

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO
DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

THALITA BARBOSA PINTO

**PROCESSOS DE TRABALHO REALIZADOS PELA EQUIPE DE CAMPO DO
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO - CAEd**

JUIZ DE FORA

2019

THALITA BARBOSA PINTO

**PROCESSOS DE TRABALHO REALIZADOS PELA EQUIPE DE CAMPO DO
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO - CAEd**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a qualificação do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora.

Orientador: Prof. Dr. Cassiano Caon Amorim

JUIZ DE FORA

2019

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Pinto, Thalita Barbosa.

Processos de trabalho realizados pela Equipe de Campo do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação - CAEd / Thalita Barbosa Pinto. -- 2019.

91 p. : il.

Orientador: Cassiano Caon Amorim

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2019.

1. Processos. 2. Organização de empresas em processos. 3. CAEd. I. Amorim, Cassiano Caon, orient. II. Título.

THALITA BARBOSA PINTO

**PROCESSOS DE TRABALHO REALIZADOS PELA EQUIPE DE CAMPO DO
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO – CAEd**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em 31/01/2019

Prof. Dr. Cassiano Caon Amorim (Orientador)
Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF

Profa. Dra. Ilka Schapper Santos
Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF

Profa. Dra. Joyce Louback Lourenço
Centro Universitário Celso Lisboa

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais pelos valores ensinados e pelo incentivo aos estudos, agradeço também ao meu companheiro Nelson pelo companheirismo e pela compreensão durante todo o período de elaboração deste trabalho.

Agradeço também aos meus três filhos caninos Billy, Louie e Nala que sempre estiveram ao meu lado em cada momento em que este texto estava sendo escrito, por muitas vezes fazendo com que o trabalho ficasse mais leve e divertido.

Agradeço aos professores e agentes de suporte acadêmico que foram fundamentais para a elaboração desta dissertação, em especial, ao professor Cassiano Caon Amorim pela orientação e as professoras Hilda Micarelo e Josiane Toledo pelos apontamentos realizados na banca de qualificação. As ASAs Marina Furtado Terra e Camila Gonçalves Silva Figueiredo por me ajudarem na conclusão desta jornada.

Agradeço ainda aos amigos de mestrado e minhas amigas de trabalho que, muitas vezes, me apoiaram e me incentivaram e não me deixaram desistir. Em especial agradeço à Dani, parceira de mestrado e de trabalho que tanto me ajudou, principalmente nos momentos de maior angústia.

Por fim, agradeço ao CAEd/UFJF, instituição à qual já são dedicados mais de dez anos de trabalho, sempre acreditando que é possível alcançarmos uma educação de qualidade para todas as crianças e jovens deste país. Agradeço pela oportunidade de participar deste Programa. Também agradeço ao Rafael Oliveira e a Carolina Canedo pela liberação de todos os dados necessários para a realização desta pesquisa.

RESUMO

A presente dissertação é desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O caso de gestão a ser estudado discute os processos e dinâmicas desenvolvidas pela Equipe de Campo do CAEd/UFJF a partir das dificuldades apontadas pelos membros da própria Equipe. Os objetivos definidos para este estudo foram: (i) descrever criticamente as atividades realizadas pela Equipe de Campo; (ii) identificar e analisar possíveis fragilidades e problemas que dificultam o processo de aprendizagem das atividades realizadas e sua execução e (iii) propor ações na tentativa de buscar meios de minimizar as fragilidades encontradas na pesquisa. Assumimos como hipóteses que questões como: a falta de formação específica e a ausência de experiência em executar atividades similares, ao assumir o cargo de Assistente de Avaliação; a preparação para a realização das atividades e a forma como a equipe se apropria das informações referentes às novas atividades que devem executar, são fatores que dificultam o entendimento dessas tarefas. Para tanto, utilizamos, como metodologia de produção de dados, a aplicação de um questionário aos membros da Equipe, que contou com perguntas voltadas à identificação do perfil exigido para a contratação dos colaboradores, à percepção dos colaboradores em relação à organização dos processos de trabalho para a execução das tarefas e também à postura da Coordenação em relação à melhoria dos processos de trabalho da Equipe. Também realizamos entrevista semiestruturada com a Coordenadora responsável por esta Equipe, buscando angariar informações que possam servir de base para elaborar estratégias com vista a reduzir os problemas identificados na pesquisa. Sob o aporte teórico de Gonçalves (2000a), Paim *et al.* (2009) e Junior *et al.* (2012), foram discutidos os conceitos de processos, processos empresariais e organização das empresas em processos, buscando que as pessoas trabalhem de forma diferente, por meio da valorização do trabalho em equipe, da cooperação, da responsabilidade individual e mediante a vontade de fazer um trabalho melhor. Diante disso, visando minimizar as dificuldades identificadas por esta pesquisa, propôs-se um Plano de Ação Educacional (PAE), composto de estratégias executáveis pela Equipe de Campo do CAEd/UFJF para aprimoramento das atividades, mediante identificação dos problemas referentes aos processos realizados pela Equipe.

Palavras-Chave: Processos. Organização de empresas em processos. CAEd.

ABSTRACT

The present dissertation was developed under the Professional Master in Management and Assessment of Public Education (PPGP) of the Education Public Policies and Educational Assessment of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd / UFJF). The management case to be studied discusses the processes and dynamics developed by the CAEd/UFJF Field Team based on the difficulties pointed out by the Team members themselves. The objectives defined for this study were: (i) to critically describe the activities carried out by the Field Team; (ii) identify and analyze possible fragilities and problems that hamper the learning process of the activities carried out and their execution and (iii) propose actions in an attempt to find ways to minimize the weaknesses found in the research. We assume as hypotheses that issues such as: lack of specific degree and lack of experience, in performing similar activities, when assuming the position of Evaluation Assistant; the preparation for the accomplishment of the activities and the way in which the team appropriates the information regarding the new activities that must execute are factors that make difficult the understanding of these tasks. To do so, we used, as a methodology for data production, the application of a questionnaire to Team members, which had questions aimed at identifying the profile required for the hiring of employees, the perception of employees in relation to the organization of work processes for the execution of the tasks and also the position of the Coordination in relation to the improvement of the work processes of the Team. We also conduct semi-structured interview with the Coordinator responsible for this Team seeking to gather information that may serve as a basis for developing strategies to reduce the problems identified in the research. Under the theoretical contribution of Gonçalves (2000a), Paim *et al.* (2009) and Junior *et al.* (2012), we discussed the concepts of processes, business processes and organization of companies in processes, seeking people to work differently, through the valorization of teamwork, cooperation, individual responsibility and willingness to do a better job. Therefore, in order to minimize the difficulties identified by this research, an Educational Action Plan (PAE), composed of strategies implemented by the CAEd/UFJF Field Team, was proposed to improve the quality of the activities by identifying the problems related to the processes carried out by the Team.

Keywords: Processes. Organization of companies in processes. CAEd.

LISTA DE ILUSTRAÇÃO

Figura 1	Os cinco macroprocessos da pesquisa de avaliação.....	27
Figura 2	Os processos do macroprocesso Construção de Instrumentos e Produção de Dados.....	28
Quadro 1	Perguntas referentes ao perfil dos colaboradores da Equipe de Campo do CAEd/UFJF.....	34
Quadro 2	Perguntas referentes à organização dos processos de trabalho da Equipe de Campo do CAEd/UFJF.....	34
Quadro 3	Perguntas referentes à postura da Coordenação da Equipe de Campo do CAEd/UFJF para melhoria dos processos de trabalho.....	37
Quadro 4	Classificação dos processos.....	43
Figura 3	Antigas Coordenações que foram incorporadas ao macroprocesso Construção de instrumentos e produção de dados.....	52
Quadro 5	Apresentação dos problemas identificados, dos objetivos e das ações propositivas.....	62
Quadro 6	A reestruturação da capacitação para novos membros da Equipe de Campo.....	64
Quadro 7	A Elaboração de manuais para a Equipe de Campo.....	66
Quadro 8	A criação de uma ferramenta para divulgação dos procedimentos de trabalho da Equipe de Campo.....	68
Quadro 9	A criação de uma avaliação da Equipe de Campo.....	70
Quadro 10	A realização de encontros com as Equipes do macroprocesso de Construção de instrumentos e produção de dados.....	72

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Exemplos de avaliações executadas pelo CAEd/UFJF em 2016.....	21
Tabela 2	Organização da equipe técnica do CAEd/UFJF (2016).....	24

LISTA DE ABREVIATURAS

AVA-MG	Programa de Avaliação do Estado de Minas Gerais
BPMN	Business Process Model and Notation
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
COA	Coordenação de Operações de Avaliação
CPD	Coordenação de Processamento de Documentos
FACED	Faculdade de Educação - UFJF
Fadep	Fundação de Apoio e Desenvolvimento ao Ensino, Pesquisa e Extensão
Inep	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MEC	Ministério da Educação
PROAV	Programa de Apoio à Avaliação Educacional
Saeb	Sistema de Avaliação da Educação Básica
Saresp	Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar do Estado de São Paulo
SIA	Sistema Integrado da Avaliação
SIMADE	Sistema Mineiro de Administração Escolar
Simave	Sistema Mineiro de Avaliação
SISLAME	Sistema de Administração de Redes e Unidades de Ensino
SMA	Sistema de Monitoramento de Avaliações
Spaeece	Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	13
1 BREVE HISTÓRICO SOBRE A CRIAÇÃO DO CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO (CAEd) E SUA ORGANIZAÇÃO ATUAL.....	17
1.1 O surgimento das avaliações em larga escala.....	17
1.2 A criação do CAEd/UFJF e suas contribuições para a criação de políticas públicas.....	20
1.3 Planejamento, execução e monitoramento da pesquisa de avaliação.....	24
1.4 As atividades desenvolvidas pela Equipe de Campo do CAEd/UFJF.....	28
1.5 Dificuldades enfrentadas pela Equipe de Campo do CAEd/UFJF na execução de suas atividades.....	33
2 OS DESAFIOS DE UMA ORGANIZAÇÃO POR PROCESSOS.....	41
2.1 A gestão por processos.....	41
2.2 O percurso metodológico.....	45
2.3 Descrição e análise dos dados obtidos na pesquisa.....	48
3 INCENTIVOS PARA UMA REORGANIZAÇÃO DAS ATIVIDADES REALIZADAS PELA EQUIPE DE CAMPO DO CAED REFERÊNCIAS.....	62
3.1 Uma nova abordagem para a capacitação de novos membros da Equipe de Campo do CAEd/UFJF.....	64
3.2 Elaboração de manuais com os procedimentos das principais atividades da Equipe de Campo.....	66
3.3 Criação de uma ferramenta para divulgação dos procedimentos de trabalho da Equipe de Campo.....	68
3.4 Uma proposta de avaliação da Equipe de Campo do CAEd/UFJF.....	70
3.5 Realização de encontros com as Equipes do macroprocesso de Construção de instrumentos e produção de dados.....	71
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	73
REFERÊNCIAS.....	76
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas.....	79
ANEXO A – Cronograma de atividades que serão realizadas pelas equipes da COA.....	81

ANEXO B – <i>Checklist</i> para validação dos dados variáveis.	86
ANEXO C – Fluxograma produção de materiais de capacitação e instrumentos de controle de aplicação.	90
ANEXO D – Solicitar produção de vídeo instrucional.	91

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa foi motivada pela necessidade de estudar as práticas operacionais desenvolvidas na realização das atividades que competem ao cargo de Assistente de Operações de Avaliação, no Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd) e as dificuldades que despontam no desenvolvimento deste trabalho. Dessa forma, esperamos, a partir deste estudo de caso, propor estratégias que possam ser incorporadas às atividades da Equipe de Campo¹. A constituição de um sistema nacional de avaliação tem como marco recente a criação do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) no início dos anos 1990. Segundo Becker (2010), esta foi a primeira tentativa brasileira de buscar conhecimento sobre os problemas e deficiências do sistema educacional, procurando, por meio dos resultados obtidos na avaliação, orientar com maior precisão as políticas governamentais voltadas para a melhoria da qualidade do ensino.

A partir dos anos 2000, acompanhamos o surgimento de uma série de sistemas estaduais de avaliação, e, em 2015, dezoito estados brasileiros possuíam seus próprios sistemas. Conforme demonstrado por Brooke (2012), esse movimento foi impulsionado por reformas que aconteceram na educação pública em vários países, desde a década de 1970, a partir de evidências de que as notas das avaliações dos estudantes e a qualidade do ensino público estavam em declínio. Nas décadas de 1980 e 1990, o autor afirma que o surgimento de alguns movimentos preparou o terreno para as formulações atuais da política de responsabilização baseada em testes, que se concentravam nos resultados dos testes padronizados como indicadores do desempenho das escolas e dos estudantes.

Nesse contexto, surge, em novembro de 2000, o CAEd/UFJF. Um centro de pesquisa e desenvolvimento tecnológico da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), que reúne pesquisadores dessa e de outras instituições de ensino e pesquisa, atuantes nas áreas de avaliação e políticas públicas educacionais. O

¹ Equipe responsável pelo acompanhamento e execução dos projetos de pesquisa de avaliação do CAEd/UFJF, responsável pela realização das seguintes atividades: produção e revisão de textos instrucionais; auxílio na gestão de projetos; atendimento ao público; planejamento e execução de treinamentos; apoio aos eventos e acompanhamento no processo da avaliação.

CAEd/UFJF dedica-se ao desenvolvimento de instrumentos e programas de avaliação da educação básica, de sistemas de gestão da informação para redes e unidades de ensino, bem como à formação de pessoal em administração, avaliação e políticas públicas educacionais (CAED/UFJF, 2016).

Atualmente, enquanto colaboradora do CAEd/UFJF, exerço a função de Assistente de Operações de Avaliação na Equipe de Operações de Campo, desde 2013. Juntamente com uma equipe composta por sete profissionais, somos responsáveis pela logística de aplicação dos testes dos programas de avaliação de diferentes estados que firmam convênio com a instituição. Essa logística compreende as seguintes ações: a definição de cronograma com a equipe da secretaria; a solicitação de contratação de infraestrutura para eventos de capacitação; a produção e o controle dos materiais de capacitação, sensibilização e instrumentos de controle de aplicação; a validação dos dados variáveis; a capacitação dos agentes da avaliação; o monitoramento das atividades realizadas pelos agentes no Sistema Integrado da Avaliação (SIA) e o controle da aplicação dos testes.

A experiência de cinco anos nas referidas atividades trouxe-me algumas reflexões e questionamentos preliminares sobre as dificuldades enfrentadas pela Equipe de Campo do CAEd/UFJF na realização do trabalho cotidiano. Dentre os principais questionamentos, destaco: a falta de formação específica e a ausência de experiência ao assumir o cargo de Assistente de Avaliação. São fatores que dificultam o entendimento das atividades que devem ser realizadas? A forma como a equipe se apropria das informações referentes às atividades que devem executar é adequada? A equipe é devidamente preparada para realizar as atividades que competem ao cargo de Assistente de Avaliação? De que forma a Coordenação poderia contribuir para uma melhor formação dessa equipe?

As questões levantadas sustentam a necessidade da formulação de uma proposta de intervenção que será baseada na aplicação de questionários aos membros da Equipe de Campo com o objetivo de verificar quais são os pontos que causam maior dificuldade durante a execução das atividades. Com isso, buscamos assegurar o pressuposto de que o mapeamento das dificuldades encontradas durante a execução das atividades é um passo importante para respaldar a prática laboral cotidiana da Equipe de Campo.

Assim, o objetivo geral deste trabalho é compreender os processos e dinâmicas desenvolvidas pela Equipe de Campo e propor ações para melhorar o desenvolvimento das atividades dessa equipe. Tendo em vista o objetivo geral desta pesquisa, descreveremos as atividades realizadas pela Equipe de Campo do CAEd/UFJF, buscando identificar possíveis fragilidades, analisaremos os problemas que dificultam o processo de aprendizagem das atividades realizadas e a execução das atividades e proporemos ações na tentativa de buscar meios de minimizar as fragilidades encontradas na pesquisa.

Este trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa bibliográfica que apresentou a criação e o desenvolvimento das avaliações em larga escala no Brasil, passando pelo surgimento dos sistemas estaduais de avaliação e a criação do CAEd/UFJF e suas contribuições para as políticas públicas na área da educação. Em um segundo momento descrevemos o planejamento, a execução e o monitoramento da pesquisa de avaliação realizada pelo Centro, com foco nas atividades desenvolvidas pela Equipe de Campo, objeto de nossos estudos. Para identificar as dificuldades enfrentadas pela Equipe, desenvolvemos um questionário que foi aplicado aos seus integrantes e uma entrevista realizada com a Coordenadora da Equipe, no intuito de verificar se ela possui conhecimento em relação às principais dificuldades apontadas pela pesquisa, além de levantar dados para a análise da atual situação da reestruturação que vem sendo promovida pelo CAEd/UFJF em sua pesquisa de avaliação.

O primeiro capítulo desta dissertação foi organizado de forma a propiciar o entendimento dos temas que permeiam a pesquisa. As duas primeiras seções fornecem, respectivamente, elementos de contextualização da criação do CAEd/UFJF, paralelamente ao surgimento do sistema de avaliação nacional e de sistemas de avaliação estaduais e sua função enquanto instituição que operacionaliza o plano avaliativo das redes de ensino dos estados conveniados. Já a terceira seção foi dedicada à apresentação da nova organização da pesquisa de avaliação no Centro. Para tanto, o texto apresenta um panorama das modificações propostas pela Coordenação Geral para o ciclo de 2016-2019, sua reformulação, a organização da pesquisa de avaliação em cinco macroprocessos, suas características, objetivos e processos componentes. Por fim, em sua última seção, esse capítulo contextualiza o leitor sobre a dinâmica do trabalho realizado pela

Equipe de Campo do CAEd/UFJF e sua inserção dentro da nova organização institucional. Assim como apresenta os recursos utilizados para o desenvolvimento e controle das atividades realizadas pela equipe e as dificuldades que motivaram esse trabalho.

O segundo capítulo apresenta, em sua primeira seção, o referencial teórico mobilizado na elaboração desta pesquisa. Na seção seguinte, o enfoque é a explicação dos aspectos metodológicos e os instrumentos de pesquisa adotados para realização do trabalho de campo. Já na terceira e última seção traz a análise dos dados levantados com a entrevista semiestruturada realizada com a Coordenadora da Equipe de Campo, em comparação aos dados obtidos com a aplicação dos questionários aos membros da Equipe.

O terceiro capítulo tem um caráter propositivo, no qual apresentamos alternativas para intervenção nas atividades realizadas pelos membros da Equipe de Campo, conforme a realidade constatada na pesquisa, que possam propiciar a melhoria dos processos de trabalho.

1 A CRIAÇÃO DO CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO (CAEd) E SUA ORGANIZAÇÃO ATUAL

Neste capítulo, descreveremos o contexto do caso de investigação, de forma a propiciar ao leitor o entendimento dos temas que permeiam a pesquisa. Para isso, apresentamos a contextualização da criação do CAEd/UFJF e sua função enquanto instituição que operacionaliza os sistemas de avaliação das redes de ensino dos estados conveniados. A organização da pesquisa de avaliação no Centro, apresenta um panorama das modificações propostas pela Coordenação Geral para o ciclo de 2016-2019. Nesse ínterim trataremos da dinâmica do trabalho realizado pela Equipe de Campo do CAEd/UFJF e sua inserção na nova organização institucional. Para isso, apresentaremos os recursos utilizados para o desenvolvimento e controle das atividades realizadas, além das dificuldades que motivaram a realização deste estudo de caso.

1.1 O surgimento das avaliações em larga escala

O CAEd/UFJF é um centro de pesquisa e desenvolvimento tecnológico da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), que atua em quatro áreas: Avaliação, Formação, Gestão e Pesquisa. O Centro tem se dedicado à pesquisa de avaliação, ao promover a elaboração e o desenvolvimento de sistemas de avaliação estaduais e municipais destinados a avaliar e monitorar o rendimento escolar dos alunos das redes públicas de ensino. Além dos sistemas de avaliação, a instituição ainda promove programas de desenvolvimento profissional, decorrentes dos resultados das avaliações e desenvolve sistemas de gestão escolar com o objetivo de modernizar a administração escolar e apoiar os processos de gestão. Nesse sentido, foi criado em 2009 o Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora, voltado a gestores e profissionais de instituições públicas educacionais. (CAED/UFJF, 2016).

No intuito de situar o processo de criação do CAEd/UFJF, faremos um breve histórico das avaliações em larga escala no país, a partir da década de 1960, período em que se iniciaram as pioneiras experiências. De acordo com Gatti (2009), despontaram as primeiras preocupações em relação ao processo avaliativo das

redes de ensino e em relação aos instrumentos e métodos que deveriam ser utilizados para que se garantisse um nível de realização da avaliação mais objetivo.

Na década de 1970 foram desenvolvidos alguns estudos no Brasil e em outros países da América Latina com o objetivo de identificar possíveis determinantes dos níveis de escolaridade e do rendimento escolar obtido por alunos que apresentavam diferentes características pessoais e socioeconômicas. Gatti (2009) afirma que foi realizado, nesse mesmo período, estudos com o objetivo de criar um instrumento de medida que permitisse verificar o desempenho escolar dos alunos da 1ª série do ensino fundamental e suas amostras foram utilizadas para testar este instrumento de avaliação.

Nos anos que se seguiram não houve outras iniciativas que demonstrassem intenções de realizar avaliações mais abrangentes e também não se observou uma preocupação das administrações públicas com a implementação de uma avaliação sistemática do rendimento escolar dos alunos das redes de ensino. Somente ao final da década de 1980, o Ministério da Educação (MEC) começou a promover discussões com os pesquisadores da área de educação, pressionado pelos vários problemas que estavam acontecendo nos sistemas educacionais e com o alto índice de fracasso escolar, apontado pelos indicadores educacionais de repetência e evasão escolar. Nesse momento, não haviam sido desenvolvidos instrumentos avaliativos que permitissem a leitura dos dados e que pudessem evidenciar a influência das realidades em que a educação se desenvolvia (GATTI, 2009).

A promulgação da Constituição Federal de 1988 e a nova estrutura política demandaram do MEC uma nova postura em relação ao ensino fundamental e médio, pois, segundo Gatti (2009) era preciso que o MEC assumisse o papel de orientador e também avaliador das políticas públicas na área da educação. Assim como destaca Becker (2010), a avaliação passou de uma diretriz governamental para uma clara atribuição do Ministério da Educação com a criação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996.

Nesse contexto, em 1990 foi criado o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Saeb)², como uma iniciativa pioneira e de âmbito nacional de

² Em 2019 as siglas das avaliações que compunham o Saeb - Avaliação Nacional da Alfabetização (ANA), Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (Anresc - Prova Brasil) e Avaliação Nacional da Educação Básica (Aneb) - deixarão de existir e serão identificadas como Saeb. As aplicações das

diagnóstico da situação de aprendizagem dos alunos. A avaliação tinha por objetivo realizar o diagnóstico dos problemas e das deficiências do sistema educacional. O Saeb também construiu as matrizes de referência³ e escalas de proficiência⁴ que vieram posteriormente a ser adotadas ou adaptadas pelas diversas Secretarias de Educação dos estados da Federação, e que vêm experimentando uma forte expansão desde a década de 1990 no Brasil (BECKER, 2010).

Os sistemas estaduais de avaliação também exerceram papel protagonista no processo de disseminação das políticas de avaliação educacional no Brasil, com destaque para o Ceará e Minas Gerais que, em 1992, foram os primeiros estados brasileiros a implementarem seus próprios sistemas de avaliação. No estado do Ceará foi criado o Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará (Spaece) que mantém suas avaliações e a série histórica. Já o Programa de Avaliação do Estado de Minas Gerais (AVA-MG) esteve vigente até 1999, quando no ano 2000 a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais criou o Sistema Mineiro de Avaliação (Simave). Destaque também para o estado de São Paulo que, em 1995, iniciou o Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar do Estado de São Paulo (Saresp) e também mantém a série histórica da avaliação (JUNIOR; NEUBERT, 2014).

Para Pontes (2014), a expansão dos sistemas estaduais de avaliação se deu, principalmente, a partir do final da década de 1990, pois essas avaliações surgiram com o intuito de adequar as avaliações às diversas realidades de cada região e para que esse processo se aproximasse também das características e necessidades específicas das diferentes redes de ensino do país. Também merece destaque em relação à adoção desses sistemas o fato da periodicidade anual das avaliações,

provas serão realizadas em anos ímpares, avaliando alunos do 3º, 5º e 9º anos do Ensino Fundamental e 3ª série do Ensino Médio.

³ O termo é utilizado especificamente no contexto das avaliações em larga escala. As matrizes de referência registram os conteúdos que se pretende avaliar nos testes em cada etapa de escolarização, ajudando na construção dos itens dos testes (CAED/UFJF, 2015). Conforme constam nos boletins pedagógicos produzidos pelo CAED/UFJF, as matrizes de referência consistem em “recortes do Currículo, ou da Matriz Curricular: uma avaliação em larga escala não verifica o desempenho dos alunos em todos os conteúdos abarcados pelo Currículo, mas, sim, naquelas habilidades consideradas mínimas e essenciais para que os discentes avancem em sua trajetória educacional” (CAED/UFJF, 2015, p.15).

⁴ “A proficiência relaciona o conhecimento do aluno com a probabilidade de acerto nos itens dos testes. A proficiência é estimada considerando o padrão de respostas dos alunos, de acordo com o grau de dificuldade e com os demais parâmetros dos itens” (CAED/UFJF, 2015, p. 23).

diferentemente da adotada pelo Saeb e pela Prova Brasil, que são aplicadas a cada dois anos. Assim, é possível realizar o processamento e análise dos resultados de forma muito mais rápida, o que fornece subsídios para possíveis intervenções e o monitoramento das ações por parte dos governos estaduais.

Simultaneamente a esse período, ressalta-se o crescimento do CAEd/UFJF como instituição executora de programas de avaliação distribuídos entre as unidades da federação. Tal crescimento acarreta a necessidade de especificar, neste trabalho, quais os objetivos dessa instituição, adentrando a seguir nos temas mais específicos da pesquisa, o que veremos na próxima seção.

1.2A criação do CAEd/UFJF e suas contribuições para as políticas públicas

A criação do CAEd/UFJF se deu por iniciativa da Faculdade de Educação (FACED), que reuniu professores de algumas instituições atuantes na área da pesquisa de avaliação, assim como de outras unidades acadêmicas da UFJF. O Conselho Departamental da Faculdade de Educação aprovou a proposta de criação do CAEd/UFJF, em 29 de novembro de 2000, ainda que desde 1997, a FACED já tivesse iniciado as suas atividades na área da pesquisa de avaliação com o Laboratório de Avaliação e Medidas Educacionais (LAME) tendo o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES/MEC), no contexto do Programa de Apoio à Avaliação Educacional (PROAV), ao lado de outras quatro universidades brasileiras – UFMG, PUC-Rio, UnB e UFRJ. Submetida ao Conselho de Graduação, a proposta de criação do CAEd/UFJF foi aprovada em 22 de maio de 2001 – Resolução nº 012/2001 (CAED/UFJF, 2016).

O CAEd/UFJF já possui mais de quinze anos de experiência na execução de programas de avaliação da educação básica, desenvolvimento profissional e desenvolvimento de sistemas para gerenciamento escolar. De 2000 a 2015, o CAEd/UFJF desenvolveu inúmeros programas, em diferentes áreas: avaliação de redes públicas estaduais e municipais, formação profissional em gestão e avaliação educacional por meio de cursos de Especialização (Pós-graduação *lato sensu*) e Mestrado Profissional (*stricto sensu*), na modalidade semipresencial (EAD), no âmbito do Programa de Formação Continuada de Gestor Escolar e do Programa de Formação Continuada de Técnicos em Gestão (CAED/UFJF, 2016).

Ao considerar as atividades realizadas no campo da avaliação educacional, o trabalho do CAEd/UFJF tem sido muito relevante quanto à execução dos sistemas próprios de avaliação estaduais e municipais. A tabela 1 apresenta algumas dessas avaliações e os estados e municípios de atuação do CAEd/UFJF:

Tabela 1 - Exemplos de avaliações executadas pelo CAEd/UFJF em 2016

Projetos	Estados/Municípios
SEAPE	ACRE
AREAL	ALAGOAS
AVALIAÇÃO ORATÓRIO SÃO JOÃO BOSCO	ARACAJU/SE
SPAECE	CEARÁ
SIMARE	CURITIBA/PR
PAEBES, PAEBES ALFA E PAEBES TRI	ESPÍRITO SANTO
PROVA FLORIPA	FLORIANÓPOLIS/SC
SAEGO	GOIÁS
ADEPE - MT	MATO GROSSO
SAEMS	MATO GROSSO DO SUL
SIMAVE	MINAS GERAIS
AVALIANDO IDEPB	PARAÍBA
SAEPE	PERNAMBUCO
SAEPI	PIAUI
SAERS	RIO GRANDE DO SUL
SAETHE	TERESINA

Fonte: Tabela elaborada pela autora com base nos projetos disponíveis no Sistema de Monitoramento da Avaliação (SMA)⁵ para o ano de 2016.

Além dos sistemas de avaliação estaduais e municipais, o CAEd/UFJF participa de avaliações realizadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) como: Exame Nacional para Certificação de Competências de Jovens e Adultos (Encceja), nos anos de 2010, 2013, 2014, 2016; Terceiro Estudo Regional Comparativo e Explicativo (TERCE), em 2013; Pré Teste

⁵ O Sistema de Monitoramento da Avaliação é *site* em que as equipes que compõe a Unidade de Avaliação consultam documentos e prazos, além de realizarem tarefas referentes aos programas de avaliação.

do Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (PISA), em 2011; PISA 2012; Certificado de Proficiência em Língua Portuguesa para Estrangeiros (CELPE-BRAS), em 2014; Saeb (2013, 2015) e a Avaliação Nacional da Alfabetização (ANA), em 2014 e 2016.

A pesquisa de avaliação desenvolvida pelo CAEd/UFJF produz dados sobre as diversas dimensões dos processos educacionais que importam para os públicos aos quais se destinam seus resultados e, dessa forma, seu trabalho não se limita apenas à operacionalização das avaliações externas. Compete à instituição, também, o trabalho de apresentação dos resultados e a formação dos profissionais da educação para se apropriarem dos dados e conseguirem desenvolver ações a fim de melhorar a aprendizagem dos estudantes.

Além dos sistemas de avaliação e dos programas de desenvolvimento profissional de gestores, o CAEd/UFJF desenvolve ações de desenvolvimento e implementação de Sistemas de Gestão e Monitoramento nas redes de ensino de vários estados e municípios. Esta linha de atuação teve início com o Sistema de Administração de Redes e Unidades de Ensino (SISLAME), que é um sistema de gestão de escolas e redes de ensino, voltado ao gerenciamento virtual das informações administrativas e pedagógicas do sistema escolar. E, posteriormente, em 2007, como projeto piloto, o Sistema Mineiro de Administração Escolar (SIMADE), atualmente implantado e em funcionamento em todas as escolas da rede estadual de Minas Gerais. Para além das atividades mencionadas anteriormente, esse Centro ainda teve destaque ao participar do Programa Nacional de Inclusão de Jovens: Educação, Qualificação e Ação Comunitária (ProJovem). Além de parcerias e desenvolvimentos de pesquisas com o Ministério da Educação Nacional da França, com a Universidade de Michigan, com a Universidade de Harvard e com a Universidade Federal de Minas Gerais (CAED/UFJF, 2016).

A fim de cada vez mais alinhar seus objetivos àqueles da UFJF, instituição que tem como missão:

mobilizar e disponibilizar os diferentes saberes para a promoção do desenvolvimento regional, considerando a vocação e as peculiaridades da Zona da Mata Mineira, contribuindo também para a base do desenvolvimento nacional, mantendo o compromisso com a preservação dos valores éticos, políticos, culturais, sociais e ambientais de uma sociedade pluralista, democrática e republicana

com a participação e fomentação do desenvolvimento científico e tecnológico regional e nacional responsabilizando-se pela formação de cidadãos em todos os níveis de formação, em especial de recursos humanos voltados para ações no ensino, pesquisa e extensão (UFJF, 2015, p. 14).

Foi criado, em 2009, o Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora (PPGP), aprovado na instituição pela Resolução do Conselho Setorial de Pós-graduação e Pesquisa Nº 01/2009, de 23 de março de 2009, e recomendado pela CAPES em 24 de novembro de 2009, mantendo o conceito quatro até a homologação dos resultados da próxima avaliação quadrienal (PPGP, 2016).

Assim, o CAEd/UFJF cumpre a missão de estreitar as relações entre a Universidade e as redes públicas de ensino. Conforme evidenciado por Dalcin e Augusti:

em primeiro lugar, a Universidade se propõe à investigação por intermédio da pesquisa para a produção de conhecimento. Em segundo, necessariamente, a transmissão desse saber. Tanto a pesquisa quanto o ensino buscam desenvolver as habilidades acadêmicas e as competências profissionais necessárias para a formação de profissionais aptos a desenvolver contribuições para os conhecimentos das diferentes áreas do saber, bem como colaborar para o desenvolvimento dos locais e regiões de suas inserções. (Dalcin e Augusti, 2016, p. 42).

Dessa forma, entendemos que as atividades desenvolvidas pelo CAEd/UFJF estão diretamente ligadas à UFJF, que caracteriza-se pela articulação entre ensino, pesquisa e extensão. Essas três dimensões são percebidas dentro do Centro da seguinte maneira: o ensino e uma parte da pesquisa são realizados por meio do PPGP e a pesquisa de avaliação, em sua grande parcela, como a coleta dos dados, é operacionalizada pela Equipe de Campo. Já a extensão é realizada por meio das parcerias com os programas de avaliação dos estados e municípios com a realização das capacitações das equipes, os programas de desenvolvimento profissional de gestores e as oficinas de apropriação dos resultados obtidos nas avaliações externas. Assim, é realizada a pesquisa de avaliação para que as redes tenham conhecimento dos seus problemas e, a partir desses resultados, consigam desenvolver políticas públicas para a melhoria da qualidade da educação ofertada.

Conforme dito anteriormente, as áreas de atuação do CAEd/UFJF são a Avaliação, a Formação, a Gestão e a Pesquisa. Entretanto, neste trabalho, será destacada apenas sua vertente de Avaliação, uma vez que a análise das atividades desenvolvidas pela Equipe de Campo, realizada nessa vertente, configura-se como objetivo maior desta pesquisa.

Para realizar todas as atividades desse amplo leque de atuação, o CAEd/UFJF se organizou, até 2016, em cinco unidades - Unidade de Avaliação, Unidade de Sistemas de Gestão, Unidade de Formação, Unidade de Pesquisa e Unidade Administrativa. Entretanto, no ano de 2017, o Centro passou por um intenso processo de análise e revisão de seus processos de trabalho, buscando aprimorar o modo de realização da pesquisa de avaliação que apoia a gestão da educação pública. Assim, descreveremos na seção subsequente esse processo de mudança realizado dentro da instituição.

1.3 Planejamento, execução e monitoramento da pesquisa de avaliação

Conforme apontado ao final da seção anterior, o CAEd/UFJF apresentava, até 2016, uma estrutura e organização que buscava atender às demandas das variadas atividades desempenhadas pela instituição.

Tabela 2 - Organização da equipe técnica do CAEd/UFJF (2016)

Unidade de Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenação Geral - Coordenação de Assessoria da Coordenação Geral - Coordenação de Pesquisa
Unidade de Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenação de Instrumentos de Avaliação - Coordenação de Medidas Educacionais - Coordenação de Análise e Publicações de Resultados - Coordenação de Design da Comunicação - Coordenação de Monitoramento e Indicadores - Coordenação de Operações de Avaliação - Coordenação de Processamento de Documentos
Unidade de Formação	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenação de Casos de Gestão - Coordenação de Cursos e Material Didático - Coordenação de Secretaria Acadêmica e Administração
Unidade de Sistemas de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenação de Suporte e Sistemas - Coordenação de Sistemas de Gestão - Coordenação de Infraestrutura de TI - Coordenação de Gestão da Informação - Coordenação de Desenvolvimento de Sistemas

Unidade Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenação de Contratos e Projetos - Coordenação de Planejamento e Controle - Coordenação de Gestão de Pessoas - Coordenação de Orçamentos e Finanças - Coordenação de Suprimentos e Transporte - Coordenação de Eventos e Serviços - Coordenação de Relacionais Institucionais
------------------------	--

Fonte: Tabela elaborada pela autora com base no documento apresentado em CAED, 2016, p. 12.

Para esta pesquisa, faremos o recorte das atividades desenvolvidas na Unidade de Avaliação, que até o ano de 2016 era composta por sete Coordenações que organizavam os fluxos de trabalho necessários para a produção, aplicação, processamento e divulgação dos resultados dos programas de avaliação dos estados conveniados. Toda a logística operacional, que envolve a aplicação dos testes, é realizada pela Coordenação de Operações de Avaliação – COA, local onde atualmente atuo como Assistente de Avaliação, juntamente com uma equipe composta por mais seis colaboradores. As atividades desenvolvidas dentro da COA são realizadas pela Equipe de Campo do CAEd/UFJF e geraram a questão motivadora deste trabalho. Portanto, faz-se necessário o detalhamento das atividades realizadas pela COA e que são distribuídas em três equipes, a saber:

Equipe de Análise de Dados – atua no trabalho de projeção, produção e controle das bases de dados das avaliações, crítica e homologação das bases institucionais, produção dos dados variáveis para impressão na gráfica e recodificação dos dados pós-aplicação.

Equipe de Logística – atua no trabalho de solicitação de bens e serviços (produção de termos de referência e preenchimento de formulários de solicitações), dos processos que são de responsabilidade da coordenação e controle das atividades dos serviços gráficos (impressão e manuseio de instrumentos) e de transporte dos instrumentos das avaliações (entrega e recolhimento).

Equipe de Operações de Campo – atua na produção e controle dos materiais de capacitação, sensibilização e instrumentos de controle de aplicação, na validação dos dados variáveis, no recrutamento e capacitação dos agentes de avaliação e no controle da aplicação dos testes (CAED/UFJF, 2016. p. 14).

Durante o ano de 2017, o CAEd/UFJF passou por uma intensa análise e revisão de seus processos de trabalho, que levaram a uma reorganização, no intuito de promover uma abordagem sistêmica da avaliação educacional e o desenvolvimento de novas e mais produtivas formas de colaboração entre a UFJF e

as secretarias de educação. De modo geral, o objetivo dessa reorganização consistiu em:

assegurar as condições de uma investigação integrada das dimensões mais relevantes dos processos educacionais, produzindo indicadores que ajudem a mapear os principais problemas enfrentados pelas redes de ensino e contribuindo para o aprimoramento profissional dos atores da educação, mediante a incorporação das informações oriundas dos programas de avaliação e monitoramento em suas práticas de trabalho cotidianas. Para esses fins, além do conhecimento já acumulado pelo CAEd nos últimos 20 anos, fruto do compromisso com a educação pública brasileira, esses processos avançam no sentido de assegurar modos mais estruturados de incorporação da pesquisa universitária aplicada ao tema, aproximando a pesquisa científica do desenvolvimento de tecnologias e sua efetiva incorporação aos processos da educação pública (CAED/UFJF, 2017. p. 15).

Assim, o foco principal das atividades desenvolvidas pelo Centro passou a ser a pesquisa de avaliação, tendo como objetivo:

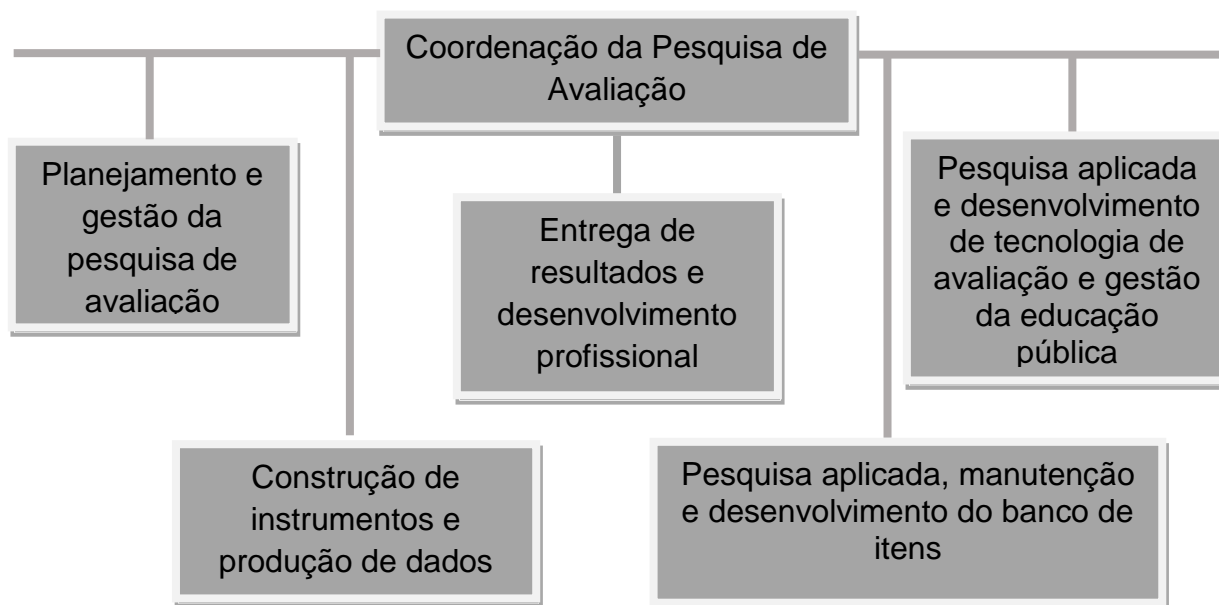
aferir se os resultados, os processos e as condições de oferta da educação básica atendem aos padrões necessários para que se assegurem qualidade e equidade, componentes essenciais do direito à educação, um direito subjetivo fundamental, segundo a Constituição brasileira. (CAED/UFJF, 2017. p. 8).

Para executar a pesquisa de avaliação, são utilizados instrumentos como: testes, questionários e portfólios que produzem medidas e indicadores, permitindo a “análise dos resultados, processos, formação e práticas profissionais e demais condições de oferta da educação básica” (CAED/UFJF, 2017. p. 8). Com os resultados da pesquisa, a comunidade escolar (as famílias, os estudantes, os professores, as equipes de gestão das escolas e das redes de educação) tem a informação sobre os dados coletados, sendo, então, incorporados às ações das equipes de gestão das redes. Esses resultados também são apresentados e trabalhados no programa de desenvolvimento profissional realizado pelo CAEd/UFJF em parceria com as redes de ensino. (CAED/UFJF, 2017)

Buscando atender aos novos padrões estabelecidos para a execução da pesquisa de avaliação, o CAEd/UFJF, precisou se reorganizar. Assim, toda a pesquisa de avaliação foi estruturada em cinco macroprocessos que reúnem um

conjunto de processos de trabalho, executados conforme o planejamento da pesquisa, sob a supervisão de um colaborador designado para esta função. Dos macroprocessos também participam pesquisadores da UFJF e as equipes de apoio contratadas pela Fundação de Apoio e Desenvolvimento ao Ensino, Pesquisa e Extensão - Fadepe, conforme o diagrama a seguir:

Figura 1 - Os cinco macroprocessos da pesquisa de avaliação



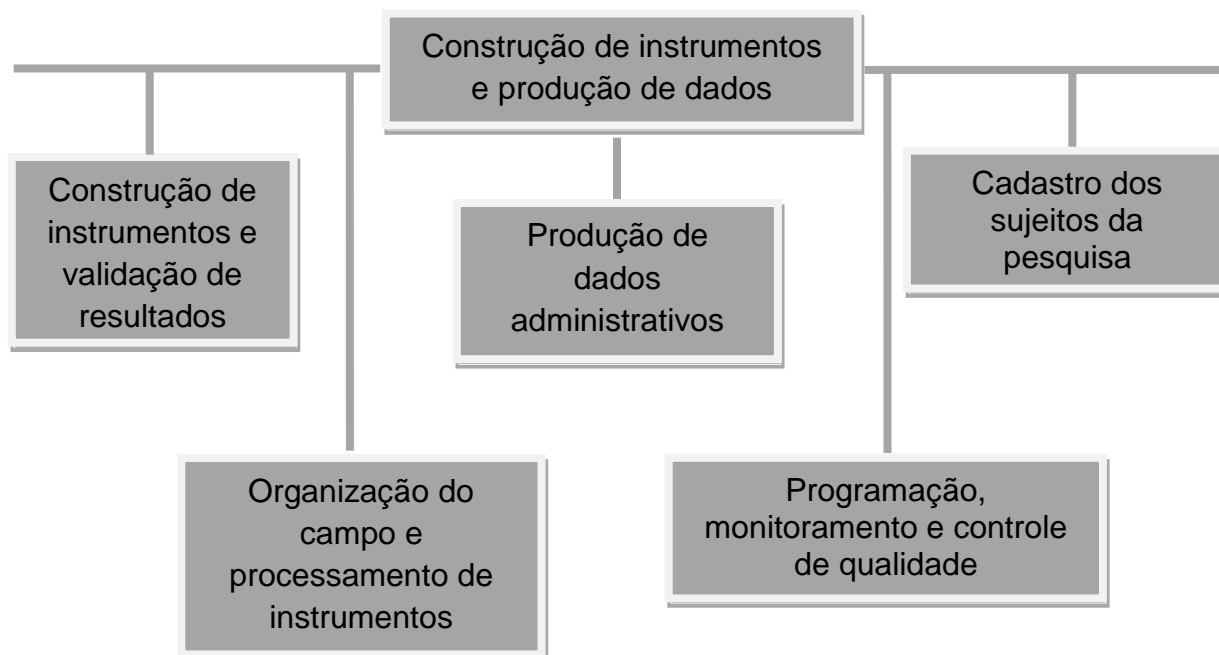
Fonte: CAED/UFJF, 2017.

Com a nova organização, a Unidade de Avaliação deixou de existir e as suas antigas Coordenações foram distribuídas dentro dos cinco macroprocessos. Dessa forma a COA e a Equipe de Campo foram alocadas dentro do macroprocesso de Construção de instrumentos e produção de dados.

Este macroprocesso é responsável pela realização das seguintes atividades: construção dos instrumentos necessários à execução dos programas de avaliação e monitoramento das secretarias que integram os projetos; capacitação dos usuários e disponibilização para as secretarias das ferramentas necessárias à produção e importação de dados administrativos; organização da aplicação dos instrumentos de avaliação e monitoramento; processamento dos instrumentos que retornam da aplicação segundo os padrões tecnológicos definidos nos projetos; produção dos dados e monitoramento dos repositórios correspondentes; e distribuição dos dados originais para fins de correção e validação, assegurando a qualidade final dos dados

produzidos pela pesquisa de avaliação (CAED/UFJF, 2017). Para organização de todas essas atividades elas foram divididas em cinco processos, conforme detalhado no diagrama 2:

Figura 2 – Os processos do macroprocesso Construção de instrumentos e produção de dados



Fonte: CAED/UFJF, 2017.

Dentre as atividades desenvolvidas pelas Equipes que compõem este macroprocesso, focaremos nas atividades realizadas pela Equipe de Campo, o que nos leva ao necessário detalhamento das atividades desenvolvidas na seção subsequente.

1.4 As atividades desenvolvidas pela Equipe de Campo do CAEd/UFJF

Com esta seção, pretendemos detalhar e esclarecer as atividades realizadas pela Equipe de Campo do CAEd/UFJF, cujos colaboradores assumem o cargo de Assistente de Avaliação. Conforme já mencionamos na seção anterior, com a nova organização do Centro, a Coordenação de Operações de Avaliação (COA), deixou de existir e seus colaboradores foram inseridos e distribuídos no macroprocesso de

“Construção de instrumentos e produção de dados”. Porém, não houve grande alteração, até o momento em que esta pesquisa está sendo desenvolvida, das atividades realizadas pela Equipe de Campo. Assim, as principais atividades realizadas por esta equipe são: definição de cronograma da aplicação com as equipes das secretarias; solicitação de contratação de infraestrutura para eventos de capacitação; produção e controle de materiais de capacitação, sensibilização e instrumentos de controle de aplicação; validação dos dados variáveis; capacitação dos agentes da avaliação, monitoramento das atividades realizadas pelos agentes no SIA e controle da aplicação dos testes.

Todas essas atividades começam a ser desenvolvidas após a Equipe de Campo receber a notificação de entrada do projeto, por meio de um documento denominado *Checklist* de dados de entrada de projetos (FO050), que traz um resumo dos serviços contratados pelo cliente (secretarias de educação estaduais ou municipais). Em seguida, é feito um contato para confirmar a data de aplicação dos testes e questionários (quando contratado). Esse contato, normalmente, é realizado em uma reunião de alinhamento envolvendo os membros das secretarias que trabalham na área de avaliação e o profissional da Equipe de Campo que será responsável por executar as atividades referentes àquele projeto. Nessa reunião, é definido o cronograma com os prazos para as atividades que serão desenvolvidas, inclusive, pelas outras equipes que compõem o macroprocesso “Construção de instrumentos e produção de dados”.

Após a realização da reunião de alinhamento, o cronograma de atividades (Anexo A) definido com a secretaria é inserido no Sistema de Monitoramento de Avaliações (SMA) onde pode ser consultado por todas as equipes. Dessa forma, a Equipe de Campo inicia suas atividades verificando quais materiais precisam ser produzidos para o projeto. Geralmente, são produzidos três tipos de materiais: os materiais de capacitação (manuais, vídeo, folhas de orientação), os de sensibilização (*cartaz, folder, flyer*) e os instrumentos de controle de aplicação (Ata de Sala, Lista de Presença, Protocolo de Utilização da Reserva Técnica).

Logo após o primeiro contato realizado com a secretaria, tem início a produção dos manuais instrucionais que estabelecem as atividades de cada um dos agentes envolvidos na aplicação avaliação. Os manuais têm como objetivo padronizar os procedimentos para a aplicação dos testes a fim de favorecer a

compreensão e facilitar a consulta, são divididos entre as atividades, antes, durante e após a aplicação dos testes. Os manuais também contam com seções específicas que apresentam: os formulários da aplicação preenchidos e comentados; os procedimentos para o atendimento especializado dos estudantes com deficiência; os procedimentos para utilização da reserva técnica⁶; a aplicação dos questionários contextuais e como é realizado o atendimento dos estudantes caso falem cadernos de teste durante a aplicação. Os conteúdos dos manuais variam de acordo com as especificidades de cada projeto.

Com os manuais prontos e aprovados pela secretaria, a Equipe de Campo adapta, de acordo com o projeto, os roteiros para a produção do vídeo de treinamento pela Equipe de Design Gráfico. Esse vídeo consiste em uma simulação da aplicação, realizada pelo Aplicador, considerando as especificidades de cada etapa de ensino avaliada, as atividades realizadas pelo Aplicador antes, durante e após a aplicação dos testes e o preenchimento dos formulários da aplicação (Ata de Sala, Lista de Presença, Cartões de Respostas e Formulário de Utilização da Reserva Técnica).

Paralelamente à produção desses materiais instrucionais (manuais e vídeo), são produzidos, também pela Equipe de Campo, os instrumentos de controle da aplicação, que de modo geral, são compostos pelos seguintes instrumentos: Ata de Sala, Lista de Presença, Cartões de Respostas, Cartão de Respostas dos Questionários, Formulário de Rastreamento de Unidade e Formulário de Rastreamento de Unidade. Todos esses instrumentos são produzidos de acordo com as características dos projetos, sendo que a produção dos Cartões de Respostas depende das informações passadas pela Coordenação de Instrumentos de Avaliação que é responsável por elaborar os cadernos de testes, definindo os itens e cuidando da montagem das matrizes de referência. A produção dos Cartões de Respostas dos Questionários também depende das informações passadas pela Coordenação de Análise e Publicação de Resultados por meio do Documento de Especificação de Questionários e do Mapeamento dos Questionários, definindo, junto com a secretaria, a quantidade de questões e alternativas.

⁶ São Pacotes de Testes extras, ou seja, testes a mais para os casos de problemas de impressão, turmas fora da base de dados, estudantes a mais que o previsto para a aplicação, extravio de material.

Para execução dos programas de avaliação, são necessárias atividades que envolvem a produção dos formulários de aplicação, a inserção dos dados variáveis e a impressão do material. A base de dados consiste em informações referentes aos alunos e turmas que serão avaliados, como, por exemplo: nome do aluno; código do aluno; nome da turma; nome da escola; código da escola; município; estado; rede avaliada e alunos com deficiência. Esses dados são enviados ao CAEd/UFJF pelas secretarias e são tratados pela Equipe de Análise de Dados que realiza uma verificação das informações, buscando possíveis inconsistências, para posteriormente enviar novamente às secretarias para validação.

A produção e aprovação dos dados variáveis estão diretamente relacionadas e dependentes das informações inseridas pela Equipe de Campo em um documento denominado Documento de composição de volume (COA-02), que se destina a descrever de modo detalhado o conteúdo de que são compostos os volumes de cada projeto, além de descrever a regra de cálculo de cada instrumento, seu agrupamento e os locais de entrega. O preenchimento é realizado por meio do SMA. Após a finalização do COA-02 e disponibilização no SMA, os dados variáveis são produzidos pela Equipe de Análise de Dados e inseridos nos formulários da aplicação.

Após a finalização da produção dos dados variáveis, a Equipe de Análise de Dados informa por *e-mail* à Equipe de Campo sobre a disponibilização e o caminho para localização dos arquivos do projeto para validação. A validação dos dados variáveis realizada consiste na aprovação dos documentos produzidos pela Equipe de Análise de Dados de modo a garantir que as especificidades do projeto e o *layout* dos documentos estejam padronizados, atendendo às exigências do *Checklist*⁷ (Anexo B). Após realização dessa conferência, esses dados são enviados à gráfica, e, dessa forma, inicia-se o processo de impressão dos materiais.

Após a produção dos materiais instrucionais (manuais e vídeo) e dos formulários da aplicação, a Equipe de Campo elabora uma proposta de programação para a capacitação dos agentes de aplicação, considerando o tempo de duração e o quantitativo de pessoas que serão capacitadas, assim como as

⁷ Documento de apoio para validação dos dados variáveis, com todos os itens que devem ser conferidos e validados em cada formulário.

especificidades de cada projeto. Com a proposta de programação da capacitação pronta, é realizado o envio do documento à Secretaria para aprovação. Sendo aprovada, elabora-se uma apresentação em formato *Power Point*, que servirá para orientar a explanação de todo o conteúdo apresentado durante a capacitação.

Cabe, também, à Equipe de Campo solicitar toda a infraestrutura a ser contratada para o evento de capacitação. Essa solicitação é realizada à Coordenação de Suprimentos e Transporte, especificando os horários das atividades, os serviços (hospedagem para os participantes, refeições, *coffee*, sala para a capacitação e equipamentos) e o número de participantes.

Com os materiais instrucionais prontos, a programação da capacitação aprovada pela Secretaria e a estrutura do evento organizada, a Equipe de Campo realiza a capacitação dos agentes. Nas capacitações, os agentes são instruídos sobre: o correto preenchimento dos formulários da aplicação; a logística de entrega e devolução do material de treinamento e de aplicação; a contratação das equipes; o tratamento de situações de contingência; a multiplicação das capacitações; a utilização do SIA para a realização de algumas atividades.

A Equipe de Campo também é responsável por monitorar todo o processo de aplicação dos testes. Uma vez acordada com a Secretaria uma data para a realização da aplicação dos testes, essa atividade é realizada, seja presencialmente por um membro da Equipe de Campo que coordena a aplicação *in loco*, e/ou à distância por meio da equipe do *Call Center*. Durante o plantão da aplicação, as duas equipes (Equipe de Campo e Equipe do *Call Center*) trabalham juntas para resolver as dúvidas que lhes são apresentadas pelos agentes da equipe de aplicação.

O responsável pelo plantão *in loco* dispõe de uma planilha para realizar os registros referentes às ocorrências da aplicação dos testes, assim como as providências tomadas para a resolução dos problemas que aconteceram no plantão. Já a equipe do *Call Center*, após a aplicação, encaminha à Equipe de Campo, um relatório dos atendimentos realizados durante o plantão da aplicação. Cabe ao responsável pela aplicação analisar todas as situações relatadas e verificar a necessidade de encaminhar para outras equipes (Coordenação de Medidas Educacionais, Coordenação de Análise e Publicações de Resultado e Coordenação

de Processamento de Documento) as situações que possam influenciar no processamento do material ou nos resultados.

Após a exposição das principais atividades desenvolvidas pela Equipe de Campo do CAEd/UFJF, apresentaremos na próxima seção as informações coletadas por meio do questionário respondido pelos membros da Equipe, no qual são apontadas as principais dificuldades encontradas, fato que motivou este trabalho.

1.5 Dificuldades enfrentadas pela Equipe de Campo do CAEd/UFJF na execução de suas atividades

Procuramos demonstrar na seção anterior o detalhamento das principais atividades executadas pelos membros da Equipe de Campo. Entretanto, conforme pode ser observado no cronograma (Anexo A), das 77 (setenta e sete) tarefas que devem ser realizadas para a execução de um projeto de pesquisa de avaliação, 30 (trinta) são de responsabilidade apenas da Equipe de Campo. Dessa forma, as tarefas são muito mais complexas do que foi possível detalhar neste trabalho.

A execução dessas atividades como Assistente de Operações de Avaliação na Equipe de Operações de Campo, desde 2013, trouxe-me algumas reflexões e questionamentos preliminares sobre as dificuldades enfrentadas pela Equipe na realização de suas tarefas. Com o objetivo de identificar quais são os pontos que causam maior dificuldade durante a execução dessas atividades e também verificar se os outros membros da Equipe percebem, assim como a pesquisadora, os mesmos problemas na sua realização, foi aplicado um questionário. Com isso, buscamos realizar o mapeamento preliminar das dificuldades encontradas durante a execução das atividades, respaldando a prática laboral cotidiana da Equipe de Campo do CAEd/UFJF.

Foi elaborado um roteiro semiestruturado que contou com 14 questões. As perguntas foram voltadas à identificação do perfil exigido para a contratação dos colaboradores para o cargo de Assistente de Avaliação, à percepção dos colaboradores em relação à organização dos processos de trabalho para a execução das tarefas e também à postura da Coordenação em relação à melhoria dos processos de trabalho da equipe. O questionário foi respondido pela Equipe de Campo, composta, até este momento da pesquisa, por sete pessoas, incluindo a

pesquisadora. Cinco profissionais responderam ao questionário, e, no período da realização da pesquisa, uma das colaboradoras encontrava-se afastada das suas atividades. Todos os respondentes possuem mais de três anos de experiência no cargo.

Neste questionário, o primeiro bloco de perguntas é referente ao perfil dos membros da Equipe de Campo e os resultados constam no quadro 1, apresentado a seguir:

Quadro 1: Perguntas referentes ao perfil dos colaboradores da Equipe de Campo do CAEd/UFJF

Perguntas	Respostas		
	Sim	Não	
1. Foi exigida formação superior em área específica para se candidatar ao cargo de Assistente de Avaliação?	2	3	
2. Foi exigida experiência mínima em atuação em outros cargos no CAEd/UFJF, ou em cargos equivalentes em outras empresas, para se candidatar ao cargo de Assistente de Avaliação?	1	4	
3. Você tinha conhecimento sobre as atividades realizadas pelo CAEd/UFJF antes de atuar como Assistente de Avaliação?	Não. Nenhum conhecimento.	Sim. Conhecimento Superficial.	Sim. Conhecimento Satisfatório.
	0	4	1

FONTE: quadro elaborado pela autora a partir dos dados de pesquisa.

O questionário demonstrou que houve diferenças para a seleção dos colaboradores da Equipe, isso ocorreu devido ao fato dos colaboradores terem participado de processos seletivos em momentos diferentes. Entretanto, prevalece o perfil de colaboradores contratados sem formação específica, sem experiência em atividades similares e com conhecimento superficial sobre as atividades desenvolvidas pela instituição.

O segundo bloco de perguntas trata da organização dos processos de trabalho para a execução das tarefas, conforme demonstrado no quadro 2:

Quadro 2: Perguntas referentes à organização dos processos de trabalho da Equipe de Campo do CAEd/UFJF

Perguntas	Respostas	
4. Houve algum	Sim	Não

treinamento específico para realizar as funções atribuídas ao cargo de Assistente de Avaliação?	1		4	
5. Existem manuais que orientam as suas atividades enquanto Assistente de Avaliação?	Não, nenhum manual.	Sim, para algumas atividades.		Sim, para todas as atividades.
	2	3		0
6. Existe padronização dos procedimentos adotados nos plantões de aplicação?	Não, para nenhum procedimento.	Sim, para poucos procedimentos.	Sim, para quase todos os procedimentos.	Sim, para todos os procedimentos.
	0	1	3	1
7. Existe padronização dos procedimentos adotados para produção dos materiais instrucionais (vídeo, manuais, sensibilização) são padronizados?	0	1	1	3
8. Existe padronização dos procedimentos adotados para validação dos materiais instrucionais (manuais, vídeo, sensibilização)?	2	1	1	1
9. Existe padronização dos procedimentos adotados para validação dos dados variáveis?	0	0	2	3
10. Existe padronização dos procedimentos adotados para as capacitações realizadas?	1	2	2	0

FONTE: quadro elaborado pela autora a partir dos dados de pesquisa.

As respostas em relação à pergunta “4. Houve algum treinamento específico para realizar as funções atribuídas ao cargo de Assistente de Avaliação?” demonstram que a maioria dos colaboradores não considera que tenham recebido

algum tipo de treinamento para realização de suas atividades. O método utilizado para que um novo membro da Equipe aprenda a executar as atividades é a observação e acompanhamento de um membro mais experiente da Equipe na execução dessas atividades. O fato de não se sentirem capacitados e preparados para realização das inúmeras atividades do cargo demonstra ser um ponto de fragilidade. Essa insegurança pode fazer com que os colaboradores demorem mais tempo para adquirir o completo domínio sobre as atividades que precisam executar e também mais tempo para conseguir a autonomia para a tomada de decisões, o que muitas vezes a execução dos projetos de pesquisa de avaliação exige.

Outro dado coletado com as respostas do questionário foi em relação aos materiais que dão suporte à Equipe na realização de suas atividades. Podemos verificar que houve uma divisão dos colaboradores ao responder a questão de número “5. Existem manuais que orientam as suas atividades enquanto Assistente de Avaliação?” Os colaboradores ficaram divididos entre as alternativas que afirmavam que não há nenhum manual para a execução das atividades e que há manuais que orientam algumas atividades. Na realidade existem manuais, que poderiam ser considerados como tutoriais para a utilização de alguns sistemas como o SMA e o *Software Relocation Units*⁸. Para a realização de todas as demais atividades não existem manuais que definam os procedimentos ou um passo-a-passo que um novo membro da Equipe, por exemplo, possa consultar em caso de dúvida na execução de suas atividades.

Dessa forma, o fato de duas pessoas da Equipe terem respondido no questionário que não existe nenhum manual, mostra que na realidade elas desconhecem os manuais existentes. Isso porque, no dia-a-dia, durante a realização dessas atividades, não temos o hábito de consultar esses instrumentos, visto que todos os colaboradores já utilizam os sistemas (SMA e *Relocation*) há mais de três anos. Outra prática bastante recorrente entre os colaboradores é sempre esclarecer qualquer dúvida em relação a um determinado procedimento com os próprios

⁸ Software utilizado pela Equipe de Campo para realizar remanejamentos e exclusões dos Pacotes de Testes das Avaliações Estaduais.

membros da Equipe, já que não existem materiais que possam ser consultados nesses casos.

Essa prática pode ser confirmada, por meio do questionário, nas perguntas subsequentes, que eram referentes à padronização dos procedimentos realizados pela Equipe durante a realização das principais atividades. Podemos verificar que os colaboradores ficaram bastante divididos entre as opções de respostas, sendo este um reflexo da falta de manuais para orientação dessas atividades.

Normalmente a definição de novas atividades ou as alterações de procedimentos para a execução das atividades é comunicada pela Coordenação à Equipe de Campo por meio de *e-mail*. Com isso, muitas vezes, a informação acaba se perdendo e o colaborador precisa lembrar ou ser lembrado sobre a nova atividade ou alteração de procedimento. Dessa forma, grande parte das atividades acaba sendo realizada de forma intuitiva e de acordo com a experiência de cada membro da Equipe.

O terceiro e último bloco de perguntas refere-se à postura da Coordenação em relação à melhoria dos processos de trabalho da equipe. Esses dados estão apresentados no quadro 3:

Quadro 3: Perguntas referentes à postura da Coordenação da Equipe de Campo do CAEd/UFJF para melhoria dos processos de trabalho

Perguntas	Respostas			
	Sim		Não	
11. Existe um método de avaliação das atividades desempenhadas por você enquanto Assistente de Avaliação?	0		5	
12. Com que frequência você recebe feedbacks dos membros da Coordenação em relação ao seu desempenho na realização de suas atividades?	Nunca.	Uma vez a cada início de ano.	Eventualmente durante alguma reunião.	Sempre. Ao final de cada projeto realizado.
	1	0	4	0
13. Com que frequência são oferecidos, pela Coordenação, cursos de aperfeiçoamento profissional?	Nunca.	Uma vez ao ano.	Uma vez a cada semestre.	Uma vez a cada trimestre.
	5	0	0	0
14. Com que frequência são proporcionados momentos de troca de experiência e informações sobre as	Nunca.	Uma vez ao ano.	Uma vez a cada semestre.	Uma vez a cada trimestre.

atividades de trabalho com outras Coordenações (CAP, CIA e CMI)?	5	0	0	0
--	---	---	---	---

FONTE: quadro elaborado pela autora a partir dos dados de pesquisa.

A partir da análise deste último bloco de questões, podemos perceber que a Equipe de Campo tem a mesma percepção em relação à postura da Coordenação quando se trata de melhorias para os processos de trabalho, pois tivemos, em três das quatro perguntas, a mesma opção de resposta escolhida por todos os colaboradores.

Em relação à pergunta de número “11. Existe um método de avaliação das atividades desempenhadas por você enquanto Assistente de Avaliação?”, todos os membros da Equipe responderam que não há um método de avaliação. Isso pode ser demonstrado no trabalho realizado por Dias (2017), no qual foram analisadas as capacitações realizadas pela Equipe de Campo do CAEd/UFJF. Conforme abordado pela autora, a partir do segundo semestre de 2015, houve a inclusão de novas estratégias para a realização das capacitações, pois até aquele momento não havia nenhuma orientação para a condução das capacitações realizadas pela Equipe de Campo. Dias (2017) afirma que essa mudança teria sido motivada principalmente pela falta de envolvimento dos participantes nas capacitações, com o público se mostrando, na maioria das vezes, desmotivado e sem interesse pelo conteúdo apresentado.

No intuito de modificar este cenário, a Coordenação da Equipe realizou algumas alterações para as capacitações que seriam realizadas no ano de 2016, oficializando as definições quanto à elaboração e à metodologia das capacitações que compreendia: a elaboração de uma programação para a capacitação que deveria ser enviada para a aprovação do responsável pelo projeto na Secretaria; a realização de atividades práticas durante a capacitação (estudo de caso e dinâmicas de grupo); a adoção de um *Power Point* padrão para elaboração das apresentações expositivas.

Entretanto, conforme ressaltado por Dias (2017), a adoção dessas medidas para as capacitações foi apenas paliativa e, em alguns casos, até insuficiente, pois foram adotadas sem que tivesse sido realizado um levantamento prévio das reais

dificuldades do público alvo. Não foi realizado nenhum mapeamento para identificar quais seriam os pontos críticos da capacitação, tampouco o público alvo foi consultado sobre a capacitação que estavam recebendo e se ela realmente necessitava de uma reestruturação. Dessa forma, a autora considera que as medidas adotadas para as capacitações realizadas pela Equipe de Campo não contaram com uma proposta de intervenção factível e respaldada em uma abordagem teórica.

A pergunta de número “12. Com que frequência você recebe *feedbacks* dos membros da Coordenação em relação ao seu desempenho na realização de suas atividades?” demonstrou que a Coordenação não realiza *feedbacks* após a finalização de cada projeto de avaliação executado. Dessa forma, como não há uma avaliação e também não há um retorno para o colaborador de que ele realizou corretamente suas atividades, caso ele esteja cometendo algum erro na execução de algum processo ele não tomará conhecimento do fato para corrigi-lo.

Com a pergunta número “13. Com que frequência são oferecidos, pela Coordenação, cursos de aperfeiçoamento profissional?”, verificamos que não são disponibilizados oportunidades de aperfeiçoamento profissional para os membros da Equipe. A busca por esse aperfeiçoamento seria importante, visto que os colaboradores, quando são contratados para o cargo de Assistente de Avaliação, não possuem uma formação específica e nem experiência. Conforme demonstramos ao longo desta seção, as atividades executadas pela Equipe vão desde tarefas mais operacionais, com a utilização de sistemas, até tarefas como ministrar as capacitações para as Equipes de Campo dos projetos de avaliação, que exige que o colaborador esteja preparado para falar em público expondo todos os procedimentos de aplicação e pronto para esclarecer qualquer dúvida em relação à logística de aplicação dos testes. Vale ressaltar que a Coordenação da Equipe de Campo já buscou promover esse aperfeiçoamento profissional, principalmente em relação às técnicas para falar em público por meio de palestras, mas devido às demandas da Equipe, não foi possível que essa atividade fosse realizada regularmente.

A última pergunta do questionário, “14. Com que frequência são proporcionados momentos de troca de experiência e informações sobre as atividades de trabalho com outras Coordenações (CAP, CIA e CMI)?” foi realizada com o entendimento da pesquisadora de que seria importante que houvesse uma maior interligação entre as atividades desenvolvidas por essas três Coordenações,

assim como uma maior comunicação das Equipes. Mesmo porque, após a reestruturação ocorrida na instituição a partir de 2017, essas Coordenações deixaram de existir e passaram a integrar o macroprocesso “Construção de instrumentos e produção de dados”. Para que os membros da Equipe de Campo consigam compreender sua função dentro deste macroprocesso, é extremamente importante que tenham conhecimento, mesmo que não seja aprofundado, das atividades desenvolvidas por todas as Equipes que integram o macroprocesso, pois elas fazem parte de um fluxo de trabalho, sendo interdependentes e realizadas em uma sequência determinada.

Entretanto, conforme demonstrado pelas respostas dos membros da Equipe, ainda estamos distantes de vivenciarmos essa integração entre todas as Equipes do macroprocesso “Construção de instrumentos e produção de dados”, pois verificamos que não ocorre troca de experiência e informações sobre as atividades de trabalho com as outras Equipes.

Expondo essas questões, fica clara a necessidade de um aprofundamento respaldado pelo estudo das dificuldades encontradas pela Equipe de Campo do CAEd/UFJF na execução de suas atividades e que comprovam a necessidade da formulação de uma proposta de intervenção, buscando superar essas dificuldades, melhorando a qualidade do trabalho realizado pela Equipe.

Assim, cabe, a partir deste momento, buscar informações que respondam aos seguintes questionamentos:

- i. A falta de formação específica e falta de experiência na execução de atividades similares ao assumir o cargo de Assistente de Avaliação são fatores que dificultam o entendimento das atividades que devem ser realizadas?
- ii. A forma como a Equipe se apropria das informações referentes às atividades que devem executar é adequada?
- iii. A Equipe é devidamente preparada para realizar as atividades que competem ao cargo de Assistente de Avaliação?
- iv. De que forma a Coordenação poderia contribuir para uma melhor formação dessa Equipe?

No capítulo seguinte, abordaremos o referencial teórico, a metodologia empregada na pesquisa de campo, bem como a análise dos dados produzidos na pesquisa.

2 OS DESAFIOS DE UMA ORGANIZAÇÃO POR PROCESSOS

Tendo em vista que, no encerramento do primeiro capítulo da dissertação, foram evidenciados questionamentos que conduziram a pesquisa de campo preliminar realizada, neste segundo capítulo desenvolveremos análises teóricas e metodológicas. Nesse sentido, o capítulo está estruturado em três seções. Na primeira, apresentaremos o referencial teórico que dialoga com a proposta deste estudo de caso, enquanto na segunda seção, faremos a indicação da metodologia aplicada, bem como dos instrumentos de pesquisa. Na última seção, realizaremos a análise dos dados coletados a partir da realização da pesquisa de campo.

2.1 A gestão por processos

A partir do mapeamento das principais dificuldades existentes no cotidiano de trabalho vivenciado pela Equipe de Campo do CAEd/UFJF, temos o intuito de fornecer elementos de auxílio e melhorias na realização dessas atividades, com o objetivo de garantir a sua padronização e a eficiência em sua execução. Sob essas circunstâncias, podemos associar as tarefas realizadas pela Equipe ao conceito de processos como sendo, “um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes”. (HAMMER; CHAMPY, 1994 apud GONÇALVES, 2000a, p. 7).

Considerando esse conceito de processo apresentado pelos autores e as atividades realizadas pela Equipe de Campo, podemos considerar que o tipo de processo empresarial realizado é o fluxo de trabalho, que, conforme definido por Gonçalves (2000a), caracteriza-se pelas atividades mais interdependentes e realizadas em uma sequência específica. Isso pode ser observado no capítulo anterior, no qual descrevemos as atividades da Equipe como, por exemplo, a

produção dos manuais instrucionais, que só tem início após a liberação do documento FO050 e contato com a Secretaria, assim como a produção dos roteiros do vídeo de treinamento, que depende diretamente da produção do manual, conforme demonstrado nos anexos C e D.

Segundo Paim *et al.* (2009), as organizações sempre demandaram o estudo de processos, sendo que, no início do século passado, houve uma maior concentração do foco na melhoria das operações, com a utilização de lógicas da Administração Científica de Taylor, foram empregadas técnicas e instrumentos para entender e melhorar os processos. Gonçalves (2002b, p.9) também destaca que “as empresas estão procurando se organizar em processos para terem maior eficiência na obtenção do seu produto ou serviço, melhor adaptação à mudança, melhor integração de seus esforços e maior capacidade de aprendizado”.

Dentro desta nova lógica organizacional, o CAEd/UFJF buscou promover uma reorganização dos seus processos de trabalho, com o objetivo de promover uma abordagem sistêmica da avaliação educacional e o desenvolvimento de novas e mais produtivas formas de colaboração entre a UFJF e as secretarias de educação. Assim, a pesquisa de avaliação realizada pelo Centro foi organizada em cinco macroprocessos, reunindo um conjunto de processos de trabalho, executados conforme o planejamento da pesquisa. Considerando que a análise dos processos nas empresas

implica a identificação das diversas dimensões desses processos: fluxos (volume por unidade de tempo), sequência das atividades, esperas e duração do ciclo, dados e informações, pessoas envolvidas, relações e dependências entre as partes comprometidas no funcionamento do processo.

A ideia de hierarquia é fundamental para a identificação dos processos essenciais e para a análise sistêmica das organizações. De acordo com essa ideia, os processos podem ser agrupados em macroprocessos e subdivididos em subprocessos ou grupos de atividades, e o nível de agregação mais adequado depende do tipo de análise que se pretende fazer (GONÇALVES, 2000b, p. 10).

A partir da análise de processos nas empresas promovida por Gonçalves, entendemos que o CAEd/UFJF já realizou este trabalho de compreensão e caracterização das demandas e necessidades dos seus parceiros, pois os macroprocessos descrevem os produtos e os serviços a serem entregues, bem

como os processos que os produzem. De acordo com o Portal de Documentação do CAEd, o padrão escolhido para documentação dos macroprocessos foi a notação *Business Process Model and Notation* (BPMN), que é uma metodologia utilizada para o gerenciamento de processos de negócios em que cada ação é representada por um ícone padrão, facilitando o entendimento dos usuários (CAED/UFJF, 2018).

Para entendermos melhor a forma como se dá a classificação dos processos, sua organização em macroprocessos e a sua subdivisão em subprocessos, utilizaremos a classificação apresentada por Junior *et al.* (2012), conforme demonstrado no quadro 4:

Quadro 4: classificação dos processos

Classificação	Definição
Processos principais	Processos que, com suas operações, agregam valor diretamente para os clientes. Estão envolvidos na geração do produto e na sua venda e transferência para o cliente, bem como na assistência após a venda e na disposição final.
Processos de apoio	Processos que sustentam, com as suas operações, os processos principais do negócio e a si mesmos, fornecendo bens e serviços.
Processo gerencial (ou processo de gestão)	Processo de natureza gerencial, não operacional.

FONTE: JUNIOR *et al.*, 2012. n.p.

Dessa forma, conforme destacado por Junior *et al.* (2012), a tarefa de definir os processos em uma empresa não é simples e demanda muito conhecimento sobre eles, pois é preciso conhecer os seus limites. A organização em processos implica em delimitar onde começa e onde termina um processo, assim como até que ponto os macroprocessos serão subdivididos em subprocessos e estes em tarefas e atividades. O autor ainda nos esclarece que, após definir os processos, é preciso que seja realizado o desenvolvimento de ferramentas que ajudem a empresa a melhorar os seus processos. Essas ferramentas são os indicadores de gestão.

Conforme já mencionado anteriormente, para a realização desta pesquisa, focaremos apenas nas atividades desenvolvidas pela Equipe de Campo do CAEd/UFJF, que está inserida no subprocesso “Organização do campo e processamento de instrumentos” que por sua vez faz parte do macroprocesso “Construção de instrumentos e produção de dados”. Assim, após a coleta dos dados

realizada por meio do questionário aplicado aos membros da Equipe, constatamos que ainda não foi desenvolvido um método para avaliação das atividades realizadas. Conforme já mencionado no capítulo anterior, as medidas adotadas pela Coordenação na busca pela melhoria das atividades realizadas pela Equipe, não são embasadas em dados que comprovem a necessidade de mudança, uma vez que não existem indicadores capazes de comprovar esta necessidade ou apontar possíveis pontos que precisem ser melhorados.

Junior *et al.* (2012) consideram que a utilização dos indicadores é fundamental para controlar os processos, induzir melhorias e avaliar a satisfação dos clientes, assim o sucesso da gestão está diretamente relacionado ao acompanhamento dos processos, que deve ser realizado por meio de medições cuja finalidade principal é ser base para a tomada de decisões. Com o exposto até este momento, podemos perceber que a tarefa de organizar uma empresa em processos não é simples. De acordo com Gonçalves (2000b), as empresas possuem uma estrutura organizacional com características que são indesejáveis e que podem comprometer o desempenho. Dentre elas, podemos citar as estruturas hierárquicas rígidas que fazem com que cada setor da empresa execute uma tarefa específica, tornando os processos de trabalho fragmentados, predominando atividades padronizadas e controladas por vários níveis de chefia.

Segundo o autor, a organização orientada por processos pressupõe que as pessoas trabalhem de forma diferente, por meio da valorização do trabalho em equipe, da cooperação, da responsabilidade individual e mediante a vontade de fazer um trabalho melhor. Para que isso aconteça, é necessário que todos os funcionários entendam e responsabilizem-se pelos processos, criando um sentimento de “propriedade do processo”. Assim, quando as pessoas passam a trabalhar no processo, a gestão dessas pessoas deve seguir modelos diferentes dos tradicionais em pelo menos três aspectos: “ela emprega objetivos externos, os empregados e recursos são agrupados para produzir um trabalho completo e a informação segue diretamente para onde é necessária, sem o filtro da hierarquia” (STEWART, 1992 apud GONÇALVES, 2000b. p. 12).

Com isso entendemos que a situação, também exposta a partir da coleta dos dados do questionário, em relação à falta de troca de informações e experiências entre as outras Equipes que integram o macroprocesso “Construção de instrumentos

e produção de dados”, traz dificuldades para que os membros da Equipe de Campo entendam a importância de suas atividades e compreendam sua função dentro deste macroprocesso. Assim, concordamos com Gonçalves (2002b, p. 11) quando afirma que “a empresa terá melhor aproveitamento da experiência e do conhecimento adquiridos em todas as áreas quando se tornar capaz de transferi-los e compartilhá-los dentro de um fluxo horizontal de conhecimento”. Ou seja, é necessário que todas as Equipes envolvidas no mesmo macroprocesso tenham conhecimento das atividades realizadas pelas outras equipes, assim como a troca de experiências entre elas pode favorecer o trabalho e melhorar o seu desenvolvimento. Desta forma, entendemos que este também é um ponto importante e será explorado no próximo capítulo, como uma das ações propositivas para a melhoria das atividades realizadas pela Equipe de Campo.

Neste contexto de reorganização dos processos de trabalho, percebemos que o CAEd/UFJF tem avançado ao identificar seus processos e subprocessos, entretanto o esforço ainda parece estar centrado nas funções, considerando-se a análise realizada com a Equipe de Campo. A partir dos dados coletados por meio de entrevista semiestruturada realizada com a Coordenadora responsável por esta Equipe, esperamos angariar informações que possam servir de base para elaborar estratégias com vista a reduzir os problemas identificados.

2.2 O percurso metodológico

O ponto de partida desta pesquisa foi o estudo de caso, que, conforme definido por André (1984), apresenta como principal característica a ênfase na singularidade, no particular, examinando o objeto de estudo como único com uma representação singular da realidade. Esta escolha foi feita devido à especificidade do trabalho desenvolvido pela Equipe de Campo do CAEd/UFJF, por isso enfatizamos a importância da contextualização das informações ao leitor.

Utilizamos a abordagem qualitativa para o desenvolvimento deste estudo, pois entendemos que ela nos permite considerar a subjetividades dos sujeitos, compreender os resultados individualizados e não exige um número elevado de sujeitos pesquisados.

De posse dos resultados apresentados, com a coleta de dados realizada por meio do questionário, constatamos que as principais dificuldades são:

- a) a falta de perfil mais adequado dos colaboradores contratados;
- b) a metodologia utilizada para capacitar os colaboradores para execução das atividades;
- c) a falta de manuais que orientem a execução das atividades;
- d) a comunicação com a Equipe em relação às alterações dos procedimentos de trabalho;
- e) a falta de um método de avaliação de *feedbacks* para a Equipe;
- f) a falta de comunicação e maior integração com as outras Equipes que fazem parte do mesmo macroprocesso.

A partir do levantamento desses dados, utilizaremos a entrevista semiestruturada como instrumento de pesquisa. O roteiro da entrevista semiestruturada (Apêndice A) foi elaborado para contemplar temas escolhidos com o intuito de verificar se a Coordenadora responsável pela Equipe de Campo possui conhecimento em relação às principais dificuldades apontadas pela pesquisa. Também buscamos entender como está sendo realizada a nova reorganização do Centro para que, então, possamos consolidar as ações propositivas que trarão uma nova forma de planejamento e execução das atividades realizadas pela Equipe de Campo do CAEd/UFJF.

A escolha da entrevista semiestruturada se deu pelo fato de serem instrumentos de pesquisa

fundamentais quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados. Nesse caso, se forem bem realizadas, elas permitirão ao pesquisador fazer uma espécie de mergulho em profundidade, coletando indícios dos modos como cada um daqueles sujeitos percebe e significa sua realidade e levantando informações consistentes que lhe permitam descrever e compreender a lógica que preside as relações que se estabelecem no interior daquele grupo, o que, em geral, é mais difícil obter com outros instrumentos de coleta de dados (DUARTE, 2004, p. 215).

Entendemos que as dificuldades encontradas pela Equipe na realização das atividades cotidianas configuram-se como um fenômeno de difícil observação por parte da Coordenadora, uma vez que ainda não foram desenvolvidos instrumentos de avaliação da Equipe. Dessa forma, Mazini (2004) considera o uso da entrevista semiestruturada adequada para os casos em que a informação é de difícil observação ou, até mesmo, impossível.

Para realização da pesquisa de campo, foi entrevistada a Coordenadora de Operações de Campo durante o mês de dezembro de 2018. Seu depoimento trouxe o olhar da gestão acerca dos processos realizados pela Equipe de Campo e enriqueceu o debate a respeito das dificuldades encontradas pela Equipe, assim como o apontamento de possíveis soluções para esses problemas.

A entrevista transcorreu em clima de tranquilidade, sendo realizada em uma das salas de reuniões do próprio CAEd/UFJF, sem interrupções, com a duração de 40 minutos. Para realizar a análise do depoimento concedido para o presente estudo foi necessário realizar o processo de transcrição.

A Coordenadora de Operações de Campo possui formação em Letras com habilitação em Língua Portuguesa. Trabalhou desde o início da faculdade com monitoria, tendo experiência em sala de aula e planejamento de projetos, como monitora, mas nunca exerceu a profissão de professora. Também participou de um projeto da FADEPE que consistia em um curso intensivo de Língua Portuguesa para estrangeiros. Após essas experiências, começou suas atividades no CAEd/UFJF, sendo que a experiência profissional de fato se deu a partir desse ponto.

Sua trajetória dentro do Centro iniciou-se com o trabalho de bolsista realizando correção de provas, posteriormente foi contratada como supervisora de logística subindo o nível de supervisão ao longo dos anos, até chegar ao nível mais alto, em que era responsável pelo controle de todas as salas de correção de provas da antiga Coordenação de Processamento de Documentos (CPD). Em 2013, com a mudança de espaço físico da CPD, foi convidada a mudar de cargo, sendo transferida para a Coordenação de Operações de Avaliação e assumindo o cargo de Assistente de Operações de Campo, permanecendo neste cargo por cerca de dois anos.

Já em 2015, com a saída da antiga Supervisora de Operações de Campo, ela então foi convidada para assumir esse cargo, ficando com a função e com as

atividades exclusivamente da Equipe de Campo até o ano de 2017, quando aconteceu de fato a reestruturação CAEd. Nessa nova reestruturação ela então foi convidada para assumir a supervisão do subprocesso “Organização do campo, impressão e processamento de documentos”, que engloba as atividades da Equipe de Campo com a organização do campo, da Equipe de Logística com as atividades de impressão, distribuição, recolhimento de instrumentos e volumes e da Equipe que fazia parte da antiga CPD, com as atividades de recepção, processamento e armazenamento de instrumentos de avaliação. Assim, hoje, sua principal atividade é então realizar a gestão dessas três equipes, supervisionando as atividades realizadas por cada uma delas.

2.3 Descrição e análise dos dados obtidos na pesquisa

Nesta seção serão realizadas as análises dos dados coletados por meio do questionário aplicado aos membros da Equipe de Campo do CAEd/UFJF, já apresentados no capítulo anterior, juntamente com a entrevista feita junto à Coordenadora de Operações de Campo. O objetivo é explanar as percepções dos atores envolvidos em relação aos processos de trabalho realizados pela Equipe e se a gestão percebe os problemas apontados pelos seus membros. Buscamos com esse estudo identificar as principais dificuldades na realização das atividades cotidianas da Equipe de Campo para fornecer informações para o aprimoramento dessas atividades. Além disso, procuramos ressaltar a importância do monitoramento e controle da qualidade das atividades realizadas para a obtenção de informações concretas que sejam capazes de promover uma autoavaliação eficiente da Equipe.

Entendendo a importância do CAEd/UFJF no cenário educacional brasileiro, enquanto um centro de pesquisa da Faculdade de Educação da UFJF e sua estreita relação com as redes de ensino, procuramos explorar esse assunto com Coordenadora de Operações de Campo, com o objetivo de compreender como o Centro contribui para as ações da Universidade nos campos do ensino, da pesquisa e da extensão. Também destacamos a importância do trabalho realizado pelo CAEd/UFJF na área da avaliação da educação básica.

Durante a realização da entrevista, a Coordenadora de Operações de Campo definiu o CAEd/UFJF como:

um projeto dentro da Faculdade de Educação da UFJF só que é um projeto que cresceu demais. O CAEd hoje tem um reconhecimento, uma proporção dentro do cenário educacional muito grande, mas ele ainda é uma parte da Universidade, então enquanto um projeto eu entendo que o CAEd esteja a serviço da Faculdade de Educação dentro dessa missão da Universidade que compreende: ensino, pesquisa e extensão (COC, 2018).

Grande parte desse reconhecimento é fruto da atividade de avaliação, que é, na visão da Coordenadora, a principal atividade desenvolvida pelo Centro. Mas no entendimento dela, essa avaliação é realizada como uma pesquisa de avaliação que é utilizada como base para a proposição de melhorias, para o desenvolvimento profissional e para a realização de diagnósticos do ensino das redes.

Para a Coordenadora, a pesquisa de avaliação realizada pelo CAEd/UFJF serve tanto para criação de outros projetos de melhorias, dentro do próprio Centro, com base nos resultados gerados, quanto para as próprias secretarias que utilizam com autonomia os dados das avaliações. Assim, o CAEd/UFJF executa a pesquisa de avaliação e a partir disso propõe ações por meio de contratos e convênios com os parceiros, e até mesmo, com outras instituições como: o Instituto Unibanco e o Instituto Natura. Há ainda outro tipo de relação em que o CAEd/UFJF somente entrega os resultados obtidos pela pesquisa de avaliação, realizando sua interpretação, mas a própria secretaria propõe medidas para suas instituições, com autonomia.

Na visão da Coordenadora, o CAEd/UFJF realiza hoje várias avaliações e vários projetos com as secretarias que não envolvem somente uma avaliação somativa, realizada ao final de cada ano, ou seja, com foco nos resultados da aprendizagem ao final de um processo educacional, buscando certificar, classificar ou apenas verificar a aprendizagem dos alunos (CAED/UFJF, 2018). A partir de 2017, o Centro tem contado com um grande fluxo de avaliações diagnósticas e avaliações formativas, com o foco no processo de ensino e aprendizagem, sem a finalidade de certificação, fazendo, assim, parte da formação do aluno. Esse modelo de avaliação alinha-se melhor aos propósitos do Centro, conforme já descritos ao longo deste trabalho e também destacados pela Coordenadora, diagnosticando as dificuldades dos alunos e das redes de ensino durante o processo de aprendizagem,

o que permite uma intervenção mais rápida. Além disso, a avaliação formativa também tem o objetivo de acompanhar o desenvolvimento do aluno ao longo de sua trajetória escolar (CAEd/UFJF, 2018). Em 2017, o CAEd/UFJF também iniciou a avaliação de fluência leitora, além dos cursos *on-line* de desenvolvimento profissional e em 2018, junto com o INEP, o curso de especialização em estatística que tem o objetivo de ensinar para as secretarias como utilizar esses resultados gerados pelas avaliações.

Como podemos observar na fala da Coordenadora de Operações de Campo, é destacado o investimento do CAEd/UFJF em seus profissionais e nos profissionais das redes de ensino e como o Centro está interligado com a Universidade.

O CAEd está completamente inserido nessa meta da Universidade que é de produzir subsídios e formular mesmo projetos e programas de efetiva melhoria. O CAEd também está investindo muito na formação dos seus próprios profissionais com o curso de mestrado e nos profissionais das redes com esses convênios que também dão acesso a vagas no curso de mestrado (COC, 2018).

Nota-se que a visão da Coordenadora difere das respostas apresentadas pela Equipe durante questionamento proposto pelo Questionário em relação à oferta de cursos de aperfeiçoamento profissional. Na ocasião verificamos que os 100% dos membros da Equipe de Campo entendem que não são disponibilizadas oportunidades para esse aperfeiçoamento profissional, o que, conforme já mencionamos no capítulo anterior, seria importante, principalmente, para a realização das atividades relacionadas às capacitações ministradas pela Equipe de Campo para as equipes que fazem parte dos programas de avaliação.

Concordamos com a Coordenadora de Operações de Campo, entendendo que o CAEd/UFJF está investindo na qualificação dos seus profissionais ao oferecer a oportunidade de ingressar no PPGP, o que proporciona o conhecimento, o desenvolvimento de competências e habilidades, promove a qualificação profissional e, ainda, aproxima seus profissionais de questões relacionadas às práticas de avaliação e gestão. Entretanto, o curso de Mestrado é voltado para gestores e não contempla aspectos práticos das atividades dos profissionais. Apesar disso, os temas discutidos e estudados nas disciplinas são extremamente relevantes e importantes, principalmente, para o entendimento das atividades e do lugar que o

CAEd/UFJF ocupa dentro da Universidade e, também do seu trabalho realizado em parceria com as secretarias municipais e estaduais de educação. Dessa forma, para a Equipe de Campo, seria necessário o investimento em cursos de aperfeiçoamento profissional que estivessem mais diretamente relacionados com as atividades cotidianas desenvolvidas.

No intuito de entender como é realizada a nova reorganização do CAEd/UFJF e as principais mudanças realizadas nas atividades da antiga Coordenação de Operações de Avaliação, e, conseqüentemente nas atividades realizadas pela Equipe de Campo, também abordamos este assunto com a Coordenadora da Equipe. Assim buscamos consolidar as ações propositivas, no próximo capítulo, levando em consideração essas mudanças.

Para a Coordenadora de Operações de Campo, a reestruturação do CAEd/UFJF teve seu início como um ponto de interrogação e, mesmo tendo sido iniciada em 2017, ainda hoje é difícil compreender todas as mudanças realizadas nos processos de trabalho e como executar as atividades seguindo os novos fluxos. Segundo ela, essa dificuldade existe pelo fato do principal idealizador dessa reestruturação ser um dos Coordenadores Gerais do CAEd/UFJF, que no entendimento dela compreende e idealiza essas mudanças de uma forma que as equipes e os responsáveis por cada macroprocesso ainda não estão preparados para executá-los.

Essa dificuldade de compreender o desenho dos novos processos e executar as atividades de acordo com os novos fluxos é justificada, pois conforme destacado por Gonçalves (2000b), para realizar a análise dos processos nas empresas é necessário identificar as inúmeras dimensões dos processos como:

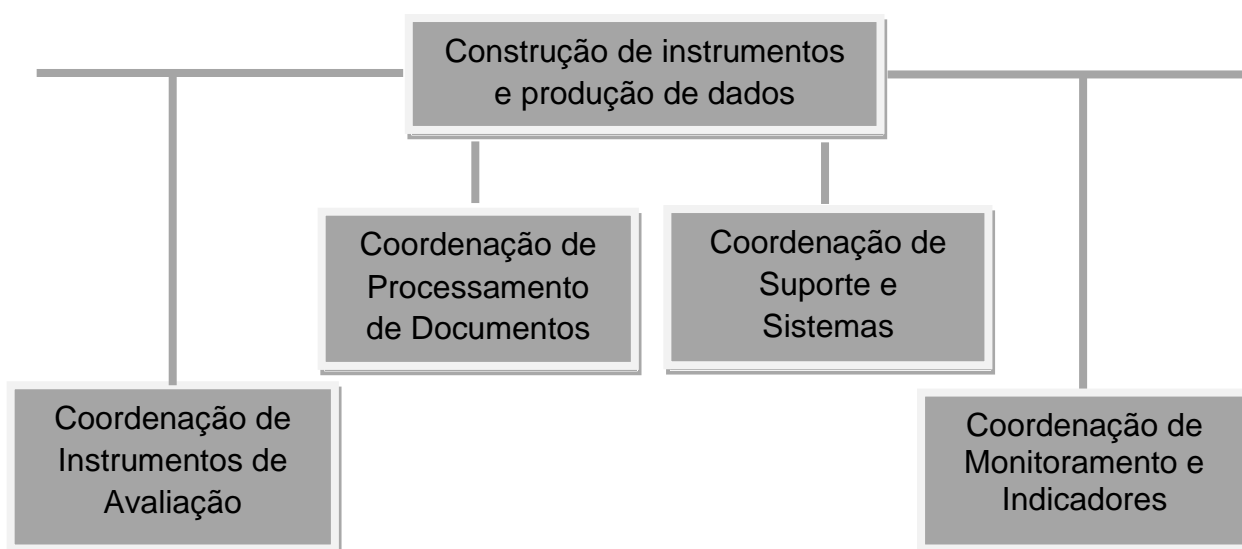
“fluxo (volume por unidade de tempo), sequência das atividades, esperas e duração do ciclo, dados e informações, pessoas envolvidas, relações e dependências entre as partes comprometidas no funcionamento do processo” (GONÇALVES, 2000b. p. 10).

A partir do exposto pela Coordenadora de Operações de Campo, identificamos que provavelmente as dimensões referentes às “pessoas envolvidas” nos processos e “relações e dependências entre as partes comprometidas no funcionamento do processo” não tenham sido consideradas durante o período em

que estava sendo realizada a estruturação do CAEd/UFJF nesses novos macroprocessos e subprocessos de trabalho, o que acabou gerando essa dificuldade mencionada por ela.

Como uma das principais mudanças realizadas com a reestruturação do Centro, a Coordenadora destaca a reorganização das antigas coordenações em macroprocessos para que estivessem juntas por processos de trabalho. Com isso pretende-se acabar com os cargos de coordenação, pois entende-se que há apenas uma coordenação geral e supervisores responsáveis pelos macroprocessos e pelos subprocessos. Conforme mencionado anteriormente, a antiga Coordenação de Operações de Avaliação encontra-se hoje, no macroprocesso de Construção de Instrumentos e Produção de Dados que é responsável desde o momento em que os testes são montados e construídos, enquanto um conjunto de itens, até o momento em que se geram os dados a partir das informações coletadas por meio das avaliações. Para executar este macroprocesso, outras coordenações tiveram que ser incorporadas a ele, conforme demonstrado na figura 3:

Figura 3 – Antigas Coordenações que foram incorporadas ao macroprocesso Construção de instrumentos e produção de dados



Fonte: Elaboração da autora com base na pesquisa de campo.

Houve, então, o agrupamento de uma parte das atividades ou, em alguns casos, até mesmo de todas as atividades, desenvolvidas pelas antigas

coordenações. No exemplo da Coordenação de Instrumentos de Avaliação, aconteceu uma grande divisão das atividades, sendo que anteriormente todo o processo de produção dos testes, ou seja, desde a elaboração dos itens, até a montagem dos cadernos de testes, ficava sob a responsabilidade dessa coordenação. A Coordenação de Processamento de Documentos, responsável pelo processamento e digitalização de todo o material após a aplicação dos testes, teve todas as suas atividades incorporadas ao macroprocesso, assim como a Coordenação de Suporte e Sistemas, esta sendo responsável pela implementação dos sistemas de gestão escolar e suporte técnico aos seus usuários, como por exemplo, o Sislame. Também são responsáveis pelo suporte aos colaboradores dos programas de avaliação antes, durante e após as aplicações dos testes. E por último tivemos a incorporação da Coordenação de Monitoramento e Indicadores responsável por planejar e monitorar todas as atividades desse macroprocesso, além de realizar parte das críticas referentes ao processamento dos materiais das avaliações.

No entendimento da Coordenadora de Operações de Campo essa nova estrutura do CAEd/UFJF trouxe a consolidação dos processos, como podemos observar em sua fala:

o que eu entendo dessa nova estrutura do CAEd é que esses processos agora foram consolidados, então quem de fato tá olhando pelos processos é quem tem condição de juntar tudo isso. Acho que antes a gente tinha isso muito fragmentado e agora isso seja um todo (COC, 2018).

Assim, trazemos mais uma vez o aporte teórico de Gonçalves (2000a) entendendo que minimizando a subdivisão dos processos o CAEd/UFJF busca o sucesso em sua nova forma de gestão. Conforme discutimos na seção 2.2 o autor considera que as empresas possuem uma estrutura organizacional com algumas características que não são desejáveis quando se busca o sucesso na gestão por processos, sendo uma delas exatamente as estruturas hierárquicas e fragmentadas.

Ao analisar especificamente as atividades realizadas pela Equipe de Campo procuramos destacar, durante a entrevista, quais os impactos que essa nova reestruturação trouxe para a Equipe. Segundo a Coordenadora de Operações de Campo, a Equipe hoje está inserida no subprocesso de organização do campo,

impressão e processamento de documentos, sendo este responsável pela consolidação do processo de aplicação, desde o momento em que a atividade com as equipes de campo dos estados e municípios é organizada, até o momento em que o material, ou seja, os testes, são processados e os dados para a análise dos resultados são gerados.

Assim, a Equipe de Campo é responsável por todas as atividades que envolvem o campo de aplicação, ou seja, as pessoas que estão envolvidas nessa aplicação (Coordenadores Regionais, Coordenadores Municipais, Coordenadores de Escola e Aplicadores) e os materiais de aplicação (os manuais e vídeos instrucionais, os instrumentos de controle da aplicação e os testes). Ela entende que essa nova reestruturação dos processos de trabalho trouxe mais atividades e responsabilidades para a Equipe, pelo fato de que, antigamente entendia-se que algumas atividades eram de competência da Equipe de Logística e, agora passaram a ser responsabilidade da Equipe de Campo.

Essa mudança se deu pelo novo entendimento do processo de trabalho que é realizado pela Equipe de Campo, que conforme explicado pela Coordenadora, envolve a responsabilização por todas as pessoas envolvidas na aplicação e os materiais. Dessa forma, a Equipe de Logística é responsável pelos materiais de aplicação até o momento em que ele deixa a gráfica para ser entregue ao Coordenador Regional, por exemplo, e novamente quando esse Coordenador devolve esse material para a transportadora. Nesse intervalo entre a entrega ao Coordenador e a devolução à transportadora, passou a ser responsabilidade da Equipe de Campo.

No entendimento da Coordenadora, com essa nova reestruturação do CAEd as atividades realizadas pela Equipe de Campo sofreram impacto, na medida em que:

aproxima a Equipe de Campo de outras etapas do processo, isso traz para mim uma qualidade no que a gente faz porque você tem uma visão do todo. Você consegue melhorar os processos anteriores e posteriores e o seu próprio e também pode colocar para essas outras equipes situações que impactam diretamente na aplicação. Então eu penso que foi muito bom para a gente, às vezes trazendo mais atividades do que as que a gente tinha, mais responsabilidades, mas traz uma qualidade naquilo que a gente faz, traz mais condições para a gente lidar com as informações (COC, 2018).

Analisamos mais uma vez as respostas dos membros da Equipe de Campo ao Questionário elaborado para este estudo, com a entrevista realizada com a Coordenadora. Verificamos que, 100% dos colaboradores responderam que nunca há troca de experiências e informações sobre as atividades de trabalho com as equipes que faziam parte de outras Coordenações e foram inseridas no mesmo macroprocesso, mostrando que ainda estamos bastante distantes de vivenciarmos essa integração e aproximação entre todas as Equipes do macroprocesso. Acreditamos que essa aproximação entre as Equipes tenha ocorrido apenas no nível de Supervisão, conforme relatado pela Coordenadora, mas ela não é percebida pelos demais membros da Equipe, sendo inclusive, uma das propostas da Equipe de Campo para melhorias dos processos de trabalho durante o ano de 2019. Isso se deve ao fato de que a Equipe considera, assim como a Coordenadora, fundamental essa aproximação para que, então, seja possível que os membros da Equipe possuam uma visão completa das atividades e das etapas do macroprocesso em que estão inseridos. Com isso buscamos compreender todo o processo para aumentar a qualidade do trabalho realizado.

Acerca do monitoramento e controle da qualidade das atividades realizadas pela Equipe de Campo, a Coordenadora informou que existe no CAEd/UFJF o Sistema de Monitoramento de Avaliações (SMA) em que é possível consultar e acompanhar todo o cronograma dos projetos, com as principais atividades das Equipes. No SMA é apresentado o período de início e fim de cada uma dessas atividades, sendo que o responsável pela execução de cada uma deve informar como está seu andamento, justificando e informando, inclusive, quando há atraso em alguma das atividades. Para a Coordenadora de Operações de Campo essa é a principal ferramenta de monitoramento e controle de todas as atividades, entendendo que ela, assim como os demais Supervisores, estão distantes desses subprocessos.

Já em relação à qualidade das atividades realizadas pela Equipe, a Coordenadora informa que algumas situações são refletidas na própria aplicação dos testes, tanto pela quantidade de atendimentos recebidos pelo Suporte Técnico do CAEd/UFJF, como pela quantidade de *e-mails* e ligações que a Equipe de Campo recebe. Ela entende que esses dois canais de comunicação entre a Equipe de Campo do CAEd/UFJF e a equipe de aplicação dos estado e municípios,

funcionam como um indicador para possíveis problemas de comunicação entre essas duas equipes. Além disso, depois da aplicação dos testes é realizado o processamento de todo o material. Por meio dessa atividade, é possível identificar algumas situações que ocorreram na aplicação e, a partir delas, identificar se os Aplicadores receberam as informações corretas ou se faltou alguma informação no momento da capacitação. Para a Coordenadora, algumas situações de erro já são esperadas devido ao tamanho dos projetos executados pelo CAEd/UFJF e pela quantidade de pessoas envolvidas. Entretanto, quando os erros acontecem em um quantitativo muito elevado, é um indicador de que em algum momento, como por exemplo, na capacitação das equipes, pode ter ocorrido alguma falha na comunicação e na explicação dos procedimentos.

Ela destaca ainda que, após o processamento de todo o material de aplicação, a equipe de outro macroprocesso, que é responsável pela produção de medidas de desempenho estudantil, identifica se houve, durante a aplicação dos testes, uma alta incidência de falta de marcação nos instrumentos de controle da aplicação, assim como se houve problemas na montagem dos testes. Para a Coordenadora, esse é outro indicador da qualidade do trabalho realizado, não somente pela Equipe de Campo, mas, no geral, das equipes que compõem o macroprocesso de Construção de Instrumentos e Produção de Dados.

Também abordamos no Questionário aplicado aos membros da Equipe de Campo, a existência de um método de avaliação das atividades desempenhadas por eles, e o resultado, conforme já apresentado, demonstrou que 100% da Equipe considera que não há um método de avaliação. Concordamos com a Coordenadora da Equipe que o SMA se constitui como a principal ferramenta para o monitoramento das atividades realizadas, sendo fundamental para a sua organização, assim como o desenho dos fluxos em que elas devem ser realizadas. Mas entendemos que o SMA não serve como indicador de qualidade dessas atividades. Percebemos que não há um método já definido dentro dos processos de trabalho para avaliação das atividades, que seja capaz de fornecer indicadores da qualidade daquilo que está sendo executado e entregue aos parceiros do CAEd/UFJF.

Conforme destacamos na seção 2.2 deste capítulo, segundo Junior *et al.* (2012), é necessário que a empresa, após definir os seus processos, desenvolva ferramentas que a ajudem na melhoria desses processos. Essas ferramentas são

os indicadores de desempenho que se constituem em “informações quantitativas ou fatos relevantes que expressam o desempenho de um produto ou processo, em termos de eficiência, eficácia ou nível de satisfação, e, em geral, permitem acompanhar sua evolução ao longo do tempo” (JUNIOR ET AL, 2012. n.p).

Nota-se que a Coordenadora da Equipe de Campo utiliza algumas informações para identificar possíveis problemas durante a execução dos programas de avaliação, como o acompanhamento dos atendimentos recebidos pelo Suporte Técnico do CAEd/UFJF, e também pelos *e-mails* e ligações recebidos pela Equipe de Campo. Após a aplicação, por meio do processamento do material, identificando se houve uma grande quantidade de situações em que os Aplicadores ou Coordenadores possam ter cometido erros. E, também, com a identificação da incidência de falta de marcação nos instrumentos de controle da aplicação e problemas na montagem dos testes. Entretanto, consideramos que essas alternativas não se constituem em indicadores, na medida em que não foram classificados nem especificados. De acordo com Junior *et al.* (2012) a classificação dos indicadores é importante para que sejam aplicados de forma eficaz, assim como torna-los aplicáveis a todos os níveis da organização, chegando a cada indivíduo. Já, segundo o autor, a especificação dos indicadores é preciso ser realizada de forma padronizada para facilitar sua definição e o seu entendimento no momento de sua divulgação e implementação na empresa.

Com relação às principais dificuldades encontradas pela Equipe de Campo do CAEd/UFJF na realização de suas atividades, abordamos esse tema na entrevista realizada com a Coordenadora com o intuito de verificar se ela possui conhecimento em relação às principais dificuldades apontadas pelo Questionário. Assim, ela destaca como o maior desafio da Equipe:

A distância de onde a gente está até onde a gente chega. Para chegar até o Aplicador existe uma distância monstruosa entre esses dois pontos. Para mim essa distância é nosso maior problema. Assim como o tamanho da aplicação, então se eu tenho uma aplicação municipal, por exemplo, eu chego muito mais perto do Aplicador do que se eu estou em uma aplicação nacional, que a gente também faz. Então para mim essa distância é o que traz maiores transtornos na nossa atividade, maior dificuldade de fechar um projeto 100%, porque eu não consigo hoje garantir que o Aplicador receba todas as informações que ele precisa. Eu posso garantir que exista um material para ele completo, mas eu não posso garantir que esse

material chegue até ele, porque nós não enviamos diretamente para ele, para o endereço de cada Aplicador, por exemplo. E eu também não consigo garantir que ele leia os manuais, que ele assista ao vídeo de treinamento, que ele preste atenção na capacitação (COC, 2018).

Com isso, observa-se que em muitas situações referentes à aplicação dos testes, os Aplicadores e os Coordenadores realizam procedimentos que não foram orientados pela Equipe de Campo e, por isso, cometem erros, que quando não identificados podem até prejudicar os resultados da avaliação.

Neste ponto destacamos que a percepção da Coordenadora de Operações de Campo em relação às principais dificuldades encontradas pela Equipe na realização de suas atividades, não aponta para os dados apresentados a partir das respostas do Questionário aplicado aos membros da Equipe de Campo. Nele elaboramos um roteiro semiestruturado com perguntas voltadas à identificação do perfil exigido para a contratação dos colaboradores, à percepção da equipe em relação à organização dos processos de trabalho para a execução das tarefas e também à postura da Coordenação em relação à melhoria desses processos de trabalho.

Conforme destacamos ao longo deste trabalho, identificamos como principais pontos de dificuldade da Equipe, primeiramente relacionados ao aprendizado das tarefas, quando um novo colaborador entra para a Equipe de Campo. Esses pontos de dificuldade são explicados pela falta de perfil mais detalhado exigido para a contratação, sendo que 60% dos colaboradores informaram em resposta ao questionário, não ter sido exigida nenhuma formação específica para participarem do processo seletivo. Aliada a isso, temos também a falta de experiência na realização de atividades similares àquelas da Equipe, com 80% dos integrantes sendo contratados sem a exigência de experiência. Outro ponto que dificulta essa aprendizagem é a metodologia utilizada para capacitar os novos integrantes, que consiste na observação e no acompanhamento de um membro mais experiente da Equipe, na execução dessas atividades. Muitas vezes esse momento é conturbado devido ao grande número de viagens⁹, não sendo possível que o novo integrante da Equipe consiga acompanhar de fato todas as atividades e, principalmente, compreender os fluxos e os processos inerentes à execução de cada tarefa.

⁹ Somente a pesquisadora deste estudo realizou no ano de 2018 vinte viagens para atividades como: reuniões com as secretarias estaduais, municipais e com o INEP; realização de capacitações e também apoio, além do acompanhamento das aplicações.

Também em resposta ao questionário, tivemos 80% dos colaboradores informando que não tiveram uma capacitação específica, o que nos leva ao entendimento de que eles não consideram como uma forma de capacitação a metodologia utilizada atualmente. Além disso, não existem manuais que detalhem e orientem as atividades, tanto para ajudar os novos integrantes da Equipe, assim como os mais experientes.

Ressaltamos que no início do ano de 2018 foi aberto processo seletivo para contratação de mais um membro para a Equipe de Campo do CAEd/UFJF, sendo que no Edital desse processo, foram colocados como requisitos para a contratação, algumas características que anteriormente não eram exigidas, como por exemplo: graduação em curso Superior completo, preferencialmente em licenciatura e sendo desejável experiência em docência e curso de oratória. Essa alteração no perfil dos colaboradores demonstra que houve um entendimento por parte da Coordenação da Equipe que era necessário contratar pessoas que estivessem de alguma forma, ligadas à área da educação e, também, que possuíssem pelo menos alguma habilidade para falar em público e se comunicar, visto que uma das principais e mais importantes atividades realizadas pela Equipe é a capacitação dos agentes envolvidos na aplicação dos programas de avaliação. Assim, entendemos que foram realizadas alterações significativas nesse processo seletivo, buscando minimizar alguns dos pontos que dificultavam a aprendizagem das tarefas, já selecionando pessoas mais preparadas e adequadas às exigências do cargo.

Outros pontos de dificuldade em relação às atividades da Equipe, também foram apontados pelo Questionário e têm relação com as atividades mais corriqueiras. Dentre elas: a comunicação da Coordenação com a Equipe em relação às alterações nos procedimentos de trabalho ou de alguma atividade; a falta de um método de avaliação da Equipe, de *feedbacks* e de comunicação e maior integração com as outras Equipes que fazem parte do mesmo macroprocesso.

Observa-se que na entrevista com a Coordenadora da Equipe essas dificuldades não foram citadas, o que nos leva a entender que para ela não são pontos críticos. Conforme já mencionamos, ela cita, como sendo o maior desafio da Equipe, manter a qualidade das capacitações dos agentes envolvidos na aplicação dos testes, a partir do modelo de multiplicação, realizado hoje pelo CAEd/UFJF. Além disso, garantir que esses agentes recebam e utilizem os materiais produzidos

pela Equipe de Campo, garantindo assim, que os procedimentos corretos sejam adotados na aplicação dos testes.

Entendemos que a capacitação dos agentes é apenas uma atividade dentro deste grande subprocesso de organização do campo, impressão e processamento de documentos, no qual a Equipe de Campo está inserida. Concordamos com a Coordenadora, entendendo que essa é uma das principais atividades realizadas pela Equipe, sendo responsável por garantir a qualidade e o sucesso da aplicação dos testes dos programas de avaliação. Entretanto não podemos olhar para ela como uma atividade isolada de tantas outras que são realizadas antes e após as capacitações. Acreditamos, conforme já destacado no capítulo anterior, a partir do estudo realizado por Dias (2017), que é necessário a criação de um método para avaliar essa capacitação realizada atualmente. Uma avaliação que, primeiramente realize um levantamento das reais dificuldades do seu público alvo no momento da aplicação, realizando um mapeamento dos pontos críticos para serem trabalhados nas capacitações. Além disso, é necessário consultar o público alvo sobre a capacitação que estão recebendo e, então, avaliar se ela realmente necessita de uma reestruturação. Sem a realização dessa avaliação da capacitação corremos o risco de adotar medidas paliativas, sem uma intervenção que gere de fato uma melhoria.

Por fim, a respeito de possíveis melhorias para o problema apontado pela Coordenadora de Operações de Campo, que na ocasião foi referente somente à realização das capacitações e ao método de multiplicação, ela sugere:

existem formas na minha cabeça de minimizar esse problema que a gente enfrenta. Todo final de ano e início de ano a gente senta e olha para o nosso próprio processo para ver aquilo que a gente pode melhorar, para ver quais foram as principais dificuldades que a gente enfrentou naquele ano. Mas no meu pensamento a gente tem muita tecnologia hoje que pode nos aproximar dos Aplicadores que há um tempo a gente não tinha. Então treinamentos a distância montados nesse formato para mim são mais eficientes do que o esquema de multiplicação. Eu não penso que esses treinamentos possam substituir o momento presencial porque a troca de experiências naquela situação presencial ela é fundamental para o entendimento (COC, 2018).

Dessa forma a Equipe de Campo, poderia se aproximar destes Aplicadores e, também, depender o mínimo possível da intervenção dessa multiplicação. Entretanto ela destaca que essa capacitação a distância não substitui a capacitação presencial, pois este é um momento fundamental para a troca de experiências e esclarecimento de dúvidas. A proposta é que a capacitação a distância seja um complemento para a presencial como mais uma ferramenta para divulgação dos procedimentos de aplicação dos testes.

A partir da análise de todas essas informações, podemos concluir que em relação à reorganização do CAEd/UFJF, houve avanço com a identificação dos seus processos e subprocessos de trabalho. Com isso, foi possível a reestruturação das antigas coordenações em macroprocessos para que estivessem juntas por processos de trabalho. Assim, tivemos a consolidação desses processos que, anteriormente, estavam fragmentados dentro das coordenações. Entretanto percebemos que esta reestruturação ainda não foi finalizada, ela encontra-se em constante desenvolvimento, visto que a tarefa de organizar uma empresa em processos não é simples. Dessa forma, é compreensível que nem todos os colaboradores do Centro tenham a mesma percepção sobre os avanços realizados com essa reestruturação, pois entendemos que inicialmente ela é mais perceptível para os colaboradores que estão diretamente envolvidos nesse projeto, como por exemplo, a Coordenadora da Equipe.

Em relação às atividades desenvolvidas pela Equipe de Operações de Campo, após a coleta dos dados do Questionário e a entrevista realizada com a Coordenadora, concluímos que as situações que se demonstraram como pontos de melhoria em relação ao perfil dos colaboradores contratados para o cargo, foram identificadas pela Coordenação. Conforme mencionamos, no último processo seletivo realizado houve mudança em relação aos requisitos para contratação, entendendo a necessidade de que os colaboradores da Equipe de Campo precisavam de um perfil mais definido para a realização das atividades inerentes ao cargo.

Entretanto os demais pontos de dificuldade apontados pelo Questionário, como: a metodologia utilizada para capacitar os novos colaboradores; a inexistência de manuais que orientem a execução das atividades; a forma de comunicação da Coordenação com a Equipe em relação às alterações nos procedimentos de

trabalho ou de alguma atividade; a falta de um método de avaliação da Equipe, de *feedbacks* e de comunicação e maior integração com as outras Equipes que fazem parte do mesmo macroprocesso; ainda carecem de intervenções com o intuito de melhorar o desenvolvimento das atividades realizadas e, conseqüentemente, a pesquisa de avaliação realizada pelo CAEd/UFJF. Sendo assim, passaremos para o último capítulo desta dissertação, em que concentraremos nossos esforços no desenvolvimento das propostas de intervenção.

3 INCENTIVOS PARA UMA REORGANIZAÇÃO DAS ATIVIDADES REALIZADAS PELA EQUIPE DE CAMPO DO CAED/UFJF

Este trabalho teve como objetivo central compreender os processos e dinâmicas desenvolvidas pela Equipe de Campo do CAEd/UFJF e propor ações para melhorar o desenvolvimento dessas atividades. Para isso, utilizamos a análise da bibliografia apresentada e dos dados obtidos por meio da aplicação de um questionário aos membros dessa Equipe e, também, das informações obtidas da entrevista realizada com a Coordenadora responsável pela Equipe de Campo.

Após realizarmos e descrevermos a pesquisa documental e os dados obtidos com o questionário e com a entrevista, concluímos que os temas que figuram como importantes fontes de informações para a correção de pontos que dificultam a execução das atividades cotidianas da Equipe e o desenvolvimento de novas ações são: a metodologia utilizada para capacitar os novos colaboradores, a falta de manuais que orientem a execução das atividades, a forma de comunicação da Coordenação com a Equipe em relação às alterações nos procedimentos de trabalho, assim como a falta de um método de avaliação da Equipe, de *feedbacks* e de comunicação e maior integração com as outras Equipes do mesmo macroprocesso. Assim, tendo apresentado o objetivo deste trabalho, o quadro 5 relaciona os pontos a serem abordados nas ações propositivas.

Quadro 5: Apresentação dos problemas identificados, dos objetivos e das ações propositivas.

PROBLEMAS	OBJETIVOS	AÇÕES PROPOSITIVAS
A metodologia utilizada para capacitar os novos	Levar essa informação ao conhecimento da	- Propor uma nova abordagem para a

colaboradores.	Coordenação da Equipe de Campo.	capacitação de novos colaboradores da Equipe de Campo.
Não existem manuais que orientem a execução das atividades da Equipe de Campo.	Elaborar manuais que possam orientar os colaboradores na realização de suas principais atividades.	- Produção de manuais com o detalhamento das principais atividades realizadas pela Equipe de Campo.
A forma como são comunicadas as informações referentes às alterações nos procedimentos de trabalho.	Criar uma ferramenta para a divulgação de novos procedimentos, assim como de alterações nos procedimentos já existentes.	- Criação de uma Wiki para a divulgação e consulta dos novos procedimentos e alterações nos procedimentos já existentes.
A falta de um método de avaliação da Equipe e os colaboradores não recebem <i>feedbacks</i> sobre o trabalho realizado.	Criar uma avaliação dos colaboradores da Equipe e das atividades realizadas por eles, com <i>feedbacks</i> voltados para o desenvolvimento profissional e melhoria dos processos de trabalho.	- Criação de uma avaliação com a aplicação do modelo 360 graus.
Os colaboradores necessitam de mais comunicação e integração com as outras Equipes do macroprocesso de construção de instrumentos e produção de dados.	Levar essa informação ao conhecimento da Coordenação da Equipe de Campo.	- Propor a realização de encontros com as equipes dos outros subprocessos para a exposição dialogada dos novos fluxos de trabalho.

Fonte: Elaboração da autora com base na pesquisa de campo.

Conforme observamos no quadro, os temas apontados pela pesquisa se concentram em questões relativas à execução das atividades do dia-a-dia pelos membros da Equipe de Campo do CAEd/UFJF e à dificuldade em relação ao entendimento e comunicação dos novos processos e fluxos de trabalho, devido à reestruturação realizada pelo Centro. Acreditamos que, propondo ações para a melhoria das atividades desta Equipe, conseqüentemente, estamos promovendo a melhoria da qualidade da pesquisa de avaliação realizada pelo Centro. Assim, justifica-se, aqui, a linha de raciocínio construída para a elaboração do PAE.

Buscamos observar também, a organização institucional do CAEd/UFJF e as especificidades dos processos de trabalho da Equipe de Campo, identificando

pontos de possíveis intervenções e, também as limitações. Para apresentação das propostas de intervenção, utilizaremos o modelo 5W2H.

3.1 Uma nova abordagem para a capacitação de novos membros da Equipe de Campo do CAEd/UFJF.

A partir da identificação das dificuldades em relação à aprendizagem das tarefas executadas pela Equipe de Campo, destacamos a falta de perfil mais detalhado exigido para a contratação, aliado à falta de experiência na realização de atividades similares às daquelas da Equipe. Entendemos que essas dificuldades já tenham sido identificadas pela Coordenação e superadas com a alteração dos critérios para contratação de novos colaboradores para a Equipe, conforme já mencionamos no capítulo anterior.

Entretanto, ainda há necessidade de aprimoramento da metodologia utilizada para a capacitação de novos membros da Equipe. Conforme já descrevemos, ela é realizada por meio da observação e do acompanhamento de um membro mais experiente da Equipe na execução dessas atividades. O que dificulta este processo é o grande número de viagens realizadas pelos integrantes da Equipe, não sendo possível o acompanhamento de todas as atividades e, principalmente, a compreensão dos fluxos e dos processos inerentes à execução de cada tarefa.

Diante dessa constatação, uma proposta de intervenção importante seria a elaboração de uma nova abordagem para a capacitação de novos colaboradores da Equipe de Campo. Entendendo que é necessário, primeiramente, compreender os trabalhos desenvolvidos pelo CAEd/UFJF e sua importância dentro da UFJF, assim como sua relação com as redes de ensino, para posteriormente, assimilar como é realizada a organização da pesquisa de avaliação e os macroprocessos responsáveis por ela. Acreditamos que conhecimento da instituição e de sua missão, tornam mais fáceis a compreensão das atividades realizadas pela Equipe. Essa proposta de intervenção, está detalhada no quadro 6.

Quadro 6: A reestruturação da capacitação para novos membros da Equipe de Campo.

O quê?	Elaboração de uma nova forma de realizar a capacitação de novos colaboradores da Equipe de Campo.
---------------	---

Por quê?	Necessidade que esses novos colaboradores entendam, primeiramente, quais são as atividades que devem realizar, seu fluxo e sua importância dentro do macroprocesso de construção de instrumentos e produção de dados.
Onde?	No CAEd/UFJF, na sala onde a Equipe de Operações de Campo está alocada.
Quando?	Sempre que um novo membro for contratado para integrar a Equipe de Operações de Campo.
Por quem?	Integrantes da Equipe de Operações de Campo e sua Coordenação.
Como?	Será feita uma proposta de apresentação, em <i>Power Point</i> , para exposição dialogada das atividades e dos fluxos de trabalho da Equipe de Operações de Campo, assim como do macroprocesso e subprocesso em que ela está inserida. Além disso, consideramos importante apresentar o CAEd/UFJF, enquanto um centro de pesquisa da UFJF, falando um pouco sobre sua história e seu trabalho dentro da Universidade e no cenário educacional brasileiro. Após essa apresentação, é necessário que esse novo colaborador conheça os materiais produzidos pela Equipe, a funcionalidade de cada um e os processos de produção. Somente após o entendimento dessas questões básicas, o novo colaborador deve começar a acompanhar, desde o início, o desenvolvimento das atividades de um programa de avaliação.
Quanto?	Não há previsão de custos para o desenvolvimento desta proposta de reestruturação da capacitação para novos membros da Equipe de Campo, pois ela acontecerá durante o horário de trabalho, com a utilização de ferramentas já disponíveis para a realização dos trabalhos cotidianos e com a colaboração dos próprios membros da Equipe e da Coordenação.

Fonte: Elaboração da autora com base na pesquisa de campo.

Rever a forma como é realizada a capacitação de novos membros da Equipe de Campo é importante, pois conforme demonstrado pelos dados obtidos com a aplicação do Questionário, 80% da Equipe informou ter apenas um conhecimento superficial das atividades desenvolvidas pelo CAEd/UFJF. Além disso, identificamos que também 80% dos colaboradores, informaram não ter recebido uma capacitação específica para a realização das atividades, ou seja, não consideram a metodologia utilizada como uma forma de capacitá-los.

Pensamos que a elaboração de uma nova proposta de capacitação, sem o foco apenas nas atividades realizadas pela Equipe de Campo, mas sim na compreensão do que é a pesquisa de avaliação e onde a Equipe está inserida no

macroprocesso, traz mais segurança para os colaboradores na execução dessas atividades, assim como o domínio dos processos de trabalho.

3.2 Elaboração de manuais com os procedimentos das principais atividades da Equipe de Campo.

Durante a pesquisa de campo, identificou-se que não existem manuais com o detalhamento e descrição das atividades realizadas pela Equipe de Campo, que possam ser consultados e auxiliar no desenvolvimento das atividades. Verificamos que 40% dos colaboradores apontaram que não existem manuais para orientação das atividades e 60% consideram que existem apenas para algumas atividades. Conforme detalhado no capítulo anterior, há apenas dois manuais disponíveis para consulta da Equipe, sendo esses referentes à utilização de dois sistemas, o SMA e o *Software Relocation Units*. Assim, para a realização das demais atividades não existem manuais que definam os procedimentos ou um passo-a-passo que um novo membro da Equipe, por exemplo, possa consultar em caso de dúvida na execução dessas atividades. Essa falta de manuais para orientação das atividades faz com que os processos executados, muitas vezes, não sejam padronizados.

Diante dessas dificuldades identificadas, observou-se a necessidade de criação de documentos para registro e consulta, com a descrição dos procedimentos para a realização das principais atividades executadas pela Equipe de Campo de forma padronizada. A construção dos manuais deve ser realizada de forma coletiva, com a participação de todos os integrantes da Equipe, dedicando este momento à troca de experiências, ao fortalecimento do trabalho em equipe e à busca pela padronização dos processos de trabalho, conforme detalhado no quadro 7.

Quadro 7: A Elaboração de manuais para a Equipe de Campo.

O quê?	Produção de manuais com o detalhamento das principais atividades realizadas pela Equipe de Campo.
Por quê?	Necessidade de criação de documentos para registro e consulta com a descrição dos procedimentos para a realização das principais atividades executadas pela Equipe de Campo de forma padronizada.
Onde?	Na Equipe de Operações de Campo.
Quando?	No primeiro semestre de 2019.

Por quem?	Integrantes da Equipe de Operações de Campo.
Como?	<p>Serão produzidos os seguintes manuais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manual de solicitação e conferência de instrumentos de controle de aplicação; - Manual para capacitações de agentes; - Manual de validação de dados variáveis; - Manual de produção de materiais de capacitação; - Manual de recrutamento de agentes; - Manual de monitoramento de aplicações. <p>A produção dos manuais deve contar com a colaboração de toda a Equipe de Campo para o detalhamento de todos os procedimentos de forma padronizada. A ideia inicial é que cada membro da Equipe fique responsável pela elaboração de um manual, entretanto, todos os integrantes da Equipe serão responsáveis por fazer uma revisão, sugerindo alterações ou realizando correções. Após a finalização dos manuais, a Coordenação da Equipe deve aprová-los para que sejam disponibilizados no <i>storage</i>¹⁰.</p>
Quanto?	Não há previsão de custos para a elaboração dos manuais, pois ela acontecerá durante o horário de trabalho, com a utilização de ferramentas já disponíveis para a realização dos trabalhos cotidianos e com a colaboração dos próprios membros da Equipe.

Fonte: Elaboração da autora com base na pesquisa de campo.

Optamos pela escolha da construção coletiva dos manuais por entender que este deve ser um trabalho realizado por toda a Equipe e, além disso, pela quantidade de manuais que precisam ser criados, seis no total. Assim, garantimos que nenhum membro da Equipe fique sobrecarregado com esta atividade, nem com a responsabilidade que a produção desses manuais envolve, visto que, serão os documentos em que estarão registrados todos os processos de trabalho da Equipe e, posteriormente, servirão de consulta.

Este momento de construção dos manuais é ideal para a troca de experiências entre a Equipe, com a discussão dos processos de trabalho, assim como para a sugestão de possíveis alterações nesses processos, a partir de sua identificação. Dessa integração do grupo podem surgir demandas ainda não identificadas neste trabalho.

¹⁰ É um servidor em que são armazenados os documentos referentes a cada programa de avaliação realizado pelo CAEd/UFJF. Dentro deste servidor, cada Equipe possui uma pasta para realizar o armazenamento dos seus documentos.

3.3 Criação de uma ferramenta para divulgação dos procedimentos de trabalho da Equipe de Campo.

Outro ponto que merece nossa atenção diz respeito à forma como são comunicadas para a Equipe de Campo as informações referentes às alterações nos procedimentos de trabalho. Conforme destacamos no capítulo 1, a comunicação é realizada por meio de *e-mail* contendo as informações referentes às alterações nos procedimentos de trabalho e aos novos procedimentos. Isso gera uma dificuldade para os membros da Equipe em relação a se lembrarem de qual procedimento foi alterado ou criado e também dificulta a pesquisa dessas informações, em caso de dúvidas, devido à grande quantidade de demandas dos programas de avaliação que são recebidas e tratadas por *e-mail*.

Buscando minimizar essa dificuldade, a próxima proposição apresenta a criação de uma ferramenta para a divulgação desses novos procedimentos de trabalho, assim como de alterações que possam ser realizadas nos procedimentos já existentes. Acreditamos que a ferramenta mais adequada e já disponível no CAEd/UFJF é a Wiki¹¹, que já é utilizada pela Equipe de Suporte Técnico e Operacional para a divulgação dos procedimentos de trabalho, assim como, de informações importantes. No quadro 8 apresentamos a proposta de criação de uma Wiki para comunicação entre a Coordenação e a Equipe de Campo.

Quadro 8: A criação de uma ferramenta para divulgação dos procedimentos de trabalho da Equipe de Campo.

O quê?	Criação de uma ferramenta para a divulgação de novos procedimentos de trabalho, assim como de alterações nos procedimentos já existentes.
Por quê?	A comunicação de informações referentes às alterações nos procedimentos de trabalho e aos novos procedimentos é realizada por meio de <i>e-mail</i> encaminhado para toda a Equipe de Campo. Com isso, muitas vezes, as informações acabam se perdendo e os colaboradores precisam lembrar ou serem lembrados sobre a nova atividade ou alteração de

¹¹ A Wiki é um *website* utilizado pela Equipe de Suporte Técnico e Operacional do CAEd/UFJF para divulgação de informações importantes aos membros da Equipe. Além dessas informações, são acrescentados na Wiki todos os procedimentos de trabalho que devem ser realizados por essa Equipe, servindo assim como um *site* de consulta para esses procedimentos.

	procedimento.
Onde?	Será criado um <i>website</i> onde os membros da Equipe de Campo poderão acessar o conteúdo de sua Wiki.
Quando?	A apresentação desta proposta será feita em fevereiro de 2019. Após a sua implementação, os integrantes da Equipe de Campo deverão acessar a Wiki sempre que forem notificados, por e-mail, sobre atualizações no <i>site</i> ou, em caso de dúvidas referentes a novos procedimentos ou alterações.
Por quem?	A implementação desta ferramenta deve ser realizada em conjunto pelos Coordenadores da Equipe de Campo e da Equipe de Suporte Técnico do CAEd/UFJF.
Como?	Sugerimos inicialmente a criação de uma ferramenta Wiki para a divulgação e consulta das alterações nos procedimentos de trabalho e aos novos procedimentos. Sempre que uma atualização for realizada na Wiki, os colaboradores da Equipe receberão um <i>e-mail</i> com a notificação. Esse tipo de ferramenta já é utilizado pela Equipe de Suporte Técnico e Operacional do CAEd/UFJF, para a divulgação dos procedimentos de trabalho, assim como, de informações importantes.
Quanto?	Não há previsão de custos para a criação da ferramenta Wiki, pois ela já é utilizada pelo CAEd/UFJF. Seria realizada uma adaptação para que outra Equipe também pudesse utilizá-la. Essa adaptação acontecerá durante o horário de trabalho, com a colaboração dos membros das duas Equipes.

Fonte: Elaboração da autora com base na pesquisa de campo.

Devemos reforçar aqui que a utilização desta ferramenta visa melhorar a forma de comunicação da Coordenação com a sua Equipe de Campo, principalmente pelo fato de seus colaboradores estarem constantemente em viagens para atender demandas dos programas de avaliação. Com a criação da Wiki, os integrantes da Equipe teriam acesso mais rápido à informação de possíveis alterações nos procedimentos de trabalho, sem a necessidade de buscar no e-mail essas informações.

Entendemos que após a comunicação ser realizada por meio da Wiki, será necessário que a alteração do procedimento ou, o novo procedimento, seja registrado no seu respectivo manual, assim como no Portal de Documentação do

CAEd/UFJF¹². Essas seriam as duas ferramentas para consulta dos processos de trabalho realizados pela Equipe de Campo.

3.4 Uma proposta de avaliação da Equipe de Campo do CAEd/UFJF.

A proposição apresentada a seguir, trata de duas situações expostas com a aplicação do questionário aos membros da Equipe de Campo: a falta de um método de avaliação da Equipe e de *feedbacks* em relação ao desempenho dos colaboradores na realização das atividades. Verificamos que 100% dos colaboradores concordam que não existe uma avaliação da Equipe e 80% disseram receber *feedbacks* em relação ao seu desempenho na realização das atividades, apenas eventualmente, na ocasião de alguma reunião.

Conforme destacamos no capítulo anterior, é fundamental o desenvolvimento de ferramentas que ajudem na melhoria dos processos de trabalho. Assim, buscando um primeiro movimento neste sentido, apresentando uma proposta para criação de uma avaliação da Equipe de Campo. O quadro 9 apresenta o detalhamento da proposta.

Quadro 9: A criação de uma avaliação da Equipe de Campo.

O quê?	Criação de uma avaliação da Equipe de Campo com a aplicação do modelo 360 graus em que os colaboradores recebem <i>feedbacks</i> simultâneos de fontes variadas, como por exemplo, os colegas da Equipe, seus superiores e os parceiros do CAEd/UFJF. Nesse modelo também é considerada a avaliação que o próprio colaborador faz de si mesmo.
Por quê?	A necessidade de criação de um método de avaliação da Equipe, para que seja possível dar <i>feedbacks</i> aos colaboradores sobre o trabalho realizado.
Onde?	No CAEd/UFJF, em sala de reunião apropriada.
Quando?	Uma vez a cada ano, após o encerramento das atividades.
Por quem?	Coordenação da Equipe de Campo em parceria com a Equipe de Gestão de Pessoas.
Como?	Primeiramente será necessário desenvolver um questionário específico para a avaliação da Equipe. Essa etapa deverá ser

¹² O Portal de Documentação do CAEd/UFJF é um *site*, criado no ano de 2018, onde todas as Equipes do Centro registram suas documentações interna, permitindo uma maior organização e integração entre os macroprocessos responsáveis pela pesquisa de avaliação.

	<p>auxiliada pela Equipe de Gestão de Pessoas do CAEd/UFJF, além de contar com a colaboração da Coordenação da Equipe de Campo para selecionar os itens que deverão compor o questionário.</p> <p>Após a elaboração do questionário, a avaliação da Equipe ocorrerá de duas formas: com os integrantes da Equipe e seus superiores, por meio do questionário impresso. E com os parceiros do CAEd/UFJF, esse questionário será adaptado para o <i>Google Forms</i> e encaminhado por e-mail.</p> <p>Os resultados dessa avaliação deverão ser confidenciais, ou seja, o colaborador terá acesso apenas ao resultado final da avaliação, não tendo acesso às respostas individuais de cada avaliador.</p>
Quanto?	<p>Não há previsão de custos para o desenvolvimento dessa avaliação, pois ela acontecerá durante o horário de trabalho, com a utilização de ferramentas já disponíveis para a realização dos trabalhos cotidianos e com a colaboração dos membros das duas Equipes.</p>

Fonte: Elaboração da autora com base na pesquisa de campo.

Optamos pelo modelo de avaliação 360 graus pelo fato dela ser realizada por um número maior de pessoas, de diferentes setores e não somente por uma pessoa que, normalmente, é o superior hierárquico do avaliado. De acordo com Brandão (2008) quando a avaliação é realizada por múltiplos atores, torna-se mais rica e fidedigna do que quando realizada por uma única pessoa. Assim, os avaliadores compartilham as responsabilidades e, caso aconteçam distorções na percepção de um dos avaliadores, elas se diluem nas avaliações realizadas pelos demais.

Acreditamos que a avaliação 360 graus se constitui em uma oportunidade de melhoria no desempenho dos colaboradores da Equipe de Campo, pois ela pode fornecer dados para a elaboração de um plano de ação para melhorias tanto individuais, como também da Equipe. É importante destacar ainda a necessidade de realização dos *feedbacks* após a conclusão da avaliação, pois, desta forma, o avaliado pode utilizar os resultados como guia para o seu desenvolvimento profissional.

3.5 Realização de encontros com as Equipes do macroprocesso de Construção de instrumentos e produção de dados.

Durante o desenvolvimento deste trabalho, percebemos também que ainda estamos bastante distantes de vivenciarmos uma maior integração e aproximação entre todas as Equipes do macroprocesso de Construção de instrumentos e produção de dados, pois 100% dos membros da Equipe de Campo, que responderam ao questionário, consideram que não ocorre troca de experiência e informações sobre as atividades de trabalho com as outras Equipes.

Assim, a próxima ação propõe a realização de encontros com as outras Equipes do macroprocesso, a saber: Programação, monitoramento e controle da qualidade dos dados; Construção de Instrumentos, produção e validação de indicadores; Construção de Instrumentos, produção e validação de indicadores; Produção, suporte técnico e validação de dados administrativos. O quadro 10 detalha a realização dos encontros.

Quadro 10: A realização de encontros com as Equipes do macroprocesso de Construção de instrumentos e produção de dados.

O quê?	Realização de encontros com as equipes dos outros subprocessos para a exposição dialogada dos novos fluxos de trabalho.
Por quê?	A pesquisa identificou que falta integração e aproximação entre todas as Equipes do macroprocesso o que acaba dificultando o entendimento dos processos e fluxo de trabalhos realizados pela Equipe.
Onde?	No CAEd, em sala de reunião apropriada.
Quando?	Primeiro semestre de 2019.
Por quem?	Integrantes da Equipe de Campo em parceria com os Supervisores das outras equipes do macroprocesso.
Como?	Para realização dos encontros com as outras equipes, será necessário entrar em contato com o Supervisor de cada uma delas para combinar uma data e horário. A ideia é que cada equipe que participará deste encontro realize uma exposição dialogada, apresentando seus processos de trabalho e explicando quais desses processos estão diretamente ligados ao trabalho realizado pela Equipe de Campo. A Equipe de Campo também realizará uma apresentação das suas atividades de trabalho para as demais Equipes.
Quanto?	Não há previsão de custos para a realização desses encontros, pois eles acontecerão durante o horário de trabalho com a colaboração dos membros das Equipes.

Fonte: Elaboração da autora com base na pesquisa de campo.

A realização desses encontros tem como objetivo apresentar os processos de trabalho realizado por cada Equipe que compõe o macroprocesso de Construção de instrumentos e produção de dados, para que os integrantes da Equipe de Campo possam ter uma visão completa das atividades e das etapas do macroprocesso em que estão inseridos. Também buscamos uma maior aproximação e diálogo entre as Equipes para melhorar a qualidade das atividades desenvolvidas por cada uma.

Sendo assim, após a análise de todo o material descrito, podemos afirmar que todas as propostas de intervenção descritas aqui visam o aprimoramento das atividades realizadas pela Equipe de Campo do CAEd/UFJF. A elaboração do plano perseguiu ações voltadas para a melhoria da capacitação de novos colaboradores, assim como dos materiais de suporte a realização das atividades da Equipe. Além disso, buscamos desenvolver uma nova forma de comunicação entre a Coordenação e os integrantes da Equipe e propomos a criação de uma avaliação em que seja possível a coleta de dados para a realização de *feedbacks* aos colaboradores. Por último sugerimos a realização de encontros entre as Equipes que integram o mesmo macroprocesso com o intuito de promover o conhecimento em relação às atividades desenvolvidas por cada uma das Equipes. Acreditamos que com essas ações estaremos contribuindo, não somente para as atividades realizadas pela Equipe de Campo, mas para a melhoria da pesquisa de avaliação realizada pelo CAEd/UFJF.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nosso trabalho teve como objetivo identificar as principais dificuldades enfrentadas pela Equipe de Campo do CAEd/UFJF na realização de suas atividades cotidianas. Buscamos desenvolver, por meio da análise de toda a bibliografia utilizada, da pesquisa realizada com a aplicação de um questionário aos membros da própria Equipe e também da entrevista realizada com a Coordenadora de Operações de Campo, formas de minimizar essas dificuldades.

Com a realização da pesquisa bibliográfica, apresentamos a criação e o desenvolvimento das avaliações em larga escala no Brasil, passando pelo surgimento dos sistemas estaduais de avaliação e a criação do CAEd/UFJF e suas contribuições para as políticas públicas na área da educação. Após esse

alinhamento histórico, descrevemos o planejamento, a execução e o monitoramento da pesquisa de avaliação realizada pelo Centro, com foco na descrição das atividades desenvolvidas pela Equipe de Campo.

Buscando identificar as dificuldades enfrentadas pela Equipe, realizamos a aplicação de um questionário aos seus integrantes. Os dados obtidos apontaram para as seguintes situações como pontos de dificuldade para a Equipe: a falta de perfil mais adequado dos colaboradores contratados; a metodologia utilizada para capacitar os novos colaboradores para execução das atividades; a falta de manuais que orientem a execução das atividades; a forma de comunicação da Coordenação com a Equipe em relação às alterações dos procedimentos de trabalho; a falta de um método de avaliação da Equipe e de *feedbacks*; a falta de comunicação e maior integração com as outras Equipes que fazem parte do macroprocesso Construção de instrumentos e produção de dados.

O segundo instrumento utilizado para a coleta de dados foi a realização de uma entrevista semiestruturada com a Coordenadora da Equipe, no intuito de verificar se ela tinha conhecimento em relação às principais dificuldades apontadas pela Equipe. Além disso, buscamos dados para a análise da atual situação da reestruturação que vem sendo promovida pelo CAEd/UFJF em sua pesquisa de avaliação. Foi possível verificar que essa reestruturação ainda encontra-se em andamento, o que explica, até certo ponto, essa dificuldade ainda existente de assimilação dos novos processos e fluxos de trabalho entre as Equipes do mesmo macroprocesso. Destacamos que a reestruturação trouxe a consolidação dos processos de trabalho que estavam anteriormente fragmentados dentro das inúmeras coordenações.

A entrevista demonstrou também que a Coordenadora da Equipe de Campo não percebe as dificuldades apontadas pela pesquisa, sendo a realização e a qualidade da capacitação dos agentes envolvidos na aplicação dos testes, sinalizadas como os pontos de maior dificuldade da Equipe de Campo. Entendemos que essa é uma das principais atividades realizadas pela Equipe, sendo responsável por garantir a qualidade e o sucesso da aplicação dos testes dos programas de avaliação. Entretanto, não podemos considerá-la como uma atividade isolada de tantas outras que são realizadas antes e após as capacitações, pois ela se constitui em apenas uma atividade dentro deste grande subprocesso de organização do

campo, impressão e processamento de documentos, no qual a Equipe de Campo está inserida.

Utilizando o aporte teórico de Gonçalves (2000a), Paim *et al.* (2009) e Junior *et al.* (2012), discutimos os conceitos de processos, processos empresariais e organização das empresas em processos, para compreender a reestruturação pela qual o CAEd/UFJF vem passando desde 2017. A partir desses conceitos, realizamos a proposição de ações de intervenção nos pontos sinalizados pela pesquisa como sendo de dificuldades para a Equipe de Campo.

Assim, analisamos todos os dados e propusemos no PAE ações voltadas para a melhoria da capacitação de novos colaboradores, pautada na ideia de que a compreensão do que é a pesquisa de avaliação e onde a Equipe está inserida no seu macroprocesso, é mais importante do que o aprendizado das tarefas mais administrativas, que podem ser aprendidas no dia-a-dia. Também pensamos nos materiais de suporte para realização das atividades da Equipe, entendendo que a criação de manuais com o detalhamento das principais atividades é fundamental para a padronização dos processos de trabalho. Além disso, buscamos desenvolver uma nova forma de comunicação entre a Coordenação e os integrantes da Equipe e propomos a criação de uma avaliação em que seja possível a coleta de dados para a realização de *feedbacks* aos colaboradores. Entendemos que essa avaliação é extremamente importante para a melhoria das atividades realizadas pela Equipe, assim como para a melhoria do desempenho dos colaboradores e uma oportunidade de desenvolvimento profissional. Por último sugerimos a realização de encontros entre as Equipes que integram o mesmo macroprocesso com o intuito de promover o conhecimento em relação às atividades desenvolvidas por cada uma das Equipes.

Concluimos que este estudo foi o início de um processo de investigação que deve ser contínuo, e de forma alguma, as possibilidades de estudo se esgotam com ele, pois ao longo dos anos e com o surgimento de novas demandas dos programas de avaliação, novas dificuldades podem surgir e devem ser investigadas para que possam ser superadas. Esperamos que após essa discussão, este trabalho sirva como subsídio para novas pesquisas que busquem a melhoria da pesquisa de avaliação realizada pelo CAEd/UFJF.

REFERÊNCIAS

ANDRÉ, Marli E. D. A. **Estudo de Caso: seu potencial na educação**. Cad. Pesq. (49). Maio, 1984. Disponível em: <http://www.ppgp3.caedufjf.net/mod/forum/discuss.php?d=1836>. Acesso em: 15/04/2018.

BECKER, Fernanda da Rosa. **Avaliação educacional em larga escala: a experiência brasileira**. Revista Ibero-americana de educação, n 53/1, jun. 2010. Organização dos Estados Ibero-americanos para a educação, a Ciência e a Cultura (OEI).

BRANDÃO, Hugo Pena. *et al.* **Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus**. RAP - Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 42(5):875-98, Set/Out. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a04v42n5>> Acesso em:09/01/2019.

BROOKE, Nigel (Org.). **Marcos históricos na reforma da educação**. 1.ed. Belo Horizonte, MG: Fino Traço, 2012.

CAED/UFJF. Coordenação de Monitoramentos e Indicadores. **Boletim do Sistema de Avaliação: 9º ano do Ensino Fundamental; Ensino Médio; Educação de Jovens e Adultos – SPAECE 2015**. Juiz de Fora, 2015. Disponível em: <http://www.spaece.caedufjf.net/colecao/2015-2/>. Acesso em: 13/12/2018.

_____. **Proposta Técnica - Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará - SPAECE 2016-2019**. 2016. Autoria: Coordenação de projetos e contratos – CAEd. Disponível em: <http://coa.caed.ufjf.br/arquivos/outrosDocumentos/Outros_350_2017_05_02_16_27_5908dd98c0ec6.pdf> Acesso em: 23/03/2017.

_____. **Planejamento, Execução e Monitoramento da Pesquisa de Avaliação 2016 – 2019**. 2017. Autoria: Coordenação da Pesquisa de Avaliação – CAEd. Disponível em: <\\192.168.250.69\coa\eq_op_campo\03 - DOCUMENTOS\Novo CAEd> Acesso em: 12/02/2018.

CAED DIGITAL. **Portal de documentação**. 23 de novembro de 2018. Disponível em: <<http://documentacao.caeddigital.net/xwiki/bin/view/Main/>>. Acesso em: 28/12/2018.

COORDENADORA DE OPERAÇÕES DE CAMPO (COC): Entrevista. [dezembro 2018]. Entrevistador: Thalita Barbosa Pinto. Juiz de Fora, 2018. 1 arquivo mp3 (40 min).

DALCIN, L; AUGUSTI, R.B. **O princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão como paradigma de uma universidade socialmente referenciada**. Revista ELO - Diálogos em Extensão. Volume 05, número 03, p.38-49

- dezembro de 2016. Disponível em
<<https://www.elo.ufv.br/index.php/elo/article/view/226>>, Acesso em: 15/11/2018.

DIAS, DANIELE APARECIDA SILVA. **CONTRIBUIÇÕES PARA A CAPACITAÇÃO DA EQUIPE DE CAMPO DO CAED NA APLICAÇÃO DAS AVALIAÇÕES EXTERNAS**. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública. P. 86. 2017.

DUARTE, Rosália. **Entrevistas em pesquisas qualitativas**. Educar. Editora UFPR. Curitiba, n 24. p. 213-225, 2004.

GATTI, Bernadete A. **Avaliação de sistemas educacionais no Brasil**. Sísifo. Revista de Ciências da Educação, n. 9, p. 7-18, 2009. Disponível em:
<https://www.researchgate.net/profile/Bernadete_Gatti/publication/28320450_Avaliacao_de_sistemas_educacionais_no_Brasil/links/56c7103708ae8cf82903ae8d.pdf>. Acesso em: 01/02/2018.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.40. n.1. p.6-19. Jan./Mar. 2000a.

_____. **Processo, que processo?** RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.40. n.4. p.8-19. Out./Dez. 2000b.

JUNIOR, Fernando Tavares. NEUBERT, Luiz Flávio. **A Qualidade da Educação e a Disseminação de Sistemas de Avaliação**. Fundação Carlos Chagas. Estudos em Avaliação Educacional. São Paulo. v. 25, n. 59, p. 22-48, set./dez. 2014. Disponível em: <<http://publicacoes.fcc.org.br/ojs/index.php/eae/article/view/2867>> Acesso em: 28/01/2018.

JUNIOR, Isnard Marshall. *et al.* **Gestão de qualidade e processos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012. Não Paginado.

MANZINI, E.J. **Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros**. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS, 2, 2004, Bauru. A pesquisa qualitativa em debate. Anais... Bauru: USC, 2004. Disponível em:
https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3145622/mod_resource/content/1/Entrevista%20semi%20estruturada%20estudo%20UNESP%20Mari%CC%81lia.pdf Acesso em: 20/11/2018.

PAIM, Rafael. *et al.* **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PONTES, Luiz Antônio Fajardo. **Avaliação educacional em grande escala: A experiência brasileira**. In_____(org) Guia de Estudos. Processo de formação de Profissionais da Educação Pública, vol 01. Juiz de Fora. CAEd. 2014.

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL, CAEd. Universidade Federal de Juiz de Fora. **Apresentação**. Disponível em <<http://www.mestrado.caedufjf.net/>> Acesso em: 03/02/2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Relatório de Autoavaliação, 2012 - 2014**. Autoria: Comissão Própria de Avaliação – UFJF. Secretaria de Avaliação Institucional. Poder Executivo Federal. Ministério da Educação. Juiz de Fora, 2015. Disponível em: <www.ufjf.br/cpa/files/2011/10/Relat-Final-CPA.pdf>. Acesso em: 03/02/2018

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA – Coordenadora de Operações de Campo.

PERGUNTAS (EIXOS DE ANÁLISES)	PONTOS A SEREM ABORDADOS	OBJETIVO
Faça um breve relato sobre a sua trajetória profissional. Qual a sua formação? E quanto tempo você já ocupa a função atual?	Idade, formação, experiência profissional, função que ocupa e há quanto tempo.	Apresentar o entrevistado.
Descreva as atividades realizadas por você.	Principais atividades realizadas e responsabilidades inerentes ao cargo.	Compreender as atividades realizadas pela gestão.
Como o CAEd se insere, atualmente, na UFJF, em relação a pesquisa, ensino e extensão? Como foi construída a relação do CAEd com as redes de ensino? Na sua opinião, qual importância da pesquisa da avaliação realizada pelo CAEd?	A relevância do CAEd dentro da UFJF e sua contribuição para a pesquisa, o ensino e a extensão. A relação do Centro com as redes de ensino. A importância do trabalho realizado pelo CAEd na área da avaliação da educação básica.	Compreender a importância do CAEd enquanto um centro de pesquisa da UFJF, assim como sua relação com as redes de ensino e a importância do trabalho na área de avaliação.
Quais as principais mudanças realizadas na Coordenação de Avaliação com a reestruturação realizada pelo CAEd?	Como aconteceu a reestruturação e porque houve a necessidade dessa mudança. Qual o impacto dessa reestruturação nas atividades realizadas pela Coordenação de Avaliação. De que forma essas mudanças estão sendo implementadas pela Coordenação.	Compreender as mudanças realizadas na Coordenação de Avaliação com essa reestruturação.
Qual o papel da Equipe de Campo na construção de instrumentos e produção de dados?	Houve impacto nas atividades da Equipe de Campo com essa nova organização do CAEd. Como a Equipe de Campo se insere neste macroprocesso e qual a sua importância dentro dele.	Compreender qual o papel da Equipe de Campo dentro do macroprocesso “Construção de instrumentos e produção de dados”.

<p>Como é realizado o monitoramento das atividades e o controle da qualidade dos processos realizados pela Equipe de Campo?</p>	<p>Tipo de monitoramento realizado para acompanhar as atividades desenvolvidas pela Equipe. Existência de algum controle de qualidade das atividades realizadas pela Equipe.</p>	<p>Identificar qual o tipo de monitoramento e se existe algum tipo de controle da qualidade dos processos.</p>
<p>Para você, quais as principais dificuldades enfrentadas pela Equipe de Campo na realização das atividades?</p>	<p>Identificação de pontos críticos no desenvolvimento das atividades da Equipe.</p>	<p>Identificar se os gestores percebem as mesmas dificuldades apontadas pela Equipe de Campo.</p>
<p>Quais as possíveis soluções para essas dificuldades identificadas?</p>	<p>Proposição de possíveis soluções para os problemas identificados pelos gestores.</p>	<p>Identificar se os gestores estão procurando soluções para as dificuldades enfrentadas pela Equipe de Campo.</p>

ANEXOS

Anexo A: Cronograma de atividades que serão realizadas pelas equipes da COA

TAREFAS (NOME DO PROJETO)			
TAREFA	INÍCIO	TÉRMINO	RESPONSÁVEL
Definição com o cliente sobre o conteúdo dos questionários	28/12/2017	08/01/2018	CAP - Análises Educacionais e Pedagógicas
Upload do CIA-01 (Documento de Especificações de	05/01/2018	05/01/2018	CIA
Upload do CAP-AE-01 (Documento de Especificação de Questionários)	05/01/2018	05/01/2018	CAP - Análises Educacionais e Pedagógicas
Seleção e solicitação dos arquivos para produção dos manuais instrucionais	05/01/2018	10/01/2018	COA - Equipe de Operações de Campo
Produção dos manuais instrucionais	10/01/2018	24/01/2018	COA - Equipe de Operações de
Solicitação no SGA para contratação de gráfica dos impressos e transporte de entrega	10/01/2018	10/01/2018	COA - Equipe de Logística
Envio das especificações da capa para a CDC - Equipe Design	10/01/2018	10/01/2018	CIA
Produção da capa do teste	11/01/2018	18/01/2018	CDC - Equipe Design Gráfico
Upload do COA-01 (Documento de Configuração do Pagamento)	17/01/2018	17/01/2018	COA - Equipe de Operações de Campo
Envio das informações do S.I.A para o Call Center	18/01/2018	18/01/2018	COA - Equipe de Operações de
Validação da capa do teste	19/01/2018	23/01/2018	CDC - Equipe Design Gráfico
Entrega do mapeamento dos questionários para COA - Equipe de Operações de Campo	22/01/2018	22/01/2018	CAP - Análises Educacionais e Pedagógicas
Especificação do layout dos Instrumentos de Controle de Aplicação para produção	24/01/2018	26/01/2018	COA - Equipe de Operações de Campo
Envio da capa do teste para a CIA	24/01/2018	24/01/2018	CDC - Equipe Design Gráfico
Entrega dos questionários de aluno para a CIA	25/01/2018	25/01/2018	CAP - Análises Educacionais e Pedagógicas

Revisão e aprovação dos manuais pelo cliente	25/01/2018	02/02/2018	COA - Equipe de Operações de Campo
Preenchimento do COA-02 (Documento de Especificação de Volumes) no SMA	29/01/2018	30/01/2018	COA - Equipe de Operações de Campo
Seleção e disponibilização dos Instrumentos de Controle de Aplicação no Repositório do Storage	29/01/2018	29/01/2018	COA - Equipe de Operações de Campo
Elaboração do manual do S.I.A	30/01/2018	06/02/2018	COA - Equipe de Operações de Campo
Envio da rota de distribuição para a COA Equipe de Análise de Dados	30/01/2018	30/01/2018	COA - Equipe de Logística
Recebimento da base institucional	31/01/2018	31/01/2018	COA - Equipe de Análise de Dados
Crítica e Homologação da base institucional	01/02/2018	02/02/2018	COA - Equipe de Análise de Dados
Solicitação da versão de impressão dos manuais aprovados	02/02/2018	02/02/2018	COA - Equipe de Operações de Campo
Envio dos manuais instrucionais para a COA - Equipe de Logística	05/02/2018	05/02/2018	COA - Equipe de Operações de Campo
Envio dos manuais instrucionais para a CSS	05/02/2018	05/02/2018	COA - Equipe de Operações de Campo
Envio do relatório de homologação da base institucional para o SMA	05/02/2018	05/02/2018	COA - Equipe de Análise de Dados
Envio para a Equipe de Logística do Relatório de Provas Especiais	05/02/2018	05/02/2018	COA - Equipe de Análise de Dados
Produção dos dados variáveis	05/02/2018	06/02/2018	COA - Equipe de Análise de Dados
Entrega dos demais questionários para a COA	05/02/2018	05/02/2018	CAP - Análises Educacionais e Pedagógicas
Envio dos Cadernos diagramados para a COA - Equipe de Logística	05/02/2018	05/02/2018	CIA
Envio dos Cadernos Especiais para a COA	05/02/2018	05/02/2018	CIA
Liberação dos dados variáveis para COA - Equipe de Operações de Campo	06/02/2018	06/02/2018	COA - Equipe de Análise de Dados

Envio dos endereços de entrega dos materiais para a COA - Equipe de Logística	06/02/2018	06/02/2018	COA - Equipe de Operações de Campo
Solicitação no SGA para contratação de impressão de provas especiais	06/02/2018	06/02/2018	COA - Equipe de Logística
Envio dos arquivos e quantitativos dos manuais instrucionais para a CST	07/02/2018	07/02/2018	COA - Equipe de Logística
Envio dos arquivos de testes, dados variáveis e quantitativos para a CST	07/02/2018	07/02/2018	COA - Equipe de Logística
Montagem da apresentação para o treinamento (Instrumentos)	07/02/2018	16/02/2018	COA - Equipe de Operações de Campo
Montagem da apresentação para o treinamento (S.I.A)	07/02/2018	16/02/2018	COA - Equipe de Operações de Campo
Validação dos dados variáveis	07/02/2018	07/02/2018	COA - Equipe de Operações de Campo
Liberação dos dados variáveis validados para COA - Equipe de Logística	07/02/2018	07/02/2018	COA - Equipe de Operações de Campo
Envio dos dados variáveis para o repositório	08/02/2018	08/02/2018	COA - Equipe de Análise de Dados
Envio do relatório de quantitativos de instrumentos e base institucional para o SMA	08/02/2018	08/02/2018	COA - Equipe de Análise de Dados
Solicitação no SGA para contratação transporte de recolhimento	08/02/2018	08/02/2018	COA - Equipe de Logística
Conferência dos arquivos	08/02/2018	08/02/2018	CST
Conferência dos arquivos (Manuais)	08/02/2018	08/02/2018	CST
Atualização do Orçamento e Emissão da OS (Manuais)	09/02/2018	09/02/2018	CST
Atualização do Orçamento e Emissão da OS	09/02/2018	09/02/2018	CST
Envio dos arquivos e quantitativos dos manuais instrucionais para a	09/02/2018	09/02/2018	CST

Envio dos cadernos de testes, dados variáveis e quantitativos para a Gráfica	09/02/2018	09/02/2018	CST
Produção e envio dos instrumentos para aprovação das máscaras	09/02/2018	16/02/2018	COA - Equipe de Logística
Solicitação do S.I.A no JIRA	09/02/2018	09/02/2018	COA - Equipe de Operações de Campo
Envio da base de dados de remanejamento para a Equipe de Operações de Campo	09/02/2018	09/02/2018	COA - Equipe de Análise de Dados
Liberação do S.I.A	15/02/2018	20/02/2018	COA - Equipe de Operações de Campo
Impressão e manuseio dos instrumentos de avaliação	15/02/2018	23/02/2018	COA - Equipe de Logística
Impressão dos manuais instrucionais	15/02/2018	15/02/2018	COA - Equipe de Logística
Envio dos manuais para o local de treinamento	16/02/2018	20/02/2018	COA - Equipe de Logística
Envio dos pacotes plásticos/malotes para a gráfica	20/02/2018	21/02/2018	COA - Equipe de Logística
Treinamento presencial dos agentes da avaliação	21/02/2018	21/02/2018	COA - Equipe de Operações de Campo
Configuração S.I.A	21/02/2018	09/03/2018	COA - Equipe de Operações de Campo
Atividades dos operadores no S.I.A (Cadastro/Alocação/Realizar atividade)	22/02/2018	21/03/2018	COA - Equipe de Operações de Campo
Disponibilização dos arquivos do Treinamento no Storage (Fotos, Formulários e Listas)	26/02/2018	26/02/2018	COA - Equipe de Operações de Campo
Transporte e Entrega do material da gráfica para os polos (caixas de pacotes)	26/02/2018	01/03/2018	COA - Equipe de Logística
Solicitação para a CSI da confirmação da entrega dos materiais	02/03/2018	02/03/2018	COA - Equipe de Logística
Distribuição dos materiais para cada escola	02/03/2018	02/03/2018	COA - Equipe de Operações de Campo

Aplicação dos testes e questionários	05/03/2018	16/03/2018	COA - Equipe de Operações de Campo
Aviso de Liberação do S.I.A para os Coordenadores	12/03/2018	12/03/2018	COA - Equipe de Operações de Campo
Disponibilização de todos os materiais instrucionais no SIA	13/03/2018	13/03/2018	COA - Equipe de Operações de Campo
Envio da montagem e design dos cadernos de testes para a CME	19/03/2018	19/03/2018	CIA
Recolhimento dos materiais em cada escola	19/03/2018	28/03/2018	COA - Equipe de Operações de Campo
Conferência dos lançamentos	22/03/2018	27/03/2018	COA - Equipe de Operações de Campo
Disponibilização dos dados de remanejamento no Storage	26/03/2018	26/03/2018	COA - Equipe de Operações de Campo
Recodificação dos dados do Relocation Units e exportação para o repositório	28/03/2018	05/04/2018	COA - Equipe de Análise de Dados
Recolhimento do material nos polos (caixas e pacotes)	02/04/2018	06/04/2018	COA - Equipe de Logística
Solicitação para a CSI da confirmação do recolhimento dos materiais	06/04/2018	06/04/2018	COA - Equipe de Logística
Envio do Arquivo de Configuração de Rota para o Repositório	06/04/2018	06/04/2018	COA - Equipe de Logística
Transporte do material dos polos para o CAEd (caixas e pacotes)	09/04/2018	09/04/2018	COA - Equipe de Logística
Recepção do Material	09/04/2018	09/04/2018	CPD

Anexo B: Checklist para validação dos dados variáveis.

Grupo	Nome Validação	Procedimento	Materiais de Consulta
Ata de Sala	Verificação de Campos do Comprovante	1) Verificar se os campos do Comprovante de Aplicação/Via do Aplicador estão preenchidos conforme os dados do cabeçalho.	a) Dados variáveis
Cartões de Resposta de Testes	Validação de Cartões Extras	1) Localizar os últimos sequenciais da primeira turma e verificar quantos extras foram inseridos; 2) Verificar se dados estão impressos corretamente até o nível de agrupamento especificado no COA-02. 3) Verificar se o Cartão de Respostas está identificado com o nome "Cartão Extra".	a) COA-02 b) Dados variáveis
Cartões de Resposta de Testes com Número do Teste	Número do Teste	1) Conferir se o número do teste está de acordo com a quantidade de testes do pacote (iniciando em 01 e acabando com o número de provas da etiqueta do pacote).	a) Dados variáveis b) Etiqueta de Pacote
Cartões de Resposta de Testes e Questionários	Modelo de Caderno (Cartões)	1) Verificar se o modelo de Caderno varia na quantidade informada no CIA-01 (caderno de teste) ou CAP-AE-01 (questionários). Questões abertas dever ter todos os seus arquivos conferidos.	a) CAP-AE-01 b) CIA 01 c) Dados variáveis
Cartões de Resposta de Testes e Questionários	Quantidade de itens e alternativas	1) Verificar se o quantitativo de questões e de alternativas está de acordo com o CIA-01 (cadernos de teste) ou com o CAP-AE-02 (questionários).	a) CAP-AE-02 b) CIA 01 c) Dados variáveis

Etiqueta de Caixa	Local de Entrega	<ol style="list-style-type: none"> 1) Verificar o local de entrega; 2) Verificar se o número no local de entrega está variando de acordo com a quantidade de pontos de entrega; 3) Conferir se os campos "Caixa LE" e "Caixa Escola" estão variando de acordo com o número total de caixas por ponto de entrega. 	<ol style="list-style-type: none"> a) COA-02 b) Dados variáveis c) Planilha de Locais de Entrega
Etiqueta de Caixa Reserva	Caixa Reserva Técnica	<ol style="list-style-type: none"> 1) Verificar se consta a tarja cinza; 2) Verificar se dados estão impressos corretamente até o nível de agrupamento especificado no COA-02. 	<ol style="list-style-type: none"> a) Dados variáveis b) COA-02
Etiqueta de Pacote de Teste e Kit Escola	Quebra de pacote	<ol style="list-style-type: none"> 1) Verificar no relatório de homologação uma turma em que o número de alunos de uma turma + número de Cadernos de Testes extras ultrapasse o limite padrão descrito no item 2 (poderão existir exceções); 2) 50 cadernos de testes para quando não há Caderno do Aplicador ou Kit Cartaz; 49 Cadernos de Testes quando há Caderno do Aplicador; 30 Cadernos de Testes quando há Kit Cartaz. 	<ol style="list-style-type: none"> a) Dados variáveis b) Relatório de homologação
Etiqueta de Pacote de Teste Reserva	Pacote Reserva Técnica	<ol style="list-style-type: none"> 1) Verificar se consta a tarja cinza; 2) Verificar se dados estão impressões corretamente até o nível de agrupamento especificado no COA-02. 3) Verificar se a quantidade de provas está de acordo com o COA-02. 	<ol style="list-style-type: none"> a) Dados variáveis b) COA-02
Etiqueta de Pacote de Teste, Reserva e Kit Escola	Modelo de Caderno (Pacote)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Conferir se consta o modelo do caderno nas séries com Caderno do Aplicador/Kit Cartaz e se está de acordo com o CIA-01. 	<ol style="list-style-type: none"> a) CIA-01 b) Dados variáveis

Etiqueta de Pacote de Teste, Reserva e Kit Escola	Tipo Processamento	1) Verificar se o tipo de processamento está correto (DESTAQUE, TRANSCRIÇÃO, ARMAZENAMENTO ou RETORNO OPCIONAL).	a) CIA-01 b) Dados variáveis
Etiqueta de Pacote de Teste, Reserva e Kit Escola	Validação de Devolução de Instrumento	1) Verificar se todos os instrumentos que deverão voltar no pacote estão listados corretamente.	a) COA-02 b) Dados variáveis
Listas de Dados	Dados variáveis das linhas - página 2 em diante	1) Localizar um formulário que possua mais registro que o total de linhas da frente e verificar a impressão do verso.	a) Dados variáveis b) Etiqueta de Pacote
Listas de Dados	Dados variáveis das linhas - todas as páginas	1) Verificar se constam os dados necessários previstos nas linhas; 2) Verificar se os dados dos campos estão variando de acordo com o previsto.	a) Dados variáveis b) Gabarito de Posicionamento c) Relatório
Todas as etiquetas de caixa	Itens de Conteúdo de Volume	1) Verificar se todos os itens que deverão compor o volume estão listados com suas devidas quantidades. 2) Verificar se os quantitativos dos instrumentos indicados na etiqueta estão corretos.	a) COA-02 b) Dados variáveis

Todos	Posicionamento dos Campos	1) Verificar se todos os dados estão posicionados corretamente, certificando-se que nenhum dado sobreponha outro.	a) Dados variáveis b) Gabarito de Posicionamento c) Roteiro de Reunião
Todos	Verificação de Campos (Geral)	1) Verificar se o formulário/etiqueta contém todos os campos necessários; 2) Conferir se os dados estão grafados corretamente; 3) Verificar se o sequencial está variando.	a) Dados variáveis b) Gabarito de Posicionamento c) Roteiro de Reunião
Todos com informação de atendimento	Atendimento Especializado/Recurso	1) Verificar se consta a informação do atendimento especializado/recurso. Ex. ampliada;	a) CIA-01 b) Dados variáveis c) Relatório de Homologação
Todos com informação de atendimento - com modelo	Modelo de caderno especial	1) Conferir se o modelo de Caderno está de acordo com as informações registradas no CIA-01.	a) CIA-01 b) Dados variáveis
Todos Instrumentos Digitalizáveis	ID Formulário	1) Validação se o ID dos dados variáveis é igual ao do Formulário gerado pelo TELEFORM; 2) Validação com COA-02 se o instrumento (Etapa e Disciplina) está impresso no formulário correto.	a) COA-02 b) Dados variáveis

Anexo D: Solicitar produção de vídeo instrucional

