

A ARTE DO INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTOS

Cartilha para Autoridades Governamentais e
Profissionais do Desenvolvimento



A ARTE DO INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTOS

Cartilha para Autoridades Governamentais e
Profissionais do Desenvolvimento

AGRADECIMENTOS

Esta publicação é um produto da prática do intercâmbio de conhecimentos do Instituto do Banco Mundial (*World Bank Institute* — WBI). O principal autor desta publicação é Sevi Simavi; com apoio de pesquisa e editorial de Kristoffer Tangri e Mitko Grigorov. Um conselho consultivo de peritos composto por Juan Blazquez Ancin, Philip Karp, Enrique Maruri e Daniel Sellen analisou essa publicação e forneceu comentários e sugestões valiosas para a melhoria da sua qualidade em geral. Essa publicação foi preparada com a orientação geral de Akihiko Nishio, Diretor de Operações, WBI e Han Fraeters, Gerente, Prática de Intercâmbio de Conhecimentos, WBI. Em diferentes etapas, esta cartilha foi beneficiada pelos comentários de Oscar de Bruyn Kops, Brigitte Kerby-Dia, Steffen Janus, Shobha Kumar, Aaron Leonard, Nicolas Meyer, Lalia Semmoune-Gallo, Nicola Smithers, Dean Thompson, Degi Young (todos do WBI) e Georgia Wimhöfer do GIZ.

SUMÁRIO

I.	INTRODUÇÃO	2	
II.	COMPREENDENDO INTERCÂMBIOS DE CONHECIMENTOS		5
III.	FASES DO CICLO DE INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTOS — OS SEIS ELEMENTOS DE UM INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTOS SUL-SUL (ICSS) BEM-SUCEDIDO	9	
IV.	DE QUE MANEIRA O BANCO MUNDIAL PODE AJUDÁ-LO?		28
V.	OUTROS RECURSOS	29	
VI.	GLOSSÁRIO	31	

I. INTRODUÇÃO

Em 2009, em meio à crise financeira, os analistas ficaram preocupados que os bancos no Nepal estivessem expostos de maneira perigosa ao mercado imobiliário e de ações. O Banco Central do Nepal (NRB) decidiu então avaliar seus bancos comerciais, porém precisava de conhecimento especializado e assistência externa para a realização de um teste de *stress* em seus bancos e avaliação dos danos resultantes de choques econômicos. Porém, os modelos-padrão do Fundo Monetário Internacional (FMI) para avaliação de bancos em economias desenvolvidas mostraram-se muito complexos e inadequados para as circunstâncias de um pequeno país em desenvolvimento.

Nesse ínterim, o Banco Estatal do Paquistão (SBP) estava realizando testes de *stress* trimestrais em seus bancos. Ao tomar conhecimento da capacitação do SBP por intermédio do Banco Mundial, a liderança do NRB ficou muito interessada em aprender como aplicar a análise regulatória feita no Paquistão no Nepal. O Banco Mundial facilitou e financiou um intercâmbio de conhecimentos entre os dois bancos centrais de forma que os funcionários do NRB pudessem aprender a usar um teste de *stress* simplificado, um modelo baseado em cenários, para avaliar a estabilidade financeira dos bancos no Nepal, desenvolver regulamentos para manter a estabilidade das instituições bancárias e estabelecer planos de contingência em caso de falência de um banco nepalês.

Essa história demonstra o poder de promover desenvolvimento de um jeito diferente. O Nepal está muito motivado a resolver um problema premente. Procura uma solução de forma ativa: o modelo padrão não é adequado, mas o modelo do Paquistão é. O Paquistão está muito interessado em compartilhar este modelo com o Nepal. O Nepal adota e adapta esse modelo, e ele funciona.

O perito do Banco Mundial nesta troca vai além da sua zona de conforto: ele não prepara um empréstimo, e nem fornece ele mesmo o conhecimento especializado. Em vez disso, ele intermedeia a troca: conhecendo a demanda, mobiliza a oferta e facilita a aprendizagem. Ao observar o processo de aprendizagem do Nepal e do Paquistão, ele também aprende e traz esse conhecimento ao Banco Mundial.

No cenário em transformação do desenvolvimento, esta situação é cada vez mais comum. A demanda por conhecimento prático e aprendizagem transformacional personalizada foi para o primeiro plano da agenda de desenvolvimento. Autoridades governamentais e profissionais do desenvolvimento querem entrar em contato com homólogos em situações similares e aprender o “modo de fazer” dos processos de reforma. Há um crescente reconhecimento que os países em desenvolvimento têm o conhecimento do que funciona e do que não funciona para gerar crescimento.

O Intercâmbio de conhecimentos Sul-Sul (ICSS) faz a conexão entre autoridades governamentais e profissionais de forma que eles possam aprender entre si com suas experiências práticas. O ICSS oferece a oportunidade de uma parceria global inclusiva para ajudar os países que estão procurando novos métodos ou novos parceiros para gerar resultados de desenvolvimento sustentável.

Neste guia, a troca de conhecimentos entre os países em desenvolvimento é referida como Intercâmbio de conhecimentos Sul-Sul (ICSS). Por meio do ICSS, as autoridades governamentais ficam mais eficientes e eficazes na identificação, concepção, implementação e medição de soluções de desenvolvimento.

A DEMANDA POR UMA CARTILHA DE INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTOS SUL-SUL

À medida que os países assumem um papel mais proativo no intercâmbio de conhecimentos com seus homólogos visando o desenvolvimento, existe uma demanda crescente por recursos sobre como melhor planejar, conceber, implementar, e avaliar a eficácia desses intercâmbios. Em resposta, o Banco Mundial

preparou este guia. Seu objetivo é explicar as fases do ciclo do Intercâmbio de conhecimentos Sul-Sul (ICSS) para que os países possam melhor planejar e implementar um intercâmbio de conhecimentos.

Esse guia resume as lições aprendidas e as boas práticas observadas pelos países ao redor do mundo que participaram do ICSS. Elaborado como uma cartilha, esse guia oferece uma síntese do ICSS, dividindo-o em etapas simples, com dicas práticas e lições aprendidas. Na forma de cartilha, esse guia não apresenta um modelo “tamanho único” de capacitação, nem um quadro pronto para ser usado para obter um intercâmbio de conhecimentos bem-sucedido. Antes, oferece às autoridades governamentais e aos profissionais do desenvolvimento um sistema de referência com etapas concretas e sugestões a serem utilizadas no desenvolvimento de seus próprios intercâmbios exclusivos.

Profissionais do desenvolvimento e legisladores estão muito interessados em explorar novas ideias e métodos, aprender entre si, compartilhar suas próprias experiências e construir parcerias horizontais baseadas em igualdade, confiança, com mútuos benefícios, e relações duradouras.

QUAL É O PÚBLICO ALVO DESTE GUIA?

Intercâmbios de conhecimento bem-sucedidos envolvem vários e diferentes parceiros e partes interessadas que cumprem papéis importantes durante o intercâmbio. Este guia é direcionado para autoridades governamentais e profissionais do desenvolvimento no âmbito nacional e estadual, independente do seu papel específico no intercâmbio.

Este guia oferece uma visão geral de todos os elementos a serem considerados durante um intercâmbio de conhecimento, apresentando informações para todos, quer esteja envolvido no planejamento, implementação ou avaliação de um intercâmbio. É direcionado tanto para os principais participantes como para os provedores de conhecimento, independente do seu nível de experiência com intercâmbios de conhecimentos.

QUAL O CONTEÚDO DESTE GUIA?

A identificação dos homólogos certos, o planejamento do intercâmbio e sua realização podem representar um grande empreendimento. Este guia elimina as suposições do processo explicando as fases do ciclo do Intercâmbio de Conhecimentos Sul-Sul em etapas simples.

Este guia ajudará a:

- » definir seus objetivos.
- » identificar parceiros de intercâmbio de conhecimentos adequados.
- » conceber o intercâmbio de conhecimento.
- » implementar o intercâmbio de conhecimento.
- » reunir lições aprendidas e compartilhar resultados.



Descobrimos que nossos homólogos em outros países enfrentam muitos dos mesmos problemas que enfrentamos. A sociedade civil e associações profissionais estão realmente capacitadas e envolvidas no processo de registro dos médicos, o que ajuda a tornar o processo transparente e controlável.

Phan Thi Hai
Administração do Serviço Médico, Ministério da Saúde, Vietnã

II. COMPREENDENDO INTERCÂMBIOS DE CONHECIMENTOS

TIPOS DE CONHECIMENTO E TROCA DE CONHECIMENTOS

Vamos começar com o conceito de conhecimento. Podemos defini-lo como informação, fatos, dados, *know-how* (conhecimento prático), e experiência. Dentro desta definição, podemos distinguir dois tipos de conhecimento, explícito e tácito. O conhecimento explícito pode ser codificado e escrito para ser compartilhado. Normalmente, trabalhos acadêmicos, livros ou dados são considerados exemplos de conhecimento explícito; e também este guia.

O conhecimento tácito, por outro lado, não é codificado, é o conhecimento desarticulado que você e seus homólogos trazem em suas cabeças. É difícil de ser formalizado e comunicado, pois tem raízes na experiência, na criatividade e na intuição, podendo ser mais bem compartilhado em intercâmbios de conhecimentos.

É importante distinguir entre conhecimento explícito e conhecimento tácito. Olhe a imagem na próxima página. Se pensarmos no conhecimento como um iceberg, o conhecimento explícito é a ponta do iceberg que aparece acima da água. Mesmo com todos os livros e trabalhos sendo compartilhados ao redor do mundo, a maior parte do conhecimento, isto é, o conhecimento tácito presente nas cabeças das pessoas (ou debaixo d'água, como na metáfora) permaneceria intocável e, portanto, não utilizado.

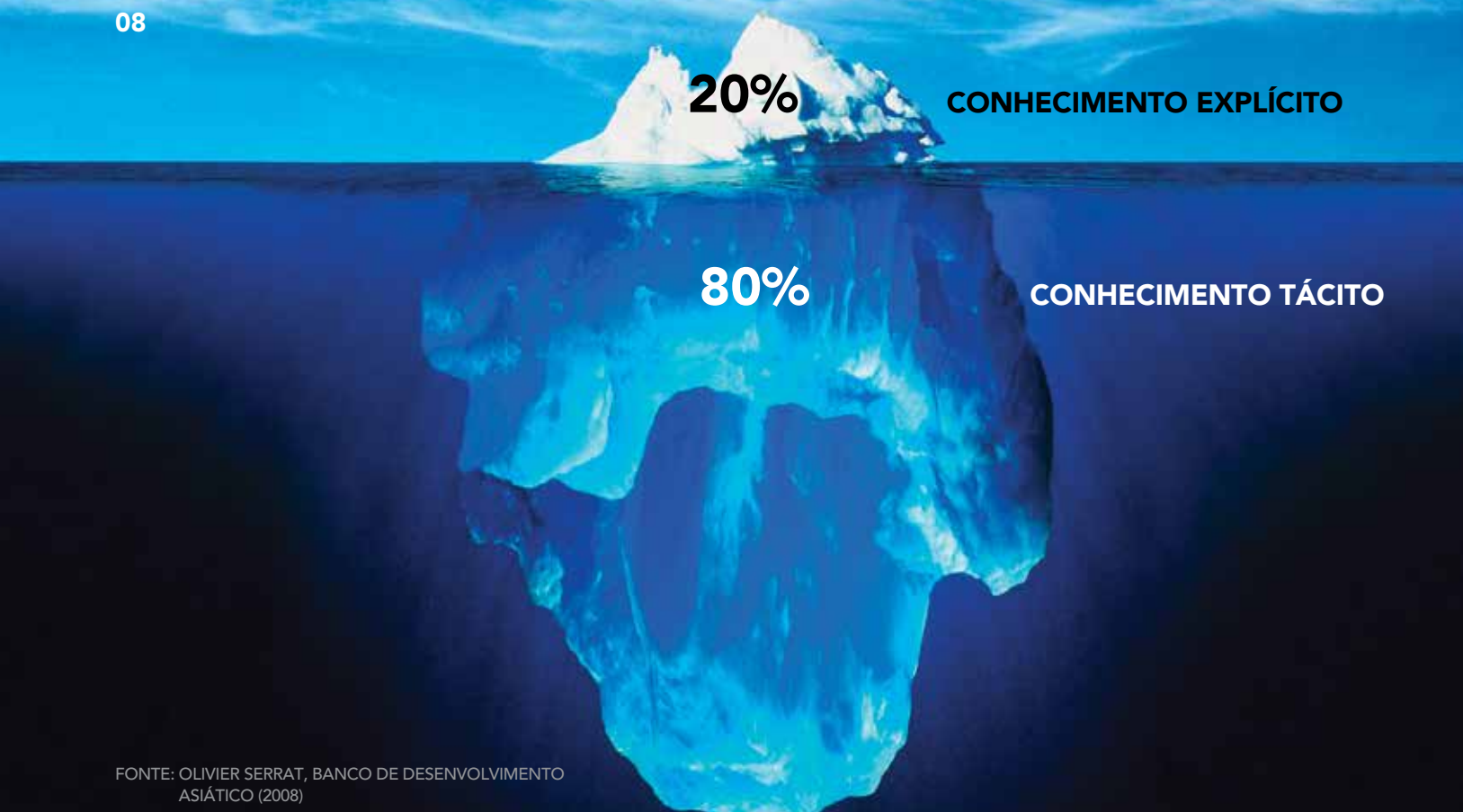
Como no caso do conhecimento, podemos distinguir duas principais formas de troca de conhecimentos. A **troca de conhecimentos unidirecional** refere-se ao acesso de usuários a materiais de conhecimento explícito escrito. A **troca de conhecimentos multidirecional** refere-se à troca direta de experiências e práticas entre homólogos.

POR QUE INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTOS SUL-SUL

Cresce o número de autoridades governamentais e profissionais do desenvolvimento que desejam mais do que conhecimento explícito e troca de conhecimento unidirecional. Eles querem estar diretamente ligados aos homólogos que enfrentam deficiências similares — para aprenderem a partir de experiências práticas o “modo de fazer” das reformas de políticas para o desenvolvimento. Esta interação pode enriquecer a análise e compreensão de suas próprias circunstâncias, oportunidade e restrições.

Lições aprendidas da experiência prática de outros que recentemente enfrentaram deficiências parecidas pode melhorar a adesão de partes interessadas e criar um ambiente propício para a concepção e implementação de iniciativas e reformas para o desenvolvimento. O intercâmbio de conhecimentos proporciona espaço para aprendizagem e capacita os legisladores a assumirem a direção de seus próprios processos de desenvolvimento mediante a identificação, concepção, implementação e avaliação de soluções. Por meio deste processo mais eficiente e eficaz, os países observam uma melhora do desempenho em geral.

A maioria dos livros e artigos publicados sobre o desenvolvimento dos países no mundo ainda é proveniente de países de alta renda. A documentação e troca de conhecimento explícito de ICSS é uma boa forma de democratizar o desenvolvimento.



FONTE: OLIVIER SERRAT, BANCO DE DESENVOLVIMENTO ASIÁTICO (2008)

Com o aumento da demanda por conhecimento tácito, também cresceu a demanda por uma maior diversidade de provedores de conhecimento. Existe um crescente reconhecimento que países em desenvolvimento sabem o que funciona e o que não funciona para gerar crescimento. Países em desenvolvimento tornaram-se uma fonte importante de transferência de conhecimento sobre desenvolvimento. Assim, o intercâmbio de conhecimentos constitui uma das mais importantes formas de cooperação triangular Sul-Sul.

O QUE É COOPERAÇÃO TRIANGULAR?

Cooperação triangular envolve três parceiros. Combina pontos fortes de doadores tradicionais, instituições multilaterais e provedores da cooperação Sul-Sul para a implementação de programas de troca de conhecimento em países beneficiários (principais participantes). A cooperação triangular fornece acesso a capital intelectual diversificado, porém complementar.

Instituições multilaterais e doadores tradicionais geralmente desempenham o papel de intermediários, mas também podem fornecer conhecimento especializado ou não, fortalecendo a capacitação dos países em desenvolvimento na qualidade de provedores de cooperação para o desenvolvimento.¹

POR QUE OS PAÍSES TORNAM-SE PARCEIROS NO ICSS: INCENTIVOS E BENEFÍCIOS

Provedores de conhecimento: Existe uma tendência crescente entre os países de quererem desempenhar o papel de principais provedores de conhecimento, por várias razões. Seguem abaixo apenas alguns dos benefícios.

¹ Para mais informações sobre cooperação triangular, acesse <http://www.oecd.org/dataoecd/62/54/44652734.pdf>.

Longo é o caminho ensinado pela teoria, curto e eficaz o pelo exemplo.

— Sêneca

- » *Benefícios políticos:* Ao participar de intercâmbios de conhecimento os países têm oportunidade de estabelecer novas relações com outros países, aperfeiçoar o comércio e diálogo político.
- » *Benefícios econômicos:* A participação em ICSS pode abrir futuras oportunidades de negócios à medida que as autoridades compreendem melhor os mercados estrangeiros e aperfeiçoam a cooperação entre países. Além disso, demonstra solidariedade com outros países e pode estimular a integração regional.
- » *Aumento de visibilidade:* Os países tornam-se provedores de conhecimento para exibirem suas experiências bem-sucedidas de desenvolvimento e aumentarem sua visibilidade no mundo. Cada vez com mais frequência, países de renda média usam intercâmbios de conhecimento para apresentarem-se como centros de desenvolvimento e inovação.
- » *Constatações validadas e feedback:* Os provedores de conhecimento com frequência recebem importante feedback durante o intercâmbio de conhecimentos e podem usar as interações com seus homólogos para validar constatações anteriores. Os provedores de conhecimento podem passar a ser participantes durante os intercâmbios e analisar seus projetos de vários ângulos.
- » *Aumento de bagagem de conhecimento:* Pesquisas sobre aprendizagem apontam que interação com outras pessoas e adaptação de conhecimento a um novo ambiente pode aumentar sua bagagem de conhecimento e ajudá-lo a internalizar suas lições aprendidas. A troca de conhecimento com outras pessoas envolve o exercício de repensar de forma crítica e analítica as observações que se quer compartilhar; desta forma aprende-se neste processo.

Enquanto ensinamos, aprendemos.

— Sêneca

O QUE SÃO CENTROS DE CONHECIMENTO?

Um centro do conhecimento é uma instituição do próprio país ou uma plataforma interinstitucional. Pode ser pública ou particular. Esse centro apoia e faz a ligação entre agentes nacionais, principalmente profissionais do desenvolvimento, e homólogos e parceiros externos que ofereçam ou que estejam procurando experiência e conhecimento especializado em desenvolvimento.

Em termos de diretrizes, de maneira ideal, um centro do conhecimento usa como referência a estratégia de considerar o intercâmbio de conhecimentos um instrumento para alcançar resultados de desenvolvimento e fortalecer a capacitação local. Em termos práticos, facilita e coordena agentes nacionais interessados em participar de um intercâmbio de conhecimentos com outros países do hemisfério sul para troca de experiências relevantes para o desenvolvimento.

Esse centro fornece ferramentas práticas para identificação de experiências relevantes e também para concepção e implementação de intercâmbios de conhecimento com foco em resultados. Além disso, facilita o acesso a financiamento de iniciativas de intercâmbio de conhecimentos e entra em parcerias, nacional e internacionalmente, com outras instituições ligadas ao conhecimento e organizações multilaterais.

Vários países estão desenvolvendo ou fortalecendo seus centros de conhecimento, inclusive a África do Sul, Indonésia, Cingapura, China, México e Brasil.

Beneficiários de conhecimento e principais participantes: Os beneficiários de conhecimento geralmente são os que mais usufruem de intercâmbios de conhecimento impulsionados por demanda, recebendo uma série de benefícios.

- » *Melhor compreensão de suas circunstâncias:* Lições aprendidas da experiência prática de outros podem enriquecer a análise e compreensão das condições, oportunidades e restrições do próprio país, propiciando soluções mais holísticas. O intercâmbio de conhecimentos possibilita que os países validem suas ideias e procurem novas soluções e recomendações.
- » *Exposição às melhores práticas e histórias de sucesso:* Os países podem aprender com seus parceiros sobre métodos e ferramentas que funcionaram bem — ou que falharam. Eles podem ter *insights* importantes sobre modelos e exemplos inovadores e bem-sucedidos de outros países e podem adaptá-los para seus contextos locais visando uma efetiva capacitação.
- » *Capacitação endógena fortalecida:* Os intercâmbios de conhecimento podem estimular a adesão de partes interessadas e propiciar espaço para aprendizagem. Também fortalecem a capacidade dos legisladores de assumirem a direção de seus próprios processos de desenvolvimento.
- » *Aumento da relação custo-benefício por meio de tecnologias comprovadas:* Beneficiários de conhecimento podem obter acesso a tecnologia testada e adaptada, ferramentas e teorias sem precisarem reinventar a roda. Desta maneira, os países podem fazer economia de custos e tempo de maneira significativa, à medida que o intercâmbio de conhecimentos promove o uso inteligente de recursos.

III. FASES DO CICLO DE INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTOS

OS SEIS ELEMENTOS DE UM INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTOS SUL-SUL (ICSS) BEM-SUCEDIDO

Tabela 1. Fases do Ciclo de Intercâmbio de Conhecimentos Sul-Sul



Embora cada intercâmbio de conhecimentos seja diferente, praticamente todos eles contêm determinados elementos importantes. (Favor observar que esses elementos não aparecem necessariamente em uma ordem definida.) A etapa de intermediação do intercâmbio inclui a associação da oferta e procura entre os potenciais parceiros de conhecimentos com o intuito de atingir o objetivo definido. Os organizadores do intercâmbio asseguram o financiamento, planejamento e concepção do intercâmbio, e decidem como realizar a troca de conhecimentos entre os parceiros. Eles implementam o intercâmbio, registram, avaliam e compartilham os resultados.

São seis os diferentes elementos para a realização de um intercâmbio de conhecimento. Você precisa de todos os seis para que o intercâmbio seja bem-sucedido. Cada elemento é crítico à sua maneira.

- » Elemento 1: Definir seus objetivos
- » Elemento 2: Intermediação: Identificar parceiros adequados para o intercâmbio de conhecimentos
- » Elemento 3: Financiar o intercâmbio de conhecimento
- » Elemento 4: Conceber o intercâmbio de conhecimento

- » Elemento 5: Implementar o intercâmbio de conhecimento
- » Elemento 6: Coletar lições aprendidas e compartilhar resultados

- 1. Definir seus objetivos:** É preciso fundamentar o intercâmbio de conhecimentos nos objetivos de desenvolvimento e nos resultados de desenvolvimento que seu país está tentando alcançar. Na qualidade de pessoa que busca o conhecimento, antes de iniciar qualquer intercâmbio de conhecimento, faça a si mesmo a pergunta crucial, “Que resultados positivos estamos buscando no meu país e o que preciso aprender para contribuir com esta mudança?” Os objetivos de aprendizagem devem estar alinhados com as prioridades dos tomadores de decisão e com a capacidade deles de focar e implementar mudanças a serem atingidas. Se estiver participando do intercâmbio como provedor de conhecimento, também deve fazer essa pergunta para pessoas indicadas que estão em busca de conhecimento, para que a iniciativa seja concebida de tal maneira que esses objetivos sejam alcançados.
- 2. Intermediação: Identificar parceiros adequados para participação do intercâmbio de conhecimento:** Uma vez identificados os objetivos de aprendizagem, é preciso associar de maneira estratégica a oferta e a procura. Isto significa certificar-se que os participantes têm experiência relevante para compartilhar e que estão em posições chave para efetivar a mudança. Se você for a pessoa que busca conhecimento, as perguntas chave para se fazer são, “Que país é a contraparte correta para minhas necessidades de aprendizagem? Que país passou por deficiências parecidas? Quem possui o conhecimento que eu preciso?” Enquanto provedor de conhecimento, pergunte, “Que experiência ou conhecimento existe no meu país que outros países podem querer aprender? Qual é o melhor mecanismo para disponibilizar este conhecimento para os meus parceiros de intercâmbio de conhecimento?”
- 3. Financiar o intercâmbio de conhecimento:** Outro elemento crucial nas Fases do ciclo do ICSS é o seu financiamento. Você deverá assegurar que todos os recursos relevantes — financiamento sustentável, pessoal, tecnologia, e instituições implementadoras — estejam disponíveis para apoiar um intercâmbio de conhecimentos em andamento.
- 4. Conceber o intercâmbio de conhecimento:** Para esta fase, você irá selecionar um método de aprendizagem eficaz e os instrumentos e atividades mais adequados para que os objetivos de aprendizagem das pessoas que buscam conhecimento sejam atingidos. Eles estão descritos de maneira detalhada.
- 5. Implementar o intercâmbio de conhecimento:** Aqui é onde a verdadeira ação acontece, à medida que os parceiros de conhecimento encontram-se e trocam experiências. Você deve — e isto é crucial — usar recursos disponíveis de forma eficaz e implementar os instrumentos de intercâmbio de conhecimentos por meio de cuidadoso gerenciamento de projeto. Ao agir dessa forma, estará aumentando de maneira exponencial as chances de sucesso do intercâmbio de conhecimentos.
- 6. Coletar lições aprendidas e compartilhar resultados:** Após o término do intercâmbio de conhecimento, promover e manter interações continuadas entre os países e também internamente em cada país participante para apoiar o processo de aprendizagem. Será preciso elaborar um cronograma de interações periódicas, e não apenas uma sessão de acompanhamento.

O intercâmbio de conhecimentos permite que os participantes repliquem e escalonem as melhores práticas que funcionaram em seus países. No entanto, um dos principais pontos fortes do ICSS é que ajuda os países a evitarem armadilhas tomando conhecimento dos métodos que não funcionaram. Peça ao seu parceiro de intercâmbio de conhecimentos que relate erros comuns ou ideias que, em última análise, foram ineficazes e caras. Com esta informação, você assegura que não cometerá o mesmo erro.

INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTOS AGENTES, PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

Um intercâmbio de conhecimentos bem-sucedido envolve uma variedade de parceiros e partes interessadas, que, durante todas as fases do ciclo, irão desempenhar importantes papéis e tarefas. Embora cada intercâmbio de conhecimentos seja diferente, existem vários papéis importantes que são centrais em todos os intercâmbios. Observe que os agentes podem desempenhar mais de um papel ao longo do intercâmbio.

A maioria dos Intercâmbios de Conhecimentos Sul-Sul liga dois ou mais países e suas instituições, onde um é o **principal provedor de conhecimento** e o outro é o **principal participante**. Esta parceria entre países é a questão central do intercâmbio.

O **agente intermediário** associa e estabelece a conexão entre os países parceiros, enquanto que o **financiador** financia o intercâmbio.

Os países parceiros geralmente selecionam as pessoas para a **equipe de planejamento e coordenação** que lideram o intercâmbio. Membros da equipe podem atuar como **facilitadores**, coordenando *workshops*, congressos e visitas de estudos. De forma alternativa, a equipe de planejamento pode contratar consultores e prestadores de serviço para cuidarem dessas tarefas.

O alicerce do intercâmbio são as **partes interessadas, participantes e agentes de mudança**. Seu sucesso depende da colocação correta de pessoas, grupos e instituições envolvidas; que devem representar um amplo grupo de interesses em ambos os países parceiros.

A seguir, encontram-se lições e recomendações para a concepção de programas de intercâmbio de conhecimentos bem-sucedidos. As lições estão estruturadas de acordo com as fases do ciclo, e explicam os conceitos fundamentais através de exemplos de intercâmbios anteriores.

DEFINIR SEUS OBJETIVOS

O intercâmbio de conhecimentos pode ser um instrumento altamente bem-sucedido para aprendizagem mútua. Porém, como todo bom método de capacitação, deve ser fundamentado em um contexto mais amplo de desenvolvimento, sendo que as prioridades nacionais devem constituir a base de sua agenda.

Assim sendo, o que é um objetivo de desenvolvimento? Como um ICSS pode ajudar a alcançar este objetivo? Um objetivo de desenvolvimento define o objetivo mais amplo que um país espera alcançar. Ele deve estabelecer de forma clara um valor econômico e social para os beneficiários-alvo.

Para conseguir atingir seus objetivos nacionais, esse país deve possuir capacitação institucional, que significa adequada apropriação e interação entre as principais partes interessadas, um sistema de referência jurídico e institucional sólido e competência para aplicar recursos de forma eficiente e eficaz.

O ICSS visa fortalecer a capacitação do país para o avanço dos objetivos nacionais. Assim, os organizadores do intercâmbio de conhecimentos precisam contratar pessoas que possam influenciar essas instituições ou que possam iniciar ou impulsionar um processo de mudança. É onde o impacto do ICSS começa. O intercâmbio de conhecimentos afeta os agentes locais, melhorando suas aptidões, conhecimento e motivação; o que gera uma mudança na capacitação institucional, que por sua vez irá contribuir para a consecução dos objetivos de desenvolvimento. O intercâmbio de conhecimento, sozinho, não fará com que os países atinjam seus objetivos de desenvolvimento, no entanto, contribuirá para sua consecução.

Antes de se comprometer com uma iniciativa de intercâmbio de conhecimentos completa pergunte a si mesmo o seguinte:

- » Com qual objetivo de desenvolvimento eu quero contribuir neste intercâmbio de conhecimento?
- » Quais são as principais restrições atrapalhando a consecução desses objetivos?
- » O que deve mudar como consequência deste intercâmbio de conhecimento? (objetivo de capacitação)



O homem sábio aprende com os erros dos outros.

— Otto von Bismarck

Definir seus objetivos é o primeiro estágio do ciclo do ICSS — e é fundamental. Objetivos bem articulados são indispensáveis para o sucesso da iniciativa e para a medição de resultados. Com objetivos claros, será possível priorizar o que é importante e o que não é, e conduzir de maneira apropriada os outros elementos das fases do ciclo.

Tabela 2. De que forma o ICSS Contribui para Objetivos de Desenvolvimento e Melhoria da Capacitação Institucional



EXEMPLO 1: APOIO A REFORMA ADMINISTRATIVA DA PREVIDÊNCIA SOCIAL NO VIETNÃ

O governo do Vietnã quis fazer uma reforma na administração inadequada da previdência social para torná-la moderna, justa e transparente (**objetivo de desenvolvimento**). O governo identificou áreas-chave que necessitavam de atenção: um sistema de referência jurídico fragmentado, deficientes coordenação e troca de informação entre agências do governo, falta de conhecimento sobre legislação da previdência social e procedimentos de cumprimento, aptidões profissionais inadequadas e sistemas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) inadequados (**desafio institucional**). Em especial, as autoridades vietnamitas queriam saber sobre processos de negócios, sistemas de gerenciamento de informação, e soluções de TI que possibilitaram que outros países reformassem seus sistemas de administração de pensões para aposentados e seguro saúde (**necessidades de aprendizagem de pessoas**).

EXEMPLO 2: PROJETO DE REFORMA DO SETOR LEITEIRO NA TANZÂNIA

O Governo da Tanzânia percebeu que a melhoria do setor leiteiro aumentaria a renda de pequenas famílias das zonas rurais (**objetivo de desenvolvimento**). A Tanzânia havia estabelecido um “Conselho de Desenvolvimento do Setor Leiteiro Nacional” (NDDDB, na sigla em inglês) para fortalecer seu setor leiteiro, mas os resultados permaneciam restritos em função da deficiente produção, processamento e técnicas de marketing; difícil compreensão da tecnologia; problemas nos assuntos regulatórios relacionados ao setor leiteiro; e inconsistências na organização das cooperativas de leites dos vilarejos (**deficiências institucionais**). As autoridades do Ministério da Agricultura e do NDDDB possuíam capacitação técnica e administrativa limitada para superar essas dificuldades e conduzir o setor ao crescimento; eles desejavam melhorar seu conhecimento e aptidões visando promover um plano completo e um consenso para a reforma do setor leiteiro (**necessidades de aprendizagem de pessoas**).

IDENTIFICAR PARCEIROS ADEQUADOS PARA UM INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTOS

Um importante desafio na concepção de intercâmbio de conhecimentos é encontrar a associação ideal da oferta e procura. Embora todos os participantes do intercâmbio sejam de alguma forma participantes e provedores de conhecimento, na maioria das vezes existem os principais provedores de conhecimento e os principais participantes.

O que contribui para a associação mais adequada entre os provedores de conhecimento e determinados participantes? Durante o processo de associação, um pré-requisito é que os profissionais do intercâmbio conheçam o suficiente sobre as necessidades dos países participantes e vantagens comparativas. Em outras palavras, antes que um país inicie o processo de busca de parceiro para intercâmbio de conhecimento, seus objetivos precisam estar claramente definidos, conforme descrito acima. Em que área encontra-se a pessoa que está em busca de conhecimento, ou, o provedor consegue identificar lições e experiências a serem compartilhadas? Em muitos casos, os papéis dos provedores e beneficiários não são muito distintos; quando isto ocorre, o intercâmbio de conhecimentos pode ser concebido para mútua aprendizagem e troca.



Além disso, nesta etapa, é importante saber exatamente quem são os agentes de mudança. Quais são os perfis dos participantes que você quer no intercâmbio de conhecimento? Pergunte a si mesmo, "Quais são as pessoas ou grupos com maior possibilidade de fazer com que a troca ocorra? Por que eles são os melhores colocados para esta realização?" Avalie quem poderá e irá iniciar e gerenciar as mudanças necessárias para o enfrentamento das restrições de capacitação. Esses agentes de mudança podem ser de apenas uma instituição ou uma mistura de pessoas, grupos, e instituições.

Ao selecionar os participantes, leve em consideração o seguinte:

- » Quem defenderá a causa e fará a mudança desejada acontecer?
- » De que maneira o papel ou o status da pessoa poderá ajudá-lo a contribuir com o intercâmbio e depois dele?
- » São necessários diferentes agentes de mudança para atingir diferentes resultados?
- » Quais incentivos os participantes terão para aplicar o que aprenderam da forma esperada?



DICA

O(s) provedor(es) de conhecimento pode(m) mudar por várias razões com o decorrer do processo de planejamento. Isso faz parte do processo, portanto, não desanime. Encontrar a contraparte certa entre os participantes é o que interessa. O provedor de conhecimento ideal é aquele que tem disponibilidade e vontade de compartilhar os detalhes de sua experiência de desenvolvimento, porém o ideal nem sempre acontece.

Para identificar a contraparte ou parceiro certo entre os provedores de conhecimento, é necessário conhecer as necessidades de aprendizagem e perfis dos participantes que buscam conhecimento.

Para que o intercâmbio de conhecimentos seja bem-sucedido, é fundamental ter os provedores de conhecimento corretos. Os provedores de conhecimento podem ser pessoas físicas, grupos ou instituições vindos do setor privado, público ou civil. Podem vir da mesma região que as pessoas que buscam conhecimento ou de um lugar muito distante.

Ao identificar os provedores de conhecimento mais adequados, pergunte a si mesmo, "Quais pessoas ou grupos têm o conhecimento e a experiência a serem compartilhadas mais relevantes e transferíveis? Eles têm os recursos e a capacidade para compartilhá-los?"

Como selecionar o provedor de conhecimento ideal

Esta lista de critérios poderá ser utilizada na seleção de parceiros de intercâmbio de conhecimento:

- » Sucesso comprovado no enfrentamento eficaz de desafios de desenvolvimento similares
- » Experiência relevante em transmitir conhecimento, receber delegações e aplicar métodos propostos em intercâmbios de conhecimento
- » Recursos disponíveis para planejar e implementar intercâmbios de conhecimento dentro do período de tempo proposto
- » Prontidão para o cumprimento, sustentado por comprometimento confirmado e uma distribuição clara de responsabilidades
- » Relacionamentos anteriores entre instituições provedoras de conhecimento e beneficiárias de conhecimento, grupos ou pessoas
- » Compreensão sobre potenciais questões e riscos logísticos, como necessidades de traduções de idiomas e dificuldades de deslocamentos (viagens)

**DICA****PARA PESSOAS EM BUSCA DE CONHECIMENTO**

Para desenvolver um intercâmbio de conhecimentos eficiente, primeiro identifique suas necessidades e descreva suas demandas.

Certifique-se que identificou e contratou agentes de mudança adequados — as pessoas ou grupos melhor posicionados para iniciar e administrar as mudanças que deseja.

Seja proativo na percepção das suas necessidades de desenvolvimento e demonstre comprometimento e apropriação visando sustentabilidade de longo prazo dos resultados obtidos a partir da aprendizagem.

**DICA****UTILIZE SEU ORÇAMENTO DA MELHOR MANEIRA POSSÍVEL**

Ao conceber um intercâmbio de conhecimento, existe uma enorme variedade de instrumentos e atividades que podem ser escolhidos. Todos têm seus méritos e respectivos custos. Na próxima seção encontram-se diretrizes de como escolher as ferramentas mais efetivas para suas circunstâncias, orçamento, objetivos de aprendizagem.

Como selecionar os participantes ideais – agentes de mudança

Ao analisar quem convidar (e quem não convidar), trabalhe com os seus parceiros de intercâmbio de conhecimentos e com os participantes que você já identificou. Seus participantes devem estar bem posicionados para alavancar suas experiências. Quem está mais bem colocado para se beneficiar do intercâmbio de conhecimentos e transformar em ação o que aprendeu?

Agentes de mudança têm um papel fundamental. Eles iniciam e gerenciam o processo de mudança. Procure os que defendem a causa do resultado desejado, os que estão aberto a reformas e que impulsionarão a mudança desejada.

AGENTES DE MUDANÇA – UM EXEMPLO

Os agentes de mudança relevantes a determinado programa podem ou não ser os mesmos que a(s) organização(ões) alvo de mudança. Por exemplo, se o objetivo é melhorar a supervisão parlamentar, os agentes de mudança podem incluir o seguinte:

A própria instituição, como o Congresso (ou determinados funcionários ou grupos de funcionários), no caso o agente de mudança também poderia fazer parte do fator de capacitação almejado.

Grupos externos como (a) sociedade civil ou meios de comunicação que coloquem pressão no Congresso para melhoria da prestação de contas e (b) organizações que trabalham na melhoria da capacitação que possam ajudar no desenvolvimento das aptidões dos membros do Congresso e melhorar a tarefa de supervisão.

EXEMPLO 1: APOIO A REFORMA ADMINISTRATIVA DA PREVIDÊNCIA SOCIAL NO VIETNÃ

Neste intercâmbio de conhecimento, agentes de mudança incluíam importantes funcionários administrativos vietnamitas da Previdência Social do escritório central e de três escritórios regionais, funcionários técnicos de todos os departamentos técnicos relacionados, assim como um grupo mais amplo de autoridades vietnamitas (inclusive o Ministro do Trabalho e de Assuntos Sociais e o Ministro da Fazenda), sociedade civil e centros de pesquisa. O objetivo almejado era elaborar e monitorar um programa completo de reforma para modernizar o sistema de previdência social do Vietnã; esta enorme tarefa só teria sucesso se todas as partes interessadas conseguissem chegar a um consenso.

Com relação aos provedores de conhecimento, o Governo do Vietnã gostaria de aprender com as experiências de outros países de renda média que tivessem modernizado seus sistemas de pensão para aposentados e de seguro saúde. O Vietnã estava especialmente interessado em países que tivessem implementado os projetos do Banco Mundial de reforma da previdência social. Assim, foram selecionados os seguintes países como parceiros adequados para um intercâmbio de conhecimento: Letônia, Bulgária, e Turquia. As Agências de Previdência Social (SSA, na sigla em inglês) nesses países haviam gerenciado processos de reengenharia de negócios e implementado melhorias na Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Também haviam administrado seus recursos humanos e estabelecido procedimentos de fiscalização e gestão de reservas de previdência social.

EXEMPLO 2: PROJETO DE REFORMA DO SETOR LEITEIRO NA TANZÂNIA

No caso da Tanzânia, os agentes de mudança incluíam representantes do “Conselho de Desenvolvimento do Setor Leiteiro Nacional” e do Ministério da Agricultura da Tanzânia. Essas instituições são responsáveis pelas políticas e pela supervisão do setor leiteiro e são especificamente adequadas para melhorar a eficiência operacional das cadeias de fornecimento de laticínios. Os principais produtores, processadores e distribuidores de laticínios também foram incluídos no intercâmbio, pois podiam impulsionar maiores reformas e também se beneficiarem de um sistema melhor. Eles são comprovados defensores da causa e foram selecionados em função do desejo de aplicarem os conhecimentos adquiridos e compartilhá-los com outros.

Com referência a um provedor de conhecimento adequado, a Tanzânia escolheu o “Conselho Nacional de Desenvolvimento do Setor Leiteiro” da Índia e a “Federação Cooperativa de Marketing de Leite de Gujarat” (GCMMF, na sigla em inglês). O Conselho Nacional do Setor Leiteiro da Índia, uma agência de supervisão preeminente, colaborou na catalisação da “Revolução Branca” no país, que levou a um aumento da produção de leite na Índia de 20 milhões para 100 milhões de toneladas métricas em apenas 40 anos, fazendo com que a Índia se tornasse o maior produtor de leite do mundo. O Conselho Nacional de Desenvolvimento do Setor Leiteiro da Índia estava interessado em compartilhar suas experiências em análise de restrições e na reestruturação de operações de produção de laticínios, e trouxe um histórico comprovado de realização de intercâmbios pelo mundo. A Cooperativa de Gujarat foi escolhida, pois podia fornecer ligações diretas com uma cooperativa que aumentou suas operações dramaticamente, especialmente através da marca mundial AMUL. Ambas as organizações haviam confirmado recursos para a realização de todas as atividades de intercâmbio no período indicado.

FINANCIAR SEU INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTO

ELEMENTO 3

Os intercâmbios de conhecimento costumam ser um instrumento de capacitação com boa relação custo-benefício: os países aprendem entre si com suas experiências em desenvolvimento. No entanto, para aproveitar o máximo de um ICSS, um financiamento na hora certa, adequado e sustentável é um pré-requisito. É preciso financiamento adequado para financiar, por exemplo, uma visita de estudos ou uma visita de peritos; e será necessário financiamento sustentável para compartilhar objetivos de aprendizagem com outras pessoas e integrar as lições aprendidas. Portanto, o acesso a mecanismos de financiamento é muito importante para o sucesso de um ICSS.

Quais mecanismos de financiamento estão disponíveis para o intercâmbio de conhecimentos Sul-Sul?

Na qualidade de parceiro de um Intercâmbio de conhecimentos Sul-Sul, você deve conseguir seu próprio recurso financeiro interno para cofinanciar as iniciativas de troca de conhecimentos. Deverá defender fontes permanentes e seguras de financiamento dentro do seu país que permitam intercâmbios de conhecimento sustentáveis e flexíveis. Porém, existe uma variedade de plataformas nacionais, regionais, bilaterais e multilaterais de financiamento de projetos Sul-Sul que podem ser pesquisadas para obtenção de apoio.

Os legisladores podem aumentar as chances de obtenção de financiamento adequado se o programa de intercâmbio de conhecimentos fizer parte de uma série de outras intervenções de capacitação. Também existe a possibilidade de se interligar programas de intercâmbio de conhecimentos com processos de elaboração de políticas, ao invés de criar intervenções isoladas.

- » **Orçamento nacional:** A ligação de Intercâmbios de Conhecimento Sul-Sul a objetivos e prioridades nacionais de desenvolvimento pode ser altamente bem-sucedida e demonstrar bom custo-benefício no que se refere à capacitação nacional. É importante primeiro certificar-se dos mecanismos de financiamento nacionais e regionais existentes.
- » **Parceiros de intercâmbio de conhecimento:** Uma boa fonte de financiamento pode ser o parceiro de intercâmbio de conhecimentos (no papel de principal provedor ou participante). Ao conceber um intercâmbio e selecionar os parceiros, verifique se algum deles gostaria ou poderia apoiar o intercâmbio financeiramente. Outra opção é um acordo de cooperação trilateral que inclui uma terceira parte para financiar o intercâmbio.
- » **Apoio financeiro por uma terceira parte:** Existem várias fontes alternativas de financiamento, de instituições multilaterais a ONGs e fundos fiduciários do próprio país. Encontra-se disponível no nosso site — wbi.worldbank.org/sske — uma lista de outras fontes de financiamento. Segue abaixo um resumo de fontes de financiamento disponíveis por meio do sistema do Banco Mundial.
- » **Empréstimo do Banco Mundial:** Como os Intercâmbios de Conhecimento Sul-Sul tratam de restrições ao processo de capacitação, você pode trabalhar com o Banco Mundial explorando opções de empréstimos associados a programas mais amplos de desenvolvimento apoiados pelo Banco. Um Intercâmbio de conhecimentos Sul-Sul também pode ser financiado como parte de projetos e programas de desenvolvimento multianuais do Banco Mundial.
- » **Fundo para intercâmbio de experiência Sul-Sul:** Este instrumento é um fundo fiduciário de multidoadores baseado em demanda destinado a apoiar trocas de experiências e conhecimento em desenvolvimento entre os países clientes do Banco Mundial. Criado em 2008, esse Fundo está localizado na área de prática de intercâmbio de conhecimentos do Instituto do Banco Mundial e é a única fonte de financiamento do Banco Mundial exclusivamente dedicada ao apoio do intercâmbio de conhecimentos Sul-Sul. Para mais informações sobre qualificação, visite www.worldbank.org/seetf.
- » **Serviços Cobrados Individualmente (FBS):** Em casos aprovados, o Banco Mundial pode prestar serviços ao Intercâmbio de conhecimentos Sul-Sul, cobrados individualmente por serviço. O Banco Mundial trabalha com os países quando solicitado, prestando assistência (dando recomendações) e fornecendo

conhecimento especializado sem ter concedido empréstimo. Os países reembolsam o Banco pelos custos das recomendações. Ao prestar serviços cobrados individualmente, o objetivo do Banco é expandir as opções e serviços disponíveis a seus clientes além daqueles que podem ser totalmente financiados por meio de seu orçamento administrativo. Para muitos países de alta e média renda, os serviços de recomendações e de conhecimento especializado, cobrados individualmente, estão ficando cada vez mais importantes.

Nos exemplos da Tanzânia e Vietnã, citados anteriormente, os intercâmbios de conhecimento foram financiados através do Fundo para intercâmbio de experiência Sul-Sul do Banco Mundial.



CONCEBER O INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTO

Os dois elementos mais básicos da concepção de um intercâmbio de conhecimentos são: especificar os objetivos de aprendizagem e selecionar os métodos de aprendizagem. Se souber o objetivo de desenvolvimento como um todo, as restrições ao processo de capacitação institucional e os objetivos de aprendizagem dos participantes, está apto a conceber o intercâmbio de conhecimento. É quando a iniciativa começa a tomar forma.

À medida que concebe e desenvolve o intercâmbio de conhecimento, poderá aprimorar sua lista de participantes, trabalhar com suas partes interessadas mais importantes e fazer ajustes finos nos objetivos de aprendizagem, estruturar seus instrumentos e atividades e planejar como será feita a medição dos resultados.

É importante manter um ritmo dinâmico e envolver seus participantes no planejamento com regularidade. Até o momento do lançamento do intercâmbio, você e seus participantes entenderão com clareza os objetivos de aprendizagem e os resultados esperados.

Ao estruturar sua iniciativa, siga os seguintes passos.

(1) Analisar as restrições operacionais.

Quais são as restrições humanas, ambientais, orçamentárias e de tempo que limitam a iniciativa de intercâmbio de conhecimento?

Entre os primeiros detalhes a serem analisados no estágio inicial da concepção estão as restrições operacionais.

**Analisar as
restrições
operacionais**



Pessoas



Tempo



Dinheiro



Tecnologia

(2) Selecionar os instrumentos do intercâmbio de conhecimento.

Quais instrumentos funcionarão, levando-se em consideração as restrições operacionais, e ajudarão os participantes a atingirem seus objetivos de aprendizagem?

A maioria das iniciativas de intercâmbio de conhecimentos compreende um ou mais instrumentos, que podem ser utilizados individualmente ou combinados. Cada instrumento tem seus pontos fortes e limitações, sendo que alguns são mais adequados para determinados tipos de aprendizagem que outros. Cada instrumento de intercâmbio de conhecimentos deve ser concebido para ajudar na consecução dos resultados de capacitação desejados.

Selecionar os instrumentos para seus participantes é como escolher o cardápio do jantar que irá servir para um grupo de convidados. Se conhecer o gosto deles, saberá o que será apreciado ou não. Imagine que tenha decidido servir uma sopa suculenta; deveria ser o suficiente, porém ao complementar com um bom pão, transforma a sopa numa refeição. Da mesma forma, pode achar que um instrumento de intercâmbio de conhecimentos atenderá às necessidades básicas de seus participantes, porém ao acrescentar outro instrumento eles poderão ficar completamente satisfeitos.

Tabela 3. Instrumentos de Intercâmbio de conhecimentos mais usados normalmente — Síntese

 <p>COMUNIDADE DE PRÁTICA</p> <p>Comunidade de prática (CP) é um grupo de pessoas que interagem regularmente sobre determinado tema de interesse comum com o objetivo de aprenderem umas com as outras. Uma CP pode ser formal, com missão detalhada, estrutura, financiamento, etc., ou informal, baseada no intercâmbio de conhecimentos e informações entre homólogos.</p>	 <p>CONGRESSOS E FÓRUNS</p> <p>Congressos e fóruns são oportunidades para que um grande número de partes interessadas discuta determinado assunto com alto nível de interação entre os participantes.</p>	 <p>DIÁLOGOS</p> <p>Diálogos Globais oferecem uma oportunidade para investigação dos conhecimentos dos participantes em um assunto em comum, por meio dos quais podem surgir novos e melhores entendimentos, significados e possibilidades. Os Diálogos promovem a conscientização, apoiam a formação de consenso e estimulam ações fundamentadas em informações.</p>
 <p>VISITA DE PERITOS</p> <p>Visita de peritos é um instrumento por meio do qual um perito em determinado assunto (ou grupo especializado) visita determinado país, cidade, ou organização, mediante solicitação, para transmitir conhecimentos da sua área de especialização. As visitas de peritos permitem uma análise aprofundada de uma questão ou um problema e a localização de conhecimentos e experiências práticas para resolvê-los.</p>	 <p>WORKSHOP</p> <p>Workshop é um seminário educativo ou uma série de encontros com ênfase na interação e intercâmbio de informações entre os participantes (de modo geral com um pequeno número de participantes).</p>	 <p>VISITAS DE ESTUDOS</p> <p>Visita de estudos é uma visita por uma pessoa ou um grupo a um ou mais países/áreas para intercâmbio de conhecimento. Visitas de estudos oferecem uma oportunidade para que importantes partes interessadas aprendam boas e relevantes práticas de desenvolvimento com seus homólogos.</p>
 <p>EMPARELHAMENTOS</p> <p>Emparelhamento é um processo que liga uma organização em um país em desenvolvimento com outra equivalente, porém mais amadurecida em outro país.</p>		

(3) Selecionar e sequenciar as atividades.

Em intercâmbios de conhecimentos, a aprendizagem geralmente ocorre por meio de apresentações, discussões em grupo, discussões de ideias e sessões de planejamento de ações. Cada atividade deve contribuir para os objetivos de aprendizagem desejados pelos participantes. Da mesma forma que os instrumentos, cada atividade tem seus pontos fortes e limitações, sendo que algumas são mais adequadas para determinados tipos de aprendizagem que outras. A escolha da atividade dependerá em parte do perfil dos participantes, tamanho do grupo, tempo, restrições logísticas e recursos disponíveis.

Voltando à nossa analogia gastronômica, as atividades são como ingredientes especiais colocados na sua sopa. Esses ingredientes podem ser acrescentados ao instrumento de intercâmbio de conhecimentos em várias ordens. A sequência de suas atividades — qual deverá ocorrer primeiro, qual será a próxima — é outro fator a ser considerado na seleção das atividades. Algumas atividades são mais adequadas na fase de planejamento do intercâmbio de conhecimento, enquanto que outras são mais eficazes na transmissão e durante o acompanhamento.

Em geral, a escolha de um modo de transmissão depende de uma ou mais das seguintes restrições:

- » **Custo:** O custo por participante no caso da videoconferência é menor que o de encontros presenciais, mas nenhum desses modos oferece economias significativas. A aprendizagem eletrônica, por outro lado, requer muito tempo de preparação, porém uma vez pronta, é o modo de transmissão mais barato.
- » **Acesso a tecnologia:** Videoconferência, aprendizagem eletrônica e outras atividades do intercâmbio de conhecimentos on-line exigem acesso a determinadas tecnologias. A maioria das plataformas on-line é gratuita ou de baixo custo. No entanto, a videoconferência exige equipamentos e instalações especiais.
- » **Característica da audiência:** Os horários e perfis das pessoas de alto nível adéquam-se mais aos modos de transmissão simultâneos, como sessões presenciais e videoconferência. Enquanto que os modos de transmissão não simultâneos, como a aprendizagem eletrônica, são melhores para atingir grandes audiências ou audiências espalhadas.
- » **Nível de instrução** (inclusive conhecimento de informática): Seus participantes devem estar familiarizados com a tecnologia usada na transmissão para que possam participar da atividade de maneira efetiva.
- » **Idioma:** A inclusão de vários idiomas pode exigir um grande esforço. A tradução simultânea é a solução mais fácil para apresentações e atividades de IC que são mais estruturadas. As atividades que não acontecem simultaneamente permitem mais tempo para que a tradução seja feita.

Tabela 4. Atividades de Intercâmbio de conhecimentos mais usadas normalmente — Síntese



PLANEJAMENTO DE AÇÕES

O **Planejamento de ações** descreve como os participantes implementarão os conhecimentos adquiridos durante o intercâmbio. É um roteiro para as ações de acompanhamento. Em geral, um facilitador ajuda os participantes a criar o plano de ações.



DISCUSSÃO DE IDEIAS

A **Discussão de ideias** é uma técnica de resolução de problemas em grupo, utilizada para gerar muitas ideias sobre um determinado tema ou questão. Uma sessão de discussão de ideias deve mobilizar a sabedoria dos homólogos, incentivar a inovação e ser realizada nas etapas iniciais de um projeto ou processo.



DEMONSTRAÇÃO

Em uma atividade de **Demonstração**, um perito ou apresentador mostra aos participantes como realizar uma atividade ou procedimento ou introduzir um novo processo ou inovação. No final da atividade, os participantes deverão estar aptos a realizar a tarefa demonstrada sozinhos e aplicá-la em seu próprio ambiente de trabalho. Após essa demonstração geralmente é realizada uma discussão.



DISCUSSÃO ELETRÔNICA

Discussão eletrônica é um diálogo on-line que permite debates sobre um tema em uma situação aberta. Discussões eletrônicas não são simultâneas; a comunicação não ocorre ao mesmo tempo necessariamente, desta forma os participantes podem participar de acordo com a sua conveniência. As discussões eletrônicas são gerenciadas on-line por meio de um fórum de discussão ou ferramenta similar.



DISCUSSÃO EM GRUPO

Uma **Discussão em grupo** pode ser temática, baseada em casos ou geral; o objetivo é resolver um problema, tomar uma decisão e criar algo em conjunto.



PAINEL DE PERITOS

Um **Painel de peritos** é um grupo de pessoas com conhecimento especializado, convidado a discutir um tema ou questão perante uma audiência. Requer um coordenador e um moderador. Um plano de ação descreve como os participantes implementarão o conhecimento adquirido durante o intercâmbio.

Tabela 4. Atividades de Intercâmbio de conhecimentos mais usadas normalmente — Síntese



APRESENTAÇÃO

Uma **Apresentação** é um relatório oral do apresentador para os participantes. Para manter o interesse da audiência, é importante avaliar a comunicação do apresentador e sua habilidade de transmissão, assim como o formato da apresentação.



DRAMATIZAÇÃO

Uma **Dramatização** é uma atividade altamente interativa na qual os participantes protagonizam situações e problemas e então analisam a situação com a ajuda de outros participantes e observadores. A Dramatização requer um facilitador experiente.



SIMULAÇÃO

Em um exercício de **Simulação**, uma situação realística é apresentada e os participantes são convidados a interagir neste contexto com objetos e/ou pessoas (por exemplo, por meio de dramatização, elaboração de modelos e jogos de computador). Muitas simulações são realizadas em forma de jogos; a mais bem sucedida é o jogo imobiliário "Monopoly".



LEVANTAMENTO

Levantamentos são formas de coletar informações dos participantes. Eles podem ser utilizados para estimular discussões, trazer à tona áreas que necessitam de consenso ou apropriação pelas partes interessadas e dar prioridade para próximas etapas importantes das atividades do intercâmbio de conhecimentos.

EXEMPLO 1: SELEÇÃO DE INSTRUMENTOS DE IC DO VIETNÃ

O Vietnã procurou ajuda dos funcionários locais do Banco Mundial no Vietnã para planejarem um intercâmbio. Os funcionários locais do Banco Mundial no Vietnã trabalharam com os funcionários do Banco Mundial na identificação de fontes corretas de conhecimento entre os países provedores de conhecimento. Em primeiro lugar, uma delegação de oito autoridades do alto escalão do escritório central da Previdência Social do Vietnã (VSS) e três autoridades de escritórios regionais participou de uma visita de estudos na Letônia. Outra delegação de 10 pessoas, incluindo vice-ministros e pessoal técnico dos departamentos de contas a pagar e de TI fizeram uma segunda visita de estudos para a Turquia e Bulgária para aprender sobre as experiências de reforma da previdência social nesses países.

Três meses após as visitas de estudo, os funcionários da VSS de todos os departamentos técnicos relacionados assim como uma grande audiência de autoridades vietnamitas — inclusive do Ministério do Trabalho e de Assuntos Sociais e do Ministério da Fazenda, sociedade civil, e grupos de pensadores/pesquisadores — participaram de um congresso no Vietnã. As autoridades dos países provedores fizeram apresentações descrevendo seus sucessos, o Banco Mundial apoiou as experiências de reforma da previdência social, com foco em gestão de projetos de reformas.

Sequenciamento das Atividades de Intercâmbio de conhecimentos para o Congresso no Vietnã

Planejamento: Para planejarem o congresso, as equipes do Vietnã, Letônia, Turquia, e Bulgária organizaram uma discussão de ideias preliminar para definir o escopo do congresso e organizaram uma série de discussões eletrônicas para a preparação da agenda.

Transmissão: O congresso incluiu uma série de apresentações feitas pelos países provedores de conhecimento sobre seus esforços de reforma do ponto de vista político e da gestão de projetos. Membros da delegação da visita de estudos do Vietnã apresentaram suas lições aprendidas e o plano de ação que eles desenvolveram por meio de discussões em grupo. Além disso, os organizadores mostraram estudos de caso de outros países através de apresentações de vídeos.

Acompanhamento: Os participantes trocaram lições aprendidas em uma série de apresentações e da distribuição de relatórios de final de missão para colegas e tomadores de decisão.

EXEMPLO 2: SELEÇÃO DE INSTRUMENTOS DE IC DA TANZÂNIA

Um grupo de trabalho com membros da Tanzânia e da Índia planejaram o intercâmbio. Uma visita de peritos de 10 dias na Tanzânia por seis autoridades do “Conselho de Desenvolvimento do Setor Leiteiro” da Índia e da “Federação Cooperativa de Marketing de Leite” de Gujarat fundamentou o intercâmbio. Depois disto, uma delegação de 14 autoridades da Tanzânia, do Ministério da Agricultura, Conselho de Desenvolvimento do Setor Leiteiro, produtores, processadores e distribuidores de laticínios visitaram a Índia para verificarem pessoalmente como os indianos haviam implementado reformas em seu país e os resultados dos seus trabalhos.

Sequenciamento das Atividades de Intercâmbio de conhecimentos para a Visita de estudos da Tanzânia para a Índia

Planejamento: Para planejarem a segunda fase da iniciativa de intercâmbio de conhecimento, a visita de estudos, a Tanzânia e a Índia organizaram uma discussão de ideias preliminar por videoconferência para definir o escopo da visita. Eles também organizaram uma discussão eletrônica visando a preparação de um prospecto da visita.

Transmissão: A visita de estudos incluiu apresentações e visitas de campo com o objetivo de aprenderem sobre a revolução na produção de laticínios da Índia e como ela foi implementada, tanto do ponto de vista político como prático. Além disso, os organizadores promoveram discussões em grupo com empresários de sucesso da Índia visando a promoção de futuras parcerias para melhorar o setor leiteiro da Tanzânia.

Acompanhamento: Uma série de apresentações para colegas e tomadores de decisão do país de origem propiciou uma oportunidade para os tanzanianos compartilharem suas lições aprendidas e proporem uma continuação dos esforços.

ELEMENTO 5

IMPLEMENTAR O INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTO

Neste ponto do processo, os objetivos de aprendizagem e resultados esperados já devem estar definidos entre você e seus parceiros. Suas restrições operacionais foram avaliadas, seu intercâmbio foi concebido e estruturado, e os instrumentos e atividades adequados foram selecionados.

Você está pronto para realizar as atividades estruturadas para atingir os resultados desejados. Está pronto para a implementação. Nesta etapa de implementação, passa-se do planejamento para a execução, colocando seus instrumentos e atividades em uso. Nesta fase, a ação acontece, e é importante acertar.

Um plano básico de implementação reúne todos os aspectos de planejamento anteriores num processo coerente e unificado. Esse plano ajudará a implementação a transcorrer de maneira focada, prática e com boa relação custo-benefício.

Ao implementar os instrumentos e atividades do intercâmbio de conhecimento, leve em consideração os seguintes passos importantes:

1. Detalhar todas as tarefas e priorizá-las de acordo com o seu plano de implementação, recursos e objetivos.
2. Estabelecer papéis e responsabilidades dentro da equipe. Fazer uma lista com cronogramas de compromissos, prazos para realização de cada tarefa, e explicar os mecanismos de prestação de contas/preparação de relatórios que cada membro da equipe irá utilizar.
3. Assegurar que os participantes do intercâmbio não estejam ocupados com outros compromissos e que possam focar no intercâmbio.

Foram desenvolvidas fichas de orientação detalhadas para a implementação de cada um dos sete instrumentos e das dez atividades. Os modelos irão conduzi-lo ao longo do processo de implementação passo a passo. Todas as fichas de orientação e outros recursos úteis (por exemplo, modelos de contratos e de programas) podem ser encontrados na seção de implementação do nosso site:
<http://wbi.worldbank.org/sske/implementation>.

ELEMENTO 6

COLETAR LIÇÕES APRENDIDAS E COMPARTILHAR RESULTADOS

Um intercâmbio de conhecimentos sem resultados não é produtivo. O objetivo principal deste guia é ajudá-lo a garantir que a sua iniciativa de intercâmbio de conhecimentos — e todo o trabalho feito pelas partes envolvidas — produza resultados.

Assim que uma fase do seu intercâmbio de conhecimentos ou o compromisso como um todo foi finalizado, é o momento para avaliar os resultados de aprendizagem. O intercâmbio de conhecimentos foi bem sucedido? Conforme discutido em detalhe anteriormente, seus objetivos de desenvolvimento, as deficiências institucionais e os objetivos de aprendizado dos participantes precisam ser claros desde o início. Ao concluir o intercâmbio, você deverá avaliar se os resultados de aprendizagem foram bem atingidos e o quanto progrediu em relação ao objetivo de desenvolvimento.

Antes de começar o processo de avaliação, será necessário garantir que o intercâmbio de conhecimentos tenha sido bem documentado durante todas as fases do ciclo. Registros e relatórios insuficientes geralmente levam à perpetuação de más práticas. E se as boas práticas não forem registradas, não será possível disseminá-las. Certifique-se de que todos os passos de seu intercâmbio estejam bem documentados.

Assim que todos os registros estiverem prontos, o processo de avaliação pode ser iniciado. Tanto os processos como os métodos usados devem ser avaliados (por exemplo, a escolha de instrumentos ou a seleção dos participantes) e os resultados de aprendizado (o que aprendeu, quais as mudanças de capacitação que consegue perceber).

Para medir o sucesso do intercâmbio de conhecimento, é importante entender a diferença entre produtos e resultados. Os produtos são os resultados que podem ser quantificados (por exemplo, o número de pessoas treinadas), produtos resultantes do projeto (por exemplo, as recomendações feitas sobre políticas) ou eventos importantes (por exemplo, um módulo de aprendizagem concluído). Estes aspectos desempenham uma função importante de monitoramento; e podem ser usados durante o intercâmbio para decidir se um projeto necessita de ajustes para atingir resultados.

Os resultados refletem mudanças comportamentais e institucionais consequentes do uso e da aplicação do conhecimento e informação adquiridos. Estes resultados, medidos por meio de uma avaliação de impacto e resultados, demonstram um aumento da capacitação de um país para atingir certos objetivos de desenvolvimento.

A fim de acompanhar o progresso em direção aos resultados, é preciso monitorá-los em dois níveis:

- » O nível dos agentes de mudança: Aqui poderá observar os resultados de capacitação dos agentes de mudança em consequência do intercâmbio de conhecimento. Suas atuações estão melhores devido a maior conscientização, melhores conhecimentos e aptidões, maior consenso e trabalho em equipe, coalizões mais fortes, redes aperfeiçoadas ou aumento do *know-how* em implementações?
- » O nível da capacitação institucional: Aqui, o enfoque deverá ser nas áreas de fortalecimento da apropriação pelas partes interessadas, melhorando a eficiência dos instrumentos de políticas e a eficácia dos arranjos organizacionais.

Cada resultado previsto de capacitação por iniciativa de intercâmbio de conhecimentos pode e deve ser medido. Assim, é importante incluir o monitoramento de indicadores e de resultados na concepção e implementação de programas de intercâmbio de conhecimento. Será importante entender e poder demonstrar como o intercâmbio capacitou os participantes a alcançarem os seus objetivos, e como essa capacitação contribui para a mudança institucional que estão buscando.

Sem uma medição de resultados precisa e de alta-qualidade ou um rastreamento de resultados eficaz, é menos provável conseguir fazer os ajustes necessários no seu intercâmbio de conhecimentos em tempo hábil. À medida que a implementação avança, é importante ter uma estrutura flexível que permita avaliações periódicas de como o programa está avançando no sentido de atingir os resultados esperados. Esta informação sobre o progresso do programa contribui para eventuais revisões da sua concepção e implementação.

Desenvolva um programa que permita o monitoramento do seu progresso em direção aos resultados em diferentes níveis; assim o programa poderá ser ajustado quando necessário. Esta abordagem também colaborará para decisões mais fundamentadas na concepção de atividades posteriores. Um programa bem planejado com sólido mecanismo de monitoramento de resultados contribuirá para um conjunto de informações crescente sobre o que funciona e o que não funciona nos programas de intercâmbio de conhecimento.

Em alguns casos, será possível a medição de mudanças nos indicadores de capacitação quando o seu programa acabar ou logo após seu término. Em outros casos, no entanto, mudanças nos indicadores de capacitação ou em outros resultados de desenvolvimento poderão ocorrer bem depois da finalização das atividades do programa. Por esta razão, poderá ser necessário fazer uma avaliação de resultados a médio e longo prazo para medir de forma precisa as mudanças nos indicadores de capacitação e para avaliar os fatores de capacitação.

Tabela 5. Os Fundamentos da Medição de Resultados

Medição	Descrição
O valor de referência no começo da iniciativa.	Uma declaração quantitativa ou qualitativa que explica o valor de uma medição antes da implementação do intercâmbio de conhecimentos ou no seu início. A identificação do valor de referência para cada medição permite que os profissionais avaliem posteriormente eventuais mudanças no valor medido, que poderiam ser atribuídas ao programa.
Objetivos ou referências de avanço em vários intervalos ou etapas (por exemplo, após eventos específicos)	Os resultados esperados só podem ser confirmados se forem estabelecidos valores a serem atingidos no começo da iniciativa. O valor esperado deve ser expresso em termos comparáveis ao valor de referência. Considere o que é viável levando em consideração as pessoas envolvidas, os instrumentos, as atividades e os modos de transmissão utilizados, além do tempo disponível para o intercâmbio. Especifique a data de confirmação estimada para cada resultado de capacitação. Alguns resultados de capacitação podem ser avaliados durante o programa (por exemplo, após um evento específico), enquanto outros exigem mais tempo para serem confirmados.
Métodos, ferramentas e papéis/responsabilidades pela coleta e análise dos dados de monitoramento	Por meio do monitoramento de mudanças nos indicadores no decorrer do tempo, poderá analisar o alcance dos resultados de capacitação. Portanto, é essencial fazer um acompanhamento regular do avanço do programa. Os métodos de coleta de dados e as ferramentas necessárias para utilizá-los devem ser esclarecidos, e os agentes responsáveis devem ser identificados para assegurar a implementação. Alguns exemplos de métodos e ferramentas de monitoramento: Método: avaliação rápida, método participativo. Ferramentas de coleta de dados: levantamentos, grupos de discussão, entrevistas estruturadas, análise da rede, campanha de conscientização, medições/análises de eficácia, monitoramento da aprovação de certas leis de reforma.
Resultados de monitoramento e avaliação para melhorar a iniciativa de intercâmbio de conhecimentos	Analisar regularmente os resultados de levantamentos de atividades ou sessões de <i>feedback</i> dos participantes. Faça os ajustes necessários para maximizar os resultados de cada atividade para os participantes. Isso ajudará os participantes a alcançarem os resultados de capacitação desejados.
Planos de disseminação dos dados de desempenho com regularidade	Desenvolver um plano claro de disseminação e consulta com as partes interessadas para discutir lições aprendidas, constatações e evidências. A documentação dos resultados de capacitação, junto com uma descrição detalhada das atividades do projeto permitem que você, seus clientes e outras partes descubram quais intervenções foram eficazes e em que condições. Esses dados podem ser utilizados para melhorar o planejamento no futuro.

EXEMPLO 1: RESULTADOS DO VIETNÃ

Autoridades vietnamitas ampliaram o seu conhecimento, aptidões e *know-how* de implementação. Mais especificamente, aprenderam como a Agência de Previdência Social (SSA, na sigla em inglês) de cada país visitado administrou a reengenharia de processos de negócio e como implementou as atualizações de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Eles também aprenderam como cada SSA gerenciou os recursos humanos e os procedimentos de supervisão e administração das reservas da previdência social. Como um resultado imediato do intercâmbio em políticas, o Vietnã avaliou a possibilidade de integrar a cobrança de impostos e contribuições para a previdência social. O conhecimento adquirido durante a visita de estudo também auxiliou a Agência de Previdência Social do Vietnã a desenvolver um programa de reforma completo para modernizar seu sistema de previdência social.

EXEMPLO 2: RESULTADOS DA TANZÂNIA

Autoridades do Ministério da Agricultura, “Conselho de Desenvolvimento do Setor Leiteiro Nacional” (NDDDB, na sigla em inglês), e principais produtores, processadores e distribuidores de laticínios aprimoraram seus conhecimentos e aptidões. Como resultado, adquiriram uma melhor compreensão das restrições enfrentadas pelo setor leiteiro da Tanzânia e desenvolveram políticas efetivas para melhorar o desempenho com base no modelo indiano. Os participantes do intercâmbio de conhecimentos acordaram sobre um projeto de possíveis reformas adequadas para o setor leiteiro na Tanzânia. Maior consenso e melhor trabalho em equipe conduziram ao apoio e publicação de um projeto de reforma.

Compartilhar conhecimento e resultados sustentáveis

Disseminar lições práticas aprendidas é essencial para futuros programas de intercâmbio de conhecimentos organizados pelas comunidades que trabalham para o desenvolvimento. Manter a interação entre homólogos é a forma mais eficaz de compartilhar conhecimento tácito e apoiar parcerias horizontais. Além disso, o intercâmbio de conhecimentos dentro de um país — por exemplo, a troca de informações entre governos centrais, regionais e locais — é uma área de aprendizagem importante que foi negligenciada no passado. Durante a conclusão e autoavaliação, você deverá abordar as seguintes questões:

- » Quais processos e métodos poderiam ser aprimorados?
- » No geral, quais foram os resultados de aprendizagem alcançados pelo intercâmbio de conhecimento?
- » Houve avanço em direção ao objetivo de desenvolvimento? Este avanço pode ser relacionado de forma razoável ao processo de mudança apoiado pelos resultados de aprendizagem?
- » Você consegue prever quaisquer mudanças resultantes da conclusão do programa? Em caso afirmativo, estabeleça um cronograma para avaliações de acompanhamento.
- » Quais lições importantes poderia compartilhar horizontalmente e verticalmente?

IV. DE QUE MANEIRA O BANCO MUNDIAL PODE AJUDÁ-LO?

Na condição de uma instituição de desenvolvimento global que oferece serviços de financiamento, conhecimento e de estabelecimento de ligações, o Banco Mundial está bem posicionado para fornecer apoio às autoridades governamentais e profissionais do desenvolvimento para o intercâmbio de conhecimentos Sul-Sul. O Instituto do Banco Mundial (WBI) lidera esta agenda em colaboração com o restante da organização.

Abaixo você encontrará uma síntese dos recursos, produtos e serviços que estão sendo desenvolvidos para ajudar as autoridades governamentais e profissionais do desenvolvimento a planejarem, conceberem e implementarem um intercâmbio de conhecimentos bem-sucedido, focado em resultados.

Intermediação: Com escritórios em 120 países, o Banco Mundial está bem posicionado para auxiliar na identificação de oportunidades de aprendizagem entre homólogos e oferecer uma perspectiva regional ou global. O Banco pode auxiliar na associação de provedores de conhecimento com pessoas em busca de conhecimento. Países e pessoas físicas podem contatar o escritório do Banco Mundial em sua localidade para assistência.

O Banco Mundial pode desempenhar um importante papel estratégico no intercâmbio de conhecimentos Sul-Sul na função de conector de conhecimento global. Pode responder prontamente a pedidos de países que desejam aprender com outros países e intermediar a troca de conhecimentos entre regiões.

Financiamento: Elaboramos mecanismos de financiamento para o ICSS, como o Fundo para o Intercâmbio de Experiências Sul-Sul. Para mais informações sobre financiamentos, favor verificar o Elemento 3.

Concepção: Oferecemos *know-how* e um conjunto de ferramentas (como este guia) sobre planejamento e elaboração de intercâmbio de conhecimentos para resultados duradouros.

Implementação: Oferecemos orientação e apoio aos países durante o desenvolvimento de sua capacitação para implementar um ICSS. Além disso, somos a sede da secretaria da Rede Global de Aprendizagem para o Desenvolvimento (GDLN), uma parceria de mais de 120 instituições reconhecidas mundialmente em mais de 80 países que fornece soluções de aprendizagem para pessoas físicas e organizações que trabalham com desenvolvimento.

Apoiamos governos à medição que desenvolvem uma abordagem estratégica para a troca de conhecimentos e identificam quais sistemas institucionais funcionam mais efetivamente em seus contextos para promover uma participação eficiente. Iniciamos uma iniciativa com o objetivo de facilitar o intercâmbio entre países interessados em desenvolver e/ou fortalecer seus arranjos institucionais de ICSS.

Resultados: Registramos os resultados de ICSS em plataformas de conhecimento on-line. Oferecemos uma biblioteca on-line com as melhores histórias de práticas e resultados. As histórias de resultados do ICSS ajudam a inspirar, aumentar a conscientização e promover práticas já testadas e ferramentas que permitem que os agentes de mudança possam conceber, implementar e avaliar o seu próprio Intercâmbio de conhecimentos Sul-Sul. Para conhecer o banco de dados de histórias de resultados de intercâmbio de conhecimento, acesse <http://wbi.worldbank.org/sske/result-stories>.

V. OUTROS RECURSOS

A maior fonte de informações sobre intercâmbio de conhecimentos na Internet pode ser encontrada no site sobre Prática de Intercâmbio de Conhecimentos do Instituto do Banco Mundial no endereço <http://wbi.worldbank.org/sske>. O site contém inúmeros prospectos, relatórios, vídeos e links para eventos globais atuais e importantes sobre a cooperação sul-sul. Para informações específicas, poderá visitar as seguintes publicações e páginas:

- » “The Art of Knowledge Exchange – A Results-focused Planning Guide for Development Practitioners” (A Arte do Intercâmbio de Conhecimentos – Um Guia de Planejamento Focado em Resultados para Profissionais do Desenvolvimento), Instituto do Banco Mundial, (Washington, 2012), disponível no <http://wbi.worldbank.org/sske/sske/stories/planning-guide>.

Este documento fornece um conjunto de ferramentas para a concepção, implementação e monitoramento das atividades de intercâmbio de conhecimento. Embora seja principalmente voltado para o funcionários do Banco Mundial que facilitam a aprendizagem mútua entre países, ele oferece um cardápio de opções práticas para a realização de intercâmbios. Analisa muitas das ideias, instrumentos e atividades apresentadas nesta cartilha.

- » “Library of Results Stories” (Biblioteca de Histórias de Resultados), Instituto do Banco Mundial, disponível em <http://wbi.worldbank.org/sske/all-result-stories>.

O banco de dados do WBI contém mais de 70 histórias de resultados que cobrem todas as regiões do hemisfério sul e estão divididas em diferentes setores, incluindo agricultura, indústria, energia e mineração, água e saneamento, finanças, saúde, educação, administração e legislação públicas, transporte e comunicação. Estas histórias abordam temas relevantes como mudanças climáticas, gênero, governança e combate à corrupção, e estados deficientes. As histórias de resultados servem tanto como inspiração como fonte de informação para profissionais do desenvolvimento e autoridades governamentais para auxiliá-los na concepção e implementação de intercâmbios de conhecimentos bem-sucedidos. Elas também detalham armadilhas a serem evitadas.

- » “The South-South Experience Exchange Facility of the World Bank Institute” (Fundo para o Intercâmbio de Experiências Sul-Sul do Instituto do Banco Mundial); informações disponíveis em <http://wbi.worldbank.org/sske/sske/donors>.

Para mais informações sobre o Fundo, verifique o Elemento 3.

Além do Instituto do Banco Mundial, várias outras organizações globais promovem e trabalham na colaboração e intercâmbio de conhecimentos Sul-Sul. Juntos, eles auxiliam o hemisfério sul a moldar a cooperação Sul-Sul para incentivar o crescimento e desenvolvimento.

- » “The Special Unit for South-South Cooperation at the United Nations Development Programme (UNDP)”, (A Unidade Especial de Cooperação Sul-Sul no Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD), endereço da website: <http://ssc.undp.org/content/ssc.html>.

O site contém links para as publicações e eventos das Nações Unidas sobre a Cooperação Triangular e Sul-Sul, incluindo o Intercâmbio Global de Bens e Tecnologia Sul-Sul (SS-GATE), uma plataforma para empreendedores de países em desenvolvimento para que interajam e obtenham tecnologia, bens e financiamento necessários. Além disso, o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (UNEP) possui o seu Mecanismo de Cooperação Sul-Sul, que inclui os Estudos de Caso da Cooperação Sul-Sul, disponíveis em <http://www.unep.org/south-south-cooperation/>.

- » “The Task Team on South-South Cooperation” (A Força-tarefa da Cooperação Sul-Sul), disponível em <http://bit.ly/oeecd-tts>.

A Força-tarefa explora as sinergias entre a Cooperação Sul-Sul (CSS) e a questão da eficácia através dos mandatos triplos da Agenda para Ação da Accra (AAA). Inclui o aprimoramento e adaptação da agenda sobre eficácia da ajuda por meio da prática da CSS, assegurando as sinergias entre a CSS e a Cooperação Norte-Sul. O site também contém estudos de caso da CSS.

- » “The South-South Opportunity” (A Oportunidade Sul-Sul), endereço da website: <http://www.southsouth.info/>.

A Oportunidade Sul-Sul é uma comunidade on-line que inclui mais de 1.500 profissionais dedicados à cooperação Sul-Sul, intercâmbio de conhecimentos e a aprendizagem para o desenvolvimento. O conteúdo atualizado é inteiramente produzido pelos usuários em blogs, discussões em grupo e comentários dos profissionais Sul-Sul.

Os seguintes documentos fornecem maiores informações sobre o intercâmbio de conhecimentos. Eles foram compilados a partir de uma variedade de fontes sobre desenvolvimento.

- » “Scaling Up Knowledge Sharing for Development” (Ampliando a Troca de Conhecimento para o Desenvolvimento) trabalho feito para o Grupo de Trabalho para o Desenvolvimento G-20 (Pillar 9, 2011), disponível em <http://bit.ly/WBI-Scalingup>.

O trabalho descreve como a troca de conhecimentos, por meio das cooperações Norte-Sul, Sul-Sul e Triangular, pode ser ampliada a fim de apoiar o crescimento e o desenvolvimento. Um grupo de trabalho composto por representantes da Força-tarefa da Cooperação Sul-Sul e PNUD, como também da OECD e Instituto do Banco Mundial desenvolveram o trabalho.

- » “Knowledge for Development: The State of the World Bank Knowledge Services,” (Conhecimento para o Desenvolvimento: A Situação dos Serviços de Conhecimento do Banco Mundial) Banco Mundial (Washington, 2011).

Este relatório conclui que o aumento do acesso ao conhecimento financeiro, técnico e médico é essencial para o crescimento econômico sustentado e a redução da pobreza. Descreve como o Banco Mundial se posiciona como um banco de conhecimento — não apenas um banco de empréstimos — ao conceber, compartilhar e aplicar o conhecimento para o desenvolvimento.

- » “Good Practice Paper – Towards Effective South-South and Triangular Cooperation,” (Trabalho sobre a Boa Prática – para uma Cooperação Sul-Sul e uma Cooperação Triangular Eficazes) Força-tarefa sobre a Cooperação Sul-Sul (Bogotá, 2011), disponível em <http://bit.ly/triangular-cooperation>.

Baseado em 31 estudos de caso das experiências Sul-Sul e triangular, este trabalho sobre a Boa Prática serviu como fonte de informação para a agenda G20 de Desenvolvimento e a Parceria de Busan (vide abaixo). Fornece orientações práticas sobre como garantir e aprofundar a eficácia do intercâmbio de conhecimentos.

- » “Using Knowledge Exchange for Capacity Development – What Works in Global Practice?” (Usando o Intercâmbio de Conhecimentos para Capacitação – O que funciona na prática global?), Instituto para o Desenvolvimento da Coreia e Instituto do Banco Mundial (Washington, 2011), disponível em <http://bit.ly/Capacity-Development>.

Baseado em estudos de caso específicos, o trabalho explica como se concentrar nos resultados ao realizar as atividades de intercâmbio de conhecimento, por exemplo, ao identificar importantes agentes de mudança, criar impulso e esclarecer estatísticas de medição.

- » “Busan Partnership for Effective Development Cooperation” (A Parceria de Busan para um Cooperação Eficaz para o Desenvolvimento), disponível em <http://bit.ly/Busan4>.

O acordo de Busan reconhece o papel da cooperação Sul-Sul e da cooperação triangular, declarando que estas abordagens podem transformar países em desenvolvimento de formas diferentes da tradicional cooperação Norte-Sul. O acordo promove a apropriação da agenda de desenvolvimento pelos países em desenvolvimento, estimula o enfoque em resultados, parcerias inclusivas para o desenvolvimento, e transparência e responsabilidade.

VI. GLOSSÁRIO

agentes de mudança: Pessoas físicas que podem iniciar e administrar as mudanças necessárias para atingir o **objetivo de capacitação**.

atividade de intercâmbio de conhecimento: Um ingrediente básico do **intercâmbio de conhecimento**. Para obter uma lista de atividades e suas descrições, vide página 23.

beneficiários de conhecimento: Pessoas físicas ou instituições que aprenderão com os **provedores de conhecimento** e que usarão essas lições e experiências para alcançarem os **objetivos de capacitação** e em última análise o **objetivo de desenvolvimento**; também chamadas de **pessoas em busca de conhecimento**.

centro do conhecimento: Uma importante instituição do país que apoie e faça a ligação entre agentes nacionais, principalmente profissionais do desenvolvimento e homólogos e parceiros externos que ofereçam ou que estejam procurando experiência e conhecimento especializado em desenvolvimento.

conhecimento explícito: Conhecimento que pode ser codificado e escrito para ser compartilhado, como trabalhos acadêmicos, livros, ou dados. Compare com **conhecimento tácito**.

conhecimento tácito: Conhecimento não codificado, sem articulação, que é difícil de ser formalizado e comunicado pois tem raízes na experiência, no *insight* e intuição, podendo ser melhor compartilhado por meio da experiência e do **intercâmbio de conhecimentos**. Vide **conhecimento explícito**.

cooperação triangular: Um tipo de cooperação para o desenvolvimento que inclui três partes, normalmente um doador OCDE tradicional, um **provedor** do hemisfério sul, e um país beneficiário. Na cooperação triangular, instituições multilaterais e doadores tradicionais fornecem conhecimento especializado e competência ou agem como intermediários entre dois ou mais parceiros do hemisfério sul.

deficiências de capacitação institucional: Os principais obstáculos no alcance do **objetivo de desenvolvimento**. Geralmente, são consequência da deficiente apropriação pelas **partes interessadas**, ineficientes instrumentos de políticas ou arranjos organizacionais ineficazes.

equipe de planejamento e coordenação: Uma equipe de pessoas físicas selecionadas pelos países participantes ou instituição intermediária com a finalidade de planejar e coordenar as atividades do intercâmbio de conhecimento.

facilitador: Uma pessoa que garanta a produtividade do **intercâmbio de conhecimentos** entre os **participantes** ajudando-os a compreender seus objetivos comuns e a planejar como alcançá-los. O facilitador não assume uma posição definida em discussões, workshops, visitas de estudos, congressos, etc.

instrumento de intercâmbio de conhecimento: O principal elemento autossuficiente do **intercâmbio de conhecimento**. Um intercâmbio de conhecimentos pode conter um ou mais instrumentos. Para obter uma lista de instrumentos e suas descrições, vide página 21.

intercâmbio de conhecimento: Um evento ou uma série de eventos que reúne autoridades governamentais, profissionais do setor privado, com profissionais do desenvolvimento para que possam aprender entre si com da troca de suas experiências práticas.

intercâmbio de conhecimentos Sul-Sul: Um **intercâmbio de conhecimentos** que faz a ligação entre dois ou mais países do hemisfério sul.

intermediação: Combinação de potenciais parceiros de conhecimentos, provedores, com beneficiários de intercâmbio de conhecimentos a fim de atingir os objetivos estabelecidos.

objetivo de capacitação: A mudança institucional que os **beneficiários** de intercâmbio de conhecimentos buscam atingir no seu país.

objetivo de desenvolvimento: O principal e mais alto objetivo que o país quer atingir, como redução dos índices de mortalidade infantil ou melhora de ambientes propícios para negócios.

partes interessadas: Uma pessoa física ou uma instituição cujas ações possam afetar e/ou serem afetadas, diretamente ou indiretamente, pelo conhecimento adquirido durante o **intercâmbio de conhecimento**.

participantes: Pessoas fisicamente engajadas no **intercâmbio de conhecimentos** tanto como **beneficiários de conhecimento**, como **provedores de conhecimento**, ou algumas vezes nos dois papéis.

peças em busca de conhecimento: Vide **beneficiários de conhecimento**.

provedores de conhecimento: Pessoas físicas ou instituições do setor privado ou público que tenham conhecimento e experiência para ajudar os **beneficiários de conhecimento** a atingirem seus **objetivos de capacitação**.

restrições operacionais: Fatores que limitam o **intercâmbio de conhecimento**, inclusive disponibilidade de pessoas, recursos financeiros, tempo e tecnologia.

troca de conhecimento multidirecional: um processo que permite que um grupo de homólogos e de partes interessadas compartilhem conhecimentos por meio de diferentes atividades, que não estão ligadas de maneira linear, mas que podem ocorrer em sequências diferentes ou mesmo de forma simultânea. Em um processo multidirecional, o conhecimento pode fluir em todas as direções, algumas vezes tornando indistintas as diferenças entre **provedores de conhecimento** e **beneficiários de conhecimento**. Esta troca permite que os participantes compartilhem diretamente suas experiências, suas práticas e **conhecimento tácito**. Vide **troca de conhecimento unidirecional**.

troca de conhecimento unidirecional: um processo, normalmente linear, que permite que o conhecimento seja transmitido em uma direção. Em geral, esse processo envolve **conhecimento explícito**, tais como palestras e materiais escritos. Vide **troca de conhecimento multidirecional**.

NÓS VALORIZAMOS SEU FEEDBACK!

Você encontrará outros recursos e links para outros agentes nacionais e multilaterais trabalhando nesta área em expansão na nossa website, wbi.worldbank.org/sske. O Instituto do Banco Mundial gostaria de ouvir seus comentários e sugestões. Eles são bem-vindos.

O Instituto do Banco Mundial (WBI) procura fortalecer a capacitação de países em desenvolvimento HHR1 com o objetivo de reduzir a pobreza.

Conectamos pessoas físicas, redes, e instituições com o intuito de ajudá-los a encontrar soluções para seus desafios de desenvolvimento. Com foco no "como" da reforma, facilitamos o intercâmbio de conhecimento, promovemos inovações e construímos alianças visando mudanças positivas.

Com o intuito de alcançar mais pessoas e aumentar nosso impacto, trabalhamos com e por meio de instituições globais, regionais e estabelecidas no país e também com redes globais e locais de profissionais do desenvolvimento.

A ARTE DO INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTOS

Cartilha para Autoridades Governamentais e Profissionais do Desenvolvimento

wbi.worldbank.org/sske

Impresso em papel reciclável



BANCO MUNDIAL

Para mais informações, favor visitar ou entrar em contato pelo seguinte endereço eletrônico
SSKEhub@worldbank.org