

# Documentário

## PROJETO DE CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS E FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL

Convênio CESGRANRIO / BID / PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO

Presidente da Fundação CESGRANRIO: Carlos Alberto Serpa de Oliveira

Diretor do Centro de Avaliação e Desenvolvimento Institucional: Paulo Soares Edler

Coordenadora do Projeto: Sonia Maria da Silva

Rio de Janeiro - Dezembro de 1993

### 1 - CONTEXTO DE REFERÊNCIA

#### a) do público alvo

Os programas desenvolvidos pelas ONGs - Organizações Não-Governamentais, beneficiárias dos convênios com o BID, de uma maneira geral se caracterizam por um trabalho com crianças e adolescentes, em situação de pobreza, que ainda estão nas suas comunidades, junto às suas famílias ou já se encontram nas ruas, desamparadas da proteção familiar e da sociedade como um todo.

Esses programas, de alguma forma, organizam suas atividades em função de oferecer, a essas crianças e adolescentes, o acesso a serviços básicos, tais como: saúde, educação, alimentação, trabalho, lazer, abrigo e outros.

Atua nessas instituições uma variedade de profissionais, no que diz respeito ao grau e tipo de formação, e também com relação às funções que exercem.

Algumas questões têm sido apontadas pelos próprios agentes que atuam nesses programas, como entraves no trabalho por eles desenvolvido. Questões essas que, de certa forma, refletem a realidade de uma maneira geral:

- Como atender a grande demanda de necessidades emergenciais, apresentadas no dia-a-dia pelas crianças e adolescentes, sem incompatibilizá-las com uma proposta educacional de desenvolvimento pessoal e social?

- Como uma estrutura organizacional, pequena e leve, não corre o risco de se tornar frágil e sem direcionamento?

- Quais instrumentos de sedução e de conquista podem competir com a aventura perigosa de estar nas ruas?

- Como desenvolver um projeto educativo de forma a não só manter as crianças e adolescentes integradas nesse projeto, como também, e fundamentalmente, incluí-los num processo natural de construção de cidadania?

Deve-se salientar ainda que esses jovens possuem uma cultura própria, uma história de vida particular, diferente do que pressupomos como modelo pré-determinado para o ingresso nos sistemas educacionais vigentes, portanto, todo e qualquer programa dirigido a essa população tem que levar em conta esse indivíduo total e criar formas diferenciadas, ou reformular os modelos existentes, a fim de que sejam alcançados efetivamente os resultados prometidos nos seus objetivos e coerentes com a missão proposta.

#### b) do programa de capacitação de recursos humanos e fortalecimento institucional

Um programa de capacitação de recursos humanos para uma instituição de caráter sócio-educativo, deve partir do princípio de que educador são todas as pessoas que dela fazem parte.

Nessas condições, todos os recursos humanos de uma instituição educacional estão, por definição, comprometidos com essa **responsabilidade social**.

Portanto, um educador não pode exercer suas atividades a esmo, de modo irrefletido,

apoiando-se apenas na sua intuição, ou no seu sentimento ou nas qualidades de sua personalidade.

O termo educação pode ser encontrado em diversas acepções ou sentidos. Entre elas, preferimos acompanhar a definição de Vera Rudge Werneck, em que educação "é o ato de transmissão não só de conhecimento instrucional, mas principalmente na transferência de uma escala de valores que deve ser bastante refletida e conscientemente aceita". Werneck, Vera Rudge, "O Eu Educado: Uma teoria da Educação Fundamentada na Fenomenologia" - Rio de Janeiro, Ed. Rio Fundo, 1991. p.47.

Nesta linha, defendemos a concepção de que educar não se trata somente de adaptar o educando a determinados códigos ou aos sistemas sociais estabelecidos, mas de desenvolver sua capacidade de julgar, de optar com maior conhecimento de causa possível, para que possa ter forças para enfrentar as dificuldades e escolher realmente seu próprio caminho, vencendo as várias formas de pressão que vão atentar contra sua liberdade.

Além disso, nesse processo educacional, "o homem não só apreende como também instaura valores. E nisto talvez esteja uma das suas funções mais nobres e humanas, pois ao fazê-lo, a partir desse "parto", muitas vezes "doloroso", refaz um valor e, em consequência, pode também levá-lo a refazer ou hierarquizar a sua própria escala de valores. Um processo de educação não se faz somente através de simples verbalizações, mas também, ou principalmente, por vivências em situações concretas, pois o seu objetivo final deve ser o de promover mudanças, não só em termos de se apreender o que haja numa escala de valores, mas, prioritariamente, no nível da vivência dessa escala de valores. Por outro lado, um autêntico processo de educação que se proponha introduzir transformações sociais, precisa conter uma reflexão sobre o que deve ser preferido como melhor para o homem e para a comunidade em que ele está inserido. Fica então evidenciado que o educador deve ser alguém que possua uma escala de valores estabelecida a partir de concepções filosóficas e éticas bem claras". Beresford, Heron (II, In), "A Ética e a Moral Social Através do Esporte" (Fi, FN). (Tese

de Livre Docência). Universidade Gama Filho, 1993, p.p.32, 106 e 107.

Coerente com os pressupostos básicos expostos até aqui, o Programa de Capacitação de Recursos Humanos prevê a formulação de toda uma filosofia e teoria educacional, que será estabelecida de uma maneira geral e em função das necessidades específicas de cada uma das instituições, durante a realização da avaliação de contextos específicos e através da análise situacional referida nesse projeto.

Para que um programa de desenvolvimento de recursos humanos, com essa concepção, possa levar ao fortalecimento e ao desenvolvimento institucional, a organização como um todo deve se constituir no cliente preferencial das ações a serem desenvolvidas, quer seja seu nível técnico, administrativo ou gerencial. Quando o foco da ação de capacitação é a instituição e a essência das ações de treinamento privilegia a identificação e a solução de seus problemas prioritários, os grupos se fortalecem, estabelecem-se maiores comprometimentos com resultados, ocorrendo a desejada aprendizagem organizacional, que a impulsiona na busca de crescentes desafios pela maior conscientização e responsabilidade social de suas equipes de trabalho.

## 2 - O PROJETO

Sob a denominação de Capacitação de Recursos Humanos e Fortalecimento Institucional será desenvolvido um Projeto que compreende ações ou etapas básicas, complementares e interdependentes:

### a) diagnóstico da situação das instituições integrantes do programa

Esta ação corresponde a um estudo descritivo da situação atual de cada uma das instituições que integram o programa, analisando-se aspectos, tais como:

- missão, programas de trabalho, objetivos e metas;
- aspectos educacionais do programa;
- situação dos recursos humanos, quantidade e qualificação;
- infra-estrutura; e
- estrutura organizacional.

Esta análise situacional corresponde a uma avaliação de contexto de cada instituição.

As informações coletadas, nesta fase, servirão de base para o planejamento ou replanejamento das atividades da instituição e fornecerão insumos para a identificação e seleção de indicadores de mérito e de relevância de cada um de seus programas.

#### **b) ações de capacitação e de fortalecimento institucional**

Estas ações devem contribuir para um melhor desempenho das instituições, seja reduzindo ou eliminando as deficiências diagnosticadas, seja fortalecendo ou ampliando suas potencialidades. Correspondem a um conjunto de atividades para reciclagem e aperfeiçoamento das habilidades educacionais, técnicas, administrativas ou gerenciais dos recursos humanos da instituição. Estas ações se desenvolverão sob 02 tipos de abordagem:

- ações específicas dirigidas a pessoal de uma mesma instituição, que visam contribuir mais significativamente para a solução de problemas de cada instituição em particular; e

- ações de caráter mais amplo dirigidas a pessoal pertencente a várias instituições e que visam formar ou reciclar, nos recursos humanos, aquelas habilidades comuns a profissionais de uma mesma área de atuação.

Durante o desenvolvimento desta etapa serão constantemente avaliados os processos de trabalho da instituição, contribuindo seus resultados para a formação de planos operacionais adequados às potencialidades e limitações de cada instituição.

### **2.1- Objetivo Geral**

O conjunto de ações que compõem o Projeto tem como objetivo central contribuir para a melhoria do desempenho das entidades integrantes do Programa, seja fortalecendo seus sistemas de planejamento e de alocação de recursos, seja dos seus sistemas organizacionais, de decisão e de informação, ou através do incremento da capacitação dos profissionais que atuam nas atividades finalistas dessas instituições.

Além disso, o projeto, ao desenvolver uma interface com a universidade, pretende

ainda promover e propiciar mudanças, não apenas no plano das práticas educacionais exercidas pelas instituições, mas também no plano da academia estreitando as relações entre as comunidades que estudam, que agem e que decidem, bem como fomentar o desenvolvimento de pesquisas que gerem metodologias de ação para o trabalho dos multiplicadores.

### **2.2 - Objetivos Específicos**

a) proceder uma análise situacional das entidades que integram o Programa. Este diagnóstico permitirá o conhecimento da situação atual de cada uma dessas instituições, seus pontos fortes e fracos, limites e potencialidades, ou seja, um verdadeiro retrato de seu funcionamento, em contraponto ao projeto teórico e educacional;

b) fortalecer os sistemas gerenciais e de planejamento das instituições através do desenvolvimento da capacitação da equipe de dirigentes principais, especialmente no que se refere às habilidades de identificação e solução dos problemas diagnosticados como prioritários em cada entidade integrante do Programa;

c) desenvolver ações de capacitação de pessoal, com ênfase especial para aqueles recursos humanos comprometidos com as atividades finalistas de cada entidade; e

d) desenvolver e implantar uma sistemática de avaliação, de forma a estabelecer um fluxo permanente de informações capazes de responder aos questionamentos relevantes de cada um dos interessados, tanto neste Projeto específico, como no Programa em seu todo.

## **3 - DESCRIÇÃO OPERACIONAL DO PROJETO**

### **3.1 - Metas**

a) Realizar a Análise Situacional, inicialmente de 07 (sete) Instituições, que integram o Projeto, e posteriormente, das que ingressarem até o 8º mês do 1º ano de desenvolvimento do referido Projeto. Especificamente a análise da situação real de cada Instituição terá a duração prevista de até 03 (três) meses, incluindo o relatório de devolução dos dados à mesma. Nessa oportunidade esses resultados

serão discutidos e validados a fim de se garantir um planejamento conjunto, integrado e participativo das ações necessárias à realização do Projeto;

b) preparar um relatório para devolução dos dados e informações às entidades, visando sua discussão, validação e, principalmente, o planejamento conjunto e integrado das ações para correção das deficiências apontadas no diagnóstico. Prazo de 02 meses, após a realização do diagnóstico;

c) Implantar o programa de fortalecimento da equipe dirigente principal de 07 instituições pré-selecionadas dentre as que integram o Programa. É lícito prever que a cada mês, após o diagnóstico inicial, uma (01) entidade possa ser beneficiada por esta ação. O produto desta atividade será o melhor conhecimento e a socialização da missão da entidade, de seus projetos, objetivos e metas, identificação das linhas de atuação, bem como da identificação e seleção dos indicadores que servirão de base para avaliação de seu desempenho;

d) prestar apoio técnico multi-profissional às entidades integrantes do Programa, que demandem prioritariamente este tipo de apoio, visando atender suas necessidades específicas nas áreas de pedagogia, saúde mental, jurídica, saúde, esporte, lazer, nutrição, arte, etc. Estima-se que a cada mês será possível prestar assessoria técnica a uma entidade;

e) Implantar programas de capacitação profissional utilizando-se recursos de reconhecida capacidade, tanto nas universidades como de outras instituições. Diversas modalidades de treinamento serão contempladas:

- cursos com temáticas específicas;
- seminários específicos para uma mesma instituição;
- seminários abertos;
- treinamento em serviços e estágios;
- trocas de experiências e intercâmbios

É difícil precisar, nesta fase, o cronograma de desenvolvimento dos eventos; entretanto, para fins de planejamento, prevê-se a alocação média de 80 horas mensais de Consultor/Docente para atividades de treina-

mento, a partir do 4º mês de atividades do Projeto.

f) Facilitar o encaminhamento de instrutores de oficiais profissionalizantes para cursos de aperfeiçoamento;

g) Desenvolver e implantar, a partir do 6º mês de funcionamento do Projeto, a sistemática de avaliação para fornecer informações a todos os interessados no Programa. Prevê-se que a cada 06 meses sejam produzidos relatórios de acompanhamento das atividades em execução. Após a conclusão do Programa, serão produzidos 02 relatórios, um ao final do 1º ano e outro ao final do 2º, para avaliar o seu impacto no contexto em que foi desenvolvido.

### 3.2 - Metodologia de Trabalho

Embora cada ação que constitui o Projeto tenha metodologia específica de trabalho, é importante destacar que o Projeto prevê, em todas as suas etapas, a utilização plena de todos os recursos disponíveis na comunidade, de forma a encurtar caminhos, reduzir custos e ganhar qualidade.

#### a) do diagnóstico para conhecimento das instituições

##### a.1) Levantamento

O levantamento de dados e informações das entidades que integram o Programa terá por base formulários especialmente concebidos. As informações coletadas pelos formulários serão sempre complementadas por visitas e/ou reuniões com os grupos das instituições;

##### a.2) Organização e Análise dos Dados

Os dados serão agrupados de forma a facilitar sua análise, interpretação e identificação das principais carências;

##### a.3) Devolução dos Dados à Entidade

Deverão ser agendadas reuniões específicas com o grupo principal de cada instituição, para devolução e validação dos dados, informações e correlações dos diagnósticos.

##### a.4) Planejamento Conjunto para Estabelecimento das Ações Prioritárias

Esta fase visa engajar e comprometer os membros de cada entidade na implantação de medidas corretivas, caso sejam consideradas como relevantes para melhoria do programa. Pode-se estabelecer grupos de trabalho com a função de estimular e acompanhar o desenvolvimento dos planos de trabalho.

#### **b) do fortalecimento dos sistemas gerenciais e de planejamento de cada instituição**

Esta ação se desenvolve com a utilização da Metodologia de Resolução de Problemas Organizacionais que se fundamenta, sinteticamente, nas seguintes etapas:

**b.1)** Caracterização da situação atual da instituição, segundo a percepção de sua equipe principal e os dados e informações produzidas no diagnóstico;

**b.2)** Identificação da situação desejada, tida como ideal para a instituição, considerando-se seus limites e potencialidades;

**b.3)** Identificação dos obstáculos (forças restritivas) que existem na instituição e que estão impedindo ou dificultando que seja alcançada a situação desejada;

**b.4)** Identificação das potencialidades (forças impulsionadoras) que existem na instituição e que podem facilitar que se atinja a situação desejada;

**b.5)** Estabelecimento de linhas de ação de caráter operacional que devam ser implementadas para que a entidade caminhe na direção pretendida; e

**b.6)** Fixação do plano de ação prioritário, com definição das responsabilidades de todas as partes envolvidas, bem como de um cronograma de trabalho.

Operacionalmente, estas etapas se desenvolvem num seminário de 02 dias, envolvendo a equipe principal de cada entidade.

O plano de ação resultante será desenvolvido através das atividades de capacitação ou pela implantação de programas de melhorias nos processos da própria instituição. Neste caso, ações específicas de assistência técnica serão desenvolvidas.

#### **c) da capacitação de pessoal**

As ações de desenvolvimento de recursos humanos, numa abordagem educacional ampla, devem enfatizar não só o desenvolvimento de competências técnicas, mas sobretudo, a competência inter e intra-pessoal dos profissionais das entidades do programa, para que mais integralmente eles possam cumprir seus papéis de educadores.

As ações de capacitação não devem constituir-se num evento que comece e termine nele mesmo, mas sim num ponto de partida para estabelecer um processo contínuo de apoio e melhoria do trabalho.

O plano de capacitação deve prever:

- c.1) ações de treinamento;
- c.2) documentação; e
- c.3) assessoramento técnico.

#### **c.1) Ações de Treinamento:**

##### **Estudos Específicos:**

- Cursos ou seminários com temáticas específicas;
- Seminários abertos.
- Na própria instituição;
- Centros de Estudos;
- Universidades;
- Grupos de Apoio.

##### **Vivências/Estágios:**

- Seminários/encontros para troca de experiências e intercâmbio;
- Promoção de estágios para educadores em outras instituições;
- Treinamento em serviço.
- Nas próprias instituições alvo de Estudos;
- Em outras instituições identificadas como referência.

##### **Aperfeiçoamento de Técnicos:**

- Cursos de aperfeiçoamento para instrutores profissionalizantes;
- Estágios em Centros Profissionalizantes;
- Assessoria técnica especializada.
- SENAC;
- SENAI;
- Centros;
- Profissionais.

### **c.2) Documentação:**

- Levantamento, produção e disseminação de documentos básicos que possam auxiliar nas discussões de questões apontadas como essenciais para o desenvolvimento do trabalho dessas instituições, bem como alimentar o processo de capacitação; e

- Registro do trabalho produzido pelos grupos nos eventos do plano de capacitação, servindo tanto para a construção da história da instituição, como para subsidiar o processo de avaliação.

### **c.3) Assessoramento Técnico:**

- Visando atender necessidades específicas nas áreas de saúde mental, pedagogia, jurídica, saúde, esporte, lazer, arte, ou outra, será prestado assessoramento técnico multiprofissional às instituições.

### **d) da sistemática de avaliação**

O desenvolvimento e implantação de uma sistemática de avaliação do Projeto segue, metodologicamente, as seguintes etapas:

**d.1)** identificação das preocupações e questões prioritárias de cada um dos interessados no programa;

**d.2)** identificação e seleção de indicadores de mérito e relevância;

**d.3)** negociação e definição dos critérios de sucesso para cada um dos indicadores;

**d.4)** elaboração e testagem dos instrumentos de coleta de dados;

**d.5)** organização e análise dos dados;

**d.6)** interpretação dos dados e relatório preliminar para discussão com os interessados; e

**d.7)** relatório final.