

Sistema de avaliação em uma instituição de educação profissional (IEP) do Estado de São Paulo

MARTA LOUSADA ZEN FUJITA

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

ELIANE ANTONIO SIMÕES

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

HELENA GEMIGNANI PETEROSI

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

Resumo – O objeto de estudo deste trabalho são os instrumentos de avaliação utilizados no gerenciamento e planejamento de projetos de capacitação para docentes. O objetivo é avaliar a ferramenta de avaliação das capacitações em uma Instituição de Ensino Profissional (IEP), verificando a efetividade das mesmas no atendimento das expectativas das partes interessadas. Embasando-se no referencial teórico levantado e em três fontes de evidências do Estudo de Caso, identificou-se como ponto forte o reconhecimento da existência e possibilidades de utilização no desenvolvimento dos projetos de capacitação. Por outro lado detectou-se como pontos de melhorias a necessidade de uma maior participação dos coordenadores, a adaptação da ferramenta para as particularidades de seus projetos e clientes bem como uma valorização dos relatórios obtidos como respostas das partes interessadas e efetiva aplicação no planejamento de novos projetos.

Palavras-chave: Capacitação de docentes, Avaliação de projetos, Planejamento de Projetos de Capacitação.

Abstract - *The object of this work are the assessment tools used in the planning and management of training projects for teachers. The objective is to evaluate the tool for evaluation of training in an Institution of Vocational Education (IEP), verifying the effectiveness of the same in meeting the expectations of stakeholders. Basing on the theoretical and raised on three sources of evidence for the case study, we identified strong point recognition of the existence and possible use in the development of training projects. On the other hand it was detected as points of improvements the need for greater involvement of the coordinators, the adaptation of the tool to the particularities of their projects and clients as well as an appreciation of the reports obtained as responses of stakeholders in planning and effective implementation of new projects.*

Keywords: *Training of teachers, Instrument Rating, Project Evaluation, Planning.*

1. Introdução

As informações podem ser produzidas e comercializadas como um produto. É essencialmente isso que as escolas e universidades produzem e distribuem mediante um preço, aos pais, aos alunos e a comunidade (KOTLER, 2006)

Os pais, os alunos e essencialmente a comunidade são as partes interessadas para os quais o gestor deve focar seu trabalho. Nos sistemas educacionais atuais não é suficiente às mantenedoras preocuparem-se com o aluno. A formação do docente é questão central para garantir a qualidade do processo ensino-aprendizagem.

A disponibilização de cursos de atualização e/ou capacitação apresenta-se como uma forma de tornar o docente qualificado a desempenhar suas atividades pedagógicas e estar em contato com conteúdos atuais, em termos de processos ou produtos, especialmente no ensino profissionalizante.

No processo de capacitação trabalha-se com o desenvolvimento das habilidades e as necessidades do público alvo, é preciso gerenciar todo o projeto de capacitação com o objetivo de atender a missão da instituição e sua visão envolvendo fatores, influências e interesses dos envolvidos.

A gestão de projetos voltados para capacitação de docentes dentro de uma instituição não deve ser vista apenas como uma imposição do empregador, mas também como uma oportunidade de crescimento profissional.

O acompanhamento de todo processo de desenvolvimento de uma capacitação desde sua concepção até sua finalização requer, como indicam as boas práticas de gerenciamento de projetos, a existência de processos de gerenciamento das suas comunicações (PMI, 2004).

A existência de um instrumento, entretanto, não garante sua funcionalidade e qualidade de seus indicadores, podendo muitas vezes servir como mera formalidade, sem fornecer informações sobre o desempenho da capacitação e atendimento das expectativas das partes interessadas.

O objetivo deste trabalho é avaliar a eficácia da ferramenta de avaliação das capacitações oferecidas para docentes em uma instituição de ensino profissional, verificando a efetividade das mesmas no atendimento das expectativas das partes interessadas.

2. Referencial Teórico

A cada ano mais profissionais se envolvem com o gerenciamento de projetos e paralelamente surgem trabalhos e pesquisas envolvendo o sucesso dos projetos.

O planejamento estratégico é parte fundamental do gerenciamento de projetos, mas esse por si só não garante o sucesso. Um plano não implantado é só um plano, ou ainda, planejamento sem ação é só ilusão (ANSOFF et al.,1981).O sucesso na execução de um plano estratégico e do gerenciamento de um projeto são perceptíveis e tornam-se mais evidentes quando trata-se de um produto não tangível, como os serviços.

A percepção de sucesso ou fracasso depende do atendimento das necessidades dos *stakeholders* (NICHOLAS,1989) e a medição do desempenho do projeto deve estar diretamente relacionada a essa percepção.

O desempenho será avaliado durante o gerenciamento do encerramento do projeto cujo objetivo é formalizar a aceitação do produto ou serviço e conduzir o projeto ou uma fase do mesmo a um final ordenado (PMI, 2004).

A formalização da aceitação abre uma nova perspectiva do gerenciamento de projetos, onde todas as ações estão voltadas para o atendimento ao cliente, orientada por uma noção de excelência no serviço e valorização daqueles que prestam os serviços (BEKIN,1985).

Além disso, as necessidades detectadas da empresa e as expectativas dos funcionários devem fazer parte das avaliações e não se restringir ao nível operacional ou de conteúdos, reforçando o envolvimento dos funcionários no treinamento.

Miranda (2005) afirma que a maioria dos clientes não reclama diante de problemas ocorridos, por não acreditar que as empresas se empenhem em solucionar os problemas levantados.

As organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhe dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade. Na verdade, cada uma das partes depende da outra. Uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Uma relação de duradoura simbiose entre pessoas e organizações. (CHIAVENATO, 1999, p. 5).

Importantes serviços à população podem ser executados sem produzir produtos tangíveis, o que ocorre com grande parte das organizações públicas. Outra característica destas organizações é a pouca ou nenhuma preocupação em manter um relacionamento com seus clientes. A área de educação, dentro do serviço público encontra além de todas as dificuldades inerentes ao Serviço Público o agravante não conseguir determinar quem são seus clientes ou partes interessadas (*stakeholders*). O cliente final deve ser reconhecido entre o aluno, o professor, os pais, ou a sociedade.

Kotler e Keller (2006) afirmam que as informações geradas em alguns casos podem ser tratadas como um produto, sendo produzidas e comercializadas. É essencialmente isso que escolas e universidades produzem e distribuem, mediante um preço, aos pais, aos alunos e às comunidades. Neste contexto o cliente interno é tratado como um personagem sem interesses ou ideias, que recebe benefícios do gestor, como por exemplo, um curso de atualização interno.

Dentro do contexto desse trabalho, a capacitação de professores da educação profissional, tem-se que levar em conta a Resolução CNE/CEB nº 4/2005, que ampliou a abrangência da Educação de Jovens e Adultos (EJA), buscando suprir as necessidades dos que procuram prosseguir com os estudos tardiamente ou buscam uma qualificação.

A implantação do catálogo nacional de cursos pela Resolução CNE/CEB nº 3/2008, revogou os quadros anexos da Resolução CNE/CEB nº 4/99, e manteve os demais dispositivos, com as alterações constantes na Resolução CNE/CEB nº 1/2005 em obediência ao Decreto nº 5.154/2004, definindo doze eixos tecnológicos que agrupam as áreas, requerendo a capacitação dos docentes com formação técnica e integral abrangente.

A formação contínua dos docentes é uma preocupação de qualquer instituição e principalmente nas de ensino profissionalizante.

Frequentemente o resultado dos cursos de capacitação que propõem uma revisão do conteúdo estudado na graduação ou uma atualização em relação ao mercado de trabalho é uma frustração para os professores que se sentem incapazes de aplicá-lo em suas aulas (FREITAS, 2003).

O objetivo desta pesquisa é analisar a ferramenta de avaliação das capacitações para docentes de uma instituição de ensino profissional, verificando a efetividade da mesma no processo de planejamento, desenvolvimento e conclusão de projetos de capacitação.

Diversos autores demonstram que a investigação em torno dos fatores de sucesso de projetos é multidimensional e pode ser medido de formas diferentes (BRYDE, 2003; LARSON e GOBELI, 1989; DEUTSCH, 1991; PINTO e PINTO, 1991; NEUMAN, HITE e TAYLOR, 1993).

Aplicar uma ferramenta de avaliação do trabalho e principalmente interar-se de seu conteúdo está aliado ao reconhecimento da importância da mesma.

Uma vez que o gerenciamento de projetos é um processo ou um grupo de processos e deve ser medido para que seja melhorado, é fundamental que as organizações disponham de um mapa de critérios de avaliação de desempenho adequado aos seus objetivos e metas.

3. Metodologia

A metodologia se constituiu de pesquisa bibliográfica e Estudo de Caso. Os dados foram levantados por meio de observação participante, análise documental e entrevista estruturada.

A pesquisa foi realizada em uma instituição pública de educação técnica de nível médio, do Estado de São Paulo.

A instituição atende 221 Municípios, com cerca de 58.000 vagas em 67 cursos. Possui uma Administração Central que conta com um Conselho Deliberativo, uma Superintendência e duas Coordenadorias de Ensino, sendo uma delas a de Ensino Médio e Técnico.

A Coordenadoria de Ensino Médio e Técnico possui quinze áreas de trabalho, entre elas a de Centro de Capacitação Técnica, Pedagógica e de Gestão - CETEC.

A CETEC trabalha com projetos de capacitação para docentes dos cursos existentes na instituição, com recursos próprios e parcerias, entre elas o convênio com o Governo Federal no Programa Brasil Profissionalizado (PBP).

Os cursos de capacitação da instituição estão sob a responsabilidade de 48 professores coordenadores de projetos, especialistas dos diversos cursos e eixos tecnológicos.

Os projetos de capacitação são gerenciados pelos coordenadores de projeto quanto à inscrição, divulgação, acompanhamento de atividades não presenciais, emissão de certificados de participação e avaliação da capacitação.

Os docentes que participam de capacitações devem realizar a avaliação da mesma no site da instituição para ter o certificado de participação liberado. Os arquivos contendo as avaliações de todas as capacitações permitem a emissão de relatórios com a média por item e podem ser utilizados como fonte de dados por qualquer professor responsável por projetos da CETEC.

A avaliação consta de quatro itens padronizados, cada um podendo ser pontuado de zero a cinco, conforme descrição a seguir:

1. Adequação do conteúdo do curso ao seu trabalho na escola
2. Planejamento
3. Material de Apoio (textos e referências)
4. Atendimento presencial e à distância

O coordenador do projeto de capacitação pode inserir outros itens que queira avaliar e o participante além dos itens pontuados, tem um espaço para digitar seus comentários.

Foram coletadas as informações das avaliações no banco de dados da instituição, registradas para fins de emissão de conclusão da capacitação, tendo sido utilizadas capacitações iniciadas e concluídas em 2012, pertencentes ao Programa Brasil Profissionalizado. Essas foram escolhidas por possuírem uma carga horária igual, sem haver repetição do responsável pelo projeto.

O referencial teórico serviu de base para a elaboração do questionário apresentado no Quadro 1 destinado aos responsáveis por projetos de capacitação, onde foram elencadas questões a respeito da utilização das avaliações no processo de finalização e verificação dos resultados esperados no projeto, utilização para planejamento de outros projetos, encaminhamento propostas levantadas pelos participantes e correção de erros no gerenciamento de futuros projetos.

Quadro 1 – Questões apresentadas no questionário

1. Qual o Eixo Tecnológico você pertence como coordenador de projetos	<input type="checkbox"/> Ensino Médio <input type="checkbox"/> Recursos Naturais <input type="checkbox"/> Gestão e Negócios <input type="checkbox"/> Ambiente e Saúde <input type="checkbox"/> Produção Cultural <input type="checkbox"/> Processos Industriais <input type="checkbox"/> Interdisciplinar
2. Ha quantos anos exerce a função de coordenador de projetos na Cetec Capacitações	<input type="checkbox"/> 1 a 2 anos e 11 meses <input type="checkbox"/> 3 a 4 anos e 11 meses <input type="checkbox"/> 5 a 6 anos e 11 meses <input type="checkbox"/> 7 anos ou mais
3. Você ao editar um curso no site de capacitações um curso verifica a página de avaliação final?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
4. Você sabe que pode inserir itens na avaliação final?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
5. Se você já inseriu, quantos itens foram colocados	<input type="checkbox"/> Um <input type="checkbox"/> Dois <input type="checkbox"/> Mais de três <input type="checkbox"/> Nunca inseri
6. Você verifica o relatório emitido após todos os participantes da capacitação realizarem a avaliação	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
7. Você utiliza os dados registrados no sistema para planejamento de outras capacitações	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
8. Caso sua resposta na pergunta	<input type="checkbox"/> Sim

anterior seja não o motivo principal é:	() Não
9. Você considera que os itens da avaliação permitem verificar se as expectativas dos participantes foram atendidas?	() Sim () Não

Para o envio do questionário utilizou-se um aplicativo existente no Google Docs, específico para elaboração de questionários a serem enviados por e-mail e os dados são compilados quando retornados.

A pesquisa foi aplicada no período de 03 de junho a 31 de julho de 2013.

4. Resultados e Discussão

O questionário foi respondido por 39%(n=19) dos professores coordenadores de projetos destacando que 43% desse total estão a menos de três anos na Coordenadoria de Capacitações.

Pode-se observar na figura 1, que os coordenadores pertencem a 7 (sete) eixos, havendo uma distribuição relativamente uniforme com exceção apenas de maior número do eixo Ambiente e Saúde.

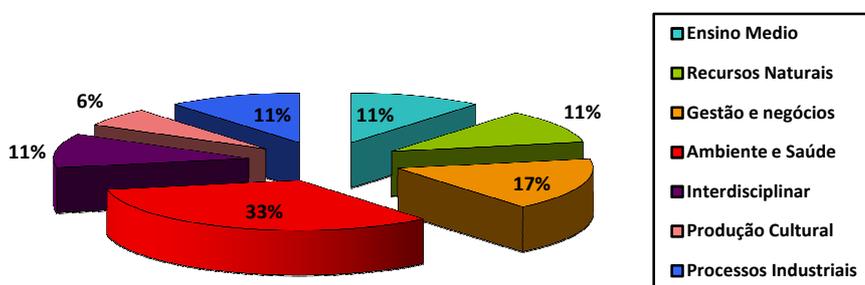


Figura 1: Distribuição dos coordenadores por área de atuação

O coordenador de projetos tem a função de planejar, estruturar e desenvolver capacitações para docentes, devendo ser especialista na área em que atua.

Todos os projetos são acompanhados em um programa específico que o coordenador tem acesso e onde ao final da capacitação os participantes respondem a um questionário de avaliação. Na figura 2 apresenta-se o os docentes que acessam a página de avaliação da CETEC, ao final da capacitação.

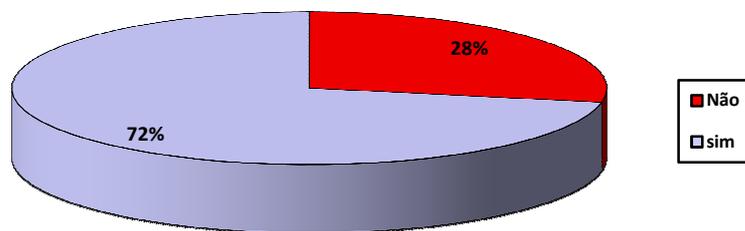


Figura 2: Verifica o relatório emitido após todos os participantes da capacitação realizarem a avaliação

Os coordenadores apresentam diferentes visões da importância de um sistema de avaliação como pode ser observado na figura 3 a seguir. Observa-se nesse gráfico uma predominância dos que estão a menos de três anos ou mais de sete no serviço, podendo indicar que durante o período intermediário os coordenadores tendem a desvalorizar a ferramenta disponível.

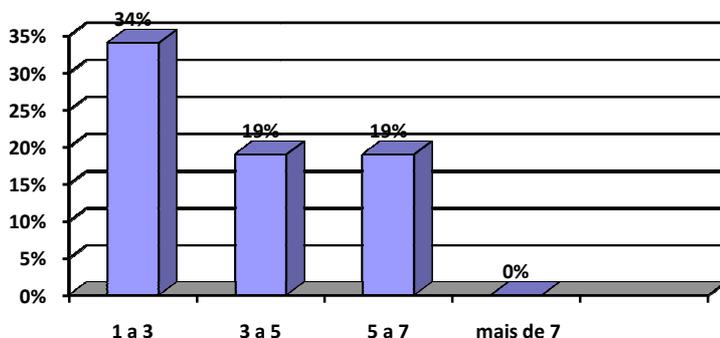


Figura 3: Coordenadores que utilizam o sistema de avaliação em seus projetos

A equipe de gerenciamento de projetos precisa identificar as partes interessadas, determinar suas necessidades e expectativas e, na medida do possível, gerenciar sua influência em relação aos requisitos para garantir um projeto bem-sucedido, PMI (2004). Todo este processo deve basear-se na confiabilidade das respostas obtidas nos processos de identificação das necessidades, sendo possível observar que consideram as respostas não indicadoras das reais necessidades dos docentes que participaram das capacitações. Na figura 4 apresenta-se a confiabilidade que os coordenadores de projeto tem em relação as respostas registradas no instrumento de avaliação, destacando-se que 61% (n=11) consideram que as perguntas da avaliação não permitem verificar as expectativas dos participantes.

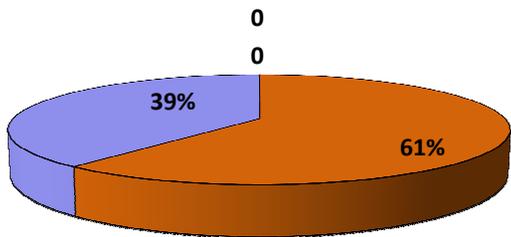


Figura 4: Os itens da avaliação permitem verificar se as expectativas dos participantes foram atendidas?

Como pode ser visto na figura 5, destacam-se os coordenadores que têm consciência da importância de uma avaliação no planejamento de novos projetos 61% (n=11) utilizando efetivamente os dados existentes o que é recomendado pelos processos de gestão de projetos. Entretanto cerca de 20% (n=8) não verificam e não usam ou seja simplesmente ignoram o instrumento de avaliação no desenvolvimento e acompanhamento de seus projetos e 11% (n=2) que verificam o relatório mas não utilizam no planejamento, por considerar as perguntas muito genéricas, mesmo sabendo que podem editar outras questões.

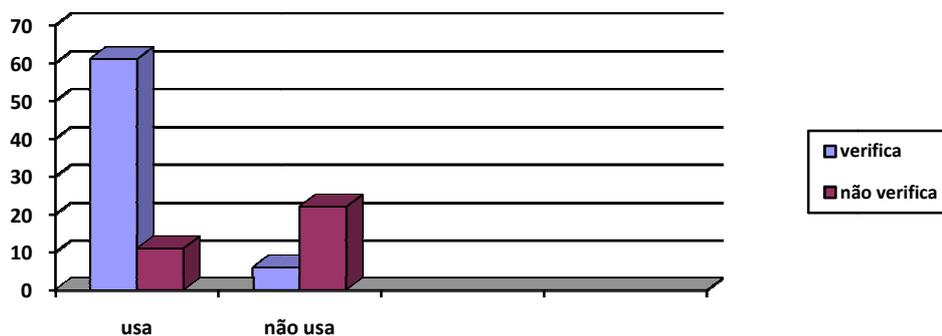


Figura 5: Coordenadores que verificam o relatório das avaliações para planejar novos projetos.

Os processos (ou grupos de processos) de gerenciamento de projetos considerados e identificados pelo PMI (2004) são: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento. O gerente de projetos para

que exista um acompanhamento adequado deve considerar e executar todos estes processos. Observa-se, na figura 6, que dos coordenadores que verificam o relatório finalmas não utilizam no planejamento, 100% inseriram questões no instrumento de avaliação , mesmo sabendo que não iriam utilizar o instrumento em nenhum dos processos descritos, mostrando que desconsideram o instrumento de avaliação em seu gerenciamento.

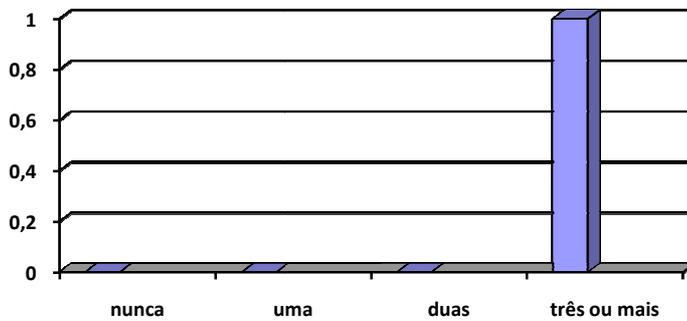


Figura 6: Coordenadores que não usam o resultado das avaliações mas inserem questões no instrumento de avaliação.

Clement (2005) define um *stakeholder* de modo mais amplo como qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar os objetivos da organização, ou que é afetado pela busca destes objetivos, o que não é levado em consideração por 38% dos coordenadores, como visto na figura 7.

O processo de avaliação de um projeto sob a perspectiva do atendimento das necessidades das partes interessadas justifica-se quando serve de parâmetro para o desenvolvimento de novos projetos, o que pode não ser considerado pelo gerente de projetos, como se observa na figura 7, onde 33% (n=6) não utilizam os dados.

O gerenciamento de projetos deve sempre buscar a harmonia que pode ser definida como o resultado da capacidade de administrar bem os interesses divergentes e, às vezes, até conflitantes (BEKIN, 1995, p.36).

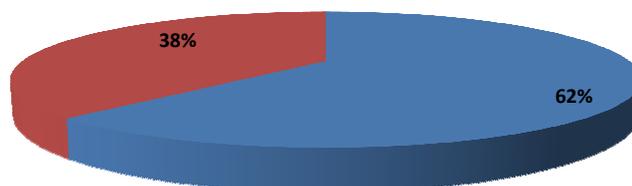


Figura 7: Distribuição dos coordenadores que consideram os itens da avaliação como indicadores das expectativas dos participantes

5. Conclusão

A realização do processo de avaliação dentro do desenvolvimento de um projeto é fundamental no gerenciamento do mesmo e como fonte de dados para o planejamento de novos projetos.

Existe sempre uma correlação entre o desempenho dos projetos e as informações geradas, ou seja, os instrumentos de avaliação utilizados e de que forma o gerente de projeto poderá tirar proveito dessa informação.

Na produção deste trabalho verificou-se que os coordenadores de projetos buscam verificar e utilizar os dados disponíveis, mas ainda em um nível que pode ser melhorado.

O instrumento de avaliação pode ser melhor utilizado pelos coordenadores para torna-lo confiável no que diz respeito ao atendimento das expectativas das partes interessadas.

Referências

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger; HAYES, Robert, L. Do planejamento estratégico à administração estratégica. In: ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger; HAYES, Robert, L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversado sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BRYDE, D. J. Modeling Project Management Performance. **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 20, 2003, Nº 2, pp. 229-254.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1995. 525p.

CLEMENT, R.W. The Lessons from Stakeholder Theory for U.S. Business Leaders. **Business Horizons**, Vol. 48, 2005, pp. 255-264;

DEUTSCH, M.S. An Exploratory Analysis Relating the Software Project Management Process to Project Success. **IEEE TransactionsonEngineering Management**, Vol. 38, 1991, Nº 4, pp. 365-375.

FREITAS, H.C.L. **Certificação docente e formação do educador:regulação e desprofissionalização**. **Educação & Sociedade**, Campinas, v.24, n. 85, p. 1095-1124, 2003. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/es/v28n100/a2628100.pdf>. Acesso em 17/07/2013.

LARSON, E.W.; GOBELI, D.H. Significance of Project Management Structure on Development Success. **IEEE Transactions on Engineering Management**, Vol. 36, 1989, Nº 2, pp. 119-125.

MIRANDA, J.B. de. **Busca de satisfação dos clientes externos através da análise dos resultados dos tributos da qualidade: uma aplicação na indústria de auto peças**. São Paulo, 2005. Dissertação (Mestrado Profissional)

Faculdade de Engenharia Mecânica. Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, 2005.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**.12. ed. São Paulo:Pearson Prentice Hall, 2006.

NEUMAN, F.E.; HITE, P.W.; TAYLOR, G.L. Generating a Golden Glow.**Research Technology Management**, Vol. 36, 1993, N° 4, pp. 12-13.

NICHOLAS,J.M. **Successful Project Management: A Force-field Analysis**. Journal of Systems Management, Vol.40,1989,N°1,pp.12-13

PINTO, M.B.; PINTO, J.K. Determinants of Cross-Functional Cooperation in the Project Implementation Process.**Project Management Journal**, Vol. 20, 1991, N° 4, pp. 13-20.

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