regional e da Amazônia da Câmara de Deputados
Comissão mista de Orçamento
Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil - CNA
Confederação Nacional da Indústria – CNI
Confederação Nacional do Comércio – CNC
Confederação Nacional do Transporte – CNT
Conselho Federal de Economia
Conselhos Regionais de Economia (CORECON) dos Estados do Nordeste
Confederação Nacional dos Trabalhadores Rurais Agricultores e Agricultora Familiares – CONTAG
Confederação Nacional dos Trabalhadores no Comércio e Serviços - CONTRACTS
Departamento Nacional de Infraestrutura de Transporte - DNIT
Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial - EMBRAPPI
Federação da Agricultura e Pecuária – FAPE
Federações da Agricultura dos Estados do Nordeste
Federações da indústria dos Estados do Nordeste
Federações do Comércio dos Estados do Nordeste
Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia - INMETRO
Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI
Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA
Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares – IPEN

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
Ministério da Economia
Ministério da Infraestrutura
Ministério das Comunicações
Ministério das Minas e Energia
Ministério de Desenvolvimento Regional
Ministério do Turismo
Secretarias estaduais de desenvolvimento econômico
Sistema S (SEBRAE, SENAI, SENAR, SENAC)

*Tabela 2- Lista das instituições do Eixo Dinamização e Diversificação Produtiva*

No que se refere ao eixo Desenvolvimento das Capacidades Humanas, o desafio analisado aponta a articulação das autoridades públicas da área, ou seja, secretarias estaduais, municipais e o Ministério da Educação (MEC), com instituições públicas e privadas de atividades educacionais, novamente o Sistema S - nesse último caso, especificamente, as áreas dedicadas à formação profissional e o terceiro setor, que mobiliza a sociedade através de Ongs e Fundações.

Educação e Desenvolvimento de Capacidades Humanas
Associação Brasileira das Instituições Comunitárias de Educação Superior – ABRUC
Associação Brasileira dos Reitores das Universidades Estaduais e Municipais – ABRUEM
Associação dos professores de Escolas e Escolas sem fins lucrativos - APEP
Associação Nacional das Universidades Particulares – Anup
Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior – Andifes
Comissão de Educação, Cultura e Esporte do Senado
Confederação Nacional dos Trabalhadores em Estabelecimentos de Ensino - CONTEE
Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras – CRUB
Fundação Lehmann
Instituto Ayrton Senna
Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - Inep
Ministério da Educação
ONG Amigos do Bem
Secretarias Estaduais de Educação dos Estados do Nordeste
Secretarias estaduais de Emprego e Qualificação Profissional

Secretarias Municipais de Educação dos Estados do Nordeste
Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior - ANDES
Sistema S (SEBRAE, SENAI, SENAR, SENAC)
Todos pela Educação
União dos Dirigentes Municipais de Educação – UNDIME

*Tabela 3 - Lista das instituições do Eixo Desenvolvimento das Capacidades Humanas*

A análise das instituições para o eixo do Desenvolvimento Institucional foi dividida em dois blocos que, embora se articulem, têm propósitos específicos diferentes.

O primeiro está mais relacionado à gestão e à governança pública, assim como ao desenvolvimento das instituições alocadas nessas esferas. O segundo bloco é composto por instituições relacionadas ao financiamento do desenvolvimento, como bancos nacionais e internacionais, organismos multilaterais, agências de fomento e agências promotoras de negócios e inovação, além de, associações com esse propósito. Trata-se, portanto, de uma frente de caráter mais operacional e importante para a viabilização dos projetos e programas do PRDNE.

Desenvolvimento Institucional
Agência de Fomento do Rio Grande do Norte – AGN
Agência de Empreendedorismo de Pernambuco – AGE
Agência de Fomento de Alagoas - Desenvolve Alagoas
Agência de Fomento do Piauí - Piauí Fomento
Agência de Fomento do Estado da Bahia – Desenbahia
APEX-Brasil
Associação Brasileira de Desenvolvimento - ABDE
Associação Brasileira de Municípios - ABM
Associação Brasileira de Private Equity e Venture Capital - ABVCAP
Associação Nacional das Instituições de Planejamento, Pesquisa e Estatística - ANIPES
Associações estaduais de municípios
Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais - BDMG
Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo - BANDES
Banco do Brasil – BB
Banco do Nordeste – BNB
Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES

Caixa Econômica Federal - CEF
CONFAP (11 estados)
Confederação Nacional dos Municípios - CNM
Conselho Gestor de Concessões e PPPs (11 Estados)
Consórcio Nordeste
Frente Nacional dos Prefeitos - FNP
Financiadora de Estudos e Projetos - Finep
Fundos e Instituições de financiamento Internacionais (Banco Mundial, BID, NDB)

*Tabela 4 - Lista das instituições do Eixo Desenvolvimento Institucional*

Em relação ao eixo do Desenvolvimento Social e Urbano, a complexidade e a singularidade dos temas trazem a necessidade de separação para os subtemas saúde, assistência social, desenvolvimento urbano, saneamento, segurança, direitos humanos e sociodiversidade.

Em todos os subtemas fica evidenciada a necessidade de articulação entre instituições prioritariamente pública nas três esferas governamentais e com presença importante de organizações do terceiro setor nas questões relacionadas, por exemplo, à segurança, ao acesso à saúde, à sociodiversidade e aos direitos humanos. Destaca-se ainda na temática de desenvolvimento urbano a presença do setor privado e de conselhos profissionais.

Desenvolvimento Social e Urbano
<b>SAÚDE</b>
Ministério da Saúde (Saúde)
Agência Nacional de Saúde - ANS
Agência Nacional de Saúde Suplementar
Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA
Comissão de Seguridade Social e Família da Câmara de Deputados - CSSF
Conselho de Secretários estaduais de Saúde - CONASS (representação dos estados do NE)
Conselho Nacional de Secretarias Municipais de Saúde - CONASEMS - Secretarias Municipais (NE)
Conselhos Estaduais de Medicina
Fundação Oswaldo Cruz - FIOCRUZ (Saúde)
Representantes dos usuários do Sistema Único de Saúde (Saúde) Conselho Nacional de Saúde – CNS

<b>ASSISTÊNCIA SOCIAL</b>
Ministério da Cidadania (Proteção Social)
Comissão de Seguridade Social e Família da Câmara de Deputados - CSSF
Conselhos Estaduais de Assistentes Sociais do NE
Fórum Nacional de Secretários Estaduais de Assistência Social - FONSEAS (11) (Proteção Social)
Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura - FAO
Secretarias Municipais de Assistência Social das Cidades Polo interna (5) (Proteção Social)
<b>DESENVOLVIMENTO URBANO</b>
SINDUSCON dos estados do Nordeste
Comissão de Desenvolvimento Urbano da Câmara de Deputados - CDU
Conselhos Estaduais de Arquitetura e Urbanismo do Nordeste (3) (Habitabilidade Urbana)
Secretaria de Desenvolvimento Regional e Urbano - MDR (Habitabilidade Urbana)
Secretarias Estaduais de Obras (ou infraestrutura)
Secretarias Estaduais de Desenvolvimento Urbano (ou similar)
Secretarias Municipais de Planejamento ou Urbanismo de Cidades Intermediárias (5) (Habitabilidade Urbana)
<b>SANEAMENTO</b>
Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental - ABES
Empresas Estaduais de Saneamento
Empresas Municipais de Saneamento
Secretaria Nacional de Saneamento do MDR
<b>SEGURANÇA</b>
Comissão de Segurança Pública e Combate ao Crime Organizado da Câmara de Deputados - CSPCCO
Ministério da Justiça (Segurança Pública)
ONGs que estudam e atuam na questão da violência (Segurança Pública)
Secretarias Estaduais de Segurança Pública (11) - (Segurança Pública)
<b>DIREITOS HUMANOS E SOCIODIVERSIDADE</b>
Comissão de Direitos Humanos e Minorias da Câmara dos Deputados - CDHM
Ministério da Mulher, Família e Direitos Humanos
ONGs que atuam na temática (Direitos Humanos e Sócio Diversidade)
Secretários Estaduais que tratam do tema (Direitos Humanos e Sócio Diversidade)

*Tabela 5 - Lista das instituições do Eixo Desenvolvimento Social e Urbano*

As condições regionais e a relevância da responsabilidade socioambiental fizeram com que, no eixo de Segurança Hídrica e Conservação Ambiental, fossem relacionadas além

das instituições federais e estaduais responsáveis pelo tema, atores do setor produtivo, como bancos de desenvolvimento, instituições de pesquisa e organismos multilaterais.

Segurança Hídrica
Agência Nacional de Águas - ANA
Agências Reguladoras Estaduais dos Serviços Concedidos
Banco do Nordeste – BNB
Banco Mundial
Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES
Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba – Codevasf
Companhias Estaduais de Saneamento (AESBE)
Confederação Nacional da Indústria – CNI
Conselho Nacional de Recursos Hídricos – CNRH
Conselho Nacional do Desenvolvimento Científico e Tecnológico -CNPQ
Conselho Nacional do Meio Ambiente – CONAMA
Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal – CAPES
Departamento Nacional de Obras Contra as Secas – DNOCS
Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa
Federação da Agricultura
Federação da Indústria nos Estados
Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP
Fundação Nacional de Saúde – FUNASA
Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola – FIDA
Fundo Nacional do Meio Ambiente FNMA
Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais – IBAMA
Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais – INPE
Instituto Nacional do Semiárido – INSA
Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade -ICMBIO
Marinha do Brasil
Ministério do Desenvolvimento Regional e Urbano -MDR
Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD
Secretarias Estaduais de Agricultura
Secretarias Estaduais de Meio Ambiente e Recursos Hídricos
Universidades, Institutos Federais e Associações técnicas e científicas
Associação dos Serviços Autônomos de Água e Esgoto – SAAE

*Tabela 6 - Lista das instituições do Eixo de Segurança Hídrica e Conservação Ambiental*

## Capítulo 3 – Metodologia da classificação e do nível de integração das instituições estratégicas para a Governança

### 3.1 - Classificação das instituições estratégicas para a Governança

O presente capítulo apresenta e comenta a classificação das instituições estratégicas realizada sob a orientação metodológica de especialistas do CGEE. O exercício contou com a participação dos especialistas do Centro responsáveis pelos eixos do PRDNE e foi elaborado a partir da análise de atributos pela escala de Likert. Esta escala é uma ferramenta psicométrica usada em questionários e que mede o grau de concordância do avaliador em resposta à referência do critério de avaliação, criando soluções divididas em três áreas de resposta e com dois pesos (maior e menor).

Os atributos foram divididos em três grupos: Gestão estratégica do plano, Gestão da implementação dos projetos em ambas as gestões. No primeiro grupo foram analisadas a aderência da missão de cada instituição à estratégia do plano, a representatividade ao seu grupo de interesse (de cada eixo), a capacidade de articulação e a competência para antecipar desafios. Estes atributos foram examinados pelos especialistas do CGEE pela experiência acumulada da atuação de cada um, tendo como referência especial a atuação recente das diversas instituições.

Abaixo, para o primeiro grupo, seguem os atributos:

**Aderência à estratégia do plano** – grau de proximidade dos objetivos e atuação da instituição com as estratégias do PRDNE.

**Representatividade ao seu grupo de interesse** – como uma instituição é reconhecida perante seu grupo.

**Capacidade de articulação** – habilidade de uma instituição em trazer para si outras instituições para atingir um objetivo em comum.

**Competência para antecipar desafios** – capacidade de uma instituição em planejar cenários e se preparar para resoluções de problemas.

No que se refere ao segundo grupo, a análise foi baseada na aderência aos projetos prioritários, capacidade operacional, capilaridade na região de atuação da Sudene, competência técnico-gerencial reconhecida, expertise em avaliação e monitoramento e poder de decisão em sua área.

Abaixo, para o segundo grupo, seguem os atributos:

**Aderência aos projetos prioritários** – grau de proximidade dos objetivos da instituição aos temas e missões dos objetivos prioritários do PRDNE.

**Capacidade operacional** – consolidação da instituição quanto a sua facilidade operacional.

**Capilaridade na região de atuação da Sudene** – grau de presença e representação na área de atuação da Sudene (Região Nordeste e parte de Minas Gerais e Espírito Santo).

**Competência técnico-gerencial reconhecida** – certificação das ações e resultados alcançados pela atuação da instituição por parte seus pares.

**Expertise em avaliação e monitoramento** – *Know-how* em elaboração de avaliações e monitoramento de projetos e gestão reconhecidas.

**Poder de decisão em sua área** – forte influência e reconhecimento acerca das posições postas pela instituição.

Por fim, o último bloco analisou a atuação inovadora e a governança legítima.

Abaixo, para o terceiro grupo, seguem os atributos:

**Atuação inovadora** - capacidade da instituição em atuar como protagonista na sua área com inovação.

**Governança legítima** – reconhecimento por parte dos seus pares das capacidades de governança da instituição.

Segue abaixo figura contendo os atributos organizados pelos blocos mencionados.

*Figura 1 - Análise dos atributos*

Gestão Estratégica do Plano				Gestão da Implementação dos Projetos						Ambas Gestões	
Aderência a Estratégia do Plano	Representatividade ao seu grupo de interesse	Capacidade de Articulação	Competência para antecipar desafios	Aderência aos projetos prioritários	Capacidade operacional	Capilaridade na região de atuação da Sudene	Competência técnico gerencial reconhecida	Expertise em avaliação e monitoramento	Poder de decisão em sua área	Atuação Inovadora	Governança Legítima

Como dito anteriormente, definidos os atributos, os especialistas do CGEE utilizaram a escala inserindo notas de 1 a 5, refletindo, assim, a capacidade da instituição de atender a cada um dos atributos mencionados conforme figura a seguir:

Figura 2 - Escala de Likert

1	não atende
2	não atende parcialmente
3	atende relativamente
4	atende parcialmente
5	atende totalmente

Após o exercício, o CGEE classificou as instituições de cada eixo por grupos de resultados, seguindo assim a seguinte formatação:

1. De 4,00 a 5,00 – Classificação Alta
2. De 3,50 a 3,99 – Classificação Média-alta
3. De 3,00 a 3,49 – Classificação Média
4. De 0,00 a 2,99 – Classificação Baixa

Antes de apresentar os resultados é importante registrar que o exercício identificou 15 sobreposições de instituições em dois eixos do PRDNE. Para esses casos, identificados na cor amarela na planilha do anexo, a nota geral foi a média entre as médias de cada eixo.

No quadro geral, que realiza a classificação considerando todos os eixos, chama atenção que entre os dez atores mais pontuados, a Inovação, eixo condutor do plano, aparece apenas na nona colocação, e o predomínio nesse recorte fica por conta do Desenvolvimento Institucional e da Segurança Hídrica e Conservação Ambiental.

Quando são analisadas as cinquenta primeiras colocações, o eixo de Desenvolvimento Social e Urbano ocupa espaço importante com 18 atores, seguido pela Inovação com 12, Segurança Hídrica e Conservação Ambiental com 10, Desenvolvimento

Institucional com 9, ficando a Educação e Desenvolvimento de Capacidades Humanas com 3 e a Dinamização e Diversidade Produtiva com apenas 12.

Embora o PRDNE já indicasse a necessidade de uma maior articulação institucional para a implantação dos programas e projetos, os resultados apresentados no quadro geral assinalam que será preciso um esforço maior na articulação dos *stakeholders* ligados aos setores produtivos, à educação, e um diálogo mais próximo com a Inovação, por este ser o eixo transversal do plano.

Na parte de baixo do quadro são apresentadas as 14 instituições que ficaram com as menores médias - no máximo 3 pontos - e das quais apenas uma é do eixo de Educação, as demais são de Dinamização Produtiva, Desenvolvimento Institucional e Segurança Hídrica. Trata-se de um conjunto importante de agências reguladoras e agências de fomento dos estados cuja articulação e parceria deverão ser mais desafiadoras para a Sudene, pela menor aderência institucional ao PRDNE, mas responsáveis por temas e áreas fundamentais ao plano.

O anexo do presente documento dispõe, além do quadro geral, das planilhas por eixo estratégico, com a escala considerada para cada atributo avaliado e a classificação média de cada instituição dentro de cada eixo.

### **3.2 - Nível de integração das instituições estratégicas**

Este capítulo apresenta a integração e a relação das instituições do PRNDE demonstradas pelos eixos do plano e sua totalidade. Esse exercício fez parte de uma continuidade dos resultados descritos no capítulo 3 deste documento e contou com a colaboração dos consultores responsáveis por cada eixo.

Com os *stakeholders* listados e priorizados, o CGEE aplicou metodologia para a identificação das redes de relação entre as instituições. Com um trabalho em consonância com os especialistas do Centro, foram inseridos valores relacionais contrapondo as

---

<sup>2</sup> Existe uma sobreposição de atores e, portanto, o somatório ultrapassa 50.

instituições. Cada instituição de cada eixo obteve uma nota relacional. Essa nota respondeu a indagação de avaliação sobre o fortalecimento da estratégia de governança do PRDNE da primeira instituição com a segunda a ser comparada, ou seja, o quanto a primeira instituição fortaleceria em parceria com a segunda instituição a consolidação de governança do PRDNE.

A escala utilizada para esse exercício foi:

*Figura 3 - Notas para escala de relacionamento institucional.*

0	Nenhuma
1	Fraca
2	Média
3	Forte
N/S	Não sabe

Após a identificação dos pesos de relações entre as instituições, esta base de dados foi levada para o ambiente Insight Net Browser do CGEE. Este ambiente desenvolvido pelo CGEE utiliza a Metodologia de Mapeamento de Competências. Há uma programação para aplicar treinamento à equipe da Sudene em ferramentas no decorrer do trabalho. A capacitação para o uso do Insight Net Browser também está prevista.

A metodologia de Mapeamento de Competências está fundamentada na análise de redes sociais e análise de redes complexas, onde a Teoria dos Grafos aparece como ferramenta útil para quantificar e simplificar as inúmeras partes do sistema dinâmico formado por um conjunto de nós e conexões, ou seja, na construção de redes.

Em um sentido mais fundamental, redes são simplesmente representações de estruturas de dados complexas (estas, por sua vez, registros de relações reais existentes na natureza) e a análise de redes é o conjunto de técnicas empregadas para tratar dessa complexidade, da interdependência entre os entes individuais e da diversidade de propriedades que esses conjuntos de dados podem conter.

A abstração mais utilizada para exibir as propriedades de redes é o grafo, um objeto matemático que representa as relações de interdependência entre pares de seus elementos. Assim, um grafo é um conjunto de elementos e relações representados, respectivamente, por pontos e por linhas entre dois pontos.

Dependendo da área acadêmica, os pontos podem ser chamados de nós, vértices ou atores, e as linhas podem ser chamadas de arestas, arcos, links ou relações. Essa diversidade de nomes reflete o fato de que, por causa da ubiquidade de sistemas que podem ser representados por redes, a análise de redes foi desenvolvida dentro de várias disciplinas, com maior presença na matemática (teoria dos grafos), na sociologia (onde é chamada de análise de redes sociais) e, mais recentemente, na física (neste caso, chamada de análise de redes complexas).

Este documento utilizará da análise das redes sociais para a identificação da dinâmica entre as instituições, por eixo.

Uma rede social é então vista, dentro da Teoria dos Grafos, como uma estrutura de atores ou instituições por relações interacionais. Visualizando e analisando essas conexões em redes sociais, podemos observar comportamentos, entender o fluxo da rede, identificar influências e fazer previsões sobre como indivíduos ou grupos comportam-se.

As redes demonstradas nesse documento possuem pontos que representam as instituições e arestas que apontam o nível de relação entre si.

O leitor poderá acessar a rede relacional das instituições que podem fortalecer a governança do PRDNE e instalar o ambiente no seu computador para analisar a dinâmica das redes.

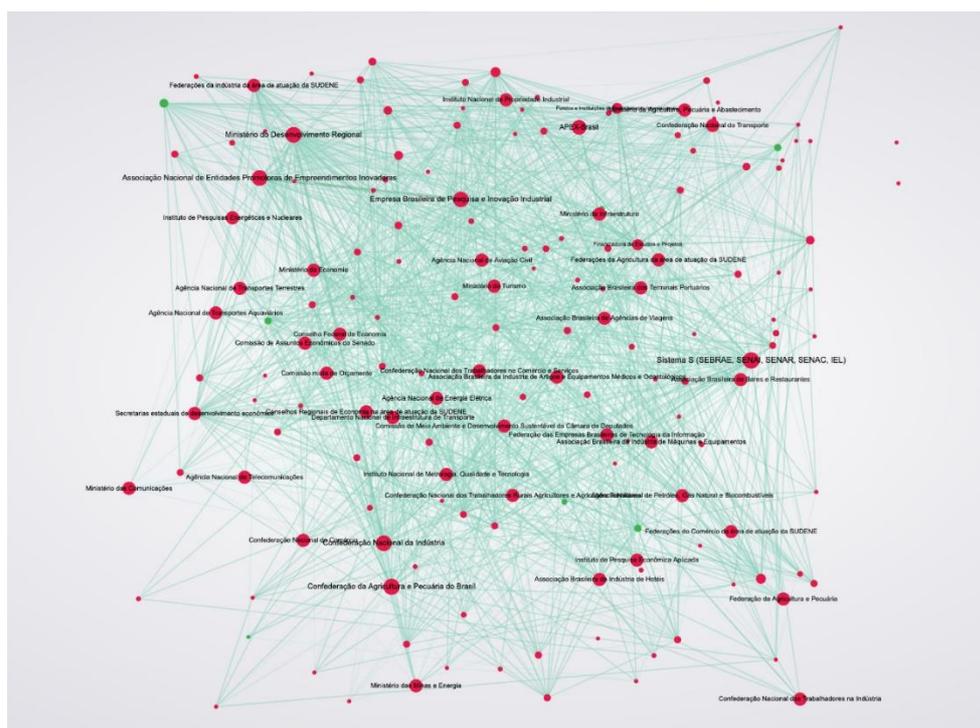
ACESSO ÀS REDES: <http://drive.cgее.org.br/s/mpWo55G9LC5oDW4>

Entretanto, disponibilizamos nesse documento 8 figuras iniciais para as primeiras análises.

A figura 4 apresenta a rede de atores/instituições listadas no capítulo anterior desse documento. Ao todo, 166 instituições foram analisadas pela equipe CGEE. As análises, como dito anteriormente, foram trabalhadas primeiramente para cada eixo e depois agregadas numa base única. A figura destaca as instituições com maior número de conexões. É importante ressaltar que essa figura representa uma foto crua, distante do aprofundamento que a ferramenta pode trazer acerca das relações institucionais. No decorrer desse capítulo o leitor conseguirá perceber que o ambiente Insight Net Browser possibilita uma imersão

nas relações institucionais não somente por eixos, mas também por instituições específicas que o usuário queira analisar.

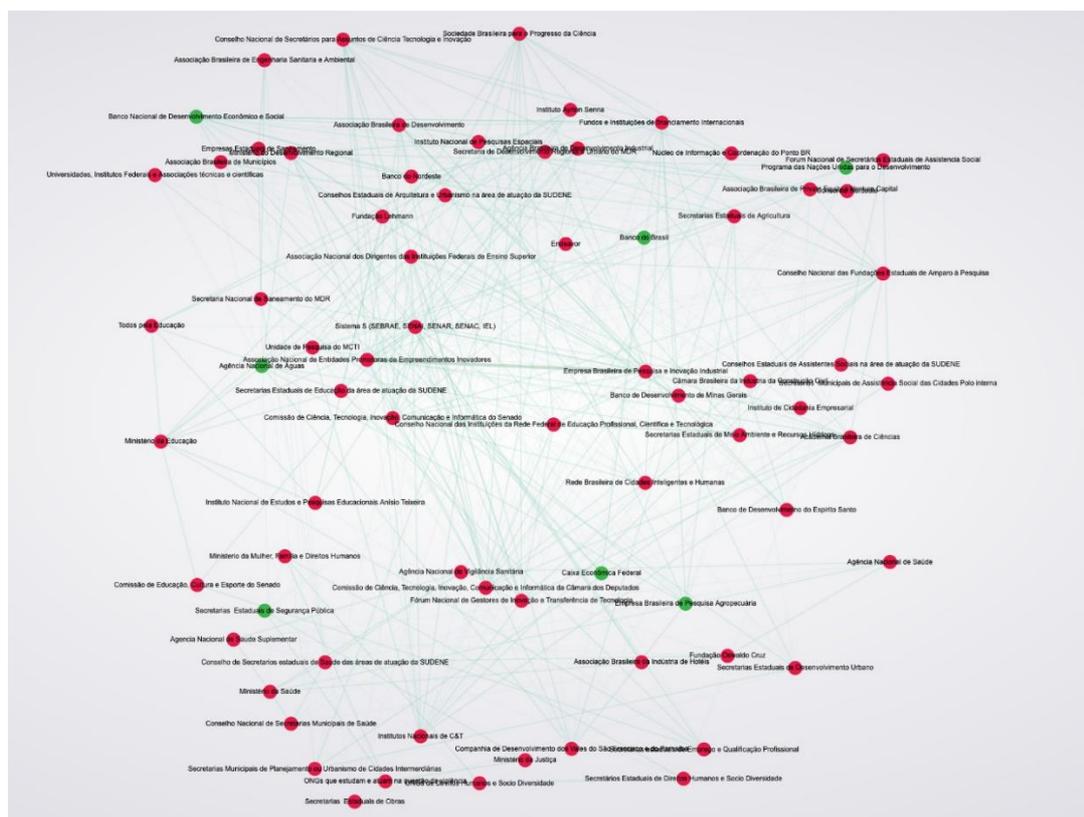
Figura 4 - Rede completa das instituições de governança do PRDNE.



A figura 5 destaca as instituições que obtiveram classificação de priorização mais alta. As instituições em verde têm essa categorização. Apresentam-se na figura as seguintes instituições:

- a. Banco do Brasil
- b. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
- c. Agência Nacional de Águas
- d. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
- e. Caixa Econômica Federal
- f. Secretaria Estaduais de Segurança Pública
- g. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

Figura 5 - Rede integrada com instituições com classificação alta



A figura 6 desenha o mapa relacional dos atores identificados no eixo Dinamização e Diversidade Produtiva. As instituições na cor azul obtiveram baixa classificação. As de cor amarelo, médio; verde médio/alto e vermelho alto.

Percebemos que há também variação de coloração nas arestas entre as instituições. Quanto mais forte a cor, maior o peso relacional entre elas, obedecendo a escala mencionada neste capítulo.

Duas instituições se destacam nesta rede: a Confederação Nacional da Indústria (CNI) e a Associação Brasileira de Indústrias de Hotéis (ABIH).

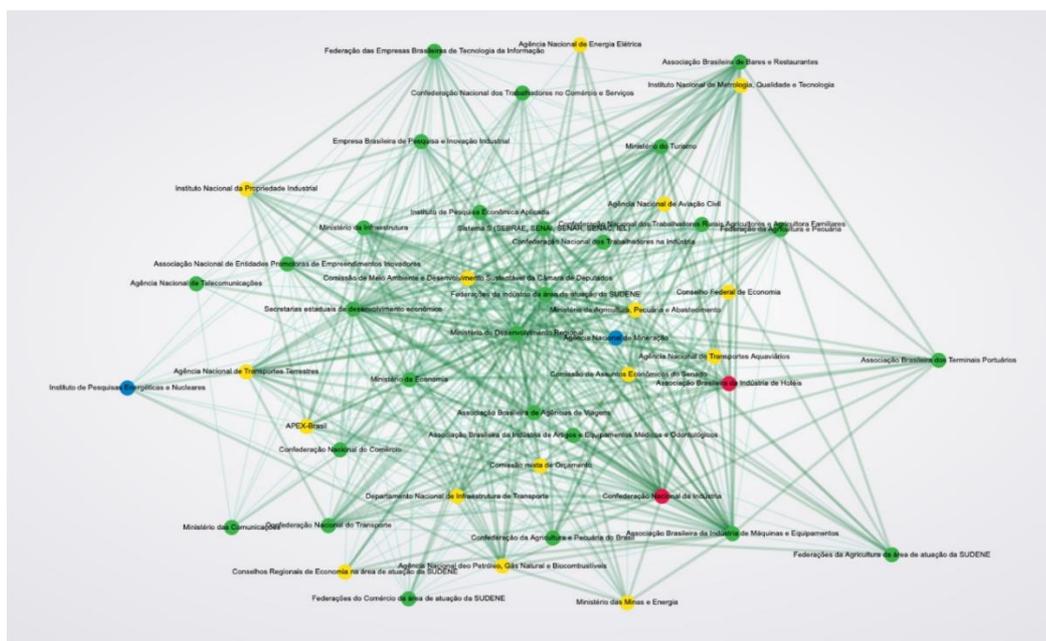
A CNI é a instituição que obteve o maior índice do eixo. Podemos considerar uma instituição estratégica para a dinamização e diversidade produtiva. Do total das relações identificadas, 63% destas possuem relações classificadas como fortes e apenas 8,7% foram consideradas fracas denotando a peculiaridade estratégica desta instituição.

A segunda instituição, a Associação Brasileira de Indústrias de Hotéis (ABIH), obteve 35,6% das relações classificadas como fortes e 44% fracas. Uma primeira sugestão de análise

é que se deve identificar quais são as instituições que a ABIH classificou como forte e colocar essas instituições numa estratégia de interação entre as mesmas.

Apesar do destaque dessas instituições em seu eixo pertencente, elas, de acordo com as análises, possuem relação considerada como fraca.

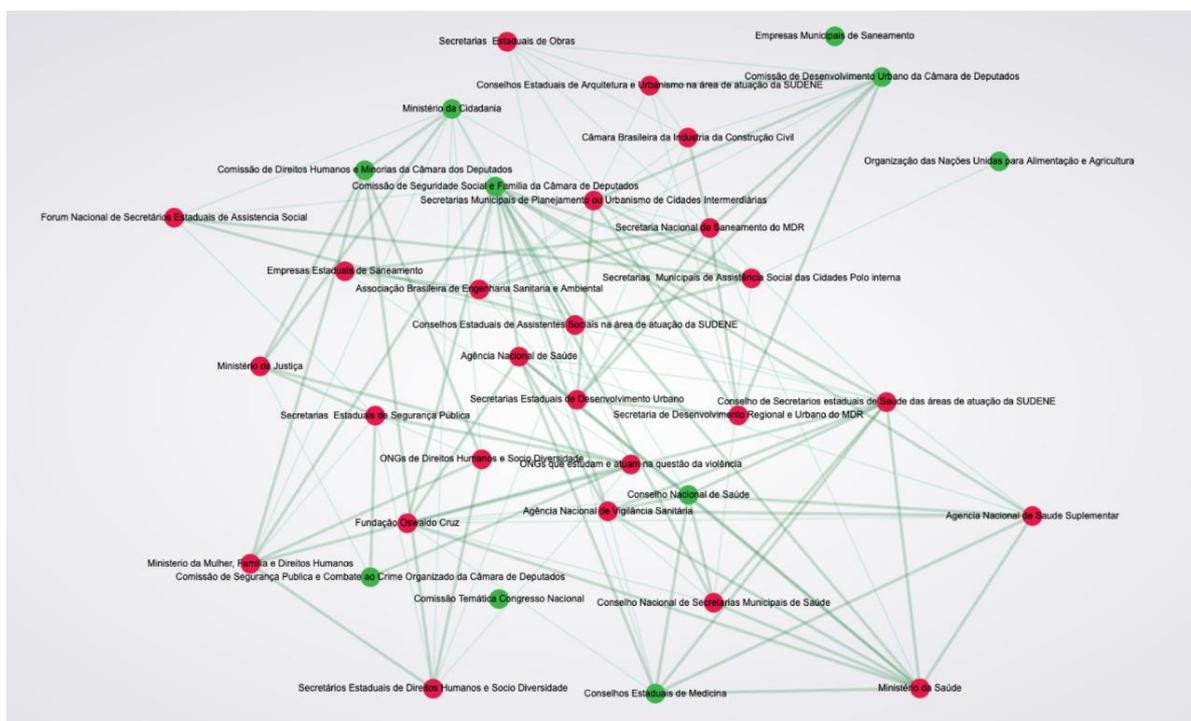
Figura 6 - Rede Eixo Dinamização e Diversidade Produtiva



A Figura 7 demonstra a rede de relações entre as instituições do eixo Desenvolvimento Social e Urbano. Nela, podemos considerar os pontos verdes como instituições de classificação média e as vermelhas, alta. Há de se observar também que o número de instituições classificadas como de alta importância para a governança do PRDNE é maior que do eixo anterior. Este resultado se deve talvez porque o tema desenvolvimento social e urbano abarca uma complexidade de subtemas (saúde, educação, cidadania) fazendo com que as instituições de destaque sejam em número maior.

Para esta rede, a consulta no ambiente se faz necessária e a utilização da tabela com a classificação das instituições é de suma importância para a compreensão desta dinâmica.

Figura 7 - Rede Eixo Desenvolvimento Social e Urbano



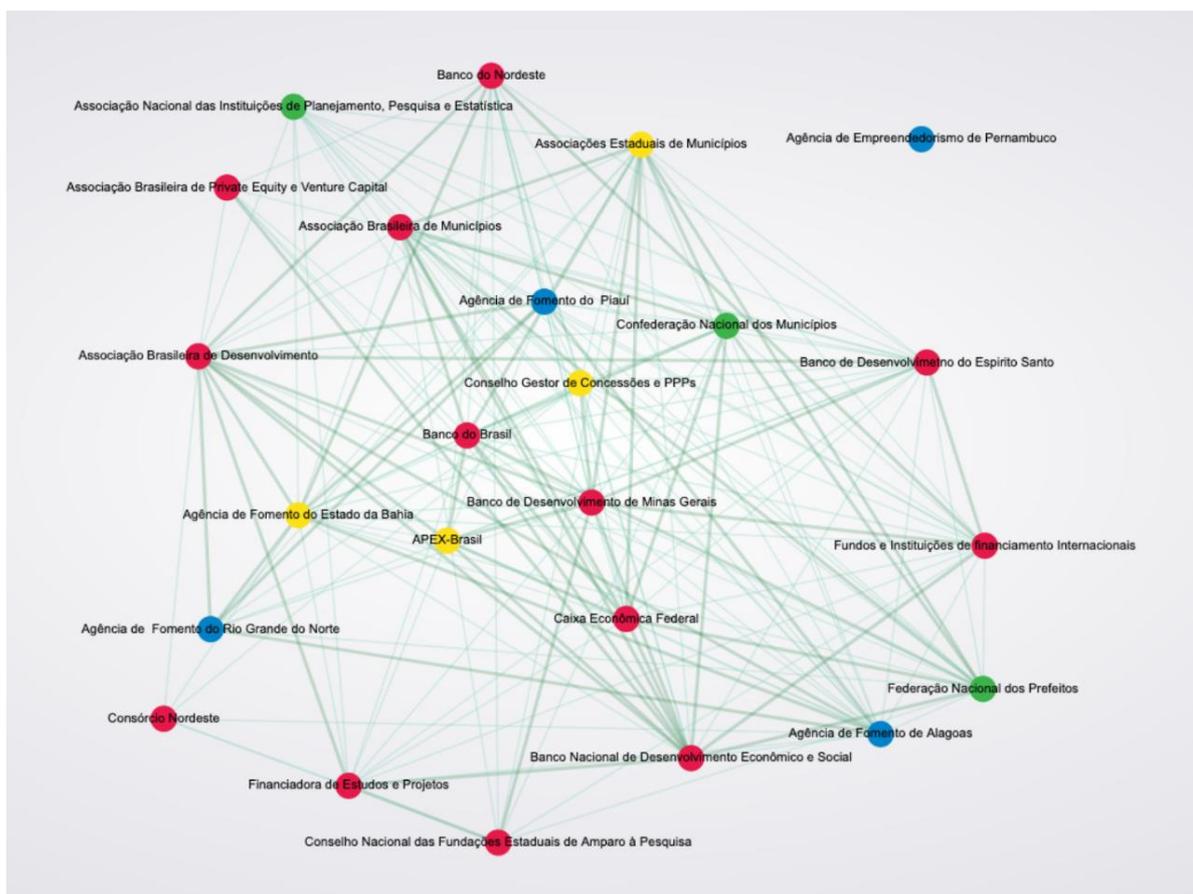
A figura 8 desenha as relações entre as instituições do eixo Desenvolvimento Institucional. As instituições com baixa classificação estão na cor azul, as com média na cor amarelo, média-alto verde e alto na cor vermelha.

Conforme demonstrado, 13 instituições obtiveram classificação alta no desenho matemático. O grafo demonstra com clareza a forte relação que estas instituições apresentam com suas arestas de cor mais forte.

Assim como as instituições classificadas como alta, as outras classes relacionam-se entre si.

Em uma análise prematura, podemos entender que as instituições colocadas nesta figura já possuem papéis definidos de atuação intencionando talvez o incentivo de relação para as classificadas em alta e média-alta.

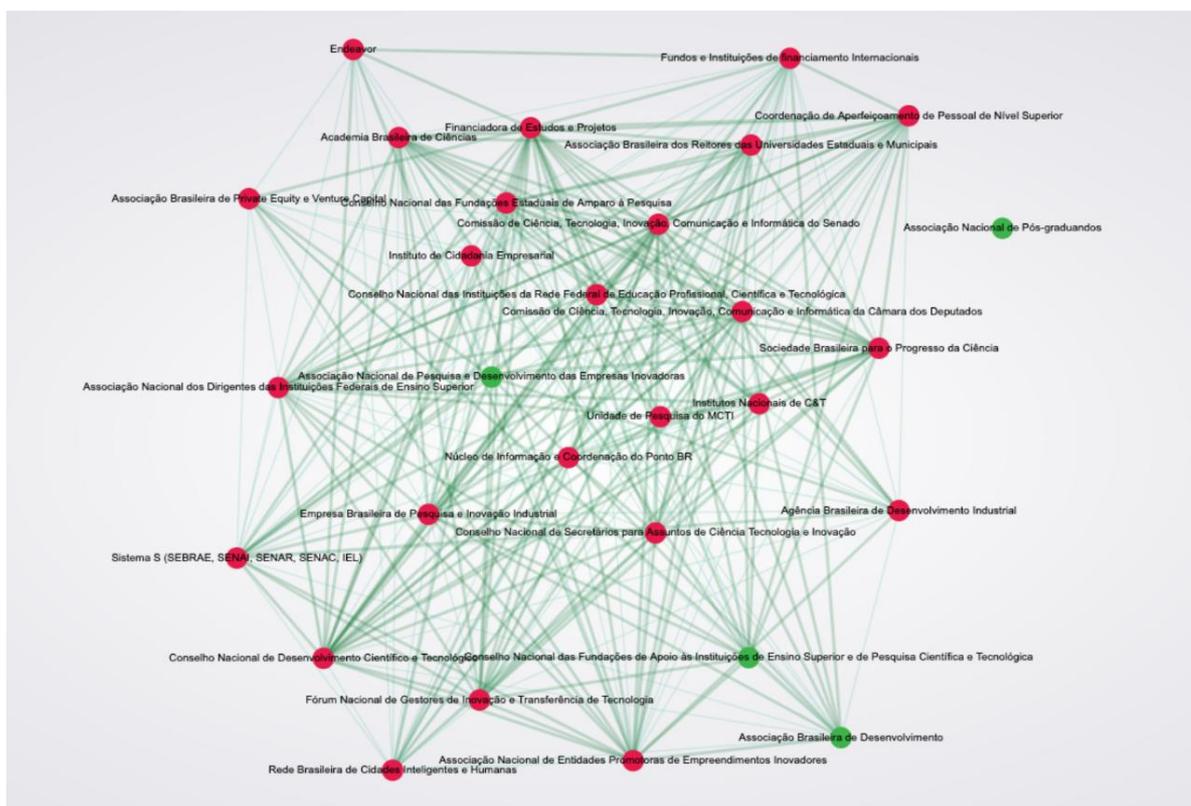
Figura 8 - Rede Eixo Desenvolvimento Institucional



A figura 9 apresenta as instituições em rede do eixo Inovação. Lembramos novamente da transversalidade estratégica desse eixo. Para tanto, podemos considerar que estas instituições listadas podem ser táticas para o processo de governança do PRDNE.

As instituições na cor verde são classificadas como média-alta e as vermelhas como alta, apontando, assim, o peso estratégico da maioria desses atores para esse eixo. Apenas quatro instituições possuem classificação não alta. Além disso, podemos observar que a maioria das arestas possuem uma conexão forte.

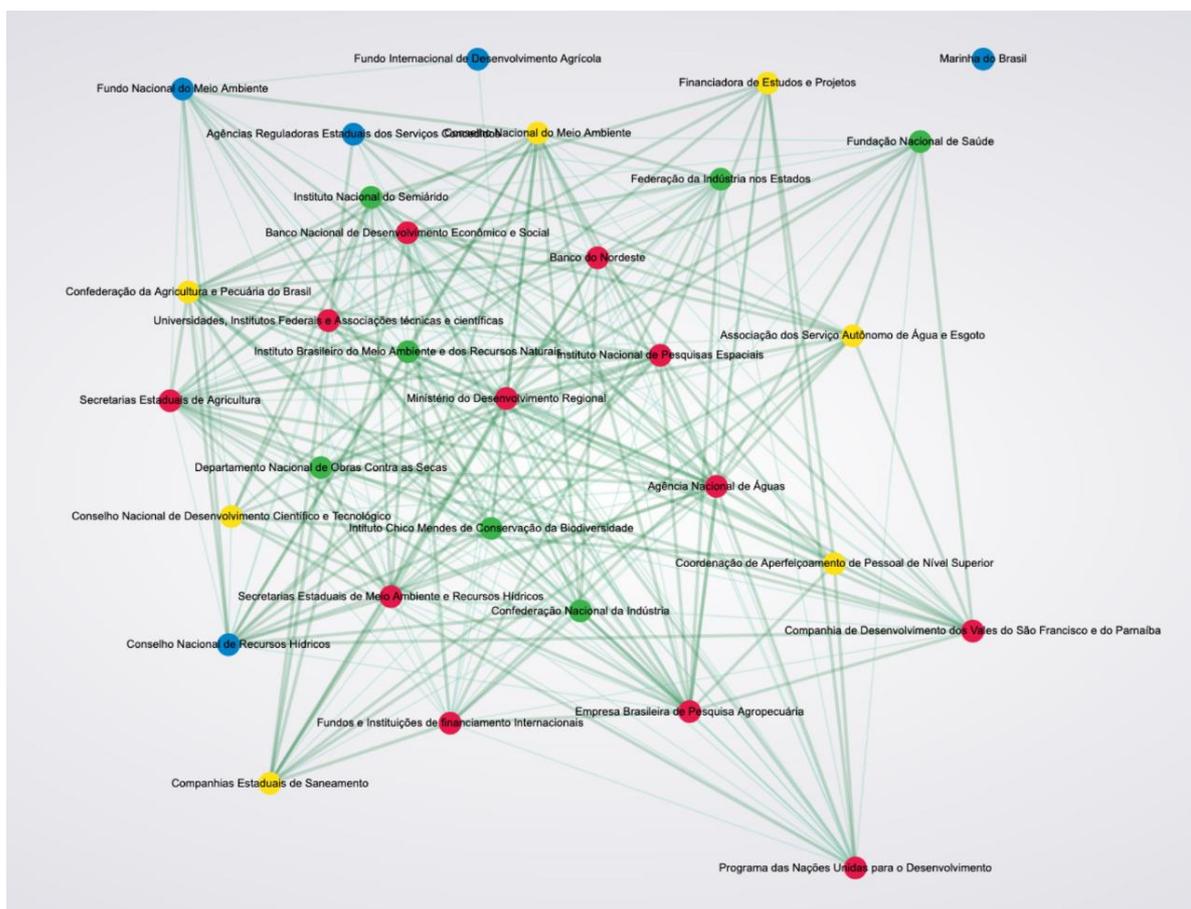
Figura 9 - Rede Eixo Inovação



Onze instituições apresentam classificação alta na rede do eixo Segurança Hídrica. O Grafo lista instituições azuis com classificação baixa, instituições amarelas com classificação média, instituições verdes com classificação média-alta e as instituições vermelhas como classificação alta como dito.

Como primeira avaliação, e assim como se deu no eixo Desenvolvimento Institucional, há um equilíbrio entre as relações institucionais para esse tema. Instituições de Governo, bancos e agências se destacam como força relacional nessa dinâmica sugerindo uma aproximação ainda maior para estes atores. Vale analisar a formatação do segundo nível de instituições (na cor verde) como destaques e apoio para a construção de um apoio institucional robusto.

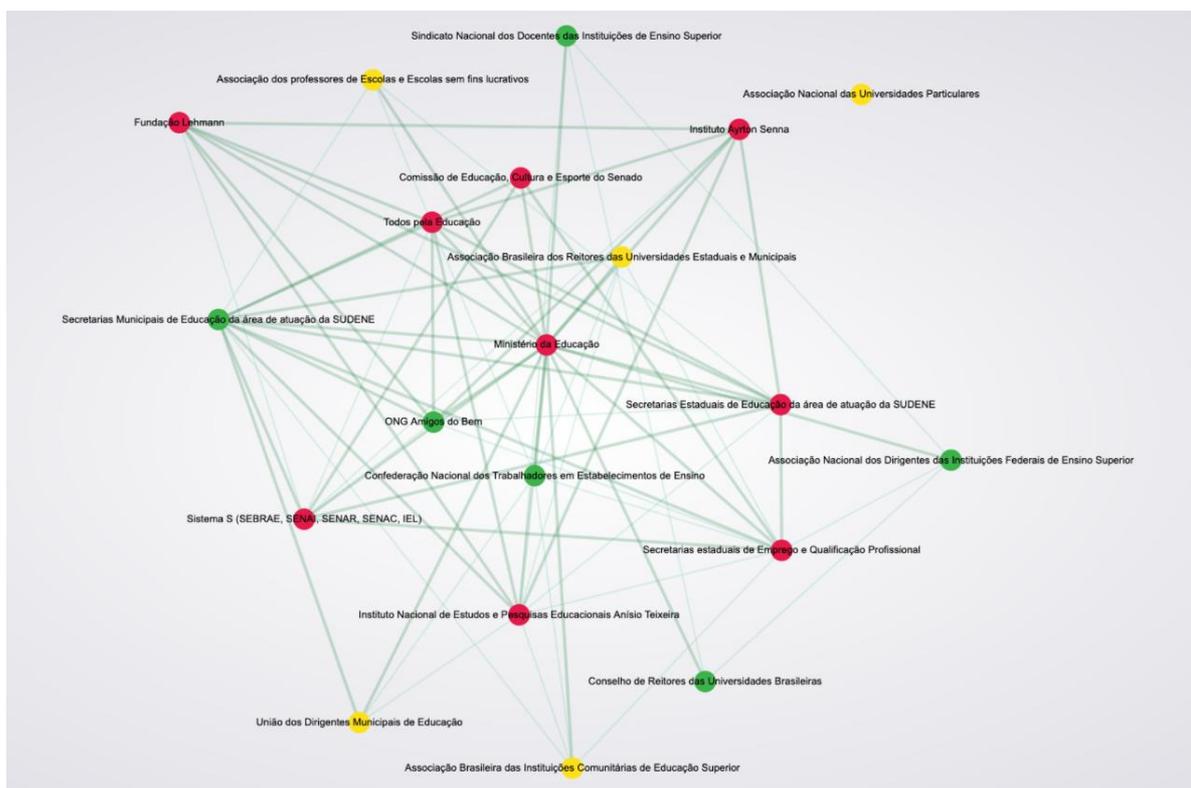
Figura 10 - Rede Eixo Segurança Hídrica e Conservação Ambiental



A sexta rede refere-se ao eixo Educação e Desenvolvimento de Capacidades Humanas. As instituições nas cores amarelo obtiveram a classificação média, as verdes média-alta e as vermelhas alta.

Oito instituições destacaram-se na rede. Chamam a atenção as relações nas arestas do Ministério da Educação e das Secretarias Estaduais de Educação na área de atuação da Sudene. Além disso, a participação de ONGs incrementa a rede como estratégicas instituições para o fortalecimento do PRDNE.

Figura 11 - Rede Eixo Educação e Desenvolvimento de Capacidades Humanas



## Capítulo 4 - Modelo de governança compartilhada: proposta inicial

### 4.1 Conceito de Governança compartilhada

A utilização do termo “governança” tem espaço e uso tanto no setor público como no setor privado e, dependendo da área do conhecimento, pode ser adaptada em termos de significados e conceitos da geografia, da economia ou da política. Evidentemente que para o presente relatório o foco será na governança pública.

Parte dos estudiosos utiliza uma conceituação mais restrita e que se aproxima ao ato de gerir ou governar a partir das autoridades públicas e com pouco envolvimento com atores fora da esfera política, a exemplo de Braibant (1996). Contudo, a evolução dos estudos e o aprofundamento das definições, embora sem uma abordagem única, têm apontado para um conceito mais amplo, onde a governança pública é percebida por especialistas e instituições como o ato de governar de maneira participativa e coordenada, envolvendo instituições formais do Estado e entidades da sociedade civil, ou seja, os atores fora da esfera política

(Milward & Provan, 2000). O caráter participativo permite que os diversos agentes envolvidos atuem nos processos de formulação, implantação, monitoramento e avaliação das políticas públicas.

Como mencionado, não há uma definição padrão para governança, e o conceito se tornou mais amplo do que o de gestão pública, embora não sejam incompatíveis, mas cada um com suas características específicas. A gestão pública é relacionada à ação governativa como modo de gerir o Estado, apoiada em instituições formais e regulamentações, e a governança tem uma abordagem mais abrangente, que amplia a participação de atores para além da esfera governamental, estimulando a transparência e a mobilização de partes interessadas. Para Bovaird e Löffler (2009) há aspectos importantes a se destacar, como o envolvimento de todos os mecanismos ligados às políticas públicas, sejam ou não explícitos, e sejam ou não conduzidos por atores públicos, permitindo, dessa forma, um caráter menos normativo ao conceito.

Outro conjunto de definições e conceitos vem por parte dos organismos multilaterais, como o Banco Mundial, que desde a década de 90 relaciona a qualidade de governança com a eficácia dos programas e projetos de desenvolvimento. Em publicação intitulada *“Governance: the World Bank’s experience”* (World Bank, 1994), registra que:

*[...] identificou três distinções de governança: (i) a forma do regime político; (ii) o processo pelo qual a autoridade é exercida na gestão dos recursos econômicos e sociais de um país para o desenvolvimento; e (iii) a capacidade dos governos para projetar, formular e implementar políticas e delegar funções. (World Bank, 1994, p. xiv, tradução livre).*

Em estudo mais recente Torfing (2005) destaca no artigo *“Governance network theory: towards a second generation”*, que “[...] o foco acadêmico nas redes de governança tem uma formação empírica no amplo reconhecimento do caráter cada vez mais fragmentado, complexo e dinâmico da sociedade” (Torfing 2005, p. 306, tradução livre)

O autor chama atenção ao fato de que as características de fragmentação, complexidade e dinâmica da sociedade, coadunam-se com a necessidade de adequação das práticas de governança a realidades locais diversas, principalmente em territórios com restrições institucionais, políticas, sociais e econômicas.

Vale ainda destacar que o PRDNE é exemplo claro de situação na qual múltiplas organizações compartilham responsabilidade pela implementação de projetos que garantem sua implementação. Como em casos como esse se torna difícil identificar a responsabilidade de cada um, os sistemas de avaliação (sistemas de gerenciamento baseados em desempenho) podem contribuir para assegurar maior transparência dos resultados e promover a *accountability*. Nesse sentido, a governança precisa colocar em destaque o **monitoramento** e a **avaliação**, inclusive avaliação de riscos e a garantia de conformidade com as políticas públicas.

Iniciativas com tal escopo são relativamente novas no ambiente público brasileiro, mas o Nordeste tem exemplo claro e recente na iniciativa do Governo do Ceará. A plataforma estratégica de desenvolvimento de longo prazo “Ceará 2050” assume modelo de governança multi-institucional ancorada claramente no compartilhamento. A governança é ali entendida como um processo de cooperação de atores institucionais que, mantendo as suas autonomias, se integram, colaboram e se corresponsabilizam pelo alcance de objetivos convergentes. As instituições cooperantes são, nesse caso, provenientes de ambientes governamentais, empresariais e da sociedade civil, em conformidade com a natureza jurídica de cada uma.

Vale destacar no caso cearense o papel relevante dado à Academia no modelo de governança compartilhada assumido. Considera-se que ela “funciona como uma referência na sociedade e pode assumir um papel destacado no Modelo de Governança Compartilhada, especialmente, entre outras razões, devido à sua natureza de produtora e difusora de conhecimentos e de inovações, por ter uma ambiência facilitadora de reflexões e de convivência entre multiplicidades, sendo um lócus de diversidades, conexões, cocriações e disrupções, capaz de transcender comprometimentos e paradigmas e de se manter à frente e atualizada em relação às questões-chave para o desenvolvimento da sociedade”. (CEARÁ 2050 - Modelo de Governança, 2019).

O caso cearense teve como benchmarking principal experiência latino-americana implementada na Colômbia, especialmente a vivenciada por Medellín. Nele, também, a Academia tem papel de destaque, num modelo de governança compartilhada que mobiliza instituições dos setores público e privado e da sociedade civil organizada, que interagem para promover proposta ousada de desenvolvimento de longo prazo e que vem obtendo resultados exemplares. De uma cidade violenta (uma das líderes mundiais no final do século passado, ponto estratégico de rota do tráfico de drogas) Medellín começa a mudar no início do século XXI e vem se tornando um lugar bom para se viver, trabalhar e investir. O modelo de governança compartilhada é reconhecidamente um elemento-chave do sucesso de um processo de mudança orientado por planos estratégicos (que embutem reformas estruturais) concebidos, implementados e monitorados por múltiplos atores. Cabe destacar que, diferentemente do Brasil, a Colômbia não é uma república federativa.

#### **4.2 Governança Compartilhada do PRDNE – uma proposta inicial**

Os modelos de Gestão Compartilhada possuem três elementos essenciais ao seu desempenho: integração, cooperação e corresponsabilidade. Esses elementos são fundamentais, mas os atores permanecem autônomos, ou seja, mantêm íntegras suas finalidades, seus objetivos e sua própria gestão, independente de sua atuação na gestão compartilhada.

Em processos de planejamento, como o do PRDNE, a integração requer mobilização de atores numerosos, diferenciados e importantes (como os listados em capítulo anterior) para o alcance dos objetivos do plano.

A autonomia de ação dos atores mobilizados precisa ser respeitada, mas nos espaços de compartilhamento as ações devem ser convergentes com os objetivos específicos de cada um, sem o que a governança perde o seu vigor e sustentabilidade. Daí porque a integração exige que as instituições participem da Governança por meio de ocupantes de cargos com representatividade, para que eles tomem decisões em nome das suas instituições. Num modelo de Gestão Compartilhada, todos os integrantes são responsáveis pelos resultados finais alcançados, mas as responsabilidades são distribuídas devendo cada um assumir as

tarefas/responsabilidades relacionadas às suas competências e seus meios. Daí a importância dos elementos cooperação e corresponsabilidade.

O Modelo de Governança Compartilhada do PRDNE, aqui proposto, visa a condução técnica e política da execução, monitoramento e avaliação e a permanente atualização do plano estratégico de desenvolvimento.

Tal modelo, no ambiente institucional brasileiro, teria, segundo aqui proposto, como instrumento principal para o diálogo interfederativo e com outras instituições (atores sociais) as **Câmaras Temáticas**, criadas em apoio ao Condel, e construídas por Eixo Estratégico do Plano Regional. Este é instrumento que interage muito bem com a ideia-força embutida na criação dos Comitês previstos na Lei de recriação da Sudene, que são vistos como forma de detalhar as responsabilidades do Conselho Deliberativo e apoiá-lo em suas decisões (ver diagrama abaixo), permitindo o maior aprofundamento e análise dos temas de interesse à Região relacionados ao PRDNE e à construção de proposições a serem examinadas pelo Condel. Os comitês hoje existentes podem ser revistos pela Sudene (alguns até extintos e sendo um deles reformulado, como se proporá adiante). O que distingue tais Comitês das Câmaras aqui propostas é o foco único - o PRDNE – no caso das Câmaras Temáticas.

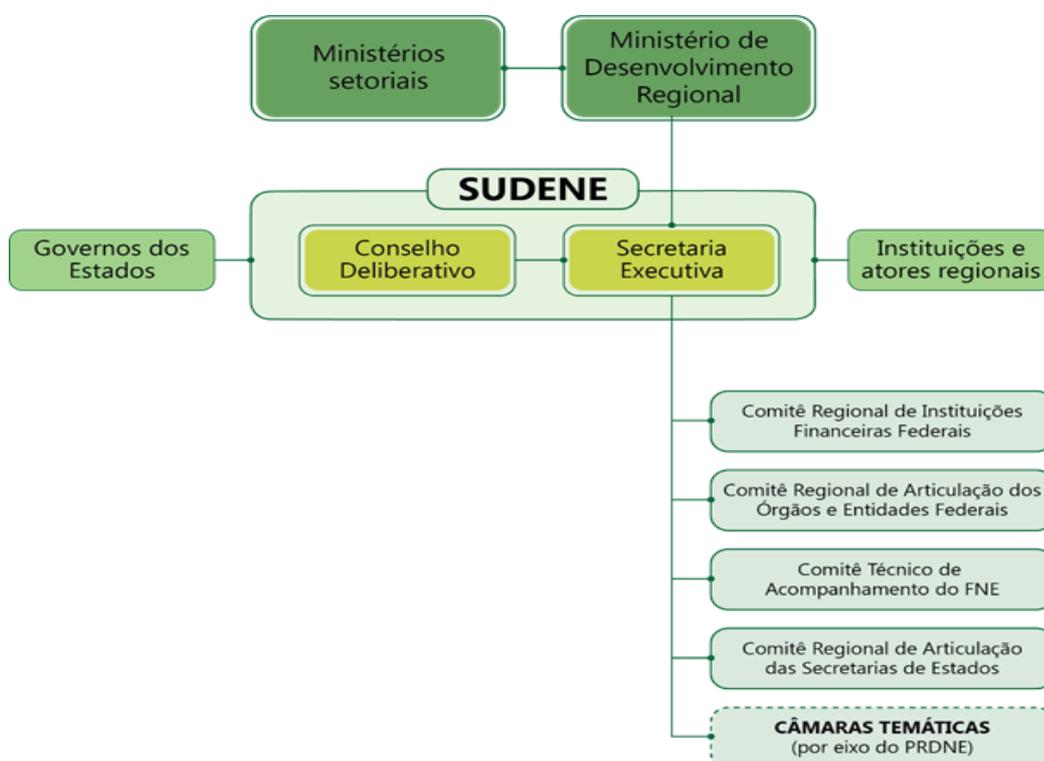
O Conselho Deliberativo da Sudene (Condel) constitui um espaço institucional estratégico para as políticas de desenvolvimento da região, sendo espaço político de decisões sobre o Nordeste e lócus privilegiado de articulação interfederativa. Não existe espaço similar na região.

As Câmaras Temáticas, portanto, devem contribuir para o exercício deste papel, com a análise e deliberação técnica no processo de monitoramento do PRDNE, e com foco em seus projetos estratégicos (que estão organizados por Eixo do PRDNE), cabendo à Sudene definir o espaço político para a participação de entes da sociedade civil. Alguns desses atores estão presentes na lista que foi construída e apresentada na rede de articulação exposta no capítulo 3 e cuja construção também partiu dos eixos do PRDNE.

Assim, embora o PRDNE se estruture em seis Eixos Estratégicos, devem ser criadas apenas cinco Câmaras Temáticas. O Eixo “Desenvolvimento Institucional” trata de Governança – aqui proposta - e do Modelo de Financiamento. O financiamento tem um lócus especial – um comitê específico - no sistema de organização definido na lei de recriação da

Sudene, o “Comitê Regional de Instituições Financeiras Federais” (Coriff). Este seria ampliado e rebatizado como Comitê de Financiamento, reorganizado para dialogar com a proposta de adoção de novos modelos de financiamento de que trata o PRDNE. Os tempos mudaram e a composição atual tem atores relevantes, mas insuficientes para dar conta da diversidade de modelos e instrumentos de financiamento previstas para os projetos do PRDNE. O gráfico a seguir tenta ilustrar o essencial da proposta aqui apresentada (criação das Câmaras Temáticas e redefinição do Coriff):

Figura 12 - Organização Câmaras Temáticas e redefinição do Coriff



O objetivo das Câmaras Temáticas é reforçar e dar maior fluidez e agilidade à participação da União, dos estados, municípios, entidades empresariais e da sociedade no processo de implementação e atualização do PRDNE, em particular no seu monitoramento e atualização sistemática. Isso remete especialmente à definição de iniciativas prioritárias, apoio à negociação dos projetos prioritários e, sobretudo, ao monitoramento de sua implementação, incluindo a análise das fontes de financiamento - criando espaço para

tratamento transversal dos modelos de financiamento com os projetos de cada eixo do PRDNE - deliberação sobre revisão ou atualização do plano e discussão de outros temas de interesse dos temas na Região ligados ao eixo respectivo do PRDNE.

As Câmaras Temáticas se reuniriam com mais frequência que o Conselho Deliberativo e aprofundariam as discussões, gerando subsídios para a deliberação do Conselho Deliberativo (Condel).

No que se refere à composição, considera-se que as Câmaras Temáticas devem ser formadas por representantes dos governos estaduais em suas áreas e temas específicos, representantes de instituições públicas federais, representantes dos municípios, representantes dos empresários e de diferentes organizações da sociedade com interesse e atuação nos temas respectivos.

De forma preliminar, e para dar o *start* ao funcionamento, podem ser definidas as seguintes composições das Câmaras Temáticas, nas quais os *stakeholders* de cada eixo do PRDNE foram aqui priorizados a partir da lista constante do capítulo 2:

- **Eixo Inovação:** Representante da Comissão de Ciência, Tecnologia, Inovação, Comunicação (CCTIC) e Informática da Câmara dos Deputados, secretários de Ciência e Tecnologia dos Estados, representantes das Fundações de Amparo à Pesquisa dos Estados, representantes dos reitores das Universidades do Nordeste, representantes dos pesquisadores, representante do MCTI, e da Embrapii, ABDI e ANPROTEC.
- **Eixo Educação e Desenvolvimento das Capacidades Humanas:** Representante da Comissão de Educação, Cultura e Esporte do Senado, secretários de Educação dos Estados, representante do INEP, representantes do Sistema “S” e das Escolas Técnicas, representantes dos professores do Ensino Básico.
- **Eixo Dinamização e Diversificação Produtiva:** Representante da Comissão de Assuntos Econômicos da Câmara dos Deputados e representante da Comissão da Agricultura e Reforma Agrária do Senado, secretários de Desenvolvimento Econômico, de Agricultura e Turismo, Secretarias de Planejamento dos Estados do Nordeste, representante das Federações da Indústria, da Agropecuária e do Comércio, representante do IPEA, representante do Conselho do Turismo do

Nordeste, representante da ASSESPRO (Federação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação).

- **Eixo Segurança Hídrica e Conservação Ambiental** – Representante da Comissão de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável da Câmara dos Deputados, secretários de Recursos Hídricos e de Meio Ambiente dos Estados do Nordeste, representante dos Conselhos de Bacias Hidrográficas do Nordeste, representantes de empresas de saneamento dos estados, representantes de organizações da sociedade de defesa do meio ambiente.
- **Eixo Desenvolvimento Social e Urbano** – Representante da Comissão de Seguridade Social e Família e da Comissão de Desenvolvimento Urbano da Câmara de Deputados, Secretários de Desenvolvimento Social dos estados, secretários de Saúde e secretários de Segurança Pública, Secretarias da Cidade (ou similares) dos estados, representantes de empresas de saneamento dos Estados, representantes de Prefeituras das metrópoles e cidades médias, representantes de organizações da sociedade de defesa dos direitos humanos, de usuários do SUS, Confederação Nacional dos Municípios, Frente Nacional de Prefeitos e representação do G50 (Grupo cuja organização seria estimulada pela Sudene, integrado pelos 50 municípios-polo definidos na abordagem territorial do PRDNE). Cabe, finalmente, destacar que nesse eixo se inscreveria a governança estratégica do programa de “Melhoria da Gestão Pública” constante na dimensão política institucional do PRDNE.

No Nordeste, uma experiência exitosa de construção e operação de Câmara Temática em modelo de gestão compartilhada é a da Agência de Desenvolvimento do Ceará - ADECE e, dentro dela, a Câmara de Turismo.

#### **4.3 Governança para Investimento e Financiamento ao Desenvolvimento: um desafio especial**

Como mencionado no item anterior, o Conselho Deliberativo da Sudene (Condel), através da Lei Complementar nº 125/2007, pode criar comitês permanentes ou provisórios

e fixar suas respectivas competências e composições. No texto é mencionado especialmente o artigo 6º, que estabelece sua competência para a criação, organização e funcionamento de dois comitês de caráter consultivo, e presididos pelo Superintendente da Sudene: o Comitê Regional das Instituições Financeiras Federais e o Comitê Regional de Articulação dos Órgãos e Entidades Federais.

No que se refere ao Comitê Regional das Instituições Financeiras Federais (Coriff) compostos por representantes do BNB, BNDES, Caixa, Banco do Brasil e o superintendente da Sudene, o regimento interno estabelece como competências:

- promover a integração das ações de apoio financeiro aos projetos de infraestrutura e de serviços públicos e aos empreendimentos produtivos na área de atuação da Sudene;
- acelerar a viabilização de investimentos econômicos;
- obter maior eficiência, eficácia e efetividade na aplicação dos investimentos;
- permitir um processo permanente de cooperação entre as instituições financeiras federais por meio:
  - da manutenção de um sistema permanente de informações entre as instituições integrantes, sobre prioridades, formas de apoio e sistemática operacional;
  - da adoção de medidas de coordenação de política e diretrizes de planejamento das instituições integrantes;
  - da constituição, quando couber, de grupos mistos de trabalho para exame de aspectos de setores relevantes da atividade econômica regional, objetivando a harmonização e complementação das formas de apoio a esses setores pelas instituições integrantes;
  - da adoção, quando couber, de mecanismos de cooperação técnica e intercâmbio de informações com outras instituições de desenvolvimento atuantes na região; e,
  - do intercâmbio de informações sobre projetos de interesse de qualquer das instituições integrantes.

Embora as competências estabelecidas para o Coriff permitam uma cooperação dos participantes e conseqüentemente o desenho de estratégias e ações conjuntas desses atores, é necessária uma avaliação da proposta de atuação do comitê a partir das estratégias definidas pelo PRDNE para a superação dos desafios do financiamento ao desenvolvimento regional.

Nesse sentido, é importante estabelecer nesse arcabouço institucional mecanismos de governança alinhados às diretrizes estabelecidas no plano que considerem:

- (i) a capacidade de otimização dos recursos orçamentários da União e das demais unidades da federação;
- (ii) a qualidade da aplicação e distribuição dos financiamentos através de crédito dos bancos de desenvolvimento; e
- (iii) iniciativas relacionadas a formas e modelos de financiamento ainda pouco utilizados na região, principalmente com a participação de agentes privados, estímulo ao mercado de capitais e o fomento à captação de recursos em fundos setoriais nacionais e internacionais.

A prevalência de reduzido espaço fiscal em ambiente de demandas sociais crescentes, a emergência de novos modelos de negócios, e a crescente relevância dos processos inovadores e de sustentabilidade ambiental têm reforçado que o papel do financiamento público deve ser complementado a partir de modelos que envolvam concessões, parcerias público-privadas, mobilização de recursos em fundos climáticos e de inclusão social, fundos de investimento em ciência e tecnologia, estímulo a investimentos através de renda variável e a participação de agentes inovadores nos serviços financeiros através das fintechs.

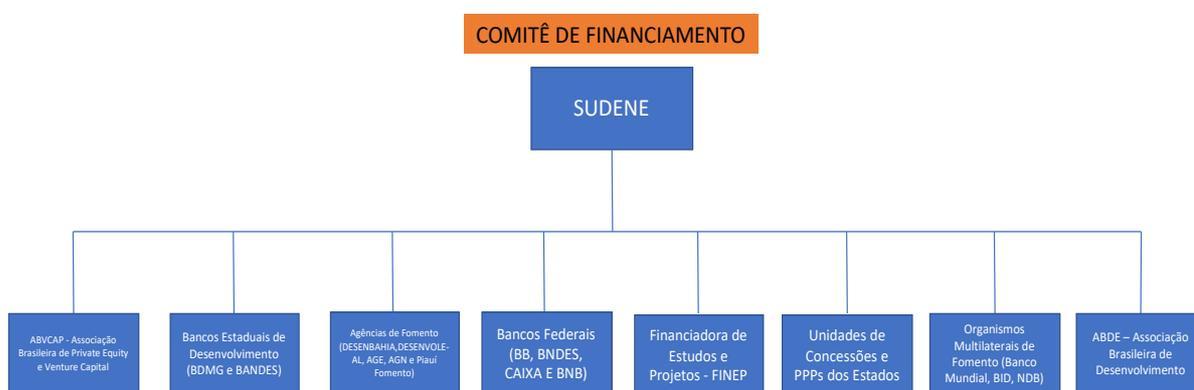
A partir desse contexto, propõe-se uma reformulação do Coriff, que será rebatizado como Comitê de Financiamento, para dialogar com a adoção de novos modelos e estabelecer a participação de atores que permitam avançar na ampliação de fontes e formas inovadoras de financiamento.

O Comitê contará, inicialmente, com a seguinte composição:

- Superintendente da Sudene (Presidência)

- Representantes dos Bancos Federais (BB, BNDES, CAIXA e BNB)
- Representantes das Agências de Fomento dos Estados (DESENBÁHIA, DESENVOLVE-AL, AGE, AGN e FOMENTO Piauí)
- Representante da Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP
- Representantes dos Bancos Estaduais de Desenvolvimento de Minas Gerais e do Espírito Santo
- Representantes das Unidades Estaduais de Concessões e PPPs
- Representante da ABVCAP - Associação Brasileira de Private Equity e Venture Capital
- Representante de Organismos Multilaterais de Fomento – Banco Mundial, Banco Interamericano e *New Development Bank*

Figura 13 - Composição do Comitê de Financiamento



Como mencionado, as competências do novo comitê serão as mesmas do Coriff, já que tais atribuições permitem avançar na coordenação de políticas e diretrizes de planejamento das instituições integrantes. A alteração da composição é que permitirá o alinhamento com as estratégias definidas no PRDNE, principalmente no que diz respeito à inovação nas formas de financiamento ao desenvolvimento. A proposta é que esse espaço de governança não fique restrito aos Bancos Federais, como definido na composição original da Sudene recriada, e passe a agregar outros atores de fomento e financiamento. A partir desse novo formato haverá possibilidade de articulação institucional e de compartilhamento de experiências ou formulação de políticas de financiamento que sejam alinhadas com o PRDNE, no que se refere à inserção de novas formas e modelos de viabilização de

investimentos. O Comitê de Financiamento acompanhará a carteira de projetos e ações prioritizadas no Plano Regional, subsidiando o Conselho Deliberativo com propostas e modelagem de soluções de financiamento.

É importante registrar que o Produto 12 (Relatório com Sistematização dos modelos tradicionais e contemporâneos de financiamento e alternativas de financiamento dos projetos) do contrato entre CGEE/PNUD/Sudene tratará mais especificamente do tema financiamento.

## **Capítulo 5 - Considerações Adicionais**

Como foi destacado na análise do contexto, no qual a Sudene construirá a Governança do PRDNE, a presença e o crescente protagonismo do Consórcio Nordeste colocam a necessidade de refletir sobre as bases da articulação. Fazem-se necessárias iniciativas para dar suporte ao diálogo interfederativo no processo de implementação do Plano, com destaque para viabilização dos projetos estratégicos selecionados.

A origem do Consórcio foi o “Fórum de Governadores” que nasce como instância de articulação política macrorregional (mas Governadores de Minas e Espírito Santo são convidados) e atuação discreta em tempos de “guerra fiscal” que estimulava a disputa por investimentos. Com a recriação da Sudene ele se mantém no seu caráter de lócus de articulação macrorregional que reúne integrantes da instância federativa estadual (não tem estrutura específica de apoio técnico, pois se ancora nas estruturas estaduais). Mais recentemente, já num contexto no qual a “guerra fiscal” se atenua e tende a se extinguir, e o diálogo interfederativo se apresenta com dificuldades, os governadores avançam, patrocinando inovação institucional com a criação do Consórcio Nordeste no início de 2019. O mesmo é institucionalizado e dotado de estrutura enxuta e qualificada de comando (rodízio entre governadores) e de assessoramento técnico (Secretaria Executiva).

A gestão compartilhada é uma das ideias centrais deste novo momento. Uma política de compras governamentais compartilhadas, por exemplo, é uma iniciativa que começa pela Saúde e já está em curso avançando para a Educação e Segurança Pública.

Em seguida, e com forte potencial de diálogo com o PRDNE, identificam iniciativas estratégicas (projetos integradores e estruturantes, que interessam a vários Estados) e buscam-se financiadores.

No auge da instalação da pandemia do COVID 19 no Nordeste, é criado “Comitê Científico” para apoiar decisões dos governadores na gestão desta crise e que mobiliza a comunidade científica regional, em articulação com a nacional e a internacional.

É importante registrar, ainda, iniciativas do Consórcio já em curso, na busca por novas fontes de financiamento, contemplando a mobilização de especialistas e instituições no desenho de novos modelos de captação de recursos. Criou, recentemente, uma “Plataforma de Financiamento”. Esta iniciativa também é convergente com a proposta do PRDNE liderada pela Sudene.

Percebem-se, portanto, zonas de sobreposição que precisam ser articuladas, mas como se explicitou aqui anteriormente, a gestão compartilhada do PRDNE não invade as competências dos entes a serem mobilizados. As iniciativas estaduais, municipais, empresariais e da sociedade civil vão continuar a ser exercidas. O esforço estratégico da Sudene é o de trabalhar as zonas de convergência tendo o PRDNE como referência.

Portanto, a Sudene, ao operar a Governança do PRDNE, precisa estar atenta às mudanças no ambiente institucional brasileiro, em especial porque o país experimenta momento de reformas estruturais que têm como foco a organização e mesmo o papel do Estado. E é no arcabouço institucional do país que se inscreve o modelo de Governança do PRDNE, como se destacou no capítulo 1 deste Produto.

A título de exemplo, destacam-se aqui mudanças recentes no ambiente institucional brasileiro das políticas públicas de segurança hídrica e, em especial, do modelo de investimentos em saneamento. São medidas recentes:

- a) aprovação do Novo Marco Legal do Saneamento;
- b) ampliação da atuação da Agência Nacional de Águas que se tornou Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico;
- c) reestruturação do Ministério do Desenvolvimento Regional;

d) início da oferta da água pelos Eixos Norte e Leste do Projeto de Integração do Rio São Francisco; e

e) criação Comitê Interministerial de Saneamento Básico responsável pelas estratégias para a implementação da política federal do setor, entre elas a definição de onde serão alocados os recursos destinados a ações de saneamento básico.

## Anexo 1: Planilhas com indicação e classificação de atores relevantes

### Classificação Geral

<b>Eixo</b>	<b>Atores</b>	<b>Média</b>
Desenvolvimento Institucional	Banco do Brasil - BB	5,00
Desenvolvimento Institucional	Caixa Econômica Federal - CEF	4,92
Desenvolvimento Institucional / Segurança hídrica e conservação ambiental	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES	4,88
Desenvolvimento Institucional	Fundos e Instituições de financiamento Internacionais (Banco Mundial, BID, NDB)	4,83
Segurança hídrica e conservação ambiental	Agência Nacional de Águas - ANA	4,83
Desenvolvimento Social e Urbano	Secretarias Estaduais de Segurança Pública (11) - (Segurança Pública)	4,75
Segurança hídrica e conservação ambiental	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa	4,75
Segurança hídrica e conservação ambiental	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD	4,75
Inovação	Conselho Nacional das Fundações Estaduais de Amparo à Pesquisa - CONFAP	4,67
Inovação	Institutos SENAI de Inovação - ISIs	4,67
Inovação	Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR - NIC.br	4,67
Desenvolvimento Institucional	Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais - BDMG	4,58
Desenvolvimento Social e Urbano	Conselho de Secretários estaduais de Saúde- CONASS (representação dos estados do NE)	4,58
Desenvolvimento Social e Urbano	Conselho Nacional de Secretarias Municipais de Saúde -CONASEMS - Secretarias Municipais (NE)	4,58
Desenvolvimento Social e Urbano	Empresas Estaduais de Saneamento	4,58
Inovação	Academia Brasileira de Ciências - ABC	4,58
Inovação	Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência - SBPC (Representante SBPC no NE)	4,58

Desenvolvimento Institucional / Segurança hídrica e conservação ambiental	Banco do Nordeste - BNB	4,50
Desenvolvimento Social e Urbano	Fundação Oswaldo Cruz - FIOCRUZ (Saúde)	4,50
Desenvolvimento Social e Urbano	Secretarias Municipais de Planejamento ou Urbanismo de Cidades Intermediárias (5) (Habitabilidade Urbana)	4,50
Desenvolvimento Social e Urbano	Secretários Estaduais que tratam do tema (Direitos Humanos e Socio Diversidade)	4,50
Inovação	Financiadora de Estudos e Projetos - Finep (Representação NE)	4,50
Dinamização e diversidade Produtiva / Segurança hídrica e conservação ambiental	Ministério do Desenvolvimento Regional -MDR	4,46
Desenvolvimento Social e Urbano	Fórum Nacional de Secretários Estaduais de Assistência Social - FONSEAS (11) (Proteção Social)	4,45
Desenvolvimento Social e Urbano	Secretarias Municipais de Assistência Social das Cidades Polo interna (5) (Proteção Social)	4,45
Desenvolvimento Social e Urbano	Secretaria Nacional de Saneamento do MDR	4,42
Desenvolvimento Social e Urbano	Secretarias Estaduais de Desenvolvimento Urbano (ou similar)	4,42
Inovação	Unidades SEBRAE (Representante SEBRAEs NE)	4,42
Educação e desenvolvimento de capacidades humanas	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - Inep	4,36
Desenvolvimento Institucional	Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo - BANDES	4,33
Desenvolvimento Institucional	CONFAP (11 estados)	4,33
Desenvolvimento Social e Urbano	Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA	4,33
Desenvolvimento Social e Urbano	Conselhos Estaduais de Arquitetura e Urbanismo do Nordeste (3) (Habitabilidade Urbana)	4,33
Desenvolvimento Social e Urbano	Ministerio da Mulher, Família e Direitos Humanos	4,33
Desenvolvimento Social e Urbano	Ministério da Saúde (Saúde)	4,33
Desenvolvimento Social e Urbano	ONGs que estudam e atuam na questão da violência (Segurança Pública)	4,33
Desenvolvimento Social e Urbano	Secretaria de Desenvolvimento Regional e Urbano - MDR (Habitabilidade Urbana)	4,33
Inovação	Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID - Área de Inovação	4,33
Inovação	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq	4,33
Inovação	Fórum Nacional de Gestores de Inovação e Transferência de Tecnologia - Fortec	4,33
Segurança hídrica e conservação ambiental	Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba - Codevasf	4,33
Desenvolvimento Social e Urbano	Secretarias Estaduais de Obras (ou infraestrutura)	4,25
Inovação	Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica - Conif	4,25

Inovação	Rede Brasileira de Cidades Inteligentes e Humanas - RBCIH	4,25
Segurança hídrica e conservação ambiental	Banco Mundial	4,25
Segurança hídrica e conservação ambiental	Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais - INPE	4,25
Segurança hídrica e conservação ambiental	Secretarias Estaduais de Meio Ambiente e Recursos Hídricos	4,25
Desenvolvimento Institucional	Associação Brasileira de Private Equity e Venture Capital - ABVCAP	4,21
Educação e desenvolvimento de capacidades humanas	Ministério da Educação	4,18
Educação e desenvolvimento de capacidades humanas	Secretarias Estaduais de Educação dos Estados do Nordeste	4,18
Desenvolvimento Institucional	Consórcio Nordeste	4,17
Desenvolvimento Social e Urbano	ONGs que atuam na temática (Direitos Humanos e Socio Diversidade)	4,17
Dinamização e diversidade Produtiva / Inovação	Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial - EMBRAPPII	4,17
Inovação	Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial - ABDI	4,17
Inovação	Conselho Nacional de Secretários para Assuntos de Ciência Tecnologia e Inovação - CONSECTI	4,17
Inovação	Endeavor	4,17
Inovação	Instituto de Cidadania Empresarial - ICE	4,17
Inovação	Institutos Nacionais de C&T - INCTs (Representante de INCT no NE)	4,17
Segurança hídrica e conservação ambiental	Universidades, Institutos Federais e Associações técnicas e científicas	4,17
Desenvolvimento Institucional / Inovação	Associação Brasileira de Desenvolvimento - ABDE	4,17
Dinamização e diversidade Produtiva / Inovação	Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores - Anprotec	4,13
Desenvolvimento Social e Urbano	Conselhos Estaduais de Assistentes Sociais do NE	4,09
Educação e desenvolvimento de capacidades humanas	Comissão de Educação, Cultura e Esporte do Senado	4,09
Educação e desenvolvimento de capacidades humanas	Secretarias estaduais de Emprego e Qualificação Profissional	4,09
Educação e desenvolvimento de capacidades humanas	Todos pela Educação	4,09
Desenvolvimento Social e Urbano	Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental - ABES	4,08
Desenvolvimento Social e Urbano	Câmara Brasileira da Indústria da Construção Civil ou SINDUSCON dos estados do NE	4,08
Desenvolvimento Social e Urbano	Ministério da Justiça (Segurança Pública)	4,08
Educação e desenvolvimento de capacidades humanas / Inovação	Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior – Andifes	4,08

Inovação	Comissão de Ciência, Tecnologia, Inovação, Comunicação (CCTIC) e Informática da Câmara	4,08
Inovação	Comissão de Ciência, Tecnologia, Inovação, Comunicação e Informática (CCTIC) do Senado	4,08
Segurança hídrica e conservação ambiental	Secretarias Estaduais de Agricultura	4,08
Dinamização e diversidade Produtiva / Educação e desenvolvimento de capacidades humanas	Sistema S (SEBRAE, SENAI, SENAR, SENAC)	4,01
Desenvolvimento Institucional	Associação Brasileira de Municípios - ABM	4,00
Desenvolvimento Social e Urbano	Agência Nacional de Saúde - ANS	4,00
Desenvolvimento Social e Urbano	Agência Nacional de Saúde Suplementar	4,00
Dinamização e diversidade Produtiva	Associação Brasileira da Indústria de Hotéis - ABIH	4,00
Educação e desenvolvimento de capacidades humanas	Fundação Lehmann	4,00
Educação e desenvolvimento de capacidades humanas	Instituto Ayrton Senna	4,00
Inovação	Unidade de Pesquisa (Ups) do MCTI (Representante de UPs no NE)	4,00
Desenvolvimento Social e Urbano	Conselhos Estaduais de Medicina	3,92
Dinamização e diversidade Produtiva	Associação Brasileira de Agências de Viagens – ABAV	3,92
Dinamização e diversidade Produtiva	Associação Brasileira de Bares e Restaurantes - Abrasel	3,92
Dinamização e diversidade Produtiva	Confederação Nacional dos Trabalhadores Rurais Agricultores e Agricultora Familiares - CONTAG	3,92
Inovação	Conselho Nacional das Fundações de Apoio às Instituições de Ensino Superior e de Pesquisa Científica e Tecnológica - CONFIES	3,92
Segurança hídrica e conservação ambiental	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais - IBAMA	3,92
Desenvolvimento Social e Urbano	Ministério da Cidadania (Proteção Social)	3,91
Educação e desenvolvimento de capacidades humanas	Secretarias Municipais de Educação dos Estados do Nordeste	3,91
Desenvolvimento Institucional	Associação Nacional das Instituições de Planejamento, Pesquisa e Estatística - ANIPES	3,83
Dinamização e diversidade Produtiva	Confederação Nacional do Transporte - CNT	3,83
Segurança hídrica e conservação ambiental	Departamento Nacional de Obras Contra as Secas - DNOCS	3,83
Segurança hídrica e conservação ambiental	Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade - ICMBIO	3,83
Dinamização e diversidade Produtiva / Segurança hídrica e conservação ambiental	Confederação Nacional da Indústria - CNI	3,79

Desenvolvimento Social e Urbano	Comissão de Direitos Humanos e Minorias da Câmara dos Deputados - CDHM	3,75
Desenvolvimento Social e Urbano	Comissão de Segurança Pública e Combate ao Crime Organizado da Câmara de Deputados - CSPCCO	3,75
Dinamização e diversidade Produtiva	Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos - Abimaq	3,75
Dinamização e diversidade Produtiva	Federação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação - ASSESPRO	3,75
Dinamização e diversidade Produtiva	Federações da indústria dos Estados do Nordeste	3,75
Dinamização e diversidade Produtiva	Ministério das Comunicações	3,75
Inovação	Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras - Anpei	3,75
Desenvolvimento Social e Urbano	Comissão de Seguridade Social e Família da Câmara de Deputados - CSSF	3,73
Educação e desenvolvimento de capacidades humanas	ONG Amigos do Bem	3,73
Desenvolvimento Institucional / Segurança hídrica e conservação ambiental	Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP	3,71
Desenvolvimento Institucional	Confederação Nacional dos Municípios - CNM	3,67
Desenvolvimento Institucional	Federação Nacional dos Prefeitos - FNP	3,67
Dinamização e diversidade Produtiva	Agência Nacional de Telecomunicações - ANATEL	3,67
Dinamização e diversidade Produtiva	Associação Brasileira da Indústria de Artigos e Equipamentos Médicos e Odontológicos - ABIMO	3,67
Dinamização e diversidade Produtiva	Federações da Agricultura dos Estados do Nordeste	3,67
Dinamização e diversidade Produtiva	Federações do Comércio dos Estados do Nordeste	3,67
Dinamização e diversidade Produtiva	Ministério do Turismo	3,67
Dinamização e diversidade Produtiva	Secretarias estaduais de desenvolvimento econômico	3,67
Desenvolvimento Social e Urbano	Comissão de Desenvolvimento Urbano da Câmara de Deputados - CDU	3,64
Desenvolvimento Social e Urbano	Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura - FAO	3,64
Educação e desenvolvimento de capacidades humanas / Inovação	Associação Brasileira dos Reitores das Universidades Estaduais e Municipais - ABRUEM	3,63
Dinamização e diversidade Produtiva	Confederação Nacional dos Trabalhadores na Indústria - CNTI	3,58
Dinamização e diversidade Produtiva	Ministério da Economia	3,58
Educação e desenvolvimento de capacidades humanas	Confederação Nacional dos Trabalhadores em Estabelecimentos de Ensino - CONTEE	3,58

Educação e desenvolvimento de capacidades humanas	Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras - CRUB	3,58
Educação e desenvolvimento de capacidades humanas	Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior - ANDES	3,58
Inovação / Segurança hídrica e conservação ambiental	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES	3,58
Desenvolvimento Social e Urbano	Empresas Municipais de Saneamento	3,55
Desenvolvimento Social e Urbano	Representantes dos usuários do Sistema Único de Saúde (Saúde) Conselho Nacional de Saúde - CNS	3,50
Dinamização e diversidade Produtiva	Associação Brasileira dos Terminais Portuários - ABTP	3,50
Dinamização e diversidade Produtiva	Confederação Nacional do Comércio - CNC	3,50
Dinamização e diversidade Produtiva	Confederação Nacional dos Trabalhadores no Comércio e Serviços - CONTRACTS	3,50
Dinamização e diversidade Produtiva	Federação da Agricultura e Pecuária - FAPE	3,50
Dinamização e diversidade Produtiva	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA	3,50
Dinamização e diversidade Produtiva	Ministério da Infraestrutura	3,50
Inovação	Associação Nacional de Pós-graduandos - ANPG	3,50
Segurança hídrica e conservação ambiental	Federação da Indústria nos Estados	3,50
Segurança hídrica e conservação ambiental	Fundação Nacional de Saúde - FUNASA	3,50
Segurança hídrica e conservação ambiental	Instituto Nacional do Semiárido - INSA	3,50
Desenvolvimento Institucional	Associações estaduais de municípios	3,42
Desenvolvimento Institucional	Conselho Gestor de Concessões e PPPs (11 Estados)	3,42
Dinamização e diversidade Produtiva	Comissão de Assuntos Econômicos, Serviços de Infraestrutura, Desenvolvimento Regional e Turismo e Agricultura e Reforma Agrária do Senado	3,42
Dinamização e diversidade Produtiva	Comissão de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável, do Turismo e da Integração Nacional, Desenvolvimento Regional e da Amazônia da Câmara de Deputados	3,42
Dinamização e diversidade Produtiva	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia - INMETRO	3,42
Segurança hídrica e conservação ambiental	Companhias Estaduais de Saneamento (AESBE)	3,42
Dinamização e diversidade Produtiva	Conselho Federal de Economia	3,33
Dinamização e diversidade Produtiva	Conselhos Regionais de Economia (CORECON) dos Estados do Nordeste	3,33
Dinamização e diversidade Produtiva	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento	3,33

Dinamização e diversidade Produtiva / Segurança hídrica e conservação ambiental	Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil - CNA	3,33
Educação e desenvolvimento de capacidades humanas	Associação dos professores de Escolas e Escolas sem fins lucrativos - APEP	3,33
Educação e desenvolvimento de capacidades humanas	União dos Dirigentes Municipais de Educação - UNDIME	3,33
Desenvolvimento Institucional	Agência de Fomento do Estado da Bahia - Desenhahia	3,25
Dinamização e diversidade Produtiva	Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL	3,25
Dinamização e diversidade Produtiva	Agência Nacional de Transportes Terrestres - ANTT	3,25
Dinamização e diversidade Produtiva	Departamento Nacional de Infraestrutura de Transporte - DNIT	3,25
Educação e desenvolvimento de capacidades humanas	Associação Brasileira das Instituições Comunitárias de Educação Superior - ABRUC	3,25
Segurança hídrica e conservação ambiental	Associação dos Serviço Autônomo de Água e Esgoto - SAAE	3,25
Segurança hídrica e conservação ambiental	Conselho Nacional do Meio Ambiente - CONAMA	3,25
Dinamização e diversidade Produtiva	Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis - ANP	3,17
Dinamização e diversidade Produtiva	Comissão mista de Orçamento	3,17
Segurança hídrica e conservação ambiental	Conselho Nacional do Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPQ	3,17
Dinamização e diversidade Produtiva	Instituto Nacional da Propriedade Industrial - INPI	3,08
Dinamização e diversidade Produtiva	Ministério das Minas e Energia	3,08
Dinamização e diversidade Produtiva / Desenvolvimento Institucional	APEX-Brasil	3,04
Dinamização e diversidade Produtiva	Agência Nacional de Aviação Civil - ANAC	3,00
Dinamização e diversidade Produtiva	Agência Nacional de Transportes Aquaviários - ANTAQ	3,00
Educação e desenvolvimento de capacidades humanas	Associação Nacional das Universidades Particulares - Anup	3,00
Segurança hídrica e conservação ambiental	Conselho Nacional de Recursos Hídricos - CNRH	2,83
Segurança hídrica e conservação ambiental	Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola - FIDA	2,75
Desenvolvimento Institucional	Agência de Fomento de Alagoas - Desenvolve Alagoas	2,67
Desenvolvimento Institucional	Agência de Fomento do Piauí - Piauí Fomento	2,67
Dinamização e diversidade Produtiva	Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares - IPEN	2,67

Dinamização e diversidade Produtiva	Agência Nacional de Mineração - ANM	2,58
Segurança hídrica e conservação ambiental	Agências Reguladoras Estaduais dos Serviços Concedidos	2,58
Segurança hídrica e conservação ambiental	Fundo Nacional do Meio Ambiente FNMA	2,58
Segurança hídrica e conservação ambiental	Marinha do Brasil	2,58
Desenvolvimento Institucional	Agência de Fomento do Rio Grande do Norte - AGN	2,00
Desenvolvimento Institucional	Agência de Empreendedorismo de Pernambuco - AGE	2,00

## Eixo de Diversificação e Dinamização Produtiva

Atores	Gestão Estratégica do Plano				Gestão da Implementação dos Projetos						Ambas Gestões			Resultados		
	Aderência a Estratégia do Plano	Representatividade do seu grupo de interesse	Capacidade de Articulação	Competência para antecipar desafios	Aderência aos projetos prioritários	Capacidade operacional	Capilaridade na região de atuação da Sudene	Competência técnico gerencial reconhecida	Expertise em avaliação e monitoramento	Poder de decisão em sua área	Atuação Inovadora	Governança Legítima	Nota Geral	Gestão Estratégica do Plano	Gestão da Implementação dos Projetos	Média
Confederação Nacional da Indústria - CNI	4	4	4	5	4	5	3	4	3	3	4	5	49	26	32	4.083
Associação Brasileira da Indústria de Hotéis - ABIH	5	5	4	4	4	4	4	4	2	3	4	5	48	27	30	4.000
Associação Brasileira de Agências de Viagens - ABAV	4	5	4	4	4	4	4	4	2	3	4	5	47	26	30	3.917
Associação Brasileira de Bares e Restaurantes - Abrasel	4	5	4	4	4	4	4	4	2	3	4	5	47	26	30	3.917
Confederação Nacional dos Trabalhadores Rurais Agricultores e Agricultores Familiares - CONTAG	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	3	5	47	24	31	3.917
Ministério de Desenvolvimento Regional	5	0	3	4	5	4	5	4	4	5	4	4	47	20	35	3.917
Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores - Anprotec	5	4	3	4	4	4	3	4	2	4	5	4	46	25	30	3.833
Confederação Nacional do Transporte - CNT	3	4	5	3	4	4	3	4	4	3	4	5	46	24	31	3.833
Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial - EMBRAPII	4	0	3	4	5	4	4	4	4	5	5	4	46	20	35	3.833
Sistema S (SEBRAE, SENAI, SENAR, SENAC)	4	0	5	3	4	4	5	4	4	5	4	4	46	20	34	3.833
Federação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação - ASSESPRO	4	3	4	3	5	4	3	3	2	4	5	5	45	24	31	3.750
Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos - Abimaq	3	5	4	4	4	4	3	4	2	3	4	5	45	25	29	3.750
Federações da Indústria dos Estados do Nordeste	4	4	5	3	3	4	5	4	3	3	3	4	45	23	29	3.750
Ministério das Comunicações	4	0	3	5	4	4	3	4	4	5	5	4	45	21	33	3.750
Agência Nacional de Telecomunicações - ANATEL	3	1	3	4	5	4	3	4	2	5	5	5	44	21	33	3.667
Associação Brasileira da Indústria de Artigos e Equipamentos Médicos e Odontológicos - ABIMO	4	4	4	3	4	4	2	4	2	3	5	5	44	25	29	3.667
Federações da Agricultura dos Estados do Nordeste	3	4	5	3	3	4	5	4	3	3	3	4	44	22	29	3.667
Federações do Comércio dos Estados do Nordeste	3	4	5	3	3	4	5	4	3	3	3	4	44	22	29	3.667
Ministério do Turismo	4	0	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	44	19	33	3.667
Secretarias estaduais de desenvolvimento econômico	4	0	4	3	5	4	5	4	3	5	3	4	44	18	33	3.667
Confederação Nacional dos Trabalhadores na Indústria - CNTI	3	4	4	3	5	4	3	4	2	3	3	5	43	22	29	3.583
Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil - CNA	4	4	4	3	4	4	3	4	2	3	3	5	43	23	28	3.583
Ministério da Economia	4	0	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	43	20	31	3.583
Associação Brasileira dos Terminais Portuários - ABTP	3	3	3	4	4	4	3	4	2	3	4	5	42	22	29	3.500
Confederação Nacional do Comércio - CNC	3	4	5	3	4	4	3	3	3	3	3	4	42	22	27	3.500
Confederação Nacional dos Trabalhadores no Comércio e Serviços - CONTRACTS	4	4	5	3	3	4	3	3	3	3	3	4	42	23	26	3.500
Federação da Agricultura e Pecuária - FAPE	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	42	21	28	3.500
Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA	2	0	3	4	4	4	3	4	5	4	4	5	42	18	33	3.500
Ministério da Infraestrutura	4	0	3	4	4	4	3	4	4	5	3	4	42	18	31	3.500
Comissão de Assuntos Econômicos, Serviços de Infraestrutura, Desenvolvimento Regional e Turismo e Agricultura e Reforma Agrária do Senado	4	0	4	2	5	4	2	4	3	5	3	5	41	18	31	3.417
Comissão de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável, do Turismo e da Integração Nacional, Desenvolvimento Regional e da Amazônia da Câmara de Deputados	4	0	4	2	5	4	2	4	3	5	3	5	41	18	31	3.417
Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia - INMETRO	2	0	3	3	4	4	2	5	4	4	5	5	41	18	33	3.417
Conselho Federal de Economia	3	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3	5	40	22	26	3.333
Conselhos Regionais de Economia (CORECON) dos Estados do Nordeste	3	4	4	3	3	4	3	3	2	3	3	5	40	22	26	3.333
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento	4	0	3	3	4	4	3	4	3	5	3	4	40	17	30	3.333
Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL	3	0	3	4	4	4	3	3	2	5	4	5	39	19	29	3.250
Agência Nacional de Transportes Terrestres - ANTT	2	0	3	4	4	4	3	4	2	5	3	5	39	17	30	3.250
Departamento Nacional de Infraestrutura de Transporte - DNIT	3	0	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	39	16	30	3.250
Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis - ANP	1	0	3	4	2	4	3	5	2	5	4	5	38	17	30	3.167
Comissão mista de Orçamento	3	0	3	2	4	4	2	4	3	5	3	5	38	16	30	3.167
APEX-Brasil	2	0	5	3	4	4	2	3	2	4	3	5	37	18	27	3.083
Instituto Nacional da Propriedade Industrial - INPI	2	0	3	3	3	3	2	3	4	5	4	5	37	17	29	3.083
Ministério das Minas e Energia	3	0	3	3	2	4	3	4	3	5	3	4	37	16	28	3.083
Agência Nacional de Aviação Civil - ANAC	1	1	3	4	1	4	2	4	2	5	4	5	36	18	27	3.000
Agência Nacional de Transportes Aquaviários - ANTAQ	1	0	3	4	3	3	2	4	2	5	4	5	36	17	28	3.000
Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares - IPEN	2	0	3	3	2	3	1	3	3	3	4	5	32	17	24	2.667
Agência Nacional de Mineração - ANM	1	0	3	3	1	3	2	3	2	5	3	5	31	15	24	2.583

## Eixo de Educação e Desenvolvimento de Capacidades Humanas

Atores	Gestão Estratégica do Plano				Gestão da Implementação dos Projetos						Ambas Gestões			Resultados		
	Aderência a Estratégia do Plano	Representatividade ao seu grupo de interesse	Capacidade de Articulação	Competência para antecipar desafios	Aderência aos projetos prioritários	Capacidade operacional	Capilaridade na região de atuação da Sudene	Competência técnico gerencial reconhecida	Expertise em avaliação e monitoramento	Poder de decisão em sua área	Atuação Inovadora	Governança Legítima	Nota Geral	Gestão Estratégica do Plano	Gestão da Implementação dos Projetos	Média
Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - Inep	5		5	5	5	5	3	4	4	5	4	3	48	22	33	4,364
Ministério da Educação	5		5	4	5	4	4	4	4	5	3	3	46	20	32	4,182
Secretarias Estaduais de Educação dos Estados do Nordeste	5		5	4	5	4	5	4	3	5	3	3	46	20	32	4,182
Sistema S (SEBRAE, SENAI, SENAR, SENAC)	4		4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	46	19	34	4,182
Comissão de Educação, Cultura e Esporte do Senado	5		4	4	5	4	4	5	3	5	3	3	45	19	32	4,091
Secretarias estaduais de Emprego e Qualificação Profissional	4		5	4	5	4	5	4	3	5	3	3	45	19	32	4,091
Todos pela Educação	4		5	3	5	5	3	4	4	5	4	3	45	19	33	4,091
Fundação Lehmann	4		5	3	5	5	3	4	4	4	4	3	44	19	32	4,000
Instituto Ayrton Senna	4		5	3	5	5	3	4	4	4	4	3	44	19	32	4,000
Secretarias Municipais de Educação dos Estados do Nordeste	4		5	3	4	4	5	4	3	5	3	3	43	18	31	3,909
ONG Amigos do Bem	4		5	3	5	4	3	4	3	4	4	3	41	19	29	3,727
Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior - Andifes	4	5	5	3	4	4	3	4	2	3	3	3	43	23	26	3,583
Confederação Nacional dos Trabalhadores em Estabelecimentos de Ensino - CONTEE	4	5	5	3	4	4	3	4	2	3	3	3	43	23	26	3,583
Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras - CRUB	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	43	20	30	3,583
Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior - ANDES	3	4	5	4	3	4	4	4	3	3	3	3	43	22	27	3,583
Associação dos professores de Escolas e Escolas sem fins lucrativos - APEP	4	5	4	3	4	3	4	3	2	3	2	3	40	21	24	3,333
União dos Dirigentes Municipais de Educação - UNDIME	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	40	20	26	3,333
Associação Brasileira das Instituições Comunitárias de Educação Superior - ABRUC	3	4	4	3	4	3	3	3	2	3	4	3	39	21	25	3,250
Associação Brasileira dos Reitores das Universidades Estaduais e Municipais - ABRUEM	3	4	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	38	20	24	3,167
Associação Nacional das Universidades Particulares - Anup	3	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	36	20	22	3,000

## Eixo de Desenvolvimento Social e Urbano

Atores	Gestão Estratégica do Plano				Gestão da Implementação dos Projetos						Ambas Gestões		Resultados		
	Aderência a Estratégia do Plano	Representatividade ao seu grupo de interesse	Capacidade de Articulação	Competência para antecipar desafios	Aderência aos projetos prioritários	Capacidade operacional	Capilaridade na região de atuação da Sudene	Competência técnico gerencial reconhecida	Expertise em avaliação e monitoramento	Poder de decisão em sua área	Atuação Inovadora	Governança Legítima	Nota Geral	Gestão Estratégica do Plano	Gestão da Implementação dos Projetos
Secretarias Estaduais de Segurança Pública (11) - (Segurança Pública)	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	29	37	4,750
Conselho de Secretários estaduais de Saúde- CONASS (representação dos estados do NE)	5	5	5	4	5	3	5	5	4	5	4	5	55	28	4,583
Conselho Nacional de Secretarias Municipais de Saúde - CONASEMS - Secretarias Municipais (NE)	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	55	28	4,583
Empresas Estaduais de Saneamento	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	55	27	4,583
Fundação Oswaldo Cruz - FIOCRUZ (Saúde)	5	5	4	4	5	4	3	5	4	5	5	5	54	28	4,500
Secretarias Municipais de Planejamento ou Urbanismo de Cidades Intermediárias (5) (Habitabilidade Urbana)	5	5	5	5	5	4	5	4	3	5	3	5	54	28	4,500
Secretários Estaduais que tratam do tema (Direitos Humanos e Socio Diversidade)	5	5	5	4	3	4	5	5	4	5	4	5	54	28	4,500
Forum Nacional de Secretários Estaduais de Assistência Social - FONSEAS (11) (Proteção Social)	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	49	23	4,455
Secretarias Municipais de Assistência Social das Cidades Polo Interna (5) (Proteção Social)	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	3	5	49	22	4,455
Secretarias Estaduais de Desenvolvimento Urbano (ou similar)	5	5	5	4	4	5	5	4	3	5	3	5	53	27	4,417
Secretaria Nacional de Saneamento do MDR	5	5	5	5	5	3	3	5	3	5	4	5	53	29	4,417
Ministério da Saúde (Saúde)	5	5	5	5	5	3	3	4	4	5	3	5	52	28	4,333
Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA	5	5	5	5	5	4	3	5	4	5	3	4	52	27	4,333
Conselhos Estaduais de Arquitetura e Urbanismo do Nordeste (3) (Habitabilidade Urbana)	5	5	4	4	4	4	5	5	3	5	3	5	52	26	4,333
Secretaria de Desenvolvimento Regional e Urbano - MDR (Habitabilidade Urbana)	5	5	4	5	5	4	3	5	3	5	3	5	52	27	4,333
ONGs que estudam e atuam na questão da violência (Segurança Pública)	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	3	5	52	26	4,333
Ministerio da Mulher, Família e Direitos Humanos	5	5	5	5	4	3	3	5	4	5	3	5	52	28	4,333
Secretarias Estaduais de Obras (ou infraestrutura)	5	4	4	4	4	5	5	4	3	5	3	5	51	25	4,250
ONGs que atuam na temática (Direitos Humanos e Socio Diversidade)	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	50	27	4,167
Conselhos Estaduais de Assistentes Sociais do NE	4	5	5	3	5	3	4	4	3	5	3	5	45	21	4,091
Câmara Brasileira da Indústria da Construção Civil ou SINDUSCON dos estados do NE ?	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	3	5	49	24	4,083
Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental - ABES	5	5	4	5	4	3	4	4	3	4	3	5	49	27	4,083
Ministério da Justiça (Segurança Pública)	5	5	4	4	5	2	3	5	3	5	3	5	49	26	4,083
Agência Nacional de Saúde - ANS	4	5	4	5	4	3	3	4	4	5	3	4	48	25	4,000
Agencia Nacional de Saude Suplementar	4	5	4	4	3	3	3	5	4	5	4	4	48	25	4,000
Comissão Temática Congresso Nacional	5	4	4	3	4	2	3	5	3	5	4	4	47	25	3,917
Conselhos Estaduais de Medicina	4	5	4	3	4	3	4	4	3	5	3	5	47	24	3,917
Ministério da Cidadania (Proteção Social)	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	3	5	43	20	3,909
Comissão de Segurança Pública e Combate ao Crime Organizado da Câmara de Deputados - CSPCCO	5	4	4	3	4	2	3	4	3	5	3	5	45	24	3,750
Comissão de Direitos Humanos e Minorias da Câmara dos Deputados - CDHM	5	4	4	3	3	2	3	4	3	5	4	5	45	25	3,750
Comissão de Seguridade Social e Família da Câmara de Deputados - CSSF	4	4	4	3	4	2	3	4	3	5	4	5	41	20	3,727
Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura - FAO	4	4	4	3	3	2	2	4	4	5	4	5	40	20	3,636
Comissão de Desenvolvimento Urbano da Câmara de Deputados - CDU	4	4	4	3	4	2	3	4	3	5	3	5	40	19	3,636
Empresas Municipais de Saneamento	5	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	5	39	22	3,545
Representantes dos usuários do Sistema Único de Saúde (Saúde) Conselho Nacional de Saúde - CNS	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	42	23	3,500

## Eixo de Desenvolvimento Institucional

Atores	Gestão Estratégica do Plano				Gestão da Implementação dos Projetos					Ambas Gestões			Resultados		
	Aderência a Estratégia do Plano	Representatividade ao seu grupo de interesse	Capacidade de Articulação	Competência para antecipar desafios	Aderência aos projetos prioritários	Capacidade operacional	Capilaridade na região de atuação da Sudene	Competência técnico gerencial reconhecida	Expertise em avaliação e monitoramento	Poder de decisão em sua área	Atuação Inovadora	Governança Legítima	Nota Geral	Gestão Estratégica do Plano	Gestão da Implementação dos Projetos
Banco do Brasil - BB	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	30	40	5.000
Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	30	40	5.000
Caixa Econômica Federal - CEF	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	59	29	39	4.917
Fundos e Instituições de financiamento Internacionais (Banco Mundial, BID, NDB)	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	58	30	38	4.833
Banco do Nordeste - BNB	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	57	28	38	4.750
Associação Brasileira de Desenvolvimento - ABDE	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	55	28	36	4.583
Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais - BDMG	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	55	27	36	4.583
Associação Brasileira de Private Equity e Venture Capital - ABVCAP	5	5	5	4	5	4	3	5	4	4	4	53	28	34	4.417
Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo - BANDES	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	52	26	34	4.333
CONFAP (11 estados)	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	52	26	34	4.333
Financiadora de Estudos e Projetos - Finep	5	5	4	5	5	4	3	4	4	4	5	52	28	33	4.333
Consórcio Nordeste	5	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	50	26	32	4.167
Associação Brasileira de Municípios - ABM	4	5	5	3	4	3	5	3	4	5	3	48	24	31	4.000
Associação Nacional das Instituições de Planejamento, Pesquisa e Estatística - ANIPES	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	46	24	29	3.833
Confederação Nacional dos Municípios - CNM	4	5	5	3	5	3	4	3	3	3	3	44	23	27	3.667
Federação Nacional dos Prefeitos - FNP	4	5	5	3	5	3	4	3	3	3	3	44	23	27	3.667
Associações estaduais de municípios	4	4	4	3	4	2	4	3	3	4	3	41	21	26	3.417
Conselho Gestor de Concessões e PPPs (11 Estados)	5	4	3	3	5	3	3	3	3	3	3	41	21	26	3.417
Agência de Fomento do Estado da Bahia - Desenbahia	4	3	3	3	3	4	2	3	3	4	3	39	20	26	3.250
APEX-Brasil	4	3	3	3	3	2	1	3	3	4	3	36	20	23	3.000
Agência de Fomento de Alagoas - Desenvolve Alagoas	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	32	16	21	2.667
Agência de Fomento do Piauí - Piauí Fomento	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	32	16	21	2.667
Agência de Fomento do Rio Grande do Norte - AGN	2	3	2	2	3	2	2	2	1	2	1	24	12	15	2.000
Agência de Empreendedorismo de Pernambuco - AGE	2	3	2	2	3	2	2	2	1	2	1	24	12	15	2.000

## Eixo de Inovação

Atores	Gestão Estratégica do Plano				Gestão da Implementação dos Projetos							Ambas Gestões		Resultados		
	Aderência a Estratégia do Plano	Representatividade ao seu grupo de interesse	Capacidade de Articulação	Competência para antecipar desafios	Aderência aos projetos prioritários	Capacidade operacional	Capilaridade na região de atuação da Sudene	Competência técnico gerencial reconhecida	Expertise em avaliação e monitoramento	Poder de decisão em sua área	Atuação Inovadora	Governança Legítima	Nota Geral	Gestão Estratégica do Plano	Gestão da Implementação dos Projetos	Média
Conselho Nacional das Fundações Estaduais de Amparo à Pesquisa - CONFAP	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	56	28	37	4.667
Institutos SENAI de Inovação - ISIs	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	56	29	37	4.667
Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR - NIC.br	4	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	56	29	37	4.667
Academia Brasileira de Ciências - ABC	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	55	30	35	4.583	
Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior - Andifes	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	29	35	4.583	
Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência - SBPC (Representante SBPC no NE)	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	29	35	4.583	
Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial - EMBRAPPII (Unidades Embrapil NE)	5	4	4	5	5	5	3	4	5	4	5	54	28	36	4.500	
Financiadora de Estudos e Projetos - Finep (Representação NE)	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	54	28	36	4.500	
Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores - Anprotec	5	5	5	4	5	4	4	4	3	5	4	5	28	34	4.417	
Unidades SEBRAE (Representante SEBRAEs NE)	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	26	36	4.417	
Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID - Área de Inovação	5	4	4	4	5	3	3	5	5	5	4	5	26	35	4.333	
Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	27	34	4.333	
Fórum Nacional de Gestores de Inovação e Transferência de Tecnologia - Fortec	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	26	35	4.333	
Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica - Conf	5	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5	27	33	4.250	
Rede Brasileira de Cidades Inteligentes e Humanas - RBCHH	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	27	33	4.250	
Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial - ABDI	4	4	4	3	4	5	5	3	4	4	5	5	24	35	4.167	
Conselho Nacional de Secretários para Assuntos de Ciência Tecnologia e Inovação - CONSECTI	5	5	4	4	4	4	5	3	3	4	4	5	27	32	4.167	
Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	26	33	4.167	
Endeavor	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	5	4	26	33	4.167	
Instituto de Cidadania Empresarial - ICE	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	5	27	33	4.167	
Institutos Nacionais de C&T - INCTs (Representante de INCT no NE)	4	4	5	5	5	3	3	4	4	4	5	4	27	32	4.167	
Associação Brasileira dos Retores das Universidades Estaduais e Municipais - ABRUEM	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	26	32	4.083	
Comissão de Ciência, Tecnologia, Inovação, Comunicação e Informática da Câmara	5	5	5	4	4	3	4	3	4	4	3	5	27	30	4.083	
Comissão de Ciência, Tecnologia, Inovação, Comunicação e Informática (CCTIC) do Senado	5	5	5	4	4	3	4	3	4	4	3	5	27	30	4.083	
Associação Brasileira de Private Equity e Venture Capital - ABVCAP	4	5	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	25	31	4.000	
Unidade de Pesquisa (Ups) do MCTI (Representante de UPs no NE)	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	26	31	4.000	
Conselho Nacional das Fundações de Apoio às Instituições de Ensino Superior e de Pesquisa Científica e Tecnológica - CONFIES	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	23	32	3.917	
Associação Brasileira de Desenvolvimento - ABDE	3	4	4	3	5	5	4	3	3	4	3	4	21	31	3.750	
Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras - Anpel	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	24	30	3.750	
Associação Nacional de Pós-graduandos - ANPG	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	5	22	28	3.500	

## Eixo de Segurança Hídrica e Conservação Ambiental

Atores	Gestão Estratégica do Plano				Gestão da Implementação dos Projetos						Ambas Gestões			Resultados		
	Aderência a Estratégia do Plano	Representatividade ao seu grupo de interesse	Capacidade de Articulação	Competência para antecipar desafios	Aderência aos projetos prioritários	Capacidade operacional	Capilaridade na região de atuação da Sudene	Competência técnico gerencial reconhecida	Expertise em avaliação e monitoramento	Poder de decisão em sua área	Atuação Inovadora	Governança Legítima	Nota Geral	Gestão Estratégica do Plano	Gestão da Implementação dos Projetos	Média
Ministério do Desenvolvimento Regional -MDR	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	30	40	5.000	
Agência Nacional de Águas - ANA	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	58	30	38	4.833	
Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	57	28	39	4.750	
Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	57	27	40	4.750	
Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	57	30	37	4.750	
Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba - Codevasf	5	5	5	3	5	5	5	4	3	5	3	52	25	34	4.333	
Banco do Nordeste - BNB	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	51	24	36	4.250	
Banco Mundial	4	3	4	3	3	5	4	5	5	5	5	51	24	37	4.250	
Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais - INPE	4	3	4	5	4	4	5	5	5	2	5	51	26	35	4.250	
Secretarias Estaduais de Meio Ambiente e Recursos Hídricos	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	51	27	31	4.250
Universidades, Institutos Federais e Associações técnicas e científicas	5	5	4	4	5	3	4	4	4	3	4	5	50	27	32	4.167
Secretarias Estaduais de Agricultura	5	5	4	4	5	4	4	3	3	4	4	49	26	31	4.083	
Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais - IBAMA	4	4	4	3	5	4	5	4	3	3	3	47	23	32	3.917	
Departamento Nacional de Obras Contra as Secas - DNOCS	5	4	4	4	5	3	4	4	4	2	3	46	22	29	3.833	
Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade - ICMBIO	5	4	4	3	5	4	4	4	3	3	3	46	23	30	3.833	
Confederação Nacional da Indústria - CNI	4	4	4	4	3	2	3	4	3	3	4	42	24	26	3.500	
Federação da Indústria nos Estados	4	4	4	4	4	2	3	3	4	3	4	42	23	26	3.500	
Fundação Nacional de Saúde - FUNASA	4	3	4	2	4	4	4	4	3	3	3	4	42	20	29	3.500
Instituto Nacional do Semiárido - INSA	5	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	42	27	3.500	
Companhias Estaduais de Saneamento (AESBE)	5	4	3	4	4	3	3	3	3	2	3	4	41	23	25	3.417
Conselho Nacional do Meio Ambiente - CONAMA	4	4	3	4	4	2	2	4	4	2	2	4	39	21	24	3.250
Associação dos Serviço Autônomo de Água e Esgoto - SAAE	5	5	4	3	5	3	3	3	2	2	2	2	39	21	22	3.250
Conselho Nacional do Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPQ	3	3	3	3	2	2	3	4	4	2	4	5	38	21	26	3.167
Federação da Agricultura	4	3	3	2	4	2	3	3	2	3	4	4	37	20	25	3.083
Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP	3	2	2	4	2	2	3	4	4	2	4	5	37	20	26	3.083
Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES	3	2	2	3	2	2	3	4	4	2	4	5	36	19	26	3.000
Conselho Nacional de Recursos Hídricos - CNRH	3	3	2	4	2	2	2	4	4	2	2	4	34	18	22	2.833
Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola - FIDA	3	2	2	2	2	3	2	4	3	2	4	4	33	17	24	2.750
Agências Reguladoras Estaduais dos Serviços Concedidos	3	3	3	2	2	2	2	4	2	2	2	4	31	17	20	2.583
Fundo Nacional do Meio Ambiente FNMA	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	4	31	16	22	2.583
Marinha do Brasil	2	2	2	2	4	2	2	3	3	2	2	5	31	15	23	2.583

## Anexo 2: Lista complementar de atores

Eixo Educação e Desenvolvimento das Capacidades Humanas
ATER – Assistência Técnica e Extensão Rural
CIEJA – Centro Integrado de Educação de Jovens e Adultos
CNE – Conselho Nacional de Educação
CONSED – Conselho Nacional dos Secretários Estaduais de Educação
CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FIDA – Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola
FMI – Fundo Monetário Internacional
GREPPE – Grupo de Estudo e Pesquisas em Políticas Educacionais
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFAN – Instituto da Infância
IFE – Instituto Federal de Educação
INSA – Instituto Nacional do Semiárido
INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
OMPI - Organização Mundial da Propriedade Intelectual
ONU Meio Ambiente - Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
ONU Mulheres - Entidade das Nações Unidas para a Igualdade de Gênero e o Empoderamento das Mulheres
OPAS/OMS - Organização Pan-Americana da Saúde / Organização Mundial da Saúde
PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
TPE – Todos Pela Educação

TCU – Tribunal de Contas da União
UNDIME – União Nacional dos Secretários Municipais de Educação
UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNICEF – Fundo das Nações Unidas para a Infância
UIT – União Internacional de Telecomunicações
UNIC Rio – Centro de Informação das Nações Unidas para o Brasil
UNODC – Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime.

### **Eixo Desenvolvimento Social e Urbano**

ONU-Habitat
CBIC- Câmara Brasileira da Indústria de Construção

### **Eixo de Segurança Hídrica e Conservação Ambiental**

Serviço Florestal Brasileiro
Centro Nacional de Monitoramento e Alertas de Desastres Naturais- CEMADEN
Instituições privadas: extremamente importantes por sua dupla função: exploram os recursos naturais e são poluidoras/ têm mais interesse em rápidos licenciamentos ambientais e algumas ações de recuperação do meio ambiente.

<b>Eixo Desenvolvimento Institucional</b>
ENAP - Escola Nacional de Governo
TCEs Governos Estaduais
CFA - Conselho Federal de Administração
UNCTAD Internacional Finance Corporation
Instituições Internacionais de Financiamento
Banco Mundial (BIRD)
Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID)
New Development Bank

## Anexo 3

## Lista inicial de Instituições Financeiras Internacionais (Individualizadas)

Atores	Gestão Estratégica do Plano				Gestão da Implementação dos Projetos						Ambas Gestões		Resultados			
	Aderência a Estratégia do Plano	Representatividade ao seu grupo de interesse	Capacidade de Articulação	Competência para antecipar desafios	Aderência aos projetos prioritários	Capacidade operacional	Capilaridade na região de atuação da Sudene	Competência técnico gerencial reconhecida	Expertise em avaliação e monitoramento	Poder de decisão em sua área	Atuação Inovadora	Governança Legítima	Nota Geral	Gestão Estratégica do Plano	Gestão da Implementação dos Projetos	Média
Banco Mundial	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	58	30	38	4,833	
Banco Interamericano	5	5	5	4	5	4	3	5	5	4	5	55	29	36	4,583	
New Development Bank	5	5	4	4	5	4	3	5	4	4	5	53	28	35	4,417	

## Referências Bibliográficas

- Bovaird, T., & Löffler, E. (2009). Understanding public management and governance. In T. Bovaird & E. Löffler (Eds.). *Public management and governance* (pp. 3-14, 2nd ed.). London, England: Routledge.
- Braibant, G. (1996). Public administration and development. *International Review of Administrative Science*, 62(2), 163-176.  
<https://doi.org/10.1177/002085239606200201>.
- FASTEF ( 2019). Plano Estratégico de Desenvolvimento de longo prazo do Estado do Ceará - Ceará 2050 - Modelo de Governança e Gestão (Produto 5.1.1), Fortaleza
- Milward, H. B., & Provan, K. G. (2000). Governing the hollow state. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 359-380. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024273>.
- Torfig, J. (2005). Governance network theory: towards a second generation. *European Political Science*, 4(3), 305-315. <https://doi.org/10.1057/palgrave.eps.2210031>.
- Tribunal de Contas da União (2014). Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. Versão 2. Brasília
- World Bank (1994). *Governance: the World Bank's experience*. Washington, DC: The World Bank. Retrieved from  
<http://documents.worldbank.org/curated/pt/711471468765285964/pdf/multi0page.pdf>.