Enap Escola Nacional de Administração Pública

Desenho de Cursos: introdução ao modelo ADDIE

Módulo 4 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

José Mendes de Oliveira

Márcia Csik

Paulo Marques

Planejador Educacional

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

1 - Introdução **4**

2 - Gestão Escolar **4**

3 - Gestão Escolar nas Escolas de Governo **5**

4 - A Gestão do DSI **6**

5 - Operacionalização da Capacitação **8**
5.1 Sistema de gerenciamento da capacitação *9*
5.2 Lista de verificação *9*

6 - Experiência de Operacionalização da Capacitação na Enap **14**

4ª Fase do DSI: Implementação

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.

2 - Gestão Escolar

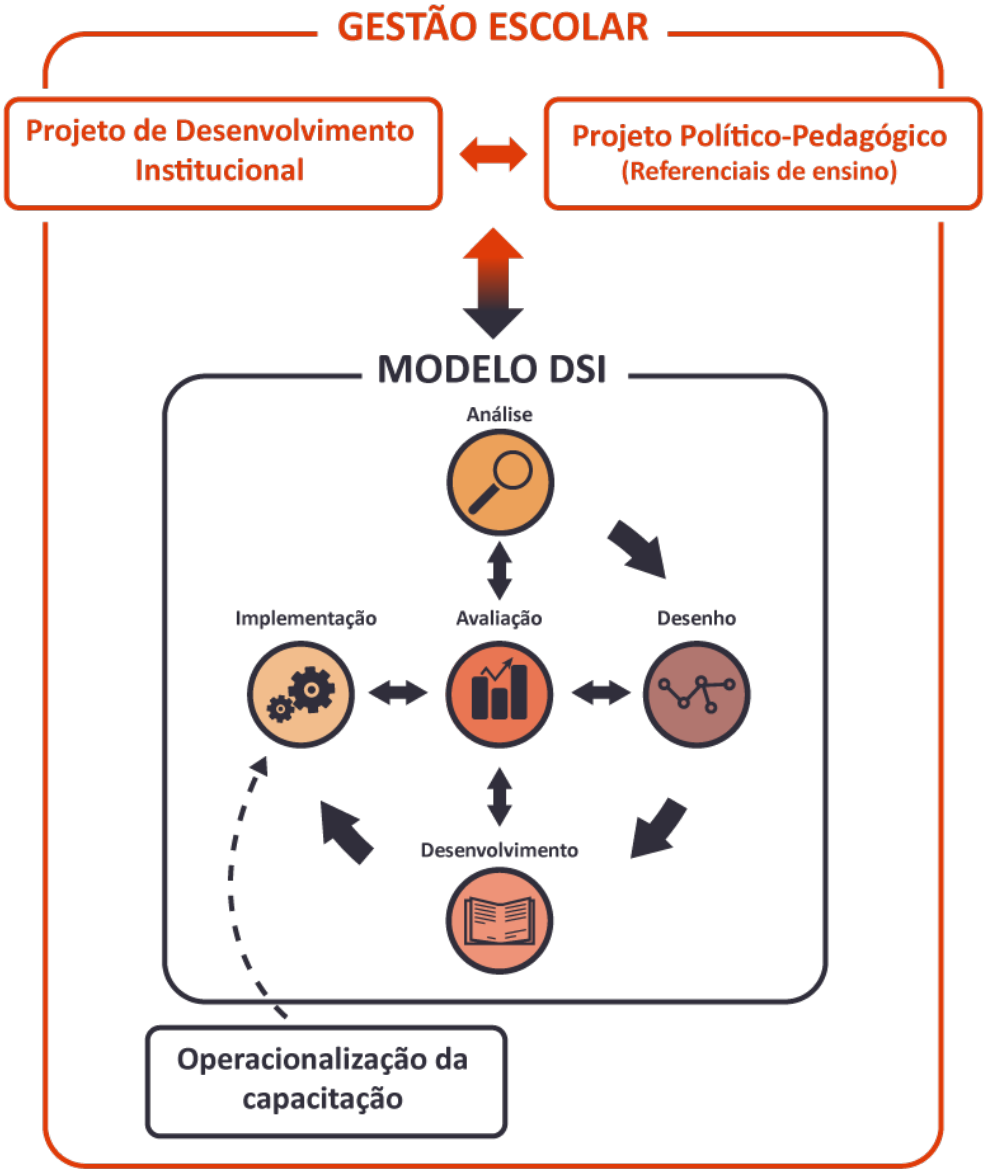
No campo da educação convencional, a gestão escolar constitui um conceito estratégico. Ela envolve a mobilização articulada dos recursos materiais e das capacidades humanas em função da efetividade dos processos socioeducacionais De acordo com Heloísa Lück, a gestão escolar pode ser entendida nos seguintes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



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.

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. Previsão de uso de recursos humanos. Previsão de prazos. Previsão de eventos críticos.	Planilhas Pessoas. Recursos financeiros. Equipamentos. Salas e serviços. Datas.	Relatórios de orçamento. Relatórios de Atividades. Relatório dos prazos. Outros relatórios.
Quando as atividades devem ser executadas?	Antes do projeto começar. À medida que mudanças ocorrem no projeto.	Um pouco antes de começar o projeto. 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 - 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.

5.1 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?

5.2 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

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? 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? É possível estabelecer um contrato ou acordo sobre o uso do tempo? O processo requer a repetição de sessões? Como você lidará com o trabalho em turnos garantindo a continuidade? Há tempo suficiente para o planejamento? 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? Há a possibilidade de reserva de espaços adicionais se necessários?	Qual o grau de dificuldades para reservar os espaços (salas, laboratórios etc)? Há flexibilidade para a movimentação do mobiliário? Qual o espaço ideal para a capacitação?

Materiais	Que materiais são necessários (projetor, tela, computador, vídeo, impressoras etc)? Os recursos estão disponíveis ou você precisará adquiri-los?	O que é possível colocar no espaço disponível? É possível equipamento de projeção, por exemplo? 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.)? Quais capacidades encontram-se disponíveis?	Que capacidades são necessárias (referente aos conteúdos, facilitação etc.)? Quais capacidades encontram-se disponíveis?
Finanças	Pagamentos de honorários são requeridos? Será necessária a compra de materiais? 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? Há recursos orçamentários e financeiros? 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

Enap

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.

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 Coordenação-Geral de Projetos Especiais/DFP/ENAP		
Item	**Descrição**	**Identificação do Curso** **Situação** **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 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 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