

Gestão de processos em projetos de capacitação

VERA LÚCIA VICCHIARELLI

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - SP - Brasil
vicchiarelli.vera@gmail.com

ELIANE ANTONIO SIMÕES

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - SP - Brasil
eliane@iqeduc.com.br

HELENA GEMIGNANI PETEROSSO

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - SP - Brasil
helenamestrado@centropaulasouza.sp.gov.br

Resumo - O objetivo deste trabalho é apresentar um modelo de gestão de processos para o Centro de Capacitações de uma Instituição de Ensino Profissional (CETEC) na busca da eficácia nas realizações dos projetos propostos. A funcionalidade desse centro depende da alocação dos especialistas designados para desenvolverem projetos previamente aprovados e como a cultura organizacional do CETEC se mostra em construção, verifica-se a existência de hábitos empíricos e pouco normativos, resultando numa estrutura que não oferece confiança aos propositores de projetos. A linha de investigação científica e os instrumentos que se utilizou para o embasamento se deram pela observação do pesquisador, análise documental e a aplicação de um questionário. Propõe-se um modelo de gestão a partir de um *check-list*, a ser seguido antes, durante e após a finalização dos projetos no intuito de abarcar as diferentes etapas que se constitui um procedimento de capacitação e oferecer segurança ao especialista na conclusão.

Palavras-chave: Gestão, Procedimentos, Check-list, Capacitação, Modelo de Gestão.

Abstract - *The objective of this paper is to present a model of management of processes for the Training Center of an Institution of Vocational Education (IEF) in the pursuit of efficiency of the achievements of the projects proposed. The functionality of this center depends on the allocation of the designated experts to develop projects previously approved and as organizational culture of the IEF is shown under construction, there is the existence of some normative and empirical habits, resulting in a structure that provides no confidence to the project proponents. The line of scientific research and the instruments that are used for the foundation is given by researcher observation, document analysis and a survey. It is proposes a management model from a checklist to be followed before, during and after completion of the projects in order to cover the various steps that*

constitute a training program and provide security to the specialist in the conclusion.

Keywords: *Management, Procedures, Checklist, Training, Management Model.*

1. Introdução

O que mobiliza um investigador na construção de um trabalho de pesquisa é o desejo de responder os seus questionamentos de forma eficaz.

Neste trabalho, concentram-se esforços para identificar a forma de gestão de processos que se utiliza atualmente em um centro de capacitações de uma instituição de ensino profissional (CETEC), onde se verifica alguns projetos que não atendem seus objetivos ou ainda que utilizam mais recursos dos que efetivamente necessários. Nesses termos, o desperdício de tempo e o gasto de energia são fatores que elevam o tempo de execução destas atividades.

Acredita-se que a gestão dos processos se inicia na recepção do integrante à equipe podendo, em muitos casos, ser um ingresso por períodos pré-determinados quanto ao número de horas semanais dedicadas ao trabalho.

Porém, observa-se que a forma de inserção de um novo integrante aos processos e procedimentos da gestão do CETEC não viabiliza a máxima eficiência deste profissional.

Neste contexto, o bom relacionamento entre os integrantes da equipe é fundamental, principalmente pelos membros mais antigos terem conhecimento dos procedimentos que garantem o bom funcionamento e desenvolvimento dos projetos propostos e do centro como um todo.

Norteados a pesquisa e compreendendo a objetividade necessária às realizações das ações dos personagens que compõem a equipe de trabalho é que se apresenta uma proposta de um modelo gestor, que poderá agregar valor aos resultados dos projetos do CETEC.

A partir das necessidades de concretização dos projetos, a gestão de pessoas e equipes se torna a fase chave de todo o processo construtivo.

Associando a ação efetiva da equipe orientada, com engajamento para a obtenção de resultados satisfatórios nas organizações, propõem-se um procedimento gestor que pode ser capaz de oferecer suporte para os processos de gestão de projetos do CETEC.

Cabral (2007) define a gestão como um processo em que há interdependência entre a dimensão objetiva e a subjetiva na administração e na estratégia, o poder formal e o informal na cultura e na práxis organizacional e verifica-se que no ambiente que se tem como estudo, não há procedimentos que informem a qualquer dos integrantes as ações de cada área do CETEC. Ao iniciar as atividades nesse departamento se faz necessário o conhecimento prévio da interligação necessária com outros departamentos e ao próprio núcleo onde está alocado.

A elaboração e sugestão de um processo de sistematização destes procedimentos poderão colaborar com a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos interna e externamente além de contribuir com o setor financeiro, dependente da velocidade das informações pós-capacitação, completando as ações de ressarcimento do docente.

As contribuições que se espera oferecer dizem respeito à forma de condução dos processos para o CETEC, propondo-se uma facilidade desde a familiarização com a rotina, integração aos departamentos do centro, definição da responsabilidade do novo integrante como coordenador do seu componente curricular, formato exigido para o desenvolvimento das suas atividades dentro de um cronograma e formas de se conhecer o nível de satisfação do público externo e interno envolvidos nas ações de suporte, após a realização dos seus projetos.

2. Referencial Teórico

Por definição, Projeto é um esforço temporário para criar um produto, serviço ou resultado único. A partir deste conceito, define-se que existe um tempo hábil para a realização da atividade, sendo formatada com começo, meio e fim, com algo a ser gerado ou produzido em sua conclusão.

O CETEC propõe uma funcionalidade com a alocação dos especialistas em seus postos de trabalho designados para desenvolverem seus projetos previamente aprovados. Por essa visão é possível compreender que para cada especialista, demanda-se uma carga horária para a realização do projeto aprovado.

A rotina do CETEC é formada não só por operações repetitivas, mas também ações inéditas ou específicas somente àquele especialista. Ações desta natureza ampliam a possibilidade de erro impedindo que se assegure o desenvolvimento com sucesso do projeto.

Apesar das diferentes áreas de trabalho, não há garantias de que um mesmo tema seja proposto por um especialista de outra área, tendo em vista que o volume de projetos foi amplificado pela demanda de novos cursos inseridos na instituição de ensino. Dessa forma, são necessárias ações que buscam identificar os itens convergentes sem que haja maior burocracia e lentidão. Tem-se que, neste ponto, tratar da possibilidade de mudança da cultura organizacional.

Segundo Chiavenato (2004), cultura organizacional ou cultura corporativa são conjuntos de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhadas por todos os membros de uma organização.

Neste contexto, entende-se que a cultura organizacional do CETEC se mostra em construção. Deve-se passar dos hábitos empíricos e pouco normativos para uma estrutura mais meticulosa e que possa ofertar mais confiança aos especialistas propositores de projetos.

Tratar de gestão de pessoas remete a conceitos gerenciais de cooperação onde as atuações em conjunto e constitui a força de realização das metas.

Segundo Gil (2008) as empresas vêm sofrendo desafios organizacionais em se ajustar ao desenvolvimento tecnológico. As adequações tecnológicas impõem um ajuste pessoal de quem opera a “máquina” e também requer uma adequação estrutural para atender as necessidades que surgiram com o advento desta tecnologia disponível.

A organização das atividades também deve passar por um processo de adequação onde se releva o que é primordial para o bom funcionamento dos setores envolvidos, contando com o conforto humano em desenvolver suas atividades.

Segundo Keeling (2006) destacam-se algumas características e benefícios da gestão de projetos como: simplicidade de propósito onde o que se deseja pode

ser facilmente entendido; clareza de escopo onde a descrição das partes do projeto pode ser feita em poucos termos; controle independente, pois o projeto pode ser protegido de flutuações que afetariam suas operações de rotina e facilidade de medição e ainda o andamento do projeto pode ser medido por meio de comparação com metas e padrões definidos de desempenho.

Em consonância com o autor, a proposta de modelo gestor caminha na linha da simplicidade e da potencialização de cada etapa a ser seguida no desenvolvimento de cada operação.

As concepções clássicas de gestão, a existência de um modelo colabora com a planificação das atividades de produção, ou seja, todas as tarefas devem estar devidamente planejadas para serem executadas. Segundo Fischer (2002) existe quatro marcos dos modelos de gestão de pessoas: modelo clássico, modelo motivacional, modelo estratégico e modelo competitivo.

Nas busca de modelos já conhecidos como embasamento para uma proposta que seja adequada à realidade CETEC, um quadro comparativo foi gerado, conforme aponta o Quadro 1, abaixo.

Quadro 1 – Modelos de Gestão de Pessoas

| MODELO | CLÁSSICO | MOTIVACIONAL | ESTRATÉGICO |
|------------------|--|--|----------------------------------|
| Foco | Hierarquia | Normatização: atender aos Procedimentos | Sistema Homem -Processos |
| Principais Ações | Tarefa x operação Tarefas eficientes Produtividade Padronização | Grupo Função xRelações Vestir a camisa Clima organizacional | Automação Presença do cliente |

Evidencia-se que no modelo clássico o colaborador possui uma divisão de tarefas sistemática e segue a fórmula da hierarquização; já no modelo motivacional trata-se de focar na normatização e na execução onde o colaborador agrega valor às produções. Em períodos em que não há mão de obra suficiente, os procedimentos se fazem importantes para atender a produção exigida pelo mercado consumidor; no modelo estratégico a organização interage com o ambiente interno e externo, os clientes possuem papel mais ativo, as produções atingem altos índices e a automação das linhas de produção favorece a oferta de produtos.

A partir desta análise, propõe-se a pesquisa com os coordenadores da CETEC com a finalidade de encontrar elementos que possam contribuir para a identificação de melhores formatos de ação chegando a um formato simplificado.

3. Metodologia

A linha de pesquisa e os instrumentos que se utilizou para o embasamento se deram pela observação do pesquisador, análise documental e aplicação de um questionário.

A pesquisa foi realizada no CETEC, órgão que trabalha com o desenvolvimento de projetos de capacitação para atualização docente dos cursos

existentes em uma instituição de ensino profissional (IEP). Um questionário foi entregue pessoalmente a 22 dos coordenadores presentes no momento da pesquisa, obtendo-se um retorno de 10 questionários respondidos.

Enquanto objetivo, construir um procedimento gestor para a obtenção da eficácia no CETEC não propõe a ampliação dos processos burocráticos e sim sua otimização e preenchimento onde houver falhas.

O procedimento gestor de equipes sugerido pode ser adequado e viável à obtenção da eficácia em todas as etapas do projeto até a realização das capacitação, incluindo o sucesso pedagógico proposto por melhorias no aprendizado. O modelo de questionário pode ser visto no Quadro 2 abaixo.

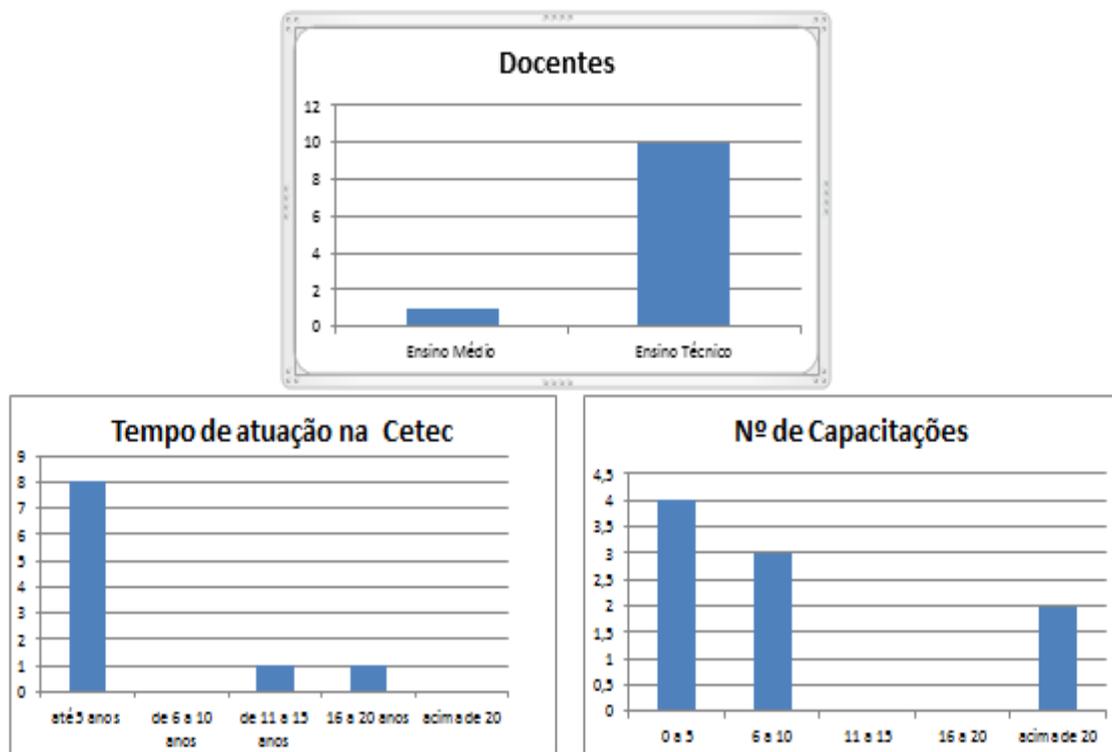
Quadro 2 - Modelo de questionário

| |
|---|
| <p>MBA em GESTÃO DE PROJETOS</p> <p><u>Questionário Avaliativo para Pesquisa do Processo de Gestão de Equipes de acordo com PMBOK</u></p> <p>1. Qual a área que atua sendo responsável por projetos na Cetec? () Técnico () Médio</p> <p>2. Qual o tempo de trabalho na Cetec Capacitações? () Anos / quantos _____ () Meses / quantos _____</p> <p>3. Quantas capacitações já realizou? _____</p> <p>4. Como faria a avaliação de sucesso das suas capacitações? () Presença de público docente () O que foi apresentado aos docentes () O que foi aplicado pelo docente em seu retorno à unidade () Outro _____</p> <p>5. Como faria a avaliação de insucesso de alguma capacitação? _____</p> <p>6. Neste processo utilizado hoje, o que você considera:</p> <p>a) Funcional – _____</p> <p>b) Não Funcional – _____</p> <p>c) O que você acredita ser necessário para melhorar – _____</p> <p>d) O que seria desnecessário neste processo – _____</p> <p>7. Sugestões _____</p> |
|---|

4. Resultados e Discussão

Apresenta-se na figura 1, as respostas obtidas com a aplicação do questionário entregue aos coordenadores de projetos referentes à área de atuação, tempo que desenvolve trabalhos na CETEC e número de Capacitações realizadas.

Figura 1 – Respostas dos Coordenadores de Projetos do CETEC - à área de atuação, tempo que desenvolve trabalhos e número de capacitações realizadas



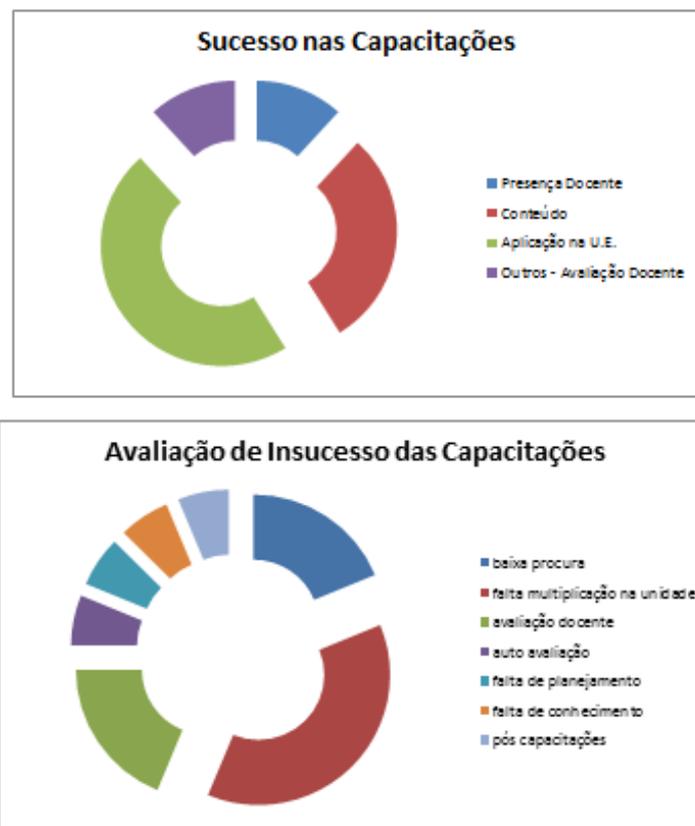
Observa-se que a maior contribuição apresenta-se com os docentes coordenadores do ensino técnico. Outro elemento significativo é o tempo em que estes docentes coordenadores atuam na CETEC, ou seja, à medida que novos cursos foram surgindo, a necessidade de novos coordenadores de projetos em consonância com as novas atividades profissionais que a instituição passou a oferecer também foi aumentada. No movimento de realização de capacitações também se percebe em crescimento.

Apresenta-se a figura 2, as respostas obtidas com a aplicação do questionário entregue aos coordenadores de projetos referentes ao sucesso e ao insucesso das capacitações.

Observa-se que o sucesso das capacitações se dá quando a presença docente é satisfatória, atingindo os números exigidos pelos projetos propostos e quando as avaliações que cada coordenador oferece aos seus docentes presentes, em relação ao conteúdo oferecido, a aplicação destes conteúdos nas unidades de ensino e docente responsável pela capacitação.

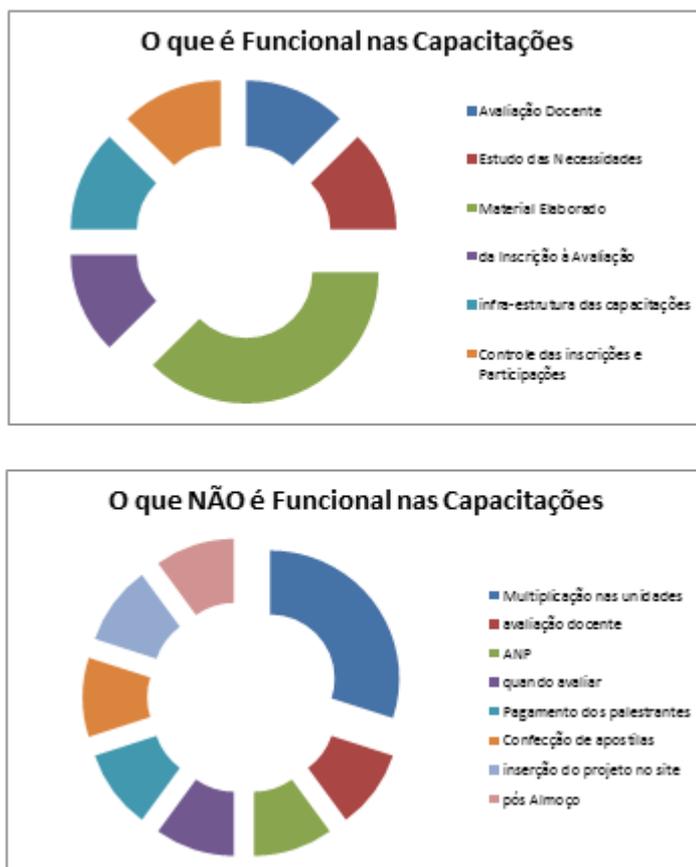
Já a avaliação de insucesso das capacitações observa-se elementos que apontam para possíveis falhas ou necessidades de implantação de procedimento que minimize ou neutralize as ações indicadas.

Figura 2 – Respostas dos Coordenadores de Projetos do CETEC -ao sucesso e ao insucesso das capacitações



Apresenta-sena figura 3, as respostas obtidas com a aplicação do questionário entregue aos coordenadores de projetos referentes ao que consideravam funcional e não funcional nas capacitações.

Figura 3 – Respostas dos Coordenadores de Projetos do CETEC - funcional e não funcional nas capacitações



Observa-se que muitos dos itens identificados na figura 2 se repetem na figura 3, porém de outra forma. Comparando-se as figuras 2 e 3 nos itens que se considera sucesso e o que é funcional nas Capacitações, pode-se verificar que dois elementos se repetem em ambas as figuras, dando enfoque para a avaliação docente e o conteúdo apresentado na capacitação.

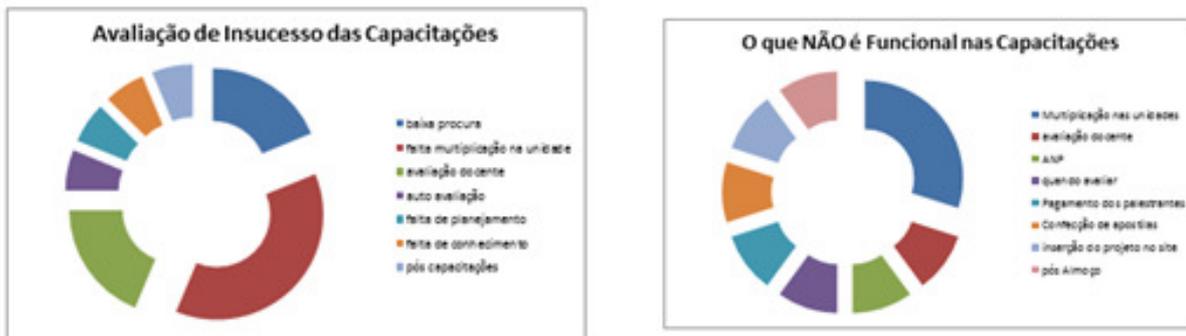
Figura 4 –Comparativo entre Sucesso e o que é Funcional nas capacitações



Já a análise da figura 5, dois elementos se repetem em outro contexto, demonstrando uma preocupação com a avaliação docente e a multiplicação dos conteúdos nas unidades de ensino.

Dessas avaliações, observam-se elementos que apontam para possíveis falhas ou necessidades de implantação de procedimento que minimize ou neutralize as ações não desejadas e amplifiquem as ações consideradas necessárias. A partir dessas análises e da revisão bibliográfica, viabiliza-se a criação de um *check-list* objetivando uma sequência de procedimentos para aumentar a eficácia na realização dos projetos.

Figura 5 –Comparativo entre Insucesso e o que NÃO é Funcional nas capacitações



A realização deste trabalho se deu a partir de 22 coordenadores pesquisados onde 45,5% (n = 10) devolveram o questionário preenchido. Dos 10 (dez) coordenadores, 08 (oito) possuem tempo de atividade no CETEC de até cinco anos com quantidade de capacitações realizadas suficientes para se perceber elementos que fazem diferença na realização das mesmas e sugerir melhorias, conforme figura 6.

Figura 6 –Propostas de Melhorias sugeridas pelos Coordenadores de Projetos do CETEC



Pode-se observar pela figura 6, que são sugeridos nove itens como melhoria elencados a partir das vivências nas capacitações. Para cada item, deriva-se um leque de possibilidades de apontamentos realizáveis em processo para garantir a eficácia das capacitações.

Dessas constatações e considerando-se os três modelos de gestão de pessoas apresentados, propõe-se a construção de um modelo que se denomina Orgânico.

Esta denominação dá-se pela adaptação conceitual utilizada em arte e design onde as formas orgânicas buscam harmonia com as ações humanas resultando em eficiência e satisfação. Em um projeto isso significa a busca da eficiência, seja aproveitamento espacial, de materiais ou de tempo de realização de projeto.

O foco se encontra no dinamismo enquanto processo que determina a realização dos projetos e busca a sinergia entre as várias equipes internas e externas objetivando o sucesso da capacitação em sua máxima eficácia.

Dessa forma, elabora-se outro quadro comparativo, acrescentando-se um novo modelo, o Orgânico (Quadro 3).

Quadro 3–Comparativo entre modelos de gestão de pessoas

| MODELO | CLÁSSICO | MOTIVACIONAL | ESTRATÉGICO | ORGÂNICO |
|---------------------|--|--|----------------------------------|--|
| Foco | Hierarquia | Normatização: atender aos Procedimentos | Sistema Homem -Processos | Movimento e dinamismo Otimizando o tempo |
| Principais Ações | Tarefa x operação Tarefas eficientes Produtividade Padronização | Grupo Função xRelações Vestir a camisa Clima organizacional | Automação Presença do cliente | Sinergia Ambiente x soluções Atender necessidades interna e externa Atendimento pós capacitação |

A partir dos modelos verificados e propostos, elabora-se um check-list dentro do conceito orgânico para elencar ao especialista, um roteiro de ações de verificação do andamento do processo, antes, durante e após a finalização dos projetos. Orgânico, pois objetiva-se o dinamismo e sinergia como formas de lidar com os diferentes setores envolvidos de características específicas de gestão promovendo o cumprimento total de cada etapa do procedimento. Dessa forma, este modelo foi pensado para abarcar as variáveis, conforme quadro 4 a seguir.

Quadro 4 –Check-list om adoção do modelo orgânico de gestão de pessoas

| PROPOSTA DE CHECK LIST – Coordenação de Projetos CETEC | | | | | | | | | |
|---|---------------------------------|--|--|---------------------------------|--|--|----------------------------------|--|--|
| Identificação do Projeto após aprovação no SAEP (código e nome) | | | | | | | | | |
| Identificação do Coordenador Responsável | | | | | | | | | |
| Identificação do Coordenador Co-Responsável | | | | | | | | | |
| Data prevista para a realização | | | | | | | | | |
| Local previsto para a realização | | | | | | | | | |
| ATIVIDADES | PERÍODO DE ELABORAÇÃO DO EVENTO | | | PERÍODO DE REALIZAÇÃO DO EVENTO | | | PERÍODO PÓS-REALIZAÇÃO DO EVENTO | | |
| Previsão de local | | | | | | | | | |
| Previsão de data | | | | | | | | | |
| Solicitação de palestrante | | | | | | | | | |
| Previsão nº de docentes | | | | | | | | | |
| Previsão de período | | | | | | | | | |
| Previsão de alimentação | | | | | | | | | |
| Previsão de transporte | | | | | | | | | |
| Previsão de transporte especial | | | | | | | | | |
| Elaboração de conteúdo | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| Confirmação de local | | | | | | | | | |
| Confirmação de data | | | | | | | | | |
| Confirmação de palestrante | | | | | | | | | |
| Confirmação nº de docentes | | | | | | | | | |
| Confirmação de período | | | | | | | | | |
| Confirmação de alimentação | | | | | | | | | |
| Previsão de transporte | | | | | | | | | |
| Confirmação de transporte especial | | | | | | | | | |
| Finalização de conteúdo | | | | | | | | | |
| Envio de informes | | | | | | | | | |
| Solicitação de reembolso diária | | | | | | | | | |
| Logística de assessoria/ equipamentos | | | | | | | | | |
| Solicitação Pro Labore Palestrante | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| Calendário de visita U.E. | | | | | | | | | |
| Verificar Multiplicadores nas U.E. | | | | | | | | | |
| Solicitar relatórios das U.E. | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

5. Conclusão

A proposta de sugestão de um modelo de gestão para o CETEC está ligada à proposição de melhoria e busca da eficácia para o desenvolvimento e conclusão dos projetos. Porém, quando se trata de pessoas e processos deve-se lembrar de que ambos são igualmente passíveis de falhas e de sucessos.

Nas questões relacionadas aos problemas ou dificuldades levantadas, fica clara a necessidade de oferecer aos especialistas maior segurança e confiabilidade para desenvolver os trabalhos com projetos. Para assumirem a

responsabilidade da produção e realização com sucesso de um ou mais projetos, é necessário que haja o máximo de instruções, orientações e indicações das possibilidades de atuação de cada especialista e o quanto suas atividades estão inseridas nos contextos de outros especialistas.

Acredita-se que o modelo sugerido possa ser melhorado a partir de sua implantação e a possibilidade de refino das questões e solicitações trarão ainda mais ferramentas para a melhoria do complexo gestor de pessoas e procedimentos.

Referências

CABRAL, P. M. F. *Desenvolvimento de competências coletivas de liderança e de gestão: uma compreensão sistêmico-complexa sobre o processo e organização grupal* [documento impresso eletrônico]. Porto Alegre, 2007. 146 f.

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: 2001.

GEUS, A. de. *A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Gil, Antônio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais/ Antônio Carlos Gil*. – 1. Ed. – 8. Reimpressão – São Paulo: Atlas, 2008.

KEELLING, Ralph. *Gestão de projetos uma abordagem global*. São Paulo:Saraiva. 2006

PROJECT MANEGEMENT INSTITUTE – PMI. **Project Management Body of Knowledge – PMBok**. Pennsylvania:PMI, USA, 2004.