Enap Escola Nacional de Administração Pública

# Desenho de Cursos: introdução ao modelo ADDIE

## Módulo 5 Implementação

Atualizado em: abril de 2015

Conteúdo para impressão

**Fundação Escola Nacional de Administração Pública**

*Presidente*
Gleisson Rubin

*Diretor de Desenvolvimento Gerencial*
Paulo Marques

*Coordenadora-Geral de Educação a Distância*
Natália Teles da Mota Teixeira

*Conteudistas (2012)*

José Mendes de Oliveira

Márcia Csik

Paulo Marques

*Planejador Educacional (2015)*

Guilherme Silva Milagres

Projeto desenvolvido no âmbito do Termo de Cooperação Enap UnB

Diagramação realizada no âmbito do acordo de Cooperação Técnica FUB/CDT/Laboratório Latitude e Enap.

# SUMÁRIO

**5.1 Introdução** ..... **4**
**5.2 Gestão Escolar** ..... **4**
**5.3 Gestão Escolar nas Escolas de Governo** ..... **5**
**5.4 A Gestão do DSI** ..... **6**
*5.5 Operacionalização da Capacitação* ..... *8*
*5.5.1 Sistema de gerenciamento da capacitação* ..... *9*
*5.5.2 Lista de verificação* ..... *9*

**5.6 Experiência de Operacionalização da Capacitação na Enap** ..... **14**

Enap

# Implementação

## 5.1 Introdução

Estamos próximo de concluir nosso estudo sobre o DSI. Até o momento vimos o modelo e as fases de análise, desenho e desenvolvimento. Agora vamos estudar uma das fases mais relevantes: a implementação ou execução da capacitação.

Vamos iniciar a nossa exposição chamando a sua atenção para três conceitos relacionados à **gestão dos processos de ensino**, que não estão dissociados e não são excludentes, mas envolvem graus diferenciados de complexidade: a gestão escolar, a gestão do DSI e a operacionalização da capacitação. Os três envolvem vários procedimentos e atores. Não seremos exaustivos na abordagem. O intuito é que você possa perceber, minimamente, as particularidades e complementaridades existentes entre eles.

## 5.2 Gestão Escolar

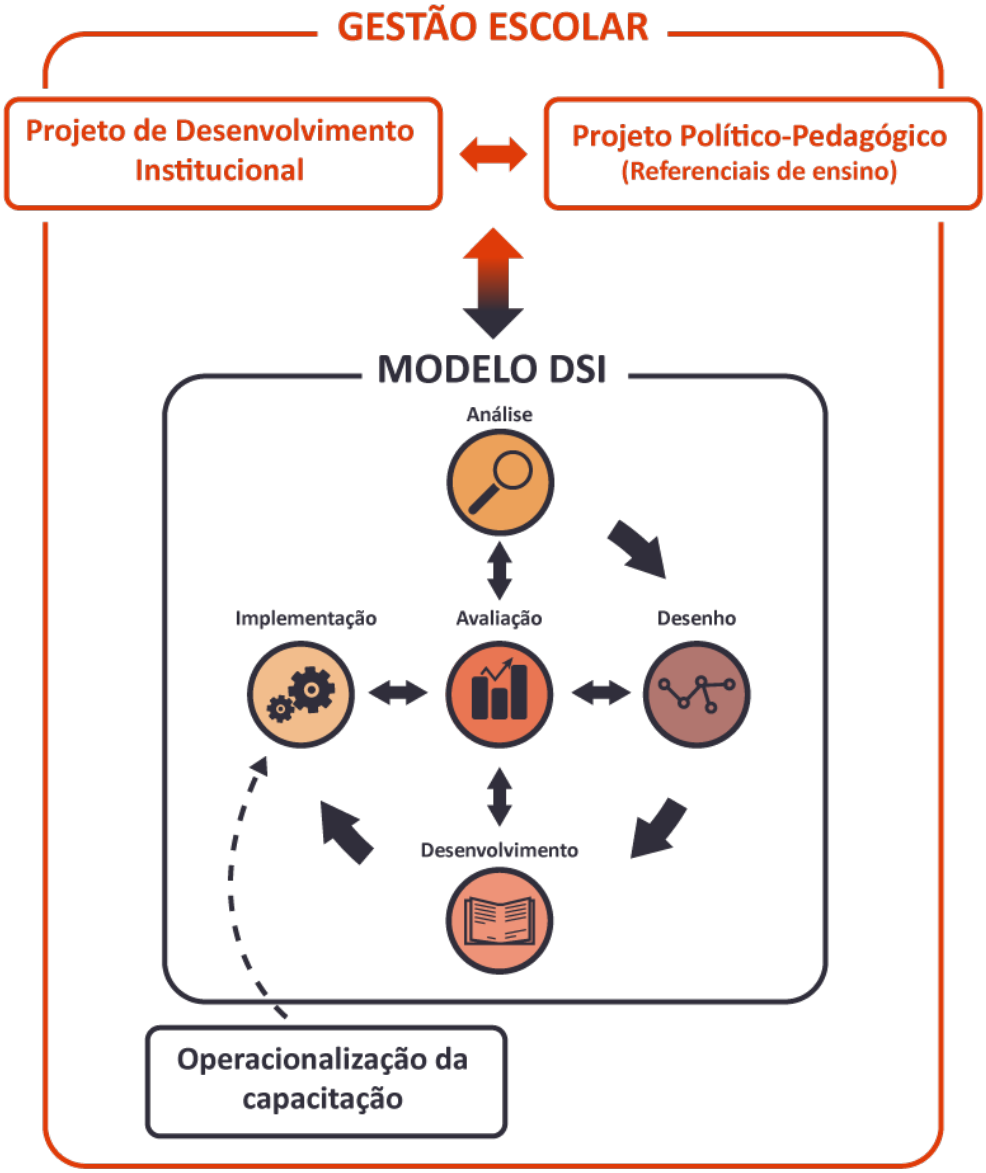
No campo da educação convencional, a gestão escolar constitui um conceito estratégico. Ela envolve a mobilização articulada dos recursos materiais e das capacidades humanas em função da efetividade dos processos socioeducacionais De acordo com Heloísa Lück, a gestão escolar pode ser entendida nos seguintes termos:

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento. Por efetiva, entende-se, pois, a realização de objetivos avançados, de acordo com as novas necessidades de transformação socioeconômica e cultural, mediante a dinamização da competência humana, sinergicamente organizada [...]. Compete à gestão escolar estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar a cultura das escolas, de modo que sejam orientadas para resultados, isto é, um modo de ser e de fazer caracterizado por ações conjuntas, associadas e articuladas. (Lück, 2000, p. 7)

Em se tratando de escolas de governo, embora os propósitos não sejam necessariamente os mesmos, os aspectos acadêmicos, físicos e organizacionais são igualmente importantes. As escolas de governo também enfrentam desafios com ressonância social, cultural e política, ao se responsabilizarem pela capacitação dos servidores públicos, que exigem competências técnicas e gerenciais.

Para que possam viabilizar seus projetos de ensino em consonância com os anseios e necessidades do Estado, é imprescindível que sejam eficientes na mobilização de capacidades administrativas e humanas, essenciais à sua própria sustentabilidade.

No que se refere ao processo de ensino, tais escolas devem perseguir as alternativas efetivas de capacitação, que se dirigem a temas e metodologias favoráveis à visão ampla e integrada dos processos de trabalho na administração pública. Essas organizações devem também estruturar seus projetos de desenvolvimento institucional (PDI) e projetos político-pedagógicos (PPP), ou referenciais de ensino, de forma que eles corroborem e explicitem a função social que elas desempenham.




## 5.3 Gestão Escolar nas Escolas de Governo

Assim como a gestão escolar no sistema de ensino convencional busca garantir as condições necessárias para a formação do aprendiz, a gestão nas escolas de governo tem o compromisso em mobilizar os recursos organizacionais e sustentar as práticas necessárias para o aperfeiçoamento dos servidores e dos serviços prestados pelo Estado. Nesse caso, o objetivo é promover, de forma sistêmica, as competências dos servidores públicos nas diferentes dimensões de sua atuação: seja em ações de formulação de políticas públicas, gestão e avaliação de programas governamentais, seja em processos de articulação intra e intergovernamental ou no desempenho de atividades técnicas específicas. Para que a gestão das escolas de governo aconteça de forma efetiva, é crucial que tais organizações possam contar com dirigentes, docentes e coordenadores de ensino eficientes. Dentre as habilidades recomendadas para os gestores dessas organizações, destacam-se[14] :

14. Adaptado de Diagnóstico de Competências Essenciais e Guia de Planejamento (KNOWLES; HOLTON; SWANSON, 2009, p. 301-302).

**Compreensão do desenvolvimento e manutenção organizacional**

- Habilidade para descrever e aplicar teorias e usar constatações de pesquisas sobre comportamento, gerenciamento e renovação de organizações.
- Habilidade para formular uma filosofia pessoal de administração e adaptá-la às várias situações organizacionais.
- Habilidade para formular políticas internas que transmitam claramente a definição da missão, filosofia social, compromisso educacional etc de uma organização.
- Habilidade para avaliar a eficácia organizacional e guiar seus processos continuados de autorrenovação.
- Habilidade para planejar, com eficácia, na companhia de outros, compartilhando responsabilidades e tomadas de decisão de maneira apropriada.
- Habilidade para selecionar, supervisionar e oferecer aos funcionários treinamentos no próprio ambiente de trabalho.
- Habilidade para avaliar a performance da equipe.
- Habilidade para analisar e interpretar as legislações que afetam a educação de adultos.
- Habilidade para descrever políticas e práticas financeiras na área de educação de adultos e usá-las como guias de referência para estabelecer as próprias políticas e práticas.
- Habilidade para executar o papel de agente transformador frente a organizações e comunidades utilizando os processos educacionais.

**Compreensão da administração de programas**

- Habilidade para desenhar e aplicar programas dentro de uma estrutura de orçamento limitado.
- Habilidade para elaborar e monitorar planos e procedimentos financeiros.
- Habilidade para traduzir, de maneira persuasiva, as abordagens modernas de capacitação e educação de adultos para os elaboradores de políticas.
- Habilidades para planejar e utilizar promoções, publicidade e estratégias de relações públicas de maneira adequada e eficaz.
- Habilidade para preparar proposta de patrocínio e identificar potenciais fontes de financiamento.
- Habilidade para fazer uso de consultores adequadamente.
- Habilidade e disposição para experimentar inovações programáticas e avaliar seus resultados objetivamente.

## 5.4 A Gestão do DSI

A quarta fase do DSI, ou fase de implementação, é geralmente definida como o momento em que os produtos são entregues, ou seja, quando o ensino propriamente dito acontece. Essa fase inclui os procedimentos mais operacionais, a exemplo, da mobilização de recursos instrucionais e espaços físicos, mas também a concretização dos roteiros ou planos de atividades desenhados pelos professores.

Do ponto de vista operacional, é uma fase que requer um plano logístico, porém sem abandono da perspectiva estratégica e sistêmica de todo o processo, tendo em vista que constitui o momento de confluência das fases anteriormente desenvolvidas. A implementação mal pensada e mal gerida pode colocar em risco a efetividade de todo o projeto de desenho instrucional.

Daí a necessidade de um plano de gestão que permita ao coordenador pedagógico e demais atores envolvidos no processo verificar a coerência e efetividade da solução de capacitação. É imprescindível não esquecer a relação dessa fase do DSI com a fase de análise, ou seja, o produto final conversa (e deve conversar) com as necessidades ou problemas de desempenho diagnosticados, que orientam o desenho instrucional. O processo deve concorrer integralmente para essa finalidade.

Portanto, a fase de implementação não deve exaurir-se na logística, mas, sobretudo, contemplar o valor estratégico da entrega da capacitação no contexto do DSI. Por conseguinte, de acordo com a concepção de Rothwell & Kazanas (1998, p. 306), o plano de gestão do DSI deve ser definido como forma de controle, revisão e manutenção das várias fases do desenho instrucional. Assim, podemos compreendê-lo em termos da ação circular que envolve três momentos: planejamento, agenda e controle.

**Planejamento, Agendamento e Controle de Projetos de DI**

| FUNÇÕES | PLANEJAMENTO | AGENDA | CONTROLE |
|---|---|---|---|
| Quais são as atividades? | Identificar os recursos necessários para executar o projeto e os momentos em que eles são necessários. | Preparar guias (planilhas, checklist) para cada recurso que indiquem quando eles serão necessários. | Estabelecer meios para acompanhar a utilização de recursos e ocasiões em que eles não estão sendo eficazmente ou efetivamente utilizados. |
| Quais atividades devem ser cumpridas (produtos e resultados)? | Previsão de gastos.<br>Previsão de uso de recursos humanos.<br>Previsão de prazos.<br>Previsão de eventos críticos. | Planilhas<br>Pessoas.<br>Recursos financeiros.<br>Equipamentos.<br>Salas e serviços.<br>Datas. | Relatórios de orçamento.<br>Relatórios de Atividades.<br>Relatório dos prazos.<br>Outros relatórios. |
| Quando as atividades devem ser executadas? | Antes do projeto começar.<br>À medida que mudanças ocorrem no projeto. | Um pouco antes de começar o projeto.<br>Monitoramento contínuo durante o projeto. | Durante o projeto. |

Visto por essa perspectiva, o próprio plano de gestão do DSI pode ser objeto da avaliação final da capacitação. Cabe ao planejador instrucional, além da realização da avaliação de impacto, perguntar-se: como foi planejado e monitorado o DI? Como foi estabelecido o sistema de controle? Ele foi efetivo? Ele contribuiu para a manutenção do projeto e o alcance dos objetivos?

Nesse sentido, é fundamental o diálogo entre os diversos atores que participam do processo e, caso aconteça divisão de tarefas entre planejadores e coordenadores de ensino, torna-se imprescindível que ambos interajam entre si e com os docentes que atuam no processo de ensino-aprendizagem.

Caso você deseje se aprofundar na compreensão dos fundamentos e das ferramentas da gestão do desenho instrucional – destacando-se o papel estratégico que desempenha para

Enap

a efetividade do projeto –, recomendamos a leitura da quinta parte do livro de Rothwell & Kazanas (1998), arrolado nas referências bibliográficas.

SAIBA MAIS

**Planos Logísticos**

Os planos logísticos envolvem a perspectiva do planejamento de detalhes, que contribuem para a regularidade ou tranquilidade da execução da capacitação. Dizem respeito aos materiais necessários, equipamentos, espaços físicos, mobilização de profissionais, dentre outros aspectos. Esses planos estão diretamente relacionados com a operacionalização da capacitação. Embora instrumentais, os planos logísticos não são dispensáveis porque auxiliam a gestão de elementos que efetivamente afetam a qualidade e os resultados do processo de ensino-aprendizagem.

Ambientes inadequados, ausência de equipamentos, mobílias disfuncionais, aclimatação ou iluminação deficiente podem comprometer significativamente o sucesso da capacitação. A maior parte das providências mais operacionais acontece, em verdade, em momentos preliminares à realização do evento e, portanto, deve ser planejada tendo como base o próprio desenho instrucional. Em alguns casos, é necessário inclusive prever aspectos como acesso ao local de realização da capacitação, espaços em estacionamento e, não raras vezes, condições adequadas para portadores de necessidades especiais.

**Entrega da Capacitação**

A entrega da capacitação pressupõe os arranjos operacionais já mencionados, mas, sobretudo, a execução do plano de ensino. Essa é uma fase em que a interação entre coordenador de ensino, planejadores e docentes é fundamental (em alguns casos esses papéis são desempenhados por uma única pessoa). As estratégias, métodos e técnicas de ensino, estabelecidas no contexto do desenho instrucional, são levadas à prática e devem ser observadas rotineiramente e cotejadas, com intuito avaliativo e com os objetivos instrucionais. A correção do plano de ensino é um procedimento de extrema importância para a efetividade do ensino, caso sejam detectadas inadequações de estratégias, métodos e técnicas. Portanto, a entrega da capacitação constitui também um momento de implementação e avaliação da coerência e efetividade do DSI. Falhas na entrega da capacitação prejudicam os objetivos traçados, assim como diagnósticos mal conduzidos na fase de análise comprometem todo o processo.

## 5.5 Operacionalização da Capacitação

Não é usual nos modelos formais do DSI o enfoque isolado da operacionalização da capacitação. Por tudo que já dissemos até agora, fica evidente que essa etapa é parte constituinte do sistema de desenho instrucional. Todas as fases e procedimentos encontram-se imbricados ou se intercomunicam de tal forma que o sucesso de uma fase encontra-se na dependência da outra.

No entanto, sabemos que muitas organizações, particularmente em se tratando de escolas de governo, optam por processos de trabalho em que o DSI é conduzido por atores nem sempre próximos ou interativos. Em muitas situações, serviços de consultoria externa são contratados para

as fases de análise, desenho e desenvolvimento, e a fase de implementação, particularmente em sua dimensão mais operacional, é entregue a coordenadores ou técnicos da própria organização. O adequado, certamente, é a interação entre todos os atores, ainda que parte do serviço seja adquirida no mercado, mas, em sua impossibilidade, é de extrema importância que pelo menos a coordenação de ensino e os educadores possam manter a perspectiva global do processo.

Nesse sentido, é relevante que, particularmente os coordenadores, estejam atentos para alguns fatores que concorrem para o sucesso da operacionalização da capacitação, dentre eles:

- adequação do programa do curso às necessidades da organização e dos aprendizes;
- planejamento das atividades e manutenção do sequenciamento dos conteúdos abordados;
- avaliação e revisão do processo em todas as suas etapas, considerando-se, inclusive, o *feedback* dos aprendizes;
- planejamento flexível, alterado quando se fizer necessário;
- qualidade dos recursos e do material instrucional;
- qualidade dos docentes no que se refere ao domínio dos conteúdos e didática;
- motivação dos aprendizes.

### *5.5.1 Sistema de gerenciamento da capacitação*

Para que esses fatores de sucesso sejam minimamente garantidos, é necessário um **sistema de gerenciamento da capacitação**. Esse sistema compreende procedimentos- padrão de verificação periódica das atividades de tal forma que os condutores do processo possam justificar ou explicitar suas decisões.

Portanto, integra esse gerenciamento a análise periódica da situação e o registro dos procedimentos, bem como o *checklist* de todos os itens planejados que contribuem para o sucesso do processo de ensino-aprendizagem.

Eis alguns aspectos que podem ser considerados em termos desse checklist desde a etapa inicial da capacitação:

- O programa ou curso em sua versão final reflete o mapeamento de necessidades?
- O acesso à capacitação é rápido e fácil?
- Os aprendizes que entram são diagnosticados quanto a sua prontidão para a instrução?
- Os aprendizes indicados para a capacitação dispõem de tempo para dedicar-se a ela?
- Os conteúdos e atividades programadas permitem transições e referências entre elas?
- Cada elemento instrucional é facilmente identificado conforme o seu propósito?
- As competências desenvolvidas ou empenhos almejados estão registrados e são anunciados de forma que docentes e aprendizes compreendam o que está sendo exigido e trabalho na capacitação?
- A conclusão da capacitação permite o diagnóstico de necessidades futuras?
- Os conteúdos abordados foram adequados para os propósitos individuais e da organização?

### *5.5.2 Lista de verificação*

No que se refere à dimensão mais pragmática da operacionalização, aquela que envolve os aspectos administrativos e a alocação de recursos, há em diversos manuais modelos de

Enap

listas de verificação (*checklist*) destinadas a auxiliar os coordenadores e as equipes de apoio envolvidas na execução dos eventos de capacitação.
No entanto, essas listas são incapazes, por si só, de garantir a eficiência dos procedimentos. É necessário que os coordenadores saibam analisar as condições preexistentes e os recursos que precisam ser alocados. Em outras palavras, a operacionalização não deve ser vista como ação autômata ou irreflexiva, porque requer dos responsáveis por sua condução a capacidade de observar as definições estabelecidas no DSI e fazer as perguntas certas sobre o que é necessário em termos de recursos e infraestrutura para consubstanciar o processo de ensino.

Para exemplificar, apresentamos a seguir uma lista de recursos e questões adaptadas do *Educator's Resource,* uma publicação do Registered Nurses' Association of Ontario (RNAO, 2012).

**Recursos que Concorrem para a efetividade da Capacitação**

| Recursos | Condições Acadêmicas | Condições Operacionais |
|---|---|---|
| Tempo | Quanto tempo é necessário em cada curso, módulo ou unidade para o estudante apreender o conteúdo?<br><br>Há tempo suficiente para que o docente possa planejar e fazer os nivelamentos necessários para as aulas? | Qual o tempo disponível dos estudantes: podem ser liberados por uma hora, meio período ou durante todo o dia?<br><br>É possível estabelecer um contrato ou acordo sobre o uso do tempo?<br><br>O processo requer a repetição de sessões? Como você lidará com o trabalho em turnos garantindo a continuidade?<br><br>Há tempo suficiente para o planejamento?<br><br>Aprendizagem experiencial requer mais tempo que leituras, o que é possível fazer no tempo disponível? |
| Espaço | Os espaços são adequados para as atividades de ensino?<br><br>Há a possibilidade de reserva de espaços adicionais se necessários? | Qual o grau de dificuldades para reservar os espaços (salas, laboratórios etc)?<br><br>Há flexibilidade para a movimentação do mobiliário?<br><br>Qual o espaço ideal para a capacitação? |

| | | |
|---|---|---|
| Materiais | Que materiais são necessários (projetor, tela, computador, vídeo, impressoras etc)?<br><br>Os recursos estão disponíveis ou você precisará adquiri-los? | O que é possível colocar no espaço disponível? É possível equipamento de projeção, por exemplo?<br><br>O que pode ser providenciado para substituir materiais indisponíveis ou inadequados para o espaço existente? |
| Capacidades (*Expertise*) | Que capacidades são necessárias (referente aos conteúdos, facilitação etc.)?<br><br>Quais capacidades encontram-se disponíveis? | Que capacidades são necessárias (referente aos conteúdos, facilitação etc.)?<br>Quais capacidades encontram-se disponíveis? |
| Finanças | Pagamentos de honorários são requeridos?<br><br>Será necessária a compra de materiais?<br><br>Há recursos orçamentários e financeiros? | Serão necessários recursos financeiros para pagar pessoal de apoio, contratar especialistas, comprar material, alugar salas e adquirir outros recursos necessários?<br><br>Há recursos orçamentários e financeiros?<br><br>Qual o recurso financeiro disponível e quem poderá prover o que ainda for necessário? |

A análise desse quadro reitera integralmente o plano logístico previsto dentro da fase de implementação do DSI, inclusive no que se refere ao papel estratégico da gestão operacional da capacitação. A fase requer a preparação da estrutura física e administrativa, além da alocação dos recursos didáticos exigidos pela proposta de ensino, de forma reflexiva e planejada.

Desse modo, a definição do local para o ensino deve ser compatível com a metodologia utilizada na capacitação. Cursos que utilizam dinâmicas com a movimentação dos aprendizes, ou a formação de equipes, devem ocorrer em espaços favoráveis de maneira a preservar o bem-estar do aprendiz e potencializar o seu rendimento na aprendizagem.

Locais inapropriados podem causar ruídos e provocar, por exemplo, a perda da concentração ou desinteresse ocasionado pelo desconforto físico. Deve-se, portanto, planejar antecipadamente os espaços necessários segundo os métodos e técnicas que serão adotados.

Tem-se como pressuposto que a definição dos recursos didáticos necessários para cada atividade, adequados à natureza do conteúdo, exige espaços adequados para que possam ser aplicados. Da mesma forma, é importante verificar a disponibilidade dos próprios recursos, pois eles podem não estar à mão no momento necessário.

Caso isso ocorra, e o professor não tiver acesso fácil a um projetor multimídia, por exemplo, precisará ser orientado a buscar outras maneiras de apresentação que viabilizem

o cumprimento dos objetivos traçados. Isto é, na definição das estratégias, é importante considerar a necessidade das adequações conjunturais.

Em suma, os coordenadores de ensino devem pensar o processo que conduzem e, por essa razão, não podem, na melhor das hipóteses, distanciar-se da compreensão das fases do DSI. O sistema de gerenciamento da execução, em verdade, deve contemplar todas as fases do desenho e a análise da coerência entre elas.

Por essa razão, é possível encontrar na bibliografia especializada e nos manuais do ramo, listas de verificação que não se restringem à mera checagem dos recursos mais instrumentais[15]. Nesse caso, o sistema de gerenciamento da execução contribui para o processo avaliativo, e o checklist faz indagações sobre fases preliminares do desenho instrucional.

Exemplo retirado de uma publicação do Intrahealth International (2012) pode tornar essa ideia um pouco mais clara. Para tanto, analise a lista de verificação que se segue.

**Checklist de Padrões de Ensino-Aprendizagem[16]**

**Área 1: Planejando as intervenções de Ensino-aprendizagem**

1. **A lacuna ou lacunas de desempenho** (necessidades de aprendizagem) para o qual/quais a intervenção de capacitação foi desenvolvida está/estão identificados;
2. **Os objetivos de aprendizagem** estão escritos de forma a responder as lacunas de desempenho;
3. **As melhores informações** disponíveis são utilizadas para a análise;
4. **Os *stakeholders*** estão identificados e envolvidos;
5. **Recursos** adequados para cumprir os objetivos de aprendizagem e responder às lacunas de desempenho estão identificados;
6. **O orçamento** está assegurado;
7. Informações sobre as **características dos aprendizes e ambiente de trabalho** são registradas e utilizadas;
8. Informações sobre **atribuições do trabalho e conhecimentos e habilidades essenciais** são registradas e utilizadas;

**Área 2: Desenvolvendo o currículo e os materiais**

9. Os **objetivos de aprendizagem** estão fundamentados em conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais. Os objetivos de aprendizagem incluem **desempenho, condição e critério**;
10. Uma **estratégia instrucional** é definida e incluiu os seguintes elementos relacionados aos objetivos da capacitação:

15. Para abordagem sobre vantagens e desvantagens de recursos instrucionais e problemas com a logística, sugerimos consultar o livro Training for Dummies (LAIRD, 2003), particularmente os capítulos 10 e 12, arrolado na bibliografia.
16. Adaptado de Training and Learning Standards: A checklist and Tool for Developing and Implementing High-quality Training and Learning Interventions. IntraHealth International (2012). O título original da lista de verificação é Training and Learning Standards Checklist. Optamos por utilizar a expressão processo de ensino-aprendizagem por julgarmos que ela responde adequadamente, em língua portuguesa, ao sentido que a expressão training and learning assume no texto.

Descrição do programa
Metas e objetivos de aprendizagem
Critérios de seleção dos participantes
Métodos de ensino-aprendizagem
Material didático
Métodos de avaliação
Duração do curso
Critérios de composição do curso (número de alunos, formadores, etc)
Planos de implementação, acompanhamento e avaliação

11. **Currículo e material de suporte** estão relacionados com as necessidades de aprendizagem e combinam com as estratégias de ensino;
12. ***Stakeholders*** são envolvidos para garantir a transferência da aprendizagem;
13. ***Copyright* e logotipos** atendem aos requisitos;

**Área 3: Preparando a Implementação das Intervenções de Ensino-aprendizagem**

14. **Preparativos logísticos** para a intervenção são providenciados com antecedência;
15. **Recursos de aprendizagem** (impressos, modelos, equipamento audiovisual, etc) estão prontos para o uso;
16. **Um plano de seleção e preparação dos facilitadores** é posto em prática;
17. **Mecanismos** são postos em prática para apoiar a **transferência da aprendizagem** no trabalho;
18. Para **situações que envolvam orientadores ou mentores**, as atividades foram planejadas e agendadas;

**Área 4: Implementando as Intervenções de Ensino-aprendizagem**

19. **Recursos de aprendizagem**, equipamentos e suprimentos estão disponíveis e são utilizados para os fins pretendidos;
20. **Arranjos logísticos** atendem as necessidades dos facilitadores e dos aprendizes;
21. **A tecnologia** requerida para implementar a intervenção de aprendizagem está disponível;
22. Registra-se o **envolvimento ativo** dos facilitadores e aprendizes no processo de ensino- aprendizagem;
23. **Conhecimentos e habilidades** são avaliados como planejados na estratégia instrucional;
24. **Aquisição de capacidades** é fundamentada em competências;
25. Todos os indivíduos envolvidos na capacitação **(facilitadores e aprendizes) recebem *feedback;***

**Área 5: Acompanhando os aprendizes**

26. Há um **plano de acompanhamento** efetivo ou em execução;
27. Mecanismos para o acompanhamento são integrados a um **sistema de supervisão**;
28. **Os aprendizes desenvolvem planos de ação** para aplicação da aprendizagem no trabalho;
29. Atualização de **informações e recursos de suporte ao desempenho no trabalho** são fornecidos;

Enap

**Área 6: Avaliando as Intervenções de Ensino-aprendizagem**

30. Há um **plano de avaliação** efetivo, que descreve o que será avaliado, como e onde, quando, quem e os recursos necessários;
31. A avaliação mostra ou demonstra como a intervenção de aprendizagem **afeta o desempenho dos aprendizes**;
32. Os relatórios de avaliação refletem os **resultados do programa**, que podem ser utilizados para a **tomada de decisões**;

**Área 7: Documentando ou Registrando as Intervenções de Ensino-aprendizagem**

33. **Um sistema** é utilizado para documentar e gerenciar informações sobre os aprendizes, facilitadores, recursos de aprendizagem, recursos logísticos e demais atividades de capacitação.

## 5.6 Experiência de Operacionalização da Capacitação na Enap

Os procedimentos da operacionalização da capacitação na Enap apresentam particularidades de acordo com a natureza dos eventos.

Por um lado, a Escola trabalha com diferentes modalidades de ensino e formatos de capacitação que afetam os procedimentos de trabalho no que se refere à implementação dos eventos. As modalidades de ensino são presencial e a distância; e formatos de capacitação são cursos de formação, formação continuada e educação continuada.

Por outro, nem sempre tais eventos são estabelecidos mediante a aplicação da lógica de planejamento e construção da solução de capacitação do DSI, particularmente no que se refere à fase de análise, e, em se tratando dos eventos de educação continuada, a maioria constitui ofertas de catálogo já estruturadas, ou seja, prontas para a entrega.

Ademais a Escola não possui um quadro próprio de planejadores instrucionais e docentes, reservando-se, no que se refere ao quadro dedicado ao ensino, às atividades essencialmente de coordenação técnica, que reúnem alguns procedimentos acadêmicos e várias obrigações de natureza administrativa.

Essas atividades envolvem, desde a formalização contratual de demandas, passando por providências de natureza logística, até atividades mais elaboradas a exemplo daquelas que envolvem a avaliação dos eventos.

Para apoiar o processo de gestão da operacionalização, ainda que não façam uso de um modelo padrão, os coordenadores de ensino da Escola lançam mão de listas de verificação.

Para ilustrar, apresentamos a seguir, a lista utilizada atualmente na Diretoria de Formação Profissional.

***Checklist* da Coordenação-Geral de Projetos Especiais (DFP/Enap)[17]**

17. Material obtido na Pasta Pública da Escola Nacional de Administração Pública (Enap, 2012).

| ACOMPANHAMENTO DE CURSOS<br>Coordenação-Geral de Projetos Especiais/DFP/ENAP | | |
|---|---|---|
| **Item** | **Descrição** | **Identificação do Curso**<br>**Situação**<br>**Pendente** **Pendente** |
| Formalização/ Contratação | Receber ofício do órgão com solicitação de curso/evento. | |
| | Encaminhar demanda para decisão da DFP e da Presidência/Enap. | |
| | Preparar minuta de oficio/ resposta da Enap ao órgão solicitante. | |
| | Encaminhar minuta de ofício/ resposta a DFP/Presidente Enap para aprovação e envio. | |
| | Elaborar proposta de curso. | |
| | Elaborar orçamento de curso. | |
| | Solicitar análise a aprovação da proposta e do orçamento de curso. | |
| | Solicitar abertura de processo e incluir documentos. | |
| | Acompanhar processo de formalização/contratação (parecer jurídico, aprovação etc). | |
| | Solicitar ao órgão o envio de cópia do empenho e de publicação no Diário Oficial da União. | |

Enap

| | | |
|---|---|---|
| Planejamento Pedagógico | Planejamento Pedagógico | |
| | Elaborar regulamento do curso e verificar necessidade de publicação. | |
| | Elaborar programa do curso. | |
| | Elaborar formulário de avaliação de reação | |
| | Solicitar aos docentes o material didático- pedagógico. | |
| | Preparar apostilas do curso | |
| | Verificar necessidade de abertura de ambiente virtual de aprendizagem. | |
| Logística | Consultar e confirmar reserva de salas (aula, coffee-break, laboratório etc). | |
| | Informar à equipe sobre eventos arrumação/formato das salas reservadas. | |
| | Verificar necessidade de cerimônia de abertura e solicitar apoio logístico. | |
| | Solicitar, se for o caso, alojamento para alunos | |
| | Solicitar, se for o caso, coffee-break. | |
| | Solicitar, se for o caso, almoço. | |
| | Solicitar material de apoio docente (cartelas coloridas, canetas, blocos etc). | |
| | Solicitar equipamentos (computador com rede, microfones, flip-chart, projetor, painéis etc). | |
| | Solicitar gravação de vídeo e/ou áudio. | |
| | Solicitar, se for o caso, recepcionista. | |
| | Revisar, com antecedência, solicitação de espaços, serviços e equipamentos. | |

| | | |
|---|---|---|
| Contratação de Docentes | Consultar banco de colaboradores Enap e contatar/ enviar convite aos docentes | |
| | Elaborar, se for o caso, projeto básico de contratação de docentes | |
| | Elaborar, se for o caso, justificativa de inexigibilidade de docentes | |
| | Solicitar contratação de docentes | |
| | Solicitar, se for o caso, passagens aéreas e diárias | |
| | Solicitar alojamento para docente. | |
| | Verificar a necessidade de declaração aos colaboradores | |
| | Solicitar confecção da declaração do docente | |
| Secretaria do Evento | Cadastrar turma no sistema WebCEF | |
| | Enviar convite aos alunos para matrícula. | |
| | Monitorar matricula dos alunos. | |
| | Solicitar confecção de certificados dos alunos. | |
| | Solicitar lista de frequência, entrega de material e de certificado. | |
| | Enviar aos participantes informações úteis sobre Enap. | |
| Comunicação e Editoração | Preparar texto para divulgação no sítio Enap. | |
| | Solicitar criação de imagem do evento. | |
| | Solicitar confecção de crachás especiais. | |
| | Solicitar capas especiais para apostilas e Programas. | |
| | Solicitar visor para pastas. | |
| | Solicitar visor para pastas. | |
| | Solicitar cartaz de sinalização | |
| | Solicitar banner. | |
| | Solicitar fotografias. | |

Enap

Enap

**Durante o evento**

| ACOMPANHAMENTO DE CURSOS<br>Coordenação-Geral de Projetos Especiais/DFP/ENAP | | | |
|---|---|---|---|
| **Item** | **Descrição** | **Descrição Identificação do Curso** | |
| | | **Identificação do Curso** | |
| | | **Pendente** | **Concluído** |
| Diversos | Verificar oferta de água e cafezinho para alunos e docentes. | | |
| | Entregar certificado aos alunos no último dia do curso | | |
| | Aplicar e receber avaliação de reação dos alunos. | | |
| | Verificar liberação de senhas *Wi-fi* para uso de *notebooks*. | | |
| | Verificar oferta de *coffee-break* e/ou almoço. | | |
| | Verificar organização/ arrumação das salas. | | |
| | Verificar funcionamento dos equipamentos (computador, projetor, sonorização etc). | | |
| | Preparar balcão de entrega de material. | | |

**Após o evento**

| ACOMPANHAMENTO DE CURSOS<br>Coordenação-Geral de Projetos Especiais/DFP/ENAP | | | |
|---|---|---|---|
| **Item** | **Descrição** | **Descrição Identificação do Curso** | |
| | | **Identificação do Curso** | |
| | | **Pendente** | **Concluído** |
| Diversos | Tabular as avaliações de reação. | | |
| | Solicitar e acompanhar processo de pagamento de docentes. | | |
| | Preparar relatório de avaliação final do curso. | | |
| | Enviar relatório aprovado ao órgão demandante. | | |
| | Solicitar, quando for o caso, envio de fatura ao órgão. | | |
| | Após pagamento, solicitar encerramento do processo. | | |

Enap