

caixa 57

**IICA**



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACO PARA A AGRICULTURA  
INTER-AMERICAN INSTITUTE FOR COOPERATION ON AGRICULTURE  
INSTITUT INTERAMERICAIN DE COOPERATION POUR L'AGRICULTURE  
INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA.

DE CAPACITAO PARA OS RECURSOS HUMANOS DAS  
S DO MOBRAL EM ALAGOAS, PARABA E MINAS GERAIS

— PERFIL DE PROJETO —



MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO — MEC  
FUNDAÇÃO MOVIMENTO BRASILEIRO DE ALFABETIZAÇÃO — MOBRAL  
INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERAÇÃO PARA A AGRICULTURA — IICA

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO PARA OS RECURSOS HUMANOS DAS COORDENAÇÕES  
ESTADUAIS DO MOBRAL EM ALAGOAS, PARAÍBA E MINAS GERAIS NORTE.

— PERFIL DE PROJETO —

Rio de Janeiro  
Agosto/1985

## JUSTIFICATIVA:

É amplamente conhecida a gravidade da problemática do Nordeste brasileiro, que apesar de alguns esforços realizados, não tem conseguido reverter a situação de pobreza e carência crônicas que refletem precárias condições de vida e inadequado atendimento, entre outros, do setor educacional.

Coerente com sua constante preocupação na busca de soluções para a problemática do Nordeste, o Governo Federal procedeu à avaliação de toda a ação anteriormente desenvolvida, tendo definido novas diretrizes e estratégias para a Região, consubstanciadas no Projeto Nordeste, que tem, dentre seus componentes básicos, o Programa de Apoio ao Pequeno Produtor Rural — PAPP —, com vistas a possibilitar, aos pequenos produtores e suas famílias, o desenvolvimento de sua agricultura e a melhoria de sua condição econômica e de seu bem-estar.

Nos termos do decreto de sua criação, o PAPP será executado através de ações de desenvolvimento rural integrado, que possibilite, a cada família de pequenos produtores, o acesso aos meios de produção, à tecnologia apropriada, ao mercado e às formas de associativismo.

A estratégia específica do PAPP será introduzir, paulatinamente, o processo participativo no âmbito do Programa, envolvendo, entre outros aspectos, a prioridade para a geração e o atendimento da produção associada, com ênfase nos segmentos considerados de maior relevância para possibilitar eficiência e eficácia na utilização dos recursos disponíveis e no esforço de coordenação.

O PAPP abrange segmentos orientados basicamente para aumentar o nível de renda dos pequenos produtores. Porém, as ações desses segmentos implicam necessariamente uma dimensão educativa que

possibilitará aos pequenos produtores identificar suas necessidades e comprometer-se a participar efetivamente no planejamento e na implementação de ações com vistas a superar ou satisfazer tais necessidades.

O Projeto Nordeste prevê, também, o Programa de Educação no Meio Rural do Nordeste, que dará prioridade à educação formal. Esta circunstância implica, de fato, maior dificuldade para articular as ações educativas formais com os processos de desenvolvimento rural. Levando em conta tal dificuldade, derivada do fato de tratar-se de Programas diferentes, é importante dar atenção prioritária à articulação das ações educativas com as das outras áreas do desenvolvimento. Considera-se, em consequência, necessário estabelecer mecanismos que permitam manter permanente e estreita vinculação entre a dimensão educativa do PAPP e o Programa de Educação no Meio Rural do Nordeste.

O Programa de Educação para Todos, Caminho para a Mudança estabelece os objetivos prioritários da política educacional da Nova República e determina o compromisso com a Nação de educação fundamental para todos.

Nele reitera-se o inalienável compromisso de enfrentar o desafio de universalizar o acesso à escola, vencer o analfabetismo e proporcionar um atendimento educativo em crescentes níveis de qualidade.

No documento "Educação para Todos" destaca-se que "a educação básica extrapola os limites da ação meramente escolar e passa a compreender ações educativas para outros segmentos da população brasileira que não tiveram acesso à escolarização ou dela ficaram fora prematuramente. Nesse sentido, compreenderá também o atendimento a toda população jovem e adulta não escolarizada pelo ensino regular"

Neste grande esforço educacional em que a sociedade brasileira estará doravante empenhada, caberá ao MOBREAL grande parcela de responsabilidade, como parte integrante do sistema

educacional brasileiro, através de ações educativas na modalidade não-formal.

Por esse motivo, o Ministro da Educação, Marco Maciel, apresentou ao Sr. Presidente da República, o qual, por sua vez, já submeteu ao Congresso, o Projeto de Lei alterando as atribuições e elevando os níveis de articulação do MOBREAL com os Estados, Distrito Federal, Territórios e Municípios, no sentido de auxiliá-los na tarefa de universalizar o ensino básico, bem como na de promover a erradicação do analfabetismo.

Em função desse Projeto de Lei, o MOBREAL passa a ter as seguintes competências, além das já fixadas em lei:

- I - colaborar com os Estados e Municípios na estruturação e operação das ações voltadas para o ensino básico;
- II - colaborar na formação de pessoal, na assistência técnica e financeira, e outras que se fizerem necessárias para a implantação de iniciativas que visem a melhoria do ensino básico;
- III - desenvolver, fomentar e implementar ações educativas voltadas para o ensino básico de jovens e adultos;
- IV - executar outras tarefas e missões que lhe forem confiadas pelo Ministério da Educação.

Com base nessas competências atribuídas ao MOBREAL, sua ação educativa orienta-se pelos seguintes pressupostos:

- todos os homens devem ser sujeitos da educação, agentes diretamente envolvidos no processo de elaboração da mensagem educativa;
- a necessidade de aprender os conteúdos necessários para formular e implementar seu projeto social estende-se ao longo da vida toda;
- a educação é um processo social mais amplo que a escola e é preciso promover todas as formas e recursos educativos possíveis, procurando integrá-los e constituir uma verdadeira

rede de ações educativas;

- toda ação educativa deverá estimular e fortalecer a organização das pessoas em torno dos seus interesses;
- toda ação educativa deverá fornecer uma análise crítica da realidade, o que significa tomar consciência dos condicionamentos e dos espaços de ação que interagem em cada situação concreta.

Democratizar a gestão da educação, desde as unidades escolares até os órgãos do governo, implica uma efetiva descentralização da tomada de decisões, que não seja apenas uma delegação de tarefas burocráticas, nem um abandono pelos órgãos centrais de suas responsabilidades.

No MOBREAL, a descentralização não é um caminho de isenção de responsabilidades: ela deverá ser, eficientemente, acompanhada e avaliada por meio, fundamentalmente, da assistência técnica. Dessa forma, o MOBREAL manterá sua função de orientar e facilitar a gestão participativa criando as condições necessárias e suficientes para a sua concretização.

Quanto à questão da capacitação, em geral, percebe-se no setor público brasileiro uma significativa carência de pessoal qualificado para a gestão educacional (programação, coordenação, acompanhamento e avaliação).

Esse problema, que é comum a todo o sistema educativo do país, se encontra profundamente agravado na área do Nordeste, decorrente da própria situação de marginalização a que tem sido submetida a região.

Dessa regra não fogem os estados que aqui nos ocupam, Alagoas, Paraíba e o Norte de Minas Gerais. Nota-se, neles, essa carência geral e as mesmas necessidades de capacitação dos recursos humanos com vistas a possibilitar o funcionamento eficiente das Coordenadorias.

Os órgãos educacionais, em geral, têm consciência da importância do problema e da necessidade de procurar urgentes soluções, considerando que, atualmente, investem-se ingentes recursos em

programas de desenvolvimento educativo.

Os projetos até agora implantados para incrementar a capacidade técnico-operacional das instituições, visando uma maior eficiência na sua implantação, não atingiram os resultados esperados. Vários problemas dificultaram a consecução dos seus objetivos:

- são poucos os órgãos que dispõem de uma quantidade suficiente de recursos humanos qualificados para treinar seu próprio pessoal técnico e, ainda mais, estender os treinamentos ao pessoal de nível municipal;
- a maior massa de recursos para capacitação se destina a superar a significativa deficiência de qualificação dos professores, agentes diretos dos serviços educativos;
- embora exista alguma oferta de atividades de capacitação na área da gestão educacional, essa oferta resulta de fato ineficaz porque é assistemática e esporádica, desligada da prática concreta de trabalhos dos técnicos.

A falta de pessoal técnico qualificado para gerenciar processos educativos é ainda mais grave a nível regional. As instituições de nível estadual descentralizam suas funções em órgãos regionais dos serviços educativos a nível municipal. Essa descentralização é imprescindível dada a grande extensão do território dos Estados. Nesse nível regional aumentam as dificuldades para dispor de técnicos com a qualificação necessária em planejamento, coordenação, monitoria e avaliação. As pessoas que tiveram acesso a cursos de qualificação são, via de regra, absorvidas pelo nível central.

Quanto ao nível municipal, executor direto dos serviços educativos, o grau de capacidade técnico-operativa é ainda menor. A estratégia de municipalização da educação, implantada no Brasil todo, implica um compromisso das instituições educacionais dos Estados e da Federação, no sentido de oferecer a assistência técnica necessária para que as instâncias

municipais possam planejar, executar e avaliar as ações. A falta de técnicos suficientemente qualificados, nas equipes centrais, para assumir essa tarefa de cooperação determinou que, de fato, a assistência ficasse limitada a um breve "treinamento" nos procedimentos administrativos mínimos, de modo a facilitar, apenas, a continuidade dos serviços.

## ANTECEDENTES

A região Nordeste, que abriga um contingente populacional de quase 35 milhões de habitantes é, sem dúvida, uma das zonas mais pobres e críticas do Brasil.

Nela se acham os Estados de Alagoas e Paraíba, com uma apreciação puramente política e geográfica, mas podendo também ser considerada a região de Minas Norte como integrando a mesma, já que apresenta em importante parte dela, numerosas características sócio-econômicas semelhantes.

As três zonas que nos ocupam apresentam similares necessidades, tanto em relação às carências educativas da população, quanto as deficiências na qualificação profissional dos recursos humanos envolvidos nas tarefas educativas.

É importante ter em consideração que as populações atingidas pelas coordenações do MOBREAL de Minas Norte, Alagoas e Paraíba compartilham a problemática geral do Nordeste, de graves carências em termos de desenvolvimento sócio-econômico e cultural.

Para ter uma visão pormenorizada, faremos uma análise de cada região, tentando ampliar o conhecimento de cada uma delas.

### ESTADO DE ALAGOAS

Dos Estados que constituem a região do Nordeste brasileiro, Alagoas ostenta o triste record de possuir o maior índice de analfabetismo do país. A partir daí, surgem múltiplas necessidades que precisam urgente atendimento.

O Estado tem uma população de 1.982.591 habitantes, distribuídos em uma superfície de 27.731 km<sup>2</sup>, com 96 municípios, sendo assim um dos Estados de menor área, o que implica uma maior facilidade na administração e organização das atividades nas regiões que o compõem.

De um total de 1.655.326 pessoas com 5 anos ou mais, segundo o censo de 1980, existem 1.034.455 pessoas sem instrução ou com menos de 1 ano, o que significa um alarmante 62% da população analfabeta, sem considerar os analfabetos funcionais.

Levando-se em consideração as pessoas que não sabem ler e escrever, as que tem 15 anos ou mais, fazem um total de 558.004, ou seja, 57% do total de analfabetos.

Na área rural as cifras são ainda mais desfavoráveis e o índice de analfabetismo sobe para 76%, sendo que 60% são jovens e adultos que não conseguiram se alfabetizar, representando isto mais uma complexidade para o desenvolvimento da tarefa educativa devido, entre outras coisas, a maior falta de pessoal técnico capacitado para planejar e acompanhar as ações nas áreas rurais, e a baixa qualificação dos alfabetizadores, a grande maioria professores leigos.

Considerando a população economicamente ativa, com 10 anos ou mais, com algum curso completo, os trabalhadores na agropecuária com esse nível fazem um total de 12.080 dos quais 10.915 com curso elementar, o que representa 7%.

Em relação a situação na Coordenadoria do MOBREAL/AL, a dotação de recursos humanos para cobrir as necessidades de um Estado com tão precárias condições é, além de insuficiente, carente de pessoal técnico qualificado especialmente nos níveis regionais e municipais.

Dessa maneira, as ações de capacitação ou cooperação técnica já empreendidas tem encontrado grandes dificuldades na programação e execução dos projetos e inclusive para garantir a continuidade das ações dentro das linhas estratégicas propostas.

Porém, a carência de pessoas com a qualificação necessária para gerenciar os projetos, tem levado muitas vezes os próprios técnicos de nível central a assumirem a coordenação das ações no interior do Estado. Concluído o período de execução estabelecido, estes técnicos voltam a ocupar seus postos no nível central,

afastando-se dos processos iniciados, produzindo, assim, uma quebra na continuidade do trabalho.

A dotação de pessoal da Coordenação têm um total de 60 técnicos, enquanto há um número estimado para 1985 de 2.705 agentes conveniados cobrindo o Programa de Alfabetização Funcional (PAF) e atendendo um número aproximado de 50.000 participantes.

#### ESTADO DA PARAÍBA

Com uma população total de 2.770.176 habitantes, o Estado da Paraíba apresenta uma porcentagem de analfabetos de 48%.

Esse valor toma proporções bem mais graves nas áreas rurais onde, sobre uma população de pessoas com 5 anos ou mais, de 1.101.448, somam 771,974 (ou seja 70%) as que não sabem ler e escrever.

Entre os jovens e adultos a quantidade de pessoas sem acesso à instrução, tanto no geral quanto nas áreas rurais é de aproximadamente 60%.

Considerando as pessoas de 10 anos ou mais com curso completo, 20% delas habita nas áreas rurais, sendo os trabalhadores na agropecuária com curso completo um 4% e a absoluta maioria deles são com curso elementar.

Trata-se, pois, de um Estado com profundas deficiências na área educativa, que são resultado de uma soma de fatores sócio-econômicos que, junto aos ecológicos, tem condicionado o desenvolvimento da região.

Quanto a capacidade do MOBREAL Estadual, ele tem uma dotação de 84 técnicos e, em 1984, foram conveniados 2.855 agentes para o atendimento a 57.822 pessoas na alfabetização.

#### MINAS GERAIS/NORTE

Trata-se de uma coordenação, que abrange uma população total de 5.130.103 pessoas, com ações desenvolvidas em 342 municípios, dos 722 municípios do Estado, ocupando uma área corresponde a

73% da área total do Estado, incluindo regiões de extrema pobreza, no vale do Jequitinhonha (área sob responsabilidade da SUDENE).

Se bem que os dados proporcionam um índice de analfabetismo de 26,5% entre as pessoas com 15 anos ou mais, essas cifras disparam a realidade de algumas áreas, já que ali estão incluídos municípios como Belo Horizonte com 1.190.936 pessoas das quais 126.051 jovens e adultos que não sabem ler e escrever o que significa 11% de analfabetos frente a municípios onde tal índice é cerca de 50% ou mais. Dessa maneira, esta Coordenação apresenta características heterogeneas, com amplas zonas com indicadores próximos aos encontrados no Nordeste.

Com relação ao MOBREAL, a dotação de pessoal da Coordenação estadual de MG/Norte é de 167 funcionários, sendo 126 técnicos, com uma previsão para 1985 de 5.487 agentes garantindo alfabetização para aproximadamente 65.000 participantes.

Se bem que aqui a situação apresenta melhores índices que nos outros Estados, as necessidades de capacitação dos técnicos da coordenação são grandes, porém, a seleção deveria ser feita levando em consideração as heterogeneidades.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Este projeto pretende dar resposta à situação anteriormente descrita, desenvolvendo um processo de qualificação de técnicos de nível de gestão nas Coordenadorias do MOBREAL de Alagoas, Paraíba e Minas Gerais/Norte.

Um processo de capacitação como o que se tenta desenvolver deve atingir tanto a compreensão dos princípios teóricos quanto da forma como esses princípios poderão ser operacionalizados.

Em geral, a formação dos profissionais se reduz a um processo de acumulação de conceitos teóricos próprios de áreas específicas do conhecimento, com algumas referências circunstanciais a situações concretas. A prática é considerada, apenas, um exercício de aplicação para testar o nível de assimilação dos conteúdos.

Quando se trata de ações de treinamento, objetiva-se o aprendizado de procedimentos ou instruções que, em geral, se apresentam sem nenhuma vinculação com as teorias que os fundamentam. Isso traz como consequência, que os técnicos adquiram uma certa habilidade para se utilizar de instrumentos de trabalho, mas sem a possibilidade de modificá-los ou aperfeiçoá-los em função de suas necessidades concretas. Em ambos os casos, a teoria é desligada da prática, acentuando-se uma em prejuízo da outra.

No caso presente, procurar-se-á que a capacitação coloque em evidência para os técnicos a vinculação entre teoria e prática. Para isso, deverá mostrar-se como a teoria surge em resposta a necessidades concretas, no contexto de um projeto de ação e, posteriormente, é validada na prática.

Esta concepção implica em que a capacitação seja iniciada a partir de requerimentos dos próprios técnicos e, que assumam o compromisso de acompanhá-los no processo de planejamento, execução e avaliação dos projetos através dos quais procurarão dar resposta a esses requerimentos.

## OBJETIVOS

Capacitar em serviço equipes técnicas das Coordenações Estaduais do MOBREAL e de seus técnicos regionais e municipais de planejamento, coordenação, acompanhamento e avaliação que emerge do Programa de Educação do Projeto Nordeste.

## ESTRATÉGIA

Para alcançar o objetivo estabelecido em função dos princípios que orientam conceitualmente o Projeto, adotam-se as seguintes estratégias:

- realização de um processo sistemático de capacitação que articule momentos de discussão e reflexão conjunta com momentos de ação a nível de cada Estado. Este sistema de alternância possibilitará a integração de teoria e prática, em função de um projeto concreto — o Projeto Nordeste — que deverá responder às necessidades educativas da população;
- ação integrada ao nível da Região Nordeste, o que permitirá diminuir os custos maximizando a cooperação técnica. Simultaneamente, esta estratégia dará relevância ao intercâmbio de experiências e à ajuda mútua entre os Estados;
- multiplicação sistemática dos efeitos da capacitação, dado que os técnicos desenvolverão durante a execução do processo todas as etapas de um projeto, involucrando grupos de técnicos regionais e locais, segundo as necessidades da ação programada, e qualificando-os simultaneamente;
- efetiva descentralização da administração dos serviços educativos, gerando as condições técnico-operacionais indispensáveis para que isso aconteça e implantando uma sistemática de cooperação técnica entre o MOBREAL Central e as Coordenações Estaduais.

## SISTEMÁTICA OPERACIONAL

— Do apoio técnico

A organização, orientação e acompanhamento do processo de capacitação em serviço e assistência técnica estará a cargo de uma equipe integrada de dois técnicos, sob a supervisão de um Coordenador Geral. Cada técnico prestará cooperação e orientará o processo de capacitação nos três Estados, assim distribuídos:

- 1 técnico: Alagoas e Paraíba
- 1 técnico: Norte de Minas Gerais

Os técnicos responsáveis pelo desenvolvimento do Projeto terão as seguintes funções:

- . diagnosticar as necessidades de cooperação e capacitação;
- . elaborar os materiais de apoio para a capacitação;
- . preparar e coordenar os encontros interestaduais de reflexão;
- . acompanhar de forma sistemática o trabalho nos Estados, reforçando a capacitação dos grupos de trabalho;
- . participar da equipe de cooperação técnica, a fim de dar coerência aos trabalhos a nível da Região e promover a troca de experiências.

Os técnicos serão selecionados levando em consideração as qualificações necessárias para desenvolver as funções enunciadas. É condição que tenham uma visão global de todas as fases de implantação de um projeto e, ao mesmo tempo, conhecimento mais aprofundado em algumas dessas fases. Isso permitirá que os técnicos apoiem o processo nos três Estados quando se trate de assuntos de sua especialidade.

A complementação de saberes dos membros da equipe de cooperação técnica deve contribuir a reforçar a ação conjunta.

## — Do Programa de Capacitação

O Programa de Capacitação abrange um total de três ciclos. O primeiro ciclo terá uma duração de 6 meses e objetiva a elaboração da proposta estadual para o Projeto Nordeste. O segundo ciclo se prolongará por 20 meses e visa iniciar o processo de capacitação para a gestão educacional com um grupo reduzido de técnicos que se espera que ajam posteriormente como agentes multiplicadores. O terceiro ciclo, com uma duração estimada de 20 meses, consistirá no acompanhamento da ação multiplicadora. Neste último ciclo, os técnicos treinados direta ou indiretamente no ciclo anterior, reproduzirão o processo de capacitação para outras equipes técnicas dos níveis municipais.

### — Primeiro Ciclo

O objetivo deste ciclo será elaborar a proposta estadual para o Programa de Educação do Projeto Nordeste. As atividades se centralizarão na capacitação das equipes centrais das Coordenadorias do MOBREAL em cada Estado. Os conteúdos a desenvolver serão fundamentalmente: diagnose, programação, formalização das propostas e análise crítica de projetos.

As equipes dos três Estados realizarão encontros periódicos para discussão e aprofundamento dos temas correspondentes ao ciclo. No período entre os encontros, os treinamentos irão desenvolvendo as diferentes fases do processo de planejamento, trabalhando em conjunto com técnicos de nível central ou regional.

Este ciclo abran-e as seguintes fases:

#### 1ª Fase: Atividades preparatórias e diagnose

Os objetivos desta fase inicial são:

- identificar os problemas considerados prioritários;

- constituir os grupos de trabalho intersetoriais que participarão do processo;
- discutir com esses grupos de trabalho as diretrizes do processo de capacitação.

O técnico responsável, em sucessivas reuniões com as autoridades de cada instituição, explicará as características do processo de capacitação e identificará as áreas-problema que a própria instituição considera prioritárias. A partir desse levantamento acertará com técnicos e autoridades da Instituição quais as áreas-problema que serão objeto de intervenção. Na seleção dessas áreas é importante que o técnico enfatize os seguintes critérios:

- . que o problema seja de índole mais estrutural do que conjuntural, para garantir o interesse das instituições em investir recursos humanos para resolvê-los;
- . que existam, a nível de cada instituição, os recursos humanos necessários para constituir os grupos de trabalho.

A duração desta fase estima-se em 1 mês.

## 2ª Fase: I Encontro da Área

Esta fase objetiva:

- debater os problemas ou necessidades reais de cada Estado;
- estabelecer os requerimentos e as condições teóricas e práticas que os grupos de trabalho encontrarão para a elaboração de um projeto de intervenção;
- capacitar os participantes em elaboração de projetos, tomando como eixo a estratégia participativa, e em aspectos formais relacionados com a formulação dos mesmos;
- elaborar um perfil de projeto para cada Estado.

O técnico responsável pela equipe coordenará os debates e as reflexões conjuntas sobre os problemas educativos dos Estados,

possibilitando a tomada de consciência sobre necessidades e carências de cada grupo, o que permitirá orientar o processo de capacitação seguinte. Tratar-se-á de aprofundar, utilizando materiais de apoio e diversas técnicas, os conceitos chaves e as habilidades necessárias na fase de elaboração de um projeto orientado por uma estratégia de participação. A partir dessa capacitação, espera-se que cada grupo elabore um perfil de projeto tentando resolver os problemas educacionais prioritários do Estado. No momento final do encontro será analisado e debatido esse projeto.

A duração desta fase estima-se em 20 dias.

### 3ª Fase: Elaboração do Projeto

O objetivo desta fase é elaborar a proposta do Estado para o Programa de Educação, que forma parte do Projeto Nordeste. Essa proposta de intervenção deverá fazer face aos problemas considerados prioritários no Estado.

Com base no perfil de projeto elaborado durante o I Encontro, cada grupo de trabalho estadual produzirá o documento do projeto. Esse trabalho implica uma fase de discussão sobre problemas e alternativas de solução com a população beneficiária.

Estima-se que esta fase terá uma duração de 3 meses.

### 4ª Fase: II Encontro de Área. Análise Crítica dos Projetos

O objetivo geral deste Encontro será analisar criticamente a proposta elaborada por cada grupo estadual. Essa atividade implica uma capacitação coletiva na área de avaliação dos projetos.

A duração deste Encontro estima-se em 10 dias.

### 5ª Fase: Reajuste do Projeto

Nesta fase pretende-se que os grupos de trabalho reajustem os

projetos utilizando os subsídios do II Encontro.

A duração desta fase estima-se em 1 mês.

### — Segundo Ciclo

O objetivo deste Ciclo é iniciar um processo de capacitação para a gestão de projetos educacionais. Participarão diretamente nos encontros de capacitação os técnicos envolvidos no Ciclo anterior das Coordenadorias do MOBRRAL em cada Estado. Indiretamente se incorporarão às equipes técnicas que se constituam para desenvolver diferentes sub-projetos.

A sistemática de trabalho será também a realização de encontros periódicos alternados com momentos de trabalho em cada Estado. Os conteúdos a desenvolver serão: implementação de projetos, gestão e coordenação da execução, acompanhamento e avaliação.

Este Ciclo abrange as seguintes fases:

#### 1ª Fase: Preparação da Implantação

Nesta fase se pretende que os técnicos já treinados no primeiro Ciclo constituam equipes de trabalho para detalhar alguns sub-projetos considerados prioritários para o Estado, da proposta para o Programa de Educação.

Nesta fase, os técnicos já treinados capacitarão as equipes, gerando as condições e os instrumentos necessários para a implantação do sub-projeto. Amplia-se, assim, o âmbito de ação deste Programa de Capacitação ao transformar os treinandos em agentes de treinamento. Como resultado desta fase espera-se que seja elaborado um documento detalhado do sub-projeto para cada área de ação considerada prioritária, especificando as condições e os instrumentos necessários para sua implantação.

Os sub-grupos de trabalho a serem constituídos em cada Estado devem incorporar técnicos que tenham atuação a nível central, regional e local.

A duração desta fase pode ser estimada em 3 meses.

2ª Fase: III Encontro de Área. Gestão de Projetos

Este encontro tem por finalidade analisar os documentos dos sub-projetos e capacitar os participantes na área da gestão educacional (Coordenação da execução, acompanhamento e avaliação de processo).

Este encontro terá uma duração de 15 dias.

3ª Fase: Implantação dos Sub-Projetos

O objetivo desta fase é iniciar a execução das atividades programadas nos sub-projetos. Os técnicos treinados assumem a coordenação do processo e capacitam, por sua vez, as equipes responsáveis pela execução.

A duração estimada desta fase será de 4 meses.

4ª Fase: IV Encontro de Área. Acompanhamento

O eixo deste Encontro será a análise do andamento de cada sub-projeto, debatendo os entraves encontrados detectando erros e procurando corrigir os desvios. A capacitação dos técnicos se centralizará na área da monitoria ou avaliação formativa.

A duração estimada deste Encontro será de 15 dias.

5ª Fase: Continuação da Implantação

O objetivo geral desta fase é sistematizar os mecanismos de acompanhamento e monitoria do processo, além de continuar com a assessoria para a coordenação de execução.

Estima-se para esta fase uma duração de 5 meses.

6ª Fase: V Encontro de Área. Bases para uma Avaliação do Projeto

O objetivo deste Encontro é criar as condições que permitem

avaliar os resultados, tanto dos sub-projetos específicos de cada grupo de trabalho quanto do Programa de Capacitação. Os conteúdos deste Encontro serão a teoria e técnica de avaliação de produtos.

O Encontro terá a duração estimada de 15 dias.

#### 7ª Fase: Avaliação de Produtos

Durante esta fase os grupos de trabalho que coordenam a execução de cada sub-projeto realizarão a avaliação de produtos. Os agentes de treinamento deverão, também, avaliar os resultados do Programa de Capacitação tanto a nível do Estado como da Área.

A duração estimada desta fase será de 4 meses.

#### 8ª Fase: VI Encontro de Área. Avaliação e Programação da Continuidade do Programa de Capacitação.

Este Encontro tem três objetivos intimamente relacionados:

- debater as avaliações de produtos dos sub-projetos de cada Estado;
- realizar a avaliação de produtos deste segundo Ciclo do Programa de Capacitação;
- programar a continuidade do processo de capacitação que se desenvolverá em cada Estado.

Este Encontro terá uma duração de 15 dias.

#### 9ª Fase: Elaboração de Relatórios

Nesta fase, com base nas discussões e acordos do VI Encontro, cada técnico elaborará um relatório de Área, assinalando as características do processo, os resultados obtidos e as perspectivas de continuação e multiplicação da capacitação. Os técnicos treinados elaborarão, também, relatórios de cada um dos sub-projetos que acompanham.

Posteriormente, realizar-se-á uma reunião de trabalho entre os técnicos responsáveis de Áreas e o Coordenador do Programa, visando sistematizar os relatórios parciais e elaborar um Relatório Final dos dois primeiros Ciclos do Programa de Capacitação.

A duração estimada desta fase será de 2 meses.

### — Terceiro Ciclo

Finalizando o Segundo Ciclo, a Coordenação do MOBREAL de cada Estado terá um grupo de técnicos das equipes centrais qualificado teórica e praticamente, de modo sistemático, para a gestão de projetos de intervenção nos setores críticos da realidade educacional. A partir desse resultado desenvolver-se-á o Terceiro Ciclo, com as mesmas características do anterior, mas destinado a ampliar essa capacitação, incorporando outros técnicos de nível regional e local, Órgãos Municipais e Supervisores de Área do MOBREAL.

Os técnicos capacitados durante o Segundo Ciclo assumirão o papel de agentes de treinamento o que possibilitará, também, um aprofundamento da sua própria qualificação. Assim mesmo, os técnicos que integrarem as equipes de trabalho em cada Estado, treinados indiretamente durante o Segundo Ciclo, se desempenharão como agentes de treinamento. Estes técnicos-treinadores formarão duplas que ficarão responsáveis por novas equipes de trabalho, e repetirão o processo de capacitação.

Os técnicos responsáveis pelo desenvolvimento do trabalho durante este Terceiro Ciclo, desenvolverão as seguintes atividades:

- programação e coordenação de quatro Encontros Interestaduais, visando analisar criticamente o andamento do Programa e aprofundar a capacitação em áreas específicas da gestão, como resposta às necessidades surgidas na prática;
- participação nos Encontros Estaduais;
- acompanhar o desenvolvimento da experiência visitando

periodicamente os grupos de trabalho dos Estados.

#### PARTICIPANTES

Participarão do processo de capacitação os técnicos que se indicam a seguir:

- 45 técnicos das equipes centrais das Coordenadorias Estaduais do MOBREAL;
- 567 técnicos das equipes regionais e municipais das Coordenadorias Estaduais do MOBREAL; 5.700 agentes das coordenações municipais.

O total de técnicos envolvidos no processo dependerá da disponibilidade de recursos humanos de cada Estado. Porém, as características de "treinamento em serviço" deste Programa facilitarão o engajamento de um maior número de técnicos.

O quadro seguinte exemplifica a forma de integração dos técnicos nos diferentes momentos do processo em um Estado.

CICLOS E FASES	D U R A Ç Ã O		
	DA FASE	ACUMULADA DO CICLO	ACUMULADA TOTAL
<u>Primeiro Ciclo</u> (Elaboração da Proposta Estadual para o Programa de Educação do Projeto Nordeste)			
1ª Fase: Atividades Preparatórias e Diagnose	1m	1m	
2ª Fase: I Encontro de Área	— 20d	1m e 20d	
3ª Fase: Elaboração de Projeto	3m	4m e 20d	
4ª Fase: II Encontro de Área. Análise Crítica dos Projetos	— 10d	5m	
5ª Fase: Reajuste do Projeto	1m	6m	6m
<u>Segundo Ciclo</u> (Etapa Inicial do Processo de Capacitação na Gestão de Projetos Educativos)			
1ª Fase: Preparação para a Implantação	3m	3m	
2ª Fase: III Encontro da Área. Gestão de Projetos	— 15d	3m e 15d	
3ª Fase: Implantação dos Sub-Projetos	4m	7m e 15d	
4ª Fase: IV Encontro de Área: Acompanhamento	— 15d	8m	
5ª Fase: Continuação da Implantação	5m	13m	
6ª Fase: V Encontro de Área. Bases para uma Avaliação de Produtos	— 15d	13m e 15d	
7ª Fase: Avaliação de Produtos	4m	17m e 15d	
8ª Fase: VI Encontro de Área. Avaliação e Programação da Continuidade da Capacitação.	— 15d	18m	
9ª Fase: Elaboração de Relatórios	2m	20m	26m
<u>Terceiro Ciclo</u> (Etapa de Ampliação do Processo de Capacitação na Gestão de Projetos Educativos)			
As fases neste terceiro ciclo serão as mesmas do ciclo anterior.	—	20m	46m

<p>Técnicos responsáveis pelo desenvolvimento do trabalho</p>	<p>45 técnicos, de nível central, Coordenações Estaduais do MOBREAL.</p> <p>Estes técnicos constituirão 2 equipes de 22 membros, cada uma das quais será acompanhada por um técnico.</p>	<p>567 técnicos, de nível central, regional e municipal das mesmas instituições.</p> <p>Estes técnicos se organizarão em 20 equipes de aproximadamente 25 técnicos cada uma. As equipes serão treinadas e acompanhadas por duplas dos técnicos que participaram no Ciclo anterior.</p>	<p>5.700 agentes de nível regional e local da mesma instituição, envolvidos na execução de projetos específicos de ação.</p> <p>Estes técnicos constituirão 570 equipes, as quais serão treinadas em serviço e acompanhadas pelos 567 técnicos anteriormente mencionados.</p>
19 Ciclo			
20 Ciclo			

30 Ciclo

## PRODUTOS ESPERADOS

Ao finalizar o processo, que terá uma duração de 4 anos, espera-se obter os seguintes resultados:

- Incremento da capacitação técnico-operativa das Coordenadorias Estaduais do MOBREAL, em 3 Estados da Região Nordeste (Alagoas, Paraíba e Norte de Minas Gerais).
- Propostas Estaduais para o Programa de Educação do Projeto Nordeste, nos 3 Estados mencionados.
- Incremento da capacidade técnico-operativa dos Órgãos Municipais de Educação nos 3 Estados.
- Um grupo de 45 técnicos de nível central e regional qualificados em gestão educacional e em técnicas de treinamento em serviço de pessoal (Primeiro e Segundo Ciclo).
- Um grupo de 567 técnicos de nível regional e local, qualificados em gestão de projetos educativos e em técnicas de treinamento em serviço (Segundo Ciclo).
- Um grupo de 5.700 agentes de nível municipal e local qualificados indiretamente em gestão de projetos por sua participação nas ações acompanhadas em cada Estado, como parte do processo de capacitação.
- Projetos executados ou em processo de execução em áreas-problema, consideradas prioritárias pelas Coordenações Estaduais do MOBREAL e os Órgãos Municipais de Educação.
- Um conjunto de materiais e técnicas para implantar programas de capacitação utilizando uma metodologia de "alternância", à disposição dos órgãos de qualificação de pessoal.

## ORÇAMENTO

Como contrapartida aos recursos que alocará o MOBRAL, se solicita do Banco Interamericano de Desenvolvimento, o equivalente em cruzeiros de US\$ 1.000.000, recursos estes a fundo perdido.