

BRASIL-CANADÁ: PROJETO DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADE DE LIDERANÇA

**Relatório Final do Projeto: junho de 2008 – março de
2011**



ÍNDICE

Resumo Executivo.....	4
Acrônimos.....	12
1. Antecedentes e Objetivos	
A. Antecedentes e Lógica do Projeto	13
B. Objetivos Geral e Específico	14
C. Revisão Analítica dos Resultados do Projeto.....	16
D. Resultados Inesperados do Projeto.....	24
E. Recomendações	25
2. Descrição Resumida do Projeto	
A. Gestão e Organização.....	25
B. Organograma da Estrutura de Governança.....	26
C. Funções e Responsabilidades dos Parceiros de Implementação.....	26
D. Comitês do Projeto.....	29
3. Revisão Analítica do Projeto	
A. Beneficiários do Projeto.....	30
B. Análise, Comentários e Recomendações sobre as Principais Atividades	30
C. Aspectos de Sustentabilidade do Projeto.....	40
D. Considerações Políticas.....	40
E. Programação, Dificuldades e Ações Corretivas.....	41
F. Dificuldades Logísticas.....	42
G. Questões de Relações Públicas.....	42
H. Avaliação da Sinergia entre o Projeto e Outros Projetos Financiados pela CIDA.....	43
4. Análise Financeira do Projeto	
A. Análise de Previsões Financeiras Comparadas aos Desembolsos Efetivos.....	44
B. Justificativa de Variações de 15% ou -15% ou Superiores.....	48
C. Outras Informações sobre Aspectos Administrativos e Financeiros do Projeto	49
D. Contribuições em Espécie.....	49
5. Descrição dos Direitos de Propriedade Intelectual (Inclusive Licenciamento)	
A. Acordo com a CIDA.....	49
B. Trabalhos Recém-Criados.....	50
C. Trabalhos Adaptados.....	51
D. Considerações Adicionais.....	51
E. Moçambique.....	52
Figuras:	
Figura 1: Estrutura Analítica do Trabalho.....	15
Figure 2: Estrutura de Governança.....	26

Tabelas:

Tabela 1: Número de Pessoas Capacitadas.....	30
Tabela 2: Despesas por Código da CIDA.....	44
Tabela 3: Despesas por Atividade.....	45
Tabela 4: Contribuições dos Parceiros.....	49

Anexos

Anexo 1: Análise da Matriz Lógica

Anexo 2: Tabela de Atividades de Todas as Atividades Executadas

Resumo Executivo

1) Antecedentes

Desde o início de 2000, a *Canada School of Public Service* (CSPS) e a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) demonstraram interesse na possibilidade de cooperação para desenvolver capacidades de gestão de servidores públicos brasileiros. Um acordo assinado em 2003, inicialmente foi planejado para ser uma parceria de três anos entre as duas escolas. No entanto, a parceria continua até hoje e agora estamos no final do segundo, e último projeto de cooperação técnica financiado pela *Canadian International Development Agency* (CIDA) entre Brasil e Canadá, denominado “Desenvolvimento da Capacidade de Governança”.

Este relatório representa o resultado deste segundo projeto, o qual ampliou o esforço de capacitação da primeira parceria, focando agora em funcionários públicos mais próximos da "linha de frente" da prestação de serviços, aumentando assim a eficácia do governo nessas áreas. O projeto mostrou ser bem-sucedido, principalmente, porque seguiu de perto os princípios do desenvolvimento eficaz e sustentável.

Considerando a sua missão de desenvolver competências de servidores públicos, a ENAP deu prioridade, dentro deste projeto de cooperação com o Canadá, a atividades que visam reforçar a capacidade de governança do país, trabalhando em conjunto com escolas em cinco regiões: Norte, Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul, com especial ênfase nas áreas mais pobres do país, localizadas nas regiões Norte e Nordeste.

Foram participantes-chave neste projeto: i) seis escolas brasileiras regionais de administração pública; ii) uma das principais instituições acadêmicas do Canadá - *Queen's University*, e iii) o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome e três Secretarias de Raça, Direitos Humanos e Políticas para as Mulheres.

Neste projeto, a CSPS compartilhou suas metodologias em educação a distância, liderança e gestão pública. Trabalhando com parceiros brasileiros, ela também transferiu e adaptou currículos e conteúdos de seus cursos.

A CIDA forneceu \$1.845.000,00 por meio da Programa de Intercâmbio de Conhecimentos para a Promoção da Equidade (PIPE) Brasil-Canadá. A ENAP e as EPBs contribuíram com \$993,752 e a CSPS contribuiu com material de curso, conhecimento e apoio técnico no valor de \$ 1.000.000.

2) Estrutura de Governança

O Projeto “Desenvolvimento de Capacidade de Governança” no Brasil foi supervisionado pela CIDA e executado pela CSPS, em parceria com a ENAP. A abordagem de gestão consistiu em três comitês de governança - Direção, Gestão e Técnico - para garantir uma colaboração estreita e um processo de gestão cooperativa, num quadro de responsabilidades específicas e claras.

3) Meta e Objetivos do Projeto

O objetivo geral, o impacto, o objetivo específico e dois resultados previstos para o projeto foram:

Objetivo Geral - Contribuir para a redução da pobreza e das desigualdades no Brasil, por meio do desenvolvimento de servidores para a prestação de serviços públicos efetivos e voltados para o cidadão.

Impacto - Serviços públicos eficientes e voltados para o cidadão, em particular nas regiões do Brasil com níveis mais elevados de pobreza e desigualdade.

Objetivo Específico - Fortalecer a capacidade de servidores públicos federais, estaduais e municipais no Brasil para desenvolver e ofertar programas de capacitação e gerenciar políticas públicas descentralizadas.

Resultado Esperado de Médio Prazo 1 - Fortalecimento da capacidade da ENAP e das Escolas Parcerias para desenvolver e ofertar programas de capacitação que contribuam para a melhoria da gestão e da prestação de serviços públicos.

Resultado Esperado de Médio Prazo 2 - Fortalecimento da capacidade de gestão do Ministério do Desenvolvimento Social do governo federal, para implementar políticas/programas específicos descentralizados, e fortalecimento da capacidade de gestão e articulação das Secretarias do governo federal.

4) Revisão Analítica

Dentro do projeto, foram estabelecidas as seguintes atividades principais como subsídios que contribuiriam para o alcance geral dos resultados do projeto.

4.1) Principais Atividades do Resultado de Médio Prazo 1:

- i) **Compartilhamento de Metodologias para os Eventos de Aprendizagem:** Seis novas metodologias de eventos de aprendizagem foram transferidas para as escolas parceiras: Mesa Redonda de Pesquisa-Ação, Café com Debate, Educação a Distância Semi-Presencial, Comunidades de Prática, Desenho Instrucional e o Planejamento e a Implementação de Projetos de Educação a Distância. A ENAP também participou de novos cursos de liderança na CSPA como Liderança Avançada e i-Liderança.

- ii) **Transferência de Cursos:** A abordagem geral para essas transferências foi um processo coletivo entre as duas instituições. Cinco novos cursos foram transferidos para as escolas parceiras ou para a ENAP: Liderança: Reflexão e Ação (LRA), Papel do Gerente na Gestão do Desempenho de Equipe, Gestão Integrada na Administração Pública (GIAP), Liderança para o Futuro (conhecido na CSPS como *Leading Strategically*) e Liderança Dinâmica no Serviço Público (conhecido na CSPS como *Leading for Results*).
- iii) **Apoiar as Escolas Parceiras Brasileiras em Iniciativas de Desenvolvimento de Competências:** os cursos da CSPS foram ofertados diretamente pelas escolas parceiras como um método de sustentabilidade no desenvolvimento destes cursos nestas regiões. Esta capacitação adicional permitiu às escolas apoio adicional para o desenvolvimento de suas capacidades para que elas pudessem ofertar os cursos independentemente da ENAP.
- iv) **Tradução/Adaptação/Publicação de Documentos, Textos & Manuais:** Dois produtos, como descritos no item 4.7, foram publicados pelo projeto. Em acréscimo, dois cursos e seus módulos foram adaptados para uso no Brasil.
- v) **Aquisição de Materiais de referência em Gestão de Políticas Públicas:** Aproximadamente 100 livros foram adquiridos e distribuídos para a ENAP e Escolas Parceiras Brasileiras em temas como aprendizagem em ação, liderança, mudança, diversidade, inteligência emocional, *coaching*, políticas públicas, gestão pública, metodologia de estudos de caso e inovação.
- vi) **Compartilhamento de Metodologias de Pesquisa, Ferramentas, Agendas, Melhores Práticas e Bancos de Dados:** O compartilhamento de metodologias de pesquisa centrou-se primordialmente na abordagem de estudos de caso. Duas missões técnicas ao Canadá resultaram na realização de duas oficinas de metodologias de estudos de caso com dois objetivos específicos: 1) melhorar o conhecimento da equipe da ENAP no desenvolvimento da metodologia de estudo de caso para diferentes usos pedagógicos; e 2) melhorar a qualificação dos facilitadores e membros da equipe da ENAP e de outras escolas de governo parceiras do Projeto de Brasil-Canadá no ensino da metodologia de estudos de caso. O projeto também patrocinou visitas técnicas ao Canadá de servidores públicos brasileiros vencedores do “Concurso Inovação na Administração Pública Federal”. Os vencedores visitaram instituições canadenses com experiências semelhantes e compartilharam experiências e conhecimento sobre as práticas inovadoras na gestão de serviços públicos.

4.2) Principais Atividades do Resultado de Médio Prazo 2:

- i) **Grupo de Aprendizagem em Ação para o Desenvolvimento Social e Eventos de Aprendizagem:** Aprendizagem em ação foi uma metodologia selecionada pela CSPS e ENAP para apoiar o MDS no desenvolvimento da Rede Nacional de Monitoramento da Assistência Social (RENMAS). Duas missões técnicas ao Brasil foram realizadas, as quais permitiram compartilhar experiências entre os representantes do MDS, da CSPS e da *Queen's University*. Além disso, em Junho de 2009, dez participantes brasileiros viajaram para Vancouver para vivenciar e aprender sobre questões de desenvolvimento

social do Canadá. As informações coletadas durante as missões técnicas de desenvolvimento social no Canadá e no Brasil ajudaram no acúmulo de conhecimento para esta atividade.

- ii) **Oficinas sobre Diversidade:** Embora não sendo parte do Marco Lógico do Projeto (LFA), uma considerável quantidade de atenção foi destinada a vários componentes de diversidade. Oficinas foram conduzidas com representantes de todos os parceiros do projeto, como por exemplo, a “Oficina Internacional sobre Equidade e Diversidade” relacionadas à Gênero, Raça e Direitos Humanos. Além disso, servidores públicos da ENAP e das Escolas Parceiras Brasileiras participaram de dois cursos sobre diversidade no Canadá e de uma “Oficina sobre Diversidade para Formadores”.

Outra atividade (Mesa Redonda de Pesquisa-Ação sobre Diversidade) destinou-se a construir caminhos alternativos para inclusão dos tópicos de diversidade, igualdade de gênero, igualdade racial e direitos humanos nos programas de capacitação das escolas de governo.

- iii) **Gestão do Projeto, Planejamento e Reuniões de Avaliação:** Durante o projeto, alguns desafios foram enfrentados para realinhar estratégias e atividades. Contudo, apesar da necessidade de reprogramar atividades, uma equipe forte e coesa de gestão do projeto ENAP/CSPS foi desenvolvida. A abertura e o desejo da equipe para compartilhar experiências, opiniões e conhecimento ajudaram no seu desenvolvimento e operação.

A Gestão do Projeto foi além da equipe central do projeto e considerou o papel de cada parte interessada representante de suas instituições. Ter um gerente para atuar como representante do projeto em cada instituição foi crítico para o sucesso do projeto. Por exemplo, o amplo escopo do projeto freqüentemente dificultou a preparação e a elaboração de todos os componentes necessários e o atendimento das necessidades de todos os agentes envolvidos. Uma grande distância separava os dois resultados planejados para o projeto. Por exemplo, um focava em metodologias de aprendizagem com partes interessadas específicas e o outro focava em políticas descentralizadas com outras partes interessadas completamente diferentes. Uma área principal que permitiu um certo grau de interesse comum foi o tópico da diversidade. Tanto no Brasil quanto no Canadá, todos os parceiros foram considerados como parte interessada em relação a esse tema.

4.3) Aspectos de Sustentabilidade do Projeto

A ENAP e a CSPS foram relativamente bem-sucedidas no desenvolvimento e implementação de uma abordagem sustentável ao Projeto de Cooperação Brasil-Canadá. Os cursos e as novas metodologias transferidas para os parceiros brasileiros sempre envolveram sessões de discussão e de capacitação sob medida para coordenadores de cursos e facilitadores. Esta prática permitiu que todos os parceiros fortalecessem sua capacidade para ofertar novos programas de capacitação por meio de suas próprias equipes.

A ENAP desenvolverá uma estratégia, conjuntamente com as escolas parceiras, para assegurar a sustentabilidade dos produtos desenvolvidos no projeto.

4.4) Considerações Políticas

Ocorreram desafios para a execução do projeto como a disponibilidade de recursos e participantes devido a uma gama de questões que incluíram as eleições federais e municipais no Brasil, bem como restrições de recursos no Canadá. Entretanto, o projeto permaneceu ágil e responsivo aos desafios e conseguiu ser bem-sucedido no realinhamento e planejamento para assegurar que todos os resultados fossem alcançados.

4.5) Questões de Relações Públicas

As instituições envolvidas no projeto foram sempre eficientes em divulgar as atividades e eventos do projetos em suas páginas na internet. Alguns institutos que fizeram referência ao projeto incluem a ENAP, a FUNDAJ, a ESCOLAGOV e a Queen's University. Houve várias ocasiões para promover o projeto para o público, por exemplo: o “Almoço e Aprenda” na CSPA; a sessão de imprensa local que fez parte da primeira missão do premiado do Concurso Inovação em Whitehorse, Yukon; a recepção na Embaixada Brasileira em Ottawa com membros locais do Parlamento e representantes dos parceiros do projeto; o jornal produzido pela ENAP exclusivamente sobre o Projeto Brasil-Canadá para celebrar dois anos de atividades; e finalmente, o Documentário de Lições Aprendidas que coletou declarações de aproximadamente 30 atores do projeto.

4.6) Análise Financeira

Do total de financiamento da CIDA colocados à disposição, 92% foram desembolsados e quase 35% foram desembolsados no Brasil. Variações significativas de rubricas orçamentárias ocorreram na redução dos salários da CSPA – devido a mudanças nas despesas de custeio permitidas; nas passagens devido a um aumento no número de brasileiros viajando ao Canadá, bem como na flutuação no preço das passagens; e um considerável aumento do orçamento para traduções simultâneas e escritas.

4.7) Trabalhos Criados

O projeto foi bem sucedido na criação de dois trabalhos dentro do escopo da parceria. O primeiro é a publicação derivada da “Mesa Redonda de Pesquisa-Ação sobre Diversidade e Capacitação”. A segunda publicação é resultado da Oficina de Estudos de Caso. A publicação "Como escrever e usar estudos de caso para ensino e aprendizagem" foi desenvolvida para educadores e servidores públicos que queiram usar estudos de caso para compartilhar conhecimento.

5) Alcance de Resultados e Produtos

Uma avaliação independente do projeto foi empreendida por uma empresa de consultoria brasileira. O sucesso do projeto em alcançar seus dois resultados foi avaliada em relação a indicadores específicos de avaliação. Embora não sendo um dos resultados específicos do Marco Lógico do Projeto original, o desenvolvimento de uma Estratégia de Diversidade foi

acrescentada ao projeto e de igual maneira incluída em sua avaliação. Nas palavras dos consultores, os itens seguintes fornecem uma sinopse dos resultados da avaliação:

5.1) Resultado de Médio Prazo 1 – Fortalecimento da capacidade da ENAP e das Escolas Parceiras para desenvolver e ofertar programas de capacitação que contribuam para a melhoria da gestão e da prestação de serviços públicos.

- *A existência de uma rede de escolas trabalhando de forma complementar, dando suporte e trocando experiências e informações e abrigando discussões sobre temas educacionais;*
- *Nas sete escolas parceiras, incluindo a ENAP, as instituições são capazes de desenvolver e apresentar programas de capacitação inovadores;*
- *98% dos beneficiários do projeto que foram entrevistados disseram que aplicaram o conhecimento e/ou as habilidades adquiridas no seu local de trabalho, notadamente no campo de relações interpessoais, liderança, comunicação e resultados orientados à atitude;*
- *94% dos beneficiários entrevistados disseram que participar neste programa de capacitação contribuiu para melhorar o nível de eficiência e efetividade no seu trabalho,*
- *Os resultados mostraram que 43% dos entrevistados notaram que a ENAP e as Escolas Parceiras adquiriram novas metodologias;*
- *Alguns facilitadores e coordenadores das Escolas de Governo e da ENAP mencionaram a necessidade de disseminação das novas metodologias tendo em conta as respostas entusiasmadas e muito positivas em relação às mesmas.*

5.2) Resultado de Médio Prazo 2 – Fortalecimento da capacidade de gestão do Ministério do Desenvolvimento Social do governo federal, para implementar políticas/programas específicos descentralizados, e fortalecimento da capacidade de gestão e articulação das Secretarias do governo federal.

- *Uma menção especial precisa ser feita sobre a Atividade de Aprendizagem-Ação que teve a intenção de criar e desenvolver um monitoramento descentralizado em rede para os programas de redução da pobreza administrados pelos níveis Federal, Estadual e Municipal do governo. A Rede Nacional de Monitoramento de Assistência Social (RENMAS) foi implementada com sucesso.*
- *Uma maior articulação e troca de experiência entre as Secretarias do Governo federal e a ENAP – e também uma integração mais robusta entre as próprias Secretarias – foi observado. Um importante resultado nessa área é a incorporação dos Direitos Humanos como uma área transversal nas capacitações e programas oferecidos aos servidores públicos pela ENAP.*
- *A avaliação mostra que um progresso significativo foi alcançado no campo de Diversidade. Um exemplo da estratégia de sucesso adotada pelo projeto é a Mesa-Redonda de Pesquisa-Ação.*

5.3) Resultado da Diversidade - Fortalecimento da capacidade da ENAP e das Escolas Parceiras Brasileiras para desenvolver e oferecer programas de capacitação que levem em conta questões de gênero, raça e diversidade. (O Resultado 2 também mostra exemplos claros de pontos alcançados pela estratégia de Diversidade)

- *A avaliação mostra que um progresso significativo foi alcançado neste campo;*
- *A iniciativa juntou peritos para discutir alternativas que incluem as áreas de diversidade, gênero, igualdade, raça e direitos humanos em programas de capacitação oferecidos pelas Escolas de Governo do Brasil;*
- *Um dos grandes resultados produzido por este evento foi a publicação que vai ajudar a promover ideias discutidas durante a Mesa Redonda entre funcionários públicos em todos os níveis de governo;*
- *Além disso, os seguintes resultados merecem menção:*
 - (a) a realização de um workshop internacional sobre igualdade e diversidade no serviço público: Gênero, Raça e Direitos Humanos;*
 - (b) uma integração maior entre a ENAP e as três Secretarias (SEPPIR, SPM e SDH) permitindo uma discussão sobre ações complementares e responsabilidades;*
 - (c) a realização de uma Oficina de Diversidade para Formadores; e*
 - (d) a incorporação de um módulo específico sobre diversidade no Curso de Aperfeiçoamento da Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG).*

5.4) Impacto Esperado do Projeto

Concluindo, a Avaliação no que se refere ao impacto do projeto é que:

- *O projeto alcançou resultados importantes no que se refere às competências dos funcionários públicos. 94% dos beneficiários do projeto disseram que participar no programa contribuiu para o nível de eficiência e efetividade do seu trabalho;*
- *Mais tempo será necessário antes que as ações desenvolvidas no projeto sejam plenamente consolidadas;*
- *Necessidade de uma estratégia abrangente e robusta para replicar essas ações em outros estados brasileiros.*

6.0) Recomendações

Baseado nos Resultados de Médio Prazo alcançados e considerando os Impactos Esperados, foram elaboradas as seguintes recomendações para futura análise de conveniência e oportunidade:

- a) Que a ENAP desenvolva uma estratégia para compartilhamento das metodologias e dos cursos transferidos para um grupo mais amplo de escolas parceiras;
- b) Que a estratégia previamente mencionada inclua uma abordagem para assegurar a continuidade da sustentabilidade dos produtos desenvolvidos no projeto;

- c) Que a ENAP desenvolva uma estratégia de planejamento e acompanhamento dos programas, capacitações, oficinas e publicações sobre diversidade desenvolvidas neste projeto de governança;
- d) Que a ENAP, conjuntamente com a CSPS, realize missões de follow-up com objetivo de acompanhar a sustentabilidade dos resultados obtidos no projeto.

Acrônimos

CIDA – Agência Canadense para o Desenvolvimento Internacional

CSPS – Canada School of Public Service

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

DCG – Desenvolvimento de Capacidade de Governança

AML – Análise da Matriz Lógica

MDS – Ministério de Desenvolvimento Social e Combate à Fome

CDP – Comitê Diretor do Projeto

PIP – Plano de Implementação do Projeto

A2 – Ano Dois

LRA – Liderança: Reflexão e Ação

EPB – Escolas Parceiras Brasileiras

UFPA – Universidade Federal do Pará

ENCE/IBGE – Escola Nacional de Ciências Estatísticas

UCS/SAEB – Secretaria de Administração do Estado da Bahia

FUNDAJ – Fundação Joaquim Nabuco

ESCOLAGOV – Escola de Governo do Mato Grosso do Sul

IMAP – Instituto Municipal de Administração Pública

SE – Secretarias

SPM – Secretaria de Políticas para as Mulheres

SEPPIR – Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial

SDH – Secretaria de Direitos Humanos

GpR – Gestão por Resultados

CoP – Comunidade de Prática

MRPA – Mesa-Redonda de Pesquisa-Ação

ET – Especialista Temático

1. Antecedentes e Objetivos

A. Antecedentes e Lógica do Projeto

Desde 1990, o Governo Federal Brasileiro vem implementando uma agenda ambiciosa de reformas do Estado, focada na redução da pobreza e no aumento da eficiência dos serviços públicos. No início de 2006, o Governo criou a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, com o objetivo de melhorar a eficiência e a eficácia da prestação de serviços públicos. No âmbito dessa política, as escolas de governo têm um papel fundamental a desempenhar na identificação das competências que precisam ser desenvolvidas nas instituições governamentais, bem como na implementação de políticas de capacitação para servidores públicos, quer diretamente ou em parceria com as escolas de governo nos níveis federal, estadual ou local.

O Canadá também conduziu uma Renovação do Serviço Público, com um foco semelhante na criação de uma estrutura para avaliar e desenvolver as competências dos servidores públicos.

Como principais agentes no desenvolvimento das competências dos servidores públicos, a *Canada School of Public Service* (CSPS) e a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) criaram uma parceria para oferecer o **Projeto de Desenvolvimento de Capacidade de Governança** no Brasil. Esse é um segundo projeto entre a ENAP e a CSPS destinado a incrementar a capacidade de servidores públicos federais, estaduais e municipais.

O projeto também reuniu seis Escolas Brasileiras de Administração Pública regionais e uma instituição acadêmica canadense de ponta – a *Queen's University*. O Ministério de Desenvolvimento Social e Combate à Fome e as Secretarias de Igualdade Racial, Direitos Humanos e de Políticas para as Mulheres também se envolveram em atividades de compartilhamento de conhecimentos.

A Agência Canadense para o Desenvolvimento Internacional (CIDA) forneceu \$ 1,845 milhão de dólares canadenses por meio do Programa Brasil-Canadá de Intercâmbio de Conhecimentos para a Promoção da Equidade (PIPE). A ENAP, juntamente com as escolas parceiras contribuiu com \$ 993,752 mil dólares canadenses em espécie. A CSPS contribuiu na forma de cursos, conhecimentos e apoio técnico, no valor de \$ 1 milhão de dólares canadenses.

Embora iniciado em abril de 2008, o projeto decorre de uma forte colaboração anterior entre a ENAP e a CSPS, em um projeto intitulado “**Parceria para a Excelência na Gestão do Setor Público**”, executado entre 2003 e 2007. Esse primeiro projeto focou no fortalecimento institucional da ENAP, de modo a contribuir para assegurar um serviço público mais ágil, eficiente, voltado para o cidadão e comprometido com a promoção da equidade no Brasil. O Projeto conseguiu criar uma forte parceria entre as duas instituições, permitindo à ENAP obter excelentes resultados na capacitação de servidores públicos federais em Brasília e nas escolas parceiras.

Considerando sua missão de desenvolver competências nos servidores públicos, a ENAP priorizou, no âmbito do segundo projeto de cooperação com o Canadá, ações destinadas a fortalecer a capacidade de governança do país, trabalhando em conjunto com escolas de referência em cada uma das suas cinco regiões: Norte, Nordeste, Centro-Oeste, Sudestes e Sul, com especial ênfase nas áreas mais pobres do país, localizadas nas regiões Norte e Nordeste.

O foco deste projeto está em consonância com a Estratégia do Governo Canadense para as Américas, que destaca três áreas: governança, produtividade econômica e necessidades humanas básicas. O Projeto estendeu os esforços de desenvolvimento de capacidade do primeiro Projeto aos servidores públicos mais próximos das “linhas de frente” da prestação de serviços, buscando aumentar, assim, a eficácia do governo nessas áreas.

Este Projeto tem-se mostrado bastante exitoso, principalmente porque seguiu de perto os princípios do desenvolvimento eficaz e sustentável, a saber:

- a) Baseou-se em uma sólida **apropriação local (*ownership*)** do Projeto do início ao fim;
- b) A **estreita parceria** desenvolvida entre a ENAP e a CSPS e entre a ENAP e escolas parceiras brasileiras. As organizações trabalharam em conjunto para enfrentar os desafios e obstáculos que dificultaram a implementação do Projeto e para construir soluções que garantiram resultados que ultrapassaram as metas inicialmente estabelecidas;
- c) Houve um **forte apoio** ao Projeto por parte dos governos brasileiro e canadense. Ambos deram seu apoio quando necessário e mostraram-se bastante interessadas em contribuir para o alcance das metas do Projeto;
- d) O Projeto anterior desenvolveu capacidades tanto na ENAP quanto na CSPS para implementar reformas, o que propiciou no projeto atual a participação das escolas parceiras brasileiras em diferentes regiões do país. A ENAP provou estar pronta para apoiar outras instituições brasileiras, bem como para usar a aprendizagem como um indutor crucial de mudanças.

B. Objetivo Geral e Específico

Os planos originais para este projeto são definidos detalhadamente no Plano de Implementação do Projeto (PIP), especificamente na seção 4 (ilustrado graficamente na Seção 4, Estrutura Analítica do Trabalho (EAT), aqui, na Figura 1), e na Análise da Matriz Lógica (AML), no Anexo 1. A EAT, que culmina no Impacto e no Objetivo Específico, conforme especificado na AML pode ser descrita da seguinte forma:

Figura 1: Estrutura Analítica do Trabalho

<p>Objetivo Geral Contribuir para a redução da pobreza e das desigualdades no Brasil, por meio do desenvolvimento de servidores para a prestação de serviços públicos efetivos e voltados para o cidadão.</p>					
<p>Resultado de Longo Prazo (Impact) Serviços públicos eficientes e voltados para o cidadão, em particular nas regiões do Brasil com níveis mais elevados de pobreza e desigualdade.</p>					
<p>Objetivo Específico Fortalecer a capacidade de servidores públicos federais, estaduais e municipais no Brasil para desenvolver e ofertar programas de capacitação e gerenciar políticas públicas descentralizadas.</p>					
<p>Resultado de Médio Prazo (Outcome) 1 Fortalecimento da capacidade da ENAP e das Escolas Parceiras para desenvolver e ofertar programas de capacitação que contribuam para a melhoria da gestão e da prestação de serviços públicos.</p>			<p>Resultado de Médio Prazo (Outcome) 2 Fortalecimento da capacidade de gestão do Ministério do Desenvolvimento Social do governo federal, para implementar políticas/programas específicos descentralizados, e fortalecimento da capacidade de gestão e articulação das Secretarias do governo federal.</p>		
<p>Resultado de Curto Prazo (Output) 100 Fortalecimento das habilidades e conhecimentos das equipes da ENAP e das Escolas Parceiras para elaborar, desenvolver e ofertar programas de capacitação inovadores. (WBS 100)</p>	<p>Resultado de Curto Prazo (Output) 200 Novas metodologias de ensino e pesquisa incorporadas e disseminadas pela ENAP e pelas Escolas Parceiras. (WBS 200)</p>	<p>Resultado de Curto Prazo (Output) 300 Melhoria das competências de liderança e gestão pública dos servidores brasileiros. (WBS 300)</p>	<p>Resultado de Curto Prazo (Output) 400 Gerentes dotados de novas competências de gestão para melhorar a implementação de programas/políticas sociais descentralizadas. (WBS 400)</p>	<p>Resultado de Curto Prazo (Output) 500 Melhoria no desempenho de gestão de programas/políticas sociais específicas descentralizadas. (WBS 500)</p>	<p>Resultado de Curto Prazo (Output) 600 Maior conhecimento sobre legislação, formulação e melhoria de políticas públicas relativas a questões de gênero e diversidade. (WBS 600)</p>

O Anexo 2 apresenta uma descrição de cada uma das atividades do projeto no âmbito da EAT, inclusive resultados por atividade.

C. Revisão Analítica dos Resultados do Projeto

É incomum que um projeto dessa natureza tenha duas instituições executoras – ENAP e CSPS, especificadas pelo PIP como responsáveis pela avaliação do projeto. No entanto, foi isso que aconteceu. As duas instituições desenvolveram uma estrutura de avaliação e, após um processo de concorrência, selecionaram uma empresa brasileira de consultores com experiência em gestão por resultados (GpR) para conduzir o processo de avaliação do projeto.

Embora os consultores brasileiros tivessem sido envolvidos para conduzir uma avaliação baseada na abordagem de GpR, ficou claro que a coleta de dados básicos no início do projeto havia sido insuficiente. Como consequência, foi realizada uma avaliação qualitativa por meio de entrevistas e análise dos relatórios de avaliação elaborados pelos participantes da maioria das atividades do projeto. No total houve:

- Respostas de 60 questionários;
- Entrevistas pessoais com 14 gerentes de projetos;
- Sessões de grupo focal (6 grupos com 25 participantes);
- Análise dos relatórios de avaliação de atividades; e
- Documentação do projeto disponibilizada pela ENAP.

Os resultados dessa avaliação (disponíveis em documento separado) em consonância com os indicadores dos resultados de médio prazo, conforme especificados na AML, bem como os esclarecimentos da equipe do projeto, quando necessários, são apresentados abaixo. Além disso, o projeto realizou uma atividade para capturar em vídeo algumas das lições aprendidas, cuja cópia também foi fornecida a todos os parceiros para apreciação.

Resultado de Médio Prazo 1

Fortalecimento da capacidade da ENAP e das Escolas Parcerias para desenvolver e ofertar programas de capacitação que contribuam para a melhoria da gestão e da prestação de serviços públicos.

INDICADOR 1.1

“Existência de uma rede consolidada de escolas e outros parceiros que tratam de questões comuns de capacitação visando harmonização de práticas”.

Gerentes de programas/projetos falaram da existência de uma rede de escolas trabalhando de forma complementar, apoiando o compartilhamento de experiências e informações e promovendo discussões sobre questões educacionais.

Nesse sentido, vale destacar o entendimento entre os gerentes do projeto sobre a necessidade de ampliá-lo, incluindo outras Escolas de Governo ou criando mecanismos que incentivem a integração entre instituições membros.

Esclarecimento da equipe de gestão:

Existe efetivamente uma rede de escolas no Brasil, que por intermédio da ENAP, trabalha de forma complementar, apoiando o compartilhamento de experiências e informações e promovendo discussões sobre questões educacionais. Por exemplo, em junho de 2010, a ENAP organizou uma conferência com a rede de Escolas Estaduais e Municipais para discutir questões relativas à educação à distância e também promoveu a disseminação da Metodologia da Mesa-Redonda de Pesquisa-Ação. Segundo *feedback* das partes interessadas constantes tanto da avaliação do projeto como do “Documentário sobre Lições Aprendidas”, será necessário, no futuro, ampliar a rede de EPB deste projeto, quer incluindo outras Escolas de Governo ou criando mecanismos que incentivem a integração das seis escolas que participaram do projeto.

INDICADOR 1.2

“Número de escolas parceiras capazes de desenvolver e ministrar, com sucesso, programas de capacitação inovadores”.

Segundo beneficiários do projeto e gerentes do projeto nas sete escolas parceiras, inclusive a ENAP, suas respectivas instituições têm capacidade para desenvolver e ministrar programas de capacitação inovadores como, de fato, já vem acontecendo.

Exemplos de novos cursos implementados e já disponíveis na ENAP e nas EPB: Papel do Gerente na Gestão do Desempenho de Equipes, Liderança: Reflexão e Ação, Gestão Integrada na Administração Pública, Liderança Dinâmica e Liderança para o Futuro.

Esclarecimento da equipe de gestão:

Todas as escolas parceiras integradas às atividades deste Projeto são altamente capazes de desenvolver e ministrar, com sucesso, programas de capacitação inovadores. Esse componente, de alguma forma, já existia antes da disseminação das atividades do projeto. Comentários específicos sobre as novas metodologias e cursos transferidos para as escolas parceiras foram incluídos na seção H, “Análise, comentários e recomendações sobre cada uma das principais atividades”.

INDICADOR 1.3

“Percentual de aumento da demanda por cursos de capacitação personalizados”.

A fim de medir esse indicador com precisão, será necessário mais tempo para que as atividades desenvolvidas amadureçam plenamente.

A equipe de gestão do projeto selecionou três cursos para fins de transferência de metodologia, a saber: (a) Liderança: Reflexão e Ação; (b) Gestão Integrada na Administração Pública; e (c) Papel do Gerente na Gestão do Desempenho de Equipes.

Cada um desses cursos foi implementado de acordo com os três passos seguintes: (I) curso destinado a coordenadores de EPB; (II) curso para a formação de facilitadores; (c) curso para replicar a metodologia para grupos-alvo nas EPB.

Portanto, há iniciativas em curso, no momento, para assegurar que essas novas metodologias sejam apresentadas a um grupo mais amplo de servidores públicos. A demanda por capacitação personalizada somente poderá ser medida quando esse processo houver sido consolidado.

Esclarecimento da equipe de gestão:

Vários cursos de capacitação adaptados às necessidades de grupos-alvo específicos existiram no âmbito do Projeto. As informações fornecidas na avaliação do projeto demonstraram que, para medir com precisão a demanda por esses cursos, seria necessário mais tempo, assim como uma estratégia de implementação. Há iniciativas em curso, no momento, para assegurar que essas novas metodologias sejam apresentadas a um grupo mais amplo de servidores públicos. Somente após esse processo estar consolidado, é que se poderá aferir o aumento na demanda por capacitação personalizada.

INDICADOR 1.4

“Grau em que os servidores públicos estão integrando conhecimentos e habilidades recém-adquiridos em seus locais de trabalho”.

Os resultados mostraram que 98% dos beneficiários do projeto entrevistados, declararam que haviam aplicado os conhecimentos e/ou as habilidades adquiridas no local de trabalho, notadamente nas áreas de Relacionamento Interpessoal, Liderança, Comunicação e Atitude voltada para Resultados.

Da mesma forma, 94% dos beneficiários entrevistados, declararam que ter participado do programa de desenvolvimento de capacidade havia contribuído para aumentar o nível de eficiência e eficácia de seu trabalho.

Esclarecimento da equipe de gestão:

Além dos conhecimentos e habilidades especificados, um aspecto da aprendizagem frequentemente levantado pelos beneficiários do projeto como tendo sido integrado às suas práticas de serviço público foi o conceito de reflexão.

INDICADOR 1.5

“Grau em que novas metodologias são incorporadas na ENAP e nas Escolas Parcerias”.

Os resultados mostraram que 43% dos entrevistados observaram que a ENAP e as EPB haviam adquirido novas metodologias. Essa observação baseou-se em sua participação

em cursos de transferência de metodologia e no fato de que os novos cursos haviam sido incorporados ao catálogo de cursos da ENAP.

Da mesma forma, é importante destacar que vários facilitadores e coordenadores das EPB e da ENAP falaram da necessidade de disseminar ainda mais as novas metodologias, em vista da resposta muito positiva e entusiástica que receberam.

Esclarecimento da equipe de gestão:

Em geral, a resposta global às novas metodologias introduzidas aos parceiros foi positiva e entusiástica. Também foi observada melhoria no desempenho profissional dos funcionários técnicos das EPB (coordenadores e facilitadores de cursos), por meio da aprendizagem e da integração de novas tecnologias educacionais e metodologias de ensino e da inclusão de novos cursos e atividades de aprendizagem nos catálogos dos cursos das escolas. As novas metodologias adquiridas pelas escolas por meio de cooperação técnica com o Canadá atraíram dirigentes para os programas de capacitação oferecidos pelas escolas. Um nível saudável de competição entre as escolas surgiu, incentivando relações sólidas de trabalho entre as parceiras. Um sucesso adicional é o fato de que, por conta da cooperação com o Canadá e o Brasil, algumas Escolas adquiriram maior credibilidade em seus serviços públicos.

Resultado de Médio Prazo 2

Fortalecimento da capacidade de gestão do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, para implementar políticas/programas específicos descentralizados, e fortalecimento da capacidade de gestão e articulação das Secretarias do governo federal.

INDICADOR 2.1

“Grau em que novas práticas foram aplicadas em um determinado programa de desenvolvimento social.”

Cabe mencionar aqui, especialmente, a atividade de aprendizagem-ação que buscou criar e desenvolver uma rede descentralizada de monitoramento para os programas de redução da pobreza administrados pelos níveis de governo federal, estadual e municipal. A Rede Nacional de Monitoramento da Assistência Social (RENMAS) foi implementada com sucesso, exigindo muita articulação por parte do MDS para assegurar a participação de órgãos federais na definição de um plano de monitoramento para a rede.

A despeito do amplo reconhecimento desse importante canal de desenvolvimento de capacidade, é preciso que haja mais tempo para a incorporação plena de novos conceitos e a disseminação apropriada de práticas patrocinadas pelo projeto, antes da implementação efetiva de um determinado programa.

Há, também, um entendimento comum sobre a necessidade de maior integração entre as ações desenvolvidas pelo MDS e aquelas executadas pelas Secretarias parceiras do projeto, com vistas à concepção, ao planejamento e à implementação de programas para os quais as questões de diversidade, gênero e igualdade sejam cruciais.

Esclarecimento da equipe de gestão:

O grau em que novas práticas estão sendo aplicadas no programa social selecionado do MDS também foi integralmente revisto e analisado para o encerramento do Projeto pela *Queen's University*. Essa avaliação da atividade de Aprendizagem-Ação foi realizada com o MDS. O programa de desenvolvimento social selecionado foi o desenvolvimento e a criação de uma rede de monitoramento descentralizada. Essa rede tem o objetivo de monitorar resultados dos programas de redução da pobreza administrados pelos níveis de governo federal, estadual e municipal. O relatório integral da *Queen's* é apresentado em um documento separado. As principais constatações do Resultado de Médio Prazo 2 esclareceram que a documentação completa do MDS mostra evidências sólidas de todas as atividades (assistência técnica, oficinas e seminários, monitoramento e avaliação da aprendizagem-ação) e produtos e ganhos (planos de monitoramento, ferramentas de informação, desenvolvimento de capacidades e disseminação de metodologias e resultados) que estão sendo realizadas como resultado da atividade de aprendizagem-ação. Os pontos listados abaixo demonstram o grau em que novas práticas e conhecimentos recém-adquiridos foram incorporados ao MDS por meio do processo de aprendizagem-ação:

- O monitoramento adquiriu maior importância entre parceiros Estaduais e Municipais;
- O desenvolvimento de um plano de monitoramento beneficiou-se dos insumos de diferentes instâncias governamentais que representavam diferentes realidades. A aprendizagem-ação incentivou e apoiou as consultas com órgãos federados na definição do plano de monitoramento, processo que levou à criação da Rede Nacional de Monitoramento da Assistência Social (RENMAS);
- Um plano de trabalho da rede foi desenvolvido, resultando em melhorias tangíveis no monitoramento que podem ser comprovadas a partir das mudanças implementadas na plataforma do Sistema Único de Assistência Social (SUAS) na Internet;
- Ferramentas de informação (desenvolvimento de uma comunidade de prática, integração de equipes de sistemas) desempenharam um papel-chave na promoção de um diálogo entre especialistas técnicos e gestores. No entanto, foi difícil sustentar o interesse dos participantes, que continua ainda insatisfatório;
- O desenvolvimento de capacidade (por meio de reuniões de aprendizagem-ação para gestores) foi muito importante para garantir um foco para o trabalho conjunto de três departamentos da SAGI (Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação), tendo o seminário de aprendizagem-ação realizado na ENAP, em 2008, sido um evento fundamental para gerar o momento adequado para as mudanças;
- Houve disseminação de metodologias e resultados decorrente de um novo canal de comunicação da RENMAS entre gestores federais, estaduais e municipais, mas a propriedade incerta desse canal poderá ainda afetar sua eficácia; e
- Todo o crédito deve ser dado ao projeto de cooperação Brasil-Canadá na criação de uma nova ferramenta de monitoramento e avaliação na rede virtual incorporada à RENMAS.

Usar o software Moodle para fins de gestão e operacionais pode, no entanto, não ser o ideal, uma vez que este se destina, principalmente, ao ambiente educacional.

INDICADOR 2.2

“Grau em que os conhecimentos recém-adquiridos são incorporados pelas Secretarias e pelos Ministérios.”

Observou-se maior articulação e compartilhamento de experiências entre as Secretarias do Governo Federal e a ENAP – bem como uma interação mais robusta entre as próprias Secretarias. Os gerentes do Projeto têm uma percepção muito clara dos conhecimentos adquiridos como resultado de sua participação no Projeto. É extremamente importante assegurar que um número maior de servidores públicos seja capacitado, a fim de consolidar ainda mais as novas práticas para o desenvolvimento de programas e a articulação e gestão de parcerias que poderiam resultar em ações mais eficazes e descentralizadas.

Outros dois aspectos merecem ser mencionados. O primeiro é que o projeto teria se beneficiado mais com uma maior participação da Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (SEPPIR) nas atividades desenvolvidas durante todo o projeto. A segunda é o reconhecimento, pelas Secretarias, do corpo extremamente relevante de experiências compartilhado pelo Canadá, notadamente na área de direitos humanos.

Um produto importante nessa área é a incorporação de direitos humanos como uma questão transversal nos programas de capacitação oferecidos pela ENAP aos servidores públicos.

Esclarecimento da equipe de gestão:

Uma série de atividades foi desenvolvida para a construção contínua de conhecimentos sobre o tema diversidade para participantes que representavam todos os parceiros do projeto. O tema diversidade permitiu várias intervenções usando diferentes metodologias em momentos apropriados para assegurar a integração desse tema a vários locais de trabalho. As metodologias incluíram seminários, cursos de capacitação e a metodologia da Mesa-Redonda de Pesquisa-Ação. Essas metodologias também contribuíram para o indicador 2.3, bem como para o Resultado de Diversidade criado especialmente para o Projeto. Consequentemente, as Secretarias, as EPB e a ENAP elaboraram algumas propostas de encaminhamento do tema da diversidade na capacitação de servidores públicos brasileiros:

- Incluir temas relacionados com a diversidade em concursos públicos. Isso causaria uma reação em cadeia, uma vez que cursos universitários e preparatórios teriam que incluir temas relacionados com direitos humanos, raça e gênero em seus currículos. Esse tema deve ser incluído na agenda do Comitê de Gestão da Política de Desenvolvimento de Pessoas, formado pela ENAP e as Secretarias de Gestão e Recursos Humanos;

- Incluir o tema diversidade em cursos iniciais de capacitação e aprimoramento para carreiras sob responsabilidade de cada escola (por exemplo, carreiras federais de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental e Analistas de Planejamento e Orçamento). A ENAP desenvolveu e implementou um curso sobre "diversidade e políticas públicas", como resultado da MRPA sobre Diversidade;
- Assegurar o acesso de coordenadores e facilitadores de escolas de governo interessadas a cursos de educação à distância da Rede de Educação para a Diversidade da Universidade Aberta do Brasil. Esse acesso depende de negociações com a Secad/MEC, que é favorável à proposta;
- Conduzir pesquisas sobre gênero, raça e direitos humanos e disseminar amplamente seus resultados; e
- Ampliar o público-alvo de educação em direitos humanos da Secretaria de Direitos Humanos, indo além de profissionais das áreas de justiça e segurança, a fim de incluir agentes do Estado em geral.

INDICADOR 2.3

“Grau de incorporação de novas práticas a questões de diversidade”.

A avaliação mostra que um progresso significativo foi obtido nessa área. Um exemplo da estratégia bem sucedida adotada pelo projeto é a Mesa-Redonda de Pesquisa-Ação.

Essa iniciativa reuniu especialistas para discutir alternativas para a inclusão de questões de diversidade, igualdade de gênero, raça e direitos humanos em programas de desenvolvimento de capacidade oferecidos pelas Escolas de Governo brasileiras.

Um dos principais produtos (resultados de curto prazo) do evento foi uma publicação que ajudará a promover as ideias discutidas durante a mesa-redonda entre servidores públicos em todos os níveis de governo.

Esclarecimento da equipe de gestão:

Como resultado da participação no projeto Brasil-Canadá, as Secretarias informaram as seguintes realizações:

- Desenvolvimento de capacidade para trabalhar no nível tanto federal como regional, com questões tratadas em conjunto com uma abordagem mais ampla;
- Evolução do conceito de diversidade não apenas no que se refere a mulheres, mas também a minorias étnicas, e como prestar serviços no local de trabalho à sociedade envolvida;
- A Oficina sobre Diversidade de maio de 2009 permitiu a todas as partes sentar-se à mesma mesa e unir forças em torno de um tema;
- A ENAP e as EPB tiveram oportunidades para solidificar conhecimentos que antes estavam fragmentados;

- Novos materiais conceituais foram identificados em todas as regiões do país e usados na MRPA;
- A ENAP está negociando com o Ministério da Educação o acesso das EPB a cursos virtuais de diversidade;
- O trabalho realizado durante a MRPA será usado como referência para escolas de governo e ONG; e
- Novas pesquisas estão sendo desenvolvidas em algumas áreas, como, por exemplo, homossexualidade.

DIVERSIDADE

Embora nenhuma das AML tenha especificado resultados de longo prazo, a Estratégia de Diversidade elaborada como parte do PIP destacou os seguintes resultados de médio prazo, que também foram objeto de avaliação.

RESULTADOS DE MÉDIO PRAZO DE DIVERSIDADE

“Fortalecimento da capacidade da ENAP e das Escolas Parceiras Brasileiras para desenvolver e oferecer programas de capacitação que levem em conta questões de gênero, raça e diversidade.”

INDICADOR

“Grau de incorporação de novas práticas relativas a questões de diversidade”.

A avaliação mostra que houve progresso significativo nessa área. Um exemplo da estratégia bem sucedida adotada pelo Projeto é a Mesa-Redonda de Pesquisa-Ação.

Essa iniciativa reuniu especialistas para discutir alternativas para a inclusão de questões de diversidade, igualdade de gênero, raça e direitos humanos em programas de desenvolvimento de capacidade oferecidos pelas Escolas de Governo brasileiras.

Um dos principais produtos (resultados de curto prazo) do evento foi uma publicação que ajudará a promover as ideias discutidas durante a mesa-redonda entre servidores públicos em todos os níveis de governo.

Além desses, os seguintes produtos também merecem destaque:

(a) A realização de uma oficina internacional sobre equidade e diversidade no serviço público: Gênero, Raça e Direitos Humanos;

(b) Maior integração entre a ENAP e as Secretarias (SEPPIR, SPM e SDH), que permitiu a discussão em torno de ações e responsabilidades complementares;

(c) A realização de uma oficina sobre diversidade para facilitadores; e

(d) A incorporação de um módulo específico ao Curso de Progressão na Carreira.

Esclarecimento da equipe de gestão:

Como Diversidade foi o tema principal de enfoque para o Resultado de Médio Prazo 2, os indicadores 2.1 – 2.3, conforme descritos acima, também deram exemplos claros da consecução de resultados no Efeito Diversidade.

IMPACTO PREVISTO DO PROJETO

“Serviços públicos eficientes e voltados para o cidadão, em particular nas regiões do Brasil com níveis mais elevados de pobreza e desigualdade”.

O Projeto obteve resultados importantes no que se refere às competências dos servidores públicos; 94% dos beneficiários do projeto declararam que a participação no programa contribuiu para aumentar o nível de eficiência e eficácia de seu trabalho.

Será necessário mais tempo para que as ações desenvolvidas no projeto sejam plenamente consolidadas. Da mesma forma, para assegurar que o projeto tenha o maior impacto possível, seria crucial implementar uma estratégia robusta e abrangente para replicar essas ações em outros estados brasileiros.

Isso naturalmente resultaria em melhorias no nível de eficiência dos serviços públicos nas regiões-alvo.

D. Resultados Inesperados do Projeto:

- Como resultado de discussões e das diretrizes acordadas na mesa-redonda sobre diversidade, a ENAP desenvolveu o curso “Diversidade e Políticas Públicas” em 2010, como parte do programa de Aperfeiçoamento da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG);
- Três das quatro mulheres que participaram do grupo de aprendizagem-ação do MDS foram promovidas a cargos de direção; e
- A adaptação de cursos canadenses pela ENAP tornou-se um processo de mão dupla, uma vez que algumas melhorias propostas pela equipe brasileira foram adotadas pela escola canadense.

E. Recomendações:

Baseado nos Resultados de Médio Prazo alcançados e considerando os Impactos Esperados, foram elaboradas as seguintes recomendações para futura análise de conveniência e oportunidade:

- A. Que a ENAP desenvolva uma estratégia para compartilhamento das metodologias e dos cursos transferidos para um grupo mais amplo de escolas parceiras;
- B. Que a estratégia previamente mencionada inclua uma abordagem para assegurar a continuidade da sustentabilidade dos produtos desenvolvidos no projeto;
- C. Que a ENAP desenvolva uma estratégia de planejamento e acompanhamento dos programas, capacitações, oficinas e publicações sobre diversidade desenvolvidas neste projeto de Governança;
- D. Que a ENAP, conjuntamente com a CSPS, realize missões de follow-up com objetivo de acompanhar a sustentabilidade dos resultados obtidos no projeto.

Descrição Resumida do Projeto

A. Gestão e Organização

O Projeto de Desenvolvimento de Capacidade de Governança no Brasil foi supervisionado pela Agência Canadense para o Desenvolvimento Internacional (CIDA) e executado pela *Canada School of Public Service* (CSPS), em parceria com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). A Abordagem de Gestão do Projeto envolveu três comitês de governança – Diretor, Gestor e Técnico – para garantir uma estreita colaboração e um processo de gestão cooperativa, num quadro de responsabilidades claras e bem definidas.

O Comitê Diretor do Projeto (CDP), que incluiu representantes de alto nível da CIDA, CSPS, Agência Brasileira de Cooperação (ABC), ENAP, Escolas Parceiras Brasileiras (EPB), Ministério de Desenvolvimento Social (MDS) e Secretarias (SE), tem revisto anualmente o progresso da implementação do projeto e acompanhado os desembolsos e resultados avaliados. Além disso, o CDP estabeleceu metas anuais (incluindo insumos a planos de trabalho anuais e recomendações) para a organização executora, a fim de garantir que o projeto alcançasse os resultados esperados.

Os Comitês Gestor e de Assessoramento Técnico do Projeto, constituídos por pelo menos um representante de cada instituição parceira, foram planejados para funcionar no âmbito da estrutura de governança do Projeto. Em vista da estreita relação de trabalho entre a ENAP e a CSPS, bem como de sessões semanais de comunicação, a função desses dois órgãos se tornou redundante.

Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Coordenador Local:

A ENAP foi responsável pela direção do Projeto no Brasil. A equipe da ENAP foi liderada por um Gerente de Projeto, sob a supervisão do Chefe da Assessoria de Cooperação Internacional, assessorado por um Assistente do Projeto. O papel da equipe assegurou que os insumos brasileiros ao projeto fossem entregues conforme planejado e de forma oportuna, além de ter oferecido insumos e colaboração nas atividades de gestão do programa, que incluíram essencialmente:

- Responsabilidade conjunta com a CSPS pela consecução dos resultados de médio prazo do Projeto até seu término;
- Concepção, gestão, coordenação, entrega, monitoramento e produção de relatórios sobre as atividades do Projeto, em colaboração com a ENAP e outros parceiros canadenses e brasileiros;
- Garantia de contribuições financeiras e em espécie, bem como dos serviços profissionais necessários dos parceiros e consultores brasileiros, com vistas à implementação das atividades do Projeto e à consecução dos efeitos previstos;
- Aquisição dos bens e serviços brasileiros necessários para a implementação bem sucedida do Projeto e a consecução de resultados; e
- Participação no desenvolvimento do Plano de Implementação do Projeto e nos planos de trabalho anuais.

Agência Canadense para o Desenvolvimento Internacional (CIDA), Agência Financiadora:

O Assessor de Programas de Desenvolvimento da CIDA foi responsável por garantir que a equipe de Projeto da CSPS estivesse ciente de quaisquer questões relevantes relacionadas com o ambiente político e econômico no Brasil, que poderiam ter afetado a execução do Projeto, a saber: contatos com o *Foreign Affairs Canada, International Trade Canada*. O Assessor de Programas de Desenvolvimento da CIDA também foi responsável pela aprovação do Plano de Implementação do Projeto, dos planos de trabalho anuais e dos relatórios anuais, tendo participado do Comitê Diretor do Projeto.

Agência Brasileira de Cooperação (ABC):

A Agência Brasileira de Cooperação (ABC) foi responsável por garantir que a equipe de Projeto da ENAP estivesse ciente de quaisquer questões relevantes relacionadas com o ambiente político e econômico no Brasil, que poderiam ter afetado a execução do Projeto, a saber: interlocução da ENAP e com o escritório da CIDA no Brasil, revisão e aprovação do Plano de Implementação do Projeto e dos planos anuais de trabalho, tendo participado do Comitê Diretor do Projeto e assegurado que os resultados do projeto fossem divulgados no âmbito do Governo Federal.

Demais Parceiros Brasileiros:

As Escolas Parceiras Brasileiras estiveram estreitamente envolvidas na adaptação e transferência de cursos e metodologias canadenses e foram responsáveis pela disseminação, no âmbito de suas instituições, dos cursos adaptados, das metodologias transferidas e do material de aprendizagem desenvolvido por meio do Projeto.

O Ministério de Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS) participou do processo de aprendizagem-ação na área de desenvolvimento social. O principal objetivo dessa atividade, que envolveu o MDS, a ENAP, a CSPS e especialistas canadenses em ações de monitoramento e avaliação, foi reforçar a capacidade dos gestores públicos para monitorar políticas descentralizadas de desenvolvimento social, por meio da consolidação de uma rede nacional.

As Secretarias atuaram como Especialistas Temáticos e ofereceram assessoria e experiência em atividades relacionadas com diversidade no âmbito do Projeto, além de terem participado de atividades do Projeto, sempre que possível, conforme orientação da CSPS e ENAP.

Conforme descrito nos Acordos de Parceria, cada instituição parceira brasileira assumiu as seguintes responsabilidades principais para garantir a consecução dos Resultados do Projeto:

- Fornecimento de insumos ao Plano de Implementação do Projeto da CIDA e aos Planos de Trabalho Anuais;
- Participação na concepção e implementação de atividades de capacitação/aprendizagem;
- Participação em reuniões do Comitê Diretor do Projeto, do Comitê Gestor do Projeto e do Comitê de Assessoramento Técnica, quando necessário.

Os demais parceiros brasileiros foram:

Seis Escolas de Governo:

1. Fundação Joaquim Nabuco (FUNDAJ) – Recife, Estado de Pernambuco, Região Nordeste.
2. Universidade Corporativa do Serviço Público / Secretaria de Administração do Estado da Bahia (UCS/SAEB) – Salvador, Estado da Bahia, Região Nordeste.
3. Universidade Federal do Pará (UFPA) – Belém, Estado do Pará, Região Norte.
4. Escola Nacional de Ciências Estatísticas / Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (ENCE/IBGE) – Rio de Janeiro, Estado do Rio de Janeiro, Região Sudeste.
5. Escola de Governo do Mato Grosso do Sul (ESCOLAGOV) – Campo Grande, Estado do Mato Grosso do Sul, Região Centro-Oeste.
6. Instituto Municipal de Administração Pública de Curitiba (IMAP) – Curitiba, Estado do Paraná, Região Sul.

Quatro Órgãos Federais:

1. Ministério de Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS)
2. Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (SEPPIR).
3. Secretaria de Direitos Humanos (SDH).
4. Secretaria de Políticas para as Mulheres (SPM).

Demais Parceiros Canadenses

A *Queen's University* prestou assessoria técnica e serviços de consultoria para o desenvolvimento e a implementação das atividades do Projeto. Esses serviços incluíram cursos de capacitação, desenvolvimento de materiais educativos e organização de eventos de aprendizagem. A *Queen's University* foi particularmente fundamental no programa de "Aprendizagem-Ação" para o MDS, bem como para a "Metodologia de Estudos de Casos" adaptada pela ENAP.

D. Comitês do Projeto:

Comitê Diretor do Projeto (CDP)

O CDP supervisionou o Projeto e incentivou conhecimentos sólidos baseados em parcerias e coesão e aproveitou oportunidades para fortalecer e aprimorar resultados de alto nível. No nível operacional, o CDP se reuniu uma vez ao ano para:

- Rever o progresso na implementação do Projeto;
- Acompanhar os desembolsos do Projeto e avaliar resultados;
- Fixar metas anuais, incluindo insumos a planos de trabalho anuais;
- Fazer recomendações à Equipe de Gestão do Projeto, a fim de assegurar que o Projeto alcançasse os resultados esperados;
- Endossar planos de trabalho anuais.

Comitê Gestor do Projeto (CGP)

O CGP garantiu a gestão adequada do Projeto e estava subordinado ao CDP.

No nível operacional, o CGP se reuniu uma vez ao ano, antes da reunião do CDP, para:

- Elaborar e desenvolver planos de trabalho anuais;
- Analisar desempenho e preparar relatórios de progresso;
- Atualizar a necessidade das partes interessadas;
- Apresentar resultados e planos de trabalho ao CDP; e
- Fornecer orientação/ferramentas para as atividades de gestão (Termos de Referência, contratos, gabaritos de avaliação, relatórios pós-missões, informações úteis, etc.) e insumos para a produção de relatórios, de acordo com a Estrutura de Produção de Relatórios (EPR).

Comitê de Assessoramento Técnico (CAT)

O CAT foi criado para garantir a concepção e o desenvolvimento adequados de atividades específicas do Projeto e estratégias transversais – diversidade e monitoramento e avaliação. O CAT estava subordinado ao CGP, mas na realidade não se tornou operacional.

3. Revisão Analítica do Projeto

A. Beneficiários do Projeto

A tabela a seguir é apresentada para demonstrar o número total de servidores públicos brasileiros beneficiado com capacitação no âmbito deste Projeto. Estes são os beneficiários diretos; os números não refletem os outros milhares de servidores públicos que participarão de cursos adaptados pela ENAP e pelas EPB. Cerca de 68% de todos os servidores públicos brasileiros capacitados foram mulheres.

Tabela 1

Instituição	Mulheres Capacitadas	Homens Capacitados	TOTAL
ENAP	219	79	298
UFPA	34	10	44
FUNDAJ	36	11	47
UCS/SAEB	34	13	47
ESCOLAGOV	27	8	35
ENCE/IBGE	32	11	43
IMAP	28	5	33
MDS	29	24	53
SPM	10	1	11
SEPPIR	2	9	11
SDH	2	12	14
Outras instituições	151	104	255
TOTAL	604	287	891

A tabela também mostra quantos indivíduos de cada instituição parceira foram capacitados no Projeto Brasil-Canadá de Desenvolvimento de Capacidade de Governança. “Outras instituições” designam organizações convidadas que participaram de muitas das atividades, a saber: Academia Nacional de Polícia; Universidade de Brasília – UnB; Banco do Brasil; Câmara dos Deputados; Controladoria Geral da União/PR; Escola de Governo do Paraná; Faculdade de Administração de Brasília; IBICT - Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia; Ministério da Educação – MEC; Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC; Ministério do Meio Ambiente – MMA; Ministério Público do Distrito Federal e Territórios; SEBRAE; Secretaria de Estado de Justiça, Direitos Humanos e Cidadania do Distrito Federal; Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação; Secretaria do Tesouro Nacional – STN; Secretaria Estadual de Saúde do RN; TCU - Tribunal de Contas da União; Tribunal Superior Eleitoral – TSE; Centro Universitário de Brasília – UNICEUB); etc.

B. Análise, Comentários e Recomendações sobre as Principais Atividades (por Insumo)

No âmbito do Projeto Brasil-Canadá, houve 15 atividades principais no nível de Insumos que contribuíram para a consecução global dos resultados do Projeto. Em algumas seções, dois Insumos foram integrados, para fins de organização do presente relatório.

As principais atividades correspondentes aos Resultados de Médio Prazo 1 são as seguintes:

Insumo 110-120: Compartilhamento de Metodologias de Eventos de Aprendizagem

As metodologias da CSPA usadas no âmbito deste projeto não eram novas ou desconhecidas para alguns dos parceiros brasileiros. Por exemplo, a ENAP adotou o uso da Mesa-Redonda de Pesquisa-Ação e o Café com Debate no primeiro projeto ENAP-CSPA. Já no projeto atual, conseguiu estender essas metodologias para eventos de aprendizagem fora da ENAP e também nas Escolas Parceiras.

Seis novas metodologias de eventos de aprendizagem foram transferidas para as escolas parceiras: Mesa-Redonda de Pesquisa-Ação; Café com Debate; Aprendizagem Mista; Comunidade de Prática; Desenho Instrucional e Planejamento e Implementação de Projetos de Educação a Distância. Algumas dessas metodologias já estão sendo colocadas em prática por algumas escolas parceiras brasileiras; outras escolas se comprometeram em iniciá-las em 2011. A equipe da ENAP estará disponível, na medida do possível, para prestar assistência técnica, sempre que solicitado pelas escolas parceiras.

A ENAP também teve a oportunidade de participar de novos programas de liderança na CSPA, como, por exemplo, o Programa de Liderança Avançada e i-Liderança. As metodologias e técnicas aplicadas nesses cursos estão sendo analisadas com vistas ao desenvolvimento de novos programas de lideranças na ENAP, em 2011.

Os Cafés com Debate têm sido utilizados com sucesso desde o início do projeto em novembro de 2008, quando dois eventos foram realizados para representantes de todos os parceiros do projeto. O projeto também acredita que as metodologias de MRPA e Café com Debate foram facilmente adotadas para uso em instituições de ensino brasileiras. Cabe observar que a ENAP realizou com sucesso a maioria das atividades relacionadas a esse insumo de forma independente, sem qualquer supervisão da CSPA. Além disso, desde 2008 a ENAP já realizou, de forma independente, 15 sessões de Café com Debate.

A ENAP demonstrou sua experiência na área da metodologia de aprendizagem mista, e foi responsável por essas atividades. O projeto, reconhecendo a necessidade de expor todos os novos parceiros às estratégias de aprendizagem mista, realizou uma oficina de aprendizagem mista, que adotou uma abordagem de módulos mistos de aprendizagem presencial e virtual. Essas atividades foram lideradas, essencialmente, pela unidade de educação à distância da ENAP. Mais importante ainda, em um esforço para fortalecer a área de educação à distância no Brasil por meio da ENAP, o projeto financiou a análise do banco de dados já existente de servidores públicos brasileiros que participaram de cursos à distância oferecidos pela ENAP nos últimos cinco anos. Os resultados dessa análise estão disponíveis em documento separado.

Um tópico para consideração futura deve ser a falta de efetividade no que se refere às comunidades de prática criadas para o projeto. Inicialmente, duas comunidades de prática foram

criadas (uma no Brasil e outra no Canadá). No entanto, nenhuma delas mostrou-se bem sucedida ou sustentável. Após uma reflexão, pode-se dizer, em teoria, que a ausência de um moderador em tempo integral para facilitar o envolvimento da comunidade nas redes foi o principal fator responsável pelo insucesso nessa área. A ausência de uma visão ou de uma finalidade clara também contribuiu para a falta de receptividade. Recomenda-se que, ao planejar a integração de comunidades de prática em projetos futuros, haja uma finalidade definida para a referida comunidade, juntamente com um indivíduo que possa atuar como moderador em tempo integral.

Insumo 210-220: Transferência de Cursos

A abordagem global dessas transferências foi um processo coletivo entre as duas instituições. Muitas vezes, sentiu-se que não se tratava de um país ou uma instituição dando um produto a outro país ou a outra instituição, mas sim de duas equipes trabalhando juntas, lado a lado.

Cinco novos cursos foram transferidos para escolas parceiras/ENAP: Liderança: Reflexão e Ação (LRA); Papel do Gerente na Gestão do Desempenho de Equipes; Gestão Integrada na Administração Pública (GIAP); Liderança para o Futuro (conhecido na CSPS como *Leading Strategically*); e Liderança Dinâmica (conhecido na CSPS como *Leading for Results*).

Todos os cursos inicialmente transferidos pela CSPS à ENAP durante o Projeto para a Excelência do Serviço Público já foram lançados com sucesso em seis escolas regionais. Cabe observar que essa atividade principal do DCG pode ser considerado um de seus maiores sucessos. A ENAP demonstrou sua capacidade como instituição líder na oferta de capacitação de servidores públicos, conduzindo com sucesso a transferência de todos os cursos para serem ministrados nas seis regiões designadas do país. A metodologia de transferência foi implementada em três etapas: (i) curso para coordenadores das EPB; (ii) curso de formação de formadores; (iii) curso para replicar a metodologia para o grupo-alvo de EPB. Essa abordagem se mostrou bem-sucedida, na medida em que esses cursos agora podem ser ministrados nas regiões pelas escolas parceiras, sem o apoio da ENAP. Isso indica maior capacidade das Escolas Parceiras para desenvolver e ministrar programas de capacitação que contribuam para melhorar a prestação de serviços públicos e a gestão.

A transferência de novos cursos da CSPS para o Brasil foi recebida com um alto nível de entusiasmo e vigor. A atividade, em geral, foi bem-sucedida, mas não sem alguns solavancos ao longo do caminho. Especificamente, ao considerar-se a transferência de cursos específicos, recomenda-se que mais tempo seja dedicado à fase inicial de planejamento, para uma avaliação completa das necessidades de aprendizagem. Por exemplo, a metodologia inicial para a transferência foi bem sucedida no caso do curso Liderança Dinâmica. No entanto, uma abordagem de avaliação mais sustentável e longa, teve que ser adotada para outro curso da CSPS, Liderança para o Futuro. Para alcançar os resultados esperados, a abordagem teve de ser revista e revisitada, resultando na necessidade de um tempo maior do que inicialmente previsto para a transferência. Se uma análise de necessidades de aprendizagem apropriada ou suficiente houvesse sido realizada no início dessa atividade, a CSPS poderia ter sido mais eficiente no sentido de oferecer cursos que melhor atendessem às necessidades do serviço público brasileiro. A questão de estar preparado para ministrar um curso

adequado, com recursos brasileiros bem capacitados, está diretamente ligada ao alcance da sustentabilidade dos programas ministrados no âmbito deste projeto.

Insumo 230: Apoio a EPB em Iniciativas de Desenvolvimento de Capacidade

Cursos da CSPS foram transferidos às escolas parceiras. Essa abordagem foi vista como um método de sustentabilidade para a oferta desses cursos nas regiões. A capacitação adicional oferecida às escolas significou um maior apoio ao desenvolvimento de capacidade, para permitir que esses cursos sejam oferecidos independentemente da ENAP.

Insumo 240: Tradução/Adaptação/Publicação de Documentos, Textos e Manuais

No âmbito do Plano de Implementação do Projeto, o projeto buscou contribuir para a publicação de seis textos. Entretanto, a análise dessa intenção mostrou que deveria haver um produto real para ser publicado. Portanto, foi preciso reconsiderar o planejamento em termos do que o projeto consideraria de valor para ser publicado. Como resultado, dois artigos foram publicados com sucesso. Além disso, dois cursos e seus módulos foram adaptados com êxito para uso no Brasil. O processo de adaptação mostrou-se complexo e demorado. No entanto, a relação de trabalho coesa entre especialistas canadenses e brasileiros tornou factível uma tarefa por vezes desafiadora. O compromisso de todos os especialistas na adaptação e publicação de documentos e textos durante este projeto foi o que possibilitou a definição desses produtos.

Além disso, o projeto teve participantes que falavam três idiomas diferentes, e o papel dos intérpretes não deve ser negligenciado. O fato de que o projeto pode sempre contar com três intérpretes principais (dois brasileiros e um canadense), não só contribuiu para a realização das atividades, mas muitas vezes a tornou melhor. O projeto insistiu em que os mesmos intérpretes participassem de forma consistente da realização de cada atividade, uma vez que isso permitiria que eles se tornassem especialistas temáticos na linguagem técnica utilizada nas atividades de aprendizagem e capacitação.

Insumo 250: Aquisição de Materiais de Referência sobre Gestão de Políticas Públicas

Cerca de 100 livros foram adquiridos e distribuídos à ENAP e às EPB, em temas como aprendizagem-ação, liderança, mudanças, diversidade, inteligência emocional, *coaching*, políticas públicas, gestão pública, metodologia de estudos de caso e inovação. No entanto, recomenda-se que o foco, no futuro, não seja o número de recursos adquiridos, mas sim o valor e a aplicabilidade de cada recurso. Por exemplo, o Projeto adquiriu todos os textos em inglês, inclusive alguns para as EPB. Percebeu-se que o público beneficiário desses recursos provavelmente é limitado, uma vez que o material não está na língua materna das instituições.

Insumo 310: Compartilhamento de Metodologias de Pesquisa, Ferramentas, Agendas, Melhores Práticas e Bancos de Dados

O compartilhamento de metodologias de pesquisa enfocou principalmente estudos de caso em função das duas missões técnicas ao Canadá. Essas missões resultaram na realização de duas oficinas sobre a metodologia de estudo de caso com duas metas específicas: 1) aperfeiçoar o conhecimento da equipe da ENAP na metodologia de elaboração de estudos de caso para diferentes usos pedagógicos; e 2) promover a qualificação dos facilitadores e funcionários da ENAP e de outras escolas de governo parceiras do projeto no âmbito do Projeto de Cooperação Canadá-ENAP na utilização da metodologia de estudo de caso para fins pedagógicos.

A ENAP também organizou uma Equipe de Estudo de Caso responsável por orientar e supervisionar a elaboração de estudos de caso; contribuir para ampliar o acervo de publicações da instituição elaboradas com base em problemas enfrentados pelo setor público brasileiro; e desempenhar um papel ativo na formação de multiplicadores e na capacitação de professores para introduzir estudos de caso em programas de capacitação. Sob a coordenação da Equipe de Estudo de Caso da ENAP, diversos resultados foram alcançados.

Dois eventos foram realizados para ampliar a divulgação da metodologia internamente: uma discussão interna com coordenadores sobre o uso de casos para fins pedagógicos e uma oficina sobre a importância do estabelecimento do método de estudo de caso. Foram elaborados cinco novos estudos de caso relacionados a políticas públicas e questões gerenciais no setor público brasileiro; um livro foi editado com os textos e estudos de caso utilizados nas oficinas, que já está disponível na livraria da ENAP (ele também foi publicado e está disponível para compra no Canadá); e uma biblioteca *on-line* de estudos de caso está sendo desenvolvida no intuito de divulgar os casos utilizados na ENAP.

O Projeto Brasil-Canadá patrocinou duas visitas técnicas de servidores que venceram o Concurso “Inovação na Gestão Pública Federal” coordenado pela ENAP. Os vencedores, ligados ao Ministério da Educação e ao Ministério da Justiça, visitaram organizações canadenses com experiências semelhantes e compartilharam conhecimentos sobre práticas inovadoras em gestão pública e tiveram a oportunidade de apresentar e discutir experiências brasileiras.

As principais atividades associadas ao Resultado de Médio Prazo 2 são as seguintes:

Insumo 410: Missões de Desenvolvimento Social ao Brasil

Foram realizadas duas missões que permitiram o compartilhamento de conhecimentos e experiências entre o MDS e representantes da *Canada School* e da *Queen’s University*. Essas missões foram alinhadas e atribuídas à função do Grupo de Aprendizagem-Ação. Recomenda-se que esse insumo seja considerado um componente do Insumo 610 e não um elemento separado. Em ambas as missões, os especialistas canadenses, juntamente com seus colegas do MDS, trabalharam para desenvolver o modelo de um processo de aprendizagem. Os principais objetivos foram desenvolver a capacidade de gestores de políticas sociais para divulgar políticas federais para gestores locais de diferentes programas sociais federais nos estados e municípios, bem como para monitorar e avaliar resultados. Um relatório completo

dessas atividades foi disponibilizado em documento separado como parte da avaliação da *Queen's University* sobre a atividade.

Insumo 510: Missões Técnicas de Desenvolvimento Social ao Canadá

Em junho de 2009, dez participantes brasileiros viajaram para Vancouver, Canadá, para vivenciar e aprender sobre problemas relacionados ao desenvolvimento social canadense. Essa missão contribuiu para a função do Grupo de Aprendizagem-Ação. Recomenda-se que esse insumo seja considerado um componente do Insumo 610 e não um elemento separado. As missões de desenvolvimento social sempre foram realizadas como parte do Grupo de Aprendizagem-Ação.

As Missões Técnicas ao Canadá tiveram múltiplos objetivos, entre os quais o foco na implementação de programas, a familiarização com metodologias de avaliação de aprendizagem e a realização de discussões com autoridades canadenses do governo federal sobre questões de monitoramento e avaliação relacionadas a programas sociais. Um relatório completo dessas atividades foi disponibilizado em documento separado como parte da avaliação da *Queen's University* sobre a atividade.

Insumo 610: Grupo de Aprendizagem-Ação de Desenvolvimento Social e Eventos de Aprendizagem

A Aprendizagem-Ação foi a metodologia selecionada pela CSPS e ENAP para ajudar o MDS na criação de uma rede de monitoramento conhecida como Rede Nacional de Monitoramento da Assistência Social (RENMAS). As informações colhidas nas missões técnicas de desenvolvimento social no Canadá e no Brasil ajudaram na obtenção de conhecimentos para a realização dessa atividade. A *Queen's University* conduziu uma avaliação completa das lições aprendidas no processo, a qual foi anexada para servir de referência para a análise dessa atividade principal.

No início, houve certo grau de resistência à metodologia, o que muitas vezes resultou no atraso da execução e consecução dos objetivos. Além disso, as restrições impostas pelas responsabilidades pessoais de cada um dos participantes no local de trabalho tornaram-se claras e, em algumas ocasiões, a disponibilidade do pessoal do MDS foi limitada. No segundo ano do projeto, decidiu-se que o MDS não continuaria participando no terceiro ano e, conseqüentemente, a atividade foi concluída antes do que havia sido originalmente planejado. Os efeitos da Aprendizagem-Ação sobre o MDS foram registrados em um relatório conclusivo elaborado pela *Queen's University* (o relatório completo foi fornecido como um documento separado) e foram apresentados da seguinte maneira:

Efeitos da Aprendizagem-Ação

- A aprendizagem-ação ajudou a concentrar os participantes na definição de prioridades e ações relacionadas. “É incrível como a ação de monitoramento do SUAS ganhou relevância na agenda da SNAS [Secretaria Nacional de Assistência Social]”. Ao mesmo tempo, no entanto, o acompanhamento dos planos de ação do grupo “foi prejudicado pela rotatividade dos servidores em diferentes cargos ao longo do processo de evolução do

grupo e pelo fato de que alguns membros deixaram o grupo”. O grupo só foi plenamente reconstituído em 2009 e, embora a promoção de quase todos os participantes para cargos mais altos tenha ajudado a defender a causa do projeto de formação de uma rede de monitoramento, a capacidade de se envolver pessoalmente nos planos de ação de acompanhamento foi seriamente comprometida;

- A metodologia de aprendizagem-ação mudou a percepção dos participantes do MDS sobre como trabalhar em grupo – promovendo a interação entre os membros do grupo e, ao mesmo tempo, tornando-se mais paciente, tolerante e mais atento a fim de criar uma dinâmica de grupo de trabalho mais produtiva; e
- A aprendizagem-ação estimulou a resolução coletiva de problemas difíceis enfrentados no local de trabalho.

Insumo 620: Oficina sobre Questões de Diversidade

Diversos componentes da diversidade no âmbito do projeto foram objeto de um enfoque mais intenso. Ao longo do projeto, foram realizadas, no total, três oficinas, que incluíram a participação de todos os parceiros e também a presença de servidores brasileiros da ENAP e das Escolas Parceiras Brasileiras em dois cursos no Canadá. Um curso de diversidade adicional da CSPS foi parcialmente ministrado para um público-alvo mais amplo na ENAP.

A Oficina Internacional sobre Equidade e Diversidade, realizada em 2009, enfocou a elaboração de temas relacionados a gênero, raça e direitos humanos como insumo para a preparação de um documento de discussão para as Escolas de Governo e as Secretarias. O objetivo da oficina foi desenvolver a capacidade da ENAP e das Escolas Parceiras Brasileiras de conceber e ofertar programas de capacitação que levem em conta questões de gênero, raça e diversidade e aperfeiçoar a capacidade do MDS e das Secretarias de desenvolver políticas e programas descentralizados específicos que considerem questões de gênero e diversidade. O aumento da conscientização dos principais beneficiários sobre questões de gênero, raça e diversidade sob uma perspectiva dos direitos humanos foi resultado das excelentes apresentações e discussões realizadas na Oficina sobre Diversidade e nas reuniões da MRPA.

O principal objetivo da Mesa-Redonda de Pesquisa-Ação sobre Diversidade foi desenvolver maneiras alternativas de incluir os temas de diversidade, igualdade de gênero, igualdade racial e direitos humanos nos programas de capacitação das escolas de governo. Esse é um tema de grandes proporções e complexo quando aplicado a escolas de governo. O desafio foi conciliar a base teórica desse tema com sua aplicação prática no contexto da capacitação de servidores. A MRPA foi uma iniciativa bem-sucedida e as seguintes recomendações (discutidas nas reuniões da Mesa-Redonda) foram incluídas na agenda de trabalho das organizações participantes:

- Incluir temas relacionados à diversidade em provas de concursos públicos. Isso provocaria uma reação em cadeia, uma vez que os cursos universitários e preparatórios precisariam incluir temas relacionados a direitos humanos, raça e gênero em seus programas. Esse tema deve ser incluído na agenda do Comitê Gestor da Política de Desenvolvimento de Pessoas, formado pela ENAP e pelas Secretarias de Gestão e Recursos Humanos;

- Incluir o tema de diversidade em cursos iniciais de capacitação e aperfeiçoamento para carreiras sob a responsabilidade de cada escola (por exemplo, carreiras federais de especialistas em políticas públicas e gestores do governo e analistas de planejamento e orçamento). Como resultado da MRPA, a ENAP desenvolveu e implementou um curso sobre “diversidade e políticas públicas”;
- Garantir o acesso de coordenadores e facilitadores das escolas de governo interessadas a cursos de educação a distância da Rede de Educação para Diversidade oferecidos pela Universidade Aberta do Brasil. Esse acesso depende de negociações a serem realizadas com a Secad/MEC, que é favorável à proposta;
- Incentivar a inclusão de propostas relacionadas à diversidade nos Planos de Desenvolvimento das Universidades no que se refere a cursos de capacitação para professores;
- Realizar pesquisas sobre gênero, raça e direitos humanos e divulgar amplamente seus resultados;
- Acompanhar e avaliar os resultados do debate e da articulação, com vistas a buscar alternativas nos cursos de capacitação em diversidade ofertados pela MRPA; e
- Ampliar o público-alvo da educação em direitos humanos para a Secretaria de Direitos Humanos, incluindo não só profissionais de justiça e segurança, mas também agentes estaduais de um modo geral.

A publicação dos resultados da Mesa Redonda de Pesquisa-Ação foi lançada nacionalmente e distribuída a todas as Escolas parceiras. A publicação está disponível em formato impresso no Brasil, bem como no *site* da ENAP em:

http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&Itemid=99999999&gid=3591

É importante observar também que, como resultado da Mesa-Redonda de Pesquisa-Ação sobre Diversidade, a ENAP incluiu a discussão sobre diversidade em diversos programas de capacitação regulares, como, por exemplo:

- Programa de Capacitação Continuada de Carreiras do Ciclo de Gestão: O Curso sobre Diversidade e Políticas Públicas foi elaborado e ministrado em setembro de 2010; e
- Formação de Carreiras de Especialistas em Política Públicas e Gestão Governamental (EPPGG): um painel de discussão sobre diversidade e políticas públicas no governo federal foi realizado em outubro de 2010.

Além disso, em novembro de 2010, onze servidores brasileiros da ENAP e das EPB participaram de dois cursos sobre diversidade no Canadá. Todos os participantes, sem exceção, classificaram seu nível de conhecimento após a atividade de aprendizagem como razoável ou alto. Os participantes compartilharam esse fato na Oficina sobre Diversidade para Facilitadores, realizada na ENAP em dezembro de 2010. Essa oficina reuniu quase 30 facilitadores da ENAP, das EPB e das Secretarias para discutir intervenções didático-pedagógicas relativas a direitos humanos e à diversidade em políticas públicas e a programas de capacitação para servidores por meio do intercâmbio de experiências de capacitação. Os participantes foram incentivados a discutir e

elaborar medidas práticas e orientações pedagógicas que ajudem facilitadores de escolas de governo a incorporar a dimensão da diversidade a suas práticas de capacitação. Espera-se que as técnicas discutidas durante a oficina reflitam um novo comportamento dos facilitadores em sala de aula.

Ainda que bastante confuso no início do projeto de DCG, o componente da diversidade floresceu em um ambiente de aprendizagem com grande potencial. Em decorrência da estratégia da diversidade e da participação em cursos e diversas oficinas, espera-se que os cursos ministrados no Brasil tenham o potencial de incluir componentes da diversidade nos programas de capacitação de servidores. Espera-se como resultado que, agora, fora dos parâmetros do Projeto, a ENAP desenvolva módulos que abordem questões de diversidade e os inclua em cursos específicos. Isso é extremamente animador e um motivo de orgulho para o Projeto Brasil-Canadá. Embora inesperado, ele sempre foi incentivado e provavelmente continuará a ser um resultado muito estimulante do conhecimento adquirido e das práticas compartilhadas entre o Canadá e o Brasil.

Insumo 700: Gestão de Projetos

O início da implementação desse projeto por parte da CSPA foi lento. Ocorreram atrasos na contratação de um Gerente de Projetos da CSPA, em parte porque a pessoa originalmente contratada aceitou um novo cargo após cinco meses do início da implementação e, conseqüentemente, houve a necessidade de realizar um novo processo para preencher a vaga com o recurso adequado. No primeiro ano, a equipe de gestão do projeto tendeu a se concentrar principalmente em questões de gestão e elaboração de relatórios relacionados ao projeto, bem como no planejamento e programação detalhados das atividades do projeto. Isso exigiu que diversas atividades fossem remarcadas para o segundo e terceiro ano, o que resultou em alguns problemas de programação. Além disso, devido ao atraso na execução de algumas atividades, em alguns momentos ficou difícil contar com a participação e o engajamento das partes interessadas. Por exemplo, a Oficina de Desenho Instrucional foi planejada para ser realizada no primeiro ano. No entanto, por conta da CSPA e da mudança de recursos para ministrar esse programa, as atividades foram remarcadas três vezes.

Desde o segundo ano, o projeto vem sendo conduzido por uma equipe central de gestão de projetos forte e coesa (formada por dois representantes da CSPA e três representantes da ENAP que têm uma relação de trabalho excelente e eficaz). A abertura e disposição da equipe para compartilhar experiências, opiniões e conhecimentos ajudou no desenvolvimento e funcionamento dessa unidade. Reuniões presenciais regulares, que foram organizadas para fins de gestão de projetos, permitiram que a equipe da CSPA/ENAP reconhecesse, rapidamente, os estilos e práticas de cada uma das pessoas envolvidas. Foi mencionado na avaliação geral do Projeto que a transição da equipe de gestão de projetos da ENAP no segundo ano provocou atrasos. Essa é uma visão das EPB e não das equipes de gestão do projeto da CSPA e da ENAP. Acredita-se que essa transição foi excepcionalmente tranquila em relação a outras transições, inclusive aquela do lado da CSPA ocorrida no primeiro ano, em decorrência dos indivíduos selecionados na ENAP e das estratégias de comunicação descritas acima.

A gestão do projeto vai além da equipe central e deve levar em conta, também, a função de cada uma das partes interessadas na representação de suas instituições. Foi uma função importante ter um gerente para atuar como representante do projeto em cada instituição. Em algumas ocasiões, no entanto, houve falhas na comunicação com instituições específicas, uma vez que seus representantes ficaram indisponíveis por longos períodos de tempo em virtude de suas responsabilidades diárias.

Insumo 710: Planejamento

O escopo do projeto era muito amplo, o que muitas vezes dificultava a elaboração e conceituação de todos os componentes necessários e das necessidades de todos os atores envolvidos. Há, por exemplo, uma lacuna enorme entre os dois resultados de médio prazo desse projeto, visto que, enquanto um enfoca metodologias de aprendizagem com partes interessadas específicas, o outro se concentra em políticas descentralizadas com partes interessadas completamente diferentes. Em reconhecimento disso, o projeto, contando com a experiência da *Queen's University*, envidou esforços na concepção de atividades e programas personalizados que atendessem às necessidades de todas as instituições envolvidas, com vistas a lograr avanços em ambos os resultados. Há uma área importante que permitiu um certo grau de interesse comum entre os parceiros: o tema da diversidade. Tanto no Brasil quanto no Canadá todos os parceiros foram considerados como partes interessadas nesse tema.

Além disso, em parte devido ao lento início do processo no primeiro ano, o planejamento do segundo e terceiro ano resultou na execução eficiente e eficaz de uma ampla gama de atividades planejadas. De um modo geral, o projeto foi bem-sucedido no sentido de manter a dinâmica de execução e planejamento das atividades. No entanto, nem todos os elementos que haviam sido planejados foram executados com sucesso devido a problemas que surgiram ou a mudanças nas necessidades dos parceiros envolvidos. Entre eles, podemos citar a aplicabilidade limitada de um curso a ser transferido para instituições brasileiras ou o menor compromisso por parte de parceiros específicos por conta de suas próprias pressões institucionais sobre suas responsabilidades profissionais diretas.

Insumo 720: Reuniões Anuais de Avaliação

Todas as reuniões anuais de avaliação foram exitosas, na medida em que ajudaram a estabelecer um vínculo entre os parceiros e solidificar as etapas necessárias para garantir a consecução das metas e do objetivo geral do projeto. Em todas as ocasiões, a equipe da CSPS/ENAP, juntamente com as organizações parceiras, se reuniu para discutir abertamente o progresso do projeto. A equipe de gestão sentiu que essa abordagem aberta com todas as partes interessadas era necessária para planejar melhor as atividades que atenderiam às necessidades de todos os parceiros. Ainda que em algumas ocasiões o *feedback* tenha sido difícil de absorver (a decisão do MDS de interromper sua participação no projeto ou o reconhecimento da falha de comunicação com as EPB), as reuniões anuais sempre promoveram uma maior compreensão e melhorias significativas. Por exemplo, quando o MDS anunciou sua retirada do projeto, a equipe de gestão discutiu rapidamente outras opções, como acrescentar um componente da diversidade e combinar esforços para discutir outros mecanismos para aproveitar os recursos originalmente planejados para o MDS.

C. Aspectos de Sustentabilidade do Projeto

A ENAP e a CSPS foram muito bem-sucedidas no desenvolvimento e implementação de uma abordagem sustentável para o projeto Brasil-Canadá. Os cursos e novas metodologias transferidos para os parceiros brasileiros sempre envolveram sessões de discussão e atividades de capacitação personalizadas para coordenadores e facilitadores de cursos. Essa prática permitiu que todos os parceiros fortalecessem sua capacidade de ministrar novos programas de capacitação utilizando seu próprio quadro de pessoal. Diversas atividades demonstram essa abordagem centrada na sustentabilidade. Entre elas, podemos citar as seguintes:

- Atividades/resultados em diversidade – a implementação de atividades voltadas à promoção da diversidade (como a Oficina Internacional, a Mesa-Redonda de Pesquisa Ação, a participação em dois cursos de diversidade no Canadá e a oficina de diversidade para facilitadores) resultou em uma publicação sobre diversidade, na inclusão de questões de diversidade em dois programas de capacitação regulares da ENAP e no compromisso das Escolas Parceiras Brasileiras de atualizar seus cursos no sentido de incorporar questões da diversidade;
- Atividades/resultados em aprendizagem-ação – a participação do MDS no processo de aprendizagem-ação resultou no desenvolvimento de uma rede descentralizada para monitoramento dos resultados dos programas de redução da pobreza administrados pelos níveis federal, estadual e municipal de governo. A rede tem mais de 500 usuários registrados. Uma equipe de implementação interministerial foi criada para: mobilizar recursos; fortalecer o projeto nos estados mantendo os membros mobilizados por meio de eventos específicos; criar conteúdos de interesse para membros da rede; incentivar o intercâmbio de dados, informações e experiências por meio de oficinas regionais e nacionais; e prestar apoio operacional contínuo à plataforma web; e
- Formação de Formadores do Curso Liderança para o Futuro – a implementação do programa de formação de formadores para o Curso Liderança para o Futuro permitiu à ENAP começar uma abordagem completamente nova para a capacitação de facilitadores de cursos de liderança. O intercâmbio entre especialistas canadenses e brasileiros resultou em um novo modelo de formação de facilitadores, que envolve uma seleção cuidadosa dos candidatos adequados, atividades de simulação de papéis, desenvolvimento de guias do facilitador e disseminação de técnicas de facilitação comprovadas ou melhoradas. Essa metodologia será incorporada e colocada em prática na ENAP em futuros programas de formação de formadores.

Uma das recomendações da avaliação do projeto é que a ENAP desenvolva uma estratégia para compartilhamento das metodologias e cursos transferidos para um grupo mais amplo de escolas parceiras, incluindo abordagem para assegurar a continuidade da estratégia de sustentabilidade desenvolvida no projeto.

D. Considerações Políticas

Inicialmente, houve alguma confusão quanto ao papel das instituições parceiras na estrutura de governança. Ao desenvolver determinadas partes do Plano de Implementação do Projeto (PIP)

em junho de 2008, por exemplo, todos os parceiros participaram da reavaliação da Análise da Matriz Lógica (AML). Esse processo envolveu um longo período de colaboração com diversos parceiros em torno de inúmeras minutas do mesmo documento. Deve-se observar que, embora demorado, tratou-se de um processo natural para familiarizar as equipes gestoras de diferentes instituições com os fundamentos lógicos do Projeto. A função de cada instituição parceira foi esclarecida durante a Missão de Planejamento Inicial ao Canadá, realizada em novembro de 2008, e está definida no PIP.

Outros desafios relacionados à execução de atividades do projeto referem-se à disponibilidade de recursos e participantes devido a uma série de questões, como, por exemplo, as eleições federais e municipais no Brasil e restrições à disponibilidade de recursos canadenses. No entanto, o projeto respondeu a esses desafios de maneira ágil e foi bem-sucedido no processo de realinhamento e planejamento para garantir que todos os resultados continuassem a ser alcançados.

Para evitar quaisquer restrições em decorrência das eleições brasileiras de 2010, algumas atividades foram priorizadas e outras adiadas. De um modo geral, as eleições no Brasil não impuseram restrições significativas à disponibilidade de participantes numa base individual e caso a caso e, de um modo geral, o progresso e a divulgação das atividades não foram afetados em consequência da atmosfera política.

E. Programação, Dificuldades e Ações Corretivas

Ao longo do projeto, alguns desafios foram enfrentados para realinhar as estratégias e atividades.

No primeiro ano do projeto, um tempo excessivamente longo foi dedicado para construir e estabelecer relações entre os parceiros. Consequentemente, diversas atividades foram adiadas para o segundo e terceiro ano, o que exigiu a adoção de uma abordagem coordenada para uma gestão colaborativa e eficaz. A despeito do fato de que as equipes do projeto da ENAP e da CSPS foram totalmente alteradas no segundo ano, 21 atividades foram concluídas com êxito nesse período.

As principais ações corretivas consistiram no realinhamento do cronograma ou na substituição de atividades. A equipe do projeto conseguiu administrar com sucesso as expectativas orçamentárias e dos parceiros para que os resultados pudessem ser logrados sem perder de vista os fundamentos lógicos do projeto.

Alguns outros desafios que merecem destaque são os seguintes:

- A decisão do MDS de não continuar como parceiro do projeto pelo fato de que diversos membros da equipe foram promovidos e ficou cada vez mais difícil para os membros conciliarem suas responsabilidades profissionais com quaisquer expectativas adicionais em relação ao processo de aprendizagem-ação. Um relatório de avaliação foi elaborado para analisar os resultados alcançados pelo Grupo de Aprendizagem-Ação no MDS e novas atividades (cursos sobre diversidade no Canadá e uma oficina sobre Diversidade para Facilitadores) foram implementadas utilizando o orçamento restante da atividade de aprendizagem-ação;

- Foi difícil mensurar alguns indicadores operacionais do PIP – demasiadamente amplos e difíceis de refletir adequadamente os resultados em um curto período de tempo. Os parceiros observaram que a avaliação de impacto só poderia ser efetivamente realizada após cinco anos. Devido ao problema com os indicadores, mudanças foram introduzidas, como, por exemplo, redirecionar o foco desses indicadores para atividades que pudessem ser relacionadas aos resultados. Um consultor em avaliação foi contratado para realizar uma avaliação geral do projeto;
- Mudanças nas equipes de coordenação nas EPB, na ENAP e na CSPS resultaram em uma curva de aprendizagem para pessoas novas e na falta de transferência de alguns conhecimentos do passado;
- Diferenças no calendário orçamentário do Brasil e do Canadá (o orçamento dos parceiros no Brasil é definido em dezembro, enquanto o orçamento do Projeto é definido em abril);
- Implementação de novas metodologias de aprendizagem que exigem materiais não usuais – por exemplo, cursos LRA e Liderança Dinâmica, levaram a algumas dificuldades em questões jurídicas nas EPB.

F. Dificuldades Logísticas:

Em geral, o projeto foi bem-sucedido na resolução da maioria, senão da totalidade, dos problemas. Em alguns momentos, houve dificuldades no processo de transferência de recursos financeiros pela Embaixada Canadense para efetuar pagamentos no Brasil. Por vezes, devido a circunstâncias externas, principalmente nos últimos meses do projeto, houve atrasos na finalização de pagamentos de fornecedores.

G. Questões de Relações Públicas

Diversas instituições envolvidas no projeto sempre foram eficazes na postagem das atividades e eventos do projeto em seus *sites*. A ENAP, a FUNDAJ, a ESCOLAGOV e a *Queen's University* são algumas das instituições que fizeram referência ao projeto.

Houve várias oportunidades para promover o projeto junto ao público. Por exemplo, a equipe gestora do projeto da *Canada School* realizou uma atividade conhecida como “Almoçar e Aprender” e fez um convite a todos os órgãos governamentais canadenses e aos parceiros brasileiros por webcast. Outro evento que trouxe reconhecimento público foi a primeira missão do Concurso Inovação realizada em Whitehorse, Yukon. A imprensa local foi convidada a participar de uma das sessões e realizar um período de perguntas e respostas com os participantes brasileiros. Em outra ocasião (novembro de 2008), foi organizada uma recepção na Embaixada do Brasil em Ottawa, onde membros locais do Parlamento foram convidados para falar e se reunir com uma delegação formada por 20 membros do projeto. Em 2010, a ENAP produziu uma revista exclusivamente sobre o Projeto Brasil-Canadá para celebrar dois anos de atividades. Todas as atividades principais que haviam sido concluídas foram incluídas e a revista foi distribuída para todos os parceiros envolvidos no projeto e para o pessoal da ENAP. Por fim, como uma das últimas atividades do projeto, um Documentário sobre Lições Aprendidas foi compilado, o qual reuniu declarações de aproximadamente 30 partes interessadas, especialistas e

participantes do projeto. Esse produto foi disponibilizado para os Parceiros e será mantido na *Canada School of Public Service* e na ENAP.

H. Avaliação da Sinergia entre o Projeto e Outros Projetos Financiados pela CIDA

Não houve uma sinergia direta entre o Projeto de Governança e outros projetos financiados pela CIDA envolvidos na iniciativa KEEP. Não houve comunicação ou disponibilização de informações por parte da CIDA sobre outros projetos que estão sendo executados no Brasil.

No escritório internacional da CSPA, no entanto, muitas vezes houve uma sinergia na função de elaboração de relatórios do projeto do Brasil com outros projetos financiados pela CIDA que estão sendo implementados pela *Canada School*. Por exemplo, no estabelecimento de Acordos Administrativos para o Mali e para o Caribe, o projeto do Brasil foi frequentemente apontado como exemplo. Além disso, quando o Brasil estava desenvolvendo relatórios para a CIDA, principalmente na fase inicial do Projeto, relatórios anteriores de GpR usados em projetos financiados pela CIDA com a China e a Rússia foram utilizados como referência para a elaboração dos Relatórios do Brasil.

4 Análise Financeira do Projeto

A. Análise de Previsões Financeiras Comparadas aos Desembolsos Efetivos

Tabela 2: Despesas por Código da CIDA

QUARTERLY FINANCIAL REPORT AND BUDGETARY FORECAST - March 31 2011 FY:2010-2011 Adjusted for EBP/EI Change (by line item)											
Project Number: A-21870-010-PR1		Supplier Number: 10520		Date: 07/04/2011							
Agreement Numb 7050234		GST Reg.: N/A									
Line Item Breakdown	Project Budget	Revised Budget Per Amend #1	Previous Expenditures	CURRENT FISCAL YEAR					Total for the CFY	Variance %	Total Expenses
				Original Budget Est.	Q1 Expenditures	Q2 Expenditures	Q3 Expenditures	Q4 Expenditures			
Lead Partners Salaries											
Project Management Staff											
01a CSPS Project Manager (ES-05)	\$244,530	\$260,503	\$175,109	\$46,941	\$17,333	\$10,514	\$11,104	\$25,373	\$64,323	37.03%	\$239,432
01c CSPS Project Officer (ES-02)	\$264,660	\$264,660	\$195,985	\$67,529	\$17,602	\$20,646	\$16,959	\$11,716	\$66,923	-0.90%	\$262,908
Subtotal:	\$509,190	\$525,163	\$371,094	\$114,471	\$34,935	\$31,160	\$28,063	\$37,089	\$131,246	14.66%	\$502,340
Project Personnel											
03b CSPS SME (PE-06)	\$190,057	\$201,122	\$160,908	\$8,235	\$1,607	\$1,607	\$0	\$0	\$3,214	-60.98%	\$164,122
03d CSPS SME (EX-03)	\$10,970	\$23,501	\$12,240	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	0.00%	\$12,240
Subtotal:	\$201,027	\$224,623	\$173,148	\$8,235	\$1,607	\$1,607	\$0	\$0	\$3,214	-60.98%	\$176,362
Other Partners Salaries											
04b OGD SME (EX-01)	\$45,448	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	0.00%	\$0
04c OGD SME (ES-06)	\$63,578	\$6,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	0.00%	\$0
Subtotal:	\$109,026	\$6,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	0.00%	\$0
Canadian Outside Consultants											
08a External Canadian Consultant	\$6,000	\$25,610	\$0	\$15,500	\$0	\$0	\$0	\$13,500	\$13,500	N/A	\$13,500
08c University Profs	\$109,800	\$126,150	\$68,580	\$32,000	\$17,700	\$18,000	\$0	\$5,760	\$41,460	N/A	\$110,040
09a Local Brazilian Consultant	\$62,658	\$110,000	\$52,420	\$45,000	\$3,543	\$13,828	\$45,270	\$5,893	\$68,533	52.30%	\$120,953
09b Local Gender Consultant	\$24,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	0.00%	\$0
Subtotal:	\$202,458	\$261,760	\$121,000	\$92,500	\$21,243	\$31,828	\$45,270	\$25,153	\$123,493	33.51%	\$244,493
Direct Expenses in Canada											
10a Airfare	\$220,000	\$180,000	\$172,463	\$26,000	\$707	\$642	\$1,598	\$7,469	\$10,416	-59.94%	\$182,880
10b Accomodations	\$18,560	\$40,346	\$43,905	\$6,500	\$746	\$2,282	\$37,738	\$0	\$40,765	527.16%	\$84,671
10c Travel per diems	\$17,403	\$22,000	\$17,255	\$4,500	\$644	\$643	\$24,408	\$0	\$25,695	470.99%	\$42,949
12(C) Passport / VISAs	\$900	\$300	\$333	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	0.00%	\$333
10e Conference Room Rental	\$1,200	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$19,262	\$0	\$19,262	0.00%	\$19,262
10g Local Transportation	\$3,210	\$10,000	\$10,081	\$3,200	\$285	\$125	\$3,201	\$866	\$4,476	39.87%	\$14,557
10i Course Fees & Other	\$59,300	\$65,000	\$22,858	\$55,500	\$563	\$0	\$71,948	\$0	\$72,511	30.65%	\$95,369
Subtotal:	\$320,573	\$317,646	\$266,895	\$95,700	\$2,944	\$3,691	\$158,155	\$8,335	\$173,125	80.90%	\$440,020
Direct Expenses In-Country											
11a Airfare	\$114,000	\$205,000	\$95,144	\$110,000	\$41,400	\$5,234	\$52,479	\$22,868	\$121,981	10.89%	\$217,126
11b Accomodations	\$28,000	\$50,300	\$17,420	\$41,000	\$0	\$0	\$1,039	\$2,745	\$3,783	-90.77%	\$21,204
11c Travel per diems	\$18,500	\$40,000	\$12,742	\$28,000	\$3,586	\$0	\$1,293	\$2,053	\$6,933	-75.24%	\$19,675
12b Passport / VISAs	\$0	\$0	\$370	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	0.00%	\$370
11g Conference Room Rental	\$7,650	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	0.00%	\$0
11i Local Transportation	\$1,660	\$2,000	\$1,394	\$500	\$0	\$0	\$47	\$214	\$260	-47.96%	\$1,654
11j Support to BPS - Capacity Dev.	\$46,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	0.00%	\$0
Subtotal:	\$215,810	\$297,300	\$127,071	\$179,500	\$44,986	\$5,234	\$54,858	\$27,880	\$132,958	-25.93%	\$260,028
Other Project Expenses											
12a Training Material	\$25,149	\$15,000	\$9,994	\$9,500	\$8,583	\$0	\$0	\$781	\$9,364	-1.43%	\$19,359
12b Telecommunications	\$4,500	\$2,500	\$2,239	\$1,750	\$519	\$183	\$167	\$186	\$1,056	-39.66%	\$3,295
12c Courier / Shipping	\$6,400	\$1,000	\$389	\$500	\$0	\$277	\$0	\$0	\$277	-44.67%	\$665
12d Simultaneous Translation	\$68,400	\$95,000	\$73,111	\$35,000	\$0	\$0	\$15,840	\$2,196	\$18,037	-48.47%	\$91,148
12e Written Translation	\$32,500	\$95,000	\$102,131	\$26,500	\$0	\$6,285	\$13,636	\$9,090	\$29,011	9.48%	\$131,142
12f Printed Materials	\$4,501	\$4,008	\$600	\$0	\$0	\$0	\$0	\$830	\$830	0.00%	\$1,430
12g Supporting material	\$0	\$0	\$121	\$3,150	\$2,155	\$19	\$0	\$0	\$2,173	-31.00%	\$2,294
12i Miscellaneous	\$0	\$0	\$1,949	\$900	\$957	\$0	\$473	\$1,099	\$2,529	181.05%	\$4,478
Subtotal:	\$141,450	\$212,508	\$190,534	\$77,300	\$12,214	\$6,764	\$30,117	\$14,182	\$63,277	-18.14%	\$253,811
Salary Adjment - Previous Year											
			-\$46,763								-\$46,763
TOTAL (excluding GST):											
		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0		\$0
Estimated GST											
		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0		\$0
TOTAL CIDA CONTRIBUTION:											
	\$1,699,534	\$1,845,000	\$1,202,978	\$567,706	\$117,930	\$80,284	\$316,462	\$112,638	\$627,314	10.50%	\$1,830,292

Note: CSPS Salary mark-ups have been adjusted by a reduction of 30%. This means that the original mark-up of 70% has been reduced to 40%

Tabela 3 Orçamentos e Despesas das Atividades por Ano, Financiamento da CIDA

	Atividade	Planejado	Efetivo	Varição
Ano 1	122 Estabelecimento de uma Comunidade de Prática	\$5.160	\$5.175	-0,29%
Ano 1	212 Transferência do curso Liderança: Reflexão e Ação (LRA) para Escolas Parceiras – Comparecimento na ENAP	\$2.400	\$1.424	40,67%
Ano 1	214 Transferência do curso Gestão do Desempenho Humano - Na ENAP	\$2.400	\$1.424	40,67%
Ano 1	221 Participação no curso Liderando Estrategicamente na CSPS	\$35.000	\$15.172	56,65%
Ano 1	251 Aquisição de Materiais de Referência sobre Gestão de Políticas Públicas	\$3.539	\$968	72,65%
Ano 1	311 Missão Técnica de Pesquisa n.1 - no Canadá	\$35.000	\$26.737	23,61%
Ano 1	411 - 412 Primeira Missão de Planejamento e Lançamento da Aprendizagem-Ação - Brasil	\$30.489	\$25.469	16,46%
Ano 1	621 Estratégia da Diversidade	\$0	\$0	0,00%
Ano 1	700 Gestão do Projeto - Ano 1	\$181.730	\$203.262	-11,85%
Ano 1	711 Missão do PIP e Oficina sobre GpR	\$56.480	\$58.075	-2,82%
Ano 1	712 Missão Canadense de Planejamento Inicial	\$97.775	\$82.803	15,31%
Total Ano 1		\$449.973	\$420.509	6,55%
Ano 2	111 MRPA e Café com Debate	\$3.040	\$7.466	-145,59%
Ano 2	113 Café com Debate nas EPB	\$5.000	\$0	100,00%
Ano 2	121 Oficina sobre Aprendizagem Mista	\$0	\$16.262	0,00%
Ano 2	123 Desenvolvimento Conjunto - Eliminado conforme acordo entre a CSPS e a ENAP por ser abrangido por outra atividade			
Ano 2	123b) Oficina sobre Planejamento e Implementação de Projetos de Capacitação a Distância	\$7.080	\$3.637	48,63%
Ano 2	211 Desenho Instrucional	\$46.048	\$61.260	-33,04%
Ano 2	213 Oferta do curso LRA na ENCE/IBGE	\$13.229	\$9.656	27,01%
Ano 2	215 Oferta do curso GDH nas EPB	\$6.088	\$6.690	-9,89%
Ano 2	216 Participação no curso IRM na ENAP	\$6.088	\$0	100,00%
Ano 2	217 Oferta do curso IRM na ESCOLAGOV	\$6.238		100,00%

Tabela 3 Orçamentos e Despesas das Atividades por Ano, Financiamento da CIDA

	Atividade	Planejado	Efetivo	Varição
Ano 2	218: Transferência do curso CPPD para Escolas Parceiras – Comparecimento na ENAP - Cancelado	\$0	\$0	0
Ano 2	219: Transferência do curso CPPD para Escolas Parceiras – Oferta do Curso nas EPB - Cancelado	\$0	\$0	0
Ano 2	222 Adaptação do curso Liderando Estrategicamente na ENAP	\$64.375	\$52.303	18,75%
Ano 2	224 Participação no curso Liderança Orientada para Resultados	\$55.895	\$53.793	3,76%
Ano 2	225 Adaptação do curso Liderança Orientada para Resultados	\$58.660	\$49.011	16,45%
Ano 2	225b) Sessão de compartilhamento de conhecimentos sobre liderança com Michel Bourdon	\$22.501	\$28.399	-26,21%
Ano 2	227 Participação no curso <i>Coaching</i> para uma Liderança Eficaz	\$39.288	\$24.715	37,09%
Ano 2	241 Adaptação/Tradução de Publicações Canadenses	\$4.880	\$158	96,76%
Ano 2	252 Aquisição de mat. de ref. sobre Gestão de Políticas Públicas	\$6.267	\$2.187	65,10%
Ano 2	313 Prêmio Inovação Ano 2	\$14.980	\$22.397	-49,51%
Ano 2	315 Missão Técnica de Pesquisa sobre Estudos de Caso	\$39.800	\$16.612	58,26%
Ano 2	413. Primeira Missão da Aprendizagem-Ação ao Brasil	\$40.275	\$44.350	-10,12%
Ano 2	414 Segunda Missão da Aprendizagem-Ação ao Brasil - o MDS não estava pronto	\$36.595	\$0	100,00%
Ano 2	511 Primeira Missão da Aprendizagem-Ação ao Canadá (Vancouver)	\$118.370	\$117.044	1,12%
Ano 2	611 MRPA sobre Diversidade e Escolas de Governo	\$26.615	\$30.486	-14,54%
Ano 2	621b) Oficina sobre Diversidade	\$54.377	\$70.609	-29,85%
Ano 2	721 Ano 1 Reunião de Avaliação	\$22.878	\$26.899	-17,58%
Ano 2	731 Capacitação em Gestão de Projetos - Eliminado conforme acordo entre a CSPS e a ENAP			
Ano 2	733 Gestão do Projeto - Ano 2	\$180.066	\$169.535	5,85%
Total Ano 2		\$878.633	\$813.469	7.42%

Tabela 3 Orçamentos e Despesas das Atividades por Ano, Financiamento da CIDA

	Atividade	Planejado	Efetivo	Varição
Ano 3	113 Café com Debate nas EPB (Operações no Brasil)	\$3.200	\$0	0,00%
Ano 3	124 Análise de servidores que participam de cursos a distância - Reduzido à análise de dados	\$24.850	\$10.757	56,71%
Ano 3	125: Apoio ao Seminário Nacional Brasileiro sobre Educação a Distância para a Rede de Escolas de Governo: julho de 2010 - Cancelado	\$21.850	\$0	0,00%
Ano 3	126 Programa de Liderança Avançada - Nova Atividade	\$3.037	\$2.859	5,88%
Ano 3	127 Programa i-Liderança - Nova Atividade	\$3.037	\$2.625	13,55%
Ano 3	217b) Transferência de cursos da CSPS / ENAP para Escolas Parceiras (IRM)	\$4.750	\$13.049	-174,72%
Ano 3	223 Formação de Formadores: Liderança para o Futuro	\$114.420	\$120.717	-5,50%
Ano 3	226 Oferta do Curso Liderança Dinâmica na Escola Parceira (2)	\$3.862	\$4.661	-20,69%
Ano 3	229 Formação de Formadores. Liderança Dinâmica no Pará	\$13.600	\$0	100,00%
Ano 3	228 Adaptações do Curso <i>Coaching</i> para uma Liderança Eficaz - Cancelado pela ENAP	\$50.254	\$0	100,00%
Ano 3	231 Apoio às EPB em iniciativas de desenvolvimento de capacidades (231 - 236)	\$13.400	\$9.510	29,03%
Ano 3	241 Tradução/Adaptação/Publicação de Documentos, Textos e Manuais	\$731	\$0	100,00%
Ano 3	242: Publicação sobre registro de trabalho de estudos de caso	\$18.000	\$18.000	0,00%
Ano 3	253 Aquisição de Materiais de Referência sobre Gestão de Políticas Públicas (Ano 3)	\$4.960	\$5.108	-2,99%
Ano 3	312 2ª Missão de Pesquisa ao Canadá	\$9.956	\$8.514	14,49%
Ano 3	314 Prêmio Inovação (para o Canadá)	\$5.593	\$7.581	35,55%
Ano 3	316 2ª Oficina sobre a Metodologia de Estudos de Caso	\$26.045	\$26.325	-1,08%
Ano 3	317 Capacitação em Estudos de Caso	\$24.360	\$37.340	-53,28%
Ano 3	512: Lições Aprendidas – Encerramento da Aprendizagem-Ação	\$8.000	\$20.154	37,10%
Ano 3	622 Oficina para desenvolver um programa de diversidade na ENAP	\$29.123	\$31.084	-151,92%
Ano 3	623 Oferta do Curso Diversidade, Visão e Ação - Canadá	\$72.870	\$81.333	11,61%
Ano 3	722 Ano 2 Reunião de Avaliação no Brasil	\$19.288	\$17.308	10,26%
Ano 3	723 Ano 3 Reunião de Avaliação no Brasil	\$18.924	\$32.515	-71,82%
Ano 3	734 Custos relacionados à Gestão do Projeto - Ano 3	\$123.826	\$177.873	-43,64%
Total Ano 3		\$617.936	\$627.314	-1,52%
Total Projeto		\$1.946.542	NA – Favor consultar Tabela 1 para as despesas totais	

Obs.: A diferença nos valores totais para os Anos 1 e 2 da Tabela 2 deve-se aos reajustes salariais mencionados abaixo

B. Justificativa de Variações de 15% ou -15% ou Superiores

As rubricas orçamentárias que variaram (+/-) 15% podem ser explicadas da seguinte maneira:

Equipe Gestora do Projeto da CSPS (-14,66%):

- No terceiro ano do projeto, a CIDA constatou que o Pacote de Benefícios para Funcionários (EBP) estava sendo contabilizado duas vezes nas alocações do Conselho do Tesouro. Por essa razão, o reajuste salarial do pessoal da CSPS foi reduzido de 70% para 40%, retroativamente ao início do projeto. Isso reduziu drasticamente o orçamento de despesas com salários e limitou as despesas gerais planejadas em relação ao valor orçamentário do projeto, que não foi reduzido de forma correspondente.

Pessoal do Projeto da CSPS (-60,98%)

- Quando o projeto avançou do segundo para o terceiro ano, a nossa abordagem de mobilização e remuneração de especialistas da CSPS mudou. Antes, o que fazíamos era remunerar os salários desses indivíduos, mas, posteriormente, passamos a utilizar as taxas dos cursos para pagar seus salários. Começamos a custear a inscrição dos cursos personalizados que estavam sendo ofertados, como o curso de Diversidade no Brasil e o curso Formação de Formadores em Ottawa.

Despesas Diretas no Canadá (+80,90%) e Despesas Diretas no País (- 25,93%)

Decidimos agrupar essas duas Categorias Orçamentárias porque as despesas são quase a imagem invertida uma da outra (por exemplo, passagens aéreas no país contra hospedagem no Canadá).

Há duas razões para a variação das despesas:

- Flutuações nos preços das companhias aéreas, sobretudo entre o Canadá e o Brasil, tornaram muito difícil prever, com precisão, o montante de recursos que seria necessário; e
- Uma mudança significativa nos planos de viagem para a ENAP e as EPB virem para o Canadá ocorreu quase no término das atividades do programa. Uma sessão de “Formação de formadores” seria realizada em Brasília para 16 brasileiros que formariam uma equipe de multiplicadores para capacitar 1400 gerentes do INSS no curso “Liderança para o Futuro”. No último momento, a facilitadora canadense escolhida sofreu um acidente e quebrou o quadril, e a facilitadora de apoio relutou em viajar para o Brasil na época devido a uma grave doença contraída por seu parceiro. Consequentemente, decidimos trazer a equipe brasileira para o Canadá e o trabalho foi conduzido com a facilitadora de apoio.

Outras Despesas do Projeto (18,36%)

- A variância dessa Categoria Orçamentária deve-se quase inteiramente às exigências de tradução, tanto simultânea como escrita. À medida que o projeto tornou-se mais bem-sucedido, houve uma necessidade cada vez maior de traduzir documentos. O mesmo se

aplica à tradução simultânea – quanto maior a necessidade por novos materiais, maior o número de interações entre brasileiros e canadenses.

C. Outras Informações sobre Aspectos Administrativos e Financeiros do Projeto

- Analisando as previsões orçamentárias dos desembolsos efetivos definidos acima, estima-se que o valor total para o quarto trimestre do Ano 3 seja de US\$ 58.600;
- A mudança no reajuste permitido, como observado acima, distorce o orçamento para fins de comparação de despesas. Se o orçamento total do projeto fosse reduzido pelo montante devolvido à CIDA, US\$ 52.591, os gastos do projeto totalizariam 92% do orçamento revisado; e
- Quase 35% das despesas dos projetos foram efetuadas no Brasil por meio da Embaixada Canadense. Embora esse serviço tenha sido muito valorizado, eventualmente ocorreram alguns problemas na pontualidade do processamento dessas transações.

D. Contribuições em Espécie

A tabela a seguir foi inserida para demonstrar as contribuições dos parceiros do Projeto às atividades. As contribuições são apresentadas em dólares canadenses.

Tabela 4: Contribuições dos parceiros em dólares canadenses:

Parceiro	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Contribuição Total
ENAP	\$ 233.910,66	\$ 296.416,47	\$ 178.611,90	\$ 708.939,03
EPB	\$ 44.997,43	\$ 140.335,63	\$ 75.272,31	\$ 260.605,37
Secretarias	\$ -	\$ 20.808,00	\$ -	\$ 20.808,00
MDS	\$ -	\$ 3.400,00	\$ -	\$ 3.400,00
TOTAL				\$ 993.752,40

5 Descrição dos Direitos de Propriedade Intelectual (Inclusive Licenciamento)

A. Acordo com a CIDA

No início do projeto, a CSPS se comprometeu a fazer uma doação de propriedade intelectual no valor de US\$ 1 milhão como contribuição em espécie para o Projeto. Na seção 21 do Acordo Administrativo Interministerial entre a CSPS e a CIDA, “propriedade intelectual” é definida como:

21.1 Qualquer trabalho criado no âmbito do Acordo – a CSPS descreverá todos os trabalhos criados no âmbito do Acordo no Relatório Narrativo Final. A descrição,

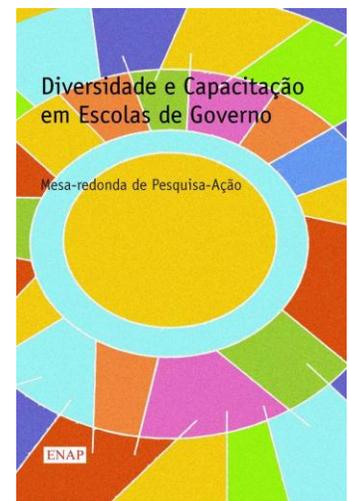
aprovada pela CIDA e assinada pelos respectivos representantes da CIDA e da CSPS, é considerada parte integral desse Acordo.

B. Trabalhos Recém-Criados

O Projeto Brasil-Canadá de Desenvolvimento de Capacidade de Governança foi bem-sucedido na criação de dois trabalhos no âmbito do Acordo. A descrição e o título de cada trabalho são os seguintes:

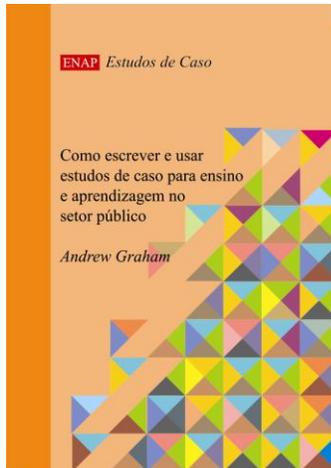
No âmbito da Atividade 214: “Tradução/Adaptação/Publicação de Documentos, Textos e Manuais”, há dois resultados de curto prazo a serem descritos.

O primeiro refere-se a uma publicação que resultou da Atividade 112 – “Mesa-Redonda de Pesquisa-Ação sobre Diversidade e Capacitação”, realizada de 15 de julho a 10 de dezembro de 2009. Os principais objetivos da Mesa-Redonda de Pesquisa-Ação sobre Diversidade e Capacitação em Escolas de Governo, coordenada pela ENAP, foram discutir possibilidades e desenvolver alternativas para incluir o tema da diversidade em programas de capacitação e desenvolvimento ofertados em escolas de governo. As discussões da MRPA basearam-se nos principais resultados da atividade 621, “Oficina Internacional sobre Equidade e Diversidade no Serviço Público: Gênero, Raça e direitos Humanos”, que foi realizada na ENAP nos dias 19, 20 e 21 de maio de 2009, com especial atenção a dois aspectos, a saber, as dimensões da capacitação dos servidores e da formação de facilitadores. Como resultado dessas discussões, que ocorreram em cinco fóruns de discussão distintos na ENAP, o texto “Diversidade e Capacitação em Escolas de Governo” foi publicado.



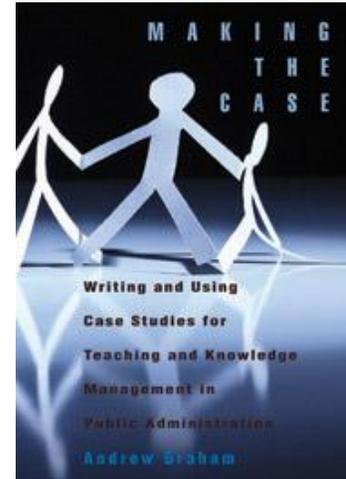
O objetivo desse texto é registrar discussões sobre o tema da diversidade no que se refere a aspectos relacionados à capacitação de servidores. Essa publicação é uma primeira tentativa de enfocar aspectos do tema da diversidade que se referem especificamente a escolas de governo brasileiras. Seu objetivo é abordar o tema além de áreas e públicos limitados e permitir que todos os servidores em todas as esferas e níveis de poder o compreendam e o abracem. A publicação foi lançada nacionalmente no Brasil em junho de 2010 em uma Conferência Nacional sobre Educação a Distância e disponibilizada a todas as Escolas de Governo Brasileiras presentes. A publicação também está disponível na internet no seguinte endereço:
http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&Itemid=99999999&gid=3591

A segunda publicação, que contribuiu para a Atividade 241, foi desenvolvida como um componente da Atividade 316, “Oficina sobre Estudos de Caso”. No primeiro e segundo ano do projeto, foram realizadas duas missões técnicas de pesquisa (Atividades 311 e 312) ao Canadá com o objetivo de obter um entendimento do uso de estudos de caso para fins de ensino e capacitação no serviço público. Como resultado, foram realizadas duas oficinas em Brasília sobre o desenvolvimento de estudos de caso para serem usados para fins de capacitação.



Andrew Graham, professor da *Queen's University*, é especialista no desenvolvimento e redação de estudos de caso e foi o principal especialista temático dessa iniciativa. O professor Graham, em colaboração com a equipe de comunicação e pesquisa da ENAP, desenvolveu materiais que foram usados nas oficinas sobre estudos de caso. Após a realização das oficinas, o material usado foi reunido e editado para ser compilado em uma publicação a qual foi disponibilizada para compra tanto em português como em inglês.

A publicação foi desenvolvida principalmente para educadores e autoridades governamentais que desejam utilizar estudos de caso para compartilhar conhecimentos. Esse livro enfoca o uso, redação e ensino de estudos de caso sobre a administração pública e a sua versão em inglês pode ser adquirida no seguinte *site*: <http://mqup.mcgill.ca/book.php?bookid=2608>



O livro foi publicado no Canadá pela Editora *McGill-Queen's University* e o Projeto Brasil-Canadá é mencionado na seção “Agradecimentos” da publicação. Além disso, o livro foi publicado na ENAP e está disponível também em português.

C. Trabalhos Adaptados:

Além dos trabalhos recém-criados, a Atividade 241, “Tradução/Adaptação/Publicação de Documentos, Textos e Manuais”, também leva em conta a adaptação de materiais de cursos. Isso se aplica a duas atividades importantes do projeto: a Atividade 222, a adaptação do curso “*Leading Strategically*”; e a Atividade 225, “*Leading for Results*”. Ambos os cursos foram doados pela CSPS como uma contribuição em espécie no âmbito do projeto. Além disso, cada curso foi substancialmente adaptado para que se adequasse ao contexto do serviço público brasileiro e a ENAP e as EPB serão os veículos da oferta dos cursos. Os nomes dos cursos mudaram como parte desse processo de adaptação. “*Leading Strategically*” agora será chamado no Brasil de “Liderança para o Futuro”, enquanto o curso “*Leading for Results*” foi renomeado para “Liderança Dinâmica”. Conforme definido em sua Carta de Entendimento, assinada pela ENAP, todas as seis EPB e a CSPS, a *Canada School of Public Service* estipulou condições específicas para o uso desses materiais e essas seções da Carta de Entendimento foram desenvolvidas como um documento separado.

D. Considerações Adicionais:

Frutos do Projeto Brasil-Canadá sobre a Excelência no Setor Público, conduzido anteriormente, os itens adicionais de propriedade intelectual permanecem em vigor. No âmbito do projeto anterior, três cursos foram transferidos com sucesso para serem ministrados no contexto do

serviço público brasileiro e continuam a ser usados até hoje para capacitar servidores. Esses cursos, de propriedade da Canada School, são “Liderança: Reflexão e Ação”, “Papel do Gerente na Gestão do Desempenho de Equipes” e “Gestão Integrada na Administração Pública”. Além de ser transferido para a ENAP no primeiro projeto da relação entre o Brasil e o Canadá, cada um desses cursos foi incluído em atividades adicionais durante o segundo projeto da relação Brasil-Canadá por meio do estabelecimento das seguintes atividades de transferência para cada uma das Escolas Parceiras Brasileiras. As atividades que incorporaram os cursos da *Canada School* no âmbito desse projeto são as seguintes:

- Atividade 212: Transferência do Curso Liderança: Reflexão e Ação para Escolas Parceiras - Participação no Curso na ENAP (A1)
- Atividade 213: Transferência do Curso Liderança: Reflexão e Ação para Escolas Parceiras - Oferta do Curso em EPB (A2)
- Atividade 214: Transferência do Curso Papel do Gerente na Gestão do Desempenho de Equipes para Escolas Parceiras – Participação no Curso na ENAP (A1)
- Atividade 215: Transferência do Curso Papel do Gerente na Gestão do Desempenho de Equipes para Escolas Parceiras – Oferta do Curso em EPB (A2)
- Atividade 216: Transferência do Curso Gestão Integrada na Administração Pública para Escolas Parceiras – Participação no Curso na ENAP (A2)
- Atividade 217: Transferência do Curso Gestão Integrada na Administração Pública para Escolas Parceiras – Oferta do Curso em EPB (A3)

A *Canada School of Public Service* sucedeu o *Canadian Centre for Management Development* e todos os direitos de propriedade intelectual foram transferidos do CCMD para a CSPS. Portanto, nesse contexto, a *Canada School* detém todos os direitos de Propriedade Intelectual sobre cada um desses cursos e as seções descritas acima continuam em pleno vigor e efeito. Além disso, quaisquer direitos de propriedade intelectual estipulados no âmbito dos acordos originais para o primeiro Projeto Brasil-Canadá também se aplicarão.

E. Moçambique

Fora do âmbito do Projeto Brasil-Canadá de Desenvolvimento de Capacidade de Governança, a ENAP e a CSPS firmaram um novo acordo referente ao uso da propriedade intelectual da CSPS para a oferta de dois cursos para servidores de Moçambique.

Os dois cursos mencionados são o Liderança: Reflexão e Ação e o Papel do Gerente na Gestão do Desempenho de Equipes, ambos os quais foram transferidos para o Brasil para serem ministrados no primeiro Projeto Brasil-Canadá e, posteriormente, foram transferidos para Escolas Parceiras durante o segundo Projeto. Atualmente, em decorrência da conclusão bem-sucedida desse processo, a ENAP procurou a CSPS para pedir permissão para usar esses dois cursos fora do Brasil. A *Canada School* concedeu permissão e elaborou um Memorando de Entendimento para a utilização desses materiais, fora do âmbito dos acordos do projeto de DCG.