

PN-ABZ-813

**TREINAMENTO DE PESSOAL  
EM GUINÉ BISSAU COM  
FINANCIAMENTO HRDA/TIPS**

**DONALD C. HART**

SETEMBRO DE 1994  
GUINÉ BISSAU

**USAID/GUINÉ BISSAU**

**HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT ASSISTANCE PROJECT  
(HRDA)**

**PROJETO DE ASSISTÊNCIA PARA O DESENVOLVIMENTO  
DE RECURSOS HUMANOS**

**Preparado por**

**DONALD C. HART, PH.D**

**Como uma actividade financiada pela**

**HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT ASSISTANCE PROJECT (HRDA)  
PROJETO DE ASSISTÊNCIA PARA O DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS (HRDA) (698-0463)**

**CONTRATO DE ASSISTÊNCIA NÚMERO AOT-0463-C-00-3215-00  
AFR/ONI/TPPI**

**AMEX INTERNATIONAL, INC**

**Washington, D.C.**

**Setembro de 1994**

## **II. Plano de Gerenciamento**

### **A. Conceito**

O objecto deste Plano de Gerenciamento é propor uma estrutura através da qual os fundos do HRDA podem ser usados em treinamento local em apoio à Missão do Projecto TIPS (Apoio de Promoção de Comércio e Investimento).

No pedido original de assistência técnica, a USAID sugeriu que fundos obrigados fossem usados para financiar um programa de bolsa de estudos que pudesse fortalecer o quarto componente do TIPS, que engloba acções directas de apoio ao Sector Privado. O programa de bolsas de estudo focaria principalmente o desenvolvimento de técnicas comerciais básicas que pudessem ser implementadas através da distribuição de cupons pelas oito associações comerciais emergentes.

Este Plano de Gerenciamento apóia o princípio de uso dos fundos do HRDA, assim como os objectivos básicos deste trabalho. Ele sugere a expansão da extensão das actividades planeadas e oferece um mecanismo modificado para sua implementação.

Baseado em discussões com o grupos de expatriados do TIPS e a equipe nacional, propusemos que o programa de treinamento fosse expandido para incluir todos os quatro componentes do projecto. Os três componentes anteriormente excluídos da consideração da reforma legal, regulatória ou administrativa trafegam, em grande parte, no sector público. Existe um argumento válido contrário ao investimento de mais fundos em agências governamentais que reagiram palidamente às muitas oportunidades de treinamento a elas oferecidas até agora. A equipe do TIPS trouxe à tona um argumento igualmente válido no que refere ao treinamento oferecido anteriormente, que não foi canalizado para as técnicas necessárias à implementação das novas políticas e regulamentações, e que os fundos do HRDA poderiam ser utilizados para tal propósito. A responsabilidade em demonstrar que o alvo de uma acção de treinamento proposto não faliu em tipos similares de assistência prestada previamente será da equipe de assistentes técnicos do TIPS.

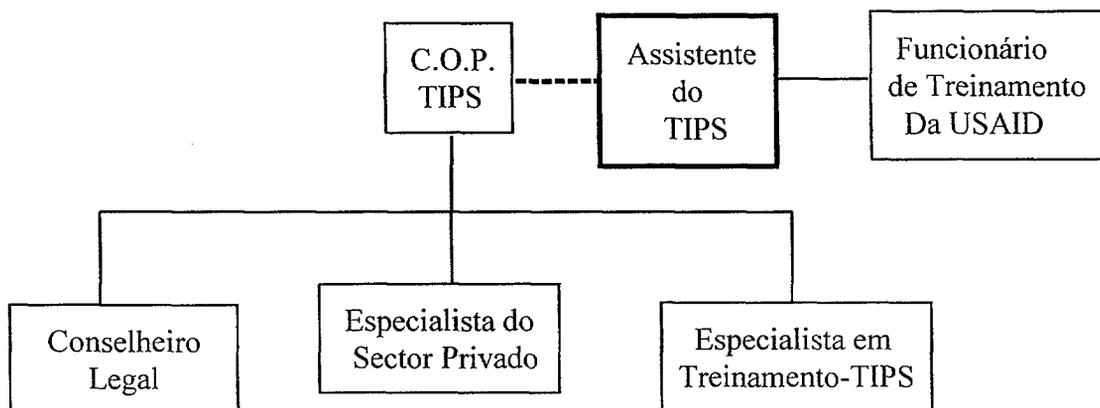
Modificamos o Programa de Bolsas de Estudo de acordo com uma metodologia mais tradicional de treinamento. Esta modificação não é, entretanto, saída de um poço de conservadorismo mas da convicção de que ela dará maior flexibilidade para se atingir as metas dos treinamento; ela deveria também permitir mais facilidade de monitoramento e avaliação. Seu foco é antes o treinamento da instituição do que no indivíduo pois as instituições, mesmo que sejam um pequeno negócio administrado por uma família, permite maiores vantagens do impacto gerado através de treinamento.

O Plano de Gerenciamento que se segue é baseado nas várias actividades contidas no Escopo de Trabalho, que se seguem nos próximos capítulos.

### **B. A Estrutura**

O HRDA e o TIPS são projectos separados; seus fundos não podem ser combinados, nem podem os fundos de um projecto ser usados para preencher as obrigações do outro. Por causa da intimidade da colaboração proposta, é essencial que todas as partes entendam claramente as questões de cumprimento do contrato.

Uma vez recrutados, o/as Assistentes de Treinamento terão seus escritórios localizados nas instalações do TIPS. O Treinador da USAID será oficialmente o supervisor do/a Assistente e receberá guiamento técnico diário - de fato, supervisão - da equipe do TIPS. A divisão de responsabilidades do/a Assistente é descrita no Capítulo V. Como o/a Assistente servirá aos interesses de todo o Projecto TIPS, ao invés de uma divisão, sugerimos o seguinte organograma:



Este organograma tem mais uma função estatutória que funcional, desde que o/a Assistente irá trabalhar conjuntamente com o Especialista em Treinamento do TIPS e terá provavelmente mais contacto com o Especialista do Sector Privado do que com o Coordenador do Projecto. A linha contínua ligando a Escritório de Treinamento da Missão não foi planejada para sugerir proximidade de relação de trabalho, mas a avenida pela qual as autorizações de fundos passarão. Se a actividade fosse para prestar assistência apenas ao quarto componente do TIPS, a linha pontilhada passaria para o Especialista em Sector Privado.

### C. Implementação da Actividade

Como o financiamento desta actividade está disponível através de fundos assegurados do Projecto HRDA, uma vez que o OAR o tenha aprovado, o Funcionário de Treinamento da USAID deveria preparar uma Carta de Implementação do Projecto (PIL - Project Implementation Letter) ao governo da Guiné-Bissau descrevendo a actividade com a locação de fundos novamente determinada, e fazendo uma requisição assinada da aceitação da indicação. O TIPS, com a ajuda do Escritório de Treinamento da Missão, deveria começar imediatamente a preparar o escopo dos trabalhos para recrutamento do/a Assistente de Treinamento Local e para serviços do Requerimentos para o Contrato AID/W para (i) treinamento do/a Assistente e (ii) Levantamento de Prestadores de Treinamento. O SOW para o/a Assistente servirá como o principal documento de recrutamento do/a Assistente, e os outros dois SOWs serão anexados a um ou mais PTO/T e enviados para o Funcionário do Projecto HRDA AID/W.

A Missão deveria então designar uma pessoa, que pode ser um prestador de serviço ou um FSN, assim como um USDF, para servir como chefe do comité de selecção para o recrutamento do/a

Assistente. Essa pessoa desenvolverá um critério de selecção baseado no SOW e constituir o comité, que deveria incluir, entre seus membros uma pessoa ou mais membros do TIPS e do Escritório de Treinamento do USAID.

Uma vez que as acções de treinamento tenham sido decididas, em muitos casos não será necessário emitir PIO/Ts para cada actividade. Se, por exemplo, existe um acordo que 100 pessoas deveriam receber treinamento similar em grupos de 20 num período de seis meses, um único PIO/T pode ser emitido para este propósito e uma única ordem de pagamento pode ser usada para compensar o prestador de serviço para cada grupo. Algumas Missões usam PIL ao invés de PIO/Ts para identificar fundos pré-alocados para actividades discernidas; a missão deveria discutir esta opção com o Funcionário de Contactos Regionais.

#### D. Calendário de Preparação das Actividades

O seguinte plano determina as etapas para a aprovação, criação e implementação da actividade de treinamento local. As datas são apenas ilustrativas e sugerem, sob circunstâncias favoráveis, quando cada actividade podem ser completadas. Estamos presumindo que algumas dessas etapas serão empreendidas simultaneamente. Por exemplo, o Escopo de Trabalho para o recrutamento do/a Assistente pode ser completado pela Equipe do TIPS enquanto o PIL e o PIOT estiverem sendo redigidos.

1.	Revisão Final do Relatório da HRDA	10 de outubro
2.	Aprovação pela OAR	15 de outubro
3.	PIL para aprovação pelo Governo da Guiné-Bissau	20 de outubro
4.	SOW para Assistente	20 de outubro
5.	PIO/T para Serviços Técnicos	1 de novembro
6.	Assistente contratado/a	7 de dezembro
7.	Assistente treinado/a através do Contrato de Requerimentos	10 de janeiro
8.	Constituir Comité Consultivo	1 de fevereiro
9.	Decidir sobre a primeira acção de treinamento com o Comité	1 de fevereiro
10.	Preparar o RFP para o/a Treinador/a	7 de fevereiro
11.	Término do Levantamento sobre os Treinadores	15 de fevereiro
12.	Avaliação de Propostas	1 de março
13.	Negociação com o/a Treinador/a	7 de março
14.	Início do treinamento	21 de março

Pode parecer que seis meses é um atraso extraordinário para o lançamento do programa, o tempo necessário para acções contratuais assim como o recrutamento adequado de um/a Assistente provavelmente não permitirão que este calendário seja encurtado. De qualquer forma, acções de treinamento subsequentes podem continuar com a rapidez que o processo devido exige. Uma vez que o projecto esteja encaminhado e o/a Assistente seja capaz de tomar os passos necessários sem ajuda externa, pode se dar prosseguimento simultâneo a mais de uma actividade de treinamento. Parte do atraso pode ser diminuído através do uso judicioso de Contrato de Requerimentos (leia capítulo VII).

### **E. Proposta de Custo**

Como o calendário das etapas de implementação, a proposta de custo a seguir deve ser vista apenas como ilustrativa. Evitamos fazer a análise de custo por curso de maneira deliberada, posto que este procedimento pressuporia um conhecimento antecipado das actividades de treinamento. Na medida em que já temos conhecimento de certos cursos estabelecidos, tais como o curso completo para secretárias, de cursos de contabilidade básica, a decisão de utilizá-los ou não deveria ser feita por um Comité HRDA/TIPS ou por um conselho consultivo que eles tenham ajudado a formar (leia capítulo VI).

As cifras para treinamentos oferecidos em Guiné Bissau foram obtidas através de documentos da AFRICARE e do especialista em treinamento da AFRICARE que recentemente deixou o TIPS.

## Notas Relativas à Proposta de Custo

1. Os custos administrativos representam menos que 11% do orçamento. Os valores estão claramente demonstrados, excepto os custo de viagem e diárias, que estão planeadas para a participação nos workshops da HRDA e outros eventos do treinamento no exterior que são relevantes ao crescimento profissional do/a Assistente.
2. Os custos com treinamento representam 66% do orçamento. Chamados de “cursos de grupo” os cursos locais existentes em institutos ou cursos de alguma forma preparados com os recursos dos institutos ou escolas locais. Estes cursos duram de seis a doze semanas e incluem títulos tais como “Curso Completo de Secretariado” ou “Contabilidade para Gerentes Financeiros.” Cursos de grupos incluiriam de vinte a vinte e cinco alunos por curso. Isso significa que estamos planejando curso de treinamento extensivo para aproximadamente 100 pessoas por ano. Haverá maior flexibilidade na programação de outros fundos, calculados em US \$3,50 por aluno/hora.
3. O termo “Monitoramento e Reciclagem” se refere a cursos de reciclagem, em específico, actividades conduzidas pelo/a Assistente, ou reuniões de alunos que já completaram o curso para discutir e fazer críticas ao projecto.
4. Treinamento dado pelos expatriados poderiam incluir treinamento para treinadores, assistência ao gerenciamento em institutos locais, e treinamentos em áreas de conhecimento para o qual não se tem peritos locais, como por exemplo, estabelecimento de preços para exportação, pesquisa de mercado, etc.
5. Assistência técnica representa 30% dos custos primeiro ano e 15% dos custos do segundo ano. Estes custos incluem taxas diárias completas, viagens, tempo de viagem, diárias e outros custos directos.

Assistente. Essa pessoa desenvolverá um critério de selecção baseado no SOW e constituir o comité, que deveria incluir, entre seus membros uma pessoa ou mais membros do TIPS e do Escritório de Treinamento do USAID.

Uma vez que as acções de treinamento tenham sido decididas, em muitos casos não será necessário emitir PIO/Ts para cada actividade. Se, por exemplo, existe um acordo que 100 pessoas deveriam receber treinamento similar em grupos de 20 num período de seis meses, um único PIO/T pode ser emitido para este propósito e uma única ordem de pagamento pode ser usada para compensar o prestador de serviço para cada grupo. Algumas Missões usam PIL ao invés de PIO/Ts para identificar fundos pré-alocados para actividades discernidas; a missão deveria discutir esta opção com o Funcionário de Contactos Regionais.

#### **D. Calendário de Preparação das Actividades**

O seguinte plano determina as etapas para a aprovação, criação e implementação da actividade de treinamento local. As datas são apenas ilustrativas e sugerem, sob circunstâncias favoráveis, quando cada actividade podem ser completadas. Estamos presumindo que algumas dessas etapas serão empreendidas simultaneamente. Por exemplo, o Escopo de Trabalho para o recrutamento do/a Assistente pode ser completado pela Equipe do TIPS enquanto o PIL e o PIOT estiverem sendo redigidos.

1.	Revisão Final do Relatório da HRDA	10 de outubro
2.	Aprovação pela OAR	15 de outubro
3.	PIL para aprovação pelo Governo da Guiné-Bissau	20 de outubro
4.	SOW para Assistente	20 de outubro
5.	PIO/T para Serviços Técnicos	1 de novembro
6.	Assistente contratado/a	7 de dezembro
7.	Assistente treinado/a através do Contrato de Requerimentos	10 de janeiro
8.	Constituir Comité Consultivo	1 de fevereiro
9.	Decidir sobre a primeira acção de treinamento com o Comité	1 de fevereiro
10.	Preparar o RFP para o/a Treinador/a	7 de fevereiro
11.	Término do Levantamento sobre os Treinadores	15 de fevereiro
12.	Avaliação de Propostas	1 de março
13.	Negociação com o/a Treinador/a	7 de março
14.	Início do treinamento	21 de março

Pode parecer que seis meses é um atraso extraordinário para o lançamento do programa, o tempo necessário para acções contratuais assim como o recrutamento adequado de um/a Assistente provavelmente não permitirão que este calendário seja encurtado. De qualquer forma, acções de treinamento subsequentes podem continuar com a rapidez que o processo devido exige. Uma vez que o projecto esteja encaminhado e o/a Assistente seja capaz de tomar os passos necessários sem ajuda externa, pode se dar prosseguimento simultâneo a mais de uma actividade de treinamento. Parte do atraso pode ser diminuído através do uso judicioso de Contrato de Requerimentos (leia capítulo VII).

## ORÇAMENTO PARA O TREINAMENTO NA GUINÉ BISSAU -HRDA/TIPS

I. ADMINISTRATIVO	Ano 1	Ano 2
Salário e Benefícios do/a Assistente	20.000	20.000
Móveis de Escritório	2.000	300
Equipamento e Materiais de Escritório	800	500
Computador, Impressora, Periféricos	5.000	500
Uso de Fone/Fax	500	500
Reembolso de Quilometragem	1.200	1.200
Viagem e diárias	6.000	0
Outros	<u>1.000</u>	<u>1.000</u>
<b>Custo Administrativo Total</b>	<b>36.500</b>	<b>24.000</b>
II. TREINAMENTO		
<i>Contabilidade</i>		
Cursos para dois grupos a \$25.000 dólares mais mil horas programáveis a \$3.50/hora	53.500	53.500
<i>Secretariado</i>		
Dois cursos de secretariado completo a \$20.000 mais 1.200 horas programáveis a \$3.50/hora	44.200	44.200
<i>Aptidões Comerciais</i>		
Um curso de grupo a \$20.000 mais 4 mil horas programáveis a \$3.50/hora		
<i>Monitoramento e Reciclagem</i>		
<i>Treinamento Providenciado por Expatriados</i>		
Dez semanas com três viagens internacionais	<u>54.400</u>	<u>54.400</u>
<b>Custo Total de Treinamento</b>	<b>196.100</b>	<b>186.100</b>
III. ASSISTÊNCIA TÉCNICA		
Levantamento sobre Prestadores de Serviços (4 semanas)	21.500	
Treinamento do/a Assistente (3 semanas)	17.000	
Sistema de Monitoramento e Início (3 semanas)	17.000	
Necessidades Especiais (2 semanas)	13.000	13.000
Avaliações (5 semanas)	26.000	26.000
<b>Custo Total de Assistência Técnica</b>	<b>94.500</b>	<b>39.000</b>
 <b>Custo Anual para a HRDA</b>	<b>327.100</b>	<b>249.100</b>
 <b>CUSTO TOTAL DO PROJECTO HRDA</b>		 <b><u>\$576.200</u></b>

### III. SÍNTESE DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO

O “Manual de Operação” do TIPS de treinamento reconhece e que o “primeiro passo na organização de qualquer acção de treinamento é identificar as necessidades específicas” (página 4). Aquelas necessidades que serão atendidas num projecto deverão também corresponder ao desenvolvimento dos objectivos propostos. No caso em questão, treinamentos oferecidos em Guiné Bissau propostos correspondem ao Segundo Objectivo Estratégico do USAID/Guiné Bissau, “fortalecer o empresariado rural” e, mais precisamente, Alvos 2-3, “melhorar a base de capacidades.” Ele foi proposto para assistir ao quarto componente do TIPS, *viz*, favorecer intervenções paralelas de treinamento de patrocinadores em habilidades comerciais básicas (TIPS PP página 61). Entretanto, não há razão alguma que impeça treinamento no próprio país que não pudessem ser dirigidas aos outros componentes do Projecto, contanto que os fundos do HRDA não sejam usados para actividades específicas do contrato TIPS.

Consultores do AFRICARE prepararam um Levantamento das Necessidades de Treinamento no Sector Privado (PSTNA) em 1989. Este estudo, aparentemente considerado ultrapassado, é o único levantamento formal sobre as necessidades de treinamento para a Guiné Bissau de que este autor tem conhecimento. O comentário que se segue é baseado naquela pesquisa, conhecimento de outras PSTNAs, incluindo a síntese preparada pela LABAT-ANDERSON Inc. (Orsini e Harmon) em 1990, uma CPT para a Guiné Bissau preparada por Rion Raphael em 1994, e vários outros memorandos; é também baseado em discussões com a equipe da Missão e o pessoal do TIPS e em reuniões com comerciantes e membros de associações guineenses.

As necessidades e treinamento que podem ser cobertos por treinamentos oferecidos em Guiné Bissau podem ser agrupadas em seis categorias:

1. Treinamento de técnicas comerciais básicas
2. Treinamento de técnicas de secretariado e escritório em geral
3. Como iniciar negócios e empresariado na Guiné Bissau
4. Treinamento específico para mulheres
5. Institucional
6. Rede de voluntariado sustentável

#### A. Treinamento de técnicas comerciais básicas

Cinco anos consecutivos de experiência conduzindo PSTNAs na África Sub-Saara revelaram um grande número de denominadores comuns da necessidade de treinamento para empresários de pequenos negócios. De fato, a maior parte dessas necessidades básicas são compartilhadas em todo o mundo. Dado o tamanho e pouco tempo de existência do sector privado na Guiné Bissau, pode-se pressupor, seguramente, que o treinamento de técnicas comerciais básicas é uma necessidade a não ser para um punhado de guineenses com mais experiência, tanto nas áreas urbanas como nas áreas rurais.

o Treinamento de técnicas comerciais básicas começa e enfatiza controle financeiro, desde que

finanças é a placar de qualquer empresa. Inclui também o outras áreas centrais para o funcionamento bem sucedido de qualquer companhia. Um sumário típico das necessidades dos empresários e gerentes de micro e pequenas empresas é inclui:

- Fundamentos de gerenciamento financeiro
- Análise de preço e equilíbrio a receita e gastos
- Controle do inventário
- Aquisição e Mercadização
- Serviço ao consumidor e vendas

Uma lista de necessidades de treinamento para gente de negócios mais experientes, com um maior grau de escolaridade inclui:

- Contabilidade
- Planejamento estratégico
- Pesquisa de Mercado
- Publicidade, Promoção e Relações Públicas
- Gerenciamento de Pessoal
- Procedimento de Importação/Exportação

Durante a sua breve estadia em Guiné Bissau, o consultor ouviu sendo expressado directamente ou indirectamente, interesse em todas as áreas de treinamento mencionadas acima.

### **B. Treinamento de Técnicas de Secretariado e Escritório em Geral**

Outra área que apresenta necessidades frequentemente expressa é a área de Treinamento de técnicas de secretariado e escritório em geral: dactilografia, arquivamento, e gerenciamento básico de escritório. A USAID e o TIPS deveriam, considerar responder pelo menos dois níveis de treinamento de secretariado: o nível básico de técnicas de escritório e o que é comumente conhecido como nível executivo. O treinamento em computadores pode ser oferecido sob esta título; é muito solicitado em Bissau. O grau no qual a USAID pretende dar treinamento em computadores deveria ser feito de modo formal, desde que a base de possíveis interessados é muito estreita. A equipe do Projecto AID/W acredita que o treinamento em computadores deveria estar limitado somente a pessoas que tem acesso e que tem uma necessidade demonstrável de computadores em seu trabalho..

### **C. Como Iniciar Negócios e Empresariado na Guiné Bissau**

Existe a necessidade, na Guiné Bissau, de treinamento de conselheiros para guiar pessoas a iniciar seus próprios negócios no sector formal da economia. A AFRICARE preparou uma excelente série de apertilhas preparadas para guiar alunos na criação de seus negócios, passo-a-passo. Este tipo de treinamento deve assegurar uma homogeneidade relativa de beneficiários de qualquer grupo. Uma possibilidade seria oferecer o curso aos funcionários públicos que pretendem entrar no Sector Privado; outra possibilidade seria servir aos segmentos alfabetizados ou semi-alfabetizados da população. O Projecto TIPS esta actualmente assistindo um programa de treinamento para treinadores com o objectivo de levar à formação em negócios.

#### **D. Treinamento específico para mulheres**

É necessário manter um programa especial para as mulheres, ou elas ficarão à deriva do treinamento. Isto é algo comum na África. Aqui, como na maior parte da África Ocidental, mulheres são comerciantes ativas, ou seja, elas constituem grande parte da base do comércio. Aparentemente as mulheres guineenses raramente depositam dinheiro nas contas bancárias, mesmo não havendo nenhuma legislação que as proíba de fazê-lo. O que isso tipicamente significa é que seus ganhos são colocados totalmente à disposição de suas famílias e que não são nem parcialmente reinvestidas no crescimento de seus negócios. Em um país onde a população economicamente ativa está abaixo de 500 mil habitantes, uma medida de sucesso de um programa de treinamento seria sua capacidade de criar pelo menos uma participação de pelo menos 50% de mulheres.

#### **E. Institucional**

Um programa de cursos oferecidos no país que é mais percebida que expressa, e que seria amenas às intervenções da HRDA, é orientação para associações comerciais. As novas associações, como as Câmaras de Comércio de pouco fundadas, querem ser todas as coisas para seus membros: elas formulam agendas para fazer *lobbying*, treinamento, assistência técnica, crédito, etc. Eles apresentam estes programas às instituições doadoras na esperança de que suas ambições atrairão fundos generosos, que geralmente acabam por financiar espaço para escritório e veículos para suas equipes permanentes. As instituições precisam definir seus objectivos e como criar os benefícios para seus membros,, não para seu pessoal somente.

A assistência directa para os prestadores de treinamento é outra forma de fortalecimento institucional. É quase inconcebível que este tipo de assistência não será requisitada para completar o potencial total das actividades HRDA/TIPS. Por esta razão, alocamos fundos na proposta de custo para a assistência dos expatriados aos institutos de treinamento.

#### **F. Rede de voluntariado sustentável**

Os fundos do HRDA podem ser usados para estabelecer uma rede de voluntários. Apesar da noção de treinamento em conjunto ser geralmente vista com olhos cépticos, a princípio, e até mesmo escárnio, por profissionais de desenvolvimento na África, é uma opção que não deve ser ignorada por ninguém que acredita em desenvolvimento sustentado. O projecto TIPS relata que já está chegando a resultados com o treinamento de voluntariado em enxerto de frutas. Não há razão alguma para pela qual os treinadores de técnicas comerciais básicas não possam ser também suplementados desta forma. Redes de voluntariado não devem estar limitado apenas aos negociantes naturais de Guiné Bissau, mas também deveria incluir expatriados residentes e experientes.

As seis categorias acima não pretendem exaurir a representação de todas as necessidades de treinamento na Guiné Bissau. Elas revelam as categorias mais preponderantes das áreas locais que poderiam ser respondidas efectivamente através dos fundos proporcionados pelo HRDA e com assistência de gerenciamento do TIPS.

#### IV. PRESTADORES DE TREINAMENTO

A consultoria mostrou dois comentários formais sobre os prestadores de treinamento na Guiné Bissau. O primeiro se encontra no "Private Sector Training Needs Assessment" (Levantamento das Necessidade de Treinamento para o Sector Privado), conduzido e redigido pela AFRICARE em 1989 (veja paginas 13-19); o segundo e um currículo de instituições locais e cursos, entitulado "Instituições Estabelecidas de Formação Profissional", preparado pelo Sr. Albino Fernandes em fevereiro de 1994. Nenhum destes documentos apresenta uma avaliação real de prestadores de treinamento na Guiné Bissau. (A AFRICARE também tem vários questionários entregues aos alunos de vários cursos)

Qualquer missão ou projecto que se proponha a conduzir acções repetidas de treinamentos oferecidos em Guiné Bissau através de serviços disponíveis localmente, é comissionar uma avaliação formal de provedores de treinamento local. A informação obtida em tais avaliações podem também ser adquirida com o tempo através da experiência directa com a organização em questão, mas este método tem altos custos embutidos, já que opiniões negativas serão recebidas da provisão de serviços inadequados.

Um sistema cuidadosamente projectado de Pedido de Proposta (RFP) e avaliação de propostas podem preencher alguns dos mesmos objectivos de um Levantamento sobre o Prestador de Treinamento formal, já que os interessados revelarão bastante sobre sua capacidade de informação directa que estão providenciando e, indirectamente, através de suas propostas. O sistema RFP poderia ser usado em acções no país; se existe um Levantamento sobre Provedores de Treinamento formal, entretanto, os RFPs podem ser mais cuidadosamente redigidos, podendo se ter maior confiabilidade na natureza das respostas e, em outros casos, fontes não competitivo pode ser justificado (fontes não competitivo não pode ser justificado por tomada de custos não-documentada).

Este relatório recomenda que a USAID comissione um Levantamento sobre Provedores de Treinamento. Este trabalho deveria ser feito através do Contrato de Requerimentos do HRDA usando fundos da Missão HRDA. Dado ao número limitado de candidatos no país, um total de três a quatro semanas seriam suficientes para completar o trabalho.

Em relação a formatos para as RFPs, A AFRICARE já usou este sistema com bons exemplos em seu arquivo. Não é necessário providenciar neste relatório instruções adicionais sobre a preparação do documento. O ponto mais importante é lembrar que esta RFP deve apresentar um escopo de trabalho que seja claro e completo, que permita o desenvolvimento do critério de selecção para avaliação der desempenho.

#### V. ASSISTENTE DE TREINAMENTO DO HRDA TRABALHANDO NO PAÍS

Mesmo seno o funcionário de treinamento da USAID e oficialmente o/a Assistente de Treinamento do HRDA no país (o/a Assistente) ele não será o responsável pela supervisão diária. O Assistente trabalhará com os funcionário do TIPS sob a guiamento técnico do da equipe do TIPS. El/e/a estará directamente subordinado/a ao Coordenador do Projecto TIPS.

o Especialista em Treinamento do TIPS irá, certamente, coordenar de perto com o/a Assistente da

HRDA, mas aquele indivíduo não terá experiência suficiente no posto para dar o guiamento necessário. O Contrato de Requerimento do HRDA será, provavelmente, o melhor e mais expediente mecanismo para o novo/a Assistente.

Os seguintes Termos de Referência foram redigidos como um anteprojecto ilustrativo de um documento de recrutamento para o/a Assistente.

### **A. Antecedentes**

Em 1991 a USAID/Guiné Bissau executou um Acordo de Doação de Escopo Limitado como o Governo da Guiné Bissau para um Projecto HRDA inicialmente autorizado para o nível de \$600,000 dos quais \$200.000 foram alocados para treinamentos oferecidos em Guiné Bissau. Em 1994, o ponto central da missão TIPS começou a implementar uma serie de actividades de assistência técnica e treinamento. Devido à ênfase do TIPS na reforma da políticas e das estruturas, muitos dos alvos sendo o funcionários civis, magistrados e advogados. Muito delas também são executados em terceiros países. Convencidos que o apoio directamente financiado pelo HRDA às pessoas trabalhando na área de negócios poderiam ser complementares às metas e objectivos, a equipe do TIPS propôs uma actividade conjunta. O Assistente de treinamento fundado pelo HRDA trabalha juntamente com o Projecto TIPS para implementar treinamento em técnicas comerciais básicas, serviços gerais de escritório e secretariado, e eventualmente conhecimento mais especializado sobre o desenvolvimento da área comercial.

### **B. Objectivo**

O objectivo do presente Termos de Referência é procurar os serviços de um cidadão guineense ou residente para servir o/a Assistente de Treinamento do HRDA no país (o/a Assistente) em colaboração com o Projecto TIPS.

### **C. Escopo de Trabalho**

A função do/a Assistente do HRDA é gerenciar as actividades de treinamento dotadas pelo HRDA cuja direcção técnica é da pelo TIPS.

Sob o guiamento do Funcionário de Treinamento do USAID e do Especialista em Treinamento do TIPS, o/a Assistente do HRDA assumirá a responsabilidade de implementar uma série de programas de treinamento da Guiné Bissau objectivados à criação das capacidades do sector privado guineense. Suas responsabilidades envolverão o planeamento do treinamento, monitoramento e avaliação, orçamento e verificação.

Estas responsabilidades serão divididas em uma série de tarefas. O Assistente da HRDA irá:

preparar o escopo de trabalho (SOW - Scope of Work) para a assistência técnica do Contrato de Requerimentos da HRDA;

preparar PIO/Ts para a aquisição de serviços;

redigir Pedidos de Proposta (RFPs) para provedores locais;

redigir Cartas de Implementação do Projecto (PILs), Ordem de Compra (POs) e PIO/T como for apropriado para fundar treinamentos oferecidos em Guiné Bissau;

prestar assistência durante a avaliação dos prestadores de serviço;

negociar termos com os prestadores de serviço

ajudar no desenvolvimento de um sistema para monitoramento das actividades de treinamento, incluindo informações biográficas e trabalhistas sobre os alunos;

preparar relatórios de avaliação;

organizar e participar nos encontros do Comité Consultivo de Treinamento no País;

visitar locais de treinamento;

desenvolver a avaliação e fazer o seguimento das actividades.

#### **D. Relações e Responsabilidades**

A actividade descrita neste Termo de Referência é uma actividade da HRDA. A intenção é dar apoio ao Projecto TIPS e não de prover serviços que foram previstos na concepção do Projecto TIPS.

O Funcionário de Treinamento da USAID será o supervisor oficial do/a Assistente da HRDA. No dia a dia, entretanto, o/a Assistente estará subordinado ao Coordenador do Projecto TIPS e receberá guiamiento técnico da equipe do TIPS. O propósito do/a Assistente do HRDA é desenvolver treinamentos oferecidos em Guiné Bissau que seja consistente com o Projecto TIPS e que lhe dê apoio. O/A Assistente deverá endereçar todos os relatórios formais ao Coordenador do Projecto TIPS e fazer uma cópia para o Escritório de Treinamento da USAID.

O TIPS fornecerá o espaço adequado para o/a Assistente do HRDA. TIPS fornecerá também condições essenciais para o trabalho efectivo, tais como telefone no escritório e uso geral do prédio e instalações, incluindo acesso a fax e copiadoras. O TIPS também deverá assegurar que um veículo estará disponível ao/a Assistente da HRDA no mesmos termos de disponibilidade que está para a equipe do TIPS; o HRDA reembolsará o TIPS pela quilometragem à taxa estabelecida localmente pela USAID.

O HRDA pagará os salários e benefícios do/a Assistente HRDA assim como a aquisição de materiais e móveis de escritório tais como cadeiras e mesas, um computador, uma impressora e materiais de escritório. O HRDA também pode subsidiar um/a secretário/a de meio expediente ou tempo integral, caso seja necessário.

## **E. Qualificações**

### *mínimas*

1. Fluência em Português, Inglês e Crioulo, falado e escrito;
2. Experiência em treinamento formal e informal;
3. Habilidades administrativas atestadas e aprovadas;
4. Demonstração de uso de processador de palavras.

### *desejáveis*

1. Experiência directa em pequenos negócios;
2. Preparação formal em treinamento (ou seja, treinamento de treinadores);
3. Trabalho anterior com organizações internacionais;
4. Estudo académico nos EUA;
5. Aptidão em programas de computadores para contabilidade (Lotus, Excel).

*Será dada preferência a candidados do sexo feminino.*

## VI. COMITÉ CONSULTIVO DE TREINAMENTO DO HRDA NO PAÍS

### A. Propósito

Tanto a USAID como o TIPS supõem que haveria um comité para administrar o programa de treinamento. O propósito previsto para o comité seria estabelecer e usar critérios para a selecção de candidatos à bolsa de estudo. Para um grande número de candidatos de curto-prazo, locais, entretanto, a revisão individual por um a comissão não é prática, se um sistema de cupons fosse utilizado ou não. No caso da Missão decidir criar um comité ou comissão, seu principal propósito será prover direcção técnica ao gerenciamento do projecto e transparência do Processo. Um propósito secundário, mas mais importante do Comité será criar uma imagem pública respeitável do projecto. O comité também poderia se envolver na selecção de prestadores de treinamento.

### B. Funções

No seu papel de provedor de serviços de direcção técnica para o projecto, o Comité tem duas funções amplas que ele deverá trazer à fruição em reuniões especiais:

1. *Baseando suas deliberações nos resultados dos levantamentos das necessidades e dos objectivos do projecto, o comité assistirá na determinação dos tipos de treinamento a serem fundados e os objectivos básicos a serem buscados por períodos específicos.*
2. *O Comité dará um parecer, durante reuniões formais de revisão, sobre o progresso e a percepção pública do projecto. Este parecer permitirá o gerenciamento do HRDA fazer as modificações apropriadas aos mecanismos do projecto, objectivos e percepção pública.*

O comité discutirá estas duas questões de direcção do projecto e parecer em reuniões singulares que podem proceder ou ser completamente separadas de reuniões feitas para discutir questões processuais.

Assim como providenciar a supervisão ampla para as metas e objectivos, o Comité cumprirá algumas funções processuais essenciais à implementação do Projecto. Estas funções incluem as seguintes actividades:

1. *Analisar os Pedidos de Propostas ou Convite de Propostas que o projecto abrirá para provedores de serviços de treinamento em potencial;*
2. *Determinar o escopo de meios e distribuição de RFPs e IFBs;*
3. *Estabelecer os critérios para a avaliação de propostas;*
4. *Avaliar respostas e seleccionar os provedores de serviços.*

### C. Constituição

Para se criar uma favorável imagem pública do projecto e assegurar uma sólida estrutura do processo. O Comité deveria incluir um grupo de cidadãos bem conhecidos e respeitados durante seu primeiro mandato. O número de membros do Comité deveria ser restrito a sete. Um mínimo de três deveriam ser mulheres. Se este mínimo não for atingido, nova selecção deve ser feita. A USAID e o TIPS deveriam ser responsáveis por assegurar a participação de pelo menos uma mulher. Uma possível estrutura para o Comité poderia ser:

USAID/ Assist. GDO

TIPS/ Especialista em Treinamento

Ministério do Comércio e Indústria

CCIA

Representantes de três associações de apoio às actividades comerciais.

Sob esta estrutura, estamos presumindo o seguinte:

Um requerimento para supervisão pela USAID já que os fundos são da HRDA. O escritório da HRDA deverá acompanhar o projecto. Tendo-se o/a Assistente do GDO participando, a USAID estará difundindo mais amplamente o conhecimento sobre as actividades na Missão e assegurando maior responsabilidade. Além disso, o/a Assistente actual do GDO é uma mulher com graduação académica nos EUA.

Como o TIPS estará fornecendo guiamento técnico ao/a Assistente do HRDA, o especialista em treinamento do TIPS deveria participar até que o(a) Assistente seja contratado(a).

O HRDA é um projecto bilateral que pode ser político ou estratégico para incluir um funcionário público que seja respeitado pela comunidade comercial guineense.

Apesar do futuro da CCIA não ser claro ela é, no momento, com razão, considerada a organização mais importante de apoio às actividades comerciais. A princípio, sua participação deveria ser automática.

CASP - Comissão das Associações do Sector Privado - engloba todas as oito organizações, o que é muito para permitir representação em cada um dos comités. Todas as oito associações poderiam ser convidadas para sugerir candidatos baseados em critérios tais como:

- experiência directa em gerenciamento de pequenos negócios
- experiência em ou com treinamento não-formal
- fluência em português
- compreensão de inglês escrito
- reconhecida liderança ou eminência na Guiné Bissau
- trabalho anterior com organizações internacionais
- preferência dada a candidatos do sexo feminino

#### **D. Mandato do Comité**

O mandato dos membros iniciais deveria ser, no mínimo, seis meses. Qualquer organização-membro cujos representantes não compareçam às reuniões deveriam ser notificados que eles devem apontar outro representante. Depois de seis ou oito meses, as associações excluídas da representação inicial deveriam ser convidadas a participar mais uma vez.

Depois de seis meses o comité deveria discutir seu perfil global. Seria aconselhável talvez criar maior heterogeneidade de representação, especialmente quanto a níveis de escolaridade.

A USAID deveria levar em consideração o alistamento de participantes que tenham participado anteriormente ou pessoal que esteve em treinamento no Comité.

#### **E. Responsabilidades do Comité**

A experiência do HRDA demonstra que os comités voluntários, que inclui o Conselho Consultivo do Sector Privado, são importantes e podem contribuir grandemente num projecto de treinamento. O HRDA e o TIPS deveriam manter em vista os seguintes requerimentos:

1. Deveriam ser pagos recompensas e benefícios pela participação, ou seja, dar a oportunidade de fortalecer um sector de interesse, prestígio de participação, etc.;
2. As reuniões não deveria ser frequentes ou excessivamente longas;
3. Os trabalhos devem ser limitados a duas horas de duração;
4. Durante longos períodos de inactividade, os membros do Comité deveriam ser continuamente informados das acções do projecto;
5. Na medida em que a USAID mantêm o direito de aprovação final, qualquer veto deveria ser usado raramente e as razões para o veto deveriam ser informadas candidamente ao comité conjuntamente.

## VII. OS CONTRATOS DE REQUISITOS DO HRDA PARA ASSISTÊNCIA TÉCNICA

Para lançar o Programa de Treinamento do HRDA no país, pode ser necessário trazer a assistência técnica dos expatriados para certas tarefas. Em alguns casos a assistência técnica preencherá as lacunas no conhecimento dos peritos; em outros casos, ela providenciará serviços que a Missão ou a equipe do contrato não têm tempo de fazer.

O Contrato de Requisito do HRDA (RC) com a *AMEX International and Creative Associates International* foi estabelecido para servir como um mecanismo directo de acesso ao TA relevante ao treinamento. Como a proposta do contrato foi feita competitivamente com uma lista determinada de consultores - todos com alguma experiência de treinamento - a Missão poderá servir como fonte de para cobrir as necessidades de assistência técnica através do Contrato, sem procedimentos competitivos adicionais e sem a necessidade de se fazer um recrutamento extensivo.

O veículo de acesso ao RC é o PIO/T. A Missão emite um PIO/T com um escopo de trabalho detalhado anexado e envia o documento ao Funcionário do Projecto AID/W HRDA. Uma vez aprovado pelo funcionário responsável pelo contrato, uma ordem de entrega é enviada à AMEX. A *AMEX and Creative Associates* identificam um consultor ou consultores apropriados e o Funcionário do Projecto passa um fax dos currículos para a USAID/Guiné Bissau para aprovação. O tempo total para retorno é entre 6-12 semanas, dependendo da época do ano em que os pedidos são submetidos.

As seguintes listas de acções de assistência técnica é relevante ao programa sob consideração em Guiné Bissau. A missão pode se decidir por qualquer uma ou por todas estas acções, ou pode eleger outro modo de acção qualquer.

### 1. Levantamento sobre Prestadores de Treinamento

Esta opção é discutida mais profundamente em outro documento do presente TDY. É, logicamente, de primeira ordem de importância e poderia ser executado antes do recrutamento de um/a Assistente HRDA de tempo integral.

### 2. Treinamento do/a Assistente HRDA

Para funcionar efectivamente, o novo/a Assistente precisará de orientação intensiva quanto à filosofia, regulamentos e procedimentos usados no treinamento da USAID. O actual Funcionário de Treinamento da Missão não será capaz de despende o tempo requerido para dar tal instrução. Se os fundos do HRDA devem ser expandidos para este treinamento, o RC é o melhor meio de se providenciar um consultor. O recrutamento de um consultor será relativamente fácil, posto que conhecimento de português não é indispensável para este caso.

### **3. Preparação de RFPs e Escopo de Trabalho**

A Assistência através de RC na preparação de SOWs, RFPs e outros poderiam se tornar necessários nos estágios iniciais da implementação do Projecto. Se o RC for usado para este fim, a Missão deveria primeiro se assegurar que existe documentação suficiente sendo preparada para justificar os custos de assistência técnica. De outra forma, esta assistência poderia ser combinada com outra actividade.

### **4. Fortalecimento Institucional**

É quase inevitável que uma necessidade surja para o fortalecimento das capacidades dos prestadores de treinamento local. A Assistência poderia ter a forma de melhoria no gerenciamento de estruturas e procedimentos administrativos, preparação de módulos de treinamento, assistência à decisão sobre propostas, etc...

### **5. Treinamento para Treinadores**

Os consultores disponíveis através do RC podem projectar e dar treinamento de workshops para treinadores.

### **6. Cursos de Treinamento Específico**

A Missão pode desejar oferecer treinamento em aptidões específicas para a qual não existe experiência disponível localmente. Por exemplo, workshops para apreçamento de exportações, técnicas de vendas actualizadas, participação em feiras de comércio, podem require treinadores especialmente qualificados que podem ser recrutados através do RC.

### **7. Monitoramento e Avaliação**

Infelizmente, M&A são normalmente vistos como uma imposição burocrática e externa dos projectos. Mas um sistema de monitoramento próprio fornece relatórios actualizados sobre o desempenho de treinadores ou prestadores de serviço. É uma maneira de assegurar que o SOW está sendo executado de acordo com o contrato. De maneira similar, as avaliações guiam futuros programas de treinamentos ao apontar pontos fortes e fracos. Os consultadores do RC podem ser chamados para desenhar e, no caso das avaliações, implementar estes sistemas.

## VIII. O SISTEMA DE CUPONS

Devido aos interesses da Missão em usar um sistema de cupons para treinamento, este relatório estaria incompleto se não se não fizesse referência aos méritos e potenciais pontos fracos do sistema de cupons. O mecanismo permitiria que cupons fossem distribuídos aos treinadores através das associações comerciais; os cupons seriam válidos para treinamento na instituição de preferência do interessado. O sistema de méritos tem como base o conceito de diligência, orientação de mercado, e fortalecimento das nascentes associações. As deficiências em potencial estão na observação dos méritos. Não se pode obter diligência sacrificando-se os processos próprios de desenvolvimento de recursos humanos. Este processo envolve passos que levam à identificação das necessidades através da negociação com treinadores para a avaliação das acções. Estes processos são directos e são descritos em vários formatos no Manual de Operação a que nos referimos acima, e são usados por qualquer instituição, pública ou privada que dirija recursos preciosos para treinamento. A ampla distribuição de cupons resultaria provavelmente no embaimento do processo e tornaria o monitoramento difícil e a avaliação quase impossível.

O sistema de cupons tem como alvo o indivíduo; o treinamento da USAID - e arguivelmente todo treinamento corretamente planejado - tem instituições como alvo. Como instituição pode se entender um pequeno negócio familiar, uma divisão de uma grande corporação, ou uma agência pública. A ampla dispersão de recursos para o desenvolvimento de aptidões básicas numa população não se encaixa no propósito do projecto do HRDA e é um método de abordagem sobre o qual pouco se tem a louvar depois de quatro décadas de prática de desenvolvimento.

Enquanto o sistema de cupons tem mostrado certos méritos para reforçar as forças de mercados nos programas de privatização feitos na Europa Oriental, não é provável que ele conseguiria galvanizar as forças de mercado entre o limitado número de prestadores de treinamento em Bissau. O que pode ser feito realisticamente é tentar ajudar o crescimento das competências através dos pedidos através da necessidade de cursos preparados e, especialmente, workshops.

O sistema de cupons também tem limitações intrínsecas de servir apenas prestadores com cursos predeterminados. O método de proposta é melhor adaptado para encontrar novos treinadores potencialmente qualificados, incluindo indivíduos, assim como para os requisitos especiais necessários.

No caso da missão decidir, assim mesmo, tentar implementar o sistema de cupons no contexto de um programa de bolsa de estudos, a equipe do AID/W HRDA recomenda que ele seja experimentado em pequena escala (5 a 10 mil dólares) e que o processo inteiro recomendado nos manuais da HRDA e manual de operações do TIPS seja seguido, assegurando-se assim máximo impacto de oportunidade para avaliação.

## IX. PESSOAS ENTREVISTADAS

Abel, Larry. Representante da A/AID  
Badji. Economista do TIPS  
Barros, Jean Antônio, Diretor Geral, CONSER Informática Ltda.  
Blacken, John. Chefe do TIPS  
Carmen. USAID, Assistentes GDO  
La Fleur, Jim. Especialista do Sector Privado do TIPS  
Lukomski, Michael. Representativo do USAID  
Noble, Bill. Especialista do Treinamento do AFRICARE  
Pounho, Gilbert. Funcionário de Treinamento do USAID  
Sau, Dauda. Assistente de Treinamento do TIPS  
Zagonel, Lourival. Especialista Legal TIPS  
\_\_\_\_\_ Presidente, Sindicato Nacional dos Transportes.

## X. DOCUMENTOS CONSULTADOS

\_\_\_\_\_ "Business Association Development in Guinea-Bissau." 1994.

A.I.D. *Human Resources Development Assistance: Project Paper*. 1987.

Africare. "Projeto de Formação a Curto Prazo." 1989.

Africare Private Sector Training Needs Assessment: Guinea-Bissau. 199.

Africare. "Prosperando com Planejamento." 1994.

Fernandes, Albino. "Global Analytical Data Report from Follow-UP Interviews with Participants." Africare. 1993.

Fernandes, Albino. "Instituições Estabelecidas de Formação Profissional." Africare. 1993.

Noble, William. *Operations Manual: Design and Delivery of Training Action for TIPS Project*. 1994.

Raphael, Ron. "USAID/GB Country Training Plan, 1993." OIT.

Raphael, Ron. "USAID GB: Mission Training Order and Procedures Manual." 1993.

USAID. *Guinea-Bissau Trade and Investment Promotion Support Project: Project Paper*. 1992

USAID. "Country Training Strategy - Draft." 1992

USAID. Guinea-Bissau; Country Program Strategic Plan, FY 1991-95. 1990.