



Cooperação Internacional para o Desenvolvimento e Cooperação Sul-Sul: uma análise comparativa de seus princípios e desafios de gestão

International Cooperation for Development and South-South Cooperation: a comparative analysis of principles and challenges for management

DOI: 10.21530/ci.v12n1.2017.632

Rosana Correa Tomazini¹

Resumo

Os aspectos de gestão, no que compete ao regime de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (CID), têm ganhado destaque crescente nas agendas de organizações internacionais (OIs), tais como a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e União Europeia (UE). Igualmente, a Cooperação Sul-Sul (CSS) executada pelo Brasil por meio da Agência Brasileira de Cooperação (ABC) tem seguido a tendência de aprimoramento dos mecanismos de gestão de projetos. Diante de recursos escassos e sociedade civil cada vez mais informada, OIs ou países prestadores de cooperação têm assumido o desafio de perseguir melhores resultados em projetos e agendas de cooperação internacional, aprimorando os próprios mecanismos de gestão. Nesse contexto, o presente artigo propõe realizar uma análise descritiva e comparativa entre os desafios e aspectos da gestão da CSS, levados à cabo pela ABC, do Ministério das Relações Exteriores, à luz dos aspectos de gestão adotados pelo Comitê de Ajuda ao Desenvolvimento, (CAD) da OCDE, e pela Direção-Geral da Cooperação Internacional e do Desenvolvimento (DG DEVCO), da UE.

Palavras-Chave: Cooperação Internacional para o Desenvolvimento, Cooperação Sul-Sul, Desafios de Gestão, Organizações Internacionais, União Europeia.

Abstract

Management aspects, related to the International Development Cooperation (IDC) regime, have gained increasing prominence in the international organizations (IOs) agendas, such as the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) and the European

¹ Professora da Universidade Católica de Brasília. E-mail: rctomazini@gmail.com

Artigo submetido em 12/02/2017 e aprovado em 13/04/2017.





Union (EU). Likewise, the South-South Cooperation (CSS) implemented by Brazil, through the Brazilian Cooperation Agency (ABC), has followed the same tendency regarding the improvement of project management mechanisms. In a scenario of scarce resources and civil society progressively informed, IOs or States providing cooperation have assumed the challenge of pursuing better results in international cooperation projects and agendas by improving their own management mechanisms. In this context, the present article proposes to carry out a descriptive and comparative analysis between the challenges and aspects of CSS management, carried out by ABC, of the Ministry of Foreign Affairs, in the light of the management aspects adopted by the Development Assistance Committee (DAC) and the Directorate General for International Cooperation and Development (DG DEVCO), from the EU.

Keywords: International Development Cooperation (IDC), South-South Cooperation, Management Challenges, International Organizations, European Union.

Introdução

O presente artigo pretende realizar uma análise descritiva e comparativa entre os desafios e aspectos da gestão da Cooperação Sul-Sul (CSS) levados à cabo pela Agência Brasileira de Cooperação (ABC), do Ministério das Relações Exteriores do Brasil, à luz dos aspectos de gestão adotados pelo Comitê de Ajuda ao Desenvolvimento (CAD), da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE); e pela Direção-Geral da Cooperação Internacional e do Desenvolvimento (DG DEVCO), da União Europeia (UE), no âmbito do sistema de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (CID).

Para tal, serão realizadas algumas reflexões iniciais sobre a CID e a CSS, e posteriormente referidas as três instituições anteriormente citadas quanto aos próprios mecanismos de gestão e acompanhamento de projetos, bem como desafios enfrentados nessa agenda. Assume-se que, no presente século, diante de recursos escassos e sociedade civil cada vez mais informada e participativa será necessário investir progressivamente e com mais rigor nos aspectos de gestão da cooperação internacional, assim como em mecanismos de prestação de contas à população.

Esclarece-se que, embora CID e CSS possam apresentar motivações e formas de execução distintas, como se verá, ambas pretendem colaborar com o desenvolvimento de países terceiros, e, por tal razão, entende-se que ambas compõem o regime de cooperação internacional para o desenvolvimento, justificando, assim, a análise comparativa que se pretende realizar.





Considerações iniciais sobre a Cooperação Internacional para o Desenvolvimento e a Cooperação Sul-Sul

Aponta-se como embrião da Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (CID) os incentivos financeiros oriundos dos Estados Unidos (EUA) à Europa, principalmente canalizados por meio do Plano Marshall, que tinham, principalmente, dois objetivos: o primeiro comercial/econômico, de reconstrução do continente europeu – e, portanto, da recuperação de relevante parceiro comercial – e, o segundo, geopolítico, de contenção da expansão do comunismo naquele continente (MARTINUSSEN; PEDERSEN, 2003). De forma a gerir os recursos oriundos do Plano Marshall, criou-se, em 1948, organização específica para tal, com foco na Europa, denominada Organização Europeia de Cooperação Econômica (OECE). Em 1961, a OECE dá lugar à Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE)², já contando com a participação dos Estados Unidos e Canadá, e ampliando o foco de atuação para outros continentes que não o Europeu.

No âmbito da OCDE, o Grupo de Assistência para o Desenvolvimento da OECE é substituído pelo Comitê de Ajuda ao Desenvolvimento (CAD), cujo objetivo inicial – que permanece até hoje – é o de “definir e monitorar padrões globais em áreas chave do desenvolvimento” (PORTAL OECD, 2016).

Assim, o objetivo da CID, de forma bastante ampla, diz respeito à promoção do desenvolvimento econômico e social de países menos desenvolvidos (denominados pelo CAD/OCDE como receptores), por meio de diferentes estratégias, que podem envolver transferência de recursos financeiros e/ou conhecimentos técnicos especializados, entre outros.

Alguns desafios expressivos da CID, ao longo de sua implementação, se referem tanto às formas de promoção dos diferentes aspectos do desenvolvimento, nos países receptores, como à definição e implementação de mecanismos de gestão que contribuam para incrementar a eficácia da cooperação, sendo este último aspecto o ponto focal deste artigo.

Relevante ressaltar que a CID se caracterizou, inicialmente, pela verticalidade da relação entre doadores e receptores, aspecto criticado por países em desenvolvimento (PED), entre os quais o Brasil, que pretendiam estabelecer cooperação de caráter horizontal entre si, denominada posteriormente como Cooperação Sul-Sul (CSS).

² Sigla em inglês: OEDC – Organization for Economic Development and Cooperation.





Nota-se, contudo, que a expansão da CSS, iniciada nas décadas de 1950 e 1960, não é vista como um desdobramento da CID, mas como consequência do desenvolvimento dos PED em diversas áreas, tais como técnica, política e econômica, que, gradualmente, acabou por favorecer a cooperação internacional entre os mesmos (CORRÊA, 2010).

Seus princípios comuns de execução igualmente são distintos da CID, levada à cabo pelos países membros do CAD/OCDE, quais sejam: respeito à soberania dos PED; não interferência em assuntos internos nos países que recebem cooperação; horizontalidade (referem-se mutuamente como parceiros, e não como doador e receptor); e ganhos mútuos entre os cooperantes.

Outros aspectos que marcam o discurso da CSS referem-se à solidariedade e ausência de condicionalismos, como abaixo reforçado por Corrêa (2010).

Os operadores da cooperação entre países em desenvolvimento são enfáticos quando indicam a solidariedade como seu elemento motivador e desvinculado de interesses outros que não a promoção do desenvolvimento, posicionamento em contraponto às condicionalidades e direcionamentos que permeiam a ajuda oficial ao desenvolvimento dos países desenvolvidos. (CORRÊA, 2010, p. 91)

Tais características são aqui destacadas, pois a execução da cooperação prestada pelo Brasil se pauta, pelo menos no nível dos documentos e discursos oficiais, por tais princípios.

Acrescenta-se que a CSS não possui instituição de referência, como a OCDE, por exemplo, que sirva como polo aglutinador entre seus diversos atores. As estratégias, agendas e mesmo dados estatísticos sobre a CSS somente podem ser obtidos caso a caso, ou seja, junto aos atores protagonistas.

Por fim, uma última nota em relação ao desdobramento técnico da CSS, denominada como Cooperação Técnica entre Países em Desenvolvimento (CTPD), impulsionada pela criação, em 1974, de uma unidade especial no âmbito do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), com o objetivo de subsidiar a cooperação técnica entre os PED. Em âmbito geral, as bases desse tipo de cooperação, estabelecidas no Plano de Ação de Buenos Aires, em 1978, focam o compartilhamento de *expertise*, tecnologia, recursos, entre outros aspectos, e igualmente se propõe a ser executada de forma horizontal e sem condicionalidades.³

3 Embora a CSS seja utilizada, por vezes, como sinônimo de CTPD, o presente artigo entende esta como aspecto técnico da CSS, sendo a CSS mais abrangente, incluindo diferentes modalidades de intercâmbio entre os PED, a saber: cooperação econômica, técnica, acadêmica, tecnológica, cultural e humanitária (Corrêa, 2010).





Reflexões iniciais sobre os princípios de gestão na Cooperação Internacional para o Desenvolvimento

Logo após a II Guerra Mundial, acreditava-se que o desenvolvimento seria alcançado, principalmente, por meio do crescimento econômico com ênfase na intervenção do Estado, deixando outros aspectos do desenvolvimento, como o social, político ou institucional, em posição secundária, ou mesmo inexistente. Nesse cenário, a promoção do crescimento e desenvolvimento dos países receptores da CID foi caracterizada, inicialmente, por ações visando predominantemente transferências de recursos financeiros aos PED, com foco em projetos que apoiassem, por exemplo, a criação ou incremento de infraestrutura. Aspectos de gestão não eram devidamente considerados na execução de projetos ou programas de cooperação, pois acreditava-se que transferências de recursos financeiros a tais países seriam, por si só, suficientes para a promoção do crescimento econômico e, conseqüentemente, do desenvolvimento nos PED. Não foi.

Como consequência, na década de 1980, o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional – organizações internacionais igualmente envolvidas na agenda da CID – passaram a observar e utilizar o termo “boa governança” para referir um conjunto de princípios sobre os quais projetos/ações na área deveriam se pautar para atingir os resultados propostos, notadamente para alcançar o desenvolvimento almejado⁴.

Embora não seja objetivo do presente artigo aprofundar o significado dos termos governança ou boa governança, a referência a esse último conceito é relevante, pois marca a preocupação das instituições internacionais envolvidas na CID, ou outras formas de cooperação internacional, sobre aspectos de gestão que pudessem melhorar a eficácia de suas ações. Some-se a tal preocupação a reflexão que se fortaleceu no início da década de 1990, no contexto do pós Guerra-Fria, sobre os aspectos sociais do desenvolvimento, bem como outras agendas das relações internacionais, como os direitos humanos, meio ambiente, entre outros temas, discutidos, por exemplo, nas diversas conferências organizadas

4 De acordo com o Banco Mundial, em seu documento *Governance and Development*, de 1992, governança “é a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos sociais e econômicos de um país visando o desenvolvimento”, e boa governança seria definido como gestão saudável/sólida do desenvolvimento (*sound development management*). Nesse contexto, os princípios que caracterizam a boa governança são: responsabilização/prestação de contas (*accountability*); participação; previsibilidade (*predictability*) e transparência. Disponível em: <<http://documents.worldbank.org/curated/pt/604951468739447676/pdf/multi-page.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2017.





pelas Nações Unidas, com destaque para a participação ativa da sociedade civil (LINDGREN, 2001).

O resultado de tais conferências e engajamento internacional de diferentes atores contribuíram para reforçar um dos objetivos primordiais da CID: a redução da pobreza, culminando no estabelecimento de um conjunto de objetivos que deveriam ser adotados por toda a comunidade internacional (ou pelo menos pelos países signatários da Carta das Nações Unidas), denominados: Objetivos do Desenvolvimento do Milênio (ODM). Os ODM deveriam ser adotados a partir de 2000 e teriam sua vigência até 2015, sendo posteriormente substituídos pelos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), hoje em vigor.

Uma das consequências imediatas do estabelecimento dos ODM foi a mobilização de diversos atores internacionais, entre os quais a OCDE, para a construção e estabelecimento de um conjunto de princípios e orientações que deveriam melhorar a efetividade da cooperação para o desenvolvimento⁵, cujos aspectos principais serão descritos no próximo tópico deste artigo.

Aspectos de Gestão envolvendo o Comitê de Ajuda ao Desenvolvimento da OCDE

Com efeito, aspectos de gestão, mais especificamente no que se refere à avaliação de projetos/ações da CID, se apresentou como um tema fulcral do CAD/OCDE, desde o seu início. No primeiro relatório da presidência do Comitê, em 1962, por exemplo, o então presidente James Riddleberger afirmou que os membros dos governos deveriam dar mais atenção às avaliações de suas operações de ajuda e à troca de boas experiências na área, concluindo que a eficácia da ajuda seria uma das maiores preocupações do CAD no futuro (ORGANIZATION FOR ECONOMIC DEVELOPMENT AND COOPERATION, 2013, p.7).

Contudo, a preocupação com o tema se acentuou no início dos anos 2000, após a adoção dos ODM pela Assembleia Geral das Nações Unidas, como referido no tópico anterior, materializando-se em uma série de iniciativas/declarações internacionais, segundo as quais deveriam se pautar os atores da cooperação internacional para o desenvolvimento.

5 A efetividade da cooperação para o desenvolvimento, segundo o Fórum da “Parceria Global para a efetividade da cooperação para o desenvolvimento”, diz respeito a assegurar que todos os parceiros envolvidos no desenvolvimento coordenem o seu trabalho de forma a assegurar o máximo de impacto na erradicação da pobreza (PORTAL GLOBAL PARTNERSHIP FOR EFFECTIVE DEVELOPMENT COOPERATION, 2016).





A Declaração de Roma de 2003, por exemplo, adotada naquele que ficou denominado como “Fórum de Alto Nível sobre a Eficácia da Ajuda”, refletiu a preocupação das instituições bilaterais e multilaterais, na figura de doadores da CID, sobre a harmonização de políticas, procedimentos e práticas das instituições e seus países parceiros, de forma a aprimorar a efetividade da cooperação para o desenvolvimento e a implementação dos ODM (OECD, 2003)⁶. A Declaração de Roma focou, igualmente, na necessidade de aproximação dos países receptores, prevendo dar a esses capacidade de liderarem e se apropriarem das ações a serem implementadas. O documento igualmente focava a necessidade de capacitação institucional dos países receptores, e, não menos importante, o engajamento da sociedade civil, incluindo o setor privado.

Destaca-se aqui a menção à necessidade de engajamento da sociedade civil, que já despontava como elemento de destaque na cena internacional, por exemplo, por meio do seu envolvimento nas várias conferências das Nações Unidas na década de 1990.

No ano seguinte, em 2004, em Marrakesh, foi reforçada a necessidade de se estabelecer a gestão focada nos resultados, com o intuito de atingir o objetivo de redução da pobreza e desigualdades de forma mais eficaz (OECD, 2004). As discussões no âmbito da OCDE continuaram nesse sentido e, em 2005, adotou-se uma das mais emblemáticas declarações na área da CID, a Declaração de Paris (OECD, 2006).

Tal declaração retomou os princípios da declaração de Roma, bem como identificou áreas específicas para o aprimoramento da ajuda: (i) necessidade de apropriação, por parte dos países parceiros, de políticas e estratégias de desenvolvimento; (ii) alinhamento, por parte dos doadores, com as estratégias nacionais de desenvolvimento, instituições e procedimentos dos países parceiros; (iii) harmonização entre as ações dos doadores, de forma a torná-las mais transparentes e eficazes; (iv) gestão centrada nos resultados; (v) corresponsabilização, por parte dos doadores e países parceiros, sobre os resultados obtidos no que se refere ao desenvolvimento (OECD, 2006).

Houve detalhamento para cada uma das linhas de orientação, bem como o estabelecimento de metas, algumas quantificáveis, que deveriam ser atingidas até 2010. A Declaração de Paris reforçou a ideia de que o aumento do volume da

6 Houve preocupação, no início do milênio, sobre a variedade de processos e exigências, por parte dos doadores da CID, que implicavam, por exemplo, em elevados custos de transação e incompatibilidade de práticas por parte dos países receptores (OECD, 2003).





ajuda deveria ser acompanhado, igualmente, pelo incremento de sua efetividade, de forma a alcançar os objetivos voltados para o desenvolvimento.

Nota-se que fizeram parte do Fórum de Alto Nível em Paris não só países membros da OCDE, além de outros países, organismos bilaterais e multilaterais, mas também organizações da sociedade civil (OSC), focando o aspecto da apropriação da declaração na necessidade de reforçar e fomentar a participação da sociedade civil e do setor privado na coordenação da ajuda, aspecto esse que se tornou irreversível na CID (OECD, 2006).

Destacam-se, ainda, outras duas declarações, que caminharam no mesmo sentido que as anteriores: a Agenda de Ação de Acra, que igualmente reforçou a necessidade de participação da sociedade civil no desenvolvimento da CID, e a Parceria de Busan para a Eficácia da Cooperação para o Desenvolvimento, de 2011, que, entre outros aspectos, propôs: (i) um fórum global para o acompanhamento dos compromissos assumidos até então, denominado Parceria Global para a Efetividade da Cooperação para o Desenvolvimento⁷; (ii) mecanismos de monitoramento da ajuda; e (iii) reforçou a necessidade de parceria entre a sociedade civil e a iniciativa privada (OECD, 2011).

Tais iniciativas tiveram o objetivo de dar novo significado para a agenda da cooperação para o desenvolvimento que ultrapassasse a mera relação entre países desenvolvidos do Norte (doadores) e países em desenvolvimento do Sul (receptores).

Para tal, ações complementares foram propostas, tais como: trabalhar em parceria com os governos locais; apropriação por parte dos PED das próprias prioridades de desenvolvimento, dando a esses países a responsabilidade de definir o modelo de desenvolvimento que pretendem seguir; foco em resultados e transparência das ações, participação de todos os envolvidos nas ações de cooperação, no sentido de estabelecer corresponsabilidades, entre diversos outros aspectos (OECD, 2011).

Nota-se que, além do estabelecimento de princípios sobre os quais a CID deveria se pautar, houve incremento também de mecanismos de monitoramento sobre a execução e alcance de tais princípios. Nesse sentido, por exemplo, foram realizadas avaliações de acompanhamento sobre a implementação dos compromissos assumidos em Paris, nos países envolvidos, em 2006, 2008 e 2011⁸.

7 Em inglês: *Global Partnership for effective development cooperation*.

8 Para acesso às referidas avaliações consultar:

< <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/parisdeclarationandaccraagendaforaction.htm> > . Acesso em: 01 jul. 2016.





Por fim, destaca-se a avaliação dos pares realizada entre todos os membros do CAD/OCDE, de cinco em cinco anos, de forma a contribuir para a identificação de aspectos a serem melhorados nas estratégias de desenvolvimento adotadas por seus países membros, bem como permitir a troca de boas práticas. Tais avaliações renderam, como produtos palpáveis, além dos relatórios produzidos para cada país membro do CAD, documentos de orientação em gestão, tais como: “Gerindo a Ajuda: Práticas dos Países Membros do CAD” ou “Gestão Efetiva da Ajuda: 12 lições das revisões dos pares do CAD”⁹.

Além dos diversos documentos de referência e avaliação da CID, o CAD/OCDE propicia espaços de convivência e interação entre seus membros, tais como o Centro de Recursos de Avaliação¹⁰, rede que agrega gestores e especialistas em avaliação da cooperação para o desenvolvimento, de ministérios e agências de seus países membros e instituições multilaterais, com o objetivo de desenvolver e compartilhar boas práticas de avaliação, bem como contribuir para as diversas avaliações na CID.

No que se refere a dados/estatísticas, por exemplo, o CAD disponibiliza informações por país doador, receptor, setor, entre diversas outras combinações possíveis, representando base de dados de referência mundial, no que se refere à cooperação internacional para o desenvolvimento.

Aspectos de Gestão envolvendo a Direção-Geral da Cooperação Internacional e do Desenvolvimento, da UE

Antes de se iniciar a exposição dos principais mecanismos de gestão da UE, chama-se atenção para o fato de que a cooperação para o desenvolvimento é de responsabilidade compartilhada entre essa instituição e seus Estados membros. Isso quer dizer que a UE possui seus próprios programas/ações de CID, bem como seus EMs os possuem. Contudo, a própria UE deve coordenar esforços de forma a tornar os programas/ações existentes (na UE e nos EMs) complementares, o que, na prática, representa um dos grandes desafios do bloco.

No que se refere especificamente à UE, quem coordena as ações da CID é a Comissão Europeia (CE), órgão executivo da UE, e, dentro da CE, a CID é

9 Para acesso aos respectivos documentos consultar: < <http://www.oecd.org/dac/peer-reviews/> >. Acesso em: 20 ago. 2016.

10 Em inglês: *Evaluation Resource Centre DEREc*.





executada pela Direção Geral da Cooperação Internacional e do Desenvolvimento (DG DEVCO). Há que pontuar, igualmente, que com a criação do Serviço Europeu para a Ação Externa (EEAS)¹¹, a DG DEVCO ganhou novo parceiro institucional interno, o que significa que a Comissão Europeia continua a executar a CID, mas o EEAS tem a responsabilidade de participação e codefinição política em tal execução¹².

A UE, como membro do CAD/OCDE¹³, segue igualmente as orientações das declarações referidas no tópico anterior, que têm, entre outros objetivos, como visto, o intuito de tornar as ações de cooperação mais eficazes, com maior impacto. No âmbito dessas orientações, a UE lançou, em 2007, uma coleção intitulada “Séries de Ferramentas e Métodos”¹⁴, que compila os instrumentos metodológicos produzidos pela direção de Qualidade de Operações da própria instituição. A coleção, disponível em formato digital, inclui uma série de guias, documentos de referência e documentos conceituais, com a finalidade de proporcionar conhecimento técnico e conceitual sobre as diversas fases da CID, além de prover informações práticas aos seus profissionais sobre sua implementação, bem como sobre os principais aspectos a se ter em conta nas diferentes fases do ciclo do projeto¹⁵.

A primeira publicação, por exemplo, foi lançada em 2004, e se refere ao guia de Gestão do Ciclo de Projeto, ainda em uso. Depois de 2004, várias outras publicações surgiram, compondo um acervo com mais de 40 referências¹⁶.

No âmbito de tais publicações, merecem igualmente destaque os diversos instrumentos de avaliação e monitoramento que focam a análise de distintos aspectos de programas e projetos. Tais instrumentos podem estar voltados aos projetos, especificamente, ou aos seus instrumentos financeiros e documentos de país. Igualmente, as avaliações podem ser feitas por seus membros internos ou por avaliadores externos.

11 Sigla em inglês EEAS: *European External Action Service* – instituição criada pelo Tratado de Lisboa com a finalidade de executar a política externa da UE e possibilitar maior coerência em suas ações externas.

12 Nesse cenário, as duas instituições devem manter um diálogo constante, para que haja coerência nas ações internas e externas da UE. Na prática, tal coerência não é tarefa simples, pois são duas instituições robustas, com interesses ou formas de atuação, por vezes, distintos.

13 A UE faz parte do CAD da OCDE, bem como vários Estados membros.

14 Em inglês: *Tools and Methods Series*.

15 O ciclo do projeto compreende diversas fases, desde a concepção do projeto até a sua conclusão, a saber: identificação, concepção, implementação, avaliação, lições aprendidas.

16 Para ter acesso à lista completa de publicações consultar: <<http://capacity4dev.ec.europa.eu/t-and-m-series/minisite/list-available-publications>>. Acesso em: 30 maio 2016.





Ainda assim, há expressivo foco no monitoramento interno de projetos, de responsabilidade do gestor dos mesmos¹⁷, merecendo evidência o manual intitulado “Fortalecendo o Monitoramento Interno de Projetos – Como melhorar o papel do Gestor de Projetos”¹⁸, lançado em 2007, com orientações detalhadas e específicas sobre como proceder no monitoramento interno.

Do ponto de vista da UE, o gestor operacional do projeto é o responsável direto da instituição pelo seu acompanhamento e supervisão, de forma a colaborar para sua correta execução, prestação de contas e alcance de resultados. Ademais, a UE espera que os próprios gestores operacionais sejam igualmente capazes de atuar na concepção dos projetos, dos programas de cooperação, dos planos de trabalho, entre outras atividades.

Tal expectativa reflete a intenção de posicionamento mais ativo, por parte da UE, na execução da CID. Assim, não se trataria, somente, de transferência de recursos financeiros, ou conhecimentos técnicos, ou, ainda, de delegar a responsabilidade do alcance dos resultados aos beneficiários da cooperação, mas há intenção de comprometimento, por parte da UE, de igualmente assegurar a boa execução de seus projetos/programas, ainda que, na prática, tal tarefa assumia desafios de implementação.

No que se refere aos mecanismos externos de monitoramento, ou seja, o monitoramento realizado por avaliadores externos à UE, destaca-se o sistema de Monitoramento Orientado por Resultado (ROM)¹⁹, implementado de forma bastante detalhada, com foco em resultados²⁰. Para realização do ROM são contratadas empresas externas, escolhidas por meio de editais públicos, com o objetivo de obter avaliações isentas de influências internas à instituição. O processo de avaliação incorpora a definição dos critérios de seleção dos projetos a serem monitorados, e é realizado nos locais de atuação dos mesmos.

No Brasil, por exemplo, as missões de monitoramento duram, aproximadamente, duas semanas, sendo feito contato com a delegação no Brasil e com os respectivos gestores de projetos, no início e no final das missões. Durante o tempo de estadia no país, os avaliadores externos visitam os projetos e mantêm diálogo intenso com

17 Gestor de projetos na denominação da UE/EC (*European Commission*) corresponde a: *EC Task Manager*.

18 Título original: *Strengthening Project Internal Monitoring – How to enhance the role of EC task manager*.

19 Sigla em inglês: ROM – *Result Oriented Monitoring*.

20 O ROM avalia, especificamente, cinco aspectos dos projetos: Relevância, Eficiência, Efetividade, Impacto e Sustentabilidade. Para detalhamento sobre o ROM consultar: < http://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-tools-and-methods-series-strengthening-project-internal-monitoring-200706_en_2.pdf >. Acesso em: 20 jul. 2016.





todo o seu público estratégico (*stakeholders*). Aqui cabe uma observação sobre o desafio que o avaliador enfrenta de obter uma visão completa dos projetos, em tão pouco tempo. Apesar da complexidade e abrangência do mecanismo ROM, o avaliador externo poderá ter dificuldades em identificar ou mensurar variáveis como “impacto” – no tempo em que a tarefa lhe foi designada –, o que representa um dos gargalos da CID, de forma geral. Em que medida ou como o projeto impactou os beneficiários-finais? Trata-se de uma pergunta, por vezes, de difícil resposta, pois os referidos impactos, frequentemente, somente poderão ser observados no médio e longo prazo.

Cita-se, ainda, como mecanismos de gestão, os relatórios semianuais de avaliação institucional, denominado “Relatório de Gestão sobre a Assistência Externa” (EAMR)²¹, cuja principal finalidade é controlar os desembolsos financeiros por parte das delegações da UE pelo mundo. Refere-se que os próprios projetos devem prever mecanismos de avaliação e monitoramento e, dependendo do valor do projeto, relatórios de auditoria realizados por empresa reconhecida pela UE.

Ademais, há preocupação crescente, por parte da Comissão Europeia, pelo menos por meio do discurso proferido e documentos de orientação publicados, em demonstrar aos próprios contribuintes (cidadãos da UE) o destino e resultados dos recursos alocados à CID. Tal preocupação pode ser ilustrada, por exemplo, por meio do lançamento recente, em julho de 2016, do primeiro relatório baseado em resultados alcançados pelos projetos e programas levados a cabo pela DG DEVCO²². Embora se possa criticar a forma sintética como os resultados são demonstrados, tal ação ilustra a tendência dos organismos internacionais envolvidos com CID na direta prestação de contas aos seus contribuintes/cidadãos.

Adensando a preocupação em alocar recursos de forma eficaz, o último documento de base para a Política de Desenvolvimento da UE, lançado em 2011, denominado “Agenda para Mudança”²³, apresenta como objetivo primordial o aprimoramento do impacto e efetividade de tal política. O documento orienta a programação de 2014-2020 e exalta, entre outros pontos, a intenção de concentrar recursos e ações nos países que mais necessitam ou nos países mais pobres

21 Sigla em inglês: EAMR – *External Assistance Management Report*.

22 O relatório foca resultados selecionados, compreendendo projetos e programas financiados pela UE com países terceiros, entre meados de 2013 a meados de 2014. Relatório disponível em: <https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/eu-results-report-2016.en_.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2016.

23 Mais informações sobre a Agenda para a Mudança (*Agenda for Change*) podem ser consultadas em <http://ec.europa.eu/europeaid/policies/european-development-policy/agenda-change_en>. Acesso em: 15 jan. 2017.





(o que não significa que a UE deixará de realizar cooperação com outros países em desenvolvimento, como o Brasil, mas, nesses casos, adotará distintas estratégias); coordenar esforços entre a UE e os EMs, de forma a evitar ações fragmentadas e de forma a potencializar resultados; necessidade de simplificar e tornar mais ágeis os processos dos programas e projetos de cooperação, ou seja, um conjunto de princípios voltados para aspectos da gestão da própria cooperação.

Sobre o papel das OSC, esse foi reafirmado no Tratado de Lisboa, devendo a UE, segundo tal Tratado, estabelecer um diálogo “aberto, transparente e regular” com tais organizações (UNIÃO EUROPEIA, 2007). Todavia, a UE já demonstra a necessidade de interação com as OSC, desde 2001, por meio, por exemplo, do seu “Livro Branco sobre Governança Europeia”, o qual propõe uma reforma na governança interna do bloco, de forma a tornar as próprias ações mais coerentes (no que se refere às interações entre suas diversas instituições) e legítimas (no que se refere ao incremento do diálogo com as OSC).

Quanto à implementação da CID, propriamente dita, a UE estabelece, por exemplo, a exigência de consulta às organizações da sociedade civil, e a outros doadores e intervenientes, antes dos editais de cooperação serem lançados em cada país parceiro, com o objetivo oficial de facilitar e complementar as ações desses atores (UNIÃO EUROPEIA, 2006).

Por fim, a UE possui um complexo serviço de estatísticas, denominado *Eurostat*²⁴, sobre os mais diversos aspectos do processo de integração, inclusive sobre a cooperação internacional para o desenvolvimento prestada pelo bloco, com manuais e cursos de capacitação de forma a facilitar o acesso à miríade de informações disponíveis.

Aspectos de Gestão envolvendo a Agência Brasileira de Cooperação do MRE

Inicialmente, refere-se que a cooperação técnica no Brasil se desenvolve em duas frentes distintas: cooperação horizontal (ou cooperação Sul-Sul) e cooperação recebida do exterior (bilateral ou multilateral), focando o presente artigo a primeira frente, ou seja, na CSS, executada pelo governo federal, cuja responsabilidade de gestão (coordenação, negociação, aprovação, acompanhamento e avaliação) é de competência legal da ABC.

²⁴ Para acesso ao Eurostat, consultar: < <http://ec.europa.eu/eurostat> > . Acesso em: 09 fev. 2017.





A aparente carência de mecanismos de gestão da ABC, quando comparados aos anteriormente destacados, no âmbito da DG DEVCO, por exemplo, pode estar justificada na própria intenção ou princípios da CSS, como referido. Nesse sentido, Corrêa (2010) argumenta ser discutível a aplicação universal dos padrões de qualidade ou boas práticas definidos pelos países desenvolvidos para avaliar a eficácia e eficiência da cooperação prestada, pois, no caso da CSS, por exemplo, essa se coloca frente aos seus parceiros de forma horizontal, focando no “respeito mútuo à soberania dos parceiros e na não ingerência em assuntos internos” (CORRÊA, 2010, p. 94).

Nesse contexto, o aspecto da horizontalidade, como característica fulcral nas relações de cooperação entre os PED, parece se colocar como contraponto em relação à cooperação prestada pelos países desenvolvidos, representando a espinha dorsal de sua execução. Em complemento a tal observação, discussões ou estratégias que definam aspectos de gestão, por exemplo, parecem assumir posição secundária na referida agenda, cuja preocupação parece recair mais sobre os princípios – de solidariedade e horizontalidade – do que sobre a forma, ou seja, do que no aprimoramento dos próprios mecanismos de execução.

Contudo, ainda que a reflexão acima possa indicar que as estratégias adotadas pelo CAD/OCDE para incrementar a eficácia da cooperação, por meio do aprimoramento da gestão, por exemplo, possam ser intrusivas aos propósitos assumidos pela CSS, o fato é que, em 2013, a ABC lançou o seu primeiro “Manual de Gestão da Cooperação Técnica Sul-Sul” com o intuito de estabelecer orientações em diversos aspectos, tais como a concepção, negociação, aprovação, execução, acompanhamento e avaliação das ações executadas pelo Brasil, à luz dos mecanismos adotados pela CID, por exemplo. O documento traz ainda diversos exemplos de ferramentas de gestão de projetos, como, por exemplo, modelos de apresentação de relatórios, exemplos de indicadores de resultado, modelos de termos de referência, entre outros, reforçando a preocupação prática com o tema (BRASIL, 2013).

Nota-se que esse primeiro manual, com foco em gestão, foi lançado recentemente, em 2013, não havendo registro de outro documento, com tais características, lançado pela ABC, focando exclusivamente a CSS²⁵.

25 Há, contudo, outros 3 manuais dirigidos à cooperação técnica: “Diretrizes para o Desenvolvimento da Cooperação Técnica Internacional – Multilateral e Bilateral (4ª edição lançada em 2014); Manual de Orientação para a Formulação de Projetos de Cooperação Técnica Internacional (2ª edição lançada em 2005); Manual Operacional da Cooperação Trilateral Brasil – Alemanha (2015).





No que se refere aos mecanismos de avaliação ou monitoramento das ações implementadas pelo Brasil, o manual de 2013 traz indicações dos princípios e aspectos que deverão ser avaliados, não havendo outras referências disponíveis sobre tais mecanismos.

Sobre as estatísticas e banco de dados, aponta-se que, no caso da CSS, de forma geral, não há centralização de dados em alguma instituição, como há, por exemplo, no CAD/OCDE ou UE para a análise da CID. Nesse aspecto, segundo Corrêa (2010), os resultados são fragmentados, pois não há metodologia elaborada para sua quantificação, dado que suas especificidades são diferentes da CID. Esse aspecto, da falta de estatísticas centralizadas, dificulta, por exemplo, análise mais profunda dos impactos da CSS, ou mesmo de sua caracterização, de forma geral.

Todavia, apesar dos obstáculos quanto à disponibilização de estatísticas – agregadas em base de dados única, por exemplo – o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), em conjunto com a ABC, tem, desde 2005, realizado mapeamento das despesas públicas da administração federal por meio dos relatórios sobre a Cooperação Brasileira para o Desenvolvimento (Cobradi). Até o momento, foram publicados três relatórios, referindo-se aos períodos de 2005 a 2009; 2010; e 2011 a 2013, com o propósito primordial de promover a divulgação e transparência da cooperação brasileira para o desenvolvimento. Segundo o prefácio do último Cobradi, lançado em 2016, referente ao período de 2011 a 2013, o governo brasileiro tem buscado aperfeiçoar a própria capacidade de gestão na área da cooperação internacional, incluindo demonstração de resultados, qualitativos e quantitativos (INSTITUTO DE PESQUISA ECONOMICA APLICADA, 2013).

Assim, observa-se a ampliação do escopo dos relatórios Cobradi com preocupações que transcendem a quantificação dos gastos do governo federal, expandindo a análise para aspectos de conteúdo, demonstrando práticas efetivas da cooperação prestada pelo país²⁶.

Adicionalmente, é preciso referenciar dificuldades inerentes à CSS, advindas do incipiente marco regulatório, no que se refere à cooperação prestada pelo Brasil, que impossibilita, por exemplo, o país de atuar em áreas básicas da cooperação internacional, como contratação de serviços, aquisição de bens, remessas de recursos financeiros ao exterior, fazendo com que a ABC tenha que operar por

26 As modalidades de cooperação analisadas pelo Cobradi nos três relatórios já publicados são: cooperação técnica, cooperação educacional, cooperação científica e tecnológica, cooperação humanitária, apoio e proteção a refugiados, operações de manutenção de paz e gastos com organismos internacionais, ou seja, de ampla abrangência em relação aos diversos aspectos da cooperação prestada pelo Brasil.





meio de agências internacionais, como o PNUD, por exemplo. Esse aspecto tem igualmente impacto na gestão da cooperação, pois implica, por exemplo, alta rotatividade de técnicos e analistas, contratados com frequência em regime de curta duração (RENZIO et al., 2013).

Ao referido incipiente marco regulatório, associa-se a ideia de que o Brasil deveria transformar a cooperação internacional prestada em política pública, de forma a aperfeiçoar suas leis e mecanismos de execução. Nesse sentido, segundo Ayllon (2012), o desafio para o país é instituir uma política pública de cooperação (e não uma política de governo), sustentável e duradoura, que se coloque acima dos governos de ocasião, ou de seus líderes políticos.

Por fim, no que tange à participação da sociedade civil na CSS, não há instruções específicas, por parte da ABC, sobre como tal participação deva ocorrer, embora o Manual de Gestão da Cooperação Técnica Sul-Sul, de 2013, traga algumas referências sobre a necessidade do seu envolvimento nos respectivos projetos²⁷. Igualmente, observa-se menção crescente às OSC nos três relatórios Cobradi já referidos, e a necessidade ressaltada nesses documentos de envolver tais organizações, tanto na execução como na concepção da cooperação.

Análise Comparativa entre os aspectos e desafios de gestão do CAD/OCDE, DG-DEVCO/UE e ABC/MRE

Antes de realizar a análise comparativa proposta, à luz dos aspectos até aqui referenciados, reforça-se que, embora as instituições aqui referidas, CAD/OCDE, DG DEVCO/UE e ABC/MRE, apresentem, por exemplo, estruturas, procedimentos, orçamentos, entre outros aspectos, distintos, destaca-se que a intenção aqui proposta é a de ressaltar os mecanismos, princípios ou documentos que refiram aspectos e desafios de gestão da cooperação internacional para o desenvolvimento no âmbito das respectivas instituições. Igualmente, não se pretende comparar os mecanismos ou ferramentas de gestão em si, analisando quais seriam mais apropriados do que outros, mas destacar a discussão que tem se intensificado, no âmbito do sistema internacional de cooperação para o desenvolvimento, sobre o aprimoramento dos aspectos de gestão, em perspectiva mais ampla.

Diante desse cenário, o CAD/OCDE, como visto, funciona, por exemplo, como fórum internacional aglutinador de orientações, tanto no aspecto de implementação

²⁷ Nas cerca de 196 páginas do manual, a sociedade civil é referenciada apenas 3 vezes.





da CID, quanto na tentativa de estabelecer mecanismos para tornar seus resultados mais eficazes. Nesse sentido, estabeleceu, por meio de suas declarações, uma série de princípios acordados entre seus membros, de forma a aprimorar a execução de projetos e ações na área. Funciona, igualmente, como instituição de referência para outros atores internacionais envolvidos na CID. Nota-se, ao longo da evolução de suas declarações, por exemplo, a consolidação de determinados aspectos, de forma a melhorar a eficácia da CID, tais como o envolvimento da sociedade civil na sua concepção e evolução, o fortalecimento das capacidades institucionais dos países receptores da cooperação, a recomendação de parcerias entre o setor público e privado, o incentivo ao estabelecimento de mecanismos de avaliação e monitoramento de projetos, bem como o desenvolvimento de aspectos de gestão de projetos, entre outros tópicos.

A forma como cada membro do CAD, ou cada ator envolvido na CID, seguirá tais orientações irá diferir. No caso da DG DEVCO, destacada nesse artigo, por exemplo, há igualmente evolução dos mecanismos da CID, seguindo os aspectos anteriormente referidos, e, muitas vezes, com mais detalhamento, por parte de seus executores. Nesse sentido, nota-se, por exemplo, extenso leque de orientações e publicações voltadas para a melhoria dos aspectos de gestão da cooperação. Da mesma forma, nota-se a relevância dada ao gestor do projeto como um dos responsáveis pelo sucesso na implementação de suas ações ou programas, ou seja, pelo cumprimento dos objetivos propostos e alcance de resultados, com estabelecimento de instruções específicas para o mesmo. Há, adicionalmente, mecanismos de avaliação estabelecidos tanto interna quanto externamente.

Claro, não cabe aqui analisar se tais mecanismos são, por si só, eficientes, ou cumprem, na totalidade, com os princípios propostos, mas cabe ressaltar que ilustram preocupação nos aspectos de gestão e execução dos projetos, bem como preocupação crescente com aspectos de responsabilização/prestação de contas (*accountability*), ou seja, na necessidade de prestar contas à população, em geral, sobre os resultados da cooperação.

Pode-se atribuir tal preocupação, igualmente, ao desenvolvimento das tecnologias da informação, que permitem, por exemplo, que um contribuinte com acesso à internet, por mais longe que esteja dos projetos de cooperação levados a cabo por seu país, tenha acesso (ou queira ter acesso) à base de dados ou à página *web* da agência responsável por tal cooperação, para melhor conhecimento sobre como são aplicados os próprios impostos pagos.





Como justificar elevadas quantias financeiras destinadas aos projetos de cooperação internacional se os resultados desses não são de conhecimento da população, ou seja, dos contribuintes? Com tal preocupação, e diante de uma sociedade civil cada vez mais ativa e engajada, por exemplo, na Europa, a DG/DEVCO tenta disponibilizar e dar visibilidade às próprias ações, por meio de diversas publicações, bem como por meio da exigência, feita aos países receptores da cooperação, de dar visibilidade aos projetos financiados pela UE. O aspecto da visibilidade, de alguma forma, materializa a cooperação da UE ao torná-la visível ao seu contribuinte, colaborando para a justificativa dos investimentos na área e, portanto, fortalecendo o aspecto da prestação de contas.

No que se refere à CSS, levada a cabo pelo Brasil, notadamente pela ABC, a despeito dessa cooperação se posicionar de forma distinta, como já apontado, aspectos de gestão têm igualmente merecido destaque. Nota-se, por exemplo, que a ABC lançou, recentemente, em 2013, manual voltado especificamente para a gestão da CSS, contendo diversos aspectos preconizados pelo CAD/OCDE, como, por exemplo, instruções específicas para monitoramento e avaliação, necessidade de focar projetos com maior alcance de resultados, ou do envolvimento da sociedade civil na concepção de suas ações – embora não haja instruções claras sobre como essa, por exemplo, poderia ou deveria ser envolvida.

Entretanto, quando comparamos o leque de ferramentas disponíveis no âmbito das referidas instituições, por exemplo, nota-se certa distinção. Mesmo no que se refere à compilação de dados e estatísticas, nota-se ausência de base de dados primária, centralizada na ABC ou em outro órgão federal, por exemplo, disponível para pesquisa; embora os relatórios Cobradi tenham igualmente o objetivo de fornecer dados para pesquisa na área. Nesse sentido, como já referido, o último Cobradi, relativo ao período de 2011-2013, ressalta preocupação que vai além de demonstrar apenas os gastos públicos com a cooperação prestada pelo Brasil, mas, igualmente, aborda boas práticas de cooperação, com o objetivo de disseminar os conhecimentos técnicos e científicos adquiridos.

Por fim, não menos importante, destaca-se a dificuldade estrutural da cooperação internacional prestada pelo Brasil, quanto ao incipiente marco regulatório, que tem como consequência imediata obstáculos práticos à sua execução (RENZIO et al., 2013).





Conclusões

A agenda da CID tem evoluído, desde o pós II Guerra, demonstrando preocupação crescente não só com os próprios princípios norteadores, discutidos e definidos no âmbito do CAD/OCDE, mas com a implementação de tais princípios, notadamente no que se refere aos aspectos de gestão, de forma a incrementar o impacto dos resultados propostos nas suas diversas ações. Nesse sentido, atores do sistema internacional envolvidos com a CID, notadamente organizações internacionais, instituíram distintos mecanismos de gestão de projetos/programas de cooperação, de forma a potencializar resultados e investimentos realizados.

Da mesma forma, a CSS, no caso do Brasil, tem iniciado esforços nesse sentido, como demonstrado por meio de documentos publicados pela ABC e IPEA, como, por exemplo, o Manual de Gestão da Cooperação Técnica Sul-Sul, com o objetivo de aprimorar mecanismos de gestão; e os relatórios Cobradi, de forma a dar maior transparência à cooperação prestada pelo país.

Ainda assim, permanecem desafios a enfrentar, tanto na CID como na CSS. Nessa última, citou-se como desafios, por exemplo, a compilação de dados primários em base de dados digital; o envolvimento da sociedade civil nas discussões referentes à cooperação prestada; ou o próprio aprimoramento dos mecanismos de gestão. No que se refere à CID, por outro lado, embora haja abundância de documentos e mecanismos de gestão de projetos implementados, como visto no caso da DG DEVCO/UE, o desafio permanece quanto à mensuração e demonstração dos impactos dos projetos, por exemplo. Tantos documentos e orientações podem não significar, necessariamente, o aumento da eficácia da cooperação, embora ilustrem a preocupação material com tal agenda. Ademais, no caso da UE, há igualmente o desafio de compatibilizar e coordenar agendas internas, entre as próprias instituições e Estados membros que promovem a CID.

Relevante esclarecer que o presente artigo, ao dar destaque para instituições como a DG/DEVCO, por exemplo – ênfase essa justificada pela pluralidade de documentos e estratégias adotadas no aprimoramento da gestão de projetos de cooperação – não pretendeu afirmar que os princípios adotados por essa, à luz dos preceitos do CAD/OCDE, devam ser seguidos, sem restrições, por todos os atores da cooperação internacional para o desenvolvimento.

O que se pretendeu sinalizar, contudo, é que, no presente século, face ao crescente desenvolvimento tecnológico, ao acesso cada vez mais fácil à informação por parte da população, e diante dos recursos escassos e do aperfeiçoamento de





mecanismos de gestão em diversas áreas, o aprimoramento do aspecto da gestão de projetos com foco em resultados parece ser tendência irreversível tanto na CID como na CSS.

Referências

- AYLLÓN, B.P. *Nuevos horizontes para los profesionales de las Relaciones Internacionales en Brasil – la Cooperación Internacional para el Desarrollo*. Monções: Revista de Relações Internacionais, v. 1, n. 1, 2012, p. 208-224. Disponível em: < <http://www.periodicos.ufgd.edu.br/index.php/moncoes/article/view/1827/1171> > . Acesso em: 20 jun. 2015.
- BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. Agência Brasileira de Cooperação. *Manual de Gestão da Cooperação Técnica Sul-Sul*/Ministério das Relações Exteriores, Agência Brasileira de Cooperação. Brasília, Ministério das Relações Exteriores, 2013. Disponível em: < <http://www.abc.gov.br/CooperacaoTecnica/Manuais> > . Acesso em: 20 ago. 2016.
- CORREA, Marcio Lopes. *Prática Comentada da Cooperação Internacional: entre a hegemonia e a busca de autonomia*. Brasília, DF: Edição do Autor, 2010.
- INSTITUTO DE PESQUISA ECONOMICA APLICADA; AGENCIA BRASILEIRA DE COOPERAÇÃO. *Cooperação brasileira para o desenvolvimento internacional: 2010*. Brasília, DF: IPEA, 2013.
- LINDGREN ALVES, J. A. *Relações internacionais e temas sociais: a década das conferências*. Brasília: IBRI, 2001.
- MARTINUSSEN, John Degenbol; PEDERSEN, Poul Engberg. *Aid: Understanding International Development Cooperation*. London: Zed Books, 2003.
- ORGANIZATION FOR ECONOMIC DEVELOPMENT AND COOPERATION, *The DAC Network on Development Evaluation – 30 years of strengthening learning in development*, DAC Network on Development Evaluation, OECD: Paris, 2013. Disponível em: < <http://www.oecd.org/dac/evaluation/Eval%20history%20booklet%20web.pdf> > . Acesso em: 01 set. 2016.
- ORGANIZATION FOR ECONOMIC DEVELOPMENT AND COOPERATION. *Busan Partnership for Effective Development Co-operation*. Coreia do Sul, 2011. Disponível em: < <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/31451637.pdf> > . Acesso em: 12 ago. 2016.
- ORGANIZATION FOR ECONOMIC DEVELOPMENT AND COOPERATION. *Declaração de Paris sobre a Eficácia da Ajuda ao Desenvolvimento*. França, 2006. Disponível em: < <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/38604403.pdf> > . Acesso em: 10 ago 2016.





- ORGANIZATION FOR ECONOMIC DEVELOPMENT AND COOPERATION. *Second International Roundtable on “Managing for Development Results”*. Marrakech, 2004. Disponível em: < [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DCD/DIR\(2004\)4&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DCD/DIR(2004)4&docLanguage=En) > . Acesso em: 10 ago 2016.
- ORGANIZATION FOR ECONOMIC DEVELOPMENT AND COOPERATION. *Rome Declaration on Harmonisation*. Itália, 2003. Disponível em: < <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/31451637.pdf> > . Acesso em: 10 ago. 2016.
- PORTAL GLOBAL PARTNERSHIP FOR EFFECTIVE DEVELOPMENT COOPERATION. “*What is development effective co-operation?*”, 2016. Disponível em: < <http://effectivecooperation.org/about/faqs/> > . Acesso em: 15 ago. 2016.
- PORTAL OECD. “*About DAC and DCD*”, 2016. Disponível em: < <http://www.oecd.org/dac/> > . Acesso em: 20 ago. 2016.
- RENZIO, Paolo et al. *O Brasil e a Cooperação Sul-Sul: Como Responder aos Desafios Correntes*. Rio de Janeiro: Brics Policy Center – Centro de Estudos e Pesquisa, 2013. Disponível em: < <http://bricspolicycenter.org/homolog/uploads/trabalhos/5992/doc/1619030609.pdf> > . Acesso em: 01 set. 2016.
- UNIÃO EUROPEIA. Regulamento (CE) No1889/2006 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 20 de Dezembro de 2006. *Jornal Oficial da União Europeia*, Bruxelas, L 386/1, 29 dez. 2006. Disponível em: < <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006R1889&from=EN> > . Acesso em: 30 maio 2015.
- UNIÃO EUROPEIA. Tratado de Lisboa que altera o Tratado da União Europeia e o Tratado que institui a Comunidade Europeia, assinado em Lisboa em 13 de Dezembro de 2007. *Jornal Oficial da União Europeia*, Bruxelas, ano 50, C 306, 17 dez. 2007. Disponível em: < <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=OJ:C:2007:306:FULL&from=PT> > . Acesso em: 09 jun. 2015.

