

**Diálogos sobre o trabalho:  
uma ferramenta para o aprimoramento da gestão de projetos sociais**

*Aldeli Carmo<sup>1</sup>*  
*Janaína Lins<sup>2</sup>*  
*Leonardo Moraes<sup>3</sup>*

**RESUMO**

O **Diálogo sobre o Trabalho** é uma estratégia metodológica de ação voltada para gestão dos projetos implementados na Área de Inclusão Social e Bem-estar do CIEDS. Uma metodologia construída a partir do aprofundamento do debate sobre os objetivos, as metas, a dimensão operacional e a capacidade reunida pelas equipes dos projetos. Tem como propósito, qualificar o processo de trabalho, garantir unidade no acompanhamento das ações – entre os diferentes níveis de gestão - e criar um esforço coletivo e colaborativo que venha gerar algo novo, resolutivo e efetivo no processo de trabalho, promovendo contratualidades que sustentem o processo de trabalho compartilhado, de modo a romper com a prática isolada e favorecer que se alcancem os objetivos do projeto, gerando uma relação de complementaridade de conhecimentos e habilidades dos profissionais para o alcance dos objetivos e assim, estabelecer parâmetro de efetividade do trabalho, elevar o grau de satisfação dos parceiros, melhorar as dimensões de cuidados dos públicos-alvo; a ambiência dos serviços; qualificar as equipes e aprimorar o modelo de gestão dos projetos. A estratégia de atuação fortalece os mecanismos de comunicação com escuta ativa, feedbacks, compartilhamento de ideias, coordenação, percepção. Tendo nesse campo de atuação, o entendimento de que quando uma tarefa ou problema são complexos, eles irão requerer múltiplas competências e a união de esforços de várias pessoas, abarcando os seus múltiplos conhecimentos, o que gera aprendizados e ganhos comuns aos agentes envolvidos. Por meio de uma prática interdisciplinar é possível uma adequada distribuição de responsabilidades que flexibilize os mandatos sociais de diferentes categorias profissionais, produzindo práticas inovadoras. Desta forma, têm-se como pressuposto que a interação entre campos teóricos e disciplinares diferentes possibilita uma abordagem interparadigmática sobre os fenômenos sociais, suas causas particulares e as construções sociais maiores que originam tais fenômenos, ou seja, a maior aproximação de uma perspectiva de totalidade.

---

<sup>1</sup> Aldeli Carmo – Gerente da Área de Inclusão Social e Bem-estar - CIEDS

<sup>2</sup> Janaína Lins – Coordenadora de Projeto da Área de Inclusão Social e Bem-estar - CIEDS

<sup>3</sup> Leonardo Moraes – Coordenador de Projeto da Área de Inclusão Social e Bem-estar - CIEDS

## INTRODUÇÃO

A lei nº 13.019/2014 é um marco que estabelece o regime jurídico de parceria entre administração pública e organizações sociais da sociedade civil, trata-se de uma relação de mutua cooperação visando o interesse público que tem como resultado a cogestão na operacionalização de determinadas políticas sociais.

Como descreve Bresser-Pereira (1998), as entidades públicas não estatais – dentre elas as Organizações Sociais sem fins lucrativos - são aquelas que buscam interesses gerais (públicos), não fazendo parte do aparelho do Estado e são subordinadas ao Direito Privado. Assim, seria o espaço público mais amplo do que o estatal, por onde se exerce controle social e ou produção de bens e serviços sociais e científicos.

A cogestão, de serviços públicos por Organizações Sociais, é proposta na medida em que conhecimentos, técnicas e experiências, da sociedade civil organizada, se mostram pertinentes para gestão operacional de uma determinada política social, trazendo novos horizontes sobre a forma mais eficiente e participativa de executar a colaboração entre as instituições e sociedade. Nesses termos, o CIEDS realiza a cogestão dos termos de cooperação através de uma equipe de supervisão e monitoramento técnico, apresentando um olhar externo, e por tanto, diferenciado em relação às dinâmicas de trabalho, impasses e articulações possíveis dentro das políticas sociais onde estão postos espaços para o diálogo sobre o trabalho.

A ideia do diálogo surge como oportunidade para a identificação de um modelo de gestão que venha potencializar os processos de articulação da gestão com as diferentes instâncias, as trocas e sincronizarão entre diferentes equipamentos que realizam a mesma atividade nos territórios, tendo neste campo, o estabelecimento de um espaço para os gestores enxergarem novos significados no trabalho realizado e na oportunidade de aproximar o descrito nas leis que regem a política social das práticas realizadas pelos profissionais em campo.

Para além de uma oportunidade de compartilhar a gestão dos serviços com uma perspectiva diferenciada – externa aos processos de trabalho - o diálogo também se apresenta como ferramenta de alinhamento de ações gestoras. Por intermédio desta ferramenta, é possível construir indicadores e avaliações entre gestores, produzindo dados que qualifiquem as ações dos profissionais executores das políticas sociais a partir

dos feedbacks sobre os processos de trabalho no território, recolhidos principalmente por coordenadores de equipes e diretores que estão diretamente em contato com os profissionais e os usuários aos quais se destinam as políticas sociais.

Quando algo não vai bem no decorrer da implementação de uma política pública, ou mesmo quando é visível que há como qualificar determinados aspectos, mostra-se necessário um levantamento de dados sobre o processo de trabalho. Sejam estes dados qualitativos ou quantitativos, e ainda sobre o entendimento que estas duas abordagens não possuem uma relação dicotômica, mas dialética como estratégia metodológica para um entendimento mais amplo, complementar, sobre o objeto analisado, permitindo visualizar o processo de trabalho como um todo. Assim identificamos as lacunas, as qualidades e os pontos de melhorias para o desenvolvimento do projeto, em certa medida, se aproximando dos objetivos e resultados esperados, idealizado e planejados<sup>4</sup>.

### O diálogo sobre o trabalho como ferramenta

O Diálogo sobre o trabalho tem uma dinâmica de encontros mensais, contando com a participação dos representantes da gestão do projeto em andamento (CIEDS, contratante/financiador e gestor a frente do projeto). Nos encontros são discutidas as diferentes dimensões do cuidado presentes no projeto em execução, dentre elas:

#### USUÁRIO

Respeitando sua forma de se relacionar com a sociedade, ou seja, sua cultura e identidade. E auxiliando no fortalecimento do exercício da cidadania, combatendo a desigualdade social.

#### AÇÕES E EQUIPE TÉCNICA

Explorando as Habilidades, conhecimentos, perfil e atitudes dos profissionais envolvidos. Buscando suas capacidades de produção de ferramentas inovadoras para resolução de adversidades inerentes ao processo de trabalho e contribuindo para a melhor execução de suas ações técnicas. Também se inclui as avaliações de desempenho da equipe individual e coletivamente.

<sup>4</sup> Gamboa (1995) e Santos Filho (1995) *apud* SOUZA; KERBAUY (2017) discutem a superação da relação dualista entre pesquisa qualitativa e quantitativa, apresentando as vantagens de uma abordagem qualitativa para pesquisas em educação.

#### AMBIÊNCIA

Sendo pensada a capacidade estrutural do projeto, ou seja, a infraestrutura propriamente dita. Esta estrutura deve contemplar o acolhimento e satisfação dos usuários, dentro dos interesses que busca no projeto. Visa ainda construir um ambiente de trabalho confortável, que propicie satisfação também para a equipe que realiza as ações in loco.

#### GOVERNANÇA

Envolve o monitoramento da gestão do projeto, planejamento compartilhado, propostas e execução de metodologias inovadoras adotadas para o desenvolvimento das ações com maior comprometimento e responsabilidade social. Visa impactar na eficiência, eficácia e efetividade das direções do processo de trabalho do projeto.

Os diálogos sobre o trabalho tentam identificar também elementos para analisar o processo de trabalho dos profissionais, sendo estes: os objetivos, as metas e a capacidade operacional.

Sobre os objetivos, é imprescindível que os profissionais tenham clareza sobre onde determinada política social pretende impactar para que suas ações contribuam para alcance dos objetivos pretendidos. As metas são uma maneira de construir um caminho para o alcance dos objetivos e devem ser elaboradas de acordo com a capacidade operacional das equipes de um serviço, tendo em mente todos os recursos – financeiros, estruturais e humanos - disponíveis para operacionalizar uma política social.

Unindo estas dimensões analíticas, o diálogo sobre o trabalho permite ampliar a unidade no acompanhamento das ações, promover um esforço coletivo para pensar empasses que atravessam os processos de trabalho, criar e replicar tecnologias que permitam qualificar as ações, favorecendo os objetivos do projeto, e ainda romper com práticas isoladas, na medida em que as direções de trabalho passam a ser compartilhadas entre diferentes competências gestoras envolvidas no projeto executado.

Para que haja uma discussão coletiva dos processos de trabalho em andamento em cada equipamento, onde se estende o termo de colaboração, são pautados nestes encontros, principalmente:

- **Ações técnicas dos profissionais:** Avaliando os profissionais de uma equipe dentro de seus conhecimentos técnicos, suas capacidades individuais e seu perfil profissional. Pensando no favorecimento da maneira mais adequada deste profissional exercer seu trabalho com qualidade técnica, comprometimento ético e autossatisfação, em relação a função que ocupa. O uso de instrumentos de gestão também esta presente nas ações técnicas, neste sentido, é buscado fortalecer os instrumentos de gestão em uso, ao mesmo tempo em que são colocados em questão, ou seja, confrontados com realidade onde está colocado cada equipamento em seu território, as necessidades postas a partir das relações de poder dentro de cada equipamento, fortalecendo culturas institucionais que favoreçam os objetivos das políticas sociais, que atravessam o projeto, e rompendo com outras culturas que se mostrem inadequadas. O uso dos instrumentos de gestão não pode ser compreendido como barreiras burocráticas para o avanço das ações, mas sim como ferramentas facilitadoras para organização do serviço, além de uma maneira de executar as ações com responsabilidade social e transparência.
- **Ações intersetoriais:** Para construção de interfaces entre os atores e instituições públicas e privadas, visando tecer uma rede para atender as demandas complexas dos usuários que são trazidas durante a execução de um projeto ou uma politica pública em andamento. Neste ponto, entende-se que ampliar a quantidade de parceiros que visem objetivos próximos, para trabalharem juntos na conquista de seus objetivos individuais e coletivos, contribuindo mutuamente, é uma forma de aumentar a qualidade de vida e bem-estar social do grupo social alvo destes parceiros.
- **Acompanhamento do projeto:** Além de uma síntese periódica das ações executadas ou em andamento, também é feito o planejamento de novas ações, as correções de curso das ações em andamento, identificação de oportunidades para melhoria das ações profissionais e intersetoriais, tomadas de decisões compartilhadas (em nível de gestão) e avaliação permanente do estado atual do projeto, sua aproximação com o disposto nos marcos das políticas públicas que

o orienta, trazendo reflexões sobre as dimensões micro e macro políticas relacionadas aos processos de trabalho em andamento.



Dentre os pressupostos para utilização dos diálogos sobre o trabalho como ferramenta estão: o trabalho colaborativo com objetivos definidos dentro de uma relação de escuta qualificada das questões, queixas e ocorrências dos processos de trabalho que são transformados - no processo do diálogo - em encaminhamentos; formulação de estratégias e de possibilidades de criação de tecnologias sociais inovadoras oriundas do compartilhamento de ideias de diferentes gestores, advindos de formação profissionais e conhecimentos teóricos distintos. Assim, propõe-se permanente prática interdisciplinar e interparadigmática na gestão dos serviços onde ocorrem os diálogos.

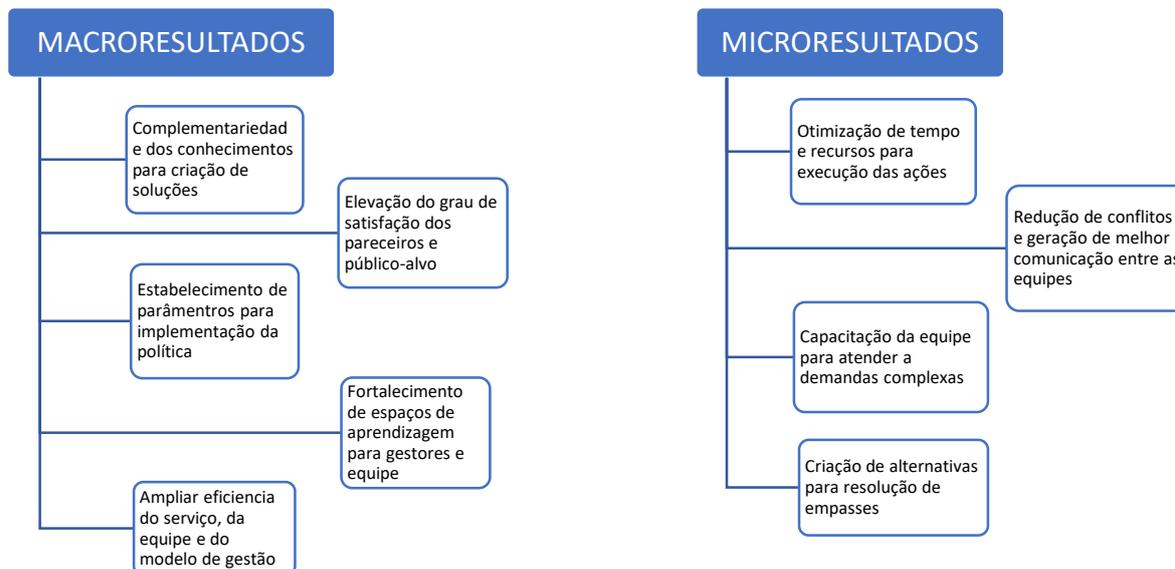
Outro elemento que fortalece a operacionalização das políticas sociais, dentro dos diálogos sobre o trabalho, são os feedbacks dos coordenadores de equipes que fornecem um mapeamento situacional sobre os pontos mais latentes nos processos de trabalho e nas ações para o alcance dos objetivos pretendidos pelo projeto. Estes retornos permitem a aproximação do trabalho realizado no território com as diretrizes e pressupostos das políticas públicas orientadoras, possibilitam ainda identificar

fragilidades conceituais e dissonâncias no processo de trabalho e na relação com os usuários, durante a trajetória de execução deste projeto.

Desta forma, é possível esperar macro e micro resultados com a aplicação do diálogo sobre o trabalho, pensado como tecnologia de inovação social para cogestão. Dentre os **macro resultados** identificados estão; a complementariedade dos conhecimentos e ideias que potencializam a criação de outras tecnologias sociais a serem compartilhadas com a sociedade para replicação em outros espaços; o estabelecimento de parâmetros para determinada política social, baseado no acompanhamento das ações das equipes e feedback dos gestores; Elevação do grau de satisfação dos parceiros e públicos-alvo envolvidos na execução do projeto; e a qualificação e aprimoramento dos serviços, das equipes e do modelo de gestão, além do fortalecimento de um espaço interdisciplinar de aprendizagem e educação permanente para gestores.

Quanto aos **micro resultados**, para as equipes em contato direto com os públicos-alvo dos projetos é prevista a redução no tempo necessário para execução das ações, na medida em que as tecnologias sociais elaboradas através do diálogo são replicadas em diversas situações; ocorre capacitação das equipes para resolução de demandas complexas a partir de experiências bem sucedidas, nesta ou em outros equipamentos onde ocorrem os diálogos; amplia-se a capacidade das equipes de produzirem alternativas de resolução dos problemas, ao mesmo tempo em que são empoderadas para tomada de decisão em diferentes situações; reduz os ruídos entre a comunicação dos diferentes níveis hierárquicos e horizontaliza as trocas de informações destes níveis que chegam alinhadas para as equipes.

Figura 1 – resultados em macro e microescala.



## CONCLUSÃO

Existem diferentes momentos no processo de construção de um projeto ou política pública, estas etapas são conhecidas como ciclo das políticas públicas, e referem-se do momento de sua elaboração e entrada na agenda política da sociedade, até o momento da implementação e avaliação. Reconhecer estes momentos proporciona uma intervenção mais assertiva sobre os processos em andamento.

Em relação às fases do projeto/política pública onde são aplicadas a ferramenta do diálogo sobre o trabalho, é proposto por intermédio desta ferramenta o entendimento dos fluxos de problemas a partir das percepções trazidas nos feedbacks dos coordenadores e diretores em serviço, que neste caso, recolhem tais informações dos profissionais que trabalham diretamente com os usuários. Estes feedbacks orientam os indicadores e análises de eventos observados ao longo do processo de implementação. Este conjunto de percepções, por sua vez, auxilia na criação de alternativas e solução desenvolvidas pelos diferentes agentes e instituições envolvidas no processo de trabalho.

As trocas realizadas durante os espaços do diálogo sobre o trabalho proporciona complementariedade entre as perspectivas top-down e bottom-up<sup>5</sup>. Tendo em vista que o processo de implementação de um projeto/política social é interativo e o controle dos formuladores será sempre ineficiente se não dialogar com os responsáveis diretos pela implementação – gestores e profissionais em loco - que sustentam os pactos estabelecidos para prestação de assistência e atendimento das demandas dos usuários. A dimensão avaliativa visa oferecer parâmetros para tomada de decisão, não se restringindo a avaliação de resultados, mas sim uma avaliação ex-post, ou seja, com foco no funcionamento, nos mecanismos e nas estratégias adotadas para execução do projeto alinhada com os interesses da sociedade civil que originam a proposta.

Conclui-se que o diálogo no trabalho é uma ferramenta de monitoramento e avaliação das ações em andamento para subsidiar intervenções que possibilitem ampliar qualidade destas ações por meio do contato com os profissionais que operacionalizam o trabalho in loco, não se trata de uma ferramenta pronta, rígida frente a complexidade da realidade, pelo contrario, tem como pressuposto a adaptação as necessidades postas durante o espaço do diálogo a fim de obter melhores resultados possíveis dentro dos contextos apresentados.

## REFERÊNCIAS

VASCONCELOS, Eduardo M. Complexidade e pesquisa interdisciplinar. Epistemologia e metodologia operativa. Petrópolis: Vozes, 2002.

BRASIL, Presidência da Republica. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei Nº 13.019, de Julho de 2014. Disponível em: <  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ Ato2011-2014/2014/Lei/L13019.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2011-2014/2014/Lei/L13019.htm)>

SOUZA, Kellcia Rezende; KERBAUY, Maria Teresa Miceli. Abordagem quanti-qualitativa: superação da dicotomia quantitativa-qualitativa na pesquisa em educação. Educação e Filosofia, Uberlândia, v. 31, n. 61, p. 21-44, jan./abr. 2017. issn 0102-6801

---

<sup>5</sup> Sobre o conceito de top-down, abarca a ideia de que as políticas sociais devem ser implementadas de acordo com a construção de seus formuladores, não havendo espaço para adaptações pelos responsáveis pela implementação. Já o bottom-up, pressupõe-se que a política deve ser adaptada pelo nível concreto de sua execução, ou seja, a implementação parte de um processo interativo onde uma política se relaciona com o contexto e com as organizações onde está colocada (BAPTISTA e REZENDE, 2015)

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. As Organizações Sociais. In Bresser-Pereira, Luiz Carlos - Reforma do Estado para a Cidadania. São Paulo: Editora 34, 1998

BAPTISTA, Tatiana Wargas de Faria; REZENDE, Mônica de. A ideia de ciclo na análise de políticas públicas. In Caminhos para análise das políticas de saúde / Ruben Araujo de Mattos, Tatiana Wargas de Faria Baptista, organizadores. – 1.ed. –  
– Porto Alegre: Rede UNIDA, 2015.

**Rio de Janeiro**

Rua Cons. Saraiva 28, 8º andar  
Centro - Rio de Janeiro  
CEP: 20091-030  
55 21 3094-4555

**Rio de Janeiro**

Av. Rio Branco, 4, 7º andar  
Centro - Rio de Janeiro  
CEP: 20090-903  
55 21 3553-3031

**São Paulo**

Rua José Bonifácio, 250 - 6º andar  
Centro - São Paulo  
CEP: 01003-000  
55 11 3105-2229