

ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DA EGRN
PLANO RN INCLUSIVO





ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DA ESCOLA DE GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE NO PLANO RN INCLUSIVO

GOVERNADORA DO ESTADO

Maria de Fátima Bezerra

SECRETÁRIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO

Maria Virgínia Ferreira Lopes

SECRETÁRIO ADJUNTO DE RECURSOS HUMANOS

José Ediran Magalhães Teixeira

DIRETOR GERAL DA ESCOLA DE GOVERNO

João Emanuel Evangelista de Oliveira

EQUIPE DE ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DA ESCOLA DE GOVERNO NO PLANO RN INCLUSIVO

Judite Cardoso de Medeiros Guerra

Ricardo Costa do Amaral Carneiro

Selma Maria de Medeiros Batista

EQUIPE DE ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DA ESCOLA DE GOVERNO NO PLANO RN INCLUSIVO

João Emanuel Evangelista de Oliveira

Maria Lúcia Pessoa Sampaio

Anna Cláudia dos Santos Nobre

Francymonni Yasmim Marques de Melo

Pedro Henrique Bezerra de Farias

Ricardo José Elias Nobre

COLABORADORES

Ana Catarina Batista

Daniella Paiva

Deusimar Freire Brasil

Edileuza Martins de Oliveira

Giovana Paiva de Oliveira

Hemily Saraiva

Jorge Dantas de Melo

Ludmila Lyra da Costa

Márcio José Capriglione

Rodolfo Hugo Alves Carvalho

Vera Lúcia do Amaral

**Natal
2020**



APRESENTAÇÃO

A Escola de Governo Cardeal Dom Eugênio de Araújo Sales (EGRN), órgão da Secretaria de Administração (SEAD) do Governo do Estado do Rio Grande do Norte, tem a atribuição de promover atividades que visem a formação, o desenvolvimento e a capacitação dos servidores públicos estaduais. Para tanto, estabelece parcerias com instituições de ensino superior para ministrar cursos de graduação e de pós-graduação e planeja e oferece cursos de curta duração voltados para a melhoria técnico-profissional do conjunto dos servidores públicos, lotados nos diversos órgãos e unidades que compõem o Governo do Estado do Rio Grande do Norte.

Além dessas atividades, cabe à Escola de Governo participar de planos e programas do Governo do Rio Grande do Norte no tocante, também, à execução de ações de formação, desenvolvimento e capacitação de servidores públicos municipais e de organizações da sociedade civil de municípios que estabelecem parcerias com a SEAD para tal finalidade. Um exemplo disso é o Programa de Capacitação da EGRN para o RN Inclusivo – Plano de Políticas Públicas e Inclusão Social do Governo do nosso Estado.

Esse documento, resultado do esforço e da reflexão coletiva da equipe técnica da EGRN e da SEAD, com a colaboração voluntária de professores da UFRN, explica as estratégias de implementação das ações de formação, desenvolvimento e capacitação. A partir de uma revisão conceitual, embasada nos conceitos de cidadania ativa e desenvolvimento local, foram repensadas as diretrizes relativas à capacitação e redefinidas as estratégias de implementação do levantamento de necessidades de formação, desenvolvimento e capacitação das comunidades dos municípios que firmaram, por intermédio da Secretaria de Administração, Acordos de Cooperação Técnica com o Governo do Estado do RN.

Um dos principais objetivos da participação da EGRN no RN Inclusivo é contribuir para a melhoria e para o desenvolvimento da qualificação da gestão pública dos nossos municípios e para a organização das comunidades locais. A ação junto a tais agentes tem por objetivo promover o exercício cotidiano da cidadania ativa,



sobretudo das classes populares, estimulando o exercício e a ampliação de direitos para todos e para todas e, ao mesmo tempo, estimular iniciativas individuais e coletivas para o aproveitamento das potencialidades dos arranjos produtivos locais que resultem na geração de emprego e renda e contribuam para a inclusão econômico-social e cultural da maioria da população desses municípios.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
1. O PLANO RN INCLUSIVO: UMA BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO	8
2. O PLANO RN INCLUSIVO E O PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DA EGRN	10
3. ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DA EGRN NO PLANO RN INCLUSIVO	13
3.1. Etapa 1: Diagnóstico preliminar	14
3.2. Etapa 2: Articulação e mobilização	15
3.3. Etapa 3: Fórum de Inclusão	16
3.4. Etapa 4: Tabulação e análise dos dados	18
3.5. Etapa 5: Avaliação do Fórum de Inclusão	19
3.6. Etapa 6: Planejamento de Atuação	20
REFERÊNCIAS	21

INTRODUÇÃO

Que cada 'cidadão' possa se tornar 'governante' e que a sociedade o coloque, ainda que 'abstratamente', nas condições gerais de poder fazê-lo: a democracia política tende a fazer coincidir governantes e governados (no sentido de governo com o consentimento dos governados), assegurando a cada governado a aprendizagem gratuita das capacidades e da preparação técnica geral necessárias a fim de governar (GRAMSCI, Os Intelectuais e a Organização da Cultura, 1982, p. 137).

A visão de mundo hegemônica nas sociedades capitalistas reduz o exercício da cidadania ao cumprimento mínimo de certos rituais e obrigações institucionais, como, por exemplo, o direito de votar periodicamente para se eleger quem governará e legislará em nome dos cidadãos. Assim, as democracias representativas garantem apenas o exercício de direitos e o cumprimento de deveres de uma cidadania passiva.

Benevides (2016, p. 25) discute cidadania 'passiva' e 'ativa', distinguindo-as: "*cidadania passiva* - aquela que é outorgada pelo Estado, com a ideia moral da tutela e do favor - da *cidadania ativa*, aquela que institui o cidadão como portador de direitos e deveres, mas essencialmente participante da esfera pública e criador de novos direitos para abrir espaços de participação". Contudo, na evolução do Estado moderno, criou-se uma distância entre o povo e o governo que toma as decisões que afetam o conjunto da sociedade.

Nessa perspectiva, Benevides (1991, p. 196) afirma que o exercício do governo "inclui cada vez mais tarefas complexas e técnicas, contribuindo para o estabelecimento de uma relação autoritária entre governantes e governados". Acredita-se, portanto, que em função desse tipo de relação autoritária a que se refere Benevides, tem-se como resultado a repercussão negativa, que provoca como efeito "desde a indiferença até a franca hostilidade do povo para com os políticos, em geral, e para os governantes, em particular". Do que se conclui, que "a institucionalização de práticas de participação popular tem o apreciável mérito de corrigir essa involução do regime democrático, permitindo que o povo passe a se interessar diretamente pelos assuntos que lhe dizem respeito".

Com base nessa assertiva, infere-se que um governo democrático e popular deve excluir a possibilidade de ser conivente com a cidadania passiva. Ao contrário, tem a missão de fomentar a formulação e a execução de políticas públicas que aproximem os governantes dos governados e reduza a distância prática entre o governo e os cidadãos. Contudo, para que isso ocorra é necessário a formulação de políticas públicas que orientem para o estilo de governar que deixe de lado a prioridade nos processos e passe a olhar para o cidadão como o centro de suas decisões. Além disso, destaca-se também o foco no desenvolvimento local e por isso o Plano RN Inclusivo baseia-se em uma implementação descentralizada em diferentes territórios do Estado do Rio Grande do Norte.

É nesse cenário que o Governo do Estado do RN propõe, por meio da Secretaria de Administração (SEAD), o Plano “RN Inclusivo”, com ações que adotam como premissas básicas a execução das políticas públicas junto aos municípios, coadunando, assim, com os eixos estabelecidos no Plano Plurianual - PPA¹ (2020 - 2023, p. 401) do Governo do Estado do Rio Grande do Norte, enquanto documento norteador do quadriênio do atual ciclo gerencial. Em paralelo, fora desenvolvido pela Escola de Governo um Programa de Capacitação, como elemento norteador das ações da Instituição dentro do PPIS, considerando não somente sua missão institucional, bem como os elementos fundamentais do plano.

Nesse sentido, no intuito de orientar a implementação do Programa de Capacitação e, complementarmente, os propósitos do RN Inclusivo é que a EGRN e a SEAD elaboraram a presente estratégia de implementação do programa, de modo a evidenciar a responsabilidade da EGRN de implementar um conjunto de ações formativas que visem à capacitação dos servidores públicos e a comunidade em geral, ampliando assim o escopo de sua atuação e de interiorização, de modo que fortaleça o seu papel em prol da melhoria da prestação de serviços para a população do Estado.

Para o cumprimento desse objetivo, o presente documento possui estratégias gerais de implementação que podem ser adaptadas de acordo com as

¹ O Plano Plurianual (2020-2023): planejamento, transparência e integração” do Governo do Estado do Rio Grande do Norte é um documento de gestão elaborado para o período de 2020 a 2023 e aprovado pela Assembleia Legislativa. É orientado pela carta-programa do Governo e foi construído com base em premissas da nova governança pública, envolvendo a participação da sociedade e promovendo a integração interna de diferentes órgãos da administração direta/indireta.

especificidades locais, assim como as variáveis de contexto. Nesse sentido, destaca-se o atual cenário de pandemia provocado pelo Novo Coronavírus que demandou uma adaptação nesta estratégia. Dessa forma, o presente documento, além desta introdução, possui cinco seções sendo a primeira “O Plano RN Inclusivo: uma breve contextualização”, em que são enunciadas as diretrizes gerais do Plano; a segunda “O Plano RN Inclusivo e o Programa de Capacitação da EGRN”, na qual são apresentadas as diretrizes do RN Inclusivo que foram incorporadas no Programa da EGRN; a terceira intitulada “Estratégia de Implementação do Programa de Capacitação da EGRN no Plano RN Inclusivo” na qual é evidenciado o escopo da proposta de implementação; na quarta seção tem-se a apresentação das considerações finais do documento; e, por fim, tem-se as referências consultadas para elaboração deste produto técnico.

1. O PLANO RN INCLUSIVO: UMA BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO

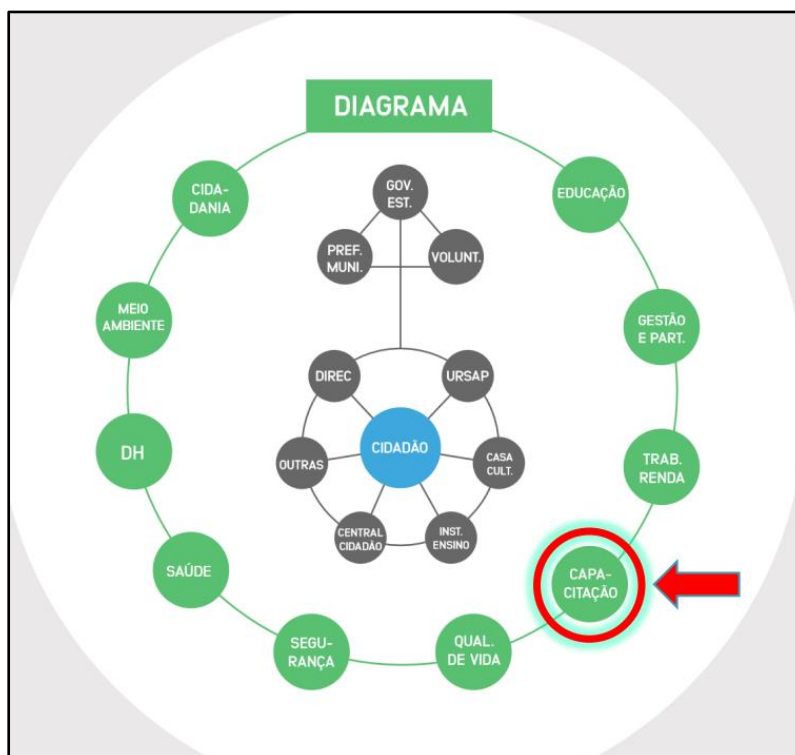
De forma alinhada ao Plano de Governo apresentado pela Excelentíssima Governadora do Estado, durante as eleições, foi lançado em junho de 2019 o RN INCLUSIVO - Plano de Políticas Públicas e Inclusão Social (PPIS), com o objetivo de levar a todas as regiões geográficas do Estado do Rio Grande do Norte, inclusive Natal e Região Metropolitana, atividades educativas, voltadas para qualificação profissional, melhoria da gestão pública e consolidação da cidadania e do voluntariado.

O referido Plano se propõe a atender, com diversas atividades, servidores e gestores públicos estaduais e municipais, conselheiros municipais, lideranças comunitárias, estudantes universitários, professores e atores políticos em geral, com a realização de cursos, seminários, fóruns, debates e palestras, contemplando as diversas áreas de atuação governamental, tais como Saúde, Educação e Cidadania.

Entendendo a importância desse plano é que o Governo do Estado recebeu a oferta de uma rede de voluntariado composta por professores das Instituições de Ensino Superior (IES) públicas e privadas, que se dispôs a desenvolver ações de extensão associadas à pesquisas acadêmicas, de forma colaborativa com o serviço público e com o cidadão, cujos produtos serão somados ao atingimento dos objetivos

propostos no referido Plano, que foi idealizado com atuação em diversas áreas conforme ilustrado na Figura 1:

Figura 1: Diagrama de diretrizes e articuladores do RN Inclusivo



Fonte: RN INCLUSIVO - Plano de Políticas Públicas e Inclusão Social (PPIS)

Inicialmente, a atuação em cada uma das áreas a que se refere o diagrama ocorre por meio de adesão dos órgãos executores dessas políticas no Governo do Estado. De forma alinhada ao Plano RN Inclusivo é que a Escola de Governo Cardeal Dom Eugênio de Araújo Sales (EGRN), mediante sua missão de “capacitar os servidores públicos estaduais, otimizando suas competências na gestão pública”, propõe suas ações por meio do Programa de Capacitação e desta Estratégia de implementação, com vistas a fortalecer não apenas a capacitação dos servidores públicos em competências técnicas, mas também ampliar a consciência de seu papel em prol de uma prestação de serviços que promova a cidadania ativa e o desenvolvimento local para a população do Estado.

As ações do RN Inclusivo são instrumentalizadas através da celebração de um Termo de Cooperação Técnica entre a SEAD, por meio da EGRN, e os municípios, que tem por finalidade a cooperação recíproca entre os celebrantes, para o

intercâmbio de experiências, informações e tecnologias, visando à capacitação, ao aperfeiçoamento e à especialização técnica de recursos humanos e cidadania, ao desenvolvimento institucional e da gestão pública, mediante a implementação de ações conjuntas, de apoio mútuo e de atividades complementares de interesse comum.

Dentre as formas de ação delineadas estão a elaboração de diagnósticos e identificação de demandas locais relativas ao serviço público; a promoção de atividades conjuntas de educação; a participação de servidores públicos municipais e cidadãos em cursos; o estabelecimento de meios de intercâmbio de conhecimento, bem como a promoção de eventos conjuntos sobre temas de interesse comum.

2. O PLANO RN INCLUSIVO E O PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DA EGRN

No cerne dos propósitos do RN Inclusivo, a Escola de Governo abre suas portas para a sociedade potiguar de forma a expandir seu escopo de atuação e fazer entregas que ampliem os conceitos de cidadania ativa e desenvolvimento local. Para tanto, foi criado o conceito dos “focos de inclusão”, que buscou traduzir os eixos do Plano de Governo/PPA em objetivos específicos do programa, fundamentando-se em categorias temáticas, que orientam não somente a formatação metodológica da prospecção de informações, mas também a delimitação das capacitações a serem desenvolvidas posteriormente pela EGRN.

Assim, de forma alinhada ao RN Inclusivo e a missão da EGRN que consiste em “capacitar os servidores públicos estaduais, otimizando suas competências na gestão pública” foi formatado o seguinte objetivo para o Programa de Capacitação: “implementar um conjunto de ações formativas, voltadas para o fortalecimento da inclusão social, da cidadania ativa e do desenvolvimento local, com base nos Eixos estruturantes no plano de Governo do Estado e no delineamento de Focos do RN Inclusivo, conforme detalhado no quadro a seguir:

Quadro 1: Correlação entre o Eixos do plano de Governo, os Focos do RN Inclusivo e os Objetivos Específicos do Programa de Capacitação

Eixos do Plano de Governo e PPA	Focos do RN Inclusivo	Objetivos específicos do Programa da EGRN
Valorização da vida, segurança e paz social	Inclusão pela saúde, segurança e valorização humano-profissional	Promover cursos, seminários e workshops para servidores e comunidade em geral, que incentivem o uso das tecnologias e da inovação como ferramentas de integração dos eixos e a garantia de inclusão social e digital.
Desenvolvimento social, cultural e defesa da cidadania	Inclusão pela educação, pelo esporte e lazer, pela cultura e pela identidade local	Favorecer capacitações que promovam o fortalecimento da educação e da cultura, o engajamento da comunidade, a valorização da identidade e dos saberes locais.
Garantia dos Direitos	Inclusão pelos direitos e cidadania ativa	Apoiar atividades culturais, cursos, palestras e workshops que cultivem nos servidores e comunidade em geral o sentimento de pertencimento quanto ao

Eixos do Plano de Governo e PPA	Focos do RN Inclusivo	Objetivos específicos do Programa da EGRN
		seu território, bem como o reconhecimento dos seus direitos e da sua cidadania.
Desenvolvimento regional sustentável com inclusão	Inclusão pelo desenvolvimento local	Desenvolver por meio de cursos, palestras e atividades diversas a melhoria no ambiente de trabalho, a integração de ações colaborativas entre Estado, Municípios, setor privado, comunidade e outros entes para potencialização dos arranjos produtivos e o desenvolvimento local.
Governança administrativa e financeira	Inclusão pela gestão participativa e integrada	Capacitar os servidores em geral por meio de ações diversas (cursos, seminários, palestras), mediante potencialidades locais, pautando-se em temas como gestão participativa, governança administrativa/financeira, com vistas à profissionalização de servidores.

Fonte: Os autores (2020)

Os Focos de inclusão evidenciados no quadro anterior são aqui entendidos como uma forma de nuclear os Eixos do Plano de Governo/Plano Plurianual (PPA, 2020, p. 401), coadunando, assim, com a missão e incumbência da Escola de Governo, expressa nos Objetivos Específicos acima elencados. Tal lógica representada no quadro acima sintetiza a atuação da EGRN, por meio da estratégia de implementação RN Inclusivo.

3. ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DA EGRN NO PLANO RN INCLUSIVO

Os estudos acerca da implementação de políticas públicas dividem-se, historicamente, em duas grandes abordagens²: a *top-down* e a *bottom-up*. A primeira defende que a implementação caracteriza-se pelo processo de execução do que foi formulado, e as modificações são consideradas como desvios de rota prejudiciais às políticas. Já a segunda sustenta que a implementação de políticas públicas configura-se como um processo contínuo, marcado pela tomada de decisões que modificam, na ponta, o desenho da política (ARRETCHE, 2001; LOTTA, 2014; LOTTA, PEREIRA, BICHR, 2018).

Ancorado teoricamente na segunda abordagem, e considerando que o Programa da EGRN possui o diferencial da execução descentralizada das ações nos municípios do Rio Grande do Norte, esta estratégia prevê, como um passo anterior ao momento da implementação, a execução de uma experiência piloto que configura-se, dentro de um contexto maior, como uma fase de reconhecimento e prospecção de informações para o aprimoramento do Programa de Capacitação da Escola de Governo no interior da estrutura do PPIS, formatado no intuito de organizar as atividades da instituição e, assim como versado por Cohen e Franco (1993, p. 85): *“estabelecer as prioridades de intervenção, identificar e ordenar os projetos, definir o âmbito institucional e alocar os recursos a serem utilizados”*.

A experiência piloto será realizada em um dos municípios que aderiram ao RN Inclusivo por meio de celebração de Acordo de Cooperação Técnica. Os critérios

² Existem outras abordagens teóricas presentes nos estudos de implementação de políticas públicas, contudo essas duas são as predominantes.

considerados para a definição da cidade levaram em conta o porte (uma cidade de porte médio); abertura e receptividade da sociedade local (observada em eventos anteriores); a existência de estruturas de apoio locais (IFRN, UERN, UFRN, Central do Cidadão, DIRECS ou outros); e a localização geográfica (central e perto de polos produtivos).

Para tanto, a referida estratégia, fundamenta-se em cinco etapas, interdependentes, porém com objetivos distintos, que combinadas, visam subsidiar o desenvolvimento de um arcabouço de capacitação efetivo, democrático e voltado para as premissas chave do Plano RN Inclusivo e do Programa de Capacitação da EGRN no Plano RN Inclusivo. Neste sentido, delinea-se sob a seguinte sequência: Etapa 1: *Diagnóstico preliminar*; Etapa 2: *Articulação e Mobilização*; Etapa 3: *Fórum de inclusão*; Etapa 4: *Avaliação*; Etapa 5: *Planejamento de atuação*.

Esse conjunto de etapas que subsidiará a implementação do projeto piloto que poderá ser replicada em todos os municípios do Rio Grande do Norte onde serão executadas edições do Fórum de Inclusão do Programa de Capacitação da EGRN no Plano RN Inclusivo. Destaca-se que os municípios sede das próximas edições serão escolhidos a partir da distribuição espacial dos Territórios da Cidadania no Estado.

Ressalta-se ainda que as etapas que as etapas supracitadas podem sofrer modificações de acordo com os contextos locais e as necessidades identificadas pela equipe técnica, contudo são apresentadas as seguintes gerais para cada etapa:

3.1. Etapa 1: Diagnóstico preliminar

Nessa etapa, a equipe técnica responsável pela implementação do Programa de Capacitação da EGRN no Plano RN Inclusivo irá mapear minimamente as seguintes informações acerca do município no qual será realizado o piloto:

- Dados geográficos: localização, extensão, população, densidade demográfica, clima médio etc.
- Indicadores: IDH e outros indicadores socioeconômicos;
- Economia;
- Autoridades e grupos organizados: Esfera municipal (Prefeito e Secretário de Administração), outros poderes (Judiciário e Câmara Municipal); Igrejas; associações, federações; grupos da sociedade civil, entre outros;

- Situação de infraestrutura: estradas, portos, aeroportos, açudes – abastecimento de água, energia elétrica, telefonia e internet;
- Educação e Cultura: escolas e instituições de ensino superior públicas e privadas e quantos alunos atende cada uma e seus respectivos índices (IDEB e outros); grupos culturais; tradições locais;
- Demandas para o Governo do estado, considerando o PPA (2020): informações de demandas atendidas e demandas pendentes, ver o que já foi feito e a situação do que está por fazer;
- Serviços que o governo do Estado presta no município – estruturas governamentais e servidores estaduais no município.

Esta etapa também envolve fazer reuniões prévias e contatos com grupos identificados na coleta dos dados, além de órgãos da estrutura do Governo do Estado que atuem no município ou que possam utilizar o evento denominado Fórum de Inclusão a ser realizado para esclarecer a população local acerca de suas competências ou prestar serviços. Em suma, busca-se, com isso, verificar como cada um pode articular seu nicho para atuar no evento como colaborador ou assistente.

O intuito primaz de tais atividades é ter um panorama geral sobre o Município, assim como identificar alternativas de articulação e divulgação do Fórum de Inclusão, com vistas a abarcar parcelas significativas dos grupos considerados pela metodologia de trabalho. Nesse sentido, a partir das reuniões, complementadas pelas informações do diagnóstico, será possível a definição das melhores técnicas de articulação a serem operacionalizadas na etapa seguinte.

3.2. Etapa 2: Articulação e mobilização

Considerando, como já exposto, que a implementação das ações da EGRN serão executadas de forma descentralizada, faz-se necessário a cooperação dos atores sociais em escala intramunicipal para viabilizar a execução da experiência piloto.

Nesse sentido, essa etapa subdivide-se em duas fases: articulação e mobilização. A primeira delas configura-se como uma etapa prévia ao Fórum de Inclusão e está relacionada com o estabelecimento de contatos e parcerias com os

atores locais. De modo mais específico, a articulação será realizada a partir das metodologias arregimentadas nas reuniões finais de etapa anterior.

A fase de mobilização, por sua vez, objetiva alcançar por meio da participação o engajamento dos agentes públicos e dos atores sociais do município, mediante realização conjunta do Fórum de Inclusão, que será explorado a seguir.

3.3. Etapa 3: Fórum de Inclusão

O Fórum de Inclusão é a etapa central para a estratégia de implementação, visto que, além das ações anteriores estarem orientadas para a sua execução e as seguintes dependerem do seu resultado, possui o objetivo de prospectar as demandas de capacitação dos cidadãos. Para atender a esse objetivo, o evento será realizado em um dia e, de modo geral, possuirá o seguinte formato:

A primeira parte é a parte introdutória do evento e, por essa razão, subdivide-se em dois momentos: 1) apresentação cultural de algum artista ou grupo de artistas do município, como forma de valorizar a cultura local; 2) apresentação da EGRN e da proposta do RN Inclusivo, visando explicar aos presentes o motivo da ida da equipe ao município, da realização do evento, bem como a estrutura do próprio evento.

Em seguida, os participantes serão divididos em grupos para a segunda parte do evento que consiste na realização dos Grupos Focais. O grupo focal, conforme Gondim (2003), é uma técnica qualitativa de coleta de dados, cujo objetivo consiste em prospectar informações acerca de um tema sugerido pelo pesquisador em um determinado grupo de pessoas que pode ser homogêneo ou heterogêneo, variando de acordo com os objetivos da pesquisa. Neste caso, optou-se pela formação de quatro grupos focais com grupos homogêneos de acordo com a sua atuação no município.

Dessa forma, serão realizados quatro grupos focais simultaneamente: o primeiro será composto por gestores, o segundo por servidores, o terceiro por representantes de associações e instituições e o quarto pela comunidade em geral (observar o detalhamento das categorias no quadro 2). A discussão nos grupos objetiva **prospectar as demandas de capacitação dos cidadãos de forma relacionada com os cinco focos do RN Inclusivo** apresentados no quadro 1.

Em termos operacionais, a equipe que aplicará a técnica será composta por: **um moderador, um relator e os debatedores**. O moderador conduzirá a aplicação da técnica e, para isso, terá as seguintes atribuições: 1) apresentar a equipe e a metodologia; 2) abordar as cinco questões norteadoras; 3) controlar o tempo e distribuir as falas dos participantes - o moderador precisa ser uma pessoa que estimule aos participantes a falar e consiga dar voz a maioria dos participantes. Paralelamente, o relator ficará responsável por registrar o que está sendo discutido. Já os debatedores serão os protagonistas do grupo focal, expondo suas percepções e demandas em relação ao tema exposto e as necessidades do município.

A execução do grupo focal será orientada pelo Roteiro do Grupo focal elaborado pela equipe da EGRN. O roteiro possui em seu escopo as cinco perguntas norteadoras que estão relacionadas com os focos do RN Inclusivo, assim como dados gerais que podem ser utilizados como provocadores da discussão ou como exemplos para os participantes de cada um dos grupos focais.

Ademais, tem-se a terceira parte que consiste no encerramento das atividades do evento. Os grupos serão reunidos novamente e será realizada a sessão de encerramento com comentários gerais acerca do evento, assim como os agradecimentos da equipe da EGRN aos participantes, destacando-se para esse momento a reafirmação do caráter experimental do Fórum de Inclusão e deixando claro para os participantes quais os próximos passos após essa etapa que consiste, basicamente, em: tabulação e análise dos dados coletados pela equipe da EGRN e estruturação dos dados coletados em um relatório que será entregue aos participantes do evento no prazo máximo de um mês após a realização do evento.

Já na quarta e última parte, restrita aos membros da EGRN, podem ser realizadas visitas técnicas a entidades da sociedade civil organizada e/ou a entidades comunitárias. Destaca-se que essas visitas configuram-se como mais um elemento para coleta de dados e informações que subsidiarão o planejamento de ações das próximas etapas.

Espera-se, ao final, que o evento 'Fórum de Inclusão' atenda ao seu objetivo principal que é, por meio dos grupos focais realizados no município selecionado, identificar as demandas de capacitação dos grupos ouvidos, assim como potenciais parceiros e estruturas que podem ser mobilizadas, possibilitando elencar os insumos

necessários para a elaboração de uma proposta de atuação da EGRN tanto no Município no qual foi realizado o piloto.

Destaca-se que esta é a estrutura prevista para a realização do grupo focal, podendo ser alterada, como já citado, de acordo com as especificidades locais e as variáveis de contexto. Cumpre ressaltar que devido à pandemia provocada pelo Novo Coronavírus que, para evitar a disseminação do vírus, impediu a realização de eventos presenciais com grandes públicos, o I Fórum de Inclusão sofreu adaptação e será realizado todo em formato *online*, contando, inclusive, com o Grupo Focal *Online* que será detalhada em outro documento.

3.4. Etapa 4: Tabulação e análise dos dados

Após a realização do Fórum de Inclusão, os dados coletados, tanto nos grupos focais quanto nas visitas realizadas pela equipe da EGRN, serão sistematizados e analisados. Para isso, será utilizada a técnica de análise do conteúdo. A análise do conteúdo começou a ser utilizada ainda nos anos 1930 para a análise de documentos oficiais e entrevistas, objetivando captar frequências, repetições, ênfases e categorias analíticas e refere-se a um

conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens” (BARDIN 1979, 41 apud CORTES, 1998, p.11).

Cortes (1998) apresenta cinco tipos de análise do conteúdo: I) de expressões, que foca na estrutura da narrativa; II) de relações, que foca no que está além do discurso, ou seja, nos encadeamentos lógicos, nos temas implícitos; III) representacional, visa captar a relação entre o enunciador e o objeto; IV) de enunciação, que foca tanto nos aspectos mais objetivos do discurso como estrutura quanto nos subjetivos como silêncios e pausas; V) e a temática, que será trabalhada neste programa.

A análise temática baseia-se na elaboração de categorias temáticas que são utilizadas para classificar os documentos analisados que podem ser tanto

documentos oficiais, quanto de entrevistas. Esse processo subdivide-se em duas etapas: a construção das categorias e a quantificação do conteúdo (CORTES, 1998). Contudo, a autora chama a atenção para algumas dificuldades de aplicação desta técnica, em que a principal delas é acerca das escolhas que o pesquisador deve fazer na hora de criar as categorias analíticas e de como será realizada a contagem dessas categorias no documento.

Como forma de minimizar essas dificuldades e potencializar a análise dos resultados, as categorias temáticas que serão utilizadas no momento da análise dos dados serão as mesmas que estruturarão o desenvolvimento dos grupos focais: os focos do RN Inclusivo, apresentados inicialmente no quadro 1.

Após a aplicação dessas técnicas de coleta e análise de dados, espera-se ter elementos suficientes para entender quais as demandas prospectadas em cada uma das quatro rodas de conversa, bem como relacionar os resultados de cada uma das rodas e apresentá-los em um relatório sintético e de fácil leitura que será devolvido a comunidade.

3.5. Etapa 5: Avaliação do Fórum de Inclusão

Assim como evidenciado por Cotta (1998) 'a avaliação desempenha um papel central no esforço de racionalização dos programas e projetos sociais'. Não somente, projeta-se sob o núcleo duro de tais ações, atingindo também as estratégias de implementação. Neste sentido, configura-se como uma etapa, na qual são reunidos os instrumentais técnicos e metodológicos essenciais para levantar se um serviço humano é necessário, provavelmente utilizável, e suficientemente intenso para atender às necessidades existentes, tenham sido elas identificadas ou não.

Sintetizando o entendimento acerca da etapa:

A avaliação é uma forma de pesquisa social aplicada, sistemática, planejada e dirigida; destinada a identificar, obter e proporcionar, de maneira válida e confiável, dados e informação suficiente e relevante para apoiar um juízo sobre o mérito e o valor dos diferentes componentes de um programa (tanto na fase de diagnóstico, programação ou execução), ou de um conjunto de atividades específicas que se realizam, foram realizadas ou se realizarão, com o propósito de produzir efeitos e resultados concretos. Visam comprovar a extensão e o grau em que se deram essas conquistas, de forma tal que sirva de base ou guia para uma tomada de decisões racionais e inteligentes entre cursos de ação, ou para solucionar problemas e promover o conhecimento e a compreensão dos fatores associados ao êxito ou ao fracasso de seus resultados. (AGUILAR e ANDER-EGG, 1994: 31-2).

Muito embora se configure como uma etapa importante na validação das ações desenvolvidas, há de se ressaltar a importância dos esforços de controle e monitoramento como geradores de insumos para a avaliação. Neste sentido, é importante a definição de um acervo documental sobre a aplicação da estratégia, que figure como referencial de base não somente para esta etapa, mas também para o planejamento de atuação, que visa, sobretudo, a formatação de um módulo conceitual comum, alicerçado nas premissas do Plano, de Escola, e complementadas pelas demandas potenciais identificadas a partir do Fórum de Inclusão.

Propõe-se, desta maneira, a criação de um documento final, que congregue tanto as informações coletadas na etapa de diagnóstico, mas também catalogue os dados obtidos durante o seguimento das atividades, assim como da realização do Fórum de Inclusão, identificando assim, por exemplo, potenciais parceiros, demandas, estruturas a serem utilizadas, considerando-se para essa etapa o uso da matriz SWOT.

Considerando a perspectiva teórico-metodológica do campo da avaliação nas políticas públicas, o tipo de avaliação aqui proposta é a de caráter formativo. Segundo Trevisan (2008, p. 541) *‘o objetivo é dar suporte e melhorar a gestão, a implementação e o desenvolvimento do programa’*, uma vez que se realiza durante a implementação de uma ação, como forma de se adquirir mais conhecimento em relação a um processo de aprendizagem no qual se deseja apoiar.

3.6. Etapa 6: Planejamento de Atuação

As etapas anteriores representam tanto os esforços de coleta de dados, quanto de divulgação de dados, isto é, servem para embasar um diagnóstico das fragilidades de capacitação local que podem ser foco de uma atuação mais precisa. Diante disso, alguns dados coletados precisarão ser tabulados e analisados com vistas ao planejamento da etapa seguinte.

Assim, essa etapa será realizada pela equipe de coordenação do Programa de Capacitação do RN Inclusivo com vistas a planejar as intervenções de capacitação (em formato, público e conteúdo), sempre considerando as premissas desse plano que tratam da promoção de uma cidadania ativa e ampliação da identidade local.

A duração e o tipo de intervenção de capacitação dependerão da fase anterior e serão ajustados de acordo a necessidade local, de forma que podem ser capacitados servidores e/ou gestores públicos estaduais e municipais, mas também o cidadão em geral por meio de suas demandas organizadas em atividades produtivas ou culturais.

REFERÊNCIAS

- ARRETCHE, Marta Tereza da Silva. Uma contribuição para fazermos avaliações menos ingênuas. In: **Tendências e perspectivas na avaliação de políticas e programas sociais**. São Paulo: IEE/PUC-SP, p. 43-56, 2001.
- AGUILLAR, M. J. e ANDER-EGG, E. (1994), **Avaliação de serviços e programas sociais**. Petrópolis, RJ: Vozes.
- BENEVIDES, Maria de Victoria de M. **Cidadania ativa**. São Paulo: Ática, 1991.
- BENEVIDES, Maria Victória. Cidadania ativa e democracia no Brasil. **Revista Parlamento e Sociedade**, São Paulo, v. 4, n. ja/ju 2016, p. 21-31, 2016.
- CORTES, Soraya M. Vargas. Técnicas de coleta e análise qualitativa de dados. **Cadernos de Sociologia, Porto Alegre**, v. 9, n. 1, p. 11-47, 1998.
- COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. **Avaliação de projetos sociais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1993.
- COTTA, Tereza Cristina. **Metodologias de avaliação de programas e projetos sociais: análise de resultados e de impacto**. Revista do Serviço Público: ano 49. Número 2. Abr-Jun 1998. 22 p.
- GONDIM, Sônia Maria Guedes. Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, v. 12, n. 24, p. 149-161, 2002.
- GOVERNO DO RIO GRANDE DO NORTE, **RN Inclusivo**. Plano de Políticas Públicas e Inclusão Social (PPIS). Natal, 2019.
- GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE, **Plano Plurianual (2020-2023): planejamento, transparência e integração**. Natal, 2020.
- LOTTA, Gabriela Spanghero. **Agentes de implementação: uma forma de análise de políticas públicas**. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, v. 19, n. 65, p. 186 - 206, 2014.
- LOTTA, Gabriela Spanghero; PEREIRA, Guilherme Nunes; BICHIR, Renata Mirandola. **Implementação de políticas públicas no nível intramunicipal: o caso das supervisões de assistência social da cidade de São Paulo**. **Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais**, v. 3, n. 1, p. 286-311, 2018.
- TREVISAN, Andrei Pittol. VAN BELLEN, Hans Michael. Avaliação de políticas públicas: uma revisão teórica de um campo em construção. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 3, p. 529-550. Mai/Jun 2008.