

**SEBRAE**

**REFERENCIAIS DO PAPEL DO GESTOR  
DE EDUCAÇÃO DO SISTEMA SEBRAE**



© 2008. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE

Todos dos direitos reservados

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei n.9610).

Informações e contatos

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE

Unidade de Capacitação Empresarial

SEPN 515, Bloco C Loja 32 – CEP 70.770-900 – Brasília/DF

Tel.: (61) 3348-7350

Fax: (61) 3447-4938

www.sebrae.com.br

**Presidente do Conselho Deliberativo**

Adelmir Araújo Santana

**Diretor Presidente do Sebrae Nacional**

Paulo Tarciso Okamoto

**Diretor Técnico do Sebrae Nacional**

Luiz Carlos Barboza

**Diretor Financeiro do Sebrae Nacional**

Carlos Alberto dos Santos

**Gerente da Unidade de Capacitação Empresarial**

Mirela Malvestiti

**Coordenação**

Daniela Cristina Mendes Batista

**Grupo de Trabalho**

Emerson Moraes Vieira – SEBRAE/SP

Francisco José Marins Ferreira – SEBRAE/RJ

Isabel Maria Caldas Câmara Noblat – SEBRAE/PE

João Bosco Cabral Freire – SEBRAE/RN

Marta Ubeda Miranda de Souza – SEBRAE/PR

Rosanira Santos Leite Dias – SEBRAE/MA

Sandra Costa Torres Carvalho – SEBRAE/AL

## **Colaboradores**

Adriana Susarte – SEBRAE/DF  
Alessandra Cunha Souza – SEBRAE NACIONAL  
Andréia Calderan - SEBRAE/NA  
Ângela Vieira de Santana Araújo Góes – SEBRAE/SE  
Ana Dias - SEBRAE/PE  
Ana Maria de Araújo Brasílio - SEBRAE/SP  
Charles Marques Padilha – SEBRAE/MT  
Edy Reis Ponzini – SEBRAE/MS  
Elianete Xavier – SEBRAE/MT  
Humara Medeiros – SEBRAE/TO  
Jacqueline de Senna Baqueiro – SEBRAE/BA  
Janaina Duarte – SEBRAE/RS  
Janine Bebber Chamon – SEBRAE/ES  
Júlio Chompanidis – SEBRAE/BA  
José Antonio Dias – SEBRAE/PA  
Luiz Augusto Sabino – SEBRAE/SC  
Marília Correia – SEBRAE/AP  
Michelle Carsten Santos – SEBRAE/NA  
Miguel Ivan Lacerda de Oliveira – SEBRAE/GO  
Miza Arruda – SEBRAE/AM  
Maria Auxiliadora Gonçalves França – SEBRAE/DF  
Maria do Socorro Gomes Figueiredo – SEBRAE/AC  
Maria Gorete – SEBRAE/MG  
Mônica Arruda – SEBRAE/CE  
Niedja Arruda – SEBRAE/PB  
Oridete Aparecida Corrêa Ramalho – SEBRAE/RR  
Rejane Parente – SEBRAE/TO  
Rita de Cássia de Assis Costa – SEBRAE/RO  
Solange Azevedo – SEBRAE/PI  
Sonia Cristina Sofia - SEBRAE/SP  
Vera Lúcia Miranda Matos – SEBRAE/AP  
Verônica Cantal – SEBRAE/CE

## **Revisão e Tratamento de Linguagem**

Zona Cultural Produções Visuais

## **Editoração Eletrônica**

Zona Cultural Produções Visuais

# SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO 1: A ATUAÇÃO DO GESTOR DE EDUCAÇÃO NA IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS.....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO 2: A GESTÃO DAS SOLUÇÕES EDUCACIONAIS E A GARANTIA DE SUA ENTREGA COM QUALIDADE.....</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO 3: A OFERTA DAS SOLUÇÕES EDUCACIONAIS DO SEBRAE.....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO 4: O GESTOR DE EDUCAÇÃO NO CONTEXTO DOS PROJETOS.....</b>	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO 5: A ATUAÇÃO DO GESTOR DE EDUCAÇÃO NO SISTEMA DE GESTÃO DE CREDENCIADOS.....</b>	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO 6: O PAPEL DO GESTOR DE EDUCAÇÃO NOS PROCESSOS DE AVALIAÇÃO.....</b>	<b>16</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>18</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>11</b>

## APRESENTAÇÃO

O SEBRAE, com o propósito de oferecer às micro e pequenas empresas as melhores condições para uma evolução sustentável, construiu juntamente com a Fundação Dom Cabral - FDC, um Programa de Desenvolvimento para os Gestores da Área de Educação Empreendedora.

O Programa foi desenvolvido em três módulos com uma carga horária de 152 horas no período de dezembro de 2006 a abril de 2007. No Módulo I foi contemplado o processo de educação; no Módulo II, as soluções educacionais e no Módulo III, a educação na prática. Entre cada módulo foram desenvolvidos trabalhos a distância, a fim de enfatizar alguns dos temas realizados. Participaram 41 técnicos do Sistema, de todas as regiões do Brasil.

Visando maior aprofundamento na compreensão do papel do Gestor de Educação e os resultados esperados em relação a este papel, optou-se por elaborar esse documento com a finalidade de servir de referencial para a sua atuação sistêmica.

Os temas foram definidos e divididos em seis capítulos, para que fossem elaborados pelos participantes segundo a sua prática, somando a esta os novos conhecimentos adquiridos ao longo do curso.

O documento foi organizado pela FDC e entregue ao SEBRAE Nacional, para ser consolidado por um grupo de trabalho formado por representantes dos Estados.

## INTRODUÇÃO

A Área de Educação do Sistema SEBRAE, tem um papel importante na disseminação da educação empreendedora e da cultura da cooperação junto as demais Áreas, baseado na missão do SEBRAE, que exprime e fundamenta a promoção da competitividade, do desenvolvimento sustentável das MPE e o fomento ao empreendedorismo.

Considerando as ações prioritárias do Sistema SEBRAE, cabe ao Gestor de Educação, intensificar a capacitação continuada; colaborar para o fortalecimento da cooperação em redes e organizações de pequenos negócios; implementar programas de capacitação de lideranças e executivos de organizações empresariais de MPE; adequar a educação empreendedora à demanda do mercado e aos setores prioritários; disseminar a cultura do empreendedorismo e da cooperação utilizando os meios de comunicação e a educação formal; e promover a integração da Área junto aos projetos com o objetivo de prover soluções mais adequadas à realidade dos clientes.

Segundo os Referenciais Educacionais do SEBRAE, que apresentam a visão educacional do Sistema, bem como a importância do desenvolvimento de soluções de vanguarda, destaca-se o pensamento abaixo, que traduz a relevância do trabalho em conjunto para o alcance dos resultados.

“Valorização de atitudes de colaboração, parceria e cooperação que signifique “operar com”, ou seja, trabalhar em conjunto, oferecendo os próprios talentos para o bem comum. O reconhecimento da importância de cada um no todo, representa um estágio superior de maturidade. A relação das pessoas em um trabalho cooperativo resulta em sinergia, que é mais que a soma das partes, ampliando as possibilidades individuais e grupais.”

(Referenciais Educacionais do SEBRAE – Série documentos: versão 2006)

Neste contexto, a Área de Educação do Sistema SEBRAE, tem por finalidade, ser a provedora de soluções educacionais, pertinentes ao alcance dos resultados propostos nos projetos individuais e coletivos.

A Área de Educação exerce um papel fundamental no Sistema SEBRAE e para isso é preciso ter uma unidade sólida, competente e presente nas tomadas de decisão, tendo como premissa básica, ser referência em excelência no fomento ao empreendedorismo.

# CAPÍTULO 1

## A ATUAÇÃO DO GESTOR DE EDUCAÇÃO NA IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

### 1. Competência

O Sistema SEBRAE, segue uma concepção integrada de educação, conceituando **competência**, como a faculdade de mobilizar conhecimentos/ saberes, atitudes e habilidades/procedimentos para um desempenho satisfatório em diferentes situações de vida: pessoais, profissionais ou sociais (vide Referenciais Educacionais do SEBRAE).

A aprendizagem, focada no desenvolvimento de competências, distancia-se do ensino fundamentado em conteúdos disciplinares, para centrar-se na aprendizagem da pessoa e em sua atuação na sociedade como agente social.

Para identificar as competências empreendedoras a serem desenvolvidas, é preciso inicialmente, diagnosticar as necessidades dos clientes. Assim, propõe-se uma metodologia com as seguintes ferramentas:

- Escuta Diagnóstica
- Mapa de Competência
- Plano de Desenvolvimento de Educação Continuada

### 2. Escuta Diagnóstica

A escuta diagnóstica tem como objetivo ajudar o demandante (clientes internos e externos), indicando soluções adequadas para as questões levantadas.

Significa ainda construir um conhecimento sobre uma realidade e elaborar um diagnóstico que pode ser permanentemente ajustável à medida que novas informações, experiências e direções forem surgindo.

O diagnóstico sistêmico é como um quebra-cabeça; por meio de perguntas de esclarecimento, as pessoas vão compondo a sua montagem, conforme o fluxo abaixo:

#### Seqüência e Elaboração do Diagnóstico

Escuta e demanda → Hipóteses → Perguntas → Elaborar o diagnóstico → Recursos e soluções

- Escutar: o propósito da escuta é entender o que está sendo dito; transformar uma queixa em pedido.

Especificar o problema consiste em identificar o desvio entre onde se está e onde se quer chegar.

- Ao construir hipóteses, valida-se a escuta, criando a empatia.

- Perguntar para confirmar ou não as hipóteses.

- Diagnosticar é conhecer o porquê do fato estar acontecendo.

- Prescrever soluções com base no portfólio disponível no Sistema SEBRAE.

- Quando necessário, registrar a necessidade de novas soluções para ampliar o portfólio.

No processo de escuta diagnóstica a Área de Educação disponibiliza o **Mapa de Competência para Gestão de Negócios**, para auxiliar na identificação das necessidades de capacitação continuada dos empresários.

**Observação:** a escuta diagnóstica, pode ser utilizada diretamente com os clientes do atendimento individual e coletivo, como também junto aos gestores de projeto para se identificar necessidades de aplicação de soluções existentes, ou demandas por novas soluções.

### 3. Mapa de competência para gestão de negócios

O Mapa de Competência (conhecimento, habilidade e atitude), revela como está a capacidade de gestão do cliente, para conduzir o seu negócio. As competências são mapeadas a partir do domínio, ou seja, o quanto esse cliente conhece delas e o quanto consegue usá-las adequadamente, em sua rotina de trabalho.

#### Como sensibilizar as áreas do SEBRAE para o uso do Mapa de Competência:

- ▶ Inserir o Mapa de Competência no processo de atendimento, com ampla capacitação das equipes e dos credenciados.
- ▶ Estimular a aplicação do Mapa de Competência em palestras, reuniões, cursos, projetos etc.
- ▶ Apresentar as vantagens do uso do mapa.
- ▶ Envolver a Diretoria no processo de sensibilização.

**Observação:** O Mapa de Competência não supre toda a necessidade diagnóstica. Ele pode ser usado em conjunto com instrumentos disponibilizados por outras Áreas.

### 4. Plano de desenvolvimento para educação continuada

O Plano de desenvolvimento, é um instrumento para nortear os passos da capacitação empresarial continuada. Nele, os clientes indicam as competências a serem desenvolvidas, relacionando-as com as respectivas soluções encontradas na Matriz de Soluções Educacionais do SEBRAE. É fundamental ter a percepção da importância de um processo contínuo de educação a médio e longo prazo.

### 5. Considerações

- É imprescindível que o Gestor de Educação, domine os conceitos apresentados nos Referenciais Educacionais do SEBRAE.
- É importante estar preparado para a prática da escuta diagnóstica, levantamento das necessidades e aplicação sistêmica dos instrumentos disponíveis.
- É preciso saber orientar os clientes para que tenham condições de desenvolver plano de educação continuada para gestão de negócios.



## CAPÍTULO 2

### A GESTÃO DAS SOLUÇÕES EDUCACIONAIS E A GARANTIA DE SUA ENTREGA COM QUALIDADE

Toda solução do sistema que envolva metodologia educacional deve ter obrigatoriamente a participação da Área de Educação e atender aos seguintes requisitos de gestão:

- Ser acompanhada de uma ficha técnica e dos seguintes materiais instrucionais:
  - Guia do Educador
  - Manual do Participante
  - Slides

A Ficha Técnica contém as seguintes informações:

- Formato
  - Nome / Subtítulo
  - Tema / Momento Empresarial
  - Competências Gerais
  - Público Alvo
  - Grau de Escolaridade
  - Carga Horária
  - Estratégias Metodológicas
  - Abordagem
  - Modalidade
  - Ambiente de Aprendizagem
  - Conteúdo Programático
  - Perfil do Educador
  - Lista de materiais
  - Recomendações para aplicação da solução
- Disponibilizar os Materiais instrucionais (Guia do Educador, Manual do Participante, Slides) e Ficha Técnica no Banco de Soluções, ferramenta on-line que reúne todas as metodologias da Área de Educação; ([www.sebraesolucoes.com.br](http://www.sebraesolucoes.com.br))
  - Divulgar a solução para outras Unidades;
  - Elaboração dos materiais promocionais (folders, mídias, intranet, site, etc.) em parceria com a Área de Marketing e Comunicação;
  - Registro no Sistema de Informações do SEBRAE - sistema automatizado que abrange pessoas, máquinas, e/ou métodos organizados para coletar, processar, transmitir e disseminar dados que representam informação para o usuário, auxiliando na gestão das soluções educacionais;

- Utilizar ferramentas para receber demandas, sugestões e críticas das demais Áreas para melhoria do processo de gestão da solução educacional;
- Análise dos relatórios de avaliação da aplicação das soluções educacionais para a tomada de decisões e a implementação de ações corretivas;
- Suporte de conhecimento técnico para os clientes internos, liderado pela Área de Educação, no que se refere à orientação e acompanhamento das soluções nos projetos tendo em vista o alcance dos resultados.

## Considerações

- Para o desenvolvimento de novas soluções educacionais, devem ser observadas: a não sobreposição de temas, o respeito aos Referenciais Educacionais do SEBRAE e a possível utilização em caráter nacional.
- É fundamental que sejam seguidas as orientações do “Guia de Planejamento de Soluções Educacionais”, bem como a metodologia específica, de acordo com a modalidade da nova solução.
- Recomenda-se a consulta ao SEBRAE Nacional antes do desenvolvimento de qualquer nova solução.
- No repasse de novas metodologias realizado pelo SEBRAE Nacional é importante ter a participação do Gestor ou de um Técnico da Área de Educação da UF, como também a oportuna participação de Técnicos de outras Áreas afins.
- É importante buscar e articular parcerias com instituições nacionais e/ou internacionais no que se refere ao desenvolvimento de soluções.

## CAPÍTULO 3

### A OFERTA DAS SOLUÇÕES EDUCACIONAIS DO SISTEMA SEBRAE

Buscar a satisfação do cliente é a orientação que deve nortear a atuação do colaborador do Sistema SEBRAE. Isso, não envolve apenas mostrar os conteúdos do *portfolio do Sistema*, mas oferecer o que ele quer ou precisa efetivamente.

Outra questão fundamental, é a análise sistêmica do Sebrae, entendendo quais são as estratégias e diretrizes da Instituição. A Área de Educação, deve ser o grande centro de convergência e integração das demandas educacionais, dado que o processo é transversal e exige uma unidade didático-pedagógica.

Nesse sentido, as soluções educacionais, têm um maior potencial de alavancar recursos financeiros e econômicos, desde que existam políticas e estratégias definidas de comercialização. Isso possibilita a transparência nos processos, no que diz respeito à oferta de soluções, tanto para o Sistema SEBRAE quanto para o cliente final.

Em função das diferentes formas de estrutura e de atuação praticadas no Sistema, considerando as diversidades regionais de público, o Gestor de Educação deve ficar atento ou provocar reflexões sobre formas de captação de recursos, comercialização e divulgação.

#### 1. Ações Estratégicas Internas

- **Sensibilização sobre o papel da Área de Educação e disseminação das soluções:** a proposta deste trabalho de sensibilização das equipes, é nivelar as informações técnicas da Área de Educação e apresentar os instrumentos que o Técnico do SEBRAE, pode adotar junto ao cliente final. Esse trabalho, deve ser realizado em parceria com a Unidade de Gestão de Pessoas.
- **Abordagens integradas com as Áreas:** partindo do pressuposto de que, capacitação não é a única solução para desenvolver a competência do cliente, entende-se que ele deve ser atendido numa perspectiva de soluções integradas e contextualizadas tais como: orientação, consultorias tecnológica e gerencial, acesso a serviços financeiros, acesso a mercado, entre outras.
- **Atuação efetiva da Área de Educação junto aos Gestores de Projetos Coletivo e Individual:** a equipe da Área de Educação, deve participar durante as fases de planejamento, estruturação dos projetos e na análise dos resultados a serem alcançados, para a implementação de soluções educacionais junto ao cliente.

## 2. Captação de Recursos

- Estabelecimento de parcerias, convênios, patrocínios com empresas estratégicas, governos, entidades, instituições de ensino etc.
- Atuação em conjunto com as Áreas para o estabelecimento de estratégias para a captação de recursos e/ou patrocínio utilizando o *portfolio* da Matriz de Soluções Educacionais.

## 3. Comercialização e Divulgação

- Atuação conjunta com a Área de Comunicação e Marketing para a divulgação das soluções educacionais: veículos de comunicação em massa (jornal, rádio e TV), panfletagem (impressos/folders), carro de som, entre outros.
- Potencialização das soluções educacionais como grandes geradores de receita.

**Observação:** A geração de receita deve ser uma consequência de um atendimento efetivo às reais necessidades dos clientes. Jamais o foco deve ser na venda pura e simples de cursos.

## 4. Considerações

- A utilização de soluções educacionais de outros SEBRAE/UF ou áreas, dar-se-á, desde que o tema não esteja contemplado na Matriz Educacional e seja validado pela Área de Educação.
- Em relação às soluções que sejam demandadas pelos clientes que não estejam alinhadas com o negócio do SEBRAE, recomenda-se que sejam realizadas por instituições parceiras.

## CAPÍTULO 4

### O GESTOR DE EDUCAÇÃO NO CONTEXTO DOS PROJETOS

#### 1. Propostas de atuação da área de educação nos projetos das UF

A atuação do gestor da Área de Educação, deve basear-se em quatro princípios fundamentais, que norteiam as relações internas e externas:

**Interação** – Participar do planejamento estratégico, da estruturação e das reuniões de alinhamento com os gestores de projetos individuais e coletivos.

**Articulação** – Fortalecer as parcerias internas, consolidando a integração entre as Áreas.

**Estratégia** – Difundir a importância do papel da Área de Educação, sintonizado com o direcionamento estratégico do Sistema.

**Suporte Técnico** - Formular soluções educacionais, de acordo com os Referenciais e as metodologias do Sistema SEBRAE, adequadas às reais necessidades dos clientes, levando em consideração os diferentes estágios de maturidade da empresa e perfis dos empreendedores.

Compor junto com o Gestor de Projeto o Plano de Desenvolvimento Educacional do cliente, a partir da aplicação do Mapa de Competências.

Compartilhar os resultados das avaliações junto com os gestores.

**SEBRAE/UF** - Sinalizar ao SEBRAE Nacional, as necessidades de novas soluções ou melhorias, adaptações e customização nas soluções existentes.

**SEBRAE/NA** – Conceber novas soluções, ou realizar adaptações e customizações de soluções existentes, de acordo com o levantamento de necessidades, junto aos coordenadores de carteira nacional e aos gestores estaduais de educação.

#### 2. Considerações

- É imprescindível que haja um trabalho de conscientização junto aos Gestores de Projetos e equipes, sobre a importância das estratégias de atuação da Área de Educação em conjunto com as demais áreas.
- É importante estar atento às necessidades de adequação dos conteúdos da Matriz de Soluções Educacionais, para atender as demandas dos projetos, respeitando os Referenciais Educacionais do SEBRAE.

## **CAPÍTULO 5**

### **A ATUAÇÃO DA ÁREA DE EDUCAÇÃO NO SISTEMA DE GESTÃO DE CREDENCIADOS**

O SEBRAE, como instituição voltada a empreendedores que geram trabalho, emprego e renda, para além de suas funções econômicas e sociais e de prestação de serviços, tem uma importante função educadora, no sentido do compromisso coletivo e permanente de formação dos indivíduos, para que despertem e desenvolvam seu potencial empreendedor, de maneira a melhorar sua qualidade de vida e sua comunidade.

Neste sentido, a educação deve ser considerada um processo transversal, que permeia todas as ações do SEBRAE, tornando-se fundamental a participação da Área, no planejamento, execução e acompanhamento das ações que envolvam a seleção, credenciamento e avaliação dos credenciados (educadores e consultores), que venham a trabalhar com as soluções educacionais.

A Área deve assegurar que todas as ações sejam norteadas pelos pilares e valores constantes nos Referenciais Educacionais do SEBRAE: saber conhecer, saber ser/conviver e saber fazer, valorizando além do conhecimento teórico e das operações cognitivas, as habilidades que se referem às práticas dos credenciados e as atitudes que envolvam os posicionamentos pessoais e profissionais.

#### **1. O papel do gestor de educação no processo de credenciamento de educadores**

- A Área de Educação, deve participar na definição de parâmetros de relacionamento com os credenciados;
- A Área de Educação, em parceria com a Unidade de Gestão de Pessoas, deve participar na formatação do Edital de credenciamento em todas as suas etapas;
- O perfil e a área de atuação do credenciado, devem ser definidos em conjunto com a Área de Educação, ouvindo as outras Áreas envolvidas no credenciamento;
- Todo credenciado, para trabalhar com soluções educacionais, deve ter conhecimento dos Referenciais Educacionais do SEBRAE, como pré-requisito para a sua atuação;
- As equipes da Área de Educação, devem conhecer os critérios do processo de credenciamento.

## 2. O papel do gestor de educação nas estratégias de credenciamento

- Estimular a criação do comitê de seleção para credenciamento, e participar como membro efetivo na aprovação dos educadores. Entende-se como credenciamento, o processo de captação, seleção e habilitação de educadores e consultores para prestação de serviços ao SEBRAE.
- Participar como membro efetivo do comitê no processo de descredenciamento. Entende-se como descredenciamento, o processo de desligamento do credenciado, podendo ser por iniciativa própria ou por critérios internos do SEBRAE.
- Definir/atualizar em conjunto com a Unidade de Gestão de Pessoas os conteúdos de capacitação inicial (metodologia e forma de trabalho da instituição), bem como os dos repasses de metodologias das soluções educacionais;
- Acompanhar e monitorar o desempenho do educador na aplicação das soluções.

## 3. Considerações

- Para a garantia da qualidade na aplicação das soluções educacionais é fundamental, uma capacitação contínua do educador credenciado.
- O Gestor de Educação, deve zelar para que as regras do edital de credenciamento, sejam respeitadas e praticadas.

## CAPÍTULO 6

### O PAPEL DO GESTOR DE EDUCAÇÃO NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DOS EDUCADORES

Conforme os Referenciais Educacionais do SEBRAE, a avaliação é entendida como um elemento integrante e regulador da prática educativa.

Para o Gestor de Educação do SEBRAE, avaliar, é mapear e diagnosticar o processo educacional: saber quais as dificuldades, quais os avanços e quais os aspectos que precisam ser aperfeiçoados, em relação:

- À satisfação do cliente (avaliação de reação);
- Ao impacto que a solução educacional propicia para o negócio (avaliação de impacto) e;
- Ao processo de aprendizagem dos participantes (avaliação de aprendizagem).

#### 1. Avaliação de Reação

Tem como objetivo, verificar se a finalidade da solução educacional foi alcançada, tendo em vista a satisfação do cliente. Monitora a qualidade das soluções e dos educadores, bem como as condições da infra-estrutura, material didático e recursos utilizados.

Sempre que possível, a avaliação de reação deve ser aplicada por um colaborador do Sistema SEBRAE, que não seja o próprio educador.

#### 2. Avaliação de Impacto

A avaliação tem a finalidade de verificar, de forma quantitativa e/ou qualitativa, os efeitos da solução educacional para o empreendedor e/ou sua empresa, no que se refere a aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos, habilidades desenvolvidas, uso das ferramentas e resultados alcançados.

#### 3. Avaliação de Aprendizagem

O propósito da avaliação, consiste em permitir que participante e educador, verifiquem o processo do desenvolvimento das competências, mediante a auto-avaliação e resolução de problemas em situações novas, e tomem as medidas que se fizerem necessárias para alcançar os resultados.



#### 4. Principais Ações do Gestor de Educação

- Sensibilizar a equipe técnica da Área de Educação e os educadores, quanto ao processo de avaliação;
- Promover capacitação da equipe técnica e dos educadores, sobre o processo de avaliação;
- Acompanhar o cumprimento do processo de avaliação;
- Cuidar para que as novas soluções educacionais contemplem a metodologia de avaliação (reação, impacto e aprendizagem).

#### 5. Considerações

- O educador é fundamental no processo de avaliação, pois a boa condução, depende de seu entendimento e comprometimento, para atingir os objetivos.
- Os resultados alcançados pelo cliente, revelam e atestam a eficácia da aplicação de todos os passos do processo de avaliação, que vai desde o diagnóstico até a efetividade da solução para o cliente.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

“A única coisa que dá a uma organização uma vantagem competitiva, a única coisa de fato sustentável, é o que ela sabe, como ela usa o que sabe e sua capacidade de aprender algo novo”. Laurence Prusak, 1996.

O propósito deste Referencial, é oferecer ao Gestor de Educação, um direcionamento frente aos desafios apresentados, bem como às expectativas para o alcance dos resultados da Área de Educação.

Para que isso aconteça é importante ressaltar as seguintes necessidades:

- A permanente qualificação de Gestores e equipes da Área de Educação;
- O redimensionamento e fortalecimento das equipes estaduais;
- O direcionamento da Área de Educação, para uma atuação estratégica;
- O reforço da identidade da Área de Educação no Sistema SEBRAE, fortalecendo a integração entre os SEBRAE/UF;
- O intercâmbio com instituições nacionais e internacionais, para adquirir novos conhecimentos e inovação constante, mantendo a Área, sempre na vanguarda do Empreendedorismo;
- A garantia de infra-estrutura adequada (recursos físicos e ambientais, humanos, financeiros, tecnológicos), para plena execução das atribuições.

Além dos aspectos acima tratados é fundamental que o Gestor de Educação, aprimore as suas dimensões técnicas e humanas, combinando competências (o que o líder faz/entrega), e caráter (o que o líder é como pessoa).

É preciso promover a confiança, passar isso para os membros de sua equipe; avaliar resultados para incorporar novas necessidades e melhorias; “equilibrar-se permanentemente” e comprometer-se com aquilo que é a sua razão de ser: GESTOR DE EDUCAÇÃO.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COUTINHO, B. O Processo de Escuta e Diagnóstico da Demanda. Programa de Desenvolvimento de Gestores de Educação Empreendedora – SEBRAE/Fundação Dom Cabral, 2007.

MACIEL, A. O Papel do Gestor de Educação Empreendedora. Programa de Desenvolvimento de Gestores de Educação Empreendedora – SEBRAE/Fundação Dom Cabral, 2007.

PRUSAK, L. The Knowledge Advantage. In Strategy & Leadership. Nova York, (EUA), v. 24, nº 02, mar/april, 1996.

WICKERT, M. L. S. Referenciais Educacionais do SEBRAE. Brasília: SEBRAE, 2006.





