

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Programa de Capacitação em Gestão da
Cooperação Técnica Internacional

Relatório da oficina de
Mapeamento
de Competências

Brasília, 7 de Abril, 2010

H+K

Desenvolvimento Humano e Institucional
Heloisa Nogueira + Klaus Schubert
heloklau@uol.com.br

Este relatório apresenta os principais resultados da **Oficina de Mapeamento de Competências**, realizado no Ministério das Relações Exteriores, Brasília no dia 7 de Abril de 2010

Esta atividade está inserida no **Programa de Capacitação em Gestão de Cooperação Técnica Internacional**, estabelecido entre a Escola Nacional de Administração Pública, ENAP, a Agência de Cooperação Internacional do Ministério das Relações Internacionais, ABC, e a Agência de Cooperação Técnica da República Federal de Alemanha, GTZ.

Este projeto conjunto visa a elaboração de um programa de capacitação para profissionais que trabalham na Cooperação Técnica Internacional, ou profissionais envolvidos com projetos específicos neste âmbito.

Este encontro foi precedido por uma **pesquisa de levantamento de perfil e mapeamento de competências de profissionais atualmente envolvidos na cooperação técnica** internacional do Brasil. Este pesquisa contou com a participação de 130 profissionais e apontou importantes informações para o desenho desta atividade.

OBJETIVOS DA OFICINA

Foram objetivos desta oficina:

- Conhecer a percepção deste grupo sobre tendências e desafios da Cooperação Internacional e o papel do Brasil neste contexto.
- Coletar subsídios para a elaboração dos módulos de formação, através do levantamento de competências consideradas necessárias pelos profissionais já engajados neste campo.

PARTICIPANTES

Participaram aproximadamente 60 profissionais, dirigentes, técnicos especialistas, assessores de relações internacionais de órgão do Governo Brasileiro, assim como especialistas deste campo. Adicionalmente participaram os técnicos das instituições propiciadoras do projeto. Veja a lista completa no anexo.

CONCEPÇÃO

A oficina privilegiou o diálogo e a troca entre os participantes. Portanto adotou o trabalho em diversas conformações de subgrupos. Especificamente, o debate foi conduzido a partir das seguintes abordagens metodológicas:

1. **Café do Mundo** (World Café) diálogo em mesas em torno de duas perguntas, com três rodadas de conversas, sistematização e apresentação dos resultados do debate para a plenária, ao final do processo.
2. **Trabalhos em subgrupos** orientados por Perguntas orientadores e roteiro de trabalho.

Sobre este relatório

Este relatório contém a transcrição dos resultados elaborados pelos participantes, nos diferentes momentos da oficina. Portanto está estruturado de acordo aos dois blocos que estruturaram a oficina, a saber,

1. *Tendências e desafios da Cooperação técnica brasileira*
2. *Listagem de competências requeridas para o trabalho de cooperação técnica internacional*

Antecede a cada bloco apresentado a descrição dos objetivos deste passo e metodologia adotada.

No anexo encontrará a lista de participantes e uma descrição mais detalhada das metodologias utilizadas.

Observação: Como este processo seguirá, a equipe de facilitadores irá elaborar um relatório analítico (a partir destes resultados e os da pesquisa) para a próxima oficina onde será feito o primeiro desenho do Programa/curso.

Concepção e Desenho:

Esta oficina foi concebida e realizada pelas três instituições promotoras,

- ENAP – Márcia Rocha, Luiz Henrique D’Andrea, Gustavo Ramos e Emanuelle Santana
- GTZ – Uwe Krammenschneider, Cristina Elsner e o Consultor, Uwe Weihert;
- ABC - Cláudia Camargo e Juliana Fronsaglia

O desenho final da oficina, facilitação e elaboração deste relatório estiveram a cargo de Heloisa Nogueira e Klaus Schubert.

I. A Estrutura da Oficina

Esta oficina foi estruturada em dois momentos:

MOMENTO 1: TENDÊNCIAS E DESAFIOS DA COOPERAÇÃO INTERNACIONAL BRASILEIRA

Este momento visou:

- Conhecer a percepção dos participantes sobre perspectivas e o papel do Brasil na cooperação técnica internacional, nos próximos anos e os desafios decorrentes destes cenários
- Promover a integração das pessoas do encontro.
- Apresentar a visão da ABC sobre o assunto

Foi trabalhado em três passos:

Passo 1: CAFÉ DO MUNDO (8 subgrupos)

O CAFÉ DO MUNDO aconteceu a partir de perguntas orientadoras relativas ao tema:
Tendência e perspectivas da cooperação internacional brasileira.

As perguntas orientadoras foram:

Rodada 1: Considerando as tendências observáveis, como vê a inserção do Brasil na cooperação internacional nos próximos anos?

Rodada 2: Quais as implicações / desafios que esta perspectiva nos coloca enquanto profissionais / organizações atuantes na cooperação internacional brasileira?

Ao final das duas rodadas, as equipes elaboraram uma síntese das principais conclusões que foram apresentadas à plenária

Passo 2:

- Comentários de **Marcio Correa**- ABC sobre as conclusões do Café do Mundo

MOMENTO 2: COMPETÊNCIAS REQUERIDAS PARA ATUAÇÃO NA COOPERAÇÃO TÉCNICA INTERNACIONAL

Este momento visou levantar os subsídios para o processo de formação a ser desenhado pela ENAP. Buscou:

- Levantar as competências necessárias para a atuação na cooperação técnica internacional - fazendo uma distinção entre os papéis de dirigentes/assessores de política internacional de um lado, técnicos e gestores de outro.
- Qualificar o grau de profundidade do aprendizado necessário para cumprir suas funções.

Foi trabalhado em quatro grupos de trabalho, estruturados segundo o perfil: dois grupos trataram os perfis *dirigentes e assessores* e outros dois *técnicos e gestores*, em dois passos:

PASSO 1: IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS¹

Foi trabalhado a partir da pergunta guia:

***O que um dirigente / assessor / gestor / técnico
deve saber /saber fazer para desempenhar
suas funções no âmbito de cooperação internacional?***

Considere:

- Sua experiência específica
- Os cenários e desafios projetados hoje de manhã
- Na identificação das competências considerem as dimensões relativas a:
 - *Conhecimentos* (dizem respeito ao saber)
 - *Habilidades* (dizem respeito ao saber fazer)
 - *Atitudes* (dizem respeito às relações interpessoais, aos valores)
- Em competências gerais que qualquer gestor deva ter (por exemplo, saber planejar, monitorar, etc.) identifiquem as especificidades demandadas pelo trabalho de cooperação internacional.

PASSO 2: GRAU DE PROFUNDIDADE

Neste passo, o grupo deveria propor, para cada competência listada, o grau de profundidade com que deve ser assimilada, a partir dos seguintes critérios:

- Nível C: Saber que existe/conhecer
- Nível B: Saber aplicar
- Nível A: Saber adaptar às diversas situações criativamente

¹ Ver roteiro de trabalho detalhado no Anexo 2 deste documento

II. Papel do Brasil e Desafios para a Cooperação Internacional

A seguir transcrição dos trabalhos desenvolvidos pelos subgrupos. Para esta transcrição usamos tanto as sistematizações elaboradas por alguns grupos, quanto às anotações feitas pelos anfitriões de cada mesa.

Como verão nem sempre as formulações respondem às perguntas orientadoras cujo foco era **o papel do Brasil na CTI nos próximos anos**. As respostas abordam: a) o papel atual, b) os problemas ou o que falta e c) projeções para o futuro.

Para facilitar esta leitura agrupamos as tendências em blocos a atribuímos um título a que traduz a idéia central. Ao final abrimos o item “Preocupações”, dedicado aos problemas e lacunas identificadas.

Tema1: O papel do Brasil na Cooperação Técnica Internacional nos próximos anos (cenários e tendências)

A cooperação internacional passa por mudança radical no mundo. O mundo mudou no sentido que os canais são mais pulverizados

MUDANÇA DE PAPEL: DE RECEPTOR A “DOADOR”

- Amadurecimento da CT brasileira
- O Brasil vive um momento de inflexão entre a cooperação recebida e prestada.
- A Cooperação brasileira tem sofrido mudanças nos últimos anos, passando de receptor a prestador de cooperação. Esse fator é essencial para a cooperação desenvolvida.
- Cenário de mudança: parâmetros da cooperação tradicionalmente utilizados estão em direção de mudança: Brasil nem “receptor” tradicional nem “doador” tradicional
- Troca de papel receptor para prestador
- Aumento da cooperação prestada (nível nacional) e diminuição na cooperação recebida (nível nacional).
- A cooperação recebida ainda não foi esgotada e permanece importante. Também na Cooperação triangular esses dois fatores estão presentes.
- Hoje o Brasil tem um papel pró- ativo na cooperação triangular, com redução da recebida, mas não eliminação.
- Ainda há espaços para a cooperação recebida em face das diferenças e fragilidades que ainda perduram e por isso devem focar em ações mais estruturantes.

CRESCENTE IMPORTÂNCIA DO BRASIL NO CENÁRIO INTERNACIONAL

- Brasil no G 20: aumento de expectativas, aumento da participação em temas globais. Implica no maior fortalecimento das embaixadas para trabalharem os projetos
- Aumento de importância do Brasil na comunidade internacional através de cooperação internacional. Aumento da expectativa frente ao BR e aumento da presença do país.
- Adequações das agências bilaterais e CI ao novo papel do Brasil na CTI. Reconhecimento do novo papel do Brasil no âmbito da cooperação (ex. JAICA e Alemanha)
- Brasil tem potencial para fazer cooperação com grandes impactos em temas muito relevantes: (Mudança climática, Doenças, Segurança pública, Prevenção de desastres)

COOPERAÇÃO HORIZONTAL

- A Cooperação brasileira é inovadora e se destaca de outras por sua capacidade técnica e capacidade em considerar as demandas de outros países, construindo a cooperação de forma conjunta e não apresentado um modelo pronto.
- Brasil na busca de novos modelos como cooperante, tendência (vontade) de não reproduzir modelos antigos.
- Cooperação com tendências horizontais baseadas mais no diálogo e troca.
- Incorporação do princípio da horizontalidade na cooperação.
- A proximidade da realidade brasileira e de seus problemas com outros países facilita a cooperação prestada e é forte tendência para a cooperação triangular. A diversidade cultural brasileira é fator facilitador para essa cooperação.

MODELO TRIANGULAR

- O modelo triangular também tem crescido no formato de uma atuação conjunta em um terceiro país em que o Brasil leva capacidade/ conhecimento técnico. (é necessário ter mais cuidado com as terminologias dessa cooperação que muitas vezes não corresponde à realidade).
- Potência grande e importante para triangular porque o diálogo é ampliado
- A cooperação prestada, em face das limitações de recursos humanos e financeiros, dever-se-ia apoiar na modalidade triangular. *Mas, cautela com a cooperação triangular, pois o Brasil pode estar sendo utilizado por outros países cuja ação de cooperação está desgastada*
- Apoiar implementação de projetos em países recebedores. Intermediário de cooperação multilateral e provedor (América Latina).
- Repasse da experiência brasileira em cooperação, tanto recebida quanto prestada dado o know-how pela cooperação recebida em 20 anos

OLHAR PARA FORA

- Mudança do papel “ameaçador” dos vizinhos (O Brasil se vira de frente para os vizinho em vez de se interiorizar)
- Olhar do Brasil para fora e não só interno
- Conscientização institucional dos órgãos Brasileiros no campo da CTI

COOPERAÇÃO DESCENTRALIZADA

- Aumento da cooperação descentralizada entre municípios brasileiros e de outros países e crescimento da cooperação recebida em nível municipal (cooperação nacional)

PROJETOS REGIONAIS E DE IMPACTO

- Crescimento de projetos com impacto regional (cooperação prestada) e de projetos estruturantes impacto nacional versus a pulverização (Diminuição de projetos pontuais). Tendência: projetos estruturantes de impacto regional, como o Pro Amazônia que envolve outros países

COOPERAÇÃO FINANCEIRA

- Criação de mecanismos para a junção de Cooperação Técnica e Financeira. Tema polêmico, pois hoje a ABC não trabalha com financiamento. Com o aumento dos projetos, deve-se pensar na cooperação financeira.
- Maior disponibilidade de recursos internos nos projetos brasileiros, maior contrapartida do Brasil

DIVERSIFICAÇÃO E AMPLIAÇÃO DE PARCEIROS

- A CTI brasileira não restrita a grupos/blocos de nações
- Crescente diversificação da parcerias/países, com ampliação de parceria na América Latina e África

PARCERIA PÚBLICO PRIVADA

- Juntar cooperação técnica, financeira e adicionar a comercial. Abre espaço para cooperação público-privada
- Necessidade de ampliação da visão da cooperação: várias modalidades de ação, modelos mais “livres” que proporcionam maiores diálogos e formação de parcerias

PRÁTICAS DE AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO

- Intensificação das práticas de avaliação e monitoramento, de necessidade de prestação de contas e de maior contrapartida
- Avaliação de resultados

CAPACITAÇÃO

- Investimentos na capacitação técnica dos operadores da CTI

ABC

- Ampliação do escopo da atuação da ABC (acompanhar o movimento de expansão do país / ampliação ao financeiro)
- Um caminho (movimento) provocado pela ABC para assumir forte presença na cooperação

Preocupações

MARCO LEGAL E POLÍTICO

- *Falta ainda um marco legal e institucional para essa cooperação prestada.*
- *Adequação do marco legal regulatório da cooperação*
- *Definição do marco político da cooperação internacional. Há falta de planejamento estratégico e os técnicos desconhecem este/seu papel de representação do Brasil nos países*
- *Há limitações de instrumentos para prestar cooperação*
- *Falta de articulação entre a formulação da política e as possibilidade reais de cooperação*

CLAREZA DOS OBJETIVOS

- *Ao prestar cooperação o Brasil também recebe/ aprende, em especial na cooperação triangular, mas é necessário **estabelecer prioridades** e tornar clara a motivação para essa cooperação.*
- *A persistir a tendência de atender demandas como fazemos hoje provedor de soluções, a gente vai ficar num papel limitado*

MOTIVAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO

- *Não há motivação maior para a cooperação prestada*
- *Há dificuldades de as instituições brasileiras prestarem CT porque os interesses políticos nem sempre filtram as demandas em face da capacidade técnica em atendê-las.*

Tema 2: Desafios e Implicações para a C. I. Brasileira

A seguir listagem contendo os principais desafios /implicações para a Cooperação Internacional considerando os cenários projetados no momento anterior.

Esta listagem - elaborada pelos moderadores - é um ordenamento feito a partir da transcrição dos trabalhos apresentados pelos grupos de trabalho.

A organização, bem como a inclusão dos itens em cada “bloco”, seguiram critérios nossos, estando sujeitos a equívocos ou discordâncias.

CRIAR CONDIÇÕES ESTRUTURANTES PARA O FUNCIONAMENTO DA COOPERAÇÃO TÉCNICA INTERNACIONAL

- **Estabelecer uma estratégia nacional para a Cooperação Internacional**, definindo prioridades e tornando claras suas motivações, fator essencial para a orientação às instituições e técnicos que executam as atividades de cooperação.
- Ter clareza sobre projetos e propósitos da cooperação e definições governamentais em relação às prioridades da CT, aos objetivos estratégicos e operacionais
- Prover **marco legal** / institucional que facilite a cooperação internacional.
- Desenvolver marcos legais para facilitar a CTI. Rever o marco normativo da Cooperação internacional brasileira.

DEFINIR OS PAPÉIS E CONSOLIDAR O RELACIONAMENTO ENTRE OS ATORES ENVOLVIDOS NA CTI

- **Fortalecer a coordenação entre as Instituições brasileiras** e dentro das mesmas, destacando-se o papel de coordenação do MRE e de execução dos demais órgãos. O mesmo se aplica aos demais países envolvidos na Cooperação.
- Criar uma política de “**motivação institucional**” para atuar na CI, pois há compreensão inadequada ou insuficiente das instituições sobre CI (vantagens, implicações estratégicas). Sensibilizar as instituições de Governo no sentido de cooperar e trocar experiência técnicas. Dotar as instituições de maior **autonomia na sua estratégia de cooperação** e intercâmbio.
- Envolver a **iniciativa privada** (oportunidades comerciais, para prover assistência técnica, recursos, em projetos, etc.). Resgatar contribuição da **academia** na cooperação técnica: expertise, formação
- **Definir papéis dos atores** envolvidos: ABC, órgãos, entre outros.

IDENTIFICAR COM CLAREZA OS RECURSOS A SEREM APLICADOS NA CTI

- Identificar **recursos** reais que **suportem a estratégia** de ação (da estratégia ao orçamento)

DEFINIR UM CONJUNTO DE POSTURAS E ESTRATÉGIAS, GERAIS E DIFERENCIADAS, QUE ORIENTEM A CTI

- Formulação de uma **estratégia nacional** e **por país beneficiário de forma participativa** com órgãos brasileiros. Mapear os nichos de cooperação onde Brasil possui vantagens comparativas. Visualizar os potenciais retornos. Definir estratégia de Governo para receber CTI de forma a otimizar, focar e comunicar ações.
- Desenvolver novo **modelo de cooperação** combinado a prestada e recebida e também à multilateral.
- Desenvolver metodologia “personalizada” que atenda o demandante da CTI. Intensificar a **capacidade de elaborar e executar os projetos de forma conjunta** aos países “receptores”, permitindo sua adaptação ao longo da execução do mesmo de forma a inserir os elementos essenciais ao seu desenvolvimento diante das dificuldades, debilidades e fortalezas do país.
- Fortalecer a capacidade de **avaliar as condições históricas, políticas e institucionais** do país “receptor” e **de transmitir** essas informações aos técnicos que executarão as atividades de cooperação a fim de tornar mais efetiva as atividades realizadas (diagnósticos para respeitar a cultura e realidades locais). Conhecer cenário de cooperação: os recebedores (contexto sócio-político cultural). Orientar projetos em cooperação técnica.
- Realizar estudos de impactos (sociais e culturais) e análise de riscos para considerar no planejamento estratégico do projeto.
- Ter a cooperação recebida como instrumento de fortalecimento da cooperação prestada.
- Ter cuidado com a “soberania” local e com a replicação de pacotes. **Não cometer os mesmos erros da cooperação Norte-sul** na cooperação sul-seul
- Ter **equilíbrio entre a pauta política** versus as **capacidades** institucionais (planejamento/estratégia x urgência)

FORTALECER A CAPACIDADE TÉCNICA PARA ATENDER A CTI: CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM, FORMAÇÃO, CAPACITAÇÃO.

- **Fortalecer a capacidade técnica das instituições brasileiras** que executam as atividades de Cooperação para atender essa maior demanda internacional (decorrente das mudanças no papel do país), tornando efetiva a cooperação técnica “prestada”.

- **Fortalecer a capacidade dos técnicos envolvidos na cooperação** em transmitir seus conhecimentos técnicos de forma didática/ pedagógica, considerando as necessidades do outro país e suas capacidades.
- Aperfeiçoar a **capacidade de atuação técnica** na cooperação internacional. **Formação** dos profissionais atuante neste âmbito, nos temas: relação internacional, pensamento estratégico, direito público internacional, marco normativo da Cooperação técnica internacional brasileira. Exigência de habilidades em conduzir boas negociações (capacidade de escuta, respeito à diferença) sem imposição dos padrões brasileiros. Preparar a equipe para atuação multidisciplinar.
- Formação de quadros nos diversos depts da organização (mais pessoas, + qualificação).
- Analisar e transformar **iniciativas nacionais positivas** para transferir aos países. Identificar lições aprendidas para **multiplicar boas práticas**. Sistematizar as informações produzidas no âmbito da cooperação (por ex. lições aprendidas)

DESENVOLVER MODELOS E INSTRUMENTOS DE GESTÃO DA CTI

- Desenvolver **modelo de gestão da CTI**. Aperfeiçoar processos de planejamento e coordenação. Desenvolver **instrumentos de avaliação** com ênfase na sustentabilidade e impactos. Ter compromisso com a avaliação dos resultados e **transparência** pública.
- Sistematizar os processos (organização do trabalho)

DAR A CONHECER O PAPEL DO BRASIL NA CTI

- **Comunicar a estratégia** da cooperação em nível de governo e divulgar, disseminar seu trabalho para a população

Passo3: Comentários Marcio– ABC

Os comentários abaixo foram sistematizados pela moderação, a partir da fala do expositor, sujeitos, portanto, a erros de interpretação e/ou entendimento.

- Os paradigmas da CI estão mudando e temos que refletir como nos situamos nesta mudança. A **COOPERAÇÃO SUL-SUL** é interessante não só porque é conduzida pelos emergentes, há quem diga que o conceito cria um espaço de exclusão, como se este tipo de cooperação fosse um contraponto à cooperação com o norte. No meu ponto de vista, trata-se de países em desenvolvimento com consciência de que devem expandir com suas próprias estratégias.
- No caso do BR, temos a situação de que, **EM FUNÇÃO DO CRESCIMENTO E EXPANSÃO ECONÔMICA** e seu amadurecimento leva naturalmente a uma **NOVA POSIÇÃO DO PAÍS**, não necessariamente fruto de uma estratégia governamental. Isto vai continuar existindo.

- A inserção do Brasil **NÃO PODE SE LIMITAR AOS MECANISMOS OFICIAIS DE COOPERAÇÃO**, temos que pensar em mobilização de varias iniciativas envolvendo outros atores para além do setor publico. A dinâmica do mundo não propicia a manutenção de projetos tradicionais, envolvendo órgãos públicos.
- Sobre a questão da **COOPERAÇÃO TÉCNICA E FINANCEIRA**: se queremos colaborar com mudanças estruturais a Cooperação técnica não é suficiente. Temos que pensar em cadeias produtivas, em iniciativas onde várias parcerias atuem inclusive o setor privado. É uma tendência e temos que ter consciência de que a evolução leva a isto
- Brasil ficou décadas olhando para si e por isso o **MARCO NORMATIVO** olha para dentro, terá que mudar.
- Com relação à **TRANSPARÊNCIA** sobre a atuação externa: deve ser levada para o congresso e para a sociedade, outros atores políticos devem se posicionar frente à questão. Só não podemos manter o discurso que devemos resolver nossos problemas antes para depois entrar em cooperação (muro). Temos que mostrar porque devemos atuar no exterior, o discurso da solidariedade não é suficiente. Por exemplo, comercio depende da área de cooperação, mas há áreas em que a cooperação não tem necessariamente que ter retorno econômico.
- **DESCENTRALIZAÇÃO**: a preocupação é que haja cooperação coordenada entre municípios e estados. Não se trata de controlar, mas sim de evitar que modelos de cooperação sejam danosos para outros países. Devemos evitar repetir erros da cooperação recebida (como o Brasil sabe). O risco é de termos ações voluntaristas e descoordenadas.
- **SOBRE O PERFIL: DO AGENTE DE COOPERAÇÃO**: é um profissional que tenha uma formação holística, que entenda que está em outra realidade e qual deve ser a sua postura.
- Atenção ao **EQUILÍBRIO DAS DEMANDAS COM A CAPACIDADE DE ATUAÇÃO** principalmente em órgãos do governo. O desafio é equilibrar com todos os atores
- Os temas levantados pelos grupos estão próximos dos temas que a ABC trata.

III. Competências para atuação na C.T.I.

A seguir transcrição dos trabalhos referentes às competências requeridas/necessárias para a realização da cooperação técnica internacional considerando os cenários atuais e futuros da inserção do Brasil.

Neste documento, optamos por apresentar a simples transcrição das propostas desenvolvidas pelos 4 grupos, sem fazer ordenamento segundo proximidade temática, pois este trabalho de sistematização e análise será feito para a preparação da próxima oficina com a ENAP incluindo os resultados da pesquisa elaborada antes deste evento.

O que um Dirigente e um Assessor devem saber para desenvolver seu trabalho no âmbito da CTI?

Mesa 1: DIRIGENTES E ASSESSORES

- Conhecimento do sistema internacional de cooperação (B)
- Conhecer o cenário político nacional e internacional, suas mudanças e o papel do Brasil neste contexto (C)
- Ter conhecimento adequado em relações internacionais (C)
- Conceitos, instrumentos e atores da cooperação (assessor /A)
- Conhecimento de aspectos legais e burocráticos (assessor/B)
- Conhecimento intercultural e histórico (B)
- Ter competência lingüística (B)
- Ter capacidade de socializar informações (A)
- Premissa Dirigentes e Assessores da Área Internacional
- Ser articulador, conciliador, pró-ativo, indutor e moderador (A)
- Saber gerir pessoas e equipes (A++)
- Trabalhar em equipe, saber negociar, ouvir (A)
- Saber liderar e motivar de forma propositiva (A)
- Capacidade de trabalhar em rede (A)
- Conhecer as vantagens comparativas da instituição e do país (A)
- Saber representar a instituição e saber delegar a representação (A)
- Conhecer e implementar os ciclos dos projetos de cooperação (A)
- Planejamento (dirigente/A)
- Saber focar ações e resultados e impactos (A)
- Sustentabilidade (A)
- Monitoramento (A)
- Avaliação (A)
- Saber avaliar riscos e vulnerabilidades (A)
- Saber traduzir a CT no planejamento estratégico da instituição (Dirigente/A)

Mesa 1 (formulações originais)

- Saber alinhar atuação frente a atores, contextos, cenários...
- Conhecimento de necessidades / vantagens comparativas da instituição
- Capacidade de socialização de informações
- Saber administrar
- Saber transferir o planejado à prática
- Pró-atividade
- Saber trabalhar sob diferentes realidades
- Saber trazer novos profissionais
- Saber motivar
- Saber traduzir a CT no planejamento estratégico da instituição
- Saber representar a instituição e delegar esta representação
- Saber intermediar
- Procurar capacitação continuada dos seus colaboradores
- Gerenciar conflitos
- Ter acesso a informação interna
- Papel e responsabilidades da assessoria internacional definidos no regimento interno
- Conhecimento adequado em Relações Internacionais
- Competência lingüística
- Disponibilidade orçamentária
- Conhecimento cultural e lingüístico
- Disponibilidade orçamentária
- Saber trabalhar em ambientes multidisciplinares
- Conhecer o papel do Brasil no cenário internacional
- Conhecer diretrizes da política externa do Brasil
- Ser moderador / indutor
- Capacidade de análise crítica e autocrítica
- Posicionamento / comunicação clara
- Autonomia para tomada de decisão
- Coordenação das partes da sua área de atuação
- Conhecer seus limites
- Conhecimento técnico do sistema internacional de cooperação
- Conhecer cenário político nacional e institucional
- Saber ouvir, ter sensibilidade para negociar com equipe e atores externos
- Capacidade de trabalhar com /em rede
- Saber criar um sistema de informação
- Articulador, conciliador, defensor de interesse
- Conhecimento técnico em área específica

Mesa 2: DIRIGENTES E ASSESSORES

Conhecimentos

- Contribuir para a formação da posição do país e instituição com relação à CTI (Dirigentes/Assessor)
- Compreender os objetivos estratégicos estruturantes do país e da instituição – doador e beneficiário (Dirigentes B/Assessor B)
- Conhecer a estrutura das instituições parceiras e sua respectiva Missão e Visão (Assessor B)
- Capacidade de análise de conjuntura: política, econômica, social, legal, histórica e institucional (Dirigentes A/ Assessor A)
- Identificar metodologias adequadas para o ciclo do projeto: planejamento, execução, monitoramento e avaliação (Dirigentes A-B/ Assessor A)
- Técnicas de planejamento e organização gerencial para área de CTI (Dirigentes B/ Assessor A)
- Saber integrar com agências internacionais e fundos externos, entendendo seus interesses recíprocos (Dirigentes A/ Assessor B)
- Conhecer e aplicar instrumentos adequados para usar e detalhar / padronizar passos da construção do projeto (Assessor A)
- Conhecer e construir memória institucional (Dirigentes A-B/Assessor A-B)
- Definir estratégia da instituição, com base em estratégias nacionais (Dirigentes A/Assessor C)

Habilidades

- Comunicação intercultural, inclusive capacidade de transferir para a equipe técnica (Dirigentes B/Assessor B)
- Desenvolver soluções adaptáveis (Assessor B)
- Capacidade de construir reciprocidade com base no interesse das partes (Dirigentes A/ Assessor A)
- Identificar contrapartes para participar no planejamento estratégico (Assessor B)
- Estabelecer uma relação de coordenação entre as partes (Assessor B)
- Capacidade gerencial para aprimorar conhecimentos da equipe (Dirigentes A)
- Capacidade de estruturar equipe que dê conta das competências listadas (Dirigentes A)
- Intercâmbio de experiências entre CTI's e criação de manual de procedimentos (Assessor B)
- Desenvolver redes de relacionamentos para identificar recursos e beneficiários (Assessor B)
- Agregar novos atores visando criar alianças, disseminar resultados e trocar experiências (Assessor B)
- Conhecimento de idiomas (Dirigentes B/Assessor B)
- Perceber e aproveitar oportunidades de cenários favoráveis (com relação ao contexto político e stakeholders) (Dirigentes A/Assessor A)
- Manter equipe motivada e focada nas diretrizes estratégicas do país e da instituição (Dirigentes B)

- Delimitar papéis entre atores, ex. negociação e execução (Dirigentes B/Assessor B)
- Construir e gerenciar parcerias – internas e internacionais (Dirigentes A/Assessor B)

Atitudes

- Poder de convencimento negociação e diálogo (Dirigentes A)
- Percepção de interesses, necessidades e sustentabilidade (A)
- Empatia e atitude de não arrogância (A)
- Paciência, perseverança e pró-atividade (A)
- Capacidade de conviver com a diversidade e outras culturas (A)

O que um Gestor e um Técnico devem saber para desenvolver seu trabalho no âmbito da CTI?²

Grupo 3: GESTORES E TÉCNICOS

Competências³

- Gestão de Projetos (ambos)
- Plano de risco (A/C)
- Avaliação e monitoramento (A/C)
co-responsabilidade de execução
- Ter clareza dos objetivos (ambos)
- Planejamento estratégico
- O papel de cada instituição no processo de cooperação internacional (ambos)
- O papel de cada instituição no processo da cooperação internacional (ambos)
- Política Nacional e Internacional (técnico/ C)
- Legislação e normas (ambos) C/B
- Aspectos culturais, políticos econômicos (ambos) C
- Ter conhecimento sobre arranjo institucional (técnico) C
- Alinhamento estratégico e consonância entre projeto a política nacional (técnico C e Gestor A)
- Conhecer modus operandi da ABC (ambos)C

Habilidades

- Elaborar e estruturar Projetos (técnico) A
- Elaborar Termos de Referencia (técnico) A
- Negociação (ambos) A
- Mobilização de atores (técnico)
- Domínio de línguas mínimo (ambos) B
- Evitar transferência da burocracia brasileira a outros países (ambos)
- Multidisciplinaridade (técnico) A

Atitudes

- Respeito à diversidade cultural (ambos)
- A ética (contextualizada) (ambos)
- Saber ouvir (postura/perfil) ambos
- Liderança (postura/perfil) ambos
- Relações Públicas (postura/perfil) ambos

² Considere: sua experiência específica; os cenários e desafios projetados hoje de manhã; as dimensões relativas a *Conhecimentos, Habilidades e Atitudes*.

³ C: Saber que existe/conhecer ; B: Saber aplicar ; A: Saber adaptar às diversas situações criativamente

- Produtividade (ambos)
- Comunicação (ambos) A
- Compromisso com o processo de cooperação (ambos)

GRUPO 4: GESTORES E TECNICOS

- Saber **planejar missões** de cooperação internacional.
- Saber **conduzir reuniões** preparatórias às missões internacionais
- Ter **conhecimentos da realidade local** de atuação nos projetos de cooperação internacional
- Ter clareza na **comunicação e orientação** às partes
- Ter grande **capacidade de diálogo e articulação inter institucional** e com instituições envolvidas
- Saber **trabalhar em rede**
- Ter conhecimento dos **instrumentos** que amparam a execução dos projetos de cooperação internacional (**marco legal**)
- Saber utilizar a **ferramentas de planejamento WBS** (work Breakdown Structure)
- Ter capacidade de elaborar instrumentos necessários para a execução: **TR, Notas técnicas, notas verbais**, etc.
- Ser proativo na resolução de **controvérsias** e na **execução** de projetos
- Ter reconhecimento das limitações Institucionais das partes envolvidas
- Neutralidade na **condução das negociações** (amarelo)
- Capacidade de **intermediação**
- Ter visão de médio e longo prazo para elaboração de projetos e estratégias
- Saber aplicar **instrumentos de gerenciamento** de escopo, tempo, custos, comunicação e riscos do projeto
- **Propiciar o diálogo** para beneficiar a troca de experiências
- Reconhecer **possibilidades, oportunidades** que contribuam para a execução do projeto
- Saber **compartilhar informações**
- Saber criar e avaliar os **indicadores do projeto** para **avaliar o êxito** da proposta de cooperação internacional
- Conhecer o **funcionamento do processo decisório** das partes envolvidas
- **Identificar e articular os interesses dos stakeholders** na cooperação internacional
- Saber trabalhar **prazos para atender** as contrapartes
- Ter familiaridade com a **política externa** e conhecer os interesses e prioridades nacionais
- Capacidade⁴ de **coordenação de interesses** mútuos/ diversos
- Ter **clareza da missão da instituição** à qual pertence para atuação em projetos de cooperação internacional
- Saber **negociar interesses divergentes** das instituições envolvidas na busca de consenso

- Conhecer o **histórico do processo** que antecede a negociação/planejamento/execução

Propostas Alessandro - ANVISA (entregues após)

- Saber aplicar diferentes metodologias para a elaboração de projetos
- Saber aplicar diferentes ferramentas de gestão de projetos
- Saber planejar e organizar uma missão de cooperação técnica internacional
- Saber conduzir uma reunião preparatória para realizar uma missão de execução de atividade junto aos técnicos que executarão a atividade
- Ter noções de relações interpessoais, teorias comportamentais, diferenças culturais
- Saber a importância de identificar stakeholders e pensar diferentes formas de comunicação com os atores envolvidos
- Saber redigir relatórios com diferentes níveis de informação conforme o nível do leitor
- Agir com atitude ética, transparente e sincera com os atores envolvidos no projeto
- Atuar buscando o consenso entre as partes envolvidas no projeto
- Saber usar a ferramenta de planejamento e gestão “WBS” work breckdown struture
- Saber aplicar instrumentos de gerenciamento de escopo, tempo, custo, comunicação e riscos do projeto
- Saber identificar como é organizado o sistema político do país parceiro e como é organizada sua instituição de CTI
- Saber propor e negociar regras que deverão conduzir as solicitações de mudanças nas atividades ou escopo do projeto

IV. Avaliação dos participantes

1. Foram muito ricos os processos de discussão
2. É impressionante como, em apenas um dia, é possível avançar significativamente na construção de um programa, no fortalecimento de uma política
3. Oficina bem direcionada para extrair o máximo possível de informações/ contribuições dos participantes. Assim sendo avalio este dia de trabalho como produtivo e essencial para a elaboração do futuro curso de capacitação na área de cooperação internacional. Natália Mendes GTZ
4. Aprendizados. Presença ativa dos participantes. Motivação alta.
5. Foi produtivo e válido. Talvez tenha faltado a presença de especialistas experientes para animar os debates. Getulio Vaz – SEBRAE
6. Só tive oportunidade de participar na parte da tarde em função de outra reunião na ABC. No período em que participei foi possível perceber a importância desta iniciativa para o “concreto vivido” de quem lida com cooperação. Em geral as abordagens são excessivamente acadêmicas e muitas vezes descoladas do “real”.
7. A oficina possibilitou a interação entre instituições atuantes em cooperação técnica internacional.
8. Muitas sugestões de competências necessárias, o que ajudará no desenho do curso.
9. Oficina produtiva e muito importante
10. Destaco a importância da iniciativa da Oficina para o trabalho de cooperação. Infelizmente, não participei na totalidade. Porém, o que vi e ouvi foi de alto nível. Avaliação: muito bom. Excelente condução dos trabalhos e estrutura. Eduardo Basso
11. Gostei. Bastante produtivo. Silvia (MPS)
12. Muito produtivo e válido. Parabéns!
13. Parabeno a iniciativa e atribuo excelente avaliação aos trabalhos desenvolvidos que, espero, possam concretizar a elaboração do programa do curso, que, para o MMA será de fundamental importância. Julio Baena ASIN/ MMA
14. Positivo como primeiro passo. Limitado com relação ao tema e seu desenvolvimento. Faltaria estratégia – gestão/planejamento em nível nacional; comunicação; distribuir a lista de participantes e seu endereço e contato. Pedro Costa BCB
15. Muito boa a metodologia dos trabalhos da manhã. Apenas razoável o resultado dos trabalhos da tarde. Razões possíveis: faltou uma melhor orientação sobre o enfoque da discussão e resultados esperados; grupo muito grande o que gerou dispersão de entendimento; isto gerou um resultado não totalmente favorável nesta etapa (ou pelo menos que não requerem um “filtro” para ajustar os resultados aos objetivos inicialmente aventados). Raimundo Lima
16. Metodologia envolvente; boa troca de informação; construção coletiva; produção satisfatória.
17. Oficina exitosa, com metodologia inovadora, tendo toda oportunidade para que os participantes, mesmo aqueles não envolvidos diretamente com a cooperação técnica, vislumbassem as necessidades de aprimoramento e a amplitude do tema.
18. Importante o mapeamento das competências para o trabalho com a cooperação internacional. Mais importante será transformar esse mapeamento em um programa de capacitação para profissionais que atuam na área.
19. Gostei muito da metodologia de trabalho, em especial o “Café do Mundo” o qual se mostrou eficaz para uma interação rápida com a discussão dos outros grupos. Foi uma excelente ferramenta para formulação de um curso adequado às reais necessidades dos diversos órgãos envolvidos. Reinaldo Vergara MAPA

20. Em geral foi uma boa oficina. Achei a parte da manhã mais interessante. As conclusões da parte da tarde foram, em grande parte, óbvias enquanto a sessão inicial levantou vários desafios concretos. Gostei da seqüência lógica da oficina.
21. Boa empatia. "Timing" excelente. Instruções bem visualizadas (!) e claras. Proponho um pouco mais de presença dos facilitadores nos grupos durante os trabalhos grupais, sobretudo quando a tarefa é mais complexa. Muito obrigado. Vielen Dank
22. Metodologia aplicada excelente; ótima moderação; ótima infra-estrutura; foram obtidos os resultados; excelente iniciativa para reflexão. Agradecemos o convite! Christian Fischer IICA
23. Ótima oficina! Diante de novos cenários das atividades de cooperação técnica, oficina como aconteceu hoje, será cada vez mais necessário. Espero que além dos cursos de formação, outras atividades/ reuniões/ workshop, etc. de pessoas que trabalhem com cooperação internacional sejam realizadas. Muito obrigado.
24. Metodologia da condução da reunião bastante interessante e dinâmica. Tempo, para condução dos trabalhos, adequado. Interação técnica/ entidade. Condução dos trabalhos de forma a atingir objetivos concretos. Valdemar Guimarães ANA
25. Considero o encontro/ evento extremamente importante, uma vez que para a minha realidade, foram levantados todos os pontos que já considerava importantes, como a serem trabalhados. Fiquei impressionado mais com a metodologia aplicada, pois ficou claro que os pontos colocados por cada grupo tiveram ótima convergência nas plenárias. Carlos Juliano Cardoso IBAMA
26. Acho que o MRE deve consultar mais as instituições envolvidas na cooperação internacional em relação da estratégia da cooperação recebida, prestada, etc. e deve liderar processo de solução dos problemas legais e estruturais que limitam a cooperação. Excelente iniciativa da ENAP que seja levada a estados e municípios e que futuro curso seja atualizado permanentemente. Que resultados da oficina sejam divulgados para todos participantes.
27. Conteúdo e forma de condução foram ótimos; não foi um processo cansativo e foi conduzido de forma dinâmica e participativa. Deveriam aplicar conceitos de Green meetings/ greening conferences/ events: evitar garrafinhas de plástico descartáveis. Imprimir frente e verso.
28. A atividade desenvolvida foi rica e proveitosa. As metodologias aplicadas foram inovadoras e possibilitaram uma boa condução da oficina por parte dos facilitadores. O envolvimento e a participação ativa dos participantes, através de contribuições pragmáticas, também foram de grande valia para o sucesso da oficina. Creio, no entanto, que para gerar melhores resultados, a oficina deveria ter tido a duração de dois dias. O tempo de discussão e maturação das idéias e opiniões foi muito curto. Essa iniciativa é louvável e deve ser aprofundada. Isaac José Barbosa Vergne Gov Est BAHIA
29. A oficina foi realizada de forma interativa, o que motivou a participação de representantes das diversas instituições presentes. As informações levantadas certamente contribuirão para a elaboração de um curso brasileiro para formação em cooperação técnica internacional. Foi uma excelente iniciativa da ABC, ENAP e GTZ. Glauciney de Souza Lima – CAIXA
30. Após esse dia completo na oficina organizada para analisar as necessidades de conhecimento para gestores e técnicos visando a ampliação da cooperação internacional. Avalio que o objetivo proposto foi cumprido. Confio que o futuro curso a ser criado pela ENAP será interessante e importante ferramenta para a promoção da cooperação técnica e financeira entre estes de duas ou mais nações. Luiz Toledo Pref S PAULO
- A metodologia utilizada (Café do Mundo) mostrou-se muito eficiente nos seus propósitos. Os integrantes de cada mesa souberam, com clareza, expor e discutir as idéias surgidas, o que pode subsidiar a formatação do curso em cooperação internacional. Na mesa 1 (a

tarde), quando foi discutidas as competências necessárias ou ideais dos assessores/ dirigentes, pode-se elencar características e necessidades que podem também colaborar com os organizadores para a elaboração da grade curricular do curso. Pareceu-me que um curso que abordasse três aspectos: cooperação internacional, gestão de pessoas e gestão de projetos poderia atender as demandas de vários setores governamentais. Nelci Caixeta ABC

Anexo 1:

Roteiro para mapeamento de competências

Objetivos: Identificar as competências requeridas para o trabalho de cooperação técnica internacional, visando coletar informações para o desenho do processo de formação. Será trabalhado em 2 passos:

PASSO 1:

Identificar as competências necessárias para a realização do trabalho de cooperação técnica internacional, a partir da pergunta:

*O que um dirigente/ assessor ou um gestor /técnico
deve saber /saber fazer
para desempenhar suas funções
no âmbito da cooperação técnica internacional?*

Para respondê-la considerem:

- Sua experiência atual neste campo (incluindo as dificuldades vividas)
- Os cenários e desafios projetados hoje pela manhã

Observações:

1. Na identificação das competências considerem as dimensões relativas a:
 - *Conhecimentos* (dizem respeito ao saber)
 - *Habilidades* (dizem respeito ao saber fazer)
 - *Atitudes* (dizem respeito às relações interpessoais, aos valores)
2. Identifiquem, também, aquelas competências **específicas**, requeridas pelo trabalho de cooperação técnica internacional. (Por exemplo: qualquer gestor público deve saber negociar. Porém qual a especificidade requerida considerando que estamos trabalhando no âmbito da cooperação internacional?)

Dicas para a formulação das respostas:

- Evitem usar “palavras título” como, por exemplo, “negociação”. Busquem descrever a ação. Exemplo: saber reconhecer os interesses dos stakeholders envolvidos/ Identificar possíveis áreas de convergência de interesses/ Identificar possibilidades de risco / etc.
Se a competência não for pertinente aos dois perfis que seu grupo está trabalhando indique com ponto auto-adesivo (exemplo: competência exclusiva para dirigente)
- Não precisam chegar a consensos, mas apontem as discordâncias quando houver

- As respostas deverão ser escritas em cartelas (dicas para uso de cartelas no final)

Sugestões para o trabalho nos subgrupos

- *Inicialmente reservem 5 minutos para cada participante refletir e escrever, de forma individual, as competências que julga mais relevantes.*
- *Após compartilhem estas respostas e iniciem o debate.*
- *Usem o flip chart/painel para registrar o processo de debate e elejam um coordenador em seu grupo*

Façam a gestão do tempo: vocês dispõem de 40 minutos para este passo

Passo 2:

Uma vez identificadas as competências, definam, para cada uma delas, o grau de profundidade com que esta competência deve ser assimilada, segundo os critérios abaixo:

- Nível C: Saber que existe/conhecer
 - Nível B: Saber aplicar
 - Nível A: Saber adaptar às diversas situações criativamente
- Se houver diferenciação, segundo o perfis que seu grupo está trabalhando, indique com ponto auto-adesivo

Vocês dispõem de 20 minutos para este passo

Passo 3:

Estes propostas serão apresentadas à plenária. Elejam um relator. Vocês terão 10 minutos para esta apresentação.

Dicas para a utilização de cartelas

- *Escrevam frases completas e auto-explicativas, compreensíveis para qualquer pessoa.*
- *Escrevam uma idéia por cartela*
- *Utilizem NO MÁXIMO 4 linhas por cartelas*
- *Caso a idéia não caiba em uma cartela, vocês podem colar mais de uma cartela*
- *Caprichem na letra para que todos possam ler. A letra de forma dá melhor leitura.*