

Enap

Enap

Enap

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

Curso cedido pela Fundação CEDDET, Espanha, para a Enap em 2013. Tradução realizada pela Enap. Diagramação realizada no âmbito do acordo de Cooperação Técnica FUB/CDT/Laboratório Latitude e Enap.



Atribuição – Uso Não Comercial – Não a Obras Derivadas (by-nc-nd)

Este documento está sob licença Creative Commons Atribuição – Uso Não Comercial – Não a Obras Derivadas. É permitido copiar, distribuir e comunicar publicamente esta obra sempre e desde que reconhecida a autoria e sem fins comerciais. Mais informações sobre as licenças Creative Commons estão disponíveis em <http://www.creativecommons.org.br/as-licencas/>.

bullets projetados freepik.com

© Enap, 2015

Enap - Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Comunicação e Pesquisa

SAIS – Área 2-A – 70610-900 — Brasília, DF

Telefone: (61) 2020 3096 – Fax: (61) 2020 3178

SUMÁRIO

1. Introdução	5
2. Diagnóstico da Organização	6
2.1.1. <i>Técnicas e ferramentas para fazer o diagnóstico</i>	6
2.2.1. <i>Requisitos de formação</i>	17
2.2.2. <i>Análise das competências; Determinação das necessidades de formação</i>	20
3. Desenho de um Projeto de Formação <i>On-Line</i>	21
3.1. Identificação e Fundamento do Projeto	22
3.2. Objetivos e Metas do Projeto	24
3.3. Conteúdos do Projeto	25
3.4. Ações de Formação	26
3.5. Meios e Recursos	29
3.5.1. <i>Viabilidade do projeto</i>	31
3.5.2. <i>Gestão econômica</i>	31
3.6. Avaliação	33
4. Execução	34
5. Avaliação do Projeto de Formação <i>On-Line</i>	35

- **Entrevistas:** são conversas entre pessoas com um objetivo determinado; no nosso caso, coletar informação. Geralmente já estão estruturadas e planejadas, ou seja, haverá, previamente definidos, os objetivos planejados num guia ou num questionário estruturado, além de já estar preparado o sistema de coleta dessa informação. O entrevistador deve começar seu trabalho explicando claramente qual é seu objetivo e persuadir o entrevistado sobre a necessidade de sua colaboração com a finalidade de gerar uma situação de empatia.
- **Reunião de grupo ou grupo de discussão:** se realizará com representantes dos diferentes postos ou níveis profissionais. Nesse caso, é importante que estejam representados todos os níveis e que as pessoas que participem tenham conhecimento das necessidades do grupo que representam. Podem ser seguidas duas estratégias: formar grupos em que estejam representados todos os níveis ou categorias afetados, assim como os diferentes departamentos, onde obtemos informações genéricas; ou formar grupos por níveis profissionais e por departamentos das organizações.
- **Observação direta:** consiste no estudo de condutas. São úteis para avaliar comportamentos ou atitudes, porém a desvantagem é a influência sobre a atitude dos indivíduos, que será afetada quando eles se sentirem observados. Por exemplo, pode-se realizar uma observação sistematizada do pessoal enquanto estão trabalhando em seu local de trabalho. Uma técnica utilizada que engloba a observação é a técnica dos **grupos de trabalho**, que consiste em organizar grupos que, mediante a discussão, revelam opiniões sobre os temas existentes.
- **Análises documentais:** consiste na coleta de dados e na análise dessa coleta a partir de informações escritas disponíveis da instituição (por exemplo, dados econômicos, normas de funcionamento interno, etc.).

Para analisar os dados, existem várias técnicas, resumidas a seguir:

1. **Diagrama Causa-Efeito ou Diagrama Espinha de Peixe:** é uma forma de organizar e apresentar as diferentes teorias propostas sobre as causas de um problema. É composto por um quadro (**cabeça**), uma linha principal (**coluna vertebral**) e 4 ou mais linhas que saem da linha principal formando um ângulo aproximado de 70º (**espinhas principais**). Estas últimas possuem, por sua vez, duas ou três linhas inclinadas (**espinhas**), e assim sucessivamente (**espinhas menores**), conforme necessário. Exemplo:

1. A **avaliação inicial**, que tem uma finalidade diagnóstica e de identificação de necessidades, que já realizamos para definir o projeto de formação *on-line*.
 2. A **avaliação processual** é a que se produz durante o processo de formação e nos dá as referências de como se está realizando a aprendizagem, não apenas com uma intenção avaliativa, mas, sobretudo, de ajuda e assistência nos momentos em que se possam produzir dúvidas ou bloqueios. Os elementos verificados nessa fase seriam uma primeira avaliação das reações do participante diante da formação (nível 1) e do grau de aprendizagem alcançado (nível 2), como também a análise da adequação dos objetivos e os recursos de formação (contexto e *input* de avaliação).
 3. A **avaliação final** pretende comprovar o nível de consecução dos objetivos marcados inicialmente, uma vez finalizado o processo de ensino-aprendizagem. Faz referência aos resultados imediatos obtidos. Os elementos como reações, aprendizagens, objetivos e recursos serão avaliados em um estado final, para detectar o grau de consecução alcançado em cada um deles.
 4. A **avaliação de longo prazo** se realiza posteriormente (após 3-6 meses, por exemplo), certo tempo após a finalização da formação, e pretende detectar os efeitos reais da formação, assim como a utilização da aprendizagem no posto de trabalho (nível 3), os efeitos em seu departamento (nível 4) e os efeitos gerais na organização (nível 5).
- Os instrumentos da avaliação: **COMO** se realiza a avaliação?

Seguindo o modelo de Hamblin (1974, p. 124), sugerimos um conjunto de técnicas de avaliação selecionadas em função dos elementos que se avaliam:

- ✓ No **nível 1**, no qual o principal objetivo é avaliar a reação dos participantes diante da formação, utilizam-se técnicas como questionários ou entrevistas, tanto individuais como coletivas, discussão em grupo, relatórios dos participantes, etc.
- ✓ No **nível 2**, relacionado à avaliação de competências adquiridas (conhecimentos, habilidades e atitudes), é possível empregar uma grande variedade de técnicas. Dentre elas destacaremos as seguintes: controles ou testes durante o processo; testes ou exames finais; projetos; situações de teste e estudo de casos; participação em debates e discussões durante o processo de formação; emprego de escalas de diferencial semântico (antes, durante e depois da formação), para medir a mudança de atitudes nos participantes, etc.
- ✓ No **nível 3**, requer-se a avaliação das possíveis melhoras experimentadas na atividade laboral. Quando se formam trabalhadores e se valorizam destrezas manuais, é mais simples; porém, em escalas hierárquicas superiores, nas quais as tarefas estão menos delimitadas, é mais complicado realizar essa avaliação.

Talbot e Ellis (1969:, p. 148) propõem uma técnica para avaliar o nível de execução no local de trabalho:

A curva de aprendizagem. “[...] pode ser realizada aplicando aqueles sistemas de medida do nível de execução que se adequem ao trabalho em sua realização habitual. Para uma correta avaliação, é fundamental que os dados sobre o nível de execução do participante sejam coletados periodicamente; paralelamente tem que se relacionar aos tempos de execução para poder elaborar uma curva de aprendizagem por cada participante”.

Outros instrumentos que complementam esse tipo de avaliação podem ser a coleta da opinião do supervisor sobre o nível de execução do participante antes e depois da formação; a lista de atuações prioritárias, que se traça para

