



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL**

ANA AMÉLIA DO NASCIMENTO AMORIM

**ESTUDO DE CASO PARA APRENDIZAGEM
ORGANIZACIONAL NA GESTÃO PÚBLICA:
ACORDO ENTRE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E ORGANISMOS
INTERNACIONAIS**

Salvador - BA
2017

ANA AMÉLIA DO NASCIMENTO AMORIM

**ESTUDO DE CASO PARA APRENDIZAGEM
ORGANIZACIONAL NA GESTÃO PÚBLICA:
ACORDO ENTRE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E ORGANISMOS
INTERNACIONAIS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Interdisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social do Programa de Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social.

Orientadora: Profa. Dra. Tânia Maria Fischer Diederichs

Salvador - BA
2017

Escola de Administração - UFBA

A524 Amorim, Ana Amélia do Nascimento.

Estudo de caso para aprendizagem organizacional na gestão pública: acordo entre organizações públicas e organismos internacionais / Ana Amélia do Nascimento Amorim. – 2017.

71 f.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Tânia Maria Fischer Diederichs.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2017.

1. Salvador (BA). Prefeitura – Cooperação internacional – Estudo de casos. 2. Banco Mundial – Financiamento de projetos -Salvador (BA). 3. Salvador (BA), Prefeitura – Acordos de assistência técnica. 4. Organizações internacionais – Cooperação. 5. Aprendizagem organizacional – Investimentos estrangeiros. 6. Administração municipal – Cooperação internacional. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 352.14

ANA AMÉLIA DO NASCIMENTO AMORIM

**ESTUDO DE CASO PARA APRENDIZAGEM
ORGANIZACIONAL NA GESTÃO PÚBLICA:
ACORDO ENTRE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E ORGANISMOS
INTERNACIONAIS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social, Universidade Federal da Bahia, pela seguinte banca examinadora:

Aprovada em 30 de março de 2017

Banca Examinadora

Prof^a Dra. Tânia Maria Fischer Diederichs - Orientadora
Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo
Professora titular da Universidade Federal da Bahia

Prof. Dr. João Martins Tude
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia
Professor adjunto da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Prof.^a Dr.^a Paula Chies Schommer
Doutora em Administração pela Fundação Getúlio Vargas
Professora Adjunta da Universidade do Estado de Santa Catarina

Ms Ana Paula Andrade Matos Moreira
Mestre Administração pela Universidade Federal da Bahia
Chefe de gabinete do vice-prefeito da Prefeitura Municipal do Salvador (PMS)

À minha família pelo incentivo ao meu aperfeiçoamento educacional e profissional, ao meu filho pela inspiração, à minha orientadora pela paciência e dedicação e aos meus colegas de curso pela parceria.

AGRADECIMENTOS

À minha família, minha mãe Jacira Amorim e irmãos Vinicius e Mariana Amorim, dedico todo meu carinho e gratidão por incentivar minha formação profissional e serem imprescindíveis na minha estruturação pessoal, ensinando-me princípios de ética, respeito e comprometimento; ao meu filho Arthur Amorim Araujo por representar minha maior motivação para o crescimento e superação; à amiga, parceira e grande incentivadora de muitos dos meus desafios acadêmicos professora Doutora M^a Valesca Damásio de C. Silva, a minha terapeuta e amiga Ivonete Gama pelo incentivo e apoio.

À Casa Civil da Prefeitura Municipal do Salvador por me apoiar na iniciativa do mestrado, flexibilizando meus horários possibilitando minha participação nas atividades do curso; aos meus colegas da Casa Civil, Secretarias Municipais de Saúde, Assistência Social e Educação, por contribuírem na minha investigação respondendo aos questionários de pesquisa, em especial ao meu diretor Paulo Hermida Gonzalez e Rejane Fernandes, parceiros de trabalho e amigos que me apoiaram desde o início da trajetória; ao governo do Estado do Paraná, representado por Nestor Bragagnolo da Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral pela parceria e acolhimento para realização da residência social; ao Banco Mundial por proporcionar aprendizado e, em especial aos consultores Ezau Pontes e Claudia Baddini Curralero por contribuir na articulação junto ao governo do Paraná;

À minha orientadora pela inspiração, paciência e por me instigar na busca pela inovação e superação de desafios; à minha banca de qualificação, Prof. Dr. João Tude e Paulo Gonzalez, pelas contribuições para aprimoramento do foco e caminhos a serem percorridos para o desenvolvimento da pesquisa; a prof^a Elsa Kraychete pelo empréstimo de materiais de pesquisa; à minha turma de mestrado, pela diversidade e riqueza de conhecimentos, em especial aos meus colegas, Lígia Alves Mata Virgem, Walter Pinto Júnior e Renata Andrade pela parceira, apoio, troca e companheirismo de todas as horas; à equipe CIAGS pela dedicação e paciência para nos orientar e acalmar os corações nos momentos de ansiedade, em especial à professora Lígia Jacobsen Alvares, Marcela Ferreira e Gizele Amorim.

"Nada do que fizermos tem sentido se
não tocarmos o coração das pessoas".
(Cora Coralina)

AMORIM, ANA A. DO N. **Estudo de caso para aprendizagem organizacional na gestão pública: acordo entre organizações públicas e organismos internacionais.** 71. f. 2017. Dissertação (Mestrado Interdisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017.

RESUMO

No cenário contemporâneo brasileiro, observa-se que a gestão pública municipal enfrenta muitos desafios na oferta de serviços que vão desde a limitação de recursos orçamentários ao baixo desempenho do funcionalismo público, muitas vezes relacionado à fragilidade/defasagem da qualificação técnica profissional. Diante deste contexto, a Cooperação Internacional vem se apresentando como um dos caminhos adotados pela administração pública para a superação dos seus desafios, no entanto, verifica-se que os gestores enfrentam dificuldades para atender às exigências para elaboração de projeto de cooperação e financiamento. Neste sentido, este trabalho tem por objetivo propor a construção de itinerário formativo de gestores públicos municipais para elaborar projetos com vistas a obtenção de financiamento e cooperação técnica junto a organismos internacionais. A análise empreendida nesta pesquisa adotou abordagem metodológica qualitativa de caráter exploratório-descritivo por meio do estudo de caso “exemplar” tendo como ponto de partida a experiência da Prefeitura Municipal do Salvador no processo de estabelecimento de Cooperação Financeira com componente de Assistência/Cooperação Técnica junto ao Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento.

Palavras-chave: Cooperação internacional. Gestor público municipal. Projeto de cooperação técnica e financiamento internacional. Itinerário formativo.

AMORIM, ANA A. DO N. **Case study for organizational learning in public management:** deal between public organizations and international organs. 71 f. 2017. (Thesis) Masters Interdisciplinary and Professional in Development and Social Management of Federal University of Bahia. Salvador, BA, 2017.

ABSTRACT

At the contemporary brazilian scenario notes that the public management faces many challenges in service offer that goes since budget resources limitation to low performance of public functionalism, related, many times to fragility/gap of technical professional qualification. Facing this context the international cooperation have been presenting one of the paths adopted by public management to superate it's own challenges, by the way, it is seen that the managers faces difficulties to comply with requirements for elaboration of cooperation and financing Project. In this sense, this work has the objective to propose the construction of a municipal public manager formative itinerary to elaborate projects with objective to get financiament and technical cooperation with internenional organisms. The undertaken analysis adopted in this research was the metodological qualitative approach of exploratory descritive disposition by the exemplar case study, having as starting point the experience of Salvador Municipal City Hall at the establishment process of the financial cooperation with component assistencial/cooperation technical with the International Bank for reconstruction and development.

Keywords: International Cooperation, Municipal Public Maneger, Technical Cooperation and International financiament Project, Formative Itinerary.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Estrutura da dissertação	16
Figura 2 - Fluxograma processo de cooperação técnica.....	20
Quadro 1 - Situação CRAS.....	27
Gráfico 1 - Taxa de distorção idade-série no Ensino Fundamental e Ensino Médio – 2012 ..	28
Gráfico 2 - Principais causas externas de óbito - 2005 e 2010.....	29
Gráfico 3 - Taxa de Cobertura Atenção Básica.....	30
Gráfico 4 - Projetos BIRD em desenvolvimento no Brasil	35
Figura 3 - Objetivos Estratégicos da CPS do Brasil para o EF12-15 e Áreas de Resultados...	38
Quadro 2 -Áreas do Projeto	46
Gráfico 5- Questionário de pesquisa - Vínculo com Administração pública.....	48
Gráfico 6 - Questionário de pesquisa - Principais dificuldades para atendimento das demandas	49
Gráfico 7 - Questionário de pesquisa - Atendimento às demandas da entidade financiadora..	50
Figura 4 - Atendimento demandas BIRD	50
Figura 5 - Perfil do Gestor Público.....	54
Figura 6 - Desenho metodológico - Itinerário Formativo.....	55
Figura 7 - Metodologia Itinerário Formativo	59
Figura 8 - Elementos importantes para implantação da cooperação técnica.....	60

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estimativa de famílias com perfil CadÚnico e PBF.....	25
Tabela 2 - Famílias cadastradas no CadÚnico.....	25
Tabela 3 - Quantitativo de famílias referenciadas por CRAS	27
Tabela 4 - Unidades de saúde	31
Tabela 5 - BIRD: Empréstimos aprovados por UFS (1990 - 2012)	37

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AH	Ajuda Humanitária
APD	Ajuda Pública ao Desenvolvimento
AOD	Assistência Oficial ao Desenvolvimento
ABC	Agência Brasileira de Cooperação
BM	Banco Mundial
BMDs	Bancos Multilaterais de Desenvolvimento
BIRD	Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento
CEREST	Centro de Referência de Saúde do Trabalhador
CAPS	Centro de Atenção Psicossocial
CCZ	Centro de Controle de Zoonozes
CEO	Centro de Especialidade Odontológica
CIAGS	Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social
CF	Cooperação Financeira
CRAS	Centro de Referência de Assistência Social
CREAS	Centro de Referência Especializado de Assistência Social
CT	Cooperação Técnica
CTI	Cooperação Técnica Internacional
EA	Escola de Administração
EAUFBA	Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDHM	Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
IPCA	Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MDS	Ministério do Desenvolvimento Social e Agrário
NASF	Núcleo de Apoio à Saúde da Família
NOB	Norma Operacional Básica
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PA	Pronto Atendimento
PPA	Plano Plurianual

PED	Países em Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
PMS	Prefeitura Municipal do Salvador
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
RT	Residência Terapêutica
SAGI	Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação
SAMU	Serviço de Atendimento Móvel de Urgência
SEAIN	Secretaria de Assuntos Internacionais
SEI	Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia
SEMAE	Serviço Municipal de Atendimento Especializado
SEMPs	Secretaria Municipal de Promoção Social, Esporte e Combate à Pobreza
SINAN	Sistema de Informação de Agravos de Notificação
SMED	Secretaria Municipal de Educação
SMS	Secretaria Municipal de Saúde
SUAS	Sistema Único de Assistência Social
SWAp	Sector -Wide Approach
TGS	Tecnologia de Gestão Social
UAO	Unidade de Atendimento Odontológico
UGP	Unidade de Gestão do Projeto
UPA	Unidade de Pronto Atendimento
VISA	Vigilância Sanitária

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	A COOPERAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO	18
2.1	COOPERAÇÃO TÉCNICA INTERNACIONAL	18
2.2	COOPERAÇÃO FINANCEIRA	23
3	CONTEXTO DE REFERÊNCIA CENÁRIO MUNICIPAL DE SALVADOR	24
4	BIRD E SUAS ESPECIFICIDADES	34
4.1	A RELAÇÃO DE PARCERIA ENTRE O BIRD E A PMS	40
5	METODOLOGIA	43
5.1	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43
5.2	ANÁLISE DOS DADOS - RESULTADO DA PESQUISA	47
6	RESULTADOS OBTIDOS	52
6.1	ITINERÁRIO FORMATIVO	53
7	CONCLUSÃO	62
	REFERÊNCIAS	64
	APENDICE A – Questionário de Pesquisa	69

1 INTRODUÇÃO

A administração pública, conforme Meirelles (2010, p. 85), “... é a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo preceitos do Direito e da Moral, visando o bem comum”, ou seja, a administração pública é o aparelhamento do Estado à realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas. No entanto, observa-se no cenário contemporâneo brasileiro, em especial na esfera municipal, inúmeros desafios na prestação de serviços públicos que vão desde a limitação de recursos orçamentários ao baixo desempenho do funcionalismo público, muitas vezes relacionado à fragilidade/defasagem da qualificação técnica profissional. Somado a isto, verifica-se a elevação das exigências pela qualidade dos serviços e de vida em geral, conforme destacado por Fischer (2014, p.27) “O acesso a bens, produtos e serviços diferenciados entre classes sociais com a elevação de níveis de renda via programas sociais e ampliação das oportunidades de emprego, elevou as exigências de qualidade de serviços e de vida em geral”. Fischer (2014) evidencia, ainda, a necessidade de discussão e revisão da gestão, diante da sua escassa capacidade.

Uma das alternativas para melhorar o desempenho do setor público pode ser o estabelecimento de acordo de cooperação com entidades internacionais possibilitando obtenção de financiamento e conhecimentos e aprendizado de novas técnicas interventivas para atendimento qualificado e eficiente às demandas populacionais.

Este trabalho tem como objetivo propor a construção de itinerário formativo de gestores públicos municipais para elaboração e submissão de projetos para financiamento e cooperação técnica com organismos internacionais contribuindo para melhorar a capacidade de resposta da administração pública municipal às exigências estabelecidas no sentido de estabelecer cooperação internacional. Como objetivos específicos, buscou-se identificar quais são essas dificuldades e onde estão situadas.

A análise empreendida nesta pesquisa teve como ponto de partida a experiência da Prefeitura Municipal do Salvador (PMS) no processo de estabelecimento de Cooperação Financeira (CF) com um componente de cooperação técnica junto ao Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD).

A questão norteadora da pesquisa procurou responder ao questionamento: Quais as

capacitações necessárias aos gestores públicos municipais para desenvolver a cooperação internacional?

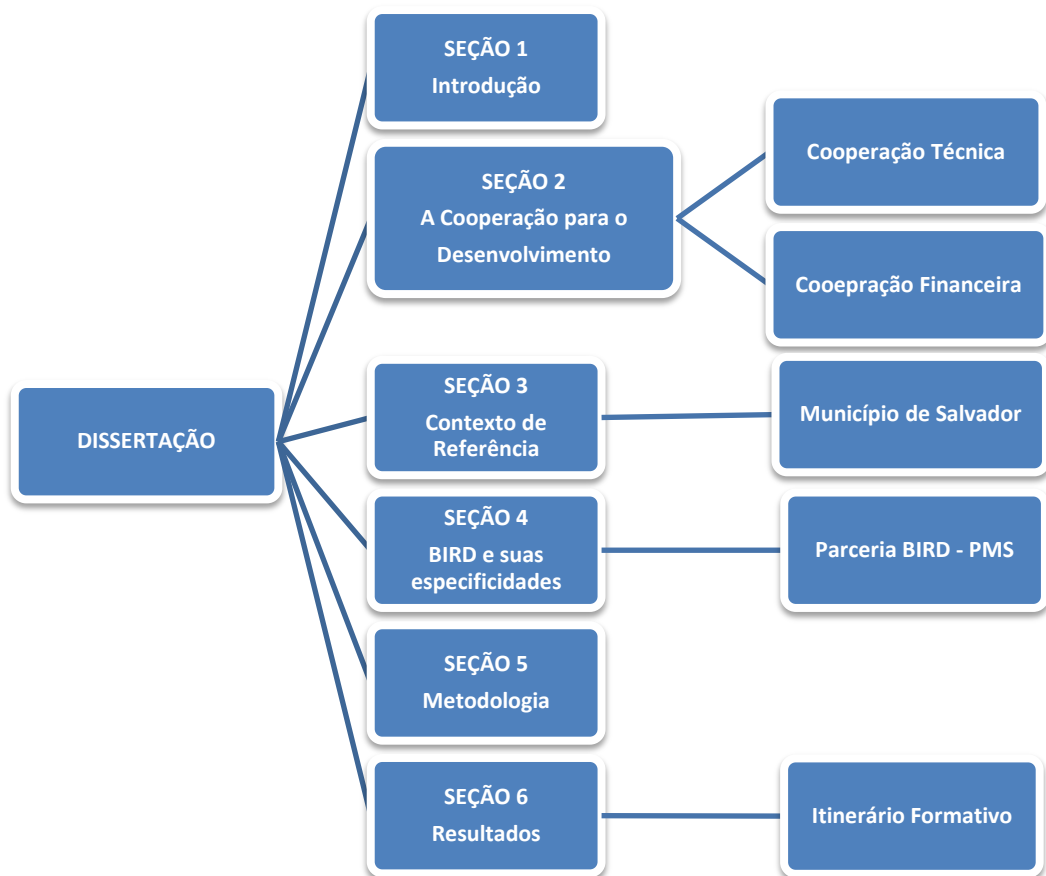
Para isso consideramos alguns pressupostos que serviram como base orientadora investigativa: a compreensão da assistência técnica como cooperação técnica internacional; a compreensão da cooperação técnica como um componente integrante do financiamento externo; a necessidade de atender às exigências estabelecidas pela União, ente federado representativo do Estado Federal/República Federativa do Brasil, e pelos organismos internacionais para concessão de financiamento e acordo de cooperação técnica; a fragilidade da administração pública municipal na elaboração e desenvolvimento de projetos dentro dos parâmetros técnicos de elegibilidade exigidos para estabelecimento do contrato de financiamento e acordo de cooperação técnica internacional.

Diante da complexidade e dinâmica da realidade pesquisada, torna-se inviável apresentar uma proposta única para a superação dos entraves vivenciados pela administração pública municipal no sentido de atender às exigências para o estabelecimento de financiamento e cooperação técnica internacional. Desta forma, direcionamos a pesquisa para a elaboração de itinerário formativo de gestores públicos com utilização de Caso para Ensino - caso problema (tipo Harvard) com a apresentação fictícia de situação organizacional elaborada a partir da vivência observada no município de Salvador. A opção por este formato se deu por entender que ele contribui para fomentar a reflexão e discussão sobre o perfil que os gestores precisam aprimorar e/ou desenvolver para o atendimento às exigências estabelecidas com vistas a firmar cooperação internacional. Assim, a administração pública poderia construir, de forma colaborativa, modelos processuais para a gestão eficiente de projetos de cooperação financiamento e técnica com organismos internacionais.

Para o presente trabalho utilizou-se a metodologia de pesquisa de estudo de caso com abordagem metodológica qualitativa de caráter exploratório-descritivo por meio do estudo de caso “exemplar”, conforme categorização de Stablein, citados por Godoy (2006, p. 126) “casos ‘exemplares’ que são normalmente apresentados em situações de seminário com especialistas e gestores ou de ensino em sala de aula visando à apresentação e discussão de experiências organizacionais”.

O presente estudo está estruturado em 6 seções, apresentadas na figura 1:

Figura 1 - Estrutura da dissertação



Fonte: Elaboração da autora (2017)

Na seção 2 “Cooperação para o desenvolvimento” é apresentado um panorama geral sobre o surgimento, compreensão e categorização da cooperação para o desenvolvimento entre países. No presente trabalho, adotou-se como referência de análise os autores Afonso e Fernandes (2005) que classificam a cooperação para o desenvolvimento sob três aspectos: origem, canais de execução e instrumento de implementação.

A seção 3 apresenta o contexto de referência utilizado para desenvolvimento da pesquisa, a partir do estudo de caso realizado no município de Salvador. Nesta seção é apresentada uma breve caracterização da situação do município, com indicadores que apontam sua vulnerabilidade e elementos que evidenciam a dificuldade da administração pública municipal na oferta de serviços à população, justificando, assim, a busca pela cooperação internacional como alternativa contributiva para a superação dos entraves e qualificação da gestão pública.

Na seção 4 são apresentadas as especificidades da relação de parceria estabelecida entre do BIRD e o Brasil e, em especial, em relação à PMS. Nesta seção são explicitadas aos critérios/exigências para realizar operação junto à entidade internacional, bem como a capacidade de execução da administração pública municipal para o atendimento destas demandas.

Na seção 5 é descrita a metodologia de pesquisa utilizada para análise da situação vivenciada na PMS, considerando suas dificuldades enfrentadas para obtenção do financiamento/cooperação técnica.

A seção 6 apresenta os resultados obtidos a partir da análise empreendida pela pesquisa e a proposta do itinerário formativo focado no perfil do gestor público municipal com vistas a melhor atender às exigências para estabelecimento de cooperação internacional.

2 A COOPERAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO

Afonso e Fernandes (2005) classificam a cooperação para o desenvolvimento em função de três aspectos: origem, podendo ser pública ou privada, a partir dos canais de execução podendo ser bilateral, multilateral, descentralizada etc e conforme o instrumento de implementação, que engloba a ajuda alimentar, cooperação técnica, cooperação financeira, ajuda humanitária e de emergência. Como referência de análise para o presente trabalho, adotou-se a classificação conforme o instrumento de implantação.

Os autores destacam que há possibilidade de estabelecer acordo de cooperação técnica híbrido, envolvendo a combinação de vários instrumentos de implementação num só programa considerando a cooperação técnica a partir do entendimento da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que abarca “toda a gama de atividades de ajuda destinadas a desenvolver os recursos humanos, através de uma melhoria dos níveis de qualificação, conhecimentos, know-how técnico e aptidões produtivas de um país em vias de desenvolvimento.” (OCDE, 2012, p.61).

Puente (2010, p.40) destaca que a motivação, no início e até final dos anos 80, da Cooperação para o Desenvolvimento na ótica do país doador, foi preponderantemente por elementos relacionados à “fatores de segurança militar, política e econômica, nem sempre inteiramente admitidos, mesmo que se procurasse atribuir, invariavelmente, no nível do discurso, importância aos imperativos éticos altruísticos, apenas em parte genuínos.”, no entanto o cenário internacional remeteu novas prioridades e ajuste da motivação para o desenvolvimento.

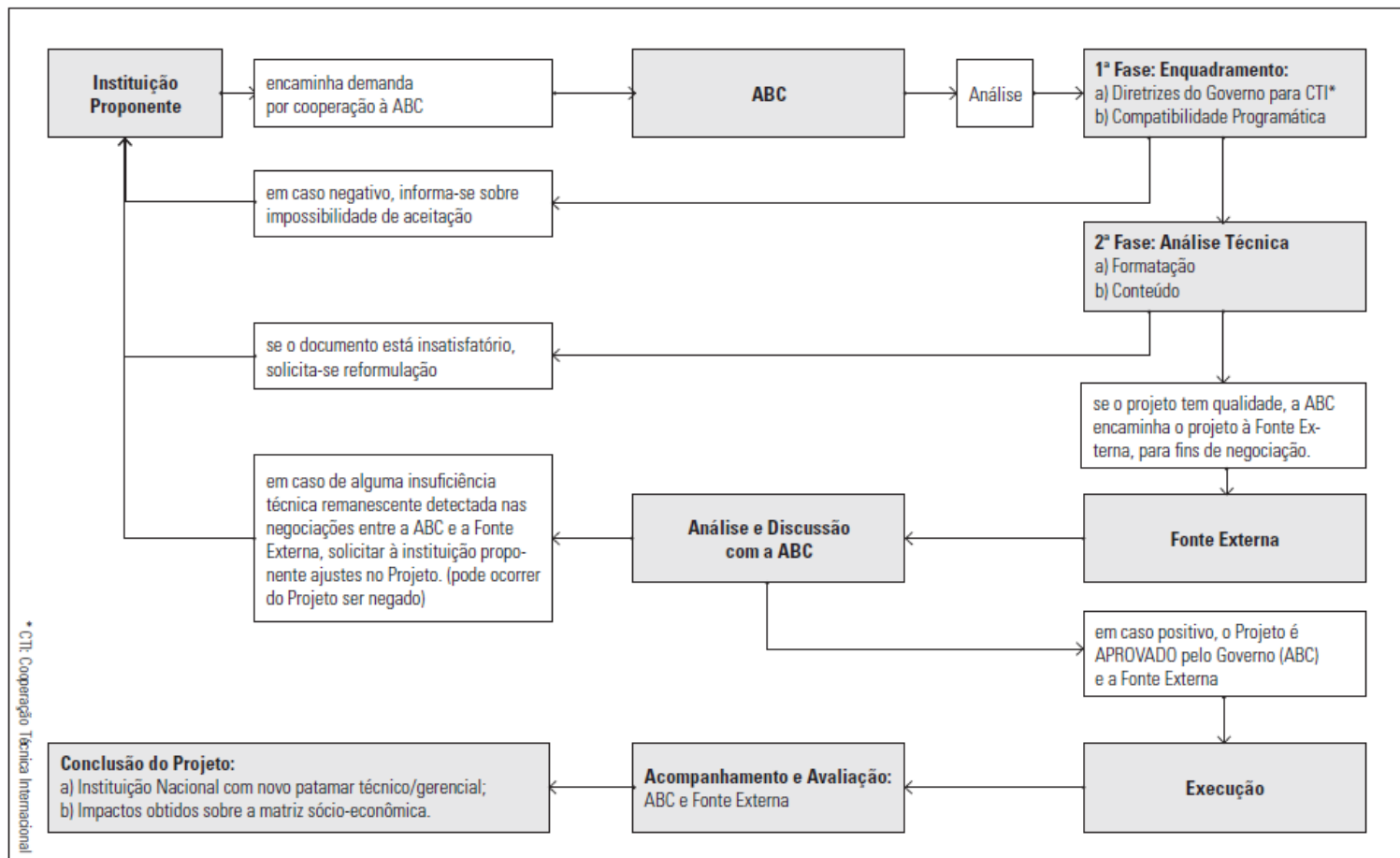
2.1 COOPERAÇÃO TÉCNICA INTERNACIONAL

A Agência Brasileira para Cooperação – ABC (2004), órgão executivo da política de cooperação técnica vinculado ao Ministério das Relações Exteriores no Brasil, define a cooperação técnica internacional como uma das vertentes da cooperação para o desenvolvimento, caracterizando-a como uma intervenção temporária destinada a promover

mudanças qualitativas e/ou estruturais em um dado contexto socioeconômico seja para sanar e/ou minimizar problemas específicos identificados naquele âmbito, seja para explorar oportunidades e novos paradigmas de desenvolvimento. Nesta perspectiva a CTI possibilita a transferência de conhecimentos e capacitação técnica institucional com ênfase à consultoria especializada, ao treinamento/capacitação de pessoal e à complementação da infraestrutura disponível na instituição recipiendária visando o desenvolvimento sócio econômico do país.

A ABC (2004) salienta o caráter transversal de temas, atores e experiências da cooperação internacional contemporânea, sejam estes nacionais ou internacionais, que atuam de forma articulada em direção a objetivos comuns previamente determinados. Os processos de cooperação técnica seguem o fluxograma abaixo.

Figura 2 - Fluxograma processo de cooperação técnica



Fonte: BRASIL, 2004, p.59

A Cooperação Técnica Internacional pode se estabelecer por meio da contratação de operação de crédito externo com organismo internacional de financiamento e, no Brasil, para que um ente subnacional firme esta operação, faz-se necessária autorização da SEAIN – Secretaria de Assuntos Internacionais, entidade vinculada ao Ministério de Planejamento Orçamento e Gestão, responsável por:

- a) Formular diretrizes, planejar, coordenar as políticas e ações para a negociação de programas e projetos do setor público, vinculadas a fontes externas; b) avaliar pleitos de programas ou projetos do setor público, vinculados a fontes externas, mediante informações prestadas por mutuários. (BRASIL, 2014, p.1)

O termo Cooperação Técnica Internacional, tal como se pretende utilizar no presente trabalho, conforme Puente (2010), refere-se a uma das vertentes e modalidades clássicas da cooperação para o desenvolvimento que abrange, também, a cooperação financeira.

Um processo multidisciplinar e multissetorial que envolve, normalmente, um país em desenvolvimento e outro(s) ator(es) internacionais (país ou organização multilateral), os quais trabalham juntos para promover, mediante programas, projetos ou atividades, a disseminação e transferência de conhecimentos, técnicas, experiências bem-sucedidas e tecnologias, com vistas à construção e desenvolvimento de capacidades humanas e institucionais do país em desenvolvimento, despertando-lhe, dessa forma, a necessária autoconfiança que contribua para o alcance do desenvolvimento sustentável, com inclusão social, por meio da gestão e funcionamento eficazes do Estado, do sistema produtivo, da economia e da sociedade em geral. (PUENTE, 2010, P.74)

O autor ressalta que a CTI é também entendida como parte da Assistência Oficial ao Desenvolvimento (AOD), termo utilizado pelos países membros do Comitê de Assistência para o Desenvolvimento da OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. O conceito de AOD engloba diversas formas de transferência de recursos de países desenvolvidos para os países em desenvolvimento de maneira a contribuir para o alcance de índices mínimos desenvolvimento recomendados pela OCDE. Essa transferência de recursos, destaca Alonso e Fernandes (2005, p.71), materializa-se por uma variedade de modalidades de empréstimos e créditos, a exemplo da cooperação técnica.

Diversos autores defendem a premissa de que as CTIs podem contribuir para a modernização da gestão pública, na medida em que cooperam para o desenvolvimento de capacidades técnicas por meio da troca de experiências, tecnologias, conhecimentos e capacitações possibilitando a apropriação de conhecimentos e aperfeiçoamento das ações

finalísticas das instituições públicas utilizadas em outras localidades.

Por meio da CTI, os beneficiários têm acesso a tecnologias, experiências, conhecimentos e capacitação disponíveis no exterior, os quais, conjugados com as capacidades técnicas locais, contribuirão para o desenvolvimento do País em três níveis:

- i) atuação mais eficiente e eficaz da instituição brasileira que atuou como executora do projeto, bem como daquelas à ela associadas na implementação da cooperação internacional, a partir do aperfeiçoamento de seus quadros profissionais e de sua infraestrutura técnica, do aprimoramento de seus processos internos e da elaboração e implementação de planos e estratégias de ação com maior qualidade;
- ii) melhor formulação e execução de programas públicos ou de projetos que envolvam parcerias com o setor privado e não-governamental, contribuindo para a geração de impactos mensuráveis nos indicadores sociais, econômicos, ambientais e na promoção da cidadania, dentre outros avanços;
- iii) população mais consciente de sua contribuição para a definição e implementação de políticas de desenvolvimento nacional, uma das formas de se exercer a cidadania. (BRASIL, 2004, p.7)

Durante a pesquisa observou-se a utilização do termo “Assistência Técnica”, para referir-se às ações de transferência de conhecimentos e técnicas, construção e desenvolvimento de capacidades que contribuam para o desenvolvimento sustentável do país receptor, no entanto, para este trabalho, admite-se a concepção de Cooperação Técnica Internacional (CTI), considerando que a literatura indica a adoção desta terminologia em substituição à denominação “Assistência Técnica”, devido a denotação implícita de desigualdade entre os parceiros que a palavra “assistência” remete, conforme destacado por Puente (2005, p.43),

O termo ‘assistência técnica’ prevaleceu no ambiente da AOD até a década de 1970, quando foi substituído por “cooperação técnica”, por pressão dos países do Sul, nos foros das Nações Unidas, já que consideravam a acepção original quase pejorativa em relação à soberania e auto-estima dos PED. O termo cooperação refletiria melhor a relação estabelecida entre dois ou mais Estados soberanos.

Puente (2010) reforça que o termo “Assistência Técnica” tem sido utilizado, ainda que não exclusivamente, para referir-se à assistência fornecida por instituições multilaterais de crédito a PED, no âmbito da implementação de políticas e programas vinculados a empréstimos, concessionais (CF) ou não. A CT relaciona-se à construção e desenvolvimento de capacidades individuais e institucionais que contribuam para o desenvolvimento sustentável do país recipiendário, conforme perspectiva de Berg (1993) apud Puente (2010, p. 70).

2.2 COOPERAÇÃO FINANCEIRA

A Cooperação Financeira, conforme Alonso e Fernandes (2005), é uma vertente da Ajuda Pública ao Desenvolvimento (APD) categorizada entre a Ajuda projeto e a Ajuda programa distinguindo-se, no entanto, em três tipos: as subvenções e créditos, através de projetos e programas (por exemplo, investimentos em equipamentos físicos); Ajuda em bens necessários ao desenvolvimento do país receptor e que este não pode importar, e; financiamento de reformas estruturais (como os apoios ao ajustamento estrutural e a anulação/reescalonamento da dívida).

Na cooperação técnica bilateral há convergência entre os interesses e as linhas de atuação dos programas de cooperação e as prioridades de desenvolvimento do país (e/ou entidade parceira) expressos no seu PPA – Plano Plurianual e nas políticas governamentais setoriais.

A cooperação técnica recebida bilateral pode ser considerada um instrumento propulsor de mudanças estruturais, por ter como objetivo a transferência de tecnologia e absorção de conhecimentos que contribuam para o desenvolvimento socioeconômico do país. Os objetivos, a seguir, resumem e descrevem suas principais atividades, quais sejam: aprimorar a capacidade técnica de gerenciamento, monitorar a execução dos projetos, divulgar as oportunidades e resultados da cooperação técnica recebida bilateral, coordenar os programas de cooperação técnica com governos de países industrializados, fortalecer as ações atuais, aprimorar a qualidade do monitoramento dos programas e projetos e aumentar as parcerias com as agências de desenvolvimento internacional, contribuindo no esforço nacional de maximizar as possibilidades e benefícios da cooperação bilateral. [...] Os recursos aportados pelas fontes externas bilaterais são a fundo perdido e correspondem, em média, a 50% do valor da cooperação solicitada. A contrapartida oferecida deve ser, no mínimo, igual ao valor da cooperação solicitada, e deverá ser calculada levando em consideração os gastos com salários da equipe que participará diretamente da execução do projeto, a infraestrutura colocada à disposição do projeto, os gastos com seminários e estágios, dentre outros insumos. (ABC, 2016)

Na pesquisa empreendida verificou-se que a situação analisada estava inserida na modalidade de cooperação técnica bilateral de Ajuda de Programa, caracterizada por haver poucas condições à forma como o Governo decide utilizar os recursos. Os autores afirmam, ainda, que “A modalidade mais recente e mais ambiciosa desse tipo de instrumento adota a forma de apoio directo aos pressupostos do beneficiário (apoio ao Orçamento), de modo a permitir a plena integração da Ajuda na programação e nos compromissos do Governo.” (ALONSO; FERNANDES, 2005, p. 78)

3 CONTEXTO DE REFERÊNCIA CENÁRIO MUNICIPAL DE SALVADOR

O Banco Mundial¹ indicou que o Brasil viveu, nos anos de 2003 e 2014, um período de crescimento econômico e social importante onde mais de 29 milhões de pessoas saíram da pobreza e a desigualdade foi reduzida significativamente (o coeficiente de *Gini* caiu 11% no mesmo período, chegando a 0,515). A renda dos 40% mais pobres da população cresceu, em média, 7,1% (em termos reais) entre 2003 e 2014, em comparação aos 4.4% de crescimento da renda da população total. No entanto, a redução da pobreza e da desigualdade vem dando sinais de estagnação desde 2015 e mesmo com o progresso econômico brasileiro, observa-se que o Brasil é um país marcadamente desigual.

Inserida neste cenário nacional, Salvador destaca-se por estar em 9º lugar dentre as capitais com maior PIB totalizando em 2011 R\$38,8 bilhões (IBGE/2010), no entanto, esta capital apresentou PIB *per capita* de apenas R\$14,4 mil posicionando-a no 22º lugar dentre as 27 capitais do país, evidenciando a presença de contraste relativo à concentração da riqueza e as desigualdades sociais da sua população. No ano de 2011, o índice de GINI do município, que varia entre zero a um e é utilizado para mensurar a desigualdade na distribuição de renda, atingiu o valor de 0,435, conforme apontado pela SEI – Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia.

O PNUD Brasil – Programa das Nações Unidas apontou no Atlas de Desenvolvimento humano no Brasil (2010) que a capital baiana atingiu o IDHM – Índice de Desenvolvimento Humano Municipal de 0,759. Este índice é utilizado para avaliar o desenvolvimento humano dos municípios brasileiros a partir de três dimensões: longevidade, educação e renda.

Considerando que a pesquisa empreendida neste trabalho foi direcionada para analisar projeto da PMS junto ao BIRD nas áreas da saúde, educação e assistência social, apresentaremos contextualização destes setores buscando ilustrar cenário que justificou a busca pela parceria internacional.

¹ Informações disponibilizadas no site do Banco Mundial – Brasil: aspectos gerais. Disponível em <http://www.worldbank.org/pt/country/brazil/overview>. Acesso 22/02/17

O Censo IBGE (2010) indica que o município possui população de 2.675.656 habitantes com rendimento domiciliar per capita no valor de R\$786,00, além de indicar o percentual de 33,07% da população vivendo nos chamados aglomerados subnormais, posicionando-a como segunda cidade do Brasil em percentual da população nesta situação precária de moradia. Os dados do último Censo sinalizaram estimativa de 300.921 famílias de baixa renda e, dentre elas, 200.010 apresentam perfil para inserção no Programa Bolsa Família – PBF.

Tabela 1 - Estimativa de famílias com perfil CadÚnico e PBF

Estimativas		
		Mês Referência
Estimativa de famílias de baixa renda - Perfil Cadastro Único (Censo 2010)	300.921	2010
Estimativa de famílias pobres - Perfil Bolsa Família (CENSO 2010)	200.010	2010

Fonte: Relatório O SUAS no seu município (2016, p.1.)

A SAGI - Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação do MDS – Ministério de Desenvolvimento Social, entidade responsável pela avaliação e monitoramento de políticas, programas, projetos e serviços implementados pelo MDS, indica que, em dezembro/2016, Salvador possuía 323.068 famílias em situação de pobreza ou extrema pobreza cadastradas no Cadastro Único (CadÚnico), instrumento do governo federal de coleta de informações socioeconômicas das famílias brasileiras de baixa renda.

Tabela 2 - Famílias cadastradas no CadÚnico

Cadastro Único		
		Mês Referência
Famílias cadastradas		
Total de famílias cadastradas	323.068	12/2016
Famílias cadastradas com renda per capita mensal de R\$ 0,00 até R\$ 85,00	174.039	12/2016
Famílias cadastradas com renda per capita mensal entre R\$ 85,01 e R\$ 170,00	55.574	12/2016
Famílias cadastradas com renda per capita mensal entre R\$ 170,01 e ½ salário mínimo	63.946	12/2016
Famílias cadastradas com renda per capita mensal acima de ½ salário mínimo	29.509	12/2016

Fonte: Relatório O SUAS no seu município (2016, p.1.)

Esta mesma fonte aponta que a taxa da população em extrema pobreza em Salvador é de 18,96%. Em dezembro/16, conforme dados da SAGI/MDS, a capital soteropolitana possuía 197.547 famílias beneficiárias do Programa Bolsa Família, representando cobertura de 98,9% de famílias pobres no município.

Observa-se que no decorrer dos últimos anos, a área de assistência social em Salvador não atendeu às novas exigências do Sistema Único da Assistência Social - SUAS, que iniciou sua implantação em 2005, sendo formalmente instituído em 2011 pela Lei n 12.435.

Os equipamentos públicos municipais para execução da Política Nacional de Assistência Social, não atendem aos requisitos mínimos estabelecidos pelo MDS. Os CRAS – Centro de Referência de Assistência Social e CREAS - Centro de Referência Especializado de Assistência Social existentes, além de não estarem em número suficiente para atender à demanda populacional, não atendem às regulamentações do SUAS – Sistema Único de Assistência Social do MDS para funcionamento.

Em 2013, o número de CRAS existentes em Salvador era de 28, quando o Pacto de Aprimoramento do SUAS 2014 preconiza a implantação de 73 unidades. O número de famílias referenciadas para atendimento neste equipamento é de 5.000 famílias em municípios de grande porte, como se enquadra Salvador, conforme determinação do MDS por meio da NOB/SUAS 2005 (Norma Operacional Básica do Sistema Único de Assistência Social).

A definição do número de famílias a serem referenciadas aos CRAS deve guardar relação com o porte do município, como prevê a NOB-SUAS. No caso dos municípios de médio e grande porte e metrópoles, faz-se necessário analisar se todos os territórios têm 5.000 famílias, ou se a organização intraurbana do município, em territórios de vulnerabilidade, acarretou constituição de alguns territórios menores (devido a obstáculos geográficos, problemas sociais, dentre outros). Nesses casos, podem ser implantados CRAS que referenciam até 2.500 famílias. (MDS, NOBSUAS/2005 2009, p.35)

Tabela 3 - Quantitativo de famílias referenciadas por CRAS

Famílias referenciadas*	Capacidade de atendimento anual**
Até 2.500	500 famílias
3.500	750 famílias
5.000	1.000 famílias

* São aquelas que vivem no território de abrangência do CRAS.

** A capacidade de atendimento é estimada. Consiste em uma proporção do número de famílias referenciadas. O Censo CRAS 2008 solicita informações sobre o volume real de atendimentos realizados pelos CRAS.

Fonte: MDS – Orientações técnicas CRAS, 2009, p35

Houve um agravamento nas condições estruturais de funcionamento da Secretaria Municipal de Promoção Social e Combate à Pobreza (SEMPS), que apresenta estrutura organizacional e quadro de profissionais inadequados e insuficientes para responder às necessidades e ofertas de serviços da área, conforme demonstrado no quadro abaixo do levantamento da situação dos CRAS no município no ano de 2013.

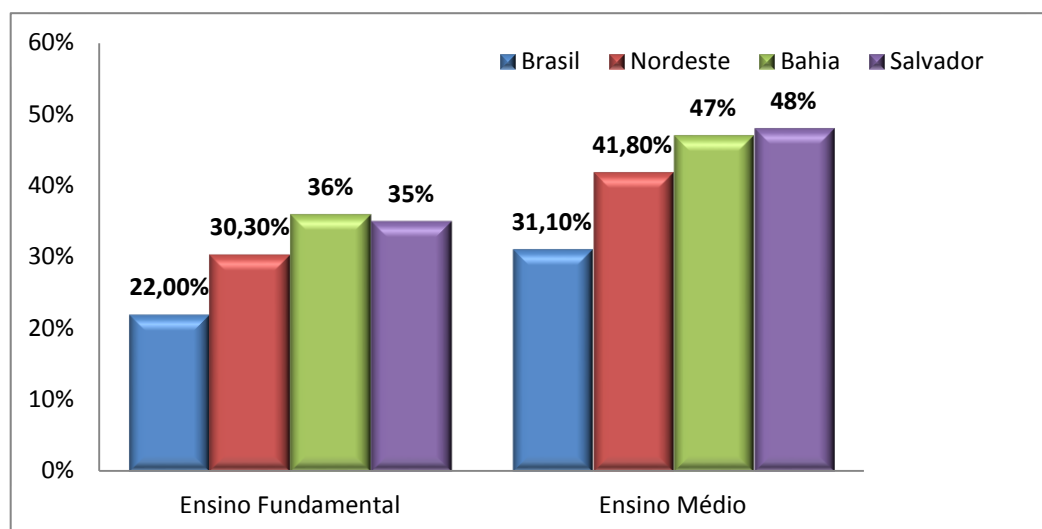
Quadro 1 - Situação CRAS

EXIGÊNCIA MDS	LOCALIZAÇÃO CRAS - BAIROS													
	Águas Claras	Bairro da Paz	Boca do Rio	Brotas	Calabetão	Cajazeiras	Centro Histórico	Coutos	Engomadeira	Federação	Fz. Gde do Retiro	Ilha de Born Jesus	Ilha de Maré	Itapagipe
Horário de Funcionamento	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
Estrutura Física	A	NA	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
Acessibilidade	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Atividades Realizadas	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
Recursos Humanos	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
LEGENDA														
A	Atende recomendações do MDS													
AP	Atende parcialmente às recomendações do MD													
NA	Não Atende às recomendações do MDS													

Fonte: SEMPS, 2013

No âmbito da educação, os dados de 2012 do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) apontam que a taxa de distorção idade-série no ensino fundamental, foi de 28,4% do 1º ao 5º ano e de 41,9% do 6º ao 9º ano, representando a maior taxa de distorção idade-série da região nordeste.

Gráfico 1 - Taxa de distorção idade-série no Ensino Fundamental e Ensino Médio – 2012



Fonte: Ministério da Educação, 2012

No que diz respeito à educação, o Censo/2010 revelou, que no município havia 9.643 crianças de 0 a 3 anos, não frequentando creches, representando 78,3% das crianças extremamente pobres nessa faixa etária. Entre aquelas de 4 a 5 anos, havia 1.531 crianças fora da escola (26,0% das crianças extremamente pobres nessa faixa etária) e, no grupo de 6 a 14 anos, eram 3.332 (10,3%). As mulheres representam maioria (53,75%) levando-se em conta pessoas com 10 anos ou mais de idade alfabetizadas. Entretanto, a taxa de alfabetização das mesmas (95,82%) é inferior à masculina (96,43%) reafirmando a condição desigual por elas enfrentadas. A situação de vulnerabilidade feminina é agravada pelos crescentes índices de violência doméstica e familiar. De acordo com o Mapa da Violência/2012, a metrópole soteropolitana ocupa a 5ª posição entre as capitais brasileiras em homicídios femininos, com uma taxa de 8,3 por 100 mil.

Também merecem destaque os resultados obtidos pela rede municipal de ensino no IDEB: para os anos iniciais, o resultado alcançado em 2013 foi de 4,0, comparado a uma média nacional de 4,9. Nos anos finais o indicador municipal atingiu 3,0, em comparação com

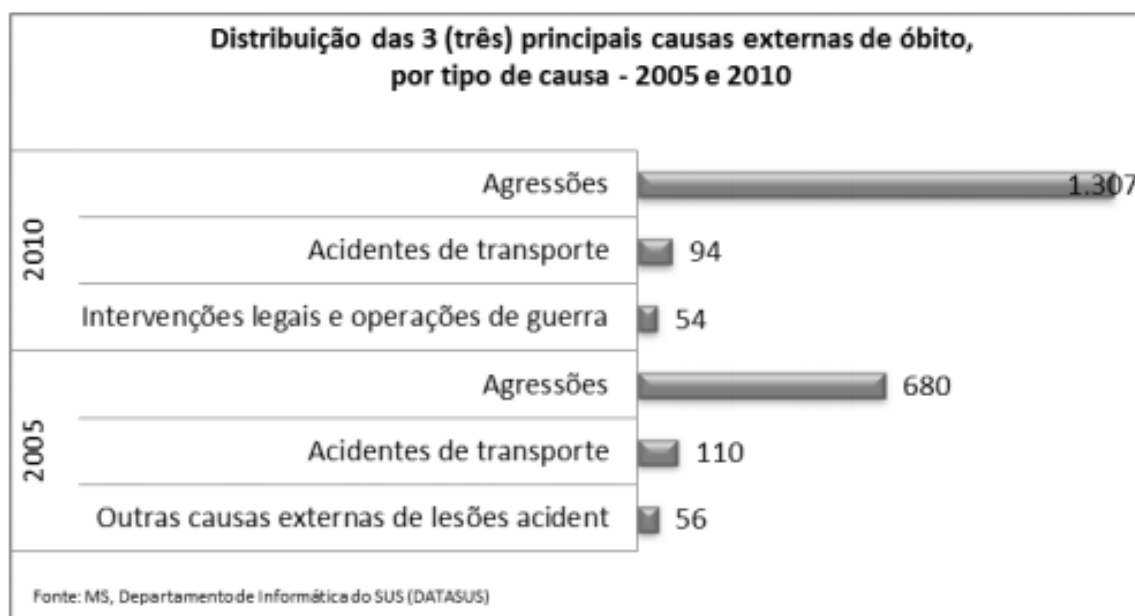
uma média nacional de 3,8 posicionando-a como a capital de pior IDEB.

Para fazer frente às necessidades e demandas da população de Salvador pelos serviços de educação a PMS, dispõe de uma rede de 425 unidades educativas, sendo 362 escolas municipais e 63 Centros Municipais de Educação Integrada – CMEI.

No tocante à situação de saúde alguns indicadores do município apresentam resultado insatisfatório. Salvador é uma das capitais brasileiras com alta taxa de mortalidade materna, na proporção de 54,84 óbitos por cem mil nascidos vivos no ano de 2013 e apresentou taxa de mortalidade infantil de 16,35 crianças para cada mil nascimentos no município soteropolitano, conforme Censo IBGE/2010.

Outro dado que chama atenção refere-se ao número das principais causas externas de óbito, onde, conforme IBGE (2010), o total da população de 15 a 29 anos era de 753.196 indivíduos, sendo que, destes, 1.592 faleceram em função de eventos e/ou causas externas, evidenciadas no gráfico 2.

Gráfico 2 - Principais causas externas de óbito - 2005 e 2010



Fonte: MS, Departamento de informática do SUS (DATASUS), 2010.

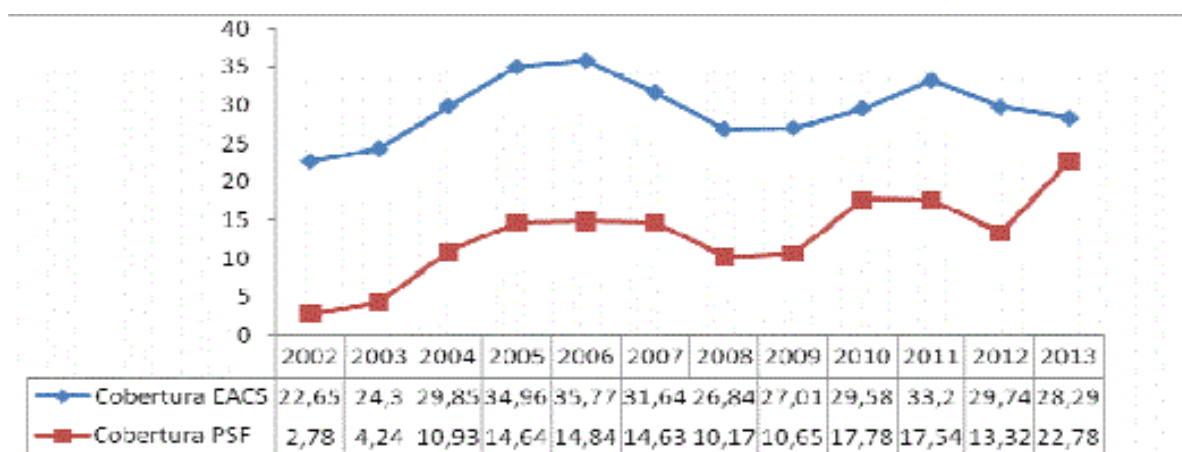
Em virtude da sua magnitude e transcendência, os eventos relacionados à violência são considerados problemas de saúde pública. Em Salvador, no período de 2009 a 2012, foram registrados no SINAN – Sistema de Informação de Agravos de Notificação 6.876 casos de

violência, doméstica, sexual e outras violências. Os dados revelam que o maior percentual das agressões ocorreu contra as mulheres, chegando a corresponder a 67,2% dos registros em 2011. A população mais vulnerável foi a de adolescentes e adultos jovens com mais de 50% dos casos.

As doenças de maior frequência de notificação no município no período de 2003 a 2012 foram a dengue, tuberculose, varicela, meningites e esquistossomose. Na análise por ciclo de vida, destaca-se a varicela na faixa etária de 0 a 9 anos, bem como a dengue e a tuberculose nos demais ciclos de vida. Esses dados reforçam o entendimento de que a capital baiana apresenta alta incidência de algumas enfermidades e danos à saúde passíveis de serem controlados, na medida em que haja eficácia e resolutividade na rede assistencial.

Constata-se ainda que, a baixa cobertura da atenção básica (31,4% no período de 2002 a 2013 - DAB/SAS/MS, 2013) e o acesso insuficiente aos serviços complementares e suplementares são fatores que comprometem o desempenho dos indicadores de saúde do município. A capacidade atual dos serviços de saúde não assegura aos usuários de Salvador um serviço de qualidade, em condições de presteza e resolutividade.

Gráfico 3 - Taxa de Cobertura Atenção Básica



Fonte: DAB/SAS/MS, 2013

Para atendimento das demandas de saúde, a administração pública municipal conta uma rede de unidades de saúde distribuídas conforme ilustração da tabela 5.

Tabela 4 - Unidades de saúde

Unidade de saúde / ano referência 2013	Quantitativo
Unidades de Saúde	120
<ul style="list-style-type: none"> • Unidades de saúde básica 	47
<ul style="list-style-type: none"> • Unidades de saúde da família 	73
<ul style="list-style-type: none"> • Núcleos de Apoio à Saúde da Família (NASFs) 	12
Unidades de Urgência/Emergência,	15x
Unidades de Atendimento Odontológico - UAO	02
Centros de Especialidades Odontológicas - CEO	06
Multicentros	04
Centro de Atenção Psicossocial - CAPS	20
Residências Terapêuticas - RT	07
Ambulatórios/Centros de Saúde Mental	03
Unidade de Acolhimento Infanto-Juvenil	01
Consultórios de Rua - equipe	03
Unidade de Urgência/Emergência - Prontos Atendimentos – PA*	15
Centro de Testagem e Aconselhamento	01
Centro de Atenção Especializada Carlos Gomes	01
Centro de Testagem e Aconselhamento,	01

Tabela 4 - Unidades de saúde

Unidade de saúde / ano referência 2013	Quantitativo
Unidade de Vigilância Sanitária - VISA	01
Centro de Controle de Zoonoses - CCZ	01
Centro de Referência de Saúde do Trabalhador - CEREST	01
Laboratório Central Municipal	01
Central de regulação SAMU 192	01
<ul style="list-style-type: none"> • Bases SAMU, 24 • Ambulâncias SAMU • Motolância SAMU • Ambulancha SAMU • Veículo de Intervenção Rápida • Serviços Municipais Especializados - SEMAE atendimento especializado as DST/AIDS 	14 41 24 01 01 02

Fonte: Secretaria Municipal de Saúde (2013)

O conjunto e a interdependência dos dados apresentados acima, somados à baixa arrecadação e capacidade de investimento do município, indicam concentração de pobreza e vulnerabilidade expressiva acarretando em alta demanda por serviços públicos e sinalizam, também, a dificuldade da administração pública em ofertar rede para atender à população.

Diante deste cenário, em 2013 houve a decisão do gestor municipal em pleitear um financiamento de fonte externa para implementação de um projeto multissetorial envolvendo as áreas de saúde, educação e assistência social, com vistas a obter aporte de recursos financeiros e técnicos que contribuíssem para a melhoria na oferta dos serviços públicos para a população, fortalecimento institucional e qualificação da gestão pública por meio da

cooperação técnica considerando o potencial de disseminação de conhecimento, tendo em vista sua atuação e experiência mundial que o Banco Mundial possui.

Tratava-se de uma iniciativa nova para a PMS, um desafio para a gestão e sua equipe técnica que desconhecia o processo de elaboração e sua tramitação do projeto para obtenção do empréstimo financeiro e assistência técnica com vistas a modificar o cenário de fragilidade e desigualdade vivenciado pelo município.

As negociações com o BIRD iniciaram em 2014 e tramitam até julho de 2017, onde está prevista a efetiva assinatura do contrato de financiamento. Durante este período observou-se inúmeras mudanças política-administrativas no Brasil, o contexto político era conturbado. Em 31 de outubro de 2016 o senado aprovou *impeachment* da então presidente da república, Dilma Rousseff, o país iniciou período de recessão e crise fiscal com alta de 0,30% da inflação oficial medida pelo IPCA - Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo em dezembro de 2016; observou-se no país, movimentação da polícia federal para combater a corrupção pública; neste momento de transição governamental, o gestor municipal vivenciou ausência de apoio político no âmbito do governo federal para aprovação do projeto/pleito pela SEAIN que tem por como uma das finalidades avaliar pleitos de programas ou projetos do setor público, vinculados a fontes externas, conforme Portaria GM-MP nº 220, de 25 de junho de 2014.

Ao longo desse período foram realizadas muitas reuniões, discussões e levantamento de dados das áreas fins do projeto (saúde, educação e assistência social) com vistas a sua elaboração para submissão do pleito do financiamento. Por meio de observações cotidianas e tratativas com as equipes técnicas gestoras do projeto nas áreas fins advieram investigações sistematizadas e identificou-se elementos que contribuíram para a análise da situação problema da pesquisa: o não atendimento imediato e qualificado das demandas trazidas pelo BIRD para elaboração e submissão do projeto ao governo federal/SEAIN. Inicialmente acreditava-se que a dificuldade no atendimento dessas demandas residia na baixa capacidade técnica em fornecer os dados solicitados. No entanto, como pode ser observado na figura 4 o questionário aplicado na pesquisa sugere que as dificuldades no atendimento às demandas estão relacionadas, também, à falta de sistematização e planejamento da equipe técnica no BIRD em indicar previamente as informações necessárias à elaboração do projeto.

4 BIRD E SUAS ESPECIFICIDADES

No cenário brasileiro as instituições financeiras internacionais ocupam papel de destaque na mobilização de recursos orçamentários e técnicos para a promoção do desenvolvimento local, considerando a elevação dos fluxos financeiros do país junto a estas entidades, como pode se observar nos dados do IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada que apontam o financiamento de uma carteira de projetos públicos no Brasil na ordem de US\$35bilhões². A atuação destas instituições leva em conta a capacidade de financiamento do país recipiendário/mutuário, no entanto apresenta caráter cooperativo, “cujo objetivo não se constitui na maximização dos lucros, mas no alcance de metas financeiras e corporativas que assegurem posição financeira sólida capaz de sustentar as atividades operacionais e mobilizar recursos para o financiamento do desenvolvimento econômico.” (IPEA, 2014, p. 104).

Os Bancos Multilaterais de Desenvolvimento (BMDs), a exemplo do BIRD, compõem um sistema multilateral de financiamento ao desenvolvimento, capaz de mobilizar recursos a custos relativamente mais baixos que os de seus países mutuários. Autores como Sagasti (2002) e Ocampo (2006) apontam os BMDs como importantes atores no espaço de ação da cooperação financeira internacional, denominado “financiamento para o desenvolvimento”. O BIRD atua como um importante ente mobilizador de recursos financeiros e técnicos direcionados ao desenvolvimento econômico.

Os bancos multilaterais podem ser classificados como intermediários financeiros internacionais, cuja propriedade encontra-se compartilhada entre Estados soberanos, que captam recursos nos mercados de capitais privados e de fontes oficiais. Sua lógica de funcionamento consiste no direcionamento desses recursos, a custos competitivos, para o financiamento de projetos públicos e privados nos países mutuários, em geral com baixo retorno financeiro, mas com importantes retornos econômico e social. Caberia, assim, aos BMDs, encorajar os investimentos com alto retorno social e econômico, dando suporte a um processo de crescimento econômico mais equitativo e preparando os países mutuários a terem um acesso mais competitivo aos mercados de crédito internacional. (IPEA, 2014, p.09)

Titelman (2014, p.12), afirma que esses bancos foram criados com o propósito de contribuir com o desenvolvimento econômico e social de seus países-membros, cujas funções

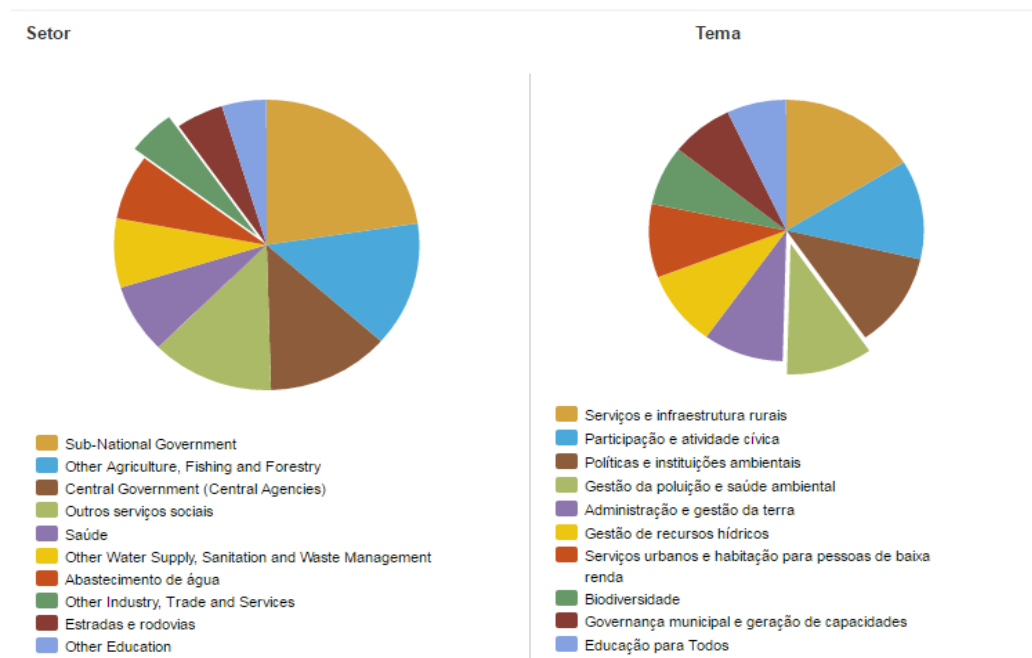
² Valor referente à carteira de projetos em execução com organismos multilaterais e bilaterais, de acordo com informações fornecidas pelo Sistema de Informações da Secretaria de Assuntos Internacionais do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (Sispro/Seain/MPOG), em dezembro de 2012. (IPEA, 2004, P.13)

principais estavam centradas na mobilização de recursos financeiros de médio e longo prazo para o financiamento de projetos em áreas que viessem a proporcionar a complementação econômica e produtiva dos respectivos membros.

O BIRD é uma das cinco instituições financeiras internacionais que integra o chamado Grupo Banco Mundial (*World Bank Group*), uma agência especializada que atua como uma cooperativa que disponibiliza recursos financeiros, equipe e tecnologias/conhecimentos para apoiar esforços voltados para impulsionar o crescimento econômico e o desenvolvimento social, com vistas a contribuir para a redução da pobreza e da desigualdade dos países recipiendários. A parceria do BIRD com o Brasil remonta ao final de 1940, quando houve a aprovação do primeiro projeto no país (*Brazil Power and Telephone Project*), destinado ao setor de energia, cuja empresa mutuária foi a *Brazilian Light and Power Ltd*.

O Demonstrativo Financeiro de 30 de setembro de 2016 do relatório anual BIRD indica que existem 39 projetos em desenvolvimento no Brasil, com atuação em 522 locais, totalizando \$6.58 bilhões de dólares, distribuídos por setores e temas, conforme gráfico abaixo

Gráfico 4 - Projetos BIRD em desenvolvimento no Brasil ³



Fonte: Word Bank, 2017

³ Informações disponibilizadas no site do World Bank – Projetos e Operações. Disponível em http://projects.worldbank.org/search?lang=pt&&searchTerm=&countrycode_exact=BR

O relatório aponta que no ano fiscal 2014/15, o BIRD disponibilizou um total de US\$ 2,5 bilhões em empréstimos para o Brasil, no entanto, no exercício de 2016, os empréstimos caíram para US\$ 758 milhões devido à crise econômica vivida pelo país e aos ajustes relativos à posição do novo governo do presidente Temer em relação a empréstimos de fontes externas. Em setembro de 2016, havia 43 projetos ativos e um programa de conhecimentos bastante forte e diversificado.

O relatório nº 63731- BR do Banco indica que, em 2011, a carteira de investimentos no país atingiu o montante de US\$ 2,18 bilhões (dois bilhões e dezoito mil dólares), posicionando-o como o segundo maior parceiro global desta instituição financeira.

Conforme o IPEA (2014), o Brasil se tornou o maior tomador de empréstimo do Banco Mundial na América Latina, destacando-se no campo da cooperação financeira internacional tendo em vista o potencial de replicabilidade de experiências extraídas tanto em termos de projetos de desenvolvimento, quanto na execução de políticas públicas.

O BIRD tem sido uma das principais fontes de financiamento multilateral do Brasil, destaca o Instituto (2014) que, durante o período de 1990 a 2012, o volume de financiamentos no país atingiu cerca de US\$ 38 bilhões, registrando uma trajetória crescente tanto em empréstimos quanto em desembolsos, os quais evoluíram de uma média anual de US\$ 1 bilhão e de US\$ 662 milhões durante o período 1990-1994, para US\$ 2,6 bilhões e US\$ 2 bilhões, respectivamente, em 2011-2012. Os desembolsos representaram quase 50% dos ingressos de capital provenientes de organismos multilaterais de financiamento.

Em termos setoriais, a carteira do banco com o Brasil tem evoluído para uma configuração que privilegia setores mais intensivos em conhecimento refletindo, basicamente, uma nova forma de atuação da instituição, voltada para projetos com maior valor agregado, de abordagem multissetorial e com desembolsos não vinculados a gastos intrínsecos ao projeto, mas ao atingimento de metas vinculadas a políticas setoriais específicas. Esta dinâmica tem permeado com mais intensidade o crescente relacionamento do BIRD com os estados brasileiros, aos quais foram dirigidos mais de 80% dos financiamentos desde 2007. Predominam programas de governo e políticas públicas com abordagens mais amplas e multissetoriais. (IPEA, 2014, p. 105).

A partir do ano de 2008, o BIRD estabeleceu estratégia de parceira com o Brasil, onde os projetos para financiamento deveriam estar em consonância com o plano de governo do país, com as prioridades de governo estabelecidas no PPA como forma de fortalecer as ações e potencialidades de cada localidade, gerando resultados com alto valor agregado,

contribuindo mais efetivamente para o desenvolvimento local.

Inicialmente, os empréstimos eram realizados diretamente junto à esfera federal e, gradativamente, o BIRD aumentou sua atuação em projetos a entes subnacionais, ou seja, junto a estados e municípios com vistas a atender às suas demandas específicas por projetos, como pode ser observado na tabela abaixo elaborada por Carlos Eduardo Lampert Costa, Manuel José Forero González, Nathália Filgueiras de Almeida (IPEA, 2014).

Tabela 5 - BIRD: Empréstimos aprovados por UFS (1990 - 2012)

Período	União		Estados		Municípios		Valor total (US\$ milhões)
	Valor (US\$ milhões)	Participação (%)	Valor (US\$ milhões)	Participação (%)	Valor (US\$ milhões)	Participação (%)	
1990-1994	4.200,10	83,95	803,00	16,05	0,00	0,00	5.003,10
1995-1998	3.804,50	91,08	372,60	8,92	0,00	0,00	4.177,10
1999-2002	5.334,66	89,60	619,15	10,40	0,00	0,00	5.953,81
2003-2006	4.946,67	81,97	1.018,34	16,87	70,08	1,16	6.035,08
2007-2010	2.459,75	22,03	7.455,70	66,76	1.252,08	11,21	11.167,53
2011-2012	156,94	3,02	4.885,28	94,07	150,82	2,90	5.193,03

Fonte: World Bank.

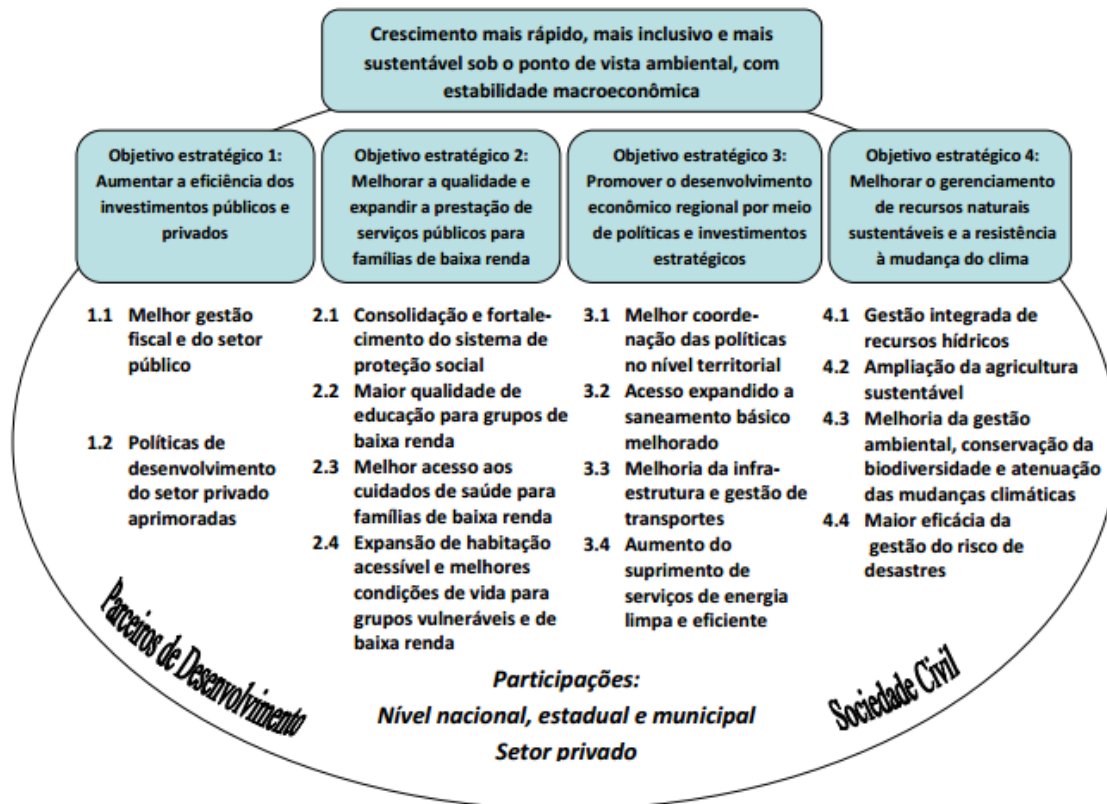
Elaboração dos autores.

Fonte: IPEA, 2014, p.37

No Relatório N°63731-BRO do BIRD, “Brasil – Estratégia de parceria de país para o período de 2012-15” são apresentadas as estratégias de assistência e de parceria com o país, delineadas e avaliadas em documentos periódicos produzidos pelo presidente do Grupo Banco Mundial e submetidos e aprovados pela diretoria executiva da instituição. Este documento afirma que o Governo Federal está interessado no apoio do Banco Mundial aos governos subnacionais como uma forma de fortalecer a implementação das políticas nacionais, desde a estrutura de responsabilidade fiscal até programas estratégicos de investimentos sociais e em infraestrutura.

Os governos subnacionais exigem soluções de desenvolvimento multissetoriais integradas, combinando apoio técnico e financeiro e usando instrumentos adaptados. Neste documento, o BIRD definiu como meta contribuir para o crescimento mais rápido, mais inclusivo e mais ambientalmente sustentável do Brasil, com estabilidade macroeconômica, para tanto, estabeleceu 04 objetivos estratégicos e na área de resultados, conforme visualizado na figura 3.

Figura 3 - Objetivos Estratégicos da CPS do Brasil para o EF12-15 e Áreas de Resultados



Fonte: BIRD, 2015, p.22

Observa-se que, atualmente, as operações de crédito realizadas junto ao Banco estão focadas nos resultados, o que exige maior transparência e responsabilização dos setores bem como estrutura de governança mais robusta para os mutuários. A atuação do BM volta-se para melhorar a sustentabilidade fiscal do ente subnacional, onde, conforme IPEA (2014), a concentração da concessão de apoio está relacionada a projetos com maior valor agregado, de abordagem multissetorial e com desembolsos não vinculados a gastos intrínsecos ao projeto, mas ao atingimento de metas vinculadas a políticas setoriais específicas.

Todos os projetos financiados devem seguir as Políticas e Diretrizes do Banco sobre Prevenção e Combate à Corrupção que estabelece a obrigatoriedade da utilização de cláusula anticorrupção e antifraude em todos os contratos firmados pela administração pública com seus fornecedores com vistas ao desenvolvimento das atividades voltadas para o atingimento das metas e indicadores estabelecidos para o desembolso financeiro do empréstimo.

Segundo o BIRD

O desvio de fundos de projetos de desenvolvimento mediante fraude, corrupção, conluio e coerção ou obstrução (doravante denominados coletivamente “fraude e corrupção”) debilitam a capacidade dos governos, dos doadores e do Banco Mundial de atingir as metas de redução da pobreza, atração de investimentos e incentivo à boa governança.

O BM possui um guia que orienta os entes que realizam financiamento, total ou parcial, junto a instituição quanto às exigências necessárias – na elaboração e execução de qualquer programa, estabelecendo princípios, requisitos e sanções aplicáveis nos casos de haver fraudes e/ou corrupção, trata-se das “Diretrizes para prevenir e combater fraude e corrupção em programas por resultados”. Este documento salienta que a responsabilidade pela execução do programa no qual houve o empréstimo, é do mutuário, ou seja, do país recipediário do empréstimo.

São práticas que constituem fraude e corrupção:

- a) A “corrupt practice” is the offering, giving, receiving, or soliciting, directly or indirectly, of anything of value to influence improperly the actions of another party.⁸
- (b) A “fraudulent practice” is any act or omission, including a misrepresentation, that knowingly or recklessly⁹ misleads, or attempts to mislead, a party to obtain a financial or other benefit or to avoid an obligation.
- (c) A “collusive practice” is an arrangement between two or more parties designed to achieve an improper purpose, including to influence improperly the actions of another party.
- (d) A “coercive practice” is impairing or harming, or threatening to impair or harm, directly or indirectly, any party or the property of the party to influence improperly the actions of a party.
- (e) An “obstructive practice” is (i) deliberately destroying, falsifying, altering or concealing of evidence material to the investigation or making false statements to investigators in order to materially impede a Bank investigation¹⁰ into allegations of a corrupt, fraudulent, coercive, or collusive practice; and/or threatening, harassing or intimidating any party to prevent it from disclosing its knowledge of matters relevant to the investigation or from pursuing the investigation, or (ii) acts intended to materially impede the exercise of the Bank’s contractual rights of audit or access to information. (BIRD, 2015, p.2)

Como se pode observar, as diretrizes compreendem como “prática corrupta” a oferta, doação, recebimento ou solicitação de qualquer coisa de valor para influenciar indevidamente as ações de outra parte; como “prática fraudulenta”, qualquer ato ou omissão que deliberadamente ou imprudentemente engana ou tenta enganar, uma parte financeira ou outro

benefício ou para evitar uma obrigação. A "prática colusiva" é concebida como um acordo entre duas ou mais partes destinadas a uma finalidade imprópria, inclusive para influenciar indevidamente as ações de outra esfera. Como "prática coercitiva" aquela que está prejudicando ou ameaçando qualquer parte ou propriedade da parte. E, como "prática obstrutiva" é a destruição, falsificação, alteração ou dissimulação de material a fim de impedir materialmente uma investigação Banco sobre alegações de uma prática corrupta, fraudulenta, coercitiva ou colusiva; e/ ou ameaçadora, assediante.

4.1 A RELAÇÃO DE PARCERIA ENTRE O BIRD E A PMS

Considerando a pesquisa empreendida e adotando como referência a compreensão de Afonso e Fernandes (2005, p.104), observou-se que a relação estabelecida entre a PMS e o BIRD foi de cooperação financeira horizontal bilateral, na categoria de empréstimo, possuindo um componente de cooperação técnica voltado para a capacitação de recursos humanos e fortalecimento institucional.

O instrumento financeiro disponibilizado para a PMS foi *Investment Project Financing* (IPF), caracterizado não somente pela oferta do aporte financeiro, mas também serve como veículo para uma transferência sustentada e global de conhecimentos e assistência técnica. Isso inclui o apoio ao trabalho analítico e de projeto nas fases conceituais de preparação do projeto, suporte técnico e especialização (incluindo nas áreas de gerenciamento de projetos e atividades fiduciárias e de salvaguardas) durante a implementação e o desenvolvimento institucional ao longo do projeto.

Investment Project Financing (IPF) is used in all sectors, with a concentration in the infrastructure, human development, agriculture, and public administration sectors. IPF is focused on the long-term (5 to 10 year horizon) and supports a wide range of activities including capital-intensive investments, agricultural development, service delivery, credit and grant delivery [including micro-credit], community-based development, and institution building.

Unlike commercial lending, Bank IPF not only supplies borrowing countries with needed financing but also serves as a vehicle for sustained, global knowledge transfer and technical assistance. This includes support to analytical and design work in the conceptual stages of project preparation, technical support and expertise (including in the areas of project

management and fiduciary and safeguards activities) during implementation, and institution building throughout the project.” (WORLD BANK, 2016)

A modalidade de crédito inserida nesse instrumento financeiro é conhecida como SWAp- *Sector-Wide Approach* ou Programas com Enfoque Setorial Amplo, integrada por 02 componentes: o 1º que vincula o desembolso financeiro ao atingimento de metas e indicadores estabelecidas pelo ente público a partir dos programas prioritários do governo, integrantes do PPA 2013-2017, nas áreas de saúde, educação e assistência social, e o 2º componente refere-se à assistência/cooperação técnica voltado ao fortalecimento institucional e modernização do serviço público.

De acordo com o Banco (2005a, p. 1), os SWAps “são mecanismos que buscam apoiar programas de reformas setoriais baseados em objetivos de desenvolvimento de longo prazo”.

Alonso e Fernandes (2005, p.84) destacam que esse instrumento de cooperação consiste num esforço unir o apoio do governo e do doador no sentido de desenvolver determinado setor de forma integrada através de um único programa de despesas e de políticas para o setor, sob a liderança governamental.

Pressupõe a adoção de abordagens comuns para o sector e a progressiva confiança nos processos de desembolso do Governo bem como nos de contabilidade para todos os fundos. O aspecto mais importante é que coloca o Orçamento do sector no centro da tomada de decisões e unifica a gestão das despesas para alcançar os objectivos mutuamente acordados para o mesmo. (ALONSO; FERNANDES, 2005, p. 84)

Os autores destacam, ainda, que no SWAp o aspecto mais importante é o fato de colocar o orçamento do setor público no centro da tomada de decisões e unificar a gestão das despesas para o alcance de objetivos pactuados entre as partes. Outro aspecto que merece destaque é que nessa modalidade de financiamento, em teoria, deve ser adaptada à realidade de cada país, no entanto, o que se observa, conforme Alonso e Fernandes (2005, p. 84), é que “...ela tende a ser muito idêntica entre países, podendo questionar-se a “apropriação” do local e levantar-se a questão de saber até que ponto ela não é eco das posições de determinados doadores sobre as políticas sectoriais”.

Actualmente a abordagem sectorial integrada inclui tipicamente o apoio de vários doadores ao Orçamento, Ajuda projecto e assistência técnica, que pode ou não ser afecta a despesas específicas e pode ou não ser desembolsada através dos mecanismos de gestão do Governo. É preciso reconhecer que mesmo em sectores como a educação e a saúde, grande parte da actividade do sector é financiada por fontes não-governamentais, e executada por outros actores que não o Governo, ao mesmo tempo que o

sector é influenciado por muitas questões transversais. (ALONSO E FERNANDES, 2005, p.85)

Este instrumento de financiamento apoia projetos com objetivos de desenvolvimento, atividades e resultados definidos, com o desembolso dos recursos associados a despesas específicas elegíveis. O Manual de Política Operacional 10.00/BIRD indica que o banco realizará análise do projeto sob 6 (seis) aspectos:

Análise técnica, que considera a adequação das ações propostas às necessidades e capacidades do mutuário para implementação do projeto, tais como arranjos institucionais e questões organizacionais considerando o objetivo de desenvolvimento a longo prazo do mutuário.

Análise econômica considerando os objetivos e resultados esperados com a implantação do projeto, avaliando a viabilidade financeira, a adequação da capacidade de execução orçamentária do setor público, e o incremento com o aporte financeiro proporcionado pelo empréstimo.

Gestão financeira que considera as garantias do mutuário em manter os acordos globais para implementação do projeto – garantias para o empréstimo bancário; relaciona-se à capacidade de endividamento do município.

Compras, relacionada às regras de contratação e aquisição praticadas pelo setor público e adequação às normas do banco estabelecidas na “Política/Diretiva de aquisição.

Ambiental e social, que analisa as políticas sociais e ambientais aplicáveis ao projeto, definidas em Políticas internas do Banco Mundial.

Risco, avaliação dos riscos para a consecução dos objetivos de desenvolvimento propostos no projeto. (World Bank, 2014, p. 2;3; tradução do autor)

A busca pela cooperação financeira motivou-se pela possibilidade de ampliação da capacidade de investimento do município associada ao estabelecimento de cooperação técnica que possibilitaria a transferência de novos conhecimentos e técnicas de intervenção que contribuíssem para a qualificação da gestão pública. Considerando a perspectiva de atuação e parceria do BIRD no Brasil a partir de 2007, onde seu programa de assistência deveria seguir prioridades e parâmetros estabelecidos pelos ministérios do Planejamento e Fazenda em termos de financiamento em nível federal e em nível de estados e municípios, conforme destacado por IPEA (2014, p.64)

Neste sentido, entendeu-se que o programa seria caracterizado pelo que se denominou “oportunismo fundamentado” (*principled opportunism*), dado que, em primeiro lugar, seria o governo quem determinaria as áreas onde o banco poderia ser demandado e, em segundo, o banco colocaria na mesa visões de onde e como poderiam se engajar.

5 METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentados os métodos de pesquisa utilizados para obtenção e tratamento dos dados utilizados no desenvolvimento da pesquisa.

5.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A escolha dos métodos de pesquisa utilizados no presente trabalho fundamentou-se na busca pelo atingimento dos objetivos propostos e seus resultados focando em responder à questão norteadora da pesquisa “Quais as capacitações necessárias aos gestores públicos municipais para desenvolver a cooperação internacional?”

Utilizou-se abordagem metodológica qualitativa de caráter exploratório-descritivo por meio do estudo de caso “exemplar”, conforme categorização de Stablein, citados por Godoy (2006, p. 126) “casos ‘exemplares’ que são normalmente apresentados em situações de seminário com especialistas e gestores ou de ensino em sala de aula visando à apresentação e discussão de experiências organizacionais”

Na visão de Stake (2000), os estudos de caso podem prover experiência vicária aos seus leitores, constituindo-se uma fonte de generalização denominada naturalística. Segundo esta perspectiva o conhecimento profundo de um caso pode auxiliar o pesquisador no entendimento de outros casos. Além disso, sugere-se que a generalização naturalística se dá no âmbito do leitor que, a partir da sua leitura do caso e com base em sua própria experiência, fará associações e relações com outros casos, transferindo os achados da investigação para outros cenários. (GODOY, 2008, P.139)

[...] o estudo de caso, favorece o engajamento do pesquisador com o cotidiano da administração, proporcionando uma compreensão profunda e ao mesmo tempo ampla e integrada da realidade das organizações. Além disto, espera-se do estudo de caso que ele traga contribuições aos problemas da prática. Ao centrar a atenção numa instância em particular, mas estendendo o olhar para as múltiplas dimensões ali envolvidas, o estudo de caso pode se constituir numa rica fonte de informações para medidas de natureza prática e decisões políticas trazendo contribuições tanto para a pesquisa acadêmica quanto para a vida organizacional. (GODOY, 2008, P.144)

As informações relevantes para construí-lo são, usualmente, coletadas por meio de

questionários, entrevistas, acompanhadas de observações e da coleta de dados secundários. Para a coleta de dados da pesquisa empreendida, foram utilizadas variadas fontes de informação: pesquisa bibliográfica do tipo exploratória, revisão da literatura, técnicas da pesquisa documental, observação-participante e aplicação de questionário eletrônico.

Inicialmente foi realizada pesquisa bibliográfica do tipo exploratória com vistas a oferecer insumos teóricos para alinhamento conceitual sobre a temática abordada na pesquisa, auxiliando na fundamentação teórica e análise dos dados coletados. Associada à pesquisa bibliográfica, a revisão da literatura possibilitou a estruturação e sistematização do campo conceitual e referencial teórico de análise da situação problema e dos dados coletados, que no trabalho em questão, relaciona-se à identificação do perfil do gestor público municipal para desenvolver a cooperação internacional a partir das dificuldades observadas no caso analisado.

A pesquisa documental utilizou como referencial de análise, documentos internos da organização (relatórios, documentos administrativos), bem como outros registros relativos à situação problema analisada (mídia escrita e televisiva, jornais) e os marcos regulatórios legais para o estabelecimento de acordo de cooperação entre organismos internacionais e entidades da administração pública no Brasil.

Em se tratando de estudos de caso em organizações, alguns aspectos referentes à coleta de dados merecem destaque. Antes de iniciar o trabalho de campo, é preciso conhecer um pouco da história, da estrutura e do funcionamento da organização. Também é importante caminhar por ela, observando como o trabalho é feito e como as pessoas se comportam. Isto pode auxiliar na identificação de possíveis informantes e pessoas a ser entrevistadas, assim como na identificação dos melhores momentos e ocasiões para abordá-las. (GODOY, 2006, P.135)

A observação participante constitui-se num dos principais instrumentos de coleta de dados utilizados, pois possibilitou a apreensão da realidade estudada, os eventos e comportamentos que envolvem a situação problema considerando as interações do pesquisador com os envolvidos nos eventos.

Na observação participante, o pesquisador deixa de ser um mero espectador, podendo assumir uma variedade de funções dentro do caso e participar dos eventos que estão sendo estudados. Estas funções podem variar de interações sociais informais a atividades funcionais específicas. [...] O conteúdo das observações geralmente envolve uma parte descritiva de que ocorre no campo e uma parte reflexiva, que inclui comentários pessoais do pesquisador. (GODOY, 2006, P.133-134)

A técnica da observação participante foi desenvolvida no período de janeiro/2014 a novembro/2016 por meio da gestão geral e acompanhamento das atividades do projeto na Casa Civil, Secretaria Municipal de Combate à Pobreza e Promoção Social, Secretaria Municipal de Saúde e Secretaria Municipal de Educação de Salvador. Neste período o pesquisador/observador compunha a UGP – Unidade de Gestão do Projeto, na função de Coordenador de Projetos Estratégicos da Casa Civil, cuja tarefa básica era coordenar, articular e participar da elaboração do projeto para pleito de financiamento e cooperação com o Banco Mundial, assim a propositura do projeto de pesquisa apresentado estava diretamente associada à atuação do pesquisador enquanto gestor público.

A UGP tem a competência de realizar a gestão geral e coordenação política e estratégica para o alcance dos objetivos do projeto, tomar decisões inerentes à organização, direção e controle das atividades propostas; promover articulação e interlocução com o Banco Mundial, todas as instâncias governamentais e societárias envolvidas com o projeto bem como com organizações privadas, além de garantir que as aquisições e contratações realizadas no âmbito da execução do Projeto ocorram conforme as regras e procedimentos da entidade financeira.

A postura do pesquisador inserido no contexto da pesquisa enquanto um gestor público exigiu a adoção de prática sistemática para coleta de dados e análise da pesquisa com utilização de diário de campo para registro detalhado de informações relevantes à pesquisa.

Foram realizadas visitas a campo nas secretarias municipais envolvidas e participação em missões técnicas do BIRD no município para discussão das propostas de atividades para o projeto. Estas visitas de campo aprofundaram o conhecimento sobre a dinâmica operacional das estruturas da administração municipal no âmbito da saúde, educação e assistência social bem como auxiliaram a identificação das dificuldades vivenciadas para o atendimento das demandas para elaboração do projeto de financiamento.

Godoy (2016) salienta a importância de conhecer a instituição a ser pesquisada como um fator importante para a coleta de dados e, o fato do pesquisador em questão compor a equipe responsável pela realização da atividade na Casa Civil contribuiu/facilitou a obtenção de informações internas por conhecer a forma como o trabalho foi desenvolvido e como as pessoas envolvidas se comportam diante da situação.

A utilização instrumento do questionário eletrônico, apresentado no Anexo A, aplicado no período de 24 a 31 de outubro de 2016 por meio da ferramenta “Formulários

Google” com envio do arquivo/link (<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdWcvdCB-FVibbp7zub2hpqrn553zt0lNM-YHwhoVTGx9rcaw/viewform>) por e-mail, objetivou a identificação das dificuldades dos atores envolvidos por área de atuação no atendimento às exigências para elaboração de projeto para financiamento externo.

A escolha desta técnica considerou a conveniência do respondente para acessar o instrumento, o custo mais acessível para utilização da ferramenta, a velocidade rápida na obtenção das respostas facilitando, portanto, a obtenção dos dados.

Questionários são úteis quando: quer-se ouvir um grande número de respondentes; estes estão em regiões geograficamente dispersas; tem-se um tempo mais restrito para a coleta de dados do que aquele necessário para fazer a entrevista; e a presença do pesquisador no ato de coletar dados não é necessária. (VERGARA, 2009, P.40)

Foi possível utilizar esse instrumento em todo o universo da pesquisa, ou seja, o questionário foi aplicado com todos os técnicos/gestores envolvidos na situação problema pesquisada. Vergara (2009) salienta que, principalmente quando fechado, o questionário facilita o tratamento dos dados porque permite a obtenção de resultados comparáveis entre si, já que questões e respostas são padronizadas.

A utilização deste instrumento objetivou compreender o universo simbólico dos atores envolvidos na situação problema pesquisada, sua perspectiva de apreensão do mundo.

Para realização da análise dos dados coletados pelos questionários, considerou-se a área de atuação dos envolvidos, se área fim ou área de gestão do projeto.

Quadro 2 -Áreas do Projeto

Áreas do projeto	Órgão responsável
Gestão geral do projeto	Casa Civil
Gestão por área fim	Secretaria Municipal de Saúde Secretaria Municipal de Educação Secretaria Municipal de Combate à Pobreza e Promoção Social

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

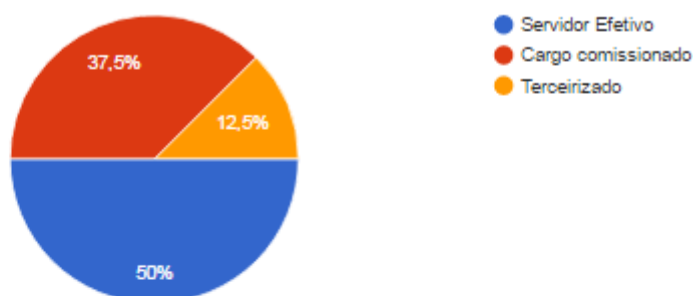
5.2 ANÁLISE DOS DADOS - RESULTADO DA PESQUISA

Neste item serão apresentados os resultados coletados em campo, considerando a metodologia proposta, com as devidas análises e comentários.

Os dados pesquisados levam em consideração o perfil do gestor (geral ou por área fim do projeto), sua formação acadêmica, vinculação com a PMS e tempo de atuação junto ao projeto. Cada secretaria municipal das respectivas áreas fins (saúde, educação e assistência social) possui 02 gestores para acompanhamento das ações e atividades do projeto e a Casa Civil ficou responsável pela gestão geral de todas as áreas envolvidas e negociação direta junto ao BIRD.

A coleta de dados de campo se deu por meio da observação participante e da aplicação de questionário eletrônico com o universo dos gestores envolvidos diretamente na elaboração do projeto de cooperação financeira da PMS junto ao BIRD, sendo 03 diretores, 03 coordenadores, 01 gerente e 01 assessor técnico. O vínculo destes gestores, em sua maioria, é de efetivos da administração municipal, conforme gráfico 4, participando do projeto desde o início das negociações junto ao Banco – o vínculo mais recente com as atividades do projeto, segundo a pesquisa, é de fevereiro/15.

Gráfico 5- Questionário de pesquisa - Vínculo com Administração pública
Vínculo com a administração pública municipal (8 respostas)



Cargo exercido (8 respostas)

COORDENADORA
Coordenadora
Gerente de orçamento
Coordenadora de Proteção Social Básica
Diretora
diretor
Diretor
Assessoria Técnica

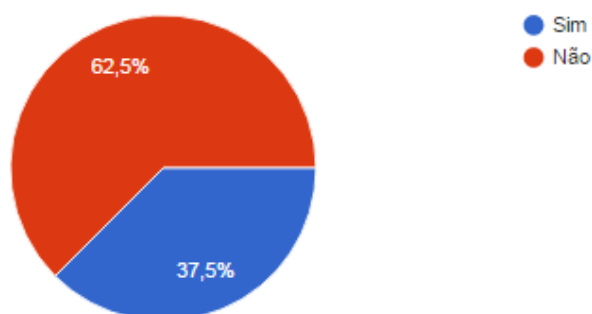
Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Os dados coletados no questionário indicam que 62,5% dos entrevistados acreditam que as demandas da entidade financiadora do projeto poderiam ser melhores atendidas, no entanto, esse mesmo percentual afirma não haver dificuldades para o cumprimento das exigências estabelecidas pela entidade financiadora. Observando as respostas relacionadas às dificuldades para o cumprimento das exigências, verificou-se que os entrevistados sinalizaram como principais dificuldades a ausência de sistematização dos dados, incompatibilidade da estrutura organizacional e não cumprimento do prazo estabelecido pelas áreas fins para atendimento das demandas.

Gráfico 6 - Questionário de pesquisa - Principais dificuldades para atendimento das demandas

2. Você identificou dificuldades para o cumprimento das exigências estabelecidas pela entidade internacional financiadora?

(8 respostas)



Caso tenha respondido positivamente à questão 02, cite as principais dificuldades identificadas.

(3 respostas)

Estrutura organizacional incompatível para o pleno desenvolvimento

especificamente na área de assistência social no primeiro momento por não ter sistematizados os dados.

As áreas fins do Projeto não respondem as demandas no prazo solicitado, o que dificulta o pronto atendimento a entidade financiadora; dificuldade na comunicação com as áreas fins.

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Na questão relacionada à identificação dos aspectos que poderiam ser melhorados no desenvolvimento do trabalho junto à entidade financeira, a resposta mais recorrente dos entrevistados é a sinalização da necessidade de alinhamento prévio entre as áreas envolvidas no projeto (04 dentre os 08 entrevistados sinalizam este aspecto), seguida da necessidade de alinhamento e sistematização prévios com a entidade financiadora. Aspectos como investimento em assistência técnica e vivência do cotidiano das áreas fins também são citados.

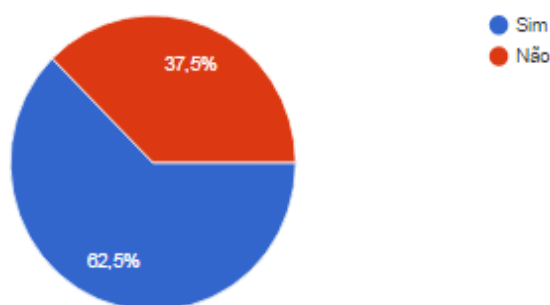
Quando questionados se as demandas da entidade financeira poderiam ser melhor atendidas, 62,5% apontam que sim, indicando para isto a clareza e objetividade quanto às

exigências da entidade financeira, como alternativa mais recorrente conforme visualizado no gráfico 5.

Gráfico 7 - Questionário de pesquisa - Atendimento às demandas da entidade financiadora

3. Na sua opinião, as demandas da entidade internacional financiadora poderiam ser melhor atendidas?

(8 respostas)



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Figura 4 - Atendimento demandas BIRD

Caso tenha respondido positivamente à 03 questão, indique de que maneira.

(5 respostas)

Esclarecendo as demandas, definindo com antecedência a metodologia de trabalho e instrumentos de planejamento utilizada pela entidade internacional financiadora.

Clareza e unidade nas solicitações e padronização das respostas

com apresentação de dados mais consistentes na área da assistência social

A PMS tem pouca experiência na negociação de recursos externos.

Maior e melhor gestão do trabalho pela Casa Civil; maior comprometimento ao Projeto pelas áreas fins.

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

A análise dos dados obtidos sugere existência de dificuldades relacionadas à gestão do projeto no âmbito da PMS, pela ausência de alinhamento interno das atividades a serem

desenvolvidas para elaboração do projeto, bem como dificuldades no âmbito das demandas apresentadas pelo BIRD, no que diz respeito à solicitação prévia e indicação das etapas a serem desenvolvidas para dar segmento ao projeto de financiamento.

Com vistas a complementar as informações obtidas por meio da aplicação do questionário, foram utilizados relatos pessoais, acompanhamento em reuniões para discussão das propostas de intervenção do projeto e as solicitações de levantamento de informações específicas das áreas fins (saúde, educação e assistência social), que reforçaram o cenário verificado pelo questionário.

Numa das reuniões preparatórias da gestão geral do projeto com os gestores setoriais das áreas fins com vistas ao alinhamento para realização de missão com o BIRD foram pontuadas críticas e fatores dificultadores para o atendimento às demandas apresentadas:

- ✓ A sinalização pelos gestores setoriais de inconsistência da Ajuda Memória - documento enviado para a gestão geral pela entidade internacional ao final de cada missão com vistas a validar o que foi discutido e acordado; Houve a sinalização de que a Ajuda Memória referente à última missão não estava condizente ao que foi efetivamente discutido;
- ✓ Questionou-se o papel da equipe gestora geral do projeto quanto à devolutiva da Ajuda Memória – se há revisão e/ou negociação do documento sem consulta às áreas fins;
- ✓ Os gestores setoriais foram unânimes em salientar a necessidade de discussão e negociação prévia da agenda e atividades para as missões com vistas a alinhar as ações propostas no projeto às prioridades do dirigente municipal máximo e o planejamento estratégico do município;

Observou-se que as dificuldades para atendimento às demandas para obtenção do financiamento relacionavam-se a basicamente 03 aspectos: ausência de cronograma antecipado das etapas a serem realizadas para elaboração e submissão do projeto para financiamento; insuficiência de pessoal técnico para atendimento das demandas, considerando a inexistência de equipe específica para atuação nesta atividade e o grande volume de solicitações/demandas por parte da entidade financeira.

6 RESULTADOS OBTIDOS

Os resultados obtidos com a pesquisa empreendida desencadearam na proposição de itinerário formativo para desenvolvimento do perfil do gestor público para conduzir elaboração de projeto de financiamento e cooperação técnica externa.

Para o presente trabalho compreendemos itinerário formativo como um curso ofertado por uma instituição de ensino, sejam eles de formação inicial e continuada, de nível médio ou superior, voltado para a educação profissional buscando a articulação de conhecimentos e saberes de diversas áreas.

Por itinerário formativo entende-se um conjunto articulado de ofertas de ensino constituído de eixos curriculares e dinâmicas de ensinar e aprender traduzidos em designs, ambientes de aprendizagem, recursos e ferramentas. (FISCHER, 2014, p. 28)

O Ministério da Educação na Resolução nº 6/2012 que define Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional Técnica de Nível Médio entende como itinerário formativo

... o conjunto das etapas que compõem a organização da oferta da Educação Profissional pela instituição de Educação Profissional e Tecnológica, no âmbito de um determinado eixo tecnológico, possibilitando contínuo e articulado aproveitamento de estudos e de experiências profissionais devidamente certificadas por instituições educacionais legalizadas.

§ 4º O itinerário formativo contempla a sequência das possibilidades articuláveis da oferta de cursos de Educação Profissional, programado a partir de estudos quanto aos itinerários de profissionalização no mundo do trabalho, à estrutura socio-ocupacional e aos fundamentos científico-tecnológicos dos processos produtivos de bens ou serviços, o qual orienta e configura uma trajetória educacional consistente.

§ 5º As bases para o planejamento de cursos e programas de Educação Profissional, segundo itinerários formativos, por parte das instituições de Educação Profissional e Tecnológica, são os Catálogos Nacionais de Cursos mantidos pelos órgãos próprios do MEC e a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO).” (MEC, 2012, p.2)

Fischer (1984, p.281) salienta que a concepção da administração pública evoluiu de administração local para uma concepção de negócios públicos, até o estágio de integração/diferenciação com a área de políticas públicas. A autora cita Caíden e Caravantes (1982) destacando que “... a administração do desenvolvimento envolveu não apenas a ajuda estrangeira da assistência técnica, mas a organização de novos órgãos públicos e a

reorientação dos existentes e a criação de um corpo de administradores capazes de exercer liderança em programas de estímulo e apoio ao aperfeiçoamento social e econômico.”. Esta perspectiva de análise reforça os dados obtidos na pesquisa realizada, salientando a importância da formação de gestores públicos como uma estratégia de desenvolvimento por meio, também, do estabelecimento de parcerias com entidades internacionais.

6.1 ITINERÁRIO FORMATIVO

Nesta seção apresentaremos a proposta de itinerário formativo de gestores públicos como resultado das demandas identificadas a partir da pesquisa empreendida, considerando a importância do desenvolvimento do perfil necessário para a elaboração e submissão de projetos pleiteando cooperação internacional.

O BIRD oferece capacitações técnicas específicas para seus mutuários com vistas a orientá-los quanto à operacionalização dos sistemas e adoção de procedimentos e regras para prestação de contas, aquisição de bens de todas as ações/projetos financiados, no entanto, estas capacitações não estão focadas na gestão do projeto. A formação de gestores públicos deve conter propostas práticas que possibilitem a vivência e análise de experiências e situações reais a fim de envolvê-los e engajá-los na construção de alternativas viáveis e eficientes para superação de problemas reais observados em outras organizações.

O perfil do gestor público para o desenvolvimento de projeto com organizações internacionais requer elementos como:

- ✓ Visão sistêmica - Ter conhecimento multidisciplinar e intersetorial das áreas e instâncias envolvidas no projeto (esferas públicas, privadas, entidades internacionais);
- ✓ Articulação de múltiplos conhecimentos (conhecimento técnico e político)
- ✓ Capacidade de negociação (técnica e política) com vistas a possibilitar articulação entre os atores envolvidos;

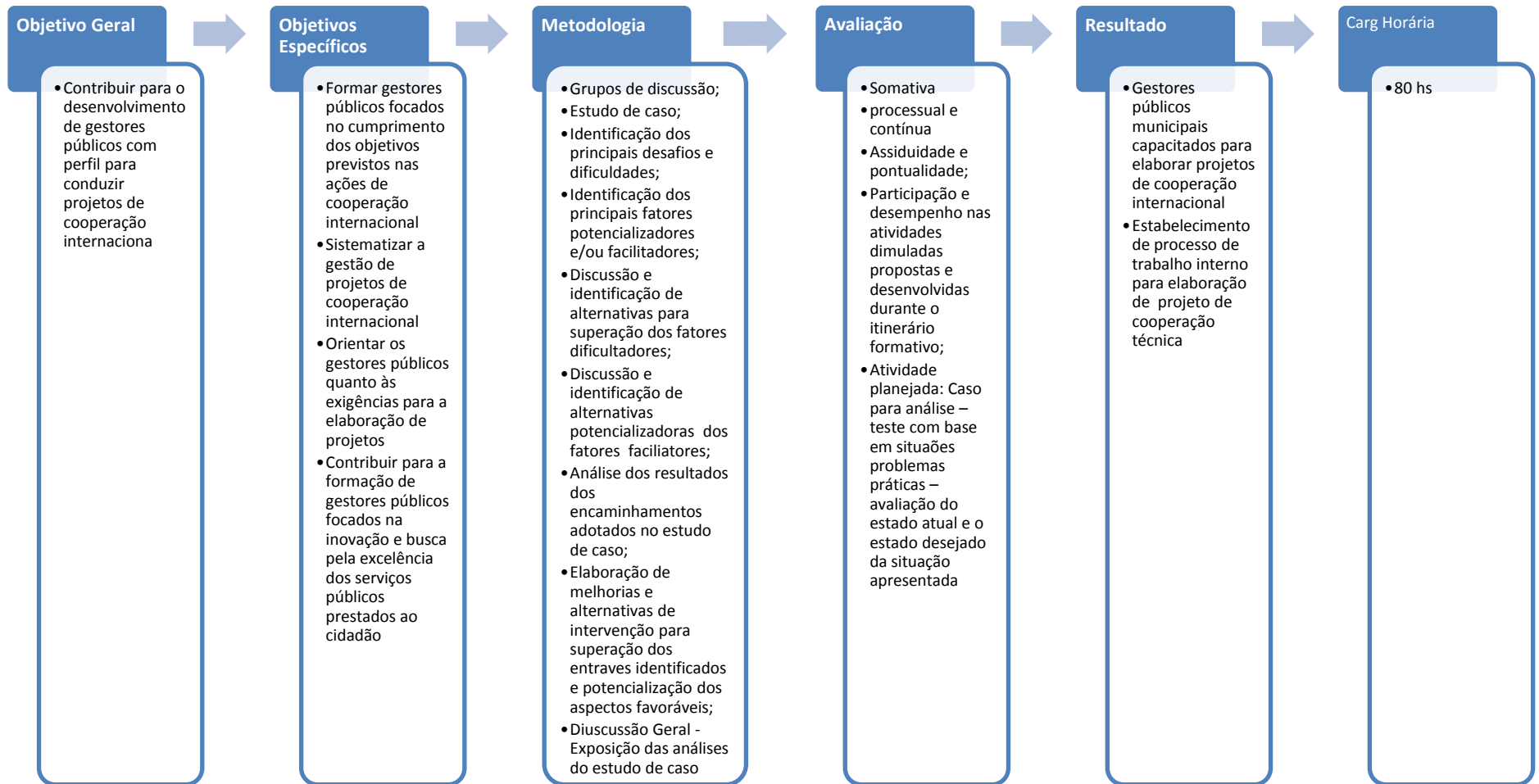
- ✓ Visão estratégica - planejamento das ações a serem desenvolvidas estabelecendo prioridades;
- ✓ Sustentabilidade com vistas a promover a racionalidade na alocação dos recursos financeiros, humanos para propositura e implementação do projeto;
- ✓ Conhecer legislação e procedimentos específicos para a negociação com entidades internacionais - Capacidade de dominar e aplicar efetivamente os conhecimentos de legislação pertinentes à sua área de atuação.

Figura 5 - Perfil do Gestor Público



Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Figura 6 - Desenho metodológico - Itinerário Formativo



Fonte: Elaborado pela autora (2017)

OBJETIVO GERAL

- ✓ Contribuir para o desenvolvimento de gestores públicos com perfil para conduzir projetos de cooperação internacional

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Formar gestores públicos focados no cumprimento dos objetivos previstos nas ações de cooperação internacional
- ✓ Sistematizar a gestão de projetos de cooperação internacional
- ✓ Orientar os gestores públicos quanto às exigências para a elaboração de projetos
- ✓ Contribuir para a formação de gestores públicos focados na inovação e busca pela excelência dos serviços públicos prestados ao cidadão.

METODOLOGIA

A metodologia do itinerário formativo deve favorecer a comunicação e interação, fundamentais no processo de aprendizagem e construção do conhecimento. A formação será realizada por consultoria externa com experiência em projetos junto ao BIRD em parceria com a Prefeitura Municipal, tendo como público alvo prioritário os gestores públicos municipais, integrantes da UGP e os servidores efetivos do quadro funcional da administração pública.

O desenho metodológico está consolidado na figura 03, apresentando as 08 etapas, voltado para o desenvolvimento de atividades que contribuam para o desenvolvimento da capacidade de lidar e superar situações desafiadoras:

1. Formação de grupos de discussão
2. Análise de relatos de vivências/experiências de cooperação internacional a partir do estudo de caso;
3. Identificação dos principais desafios e dificuldades enfrentados no processo de cooperação internacional;

4. Identificação dos principais fatores potencializadores e/ou facilitadores no processo de cooperação internacional;
5. Discussão e identificação de possíveis alternativas para superação dos fatores dificultadores do processo de cooperação internacional;
6. Discussão e identificação de possíveis alternativas para potencializar os fatores facilitadores do processo de cooperação internacional;
7. Análise dos resultados dos encaminhamentos adotados que potencializaram e dificultaram a negociação com entidade internacional;
8. Elaboração de melhorias e alternativas de intervenção para superação dos entraves identificados e potencialização dos aspectos favoráveis/positivos;
9. Exposição dos relatos e discussão geral sobre o caso para análise conjunta dos elementos identificados.

CARGA HORÁRIA

- ✓ 80 horas

RESULTADOS

1. Gestores públicos municipais capacitados para elaborar projetos de cooperação internacional;
2. Estabelecimento de processo de trabalho interno para elaboração de projeto de cooperação técnica.

AValiação DA APRENDIZAGEM

A proposta para avaliação do itinerário formativo é somativa, com vistas a verificar o alcance dos participantes ao final da etapa formativa indicando seu nível de aproveitamento. A avaliação somativa identifica, de maneira geral, o grau aprendido alcançado ao longo e ao final do processo formativo devendo privilegiar conhecimentos básicos do processo de ensino e da aprendizagem desenvolvidos em grupos ou individualmente. A avaliação será realizada de forma contínua e processual considerando:

- ✓ Assiduidade e pontualidade;
- ✓ Participação e desempenho nas atividades planejadas propostas e desenvolvidas durante o itinerário formativo;
- ✓ Atividade planejada: Caso para análise – teste com base em situações problemas práticas – avaliação do estado atual e o estado desejado da situação apresentada.

Figura 7 - Metodologia Itinerário Formativo



Fonte: Elaboração da autora (2017)

A dinâmica do curso prevê a interação e a troca de experiências entre os participantes e modo a gerar um ambiente colaborativo que favoreça a gestão transparente, eficiente e eficaz dos projetos de CTI.

O novo modelo do perfil de gestão pública impõe maiores desafios e responsabilidades, bem como a necessidade de um contínuo desenvolvimento de atitudes que possibilitem os gestores trafegar com segurança sobre os aspectos institucionais e legais, de ordem estrutural ou conjuntural, que caracterizam a implementação da cooperação internacional no Brasil.

Figura 8 - Elementos importantes para implantação da cooperação técnica



Fonte: Elaboração da autora (2017)

A relevância do itinerário formativo de gestores públicos proposto, enquanto uma TGS – Tecnologia de Gestão Social está associada à elaboração de estratégias para auxiliar na identificação e superação de entraves vivenciados pela administração pública municipal no atendimento às exigências para a elaboração e submissão de projeto de cooperação internacional.

Esta tecnologia poderá ser transmitida através de fóruns e debates e replicada em outros municípios, sendo de interesse da administração pública e sociedade civil/cidadãos, podendo representar um caminho possível para a qualificação da gestão pública municipal por meio da formação de gestores orientados para eficiência na oferta dos serviços públicos associada ao fomento ao desenvolvimento local em suas múltiplas dimensões, conforme aponta Fischer (2014).

O itinerário formativo apresentado poderá representar um objeto de aprendizagem para gestores públicos, gestores do desenvolvimento de territórios, possibilitando a redefinição dos seus perfis ideais. (FISCHER, 2014)

“A tarefa de construir o Brasil depende de profissionais competentes. Formá-los ao longo da vida, requalificando pessoas para novas atividades ou para os novos desafios de ocupações tradicionais e emergentes, é uma possibilidade legal e política, que deve se tornar uma realidade sustentável. O desenvolvimento sustentável só ocorrerá em um país que reconheça a diversidade cultural de suas regiões como um ativo estratégico, mas necessita melhorar os serviços de infraestrutura, a segurança cidadã e se qualificar para ser país melhor para todos.” (FISCHER, 2014, p.127)

Esta formação possibilitará a articulação de saberes e práticas orientados à busca de alternativas para a superação dos entraves e dificuldades da administração pública municipal em atender às exigências de entidades internacionais para firmar acordo de cooperação técnica podendo contribuir para a qualificação da gestão pública municipal, conseqüentemente, para o desenvolvimento local, podendo configurar-se numa importante ferramenta de gestão pública voltada para a melhoria dos serviços público.

7 CONCLUSÃO

Atualmente, a administração pública municipal enfrenta problemas gerenciais que desencadeiam na ineficiência da prestação dos serviços à população, revelando sua incapacidade no atendimento qualificado às demandas sociais. Observa-se deficiência na execução do papel do ente público como responsável pela implementação de estratégias de desenvolvimento local e provedor de bens e serviços públicos e a proteção social.

A CI pode representar uma importante alternativa para contribuir para o aperfeiçoamento da gestão pública municipal elevando sua eficiência no sentido de melhorar/qualificar a oferta de serviços públicos para a coletividade, na medida em que possibilita aporte de recursos financeiros associados ao intercâmbio de conhecimentos e técnicas de intervenção. Pode servir como mecanismo efetivo para o redesenho e a criação de novas práticas de políticas públicas que busquem solucionar os problemas dos cidadãos a partir da qualificação e efficientização da administração pública municipal e consequente melhoria na oferta dos serviços públicos por meio da elaboração de novos instrumentos gerenciais para a solução dos problemas vivenciados pelo município.

[...] a cooperação técnica internacional configura-se como um instrumento auxiliar de promoção do desenvolvimento nacional e um importante mecanismo de estreitamento das relações entre países. Para contribuir para o processo de desenvolvimento sócio-econômico, a CTI enseja a transferência de conhecimentos entre um organismo internacional e um país, ou entre países, em bases não comerciais, com vistas a alcançar-se objetivos previamente definidos e acordados entre as partes (consubstanciados em um Documento de Projeto), em um tema específico. (ABC, 2012)

No entanto, para que a CI seja materializada há necessidade da efetivação dos trâmites na esfera federal e a assinatura do contrato junto à entidade internacional e, o direcionamento dos créditos dos BMDs aos entes subnacionais (estados e municípios) é uma política recente adotada pelo Brasil a partir de 2007. O relacionamento destas entidades internacionais junto a municípios é algo novo, demandando das administrações preparo e capacitação técnica para atender às exigências e aos trâmites necessários à efetivação da cooperação externa.

...é necessário crer em uma formação de excelência associada à estratégica de mudança, à pesquisa de alto nível em matéria de políticas públicas e novas experiências de preparação e avaliação das decisões públicas. Uma formação baseada em ações concretas, que busquem compreender o homem na sociedade, abrangendo a complexidade dos sistemas humanos, e ao

mesmo tempo, a liberdade do homem. (CORZIER, 1998 apud SOUZA, 2002, p.87)

Investir na formação e capacitação do gestor público, embora não seja o único caminho no sentido de superar as dificuldades da administração pública no que tange à oferta de serviços para a população, contribui significativamente, ainda que os resultados não possam ser percebidos em curto prazo.

REFERÊNCIAS

AFONSO, Maria Manuela. FERNANDES, Ana Paula. **AbCD Introdução à Cooperação para o Desenvolvimento**. Lisboa: FORUM DC, 2005.

ANASTASIA, Fátima. OLIVEIRA, Luciana Las Casas. **Instituições políticas, capacidades estatais e cooperação internacional: África do Sul, Brasil e China**. Rio de Janeiro: Ipea, 2015.

BAHIA (Estado). Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia. **Índice de qualidade do mercado de trabalho**. Salvador: SEI, nov.2011-fev. 2012. Disponível em: http://www.sei.ba.gov.br/images/releases_mensais/pdf/iqmt/rel_iqmt_abr11.pdf

BARBOSA, Pedro Henrique Batista. O Viés Instrumental Da Cooperação Técnica Horizontal Brasileira. **Revista tempo do mundo**, v. 4, n. 1, p. 121-153, abr. 2012.

BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. **Diretrizes para o desenvolvimento da cooperação técnica Internacional multilateral e bilateral**. 2ª ed. Brasília: Agência Brasileira de Cooperação, 2004. 64p.

BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. **Formulação de Projetos de Cooperação Técnica Internacional (PCT): Manual de Orientação/Ministério das Relações Exteriores, Agência Brasileira de Cooperação**. - 2ª ed. Brasília: Agência Brasileira de Cooperação, 2004.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Agrário. Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação. **Relatório sobre bolsa família e cadastro único**. Brasília, 2017. Disponível em <http://aplicacoes.mds.gov.br/sagi/R1v3/geral/relatorio.php#Contato da Gestão Municipal>.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. **Orientações Técnicas: Centro de Referência de Assistência Social – CRAS/ Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome**. – 1. ed. – Brasília: Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, 2009. 72 p.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à fome. **Norma Operacional Básica NOB/SUAS** construindo as bases para a implantação do sistema único de assistência social. Brasília, julho/2005. Disponível em <http://www.assistenciasocial.al.gov.br/sala-de-imprensa/arquivos/NOB-SUAS.pdf> Acesso: 13/12/16.

BRASIL. Ministério da Educação. Resolução nº 6/2012 de 20 09. 2012. Define Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional Técnica de Nível Médio **Diário Oficial**

da União, Brasília, DF, 21 set. 2012

BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. **Diretrizes para o desenvolvimento da cooperação técnica Internacional multilateral e bilateral**. 4ª ed. Brasília: Agência Brasileira de Cooperação, 2014. 64p.

BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. **Formulação de Projetos de Cooperação Técnica Internacional (PCT)** - 2ª ed. Brasília: Agência Brasileira de Cooperação, 2005.

BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Portaria GM-MP nº 220, de 25 de junho de 2014. Dispõe sobre aprovação dos Regimentos Internos das Unidades Integrantes da Estrutura do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Diário Oficial da União**, nº 119, Brasília, DF, 26 jun. 2014.

BRASIL. Lei 12.435 de 06 de junho de 2011. Altera a Lei no 8.742, de 7 de dezembro de 1993, que dispõe sobre a organização da Assistência Social. **Diário Oficial da União**, nº 128 de 07 de julho de 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112435.htm. Acesso 20 fev. 2017.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa. Departamento de Articulação Interfederativa. **Caderno de Diretrizes, Objetivos, Metas e Indicadores: 2013-2015**. Brasília: Ministério da Saúde, 2013. 156p.

BIRD. Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento Departamento de Produtos e Serviços Financeiros. **Principais termos e condições dos empréstimos do BIRD**. Washington: Maio, 2001.

CARNEIRO, R., and MENICUCCI, TMG. Gestão pública no século XXI: as reformas pendentes. In: FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **A saúde no Brasil em 2030 - prospecção estratégica do sistema de saúde brasileiro**: desenvolvimento, Estado e políticas de saúde [online]. Rio de Janeiro: Fiocruz/Ipea/Ministério da Saúde/Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, v. 1, p. 135-194, 2013.

COSTA, C. E. L. GONZÁLEZ, M. J. F. ALMEIDA, N. F. As relações econômicas do Brasil com os principais bancos multilaterais de desenvolvimento (1990-2012). Rio de Janeiro: IPEA, set. 2014 (Texto para discussão 2004). Disponível em http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_2004.pdf Acesso em 03 de março de 2017.

DUARTE, Roberto Gonzalez. SILVA, Samuel Araújo Gomes da. **Mecanismos de Transferência de Conhecimento e Capacidade Absortiva na Cooperação Técnica Internacional Horizontal: O Caso da Farmanguinhos - Sociedade Moçambicana de Medicamentos**. Dissertação de mestrado - Centro de pós-graduação e pesquisa em

administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.

FISCHER, Tânia. Formar Gestores Sociais para o Desenvolvimento Territorial: A Criação Artesanal de Itinerários Formativos. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, Salvador, v.3, n.2, mai/ago.2014. Disponível em: <http://www.rigs.ufba.br/pdfs/RIGS_v3_n2_art2.pdf> Acesso 28 out. 2016.

FISCHER, Tânia. Formar Gestores Sociais para o Desenvolvimento Territorial: A Criação Artesanal de Itinerários Formativos. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, Salvador, v.3, n.2, mai/ago.2014. Disponível em: <http://www.rigs.ufba.br/pdfs/RIGS_v3_n2_art2.pdf> Acesso 20 jan. 2016.

FISCHER, Tânia. Administração pública como área de conhecimento e ensino: a trajetória brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 24, n. 4, p. 278-288, out./dez. 1984.

GRAHAM, Andrew. **Como escrever e usar estudos de caso para ensino e aprendizagem no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

GODOY, Arilda S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, Christiane Kleinübing et al (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LOPES, Luara Landulpho Alves. O Brasil no regime da cooperação internacional para o desenvolvimento: quoi de neuf? In: **3º ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS – ABRI, 2011**, 2011. São Paulo. Associação Brasileira de Relações Internacionais Instituto de Relações Internacionais - USP. Disponível em <http://www.proceedings.scielo.br/scielo.php?pid=MSC0000000122011000300008&script=sci_arttext> Acesso 15 de fevereiro de 2016.

MACHADO, Célia Tanajura. Atuação do Banco Mundial em educação no Brasil entre 1993 e 2004: uma análise dos instrumentos de empréstimo. In **28ª reunião Anual ANPED GT05 – Estado e Política Educacional**. Disponível em <<http://www.anped.org.br/sites/default/files/gt05-121-int.pdf>> Acesso em 05 de fevereiro de 2016.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 32. ed.. São Paulo: Editora Malheiros, 2006.

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonca. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 82-89, jan./feb, 2013. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902013000100008&script=sci_arttext>.

Acesso em 01 fev. 2016.

OECD. (2012). *Development Co-operation Report 2012*. Recuperado de <http://www.oecd.org/dac/dcr2012.htm>

OLIVEIRA, Marcelo Fernandes de; LUVIZOTTO, Caroline Klaus. Cooperação técnica internacional: aportes teóricos. **Revista Brasileira de Política Internacional**. Brasília, v. 54, p.5-21, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbpi/v54n2/v54n2a01.pdf>> Acesso em 01 de fevereiro de 2016.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **A administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado**. Brasília: MARE/ENAP, 1996.

PUENTE, Carlos Alfonso Iglesias. **A cooperação técnica horizontal brasileira como instrumento de política externa: a evolução da cooperação técnica com países em desenvolvimento – CTPD – no período de 1995-2005**. Brasília: FUNAG, 2010, 341 p.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD). **Atlas para o desenvolvimento humano no Brasil**. Disponível em: <http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_m/salvador_ba>. Acesso em 16 de maio de 2017.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROESCH, Sylvia M. A. Notas sobre a construção de casos de ensino. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 11, n. 2, p. 213-234, abr./jun. 2007.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Relato de casos para o ensino, com apoio da literatura. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 4. n. 8, p.119-141, 1997.

SANTOS, Maria Paula Gomes dos **O Estado e os problemas contemporâneos**. 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012. 142p. : il.

VIEGAS, Cláudia Mara de Almeida Rabelo. **As funções da Administração Pública**. Conteúdo Jurídico, Brasília- DF: 11 mar. 2011. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.31496>>. Acesso em: 28 jan. 2016.

MEIRELLES, H. L.; AZEVEDO, E. A.; ALEIXO, D. E.; FILHO, J. E. B. **Direito administrativo brasileiro**. 36 ed. São Paulo: Malheiros Editores LTDA, 2010.

WORLD BANK. 2011. **Brasil**: Estratégia de parceria de país para el período de 2012-15. Washington, DC: World Bank. <http://documents.worldbank.org/curated/en/636941468020041415/Brasil-Estrategia-de-parceria-de-pais-para-el-periodo-de-2012-15>. Acesso 10 nov. 16.

WORLD BANK. **Actives Projects**: Brazil. via World Wide Web <http://maps.worldbank.org/p2e/mcmap/map.html?org=ibrd&level=country&code=BR&title=Brazil>. Acesso: 12 dez. 2016

WORLD BANK. **The World Bank Operations Manual Operational Policies**. Revisada 01/07/16. via World Wide Web Disponível em https://policies.worldbank.org/sites/ppf3/PPFDocuments/4035OP10%2000_July1_2016%20clean.pdf. Acesso 13 dez. 2016

WORLD BANK. **Global Reach**. Contry Brazil. Disponível em <http://maps.worldbank.org/p2e/mcmap/map.html?org=ibrd&level=country&code=BR&title=Brazil>. Acesso 05 de fevereiro de 2016.

APENDICE A – Questionário de Pesquisa

02/03/2017

Pesquisa de mestrado interdisciplinar de desenvolvimento e gestão social – CIAGS/UFBA

Pesquisa de mestrado interdisciplinar de desenvolvimento e gestão social – CIAGS/UFBA

Estou realizando pesquisa de mestrado sobre a experiência do processo de elaboração do Projeto Social Salvador/PMS junto ao BIRD. Este questionário possui apenas 04 questões e objetiva coletar dados que subsidiem a análise da nossa experiência PMS junto ao BIRD no processo de negociação e elaboração do projeto. Não há necessidade de identificação do entrevistado; suas respostas serão tratadas de forma totalmente anônima.

Este questionário estará disponível até 30/11/16. Sua contribuição é muito importante para mim!!

*Obrigatório

Pesquisa mestrado - Ana Amélia Amorim

Este questionário objetiva coletar informações para realização de pesquisa discente de Ana Amélia Amorim para o curso de Mestrado Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social/CIAGS/UFBA.

Este questionário possui apenas 04 questões que serão tratadas de forma totalmente anônima. É permitido responder ao questionário apenas uma vez, mas você pode editar suas respostas até a data de encerramento do questionário, em 31 de outubro de 2016. As perguntas marcadas com um asterisco (*) são obrigatórias.

Sua contribuição é muito importante para mim!!

Dados do entrevistado

Neste espaço, você deverá indicar informações referentes ao período em que estava envolvido no projeto junto à entidade financeira internacional.

1. Formação acadêmica *

2. Vínculo com a administração pública municipal

Marcar apenas uma oval.

- Servidor Efetivo
- Cargo comissionado
- Terceirizado

3. Cargo exercido *

4. Área de atuação *

Marcar apenas uma oval.

- Área fim (saúde, educação, assistência social)
- Gestão (Casa Civil)

5. Indique o período que você iniciou atividades do projeto junto à entidade internacional financiadora (MÊS/ANO) *

02/03/2017

Pesquisa de mestrado interdisciplinar de desenvolvimento e gestão social – CIAGS/UFBA

Questões de pesquisa

Neste espaço, você deverá indicar informações referentes ao período em que estava envolvido nas discussões para elaboração do projeto junto à entidade financeira internacional.

6. 1. Como você avalia o trabalho desenvolvido pela prefeitura municipal/Casa civil para atender às demandas da entidade internacional financiadora? *

7. 2. Você identificou dificuldades para o cumprimento das exigências estabelecidas pela entidade internacional financiadora? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não Após a última pergunta desta seção, interromper o preenchimento deste formulário.

8. Caso tenha respondido positivamente à questão 02, cite as principais dificuldades identificadas.

9. 3. Na sua opinião, as demandas da entidade internacional financiadora poderiam ser melhor atendidas? *

Marcar apenas uma oval.

Sim


Não

10. Caso tenha respondido positivamente à 03 questão, indique de que maneira.

02/03/2017

Pesquisa de mestrado interdisciplinar de desenvolvimento e gestão social – CIAGS/UFBA

11. 4. Baseado na sua experiência, quais aspectos poderiam ser melhorados no desenvolvimento do trabalho junto à entidade financeira? *

Powered by
 Google Forms