

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS- UFGD

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E
ECONOMIA - FACE

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ANDRÉIA MARIA KREMER

**A ADAPTAÇÃO DOS PROJETOS DE CAPACITAÇÃO AOS
AMBIENTES ORGANIZACIONAIS DOS TÉCNICOS
ADMINISTRATIVOS DA UFGD.**

DOURADOS/MS

2009

ANDRÉIA MARIA KREMER

**A ADAPTAÇÃO DOS PROJETOS DE CAPACITAÇÃO AOS
AMBIENTES ORGANIZACIONAIS DOS TÉCNICOS
ADMINISTRATIVOS DA UFGD.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Universidade Federal da Grande Dourados-
UFGD, como requisito parcial para a obtenção
do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Edson Talamini

Dourados/MS

2009

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS- UFGD
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E
ECONOMIA - FACE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à Banca Examinadora designada pela Coordenação do curso de Administração, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Banca Examinadora

Profº Dr. Edson Talamini
Orientador

Profª Dra. Cláudia Fabiana Gohr
Membro

Profº MS. Narciso Bastos Gomes
Membro

Dourados, 09 de dezembro de 2009.

Alésio Paulo Kremer e Adelaide Pinnow Kremer.

Meus amados pais a quem dedico este trabalho

Casal que mesmo nas situações mais difíceis da vida, não se dobrou e nos mostrou com todos os seus exemplos, de honestidade, simplicidade, trabalho, garra e dedicação...
“O verdadeiro sentido da Vida”.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a minha família. Aos meus queridos pais, Alésio e Adelaide, pelo apoio, otimismo, carinho, dedicação e lição de vida. Aos meus queridos irmãos, Adenilso e Adriane, pelo apoio, carinho, amizade e compreensão. Que vocês alcancem conquistas muito maiores que esta.

A Deus, criador do universo, pelo dom da vida.

Agradeço aos meus amigos Carine, Letícia, Bruno, Fernando, Tairo e Juliana pelo apoio e por ter acreditado em mim. Obrigado pelos bons momentos de convivência e amizade. E em especial a minha grande amiga Danielly pela amizade, companheirismo, confiança, por dividir comigo os momentos de “desespero” na faculdade e pelas alegrias que me proporcionou incansavelmente.

A minha prima Elaine, minha irmã de coração, por estar sempre presente em minha vida e pelo apoio durante esses cinco anos.

As minhas colegas de trabalho Karina, Elisângela, Francina, Gissely e Regina, pelas contribuições valiosas que tornaram possível este trabalho e por entenderem a importância dessa conquista pra mim.

A todo pessoal da COGEP, onde encontrei bons amigos, pelas oportunidades e lições valiosas que me ajudaram a crescer como ser humano.

Aos meus colegas de curso, o incentivo de continuar e concluir, a amizade que foi surgindo e que continuou.

Agradeço ao meu orientador Edson Talamini, pela oportunidade, confiança e orientação deste trabalho.

A todos que me incentivaram direta ou indiretamente, para realização da graduação e finalmente deste trabalho.

“De tudo ficaram três coisas:

A certeza de que estamos sempre começando

A certeza de que precisamos continuar

A certeza de que seremos interrompidos antes de terminar

Portanto, devemos:

Fazer da interrupção um caminho novo

Da queda, um passo de dança

Do medo, uma escada

Do sonho, uma ponte

Da procura, um encontro.”

Fernando Pessoa

RESUMO

A Administração Pública Federal está a cada dia passando por mudanças e implantando políticas de gestão mais parecidas com a administração privada. Tendo em vista que o objetivo da administração pública é fornecer serviços de qualidade para a sociedade, o governo federal está implantando medidas de gestão de pessoas baseadas em competências e para tanto criou uma série de regulamentações, entre elas o Plano de Cargos e Carreiras dos Técnicos Administrativos em Educação e o Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2005. A Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD, no intuito de seguir as legislações estabelecidas e desenvolver seu quadro de servidores, oferece cursos de capacitação para todos os servidores da instituição. Porém, esses cursos de acordo com a avaliação realizada, nem sempre atendem ao objetivo realmente desejado. Sendo assim, é conveniente que a UFGD desenvolva procedimentos para a elaboração de projetos de capacitação que atendam as exigências da legislação e que acima de tudo desenvolvam as competências necessárias aos servidores no desempenho de suas funções. Para auxiliar na resolução deste problema institucional, o presente trabalho tem como objetivo principal a elaboração dos procedimentos voltados à sugestão de um projeto de capacitação que atenda a legislação e que desenvolva competências essenciais para os servidores da Coordenadoria de Informática da UFGD. A fim de atingir os objetivos foram realizadas coletas de material bibliográfico, observação assistemática dos servidores em seus ambientes de trabalho e coleta de informações referentes a instituição e aos programas de capacitação já executados. Após a realização das coletas de informações relevantes, foi elaborada uma sugestão de projeto de capacitação para o ambiente organizacional da área de informação, dos servidores lotados na Coordenadoria de Informática. Até o mês de outubro foram executados 50% da sugestão de projeto, e nesses primeiros módulos foi possível perceber que a satisfação dos inscritos está maior que nos outros cursos e que o número de faltas está menor. Por meio da avaliação parcial do novo modelo de cursos, é possível identificar que os cursos com temas direcionados às atividades que os servidores desempenham na UFGD, atendem melhor os objetivos propostos pela instituição, no início dos treinamentos.

Palavras-Chave: Projetos de Capacitação. Ambiente organizacional. Universidade Federal. Técnicos administrativos.

ABSTRACT

The Federal Public Administration is each day going through changes and implementing management policies more akin to private management. Given that the purpose of government is to provide quality services to society, the federal government is implementing measures to manage people based on skills and so created a series of regulations, including the Career Plan and Career Technicians Administrative Education and Decree No. 5707, 23 February 2005. The Federal University of Grande Dourados - UFGD in order to follow the laws laid down and develop its list of servers, offers courses for all servers in the institution. However, these courses according to the assessment made, not always serve the goal really want. It is therefore appropriate that the UFGD develop procedures for the preparation of training projects that meet the requirements of the law and above all develop the skills necessary to servers on the performance of their duties. To assist in addressing the institutional problem, this paper's main objective is the development of procedures aimed at the suggestion of a training project that meets the law and to develop skills essential to the servers of the coordinator of informatics UFGD. In order to achieve the goals were collected bibliographical material, systematic observation of the servers in their work environments and collect information on the institution and training programs already implemented. After completion of the collection of relevant information drawn up a suggested training project for the organizational environment of the area of information, the servers crowded the coordination of information technology. Until the month of October were running 50% of the suggested project, and these first modules were able to perceive that the satisfaction of subscribers is higher than in other courses and the number of faults is smaller. Through partial assessment of the new model of course, you can identify the courses with topics targeted to activities that the servers play in UFGD, best meet the objectives proposed by the institution at the beginning of training.

Keywords: Training Projects. Organizational environment. University. Technical administration.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Evolução dos estilos gerenciais no Brasil.....	39
QUADRO 2 – Progressão por capacitação profissional.....	42
QUADRO 3 – Quantitativo de servidores da UFGD na data da criação.....	53
QUADRO 4 – Quantitativo de servidores por cargo.....	54
QUADRO 5 – Qualificação por nível de classificação.....	55
QUADRO 6 – Quantitativo de servidores por ambiente organizacional.....	56
QUADRO 7 – Módulos do curso de Noções de Administração Pública.....	58
QUADRO 8 – Módulos do curso de Gestão Pública.....	59
QUADRO 9 – Módulos do curso de Informática.....	61
QUADRO 10 – Estrutura Física.....	70
QUADRO 11 – Necessidade de Pessoal.....	70
QUADRO 12 – Cronograma Físico-Financeiro.....	71
QUADRO 13 – Cronograma de atividades até setembro.....	71
QUADRO 14 – Cronograma de atividades Outubro-Fevereiro/2010.....	72

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEUD – Centro Universitário de Dourados
CIDA – Canadian International Development Agency
COIN – Coordenadoria de Informática
CPD – Centro Pedagógico de Dourados
CPDO – Campus de Dourados
GCP – Gestão do Ciclo de Projetos
GTZ – Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
IFES – Instituição Federal de Ensino Superior
IPMA – International Project Management
ISO – International Organization for Standardization
LNT – Levantamento de Necessidades de Treinamento
MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
NCA – Núcleo de Ciências Agrárias
PCCTAE – Plano de Cargos e Carreiras dos Técnicos Administrativos em Educação
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
PMBOK – Project Management Body of Knowledge
PMI – Project Management Institute
PPA – Plano Plurianual
RBM – Results Based Management
RJU – Regime Jurídico Único
UEMS – Universidade Estadual do Mato Grosso do Sul
UEMT – Universidade Estadual de Mato Grosso
UFGD – Universidade Federal da Grande Dourados
UFMS – Universidade Federal do Mato Grosso do Sul
ZOPP – Ziel Orientierte Projekt Planung

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral.....	14
1.2.2 Objetivos Específicos.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA.....	14
2 GESTÃO DE PROJETOS.....	17
2.1 CONCEITO E IMPORTÂNCIA DA ELABORAÇÃO E GESTÃO DE PROJETOS	17
2.2 CICLO DE VIDA DOS PROJETOS.....	19
2.2.1 Conceituação.....	20
2.2.2 Planejamento.....	21
2.2.3 Implementação (execução).....	21
2.2.4 Conclusão.....	22
2.3 GESTÃO DE PROJETOS NO SETOR PÚBLICO.....	22
2.3.1 Métodos de gestão de projetos públicos.....	24
2.3.1.1 Método ZOPP.....	25
2.3.1.2 RBM - Results Based Management.....	25
2.3.1.3 PMI – Project Management Institute.....	26
3 PROJETOS DE CAPACITAÇÃO.....	27
3.1 LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO - LNT	29
3.2 PROGRAMAÇÃO DO TREINAMENTO PARA ATENDER AS NECESSIDADES	31
3.3 IMPLEMENTAÇÃO E EXECUÇÃO	33
3.4 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS	33
4 EVOLUÇÃO DA NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	35
5 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....	44
5.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	44
5.2 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA	45
5.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	47
5.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	48
6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	50
6.1 QUADRO DE PESSOAL TÉCNICO-ADMINISTRATIVO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS	50
6.2 AMBIENTES ORGANIZACIONAIS DE ATUAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS.....	54
6.3 CURSOS DE CAPACITAÇÃO PROMOVIDOS PELA UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS.....	56
6.4 PROJETO DE CAPACITAÇÃO PARA O AMBIENTE ORGANIZACIONAL DA INFORMAÇÃO - SETOR DA INFORMÁTICA.....	59
6.4.1 Elaboração do projeto.....	60
6.4.2 Projeto de capacitação para os servidores da Coordenadoria de Informática.....	62

6.4.2.1 Título	62
6.4.2.2 Apresentação.....	62
6.4.2.3 Conteúdo programático.....	63
6.4.2.4 Equipe responsável pelo projeto.....	66
6.4.2.5 Missão.....	66
6.4.2.6 Justificativa do projeto.....	66
6.4.2.7 Objetivo.....	67
6.4.2.8 Metas.....	67
6.4.2.9 Metodologia.....	68
6.4.2.10 Infra-estrutura disponível para a realização das atividades.....	68
6.4.2.11 Público Alvo.....	68
6.4.2.12 Cronograma Físico-Financeiro.....	68
6.4.2.13 Cronograma de Atividades.....	69
6.4.2.14 Cronograma detalhado.....	70
6.4.3 Execução e Avaliação do projeto.....	72
7 CONCLUSÃO.....	74
REFERÊNCIAS.....	76
ANEXO A - ANEXO I DA PORTARIA Nº 9, DE 29 DE JUNHO DE 2006	80

1 INTRODUÇÃO

As transformações no mundo do trabalho têm trazido uma série de desafios para as organizações e seus gestores. A mundialização da economia também gerou mudanças socioeconômicas e tecnológicas que causaram impactos na estrutura das organizações públicas e privadas. Esses impactos trouxeram um grande desafio para a administração pública: aumentar a eficiência do governo na gestão de políticas públicas. A capacitação contínua dos servidores poderá contribuir consideravelmente para a melhoria do serviço público e conseqüentemente a eficiência do governo.

Essa necessidade de capacitação no serviço público é maior do que no serviço privado, uma vez que a estabilidade oferecida pelo concurso predispõe que o servidor estará durante muito tempo a disposição da mesma organização e não terá a atualização profissional. Além disso, os concursos públicos estão cada vez mais atraindo bons profissionais e a manutenção desses profissionais atualizados depende de investimentos na área de capacitação profissional.

No Brasil, os projetos de capacitação não eram muito comuns no serviço público, pois a administração pública trouxe heranças patrimonialista e as relações de poder sempre foram muito evidentes. Apesar das constantes tentativas de reforma do estado, as relações de poder com os cargos públicos sempre estavam presentes no serviço público. Foi somente após a constituição de 1988 que os cargos começaram a ser preenchidos através de concurso público, possibilitando um acesso maior da população em geral. Porém, mesmo nessa época os servidores não possuíam nenhum tipo de benefício para o desenvolvimento de competências, pois a capacitação era vista como um custo pelas organizações.

Os projetos de capacitação começaram a ser inseridos nas organizações públicas a partir do ano de 2005, quando foi publicado o Plano de Cargos e Carreiras dos Técnicos Administrativos em Educação. Esse plano criou o incentivo aos servidores que participassem dos processos de capacitação em suas instituições. Porém, ao regulamentar os cursos que poderão ser utilizados para a progressão por capacitação, o governo determinou que os mesmos devem estar de acordo com o cargo, o ambiente organizacional de atuação e a carga horária de acordo com o nível de classificação do servidor.

Para atender as exigências da legislação os órgãos públicos estão assumindo o desafio de criar projetos de capacitação para o real desenvolvimento do seu quadro de servidores. E a principal dificuldade nesse processo é a adequação dos temas dos projetos de capacitação aos

ambientes organizacionais dos servidores, de forma a garantir que o treinamento atinja o objetivo de desenvolver competências e satisfação aos servidores.

Esse processo é ainda mais complicado em uma instituição nova, com servidores recém admitidos em concurso público que estão chegando do mercado com uma ótima qualificação profissional. Esse é caso da Universidade Federal da Grande Dourados, uma instituição federal de ensino superior criada em 2005, que iniciou suas atividades com 66 servidores e que atualmente conta com 219 técnicos administrativos. O quadro de servidores da universidade é formado por profissionais, em sua maioria, graduados e pós-graduados. Portanto, a realidade da UFGD não permite que os projetos de capacitação desenvolvam temas genéricos e para todos os servidores. E essa necessidade demonstra que a instituição precisa criar projetos que atendam aos requisitos da legislação, para fins de progressão, e que, principalmente, atendam o objetivo central do treinamento: o desenvolvimento de competências nos servidores. É nesta linha que o presente estudo visa agregar contribuição.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

No período de 1945 a 1967, surgiu no Brasil um movimento de reforma administrativa para atualização e modernização da administração pública. Segundo a reforma de 1967, os programas de capacitação tinham como princípios a valorização dos funcionários, a profissionalização, dar ao serviço público o sentido de uma carreira capaz de fornecer uma remuneração equivalente e com uma garantia no futuro.

A partir desse período começou-se a realizar os programas de capacitação para os servidores públicos, e criaram-se normas e leis que garantem ao servidor progressão por capacitação profissional. Segundo o §1º do art. 10 da lei nº. 11091, de 12 de janeiro de 2005 a:

“§1º Progressão por Capacitação Profissional é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitando o interstício de 18 (dezoito) meses, nos termos da tabela constante no anexo III desta Lei.”

De acordo com o que prevê a lei, a UFGD, através da Coordenadoria de Gestão de Pessoas, desenvolve projetos de capacitação para os 219 técnicos administrativos lotados na

instituição, porém esses projetos geralmente possuem uma carga horária muito extensa e os temas não se enquadram na realidade de todos os setores. Isso pode ser percebido através das avaliações de reação realizadas após o final do curso de gestão pública, que demonstrou que os servidores não ficaram totalmente satisfeitos com o curso e que em relação a aplicação dos conteúdos no trabalho de seus setores, apenas 53 servidores afirmaram que utilizarão os conhecimentos adquiridos em seu trabalho no dia-a-dia da instituição, 23 servidores afirmaram que apenas em parte serão utilizados e o restante não utilizará no dia-a-dia. Esse dado demonstra que os cursos até então oferecidos não atingem os objetivos organizacionais.

Através da avaliação dos cursos anteriores, pode-se perceber que o número de servidores que reprovam por falta ou desistem do curso é muito grande, visto que no curso de Gestão Pública, 12,26% dos inscritos desistiram ou reprovaram por falta. Os cursos muito longos e com temas muito diferentes dos assuntos praticados no ambiente de trabalho contribui consideravelmente para a ocorrência desses índices.

Além disso, muitos servidores confundem o verdadeiro objetivo do projeto, que é a busca de conhecimentos para melhorar seu desempenho, com a oportunidade de se ver livre de um trabalho por alguns dias. E “os cursos muitas vezes constituem prêmio à ineficiência, porque os decisores consideram que não poderiam permitir a ausência dos funcionários mais produtivos e confiáveis” (CLEMENTE E WEKERLIN, 2002).

Segundo o artigo supracitado da Lei nº11091, um dos requisitos para recebimento da Progressão por Capacitação Profissional é de que o programa de capacitação deve estar de acordo com o ambiente organizacional de atuação do servidor e a carga horária necessária em cada nível de classificação. Tendo em vista essas exigências, este trabalho tem como problema: **Como criar projetos de capacitação que atendam as exigências da Lei nº. 11.091, de acordo com o cargo, o ambiente organizacional de atuação e a carga horária exigida e que tenham principalmente o objetivo de desenvolvimento do servidor?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Sugerir procedimentos para a elaboração de projetos de capacitação que atendam as exigências da progressão por capacitação e que desenvolvam competências essenciais para o servidor público.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar a política de capacitação estabelecida pelo Plano de Cargos e Carreiras dos Técnicos Administrativos em Educação;
- Analisar a estrutura de cargos da Universidade Federal da Grande Dourados;
- Avaliar o ambiente organizacional de atuação dos servidores;
- Analisar os projetos de capacitação oferecidos pela Universidade Federal da Grande Dourados;
- Avaliar os resultados do projeto de capacitação em Gestão Pública, oferecido pela Universidade Federal da Grande Dourados
- Identificar a necessidade de capacitação em um ambiente organizacional específico;
- Elaborar um projeto de capacitação para atender servidores do ambiente organizacional da informação.

1.2 JUSTIFICATIVA

A realização deste trabalho pode auxiliar a seção de capacitação da UFGD na medida em que avalia os projetos de capacitação oferecidos pela instituição até o ano de 2009 e as novas tendências em projetos de capacitação, determinadas pelas novas legislações e pelas mudanças que a UFGD está sofrendo nos últimos meses.

A Universidade Federal da Grande Dourados, com aproximadamente quatro anos de existência vem objetivando um ensino superior gratuito e de qualidade. Ao se desmembrar da UFMS, cresceu em seu processo de planejamento, gestão e decisão, através da participação dos diversos agentes. Desde o projeto de criação, até a implantação efetiva da instituição, a participação de todos os segmentos foi de grande importância. Para tanto, a instituição segue as políticas nacionais de desenvolvimento de pessoal, e incentiva o desenvolvimento profissional do seu quadro de servidores.

O presente trabalho, entretanto, restringe-se a análise dos programas de capacitação dos servidores técnico-administrativos oferecidos pela UFGD, desde a criação até o ano de 2009 e a sugestão de novo modelo de capacitação. Visto que, segundo o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, a capacitação dos servidores é considerada meta prioritária da UFGD no âmbito de uma Política Institucional que enfatize a qualificação e a atualização sistemática dos recursos humanos da universidade para o exercício pleno e eficiente de suas atividades.

A instituição foi escolhida por se tratar de uma organização nova, em fase de adaptação. Apesar de possuir em seu quadro alguns servidores oriundos do Campus da UFMS, o quadro da instituição é formado, em sua maioria, por servidores novos, recém graduados, que não possuem experiência profissional e que, portanto, estão adquirindo conhecimentos juntamente com a instituição. Sendo assim, a UFGD em conjunto com sua equipe busca o aperfeiçoamento dos seus métodos e ações, através de novas experiências e avaliações das experiências passadas.

Os cursos de capacitação é uma alavanca que impulsiona a UFGD no alcance da melhoria constante, por se tratarem de investimentos que objetivam o desenvolvimento de competências essenciais aos servidores no desempenho das funções e, conseqüentemente, a melhoria dos processos e alcance das metas institucionais. Porém, para que esses objetivos sejam atingidos a instituição precisa investir em projetos de capacitação que realmente desenvolvam os servidores.

Com a pesquisa se pretende colaborar com a Universidade Federal da Grande Dourados, oferecendo uma análise dos projetos de capacitação executados até esse ano, e sugerindo um novo modelo de capacitação, específico por ambiente organizacional, que satisfaça os servidores, motivando-os a participar, e que, acima de tudo, desenvolva competências importantes para o desempenho das funções do servidor, estabelecendo o alinhamento entre os investimentos em capacitação e os objetivos organizacionais.

O objetivo do presente trabalho consiste, portanto, na elaboração de uma sugestão de projeto de capacitação que atenda as exigências da progressão por capacitação e que desenvolva competências essenciais para o servidor público. Para tanto, foi realizada uma análise dos cargos e dos ambientes organizacionais dos técnicos administrativos da Universidade Federal da Grande Dourados.

O presente estudo está estruturado em 5 partes, que abrangem a revisão teórica da gestão de projetos, a revisão teórica dos projetos de capacitação, o detalhamento metodológico, apresentação e discussão dos resultados, e a seção dedicada às considerações finais.

Na primeira parte é feita a revisão de literatura da gestão de projetos, abrangendo o conceito e a importância da elaboração e gestão de projetos, o ciclo de vida do projeto e a gestão de projetos no setor público, com os métodos de gestão no setor público. Na segunda parte, o tema abordado para revisão de literatura abrange o conceito e a importância dos projetos de capacitação e as fases que compõem um projeto, o levantamento de necessidades, a programação do treinamento para atender às necessidades, a implementação e execução, e a avaliação dos resultados do treinamento. Por fim, foi elaborada uma descrição da evolução dos projetos de capacitação no setor público desde a Proclamação da Independência do Brasil até os dias atuais, abordando ainda a legislação atual dos projetos de capacitação para os técnicos administrativos em educação.

No capítulo posterior ao da revisão bibliográfica, é feita a descrição da metodologia utilizada, através do delineamento da pesquisa, apresentação da organização estudada, bem como os instrumentos específicos de coleta e análise dos dados relevantes ao estudo. A análise e discussão dos resultados são feitas no sexto capítulo. E encerrando o presente trabalho, são feitas as considerações finais.

2 GESTÃO DE PROJETOS

As organizações estão sempre em busca de recursos e métodos para evitar perdas e melhorar seu desempenho no mercado. Para tanto, é necessário que a empresa planeje os objetivos e metas que pretende alcançar através de projetos.

Neste Capítulo é apresentado o tema gestão de projetos, inicialmente fazendo uma definição de projeto, destacando a importância do mesmo na organização e apresentando as fases do ciclo de vida. Em seguida, é apresentada a evolução, as características e os métodos de gestão de projetos no setor público.

2.1 CONCEITO E IMPORTÂNCIA DA ELABORAÇÃO E GESTÃO DE PROJETOS

O termo projeto pode ser conceituado de várias formas. A norma ISO 10006:2003 define projetos como um “processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos”.

Segundo o PMBOK Guide¹ (2004), o projeto “é um empreendimento de esforço temporário feito para criar um produto, serviço ou resultado único”. Complementando esse conceito, pode-se afirmar que projeto é uma organização de pessoas trabalhando em busca de um propósito e objetivo específico.

Como descreve Santos e Carvalho (2006, p 16):

“Um projeto pode também ser definido como uma conjugação de esforços em que recursos humanos, materiais e financeiros são organizados de forma inovadora para realizar um tipo único de trabalho, de acordo com especificações previamente definidas, com limitações de custos e de tempo, seguindo um ciclo de vida padrão e tendo em vista a obtenção de uma mudança benéfica para a organização, definida por objetivos quantitativos e qualitativos.”

Woiler e Mathias (1996) define projetos partindo da ótica de gestão de projetos de viabilidade, pela sua maior atuação no setor industrial. Segundo ele, projeto é o conjunto de

¹ O *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) guide é um guia com um conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos, adotado pelo *Project Management Institute* (PMI) pelo amplo reconhecimento que possui.

informações coletadas com o objetivo de analisar a decisão de investimento, ou seja, utiliza informações qualitativas e quantitativas para auxiliar na decisão de investimentos.

De forma simplificada pode-se dizer que um projeto consiste em um conjunto de atividades para a obtenção de objetivos determinados, dentro de um espaço de tempo e com recursos físicos, financeiros e humanos compatíveis com a dimensão do trabalho.

Os projetos podem ser classificados de diversas formas, dependendo de vários fatores. Considerando o tempo empregado no projeto, pode ser de curto, médio ou longo prazo. Woiler e Mathias(1996) ainda classifica-os pelo tipo de objetivo, como sendo de implantação, de expansão ou de ampliação, de modernização, de realocação ou de diversificação.

Os projetos, independente do tipo, existem há muito tempo. Desde a época da construção das pirâmides do Egito, os faraós já utilizavam seus conhecimentos em matemática, arquitetura, mão-de-obra e controle de custos para a construção das pirâmides. Portanto, não se tem uma época definida para o início da idéia de projetos, pois para qualquer empreendimento ou produto criado, sempre havia um planejamento anterior.

Em 1903, Frederick Winslow Taylor (1856-1915), considerado o fundador da Administração Científica, publicou em seu livro *Shop Management*, no qual afirma que para a administração atingir seus objetivos, deve aplicar métodos científicos de pesquisas e experimentos para formular princípios e estabelecer processos padronizados que permitam o controle das operações. Ou seja, ele acreditava que a administração deveria planejar e decompor o processo em operações menores (CHIAVENATO,2003, a).

Segundo Chiavenato (2003, a), juntamente com Taylor, participava também da Escola da Administração Científica, o engenheiro Henry Lawrence Gantt (1861-1919), que foi considerado o pai do gerenciamento de projetos. Gantt criou o gráfico que leva seu nome, o qual tem sido usado com frequência desde o início do Século XX como uma ferramenta em operações que exigem um calendário rigoroso. Atualmente, existe uma série de programas que utilizam esses gráficos, como é caso do programa de gerenciamento de projetos chamado *Ganttproject*.

Porém, somente durante a Segunda Guerra Mundial é que começaram a surgir métodos mais elaborados de planejamento de projetos, devido às necessidades do melhor gerenciamento das operações militares. Foi nessa época que surgiram dois grandes projetos conhecidos mundialmente, o projeto Manhattan, da construção da bomba atômica, e o projeto Apollo, que colocou o primeiro homem na lua.

Codas (1987) afirma que o conceito de gerência de projetos apareceu, nos EUA, no fim da década de 1950 e início da década de 1960. Logo após foi fundado o *Project*

Management Institute (PMI), com o objetivo de promover o desenvolvimento da gerência de projetos e divulgar as tecnologias e os métodos de treinamento para o gerenciamento. Em 1965, é criada a Instituição IPMA (*International Project Management Association*), registrada na Suíça, com o objetivo de promover internacionalmente o gerenciamento de projetos. Ela foi criada com o nome INTERNET, e segundo Santos e Carvalho (2006), em 2003 ela contava com a participação de 33 países.

Atualmente, o cenário competitivo e globalizado força as organizações a trabalharem com menos recursos, maior rapidez e dentro do orçamento estabelecido. Por isso, é crescente a importância da elaboração e gestão dos projetos para a obtenção de vantagens competitivas. Na prática, as organizações desenvolvem diversos projetos simultaneamente. Ou seja, os projetos possuem um prazo de tempo para o desenvolvimento das suas diferentes etapas.

2.2 CICLO DE VIDA DOS PROJETOS

Uma das características principais dos projetos é que eles têm início e fim definidos. E durante esse período os projetos passam por fases ou processos que constituem um ciclo de vida. Segundo Keelling (2005, p. 13), “à medida que o projeto passa por essas fases, o montante cumulativo de recursos e tempo despendidos aumentará e o prazo e recursos restantes diminuirão.”.

Essas fases são importantes para que cada etapa cumpra seu tempo e seus objetivos e para que ela seja devidamente administrada e planejada. Além disso, dispõe ao administrador a possibilidade de controlar melhor o ritmo e a evolução do projeto como um todo e se qualquer atividade apresentar problemas, a equipe pode refazê-la e não prejudicar as seguintes. Esta proteção que o processo oferece é importante, pois “o projeto é uma estrutura monolítica, e cada fase é construída sobre a base de sua antecessora. Problemas maiores são inevitáveis quando uma fase anterior fornece base insegura para a que vem a seguir” (KEELLING, 2005, p. 15).

Ainda segundo Keelling (2005), o ciclo de vida também se torna um meio de garantir a qualidade, visto que as expectativas de qualidade são definidas por fases. E muitos problemas e falhas da qualidade podem ser corrigidos através da avaliação da fase anterior. E quanto mais próximo ao fim do projeto mais caro e demorado se torna a correção de possíveis falhas de qualidade.

Porém, conforme Valeriano (2005), as etapas não precisam ser necessariamente seqüenciais, é comum a superposição delas, como ocorre quando alguma parte do projeto é concluída e avaliada e outra parte ainda permanece em execução.

Vargas (2005) divide o ciclo de vida do projeto em quatro fases ou etapas principais:

1. conceituação;
2. planejamento;
3. implementação (execução); e
4. conclusão.

Na seqüência deste tópico serão discutidos alguns aspectos relativos a cada uma dessas etapas.

2.2.1 Conceituação

Esse é o ponto de partida de um projeto, e começa com uma idéia ou a necessidade de desenvolver algo novo ou melhorar algo já existente. Segundo Vargas (2005, p. 33), conceituação ou iniciação “é a fase inicial do projeto, quando uma determinada necessidade é identificada e transformada em um problema estruturado resolvido por ele. Nessa fase a missão e o objetivo do projeto são definidos, bem como as melhores estratégias são identificadas e selecionadas”.

De acordo com as informações de Santos e Carvalho(2006) “esta fase caracteriza-se por expectativas ainda pouco definidas, grande incerteza quanto à chance de sucesso e pressão por delimitação de prazos”.

Após o surgimento das idéias, é necessária a aprovação dos diretores ou outros grupos os quais, direta ou indiretamente, podem ser afetados pelo projeto. Segundo Keelling (2005, p. 16), “em tais casos, normalmente será preparada um proposta de projeto, definindo justificativas, métodos propostos, custos e benefícios estimados”.

Depois de aprovado o pré-projeto é necessário que se realize uma análise mais detalhada da viabilidade, riscos e benefícios da ação, através de um projeto de viabilidade que demonstrará a empresa os reais riscos, benefícios, objetivos e duração.

2.2.2 Planejamento

Esta fase inicia-se quando o pré-projeto foi aprovado e tomou-se a decisão de prosseguir. Nesta fase os objetivos devem ser revistos e avaliados, e a estrutura e a administração do projeto são planejados e definidos.

Segundo Vargas (2005, p. 33), “é a fase responsável por detalhar tudo aquilo que será realizado pelo projeto, incluindo cronogramas, interdependências entre atividades, alocação dos recursos envolvidos, análise de custos, etc., para que, no final desta fase ele esteja suficientemente detalhado para ser executados sem dificuldades e imprevistos.”

Keelling (2005) afirma que nessa fase também serão selecionados um gerente e uma equipe de especialistas para gerenciar o projeto e acompanhar suas fases. Além disso, segundo o autor, planos mestres deverão prover análises periódicas de progresso, estruturas de subordinação e as revisões, que geralmente são baseados em tempo e em pontos estratégicos.

Levando em consideração o conceito de que o planejamento está associado à idéia de preparação e controle do futuro a partir do presente através da reflexão sobre a realidade atual e os objetivos que pretendidos (MATUS, 1995). Como o próprio nome já diz, a fase do planejamento é de extrema importância para o projeto em sua totalidade, pois é nesta fase que são assegurados os objetivos, metas e a forma de atingir esses objetivos e ainda pode contar com a participação dos vários interessados no projeto.

2.2.3 Implementação (execução)

Como o nome sugere, esta é a fase de execução de tudo que foi planejado na fase anterior, é a fase de operação das atividades propostas. “Cada atividade é monitorada, controlada e coordenada para alcançar os objetivos do projeto. A eficiência do trabalho está diretamente associada à qualidade dos planos já formulados, à eficácia da administração, tecnologia, liderança e controle” (KEELLING, 2005, p. 17).

Segundo Vargas (2005), esta é a fase que materializa tudo aquilo que foi planejado anteriormente e qualquer erro cometido nas fases anteriores aparece nessa fase. Além disso, é nessa fase que são consumidos os maiores esforços e a maior parte dos recursos.

A avaliação da fase é importante em todo o processo, porém nessa fase o controle e avaliação das operações realizadas é de fundamental importância, pois nessa etapa ficam claros os erros cometidos anteriormente e ainda podem ser corrigidos. É necessária a comparação dos resultados alcançados até o momento com o que estava previsto no planejamento, para a correção de possíveis desvios dos objetivos.

2.2.4 Conclusão

Santos e Carvalho (2006) definem essa fase como “o término dos trabalhos, uma vez atingidos os resultados do projeto. O encerramento combina dois processos: o primeiro, a entrega dos resultados do projeto ou de seu produto final, bem como a aceitação formal pelo cliente; o segundo, a documentação formal dos resultados do projeto”.

Portanto, a conclusão do projeto se dá quando os resultados pretendidos são alcançados, porém depois de atingidos os objetivos é necessário criar ações de manutenção dos efeitos obtidos, acompanhar os resultados e disseminar os conhecimentos adquiridos no projeto.

Vargas (2005), afirma que nesta fase todos os resultados são analisados e todas as falhas ocorridas durante o projeto são analisadas e discutidas para que não ocorram novamente em novos projetos.

2.3 GESTÃO DE PROJETOS NO SETOR PÚBLICO

O século XXI apresenta um cenário de competitividade e de inovações, obrigando as organizações a trabalharem cada vez mais a otimização dos recursos. Os órgãos públicos, apesar de não estarem na realidade competitiva, dadas as características que lhe são peculiares, necessitam cada vez mais prestar melhores serviços à comunidade, otimizando os recursos limitados. Além disso, a sociedade está cada vez mais exigente com relação à qualidade dos serviços e com a utilização correta dos recursos públicos.

Diante desse cenário, o Governo Federal começou a trabalhar com programas e projetos e com a melhor alocação e controle do orçamento. Para isso, o Governo utiliza o Plano Plurianual – PPA, que está previsto no art. 165 da Constituição Federal e

regulamentado pelo Decreto 2.829, de 29 de outubro de 1998. Segundo o Art. 6º do Decreto 2.829, o Plano Plurianual tem como finalidade aferir o resultado do projeto, tendo como referência os objetivos e as metas fixadas, subsidiar o processo de alocação de recursos públicos, a política de gastos públicos e a coordenação das ações de governo e evitar a dispersão e o desperdício de recursos públicos.

Segundo Clemente (2002), no setor público, a identificação dos projetos estratégicos é menos evidente porque depende da denominação Função Utilidade da Sociedade, que representa as preferências coletivas.

Apesar da importância que os projetos têm, tanto para as empresas privadas como para os órgãos públicos, os projetos públicos se diferenciam dos privados em alguns fatores. Segundo Oliveira e Melhado (2004), os principais fatores de diferença são:

- Aspecto Social: todos os projetos públicos estão focados nas necessidades da sociedade, independente se elas serão beneficiadas direta ou indiretamente, porém, todo projeto criado pelo governo é feito pra atender demandas sociais;
- Visão em prol do coletivo: todos os empreendimentos públicos devem ser feitos visando o coletivo e não somente um grupo de pessoas beneficiadas. Ou seja, todos os projetos devem atender a demanda da sociedade em geral;
- Racionalização do dinheiro público: os dirigentes do projeto devem primar pela economicidade nos projetos e analisar a relação custo-benefício, para verificar se o projeto é realmente necessário, a fim de evitar desperdício do dinheiro público;
- Sistema de contratação através da Lei 8.666: todos os órgãos públicos têm suas aquisições de materiais, equipamentos e serviços regulamentados pela Lei 8.666 de 21 de junho de 1993. Essa lei padroniza os procedimentos de compra e procura dar maior transparência e licitude as operações realizadas no setor público;
- Responsabilidade dos idealizadores: geralmente os planejadores dos projetos são pessoas que ocupam cargos eletivos ou comissionados e futuramente quando os projetos forem concluídos os idealizadores não estarão mais no cargo, não podendo assumir as responsabilidades por possíveis erros. Portanto, é necessária muita ética e coerência dos idealizadores dos projetos no setor público.

De acordo com Clemente e Wekerlin (2002), o setor público ressenete-se pela falta de profissionalização dos gestores, muitas vezes ocupando esses cargos por indicação política, não possuem métodos adequados para o encaminhamento dos projetos, além de não poder contar com os sistemas de informação que geralmente são atrasados e não dão suporte aos programas e projetos.

Além disso, os projetos públicos devem estar focados nos princípios dispostos no Art. 37 da Constituição Federal, que são:

- Princípio da legalidade: o administrador público deve seguir as normas e leis públicas, para garantir a vontade da sociedade em geral;
- Princípio da impessoalidade: sempre os projetos devem atingir a vontade da maioria e não atingir vontades pessoais;
- Princípio da moralidade: As ações devem seguir os padrões éticos da sociedade;
- Princípio da publicidade; determina a publicação dos atos públicos para o devido conhecimento da sociedade.
- Princípio da eficiência: os integrantes do projeto devem agir com presteza, atenção, ética e qualidade, para atingir os objetivos e necessidades da comunidade.

Ao considerar que os objetivos dos projetos públicos são a disponibilização de certos bens e serviços para o bem-estar da população, Clemente e Wekerlin (2002) afirma que os projetos devem ser direcionados para garantir uma melhoria efetiva da qualidade de vida da população.

Assim como nas empresas privadas, nos órgãos públicos, os projetos devem ter uma gestão eficiente para que atinjam os objetivos pré-determinados. Sendo assim, os projetos públicos podem ser administrados através de métodos com características próprias do serviço público.

2.3.1 Métodos de gestão de projetos públicos

As empresas e os órgãos públicos podem fazer a gestão de seus projetos através de diferentes métodos. A seguir estão relacionados os três métodos de gestão mais utilizados nos

projetos governamentais, uma vez que suas técnicas e conceitos são reconhecidos internacionalmente.

2.3.1.1 Método ZOPP

O método ZOPP – *Ziel Orientierte Projekt Planung*, ou método de planejamento de projeto por objetivos, desenvolvido por meio da adaptação do “*Logical Framework Approach*”, conhecido no Brasil como Marco Lógico, e foi desenvolvido pelo governo federal alemão em projetos há mais de uma década (GTZ, 1998).

A GTZ – *Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit*, é a instituição do governo alemão, responsável pelo trabalho de implementação do trabalho de cooperação técnica, ou seja, ela criou métodos de obter a participação da população envolvida, implantando o enfoque participativo nos projetos.

Segundo o manual Gestão do Ciclo de Projetos (GCP) e Planejamento de Projetos Orientado por Objetivos (ZOPP) da GTZ (1998), “O objetivo do desenvolvimento deve estar em conformidade com a vontade dos grupos-alvo, com seus valores e suas esperanças. Ele deve igualmente orientar-se pelas capacidades dos grupos-alvo, pois em caso contrário ele só causará decepção e desânimo”.

O método ZOPP incluiu novos elementos, tais como a análise da participação, a análise da problemática e a análise dos objetivos. Segundo o método Zopp, previsto no referido manual, os projetos só podem ter êxito se os grupos-alvo e as organizações parceiras o aceitarem e se empenharem ativamente em favor do desenvolvimento ambicionado. Num sentido figurado, o processo de planejamento decorre “de baixo para cima” (*bottom-up*). Ele começa com a identificação das necessidades e dos objetivos dos grupos-alvo e deduz daí o próprio projeto.

2.3.1.2 RBM - Results Based Management

O método RBM (*Results Based Management*), conhecido como Gestão por Resultados foi adotado pela CIDA – *Canadian International Development Agency* – Agência Canadense de Desenvolvimento Internacional, em 1994. Naquele país, o Método RBM foi parte das

reformas do setor público, que buscaram um estilo de administração pública mais responsável e orientada por resultados. No Brasil esse método é conhecido como Gestão por Resultados (GPR).

Segundo Holanda e Rosa (2004 p. 6 -7), “GPR é um modelo em que o setor público passa a adotar uma postura empreendedora, voltada para o cidadão como cliente e buscando padrões ótimos de eficiência, eficácia e efetividade, com ética e transparência”.

O RBM é uma filosofia de administração e abordagem que enfatiza o desenvolvimento de resultados nas etapas de planejamento, implementação e aprendizagem e a participação é dos ingredientes mais importantes do RBM.

2.3.1.3 PMI – Project Management Institute

O PMI – *Project Management Institute* é uma instituição sem fins lucrativos, dedicada ao progresso da atividade de Gerenciamento de Projetos. O PMI é a principal fonte de publicações, produtos e ferramentas de treinamentos relacionados ao gerenciamento de projetos ao redor do mundo. Um mecanismo sempre utilizado é a publicação do PMBoK – *Project Management Body of Knowledge*, que é um documento globalmente reconhecido e utilizado com base das principais metodologias e procedimentos de gerenciamento de projetos, empregado em muitas empresa, tanto governamentais como privadas.(PMBOK, 2004)

O PMI realiza um processo de certificação dos profissionais da área de gerenciamento de projetos. Essa certificação além de fornecer ao profissional a melhoria dos seus conhecimentos e da qualidade do seu trabalho, também passa a ser um fator de distinção do currículo do gerente de projetos.

O associado tem acesso à informações importantes sobre gerenciamento de projetos e pode filiar-se a *chapter*², que colocará o profissional em contato com outros da mesma área de gerenciamento. No Brasil o primeiro *chapter* a ser estabelecido foi o de São Paulo, e hoje conta com os seguintes *Chapters*: Bahia, Distrito Federal, Espírito Santo, Fortaleza, Goiânia, Santa Catarina, Manaus, Minas Gerais, Paraná, Recife, Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro.

² Os *Chapters* são associações nacionais filiadas ao *International Project Management Association* que atendem as necessidades dos profissionais de gerenciamento de projetos em seus respectivos países.

3 PROJETOS DE CAPACITAÇÃO

Clemente e Wekerlin (2002), ao falar sobre os projetos de capacitação dos funcionários, afirma que devido às rápidas evoluções tecnológicas em muitas das organizações públicas e privadas começaram a surgir amplos projetos nessa área. Ou seja, cada vez mais as organizações públicas devem investir em projetos de capacitação e de treinamento dos servidores, para que os mesmos desenvolvam competências que colaborem na prestação de serviços de qualidade à sociedade.

Antes de entender o processo de surgimento dos projetos de capacitação no setor público, é importante entender o que é e qual a importância da capacitação e do treinamento e desenvolvimento.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 338), “o treinamento é um processo para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação dos funcionários com as exigências das funções”. E o desenvolvimento é um processo de longo prazo que visa aperfeiçoar as capacidades dos funcionários.

Existe uma série de conceitos de treinamento e desenvolvimento como sendo processos diferentes. O treinamento é definido por Barreto (1995) como “educação profissional que visa adaptar o homem ao trabalho em determinada empresa, preparando-o adequadamente para o exercício de um cargo podendo ser aplicado a todos os níveis ou setores da empresa” e desenvolvimento é definido em Milkovich e Boudreau (2000), como o processo necessário para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos funcionários e torná-los futuros membros da organização.

Chiavenato (2003b, p.31) define treinamento como “o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos”. Segundo ele, esse treinamento envolve a transmissão de conhecimentos relativos ao cargo do funcionário, ao ambiente de trabalho, a organização e aspectos gerais que podem influenciar no desenvolvimento de habilidades que auxiliarão na execução das tarefas. Esse mesmo autor afirma, ainda que “o treinamento é um esforço dirigido no sentido de equipe, com a finalidade de fazer a mesma atingir o mais economicamente possível os objetivos da empresa.” Partindo desse conceito de Chiavenato (2003b), é possível perceber que o treinamento não pode ser

visto como despesa e sim como um investimento que pode ser muito compensador para a empresa, se o mesmo for elaborado e executado dentro dos objetivos da organização.

Dutra (2004) afirma que capacitação é uma prática de desenvolvimento que congrega processos com o objetivo de estimular e criar condições para o desenvolvimento de pessoas e da organização.

Valeriano, (2005, p. 11), resume seu ponto de vista, ressaltando que:

“A capacitação, é o esforço que se desprende para atingir um determinado nível de capacidade. Em uma organização, a capacitação suficiente para atingir os níveis desejados deve ser exercida apropriadamente em um ou mais dos fatores de produção aqui citados, podendo constituir-se, por exemplo, em treinamento, na modernização técnica, no aperfeiçoamento do relacionamento externo, atualmente de elevada importância, etc.”.

O Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal, define a capacitação como o “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais.” Ainda segundo esse mesmo decreto, os eventos de capacitação são os “cursos presenciais e a distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudo, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.”

Apesar do avanço conceitual e das mudanças organizacionais, o projeto de treinamento, a fim de atingir os objetivos, envolve processos divididos em quatro etapas: levantamento das necessidades de treinamento; programação de treinamento para atender as necessidades; implementação e execução; e avaliação dos resultados.(CHIAVENATO, 2002).

Essas fases podem ser vistas na FIGURA 1, com a descrição das principais atividades que devem ser executadas em cada etapa.

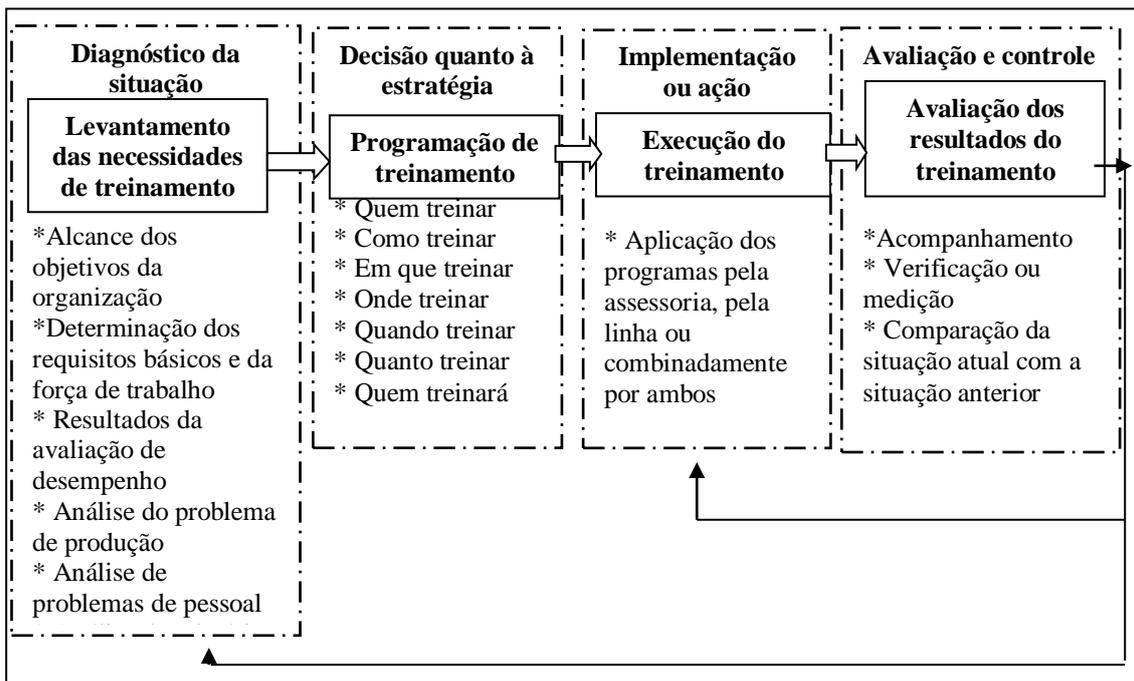


FIGURA 1: Processo de treinamento
Fonte: Chiavenato, 2002. (adaptado)

Cada fase possui características próprias e seu grau de importância no processo de treinamento de uma organização. Portanto, a seguir cada etapa será explorada separadamente.

3.1 LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO – LNT

É a primeira etapa do processo de capacitação e é um diagnóstico do que deve ser feito e como ser feito. Segundo Castro e Borges-Andrade (2004), o levantamento das necessidades de treinamento consiste em um estudo prévio para identificar os problemas e definir quem e o que vai ser treinado, para que a organização tenha um investimento eficaz.

Segundo Ferreira (1989, p. 17), o diagnóstico das necessidades de treinamento “é a determinação de problemas ou disfunções da organização, e algumas providências devem ser tomadas para definir a sua natureza e descobrir as suas causas”.

Segundo Magalhães e Borges-Andrade (2001, p.34):

“Pretende-se, neste nível, analisar as causas e propor possíveis soluções para reais problemas levantados ou, ainda, detectar situações que indiquem um potencial para crescimento e desenvolvimento. Tal análise permite a determinação de quais pontos podem ser resolvidos através de treinamento ou através de outras estratégias.”

Partindo deste mesmo princípio, Carvalho (1988), afirma que ao pesquisar as necessidades de treinamento os gestores devem ter dados concretos e atualizados para responder quem está precisando de treinamento, onde há maior urgência e que tipo de treinamento é necessário.

O levantamento das necessidades é a base do treinamento, pois por meio deste é possível identificar quais aspectos devem ser considerados no projeto de capacitação para que a organização atenda os seus objetivos. “Um correto trabalho nesse sentido poderá evitar a promoção de cursos desvinculados dos interesses da organização, os quais representarão um ônus sem o benefício correspondente.” (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2001, p.222).

O insucesso de muitos programas de capacitação pode ser causado pela falta de levantamento das necessidades. “Sem um diagnóstico das necessidades das pessoas que estão sendo treinadas, é impossível conseguir-se um treinamento eficaz e, além disso, podemos estar treinando as pessoas erradas, sobre coisas erradas e em tempos errados”. Byhan *apud* Magalhães e Borges-Andrade (2001, p. 35).

O LNT pode ser efetuado em três níveis de análise, conforme Chiavenato (2003b):

a) análise da organização

A análise organizacional verifica o comportamento da empresa, seus objetivos e recursos “como também o ambiente socioeconômico e tecnológico no qual a organização está colocada. Essa análise ajuda a responder à questão sobre o que deve ser ensinado em termos de um plano amplo e estabelece a filosofia de treinamento para toda a empresa”. (Chiavenato, 2003, p. 40)

Milkovich e Boudreau (2000) afirmam que a análise das necessidades organizacionais também inclui a obtenção do apoio dos gestores da organização, assegurando que a organização apóie e alimente os conhecimentos adquiridos nos treinamentos.

Essa análise envolve o exame da organização como um todo, e esse exame é de extrema importância, visto que a organização pode afetar o treinando antes e depois do treinamento. E, além disso, em toda organização existem pontos que devem ser resolvidos e nessa análise é possível saber se o treinamento pode resolver esses problemas.

b) análise das pessoas:

Durante essa análise procura-se identificar quem são as pessoas que devem ser treinadas e exatamente que tipo de treinamento é solicitado. Chiavenato (2003b), afirma que a análise dos recursos humanos é importante para identificar se os recursos humanos são suficientes quantitativamente e qualitativamente para as atividades da empresa.

Essa etapa é também conhecida como o exame da força de trabalho, visto que proporciona ao departamento de treinamento da empresa uma visão ampla a respeito das habilidades, conhecimentos e atitudes que a organização exige e que os recursos humanos realmente possuem. Esses dados são importantes para a organização preparar um treinamento que possa criar essas habilidades, conhecimentos e atitudes nos funcionários ou optar pela contratação de pessoal novo.

Milkovich e Boudreau (2000) acrescentam ainda que mesmo quando as condições organizacionais são favoráveis ao treinamento, as diferenças individuais podem afetar no processo de aprendizagem. A análise das pessoas pode contribuir para que o departamento de treinamento utilize essas diferenças individuais para identificar quem dos funcionários aprenderá mais ou menos com o treinamento e criar estratégias para que o aproveitamento seja maior.

c) análise das operações e tarefas

Essa análise das operações e tarefas fornece uma série de informações sobre a sequência das atividades ou operações desempenhadas no trabalho e na descrição das condições em que esse trabalho é desempenhado. “A análise das operações consiste em estudos definidos para determinar que tipos de comportamentos os empregados devem exibir para desempenhar eficazmente as funções de seus cargos.”(CHIAVENATO, 2003b, p. 46).

O estudo dos comportamentos necessário dos funcionários é obtido por meio da decomposição dos cargos em suas partes, permitindo o levantamento das habilidades, conhecimentos e atitudes necessárias para o bom desempenho da tarefa. Ferreira (1989, p. 20) conceitua a necessidade de treinamento em nível de tarefas como “uma discrepância entre os requisitos exigidos pela ocupação e as habilidades atuais do ocupante do cargo”.

É comum as empresas utilizarem somente este tipo de análise no desenvolvimento dos treinamentos, visto que cada cargo geralmente possui perfil pré-definido para seus ocupantes e quando o ocupante não atende esse perfil surge a necessidade de treinamento para que o funcionário adquira as habilidades, conhecimentos e atitudes para o desempenho do cargo.

3.2 PROGRAMAÇÃO DE TREINAMENTO PARA ATENDER ÀS NECESSIDADES

Depois de identificadas as necessidades de treinamento, a empresa deve criar meios de sanar essas necessidades. Isso pode ser feito através de um treinamento bem planejado e

eficiente. “O responsável pelo treinamento deve agora planejar uma estratégia global para a mínima qualidade de treinamento que, na etapa de diagnóstico, descobrir ser necessária” (FERREIRA, 1989, p.61).

Chiavenato (2003b) afirma que nessa etapa do treinamento é necessário efetuar o planejamento do projeto de treinamento total, definindo os objetivos, os recursos financeiros necessários, a divisão dos trabalhos em módulo, a determinação do conteúdo do treinamento, os instrutores, os recursos audiovisuais, os funcionários a serem treinados, o local do treinamento e outras informações relevantes no projeto de treinamento.

Em resumo, a FIGURA 2 especifica os principais itens da programação de um treinamento.



FIGURA 2: Principais itens da programação do treinamento
Fonte: Chiavenato, p.55, 2003. (adaptado)

3.3 IMPLEMENTAÇÃO E EXECUÇÃO

Após o planejamento e a definição dos objetivos e das principais informações a respeito do treinamento, a próxima ação é a execução do projeto. Segundo Ferreira (1989), o sucesso na execução do treinamento depende de uma série de fatores que podem ser controlados ou não pela seção de treinamento na empresa. Entre esses fatores estão: a adequação do programa as necessidades da organização, a qualidade do material utilizado, a competência do instrutor e a seleção dos funcionários a serem treinados.

Além dos fatores citados é importante que a organização mantenha um acompanhamento das atividades que estão sendo executadas, a fim de manter o projeto no caminho certo no alcance dos objetivos do treinamento e para corrigir possíveis falhas que venham a ocorrer.

Chiavenato (2003) afirma que a palavra treinamento está diretamente relacionada aos conceitos de instrução e aprendizagem. A instrução predispõe o ensino organizado de certa tarefa e a aprendizagem é a incorporação do que foi instruído. Durante essa fase, a ênfase maior do processo é na transmissão do conhecimento, e as maiores responsabilidades nessa fase ficam por conta dos instrutores e da equipe que acompanha as atividades do treinamento.

3.4 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

Depois de executadas as atividades de treinamento, é necessário realizar uma avaliação dos resultados para saber se os objetivos do projeto foram atendidos. Borges-Andrade (2002), afirma que a avaliação do treinamento é o principal responsável pelo fornecimento de informações que garantam o aperfeiçoamento do projeto. Segundo Carvalho e Abbad (2006), o sistema de avaliação indica os pontos positivos que devem ser preservados e indica os aspectos negativos que devem ser retirados ou modificados do planejamento do projeto de capacitação.

Ao analisar os aspectos que devem ser considerados em uma avaliação de treinamento, Chiavenato (2003) determina que os dois aspectos principais é analisar até que ponto o treinamento provocou as modificações desejadas no comportamento dos funcionários e a relação com as metas da empresa. Além desses aspectos, é importante que o departamento de

treinamento analise se os métodos de instrução foram adequados e se não poderiam utilizar outras técnicas mais eficientes.

Hamblin (1978) possui um modelo de avaliação de treinamento que segue cinco níveis:

- Reação: que levanta a satisfação dos treinandos com o treinamento em geral;
- Aprendizagem: realiza um comparativo dos conhecimentos dos funcionários antes e depois do treinamento, a fim de verificar se os objetivos instrucionais foram alcançados;
- Comportamento no cargo: um levantamento do comportamento dos funcionários no cargo, antes e depois do treinamento. Esta análise tem como objetivo, identificar se as habilidades, conhecimentos e atitudes adquiridas no treinamento estão sendo aplicados no exercício do cargo;
- Organização: analisa a organização para identificar possíveis mudanças que possam ter ocorrido no funcionamento da empresa devido ao treinamento;
- Valor final: indicadores financeiros que demonstram se os custos de treinamento foram maiores ou menores do que os benefícios atingidos com ele.

Essa é a fase do treinamento que encerra o ciclo e fornece subsídios para o início de um novo ciclo com informações que podem evitar erros já cometidos e identificar quais aspectos devem ser melhorados para que o projeto de capacitação atinja os objetivos. A importância dessa avaliação é cada vez maior devido aos altos investimentos no treinamento dos funcionários e as empresas necessitam indicadores de que o investimento está sendo proveitoso ou não.

4 EVOLUÇÃO DA NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

A partir da independência e do império teve início a formação do estado brasileiro, a administração pública era dominada aristocracia rural, que dividia forças com a burguesia mercantil urbana, e os cargos públicos faziam parte de um sistema de troca de favores.

Costa (2008, p. 281), define como funcionavam as contratações no setor público durante esse período patrimonialista: “na administração Pública patrimonialista, o aparelho do estado funciona como uma extensão do poder soberano, e os seus auxiliares e servidores possuem status de nobreza real. Os cargos são considerados prebendas.” Segundo ele, nesse período os conceitos de corrupção e nepotismo eram inerentes a administração pública.

Em 1930, houve um primeiro movimento para a reforma administrativa, para a implementação de uma administração pública burocrática. Segundo Faria (1998), esse período entre 1936 e 1945, caracterizou-se pela valorização dos cargos estruturados em carreiras profissionais. E que “apesar dos méritos assinalados, esse modelo de administração foi burocrático racional no nível formal e patrimonialista no nível real”.

Durante esse período, o modelo previa a formação de uma burocracia permanente, de carreira, que era selecionada por seleção competitiva e promovida por mérito. Porém, esse modelo distinguiu mais ainda os escalões superiores da classe mais pobre, pois somente a elite tinha recursos e condições de pagar pela profissionalização, e estes se transformaram na melhor burocracia estatal da América Latina.

Segundo Costa (2008, p. 281), “a administração pública burocrática se caracteriza pela profissionalização, a idéia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o processo racional legal.”. A prioridade nesse estágio da administração pública era o controle dos atos administrativos a fim de evitar o nepotismo e a corrupção.

Mas como a maioria das reformas administrativas do estado essa também não logrou êxito. Caiden *apud* Costa (2008, p. 272), analisou as reformas administrativas e afirmou que as reformas geralmente fracassam porque os governos prometem muito, mas não conseguem aumentar seu desempenho e as reformas seguem na direção errada ou são ultrapassadas pelos acontecimentos. Isso ocorre devido ao fato dos reformistas serem otimistas demais ou irrealistas e a implantação se torna impossível.

Na década de 1960 surgiu a reforma de 1967, que iniciou com o Decreto-Lei nº 200, que almejava a flexibilização da administração pública e a atribuição de maior operacionalidade as atividades do estado.

Durante esse período os programas de capacitação aos funcionários públicos, tinham como princípios fundamentais:

“valorizar o funcionário; dignificá-lo; profissionalizá-lo; conferir-lhe autoridade e responsabilidade; observar o sistema de mérito; combater o empreguismo e o pistolão; dar ao serviço público o sentido de uma carreira capaz de remunerar satisfatoriamente o servidor; satisfazer às suas aspirações de auto-realização e assegurar-lhe tranquilidade quanto ao futuro”. (Beltrão apud Faria, 1998, pag. 191)

Em meados dos anos 1970 e no decorrer dos anos 1980 e 1990, depois da crise do petróleo, que iniciou-se no mundo uma nova reforma estatal, propiciada pela queda da prosperidade da “era dourada” e pelo surgimento de um visão que pregava o amplo consenso social sobre o papel do estado. Devido a esta reforma, o governo devia criar formas de racionalizar os recursos públicos e aumentar a eficiência do estado. Para isso, segundo Bresser Pereira (1998), o novo estilo de gestão implantado, baseado no setor público, decorreu da necessidade de redefinir a forma de funcionamento do estado, a fim de atender a demanda da sociedade, prevista no princípio do estado do bem-estar social. Esse novo modelo foi denominado como administração pública gerencial.

O QUADRO 1 a seguir, faz um comparativo das características dos modelos gerenciais e as formas de contratação nos governos patrimonialista, burocrático e gerencial.

PATRIMONIALISTA	BUROCRÁTICA	GERENCIAL
Até o final do século XIX.	Início do século XX.	Segunda metade do séc. XX
O aparelho do estado funcionava como extensão do poder do soberano. Ausência de distinção entre o patrimônio público (<i>res publica</i>) e o privado (<i>res principis</i>).	Modelo baseado em regras, normas. Busca da eficiência através dos princípios de: impessoalidade, formalidade e profissionalismo. Poder racional-legal. Controle a <i>Priori</i> .	Modelo Baseado na flexibilidade para combater a rigidez burocrática, na redução de custos através da qualidade x produtividade. Controle a <i>posteriri</i> (ênfase nos resultados).
Os cargos públicos eram títulos de nobreza (prebendas) passíveis de negociação e sujeitos à discricionariedade do governante.	Os cargos eram conseguidos através de sistemas de méritos e de carreiras para o combate da corrupção e nepotismo.	Os cargos são conseguidos por concurso público. Há sistemas de planos de carreira, capacitação e avaliação de desempenho.
A corrupção e o nepotismo eram dominantes na administração.	Dominação ou autoridade de caráter: carismático (o líder visto como um herói); tradicional (legitimidade reconhecida pela tradição); racional-legal (decorre da legalidade das normas, leis racionais).	Autonomia do administrador com delegação de autoridade, fixação de metas e objetivos. Utilização de mecanismos de competição (competição administrada).
Centralização e Hierarquia	Centralização e Hierarquia	Descentralização e desconcentração.
Concebida para ambiente estável.	Concebida para ambiente estável.	Concebida para ambiente instável.

QUADRO 1: Evolução dos estilos gerenciais no Brasil
 Fonte: (Pereira *apud* Silva, 2006) adaptado

Porém foi somente após a constituição de 1988, que o concurso público tornou-se o meio essencial para ingresso na carreira pública federal, com a criação do Regime Jurídico Único – RJU. A partir daí, o número de servidores públicos federais começou a aumentar e iniciou-se um processo de valorização dos servidores. Segundo informações do Boletim Estatístico de Pessoal nº 155, de março de 2009, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão/ Secretaria de Recursos Humanos, a Administração Pública Federal contava ao final de 2008 com um total de 1.129.280 servidores ativos, admitidos por concurso público.

Diante disso, Carvalho (1997), afirma que a gestão no setor público voltado para as pessoas é um fator chave para o desenvolvimento organizacional, e para o alcance dos objetivos previstos. Isso acontece porque são as pessoas que formulam e implantam as estratégias necessárias a obtenção dos resultados desejados e que seu esforço constitui uma vantagem para as organizações.

Giacomini, Gottns e Skrobot (2001), ainda acrescenta que para que a organização atinja os objetivos do atendimento as demandas da sociedade, ela precisa cada vez mais de servidores qualificados e motivados no desempenho das funções. Sendo assim, se tornou cada vez mais necessário a implantação de políticas de desenvolvimento de competências necessárias aos funcionários e gestores, para o alcance dos objetivos da organização.

Como descreve Coelho apud Silva (2006, p.30):

“As organizações públicas tem sido forçadas a encontrar maneiras de competir com o setor privado no recrutamento dos poucos talentos remanescentes no mercado. Por razões políticas, uma organização pública não pode oferecer salários extremamente altos e incentivos exorbitantes. Uma organização pública pode, por outro lado, estimular um sentimento de orgulho no serviço público e fazer investimentos ativos no desenvolvimento pessoal e profissional de um indivíduo.”

Amaral (2006) define a importância da capacitação no setor público ao afirmar que apesar das limitações enfrentadas referente a restrições orçamentárias e a demanda por investimentos em outras áreas que são prioridade do governo, é de extrema importância que a administração pública motive os servidores públicos com outras formas de incentivo, como a capacitação permanente dos servidores.

A partir do ponto de vista de que, o servidor público é o grande responsável pelo bom funcionamento do fornecimento de serviços públicos oferecidos a população, é cada vez mais necessária a criação de programas de capacitação contínuos. Programas estes que ofereçam as bases para o desenvolvimento das competências do servidor na execução dos seus trabalhos. Visando esse desenvolvimento a administração pública federal, começou a criar leis de incentivo e normatização da capacitação dos funcionários.

A recente gestão de pessoas no setor público assenta-se em um tripé constituído pela gestão de competências, democratização das relações de trabalho e qualificação intensiva das equipes de trabalho. E essa nova política de capacitação e desenvolvimento dos servidores, está regulamentada pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que foi um grande passo no processo de valorização dos servidores públicos de todas as esferas.

Amaral (2006, p. 555) descreve com muita propriedade como são elaboradas as parcerias para que a capacitação constante dos servidores seja efetivamente implantada ao afirmar que no país a capacitação dos servidores públicos das esferas municipal, estadual e federal são desenvolvidas “por entes que vão de escolas de governo com regime jurídico, infra-estrutura e orçamentos próprios, até unidades de recursos humanos subordinadas a secretarias de administração e planejamento de governos estaduais e municipais”.

Os projetos de capacitação devem obedecer a regras específicas para que efetivamente atinjam os objetivos de desenvolvimento das competências essenciais para a utilização prática no desenvolvimento das atividades do servidor. Essas normas são regulamentadas por cada ministério separadamente.

Levando-se em consideração somente a legislação dos técnicos administrativos em educação da administração pública federal, a capacitação está regulamentada pela Lei nº. 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que institui o Plano de Cargos e Carreiras dos Técnicos Administrativos em Educação – PCCTAE, e pela Portaria nº 09, de 29 de junho de 2006, do Ministério da Educação, que define os cursos de capacitação que possuem relação direta com a área de atuação do servidor.

A Lei nº 11.091, garante ao servidor um incentivo a capacitação, que estiver de acordo com as regras fixadas. Segundo o §1º do art. 10 da lei nº. 11091, de 12 de janeiro de 2005:

“§1º Progressão por Capacitação Profissional é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitando o interstício de 18 (dezoito) meses, nos termos da tabela constante no anexo III desta Lei.”

De acordo com o artigo supracitado, os projetos de capacitação devem levar em consideração a relação do tema do treinamento com o cargo que o servidor ocupa, com o ambiente organizacional e respeitando a carga horária necessária para a progressão por capacitação. O servidor que possuir o interstício de 18 meses de efetivo exercício sem progressão por capacitação poderá solicitar o incentivo se apresentar um certificado de curso de capacitação com a carga horária exigida pelo anexo III da lei nº. 11091, determinada pelo nível de classificação na carreira, conforme QUADRO 2 a seguir.

QUADRO 2: Progressão por capacitação profissional

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO	NÍVEL DE CAPACITAÇÃO	CARGA HORÁRIA DE CAPACITAÇÃO
A	I	Exigência mínima do cargo
	II	20 horas
	III	40 horas
	IV	60 horas
B	I	Exigência mínima do cargo
	II	40 horas
	III	60 horas
	IV	90 horas
C	I	Exigência mínima do cargo
	II	60 horas
	III	90 horas
	IV	120 horas
D	I	Exigência mínima do cargo
	II	90 horas
	III	120 horas
	IV	150 horas
E	I	Exigência mínima do cargo
	II	120 horas
	III	150 horas
	IV	Aperfeiçoamento ou curso de capacitação superior a 180 horas

QUADRO 2: Progressão por capacitação profissional
 Fonte: Anexo III da Lei nº. 11.091, de 12.01.2005.

Além da carga horária e do cargo do servidor, a redação dada por esse artigo demonstra o termo ambiente organizacional, que é definido pelo inciso IV do art. 5º desta mesma lei. “Ambiente organizacional: área específica de atuação do servidor, integrada por atividades afins ou complementares, organizada a partir das necessidades institucionais e que orienta a política de desenvolvimento de pessoal.” E a relação dos ambientes organizacionais com a área dos cursos de capacitação é regulamentada pela Portaria nº. 09, de 29 de junho de 2006, do Ministério da Educação. Segundo essa portaria, os servidores das instituições federais de ensino Superior – IFES podem ser enquadrados em 10 tipos regulamentados de ambiente organizacional, que são: Administrativo, de infra-estrutura, de Ciências Humanas, Jurídicas e Econômicas, de Ciências Biológicas, de Ciências exatas e da Natureza, de Ciências da Saúde, Agropecuário, de informação, de artes, comunicação e difusão, Marítimo, Fluvial e Lacustre.

Cada ambiente organizacional possui características e atividades próprias desempenhadas pelos servidores, conforme descrição dada pelo Anexo II do Decreto nº.5.824 de 29 de junho de 2006:

- a) Administrativo: Atividades de gestão administrativa e acadêmica envolvendo planejamento, execução e avaliação de projetos e atividades nas áreas de auditoria interna, organização e métodos, orçamento, finanças, gestão de materiais, controle de patrimônio, protocolo, arquivo, administração e desenvolvimento de pessoal, saúde do trabalhador, higiene e segurança do trabalho, assistência à comunidade interna, atendimento ao público e atividades relacionadas à secretaria em unidades acadêmicas e administrativas;
- b) Infra-estrutura: Atividades relacionadas ao planejamento, execução e avaliação de projetos e atividades nas áreas de construção, manutenção, conservação e limpeza de prédios, veículos, máquinas, móveis, instrumentos, equipamentos, parques e jardins, segurança, transporte e confecção de roupas e uniformes. Englobam também a realização de obras civis, elaboração do plano diretor, realizações de operações preventivas contra acidentes, investigação e registro de anormalidades e outras atividades da mesma natureza;
- c) Ciências Humanas, Jurídicas e Econômicas: Planejamento, execução e avaliação das atividades de pesquisa e extensão e de apoio ao ensino em sala de aula, nos laboratórios, oficinas, campo de experimento ou outros espaços onde ocorram a produção e a transmissão do conhecimento no campo das Ciências Humanas, Jurídicas e Econômicas. Nas áreas de administração, direito, economia, pedagogia, serviço social, turismo, filosofia, ciências sociais, arquitetura e urbanismo, antropologia, história, geografia, psicologia, relações internacionais, ciências contábeis e outras atividades em áreas afins;
- d) Ciências Biológicas: Atividades relacionadas a planejamento, execução e avaliação das atividades de pesquisa, extensão, assistência e de apoio ao ensino em sala de aula, laboratórios, oficinas, campos de experimento e outros espaços onde ocorra a transmissão de conhecimento na área das ciências biológicas. Nas áreas de matemática, estatística, química, biologia, botânica, zoologia, bioquímica, farmacologia, parasitologia, medicina, odontologia, saúde coletiva, zootecnia, medicina veterinária, tecnologia de alimentos e outras atividades de áreas afins;
- e) Ciências exatas e da Natureza: Atividades relacionadas a planejamento, execução e avaliação de atividades de pesquisa e extensão e de apoio ao ensino em sala de aula, laboratórios, oficinas ou outros locais onde aconteça a produção ou transmissão de conhecimentos relacionados às ciências exatas e da natureza. Fazem parte dessa área a meteorologia, geologia, topografia, cartografia, química,

física, matemática, geologia, probabilidade estatística, ciência da computação, tecnologia da informação engenharias civil, elétrica, eletrônica, mecânica, sanitária e outras relacionadas a área;

- f) Ciências da Saúde: Atividades na área de planejamento, execução e avaliação das atividades de pesquisa, extensão e apoio em sala de aula, laboratório, hospitais, ambulatórios, áreas de processamento de alimentos, e outros lugares em que aconteça a produção e transmissão de conhecimentos relativos às ciências da saúde, como por exemplo, a medicina, a odontologia, farmácia, nutrição, fisioterapia, terapia ocupacional, educação física, psicologia e medicina veterinária;
- g) Agropecuário: Planejamento, execução e avaliação das atividades de pesquisa, extensão e apoio em sala de aula nos laboratórios, oficinas, fazenda-escola, campos de experimentos ou outros locais relacionados às ciências agropecuárias. Integram esse ambiente os profissionais de agronomia, engenharia florestal, engenharia agrícola, medicina veterinária, zootecnia, pesca, apicultura, manejo de animais de pequeno, médio e grande porte, mecânica agrícola, entre outros;
- h) Informação: Atividades relacionadas a gestão das informações institucionais, através do planejamento, execução, coordenação e avaliação de projetos relacionados a microfilmagem, informatização, comunicação, biblioteconomia, museologia e arquivologia. Entre eles podemos considerar o atendimento em bibliotecas, catalogação e seleção de arquivos, implantação de sistemas de informação e demais atividades relacionadas à informação;
- i) Artes, Comunicação e Difusão: Atividades relacionadas ao planejamento, execução e controle de atividades de pesquisa, extensão ou apoio em sala de aula, laboratórios, oficinas, galerias, editoras, gráficas ou demais locais relacionados onde ocorram a produção e transmissão de conhecimentos no campo das artes, comunicação e difusão. Enquadram-se nesse ambiente os profissionais de comunicação, artes, desenho industrial, jornalismo, propaganda, publicidade, tradução, mídia e produções culturais e visuais;
- j) Marítimo, Fluvial e Lacustre: Planejamento, execução e controle de atividades de pesquisa e extensão e apoio em salas de aula ou campos de experimentos onde ocorra a transmissão de conhecimentos relacionados ao campo marítimo, fluvial e lacustre, entre eles a oceanografia, zoologia, antropologia, geografia, engenharia naval e oceânica, biologia, parasitologia entre outros.

Devido à abrangência dos ambientes organizacionais cabe a instituição analisar os cargos e ambientes e definir quais ambientes estão presentes em seu quadro, visto que um profissional de uma área pode estar integrado a vários ambientes organizacionais se considerado somente sua formação, porém ao analisar o ambiente em que a pessoa está inserida é necessário levar em consideração as atividades que desempenha em determinado local e não a sua formação profissional e acadêmica.

5 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Neste capítulo serão apresentados os métodos e procedimentos utilizados para a realização do estudo proposto.

5.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Gil (1995, p. 70), o delineamento da pesquisa “refere-se ao planejamento da mesma em sua dimensão mais ampla”, ou seja, o investigador deve estabelecer os meios de investigação prevendo-se os instrumentos e procedimentos necessários utilizados para a coleta de dados.

Sendo assim, na pesquisa desenvolvida na presente monografia utilizar-se-á a metodologia de pesquisa bibliográfica, que conforme Baruffi (2002, p.55) “a pesquisa bibliográfica é aquela pesquisa que procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos”.

De acordo com Lima (2004, p. 38) uma pesquisa bibliográfica tem a seguinte definição:

“Pesquisa bibliográfica é a atividade de localização e consulta de fontes diversas de informação escrita orientada pelo objetivo explícito de coletar materiais mais genéricos ou mais específicos a respeito de um tema. A etimologia grega da palavra bibliografia (biblio = livro; grafia = descrição, escrita) sugere que se trata de um estudo de textos impressos. Assim, pesquisar no campo bibliográfico é procurar no âmbito dos livros e documentos escritos as informações necessárias para progredir na investigação de um tema de real interesse do pesquisador.”

O levantamento do referencial teórico foi realizado através da coleta de informações em livros, revistas, artigos, monografias e em legislações relacionadas à capacitação no setor público. A pesquisa tem como objetivo a revisão de bibliografia referente à elaboração de projetos e a treinamento e desenvolvimento, a fim de adequar a realidade do setor público.

Para entender a atual situação dos projetos de capacitação foi realizada uma pesquisa sobre a evolução dos projetos de capacitação no setor público e quais os fatores que desencadearam a atual realidade presente nos projetos de treinamento que são aplicados nos órgãos federais.

Após o levantamento do referencial bibliográfico, foi realizada uma pesquisa de campo com abordagem qualitativa. A abordagem qualitativa se preocupa com uma realidade que não pode ser quantificada, apenas descrita e respondendo a questões particulares. Por tais razões foi a abordagem metodológica escolhida para a presente pesquisa.

Segundo Lima (2004), ao longo do tempo a abordagem qualitativa ganhou diferentes denominações como o método monográfico, o método funcionalista, o método do estudo de caso e o método de pesquisa-ação, entre outros. Porém, o autor afirma que devido à importância adquirida pelos dois últimos nas áreas de administração, serviço social, contabilidade e outros campos de pesquisa, eles tornaram-se os mais utilizados em pesquisas de campo qualitativas.

Nesta pesquisa o método de estudo de caso foi escolhido por melhor se adequar a finalidade do estudo, pois através do estudo de caso pode-se descrever a situação do contexto onde está sendo feita a investigação e explicar as variáveis que a afetam (GIL, 1995).

Segundo Lima (2004), o método de estudo de caso “parte da premissa de que é possível explicar um determinado fenômeno com a exploração intensa/exaustiva de uma única unidade de estudo (estudo de caso holístico) ou de várias unidades de estudo (estudo de caso múltiplos)”.

O presente estudo foi caracterizado como sendo um estudo de caso simples (holístico), pois foi delimitada apenas uma unidade de análise. Nesta unidade será explorado o problema de pesquisa, a fim de confirmar com a revisão de literatura e poder fazer descobertas e questionamentos até então não levantados.

5.2 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

A pesquisa apresentada nesta monografia foi realizada na Universidade Federal da Grande Dourados, uma Instituição Federal de Ensino Superior, fundada em 2005 por meio da Lei nº. 11.153, de 29 de julho de 2005. Para entender o processo de evolução da universidade em fase de implantação é importante entender como surgiu e a composição do quadro de funcionários que vivenciaram e contribuíram para esse processo de criação.

Segundo o PDI (2008-2011), a história da UFGD inicia-se entre os anos de 1969 e de 1970, quando o governo do Estado de Mato Grosso editou um conjunto de medidas relativas ao ensino superior, entre elas a Lei Estadual nº. 2.972, promulgada pela assembléia legislativa

em 02 de janeiro de 1970, que determinava entre outras coisas, a criação de Centros Pedagógicos nas cidades de Corumbá, Três Lagoas e Dourados e a criação do curso de agronomia no Centro Pedagógico de Dourados (CPD), que passou a funcionar efetivamente em 1978. O CPD foi incorporado a Universidade Estadual de Mato Grosso (UEMT), instalada em Campo Grande em 1970. Em 1978, os Centros Pedagógicos passaram a ser chamados de “centros universitários”, e o centro de Dourados passou a ser chamado de Centro Universitário de Dourados (CEUD). Em 1979, com a divisão do Estado de Mato Grosso, a UEMT foi federalizada, transformando-se na Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS) e o CEUD passou a ser um campus da UFMS, denominado Campus de Dourados (CPDO).

Já na década de 1970, iniciou-se o processo de qualificação dos docentes, e o quadro já contava com vários mestres e alguns doutores. Devido a esse processo de qualificação, surgiram no campus de Dourados novos cursos de Graduação e até 2003, o CPDO já tinha 3 mestrados em funcionamento e 1 doutorado. Além disso, o Campus de Dourados já se destacava dos demais Campi da UFMS, pelas produções científicas e pelos projetos de pesquisa desenvolvidos com mais frequência.

Na primeira metade da década de 1990, mediante um convênio entre a UFMS e a recém-criada Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS, sediada em Dourados), a UEMS construiu na gleba onde funcionava o curso de agronomia seu edifício-sede e outras instalações, que passaram a ser usadas pelas duas universidades. A própria UFMS, também construiu no local um novo bloco, que em 1999 passou a ser denominada de "Unidade 2" do CPDO.

Em 29 de julho de 2005, foi criada a Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), pela Lei nº. 11.153. A UFGD surgiu da transformação do Campus de Dourados da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul. Quando foi criada a UFGD possuía 12 cursos de graduação, 6 de especialização, 4 de mestrado e 1 de doutorado, oriundos do antigo campus de Dourados da UFMS.

Para a efetiva implantação da UFGD, a Universidade Federal de Goiás foi designada como tutora, para auxiliar no processo de implantação, até julho de 2006, quando foi nomeado o reitor e o vice-reitor *pró-tempore*.

A UFGD também ficou com o quadro de pessoal da UFMS lotado em Dourados, seja no Campus de Dourados (CPDO), ou no Núcleo Experimental de Ciências Agrárias (NCA). Entretanto, este quadro já se encontrava defasado há vários anos, necessitando ser recomposto, especialmente no caso da criação de uma Universidade independente. O quadro

de pessoal lotado no CPDO/UFMS era de 66 técnico-administrativos e 100 docentes efetivos. Para o funcionamento dos cursos o Campus possuía 125 professores substitutos, cedidos e voluntários contratados, a grande maioria trabalhando em regime de 20 horas semanais.

E a partir de 2006, com a criação de mais 16 cursos de graduação e 2 de mestrado, foi necessário a contratação de mais docentes e técnico-administrativos. Atualmente o quadro de servidores da UFGD é formado por 219 técnico-administrativos e 314 docentes.

5.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Toda pesquisa necessita de levantamento de dados de várias fontes, quaisquer que sejam os métodos e técnicas utilizados. Essas fontes são importantes para agregar conhecimentos sobre o assunto, evitar possíveis duplicações e esforços desnecessários, sugerir hipóteses e problemas e orientar para outras fontes de coleta. (MARCONI E LAKATOS, 2008).

Para o levantamento dos dados relevantes ao presente estudo, o primeiro passo foi o levantamento de pesquisa bibliográfica em livros, teses, monografias, revistas, leis e decretos, e artigos publicados. Esse levantamento foi iniciado pela identificação dos assuntos que são relevantes ao estudo. Marconi e Lakatos (2008) definem a identificação do conteúdo como “a fase de reconhecimento do assunto pertinente ao tema em estudo e que pode ser feito lançando-se mão de catálogos de bibliotecas, das bibliografias, dos índices e *abstracts* especializados”. Neste estudo o levantamento dos assuntos foi feito através da leitura de livros, estudo de índices, e pesquisa na internet.

Após a realização da identificação dos assuntos iniciou-se a localização dos materiais nos sistemas de controle de material bibliográfico das bibliotecas da Universidade Federal da Grande Dourados, da Universidade Estadual do Mato Grosso do Sul, do Centro Universitário da Grande Dourados e na Universidade Federal do Paraná. As leis, decretos e portarias foram localizados em sites de legislação ou no site do Ministério da Educação. As monografias, teses e artigos publicados foram localizados através de sites de busca de publicações acadêmicas. A compilação dos dados foi realizada através de fotocópias, fichamento e impressão dos materiais coletados para facilitar a leitura e ordenação dos assuntos.

Após a realização da pesquisa bibliográfica foi realizada uma pesquisa nos documentos e registros institucionais sob a forma de fichas, relatórios ou arquivos digitais. O

uso de registros e documentos já disponíveis reduziu o tempo de pesquisas para avaliação. Porém, nem todos os dados estão completos, por exemplo, a instituição pesquisada não possuía registros detalhados de 2 anos atrás e as mudanças de padrões com o tempo inviabilizam a comparação entre dados obtidos em épocas diferentes, como no início da instituição e dados atuais. Essas informações foram obtidas através de documentos institucionais publicados no site da UFGD na internet ou através de informações obtidas no setor de gestão de pessoas da instituição.

Após a realização de pesquisa bibliográfica e das informações na instituição, foi realizada a pesquisa de campo. Segundo Marconi e Lakatos (2008, p. 69), “pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”.

Para recolher dados relevantes ao estudo, foi utilizado o método de observação, através do qual foi possível observar o dia-a-dia de trabalho dos servidores da UFGD, nos diferentes ambientes de trabalho, como unidades administrativas, faculdades, laboratórios e fazenda. A técnica de observação, neste estudo, tinha como objetivo identificar os ambientes organizacionais em que os servidores estivessem lotados. Neste caso, para melhor alcance dos objetivos foi realizada a observação assistemática ou não-estruturada. Esse método de pesquisa “consiste em recolher e registrar os fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas” (MARCONI E LAKATOS, 2008, p.77).

A técnica da observação não-estruturada foi escolhida a fim de coletar dados mais próximos da realidade, visto que os servidores não sabiam o real motivo da observação e, portanto, não tentaram mudar o comportamento em seus ambientes de trabalho. A observação das atividades desempenhadas propiciou ao observador a divisão dos servidores em ambientes organizacionais, conforme estabelecido no Decreto nº.5.824 de 29 de junho de 2006.

5.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Uma vez coletados os dados, o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos. Segundo Marconi e Lakatos(2008, p.32), a análise de dados é “a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores”. E a interpretação de dados é

“atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo as respostas, vinculando-as a outros conhecimentos. Em geral, a interpretação significa a exposição do verdadeiro significado do material apresentado, em relação aos objetivos propostos e ao tema.”

Para melhor análise e interpretação, os dados serão apresentados em quadros que transmitem informações claras, e facilitam a leitura e interpretação, visto que o leitor pode apenas com uma olhada aprender importantes detalhes e interpretar informações relevantes. De acordo com Markoni e Lakatos (2008, p. 33), os quadros “é um método estatístico sistemático, de apresentar os dados em colunas verticais ou fileiras horizontais, que obedece à classificação dos objetos ou materiais de pesquisa”.

Para a interpretação dos dados dos quadros será utilizado o método da percentagem, que são utilizados para dar forma numérica às características qualitativas. E a interpretação simples dos dados, com o comparativo dos valores coletados, a fim de estabelecer prioridades de capacitações e necessidades de treinamento, além de fornecer dados importantes para caracterizar o quadro de servidores da UFGD.

6 QUADRO DE PESSOAL TÉCNICO-ADMINISTRATIVO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS

Neste capítulo serão apresentados os dados levantados na pesquisa, como quadro de pessoal técnico-administrativo lotados na Universidade Federal da Grande Dourados, os níveis de qualificação e os ambientes organizacionais de atuação dos servidores. Serão apresentados ainda, os projetos de capacitação desenvolvidos na instituição e uma sugestão de um projeto de capacitação específico para desenvolvimento dos servidores do ambiente organizacional da informação.

6.1 QUADRO DE PESSOAL TÉCNICO-ADMINISTRATIVO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS

A Universidade Federal da Grande Dourados foi criada em 2005, pela Lei nº. 11.153, através do desmembramento do Campus de Dourados da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul. Através da Lei da criação da nova universidade, ficou determinado que os cursos com funcionamento no campus de Dourados passariam a integrar a UFGD. Para o funcionamento desses cursos o Art. 5º da referida lei, determinou que os cargos ocupados e vagos do Quadro de Pessoal da UFMS, disponibilizados para funcionamento do Campus de Dourados e do Núcleo Experimental de Ciências Agrárias, ficariam automaticamente redistribuídos para a Universidade Federal da Grande Dourados.

Em 2005, quando a UFGD foi criada, o campus de Dourados tinha em funcionamento 12 curso de graduação, 3 mestrados e 1 doutorado, distribuídos em duas unidades. Para atender essas duas unidades a UFGD contava com 66 técnicos administrativos oriundos do quadro de servidores do CPDO. Entretanto o quadro estava defasado a algum tempo e precisava ser recomposto para atender os cursos que já estavam em funcionamento e especialmente toda a estrutura administrativa que seria necessária para a criação de uma universidade independente, pois seriam criados as pró-reitorias e coordenadorias administrativas responsáveis por todo o processo de estruturação da instituição.

O QUADRO 3, demonstra o quantitativo de servidores, por cargo e nível de classificação, que a UFGD possuía na data de sua criação. Neste quadro é possível perceber a

quantidade de servidores que foi herdado da UFMS, visto que todos esses cargos foram redistribuídos do Campus de Dourados da UFMS para a nova universidade.

Nível	Cargo	Quantidade	Total
A	Auxiliar Operacional	6	11
	Servente de Limpeza	4	
	Auxiliar Rural	1	
B	Auxiliar de Agropecuária	4	8
	Auxiliar de farmácia	1	
	Auxiliar de Laboratório/Área	3	
C	Auxiliar em Administração	10	18
	Operador de Maquinas Agrícolas	2	
	Motorista	4	
	Auxiliar de Enfermagem	2	
D	Assistente em Administração	14	23
	Vigilante	5	
	Técnico de Laboratório	4	
E	Técnico de Assuntos Educacionais	1	6
	Analista Tecnologia da Informação	1	
	Psicóloga - Área	1	
	Bibliotecária - Documentalista	2	
	Médica	1	
Total			66

QUADRO 3 – Quantitativo de servidores da UFGD na data da criação.

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com o quadro apresentado, o quantitativo de vagas estava distribuído em 5 níveis de classificação. A maior parte dos servidores da UFGD era dos níveis A, B e C, que exigem ensino fundamental incompleto para os A e B, e fundamental completo para o nível C. Os cargos de nível D, que exigem ensino médio completo eram de 23 pessoas e somente 6 servidores eram de nível E, que exige ensino superior. Além disso, ao analisar os cargos é possível perceber que a universidade não possuía pessoal suficiente para as tarefas administrativas, pois tinha em seu quadro somente 24 servidores administrativos para atender as duas unidades, sendo que eram 10 auxiliares administrativos e 14 assistentes em administração. Para atender todo o sistema de informática das duas unidades, a universidade contava apenas com um analista de tecnologia de informação.

O quadro de servidores precisava ser alterado consideravelmente e a própria lei da criação da universidade previa essa necessidade. O artigo 6º da Lei nº 11.153, determinava a criação de 279 cargos efetivos de técnico-administrativo de nível superior e 608 cargos efetivos de técnico-administrativo de nível médio. Esses cargos estão sendo liberados de acordo com a necessidade de estruturação ou expansão da universidade. Desde a sua criação, a UFGD realizou concursos públicos para contratação de novos técnicos administrativos para

atender as necessidades das três unidades. No primeiro ano de funcionamento, em 2006, foram contratados 34 técnicos administrativos de nível D e E. No ano de 2007 foram contratados 41 servidores e em 2008 foram 47 servidores que entraram em exercício.

No primeiro semestre de 2009, o número de servidores aumentou consideravelmente, devido a contratação por concurso público de 51 técnicos administrativos. Essa contratação foi necessária devido ao programa de expansão da universidade e a criação de novos cursos de graduação e pós-graduação. Atualmente, o quadro de servidores da universidade é formado por 219 técnicos administrativos e 313 docentes. O QUADRO 4 abaixo demonstra o quantitativo de servidores, por cargo, lotados na Universidade Federal da Grande Dourados.

CARGO	NÍVEL	QUANTIDADE
Auxiliar Operacional	A	5
Auxiliar Rural	A	1
Servente de Limpeza	A	3
Auxiliar de Agropecuária	B	3
Auxiliar de Laboratório	B	3
Auxiliar de Enfermagem	C	2
Auxiliar em Administração	C	8
Motorista	C	2
Operador de Maq. Agrícola	C	2
Assistente em administração	D	83
Técnico de Laboratório/área	D	31
Técnico de Segurança do Trabalho	D	1
Técnico de Tecnologia da Informação	D	6
Técnico em Agropecuária	D	2
Técnico em Contabilidade	D	3
Vigilante	D	4
Administrador	E	15
Analista Tecnologia da Informação	E	6
Arquiteta e Urbanista	E	1
Assistente Social	E	2
Bibliotecário/Documentalista	E	5
Contador	E	3
Economista	E	2
Engenheiro/Área	E	3
Médica	E	1
Programador Visual	E	2
Psicóloga	E	2
Redator	E	3
Secretário Executivo	E	5
Técnico de Assuntos Educacionais	E	9
Tradutor e Intérprete	E	1
Total	219	

QUADRO 4 – Quantitativo de servidores por cargo.

Fonte: Elaborado pela autora

Através da análise do quadro acima, é possível perceber que o número de servidores dos níveis D e E aumentou consideravelmente nos últimos anos, visto que a UFGD somente

fez concursos para níveis médio e superior. Além disso, a variedade dos cargos que compõem o quadro de pessoal da instituição é muito maior, garantindo assim melhor qualificação técnica dos servidores.

O quadro atual de servidores da UFGD é formado basicamente por uma equipe nova, recém formada, com qualificação profissional atualizada. A maioria dos servidores possuem qualificação maior que a exigida para seu cargo como pode ser visto no QUADRO 5 abaixo.

Nível/ Titulação	Ensino Fundamental	Ensino Médio	Superior	Pós-Graduação	Mestrado	Doutorado	Total
A	0	8	1	0	0	0	9
B	0	6	0	0	0	0	6
C	0	6	4	4	0	0	14
D	0	25	73	26	6	0	130
E	0	0	22	31	7	0	60
Total	0	45	100	61	13	0	

QUADRO 5 – Qualificação por nível de classificação

Fonte: Elaborado pela autora

Analisando o quadro supracitado, verifica-se que o nível de escolaridade dos servidores, na maioria dos casos, é maior que o exigido para o exercício da função. Apesar de a instituição possuir em seu quadro 29 servidores dos níveis A, B e C, cargos que exigem apenas o nível fundamental, a universidade não possui nenhum servidor apenas com o nível fundamental. Nos níveis A, B e C, aproximadamente 69% possuem ensino médio completo, 17% superior completo e 14% possuem pós-graduação. Dos 130 servidores de nível D, em que a escolaridade exigida é o ensino médio completo, apenas 19% possuem escolaridade de nível médio, e destes servidores 56% estão cursando os semestres finais do curso de graduação. Dentre os servidores de nível D, 56% já possuem ensino superior completo, 20% pós-graduação e aproximadamente 5% possuem mestrado. Os cargos de nível E, que exigem ensino superior completo, estão compostos por aproximadamente 37% de servidores com ensino superior, 51% com pós-graduação e 12% com mestrado.

Diante das informações do QUADRO 5, torna-se evidente o alto nível de qualificação dos técnicos administrativos que ingressaram na UFGD nos últimos anos. Atualmente, a UFGD possui em seu quadro de servidores 100 funcionários com ensino superior, 61 com pós-graduação e 13 com mestrado. Esses servidores, de acordo com a Lei nº. 11.091, de 12 de janeiro de 2005, estão lotados em ambientes que recebem o nome de ambiente organizacional de atuação do servidor.

6.2 AMBIENTES ORGANIZACIONAIS DE ATUAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS

O Plano de Cargos e Carreiras dos Técnicos Administrativos em Educação estabelecido pela Lei nº. 11.091 de 12 de janeiro de 2009, descreve em seu conteúdo o conceito de ambiente organizacional como sendo a área específica de atuação do servidor, integrada pelas atividades que a compõem. O anexo II do Decreto nº. 5824, de 29 de junho de 2006, descreve os ambientes organizacionais e as atividades que compõem cada ambiente, a fim de enquadrar os servidores e suas áreas de atuação. Sendo assim, para determinar o ambiente organizacional em que cada servidor está inserido é necessário uma análise das atividades desempenhadas no setor.

A fim de identificar os ambientes organizacionais presentes na estrutura da Universidade Federal da Grande Dourados e enquadrar os servidores nos respectivos ambientes, foi realizada uma observação não-estruturada. Através desse método todos os setores foram observados e após análise das atividades desempenhadas pelos servidores, foi possível perceber que os servidores da instituição estão divididos em 9 ambiente organizacionais distintos, conforme QUADRO 6 abaixo.

AMBIENTE ORGANIZACIONAL	QUANTIDADE
Administrativo	132
Agropecuário	19
Artes, Comunicação e difusão.	6
Ciências exatas e da natureza	6
Ciências da saúde	8
Ciências Biológicas	4
Informação	29
Infra-estrutura	13
Ciências Sociais	2
Total	219

QUADRO 6 – Quantitativo de servidores por ambiente organizacional
Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com o QUADRO 6, a maioria dos servidores técnico-administrativos da UFGD, no percentual de 60%, estão inseridos no ambiente organizacional administrativo, pois desempenham atividades de gestão administrativa e acadêmica nas coordenadorias administrativas e nas faculdades. O ambiente da Informação é o segundo com maior quantidade de servidores, com aproximadamente 13%, e integram esse ambiente os servidores

que desempenham, principalmente, atividades de biblioteca e ligados à informática. Os demais servidores estão divididos nos seguintes ambientes organizacionais:

- agropecuário, que é composto pelos servidores da Fazenda Experimental e os da Faculdade de Ciências Agrárias;
- infra-estrutura, formado pelos servidores da Coordenadoria de Planejamento e da Coordenadoria de serviços gerais;
- ciências da saúde: composto pelos técnicos administrativos da Faculdade de Ciências da Saúde.
- artes, comunicação e difusão: Formado pelos servidores da Editora e da Assessoria de Comunicação;
- ciências exatas e da natureza: composto por técnicos administrativos lotados nos laboratórios da Faculdade de Ciências Exatas e Tecnologia;
- ciências biológicas: composto por técnicos administrativos lotados nos laboratórios da Faculdade de Ciências Biológicas e Ambientais; e
- ciências sociais: composto por servidores lotados no laboratórios da Faculdade de Ciências Humanas.

O Plano de Cargos e Carreiras dos Técnicos Administrativos em Educação determinou o conceito de ambiente organizacional de atuação dos servidores, a fim de regulamentar os incentivos a qualificação e capacitação, pois de acordo com os artigos 2º e 3º do Decreto nº.5.824, de 29 de junho de 2006, as ações de capacitação e qualificação devem estar de acordo com os ambientes organizacionais de atuação dos servidores. Além disso, o Art. 3º do Decreto nº. 5.707, de 23 de fevereiro de 2005, estabelece que as instituições devem oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública.

Sendo assim, a Universidade Federal da Grande Dourados deve oferecer cursos de capacitação para seus servidores a fim de desenvolver competências essenciais para o desempenho de suas funções e promover o desenvolvimento na carreira. E esses cursos devem estar de acordo com o ambiente organizacional e o cargo dos servidores.

6.3 CURSOS DE CAPACITAÇÃO PROMOVIDOS PELA UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS

A Universidade Federal da Grande Dourados vem oferecendo cursos de capacitação para os técnicos administrativos lotados na instituição. O primeiro projeto de capacitação foi elaborado pela Coordenadoria de Gestão de Pessoas com o nome de “Noções de Administração Pública”, compreendia módulos com conhecimentos gerais sobre a administração pública, discriminados no QUADRO 7 abaixo.

TEMA	CARGA HORÁRIA	ALUNOS INSCRITOS
Convênios I	12	25
Convênios II	32	26
Direito Administrativo I	30	76
Qualidade no Atendimento	20	95
Redação Oficial	40	86
Gestão de Contratos	24	24
Direito Administrativo II	32	98
Processo Administrativo Disciplinar	20	20
Direito Constitucional I	32	39
Direito Constitucional II	32	*
Análise e Melhoria de Processos I	32	*
Análise e Melhoria de Processos II	32	*

* Matrículas não realizadas até a presente data

QUADRO 7 – Módulos do curso de Noções de Administração Pública

Fonte: Elaborado pela autora

O curso Noções de Administração Pública iniciou-se em março de 2007 com o módulo Convênios I, e foi sendo aplicado no decorrer do tempo. Porém, devido ao curso ser muito extenso, 338 horas, ele foi sendo prolongado ao decorrer do tempo e ainda não teve fim. Os três últimos módulos estão sendo planejados para o próximo ano. Sendo assim, os servidores poderiam se inscrever nos módulos que tivessem relação com o trabalho desenvolvido nos seus setores, visto que o tema administração pública tem relação direta com todos os ambientes organizacionais. Porém, alguns servidores lotados em ambientes que não utilizam os conceitos de administração pública, como a fazenda experimental e a informática, não desenvolvem competências essenciais ao desempenho de suas funções, além de muitas vezes não conseguir assimilar os conceitos por não pertencerem ao seu ambiente de trabalho.

É possível perceber, portanto, que a estrutura do curso por módulos de temas relacionados a um grande tema central, não atingiu os objetivos de desenvolvimento de todos

os servidores. Além disso, o curso fica muito extenso, impossibilitando a solicitação da progressão por capacitação.

Em 2008, a UFGD, através da Coordenadoria de Gestão de Pessoas, elaborou dois projetos de capacitação e encaminhou para o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, a fim de conseguir recursos para a execução das capacitações. Os dois projetos, novamente, foram elaborados para atender todos os ambientes organizacionais e a maioria dos servidores da instituição. Estes projetos foram finalizados em outubro do corrente ano.

Um dos projetos tem como tema Gestão Pública, e é formado por módulos obrigatórios para todos os servidores inscritos. Os módulos são relativos à legislação e métodos de diferentes áreas, e tem como objetivo transmitir aos servidores conhecimentos básicos sobre todos os setores administrativos da instituição. Os módulos estão descritos no QUADRO 08 abaixo.

TEMA	CARGA HORÁRIA
Ética no serviço público	8
Regime Disciplinar	32
Gestão de Materiais	28
Carreira e Desenvolvimento	12
Gestão de Pessoas	24
Introdução ao Orçamento Público	20
Contratos e Convênios	12
Sistema de Tecnologia da Informação	16
Total	152

QUADRO 08 – Módulos do curso de Gestão Pública

Fonte: <http://www.ufgd.edu.br/proap/cogep/cursos-de-capacitacao>. (adaptado)

Este curso possuía 106 servidores matriculados, destes 48 são servidores novos que ingressaram na universidade nos meses de dezembro e janeiro. O curso foi denominado como curso de iniciação ao serviço público, pois tinha conceitos gerais sobre todos os setores administrativos da instituição. Iniciou em dezembro de 2008, com o módulo ética no serviço público e os encontros ocorriam dois dias na semana, quinzenalmente, até o mês de Julho. Devido ao grande número de servidores participando do curso, alguns setores ficavam sem nenhum servidor para atendimento durante o período do treinamento. Essa situação causou descontentamento entre os responsáveis pelos setores. Sendo assim, em agosto o cronograma foi alterado, e os encontros passaram a ocorrer uma vez por mês, sendo dois dias seguidos. Com a alteração do cronograma, o último módulo foi ministrado nos dias 15 e 16 de outubro deste ano de 2009.

Porém ao término do curso, foi verificado que 12,26% dos alunos matriculados desistiram durante o período do curso, visto que o curso foi de longa duração e muitos

servidores não conseguiram concluir os módulos. Além disso, no final do curso foi realizada uma avaliação de reação referente a todos os módulos e os resultados demonstraram que o treinamento não satisfaz todos os inscritos.

Foram distribuídos em torno de 90 questionários de reação, destes retornaram 81 questionários. O questionário era composto por 28 questões, 16 questões foram em relação aos professores dos 8 módulos e as 12 restantes foram sobre a organização, metodologia e recursos utilizados durante o treinamento.

Ao analisar os resultados dos questionários foi possível perceber que a maior insatisfação dos inscritos foi em relação à carga horária, ao tema e aos recursos disponibilizados para a capacitação. A primeira questão do questionário tinha como finalidade saber se os objetivos individuais de cada servidor foram atingidos com o curso, e constatou-se que apenas 53 servidores afirmaram que tiveram seus objetivos atendidos e 28 afirmaram que foram somente em parte atendidos.

Ao questionar a carga horária do curso, somente 54 servidores se manifestaram satisfeitos, o restante mostrou-se insatisfeito com a carga horária total do curso, visto que a capacitação foi longa. Além disso, o índice que fornece a opinião dos servidores em relação a aplicação dos conteúdos no trabalho de seus setores demonstrou que apenas 53 servidores afirmaram que utilizarão os conhecimentos adquiridos em seu trabalho no dia-a-dia da instituição, 23 servidores afirmaram que apenas em parte serão utilizados e o restante não utilizará no dia-a-dia. Portanto, segundo a avaliação o objetivo de desenvolver competências essenciais ao desempenho de suas funções não foi totalmente atingido pelo treinamento.

No final da avaliação tinha um campo para sugestões e críticas. As críticas citadas por um número significativo de servidores, foram em relação a distribuição da carga horária dos módulos em assuntos diversos e gerais, sem especificações e aplicações práticas, e em relação ao número muito grande de inscritos, pois segundo opinião dos servidores, dificultava o aprendizado.

O outro curso aprovado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão foi o curso de informática básica, composto pelos módulos descrito no QUADRO 09, a seguir.

TEMA	CARGA HORÁRIA
Introdução ao BR Office – Open Writer	30
Open Writer avançado	20
Planilha eletrônica – Calc Básico	30
Planilha Eletrônica – Calc Avançado	20
Internet	30
Open Office Impress	30
Total	160

QUADRO 09 – Módulos do curso de Informática

Fonte: <http://www.ufgd.edu.br/proap/cogep/cursos-de-capacitacao>. (adaptado)

O curso de informática básica iniciou em dezembro de 2008 e terminou em outubro deste ano. Os módulos descritos acima foram ministrados por professores da Universidade Federal da Grande Dourados e em três turmas separadas. Cada turma era formada inicialmente por 22 servidores, e com o passar do tempo as turmas foram diminuindo, com as desistências.

Esses dois projetos ocorreram concomitantemente e foram a primeira experiência efetiva com cursos de capacitação fiscalizados pelo Ministério do Planejamento, orçamento e Gestão. Portanto, não existiam dados anteriores que demonstrassem a proporção de servidores capacitados em treinamentos que seguiam esses modelos utilizados. Através da avaliação realizada no curso de gestão pública, foi possível perceber que os métodos utilizados até então, não atingiam os objetivos da organização e, portanto, precisavam ser alterados. Conforme o acompanhamento da Lei nº. 11.091, de 12 de janeiro de 2005, os cursos deveriam ser realizados por ambientes organizacionais e por áreas relacionadas às tarefas do servidor e ao cargo que ocupa na instituição. Sendo assim, a UFGD teria como alternativa, a elaboração de projetos de capacitação relacionados aos ambientes organizacionais que compõem seu quadro de servidores.

6.4 PROJETO DE CAPACITAÇÃO PARA O AMBIENTE ORGANIZACIONAL DA INFORMAÇÃO – SETOR DA INFORMÁTICA

O ambiente organizacional da informação possui em suas características, as atividades relacionadas à informatização e a coleta, tratamento ou transmissão de informações institucionais. Na Universidade Federal da Grande Dourados, estão inseridos neste ambiente 29 servidores técnico-administrativos, conforme descrito no QUADRO 8. Entre os servidores do ambiente da informação, 16 são servidores lotados em cargos e áreas relacionadas a

Informática. Na Coordenadoria de informática, estão lotados 12 servidores técnico-administrativos, e destes apenas dois estão matriculados em outros cursos oferecidos pela instituição. O restante dos servidores da COIN não participou de nenhum curso ou desistiram dos que fizeram matrícula.

Ao analisar as necessidades prioritárias de capacitação constatou-se que os servidores da Coordenadoria de informática não receberam nenhum tipo de treinamento desde o ingresso dos mesmos na instituição. Sendo assim, identificou-se a importância de elaborar um projeto de capacitação, para desenvolver as competências necessárias aos servidores do setor de informatização, a fim de suprir as necessidades de treinamento.

Para atender as diretrizes da Lei nº. 11.091, de 12 de janeiro de 2005 e da Portaria nº. 09, de 29 de junho de 2006, do Ministério da Educação, a Seção de capacitação da UFGD precisava desenvolver um projeto de capacitação que estivesse relacionado ao ambiente organizacional da informação e aos cargos da área da informática, tendo em vista que o projeto de capacitação deveria desenvolver competências essenciais para o desempenho das atividades.

6.4.1 Elaboração do projeto

Seguindo o processo de elaboração de treinamento, proposto por Chiavenato (2003), apresentado no QUADRO 1, o primeiro passo para elaboração do projeto de capacitação é o levantamento das necessidades. Neste caso, juntamente com a seção de capacitação da UFGD foi realizada uma análise dos projetos já aplicados na instituição, e dos servidores que participaram dos treinamentos. Foi verificado que nos projetos já executados, não havia nenhum assunto relacionado diretamente com a área de desenvolvimento e manutenção de sistemas, da Coordenadoria de Informática. Também foi verificado que os servidores da COIN, na maioria, não participaram dos cursos de capacitação oferecidos pela Coordenadoria de Gestão de Pessoas, ou alguns fizeram a inscrição e desistiram.

Sendo assim, identificou-se a necessidade de elaborar e executar um projeto de capacitação específico para os servidores que trabalham no ambiente organizacional da informática. Essa capacitação deveria ter como objetivo desenvolver competências essenciais aos servidores que atuam na área de desenvolvimento de sistemas e programas na instituição.

Depois de levantada a necessidade de treinamento, partiu-se para o planejamento do projeto de treinamento. Essa fase foi elaborada em conjunto com a Coordenadoria de Informática, a fim de obter informações técnicas relevantes para o treinamento.

Segundo roteiro proposto por Chiavenato (2003), apresentado na Figura 2 desta monografia, o planejamento do projeto de capacitação deve responder algumas perguntas essenciais: Quem treinar? Como treinar? Em que treinar? Onde treinar? Quando treinar? Quanto treinar? E Quem treinará?

Juntamente com a seção de capacitação da UFGD e com a Coordenadoria de Informática, essas questões foram respondidas na elaboração do projeto de capacitação do ambiente organizacional da informação.

- Quem treinar? O projeto será desenvolvido para atender os 14 servidores técnico-administrativos da UFGD, que demonstraram interesse em participar e que estavam no público-alvo do treinamento, e 4 técnicos com contratação temporária do Hospital Universitário, que atuam na área da tecnologia da Informação no Hospital.
- Como treinar? O processo de treinamento está dividido em atividades práticas e atividades teóricas. As aulas teóricas serão ministradas com recursos audiovisuais, em sala de aula. As aulas práticas serão ministradas nos laboratórios de informática, utilizando, para tanto, 19 microcomputadores.
- Em que treinar? O projeto visa a capacitar os servidores relacionados a tecnologia da informação, lotados na Universidade Federal da Grande Dourados, em técnicas atuais de Engenharia de Software, bem como apoiar na seleção e no aprimoramento de um modelo de processo de desenvolvimento de software para a COIN (Coordenadoria de Informática).
- Onde treinar? As aulas serão ministradas no prédio da Faculdade de Ciências Exatas e Tecnológicas, da UFGD. Para as aulas serão utilizados um laboratório de informática e uma sala de aula.
- Quando treinar? O projeto será executado de julho de 2009 a fevereiro de 2010, conforme cronograma elaborado e de acordo com a disponibilidade dos professores.
- Quanto treinar? O projeto em sua totalidade terá 150 horas, sendo que 58 horas serão de aulas teóricas e 92 horas de atividades práticas.

- Quem treinará? O curso será ministrado por professores da área de tecnologia de informação. Em acordo com as instrutoras, foram convidadas uma instrutora da Faculdade de Ciências Exatas e Tecnológicas da UFGD e outra da UFMS.

Do processo de programação do projeto surge o projeto de capacitação propriamente dito. Após o planejamento de todas as etapas e métodos utilizados o projeto foi elaborado para documentar os procedimentos, recursos e outras informações relevantes para a execução do treinamento.

6.4.2 Projeto de capacitação para os servidores da Coordenadoria de Informática

6.4.2.1 Título

Tecnologia da Informação: Transferência Tecnológica em Técnicas de Desenvolvimento de Software.

6.4.2.2 Apresentação

O projeto visa a capacitar os Analistas e Técnicos de Tecnologia da Informação da UFGD (Universidade Federal da Grande Dourados) em técnicas atuais de Engenharia de Software, bem como apoiar na seleção e no aprimoramento de um modelo de processo de desenvolvimento de software para o COIN (Coordenação de Informática). Tal processo deve fornecer produtos de software com qualidade, de acordo com as necessidades desta Coordenação, proporcionando um melhor atendimento das demandas de TI da UFGD. Pretende-se também contribuir para a qualidade e eficiência do serviço prestado à comunidade e ao público em geral.

O projeto será coordenado pela UFGD e executado por docentes lotados tanto na Faculdade de Ciências Exatas e Tecnologia desta mesma instituição quanto em outras instituições de ensino federal.

O projeto será executado por meio de aulas teóricas e práticas, que serão ministradas em fases, apresentadas a seguir, obedecendo a conteúdos previamente estabelecidos:

- Fase 1: Teórica – Carga Horária Total – 58 horas

Etapa 1 - Seminário de Modelos de processo e ciclo de desenvolvimento de software - carga horária total: 4 horas;

Etapa 2 - Gerência de Projetos - carga horária total: 8 horas;

Etapa 3 - Métodos Ágeis (eXtreme Programming, SCRUM, OpenUP)- carga horária total: 26 horas;

Etapa 4 - Métricas (conceituação, taxonomia, principais métricas de processo) - carga horária total: 4 horas;

Etapa 5 - Métricas aplicadas a métodos ágeis (Métricas de processo no contexto de métodos ágeis, ferramentas, laboratório de métricas) carga horária total: 16 horas.

- Fase 2: Prática – Carga Horária Total – 92 horas

Etapa 6 - Identificar as práticas atuais de desenvolvimento do COIN - carga horária total: 16 horas;

Etapa 7 - Efetuar estudo detalhado das características dos métodos ágeis apresentados a fim de aprimorar as práticas atuais de desenvolvimento de software do COIN e definir e documentar um modelo de processo - carga horária total: 24 horas;

Etapa 8 - Conduzir um estudo de caso piloto para apoiar tanto na implantação quanto no refinamento do modelo de processo definido - carga horária total: 48 horas;

Etapa 9 - Avaliação do modelo de processo adotado pela COIN 04 horas;

O projeto em sua totalidade, considerando as aulas práticas e teóricas será ministrado em 150 horas.

6.4.2.3 Conteúdo programático

Fase 1: Teórica - Carga horária total: 58 horas

Etapa 1 - Modelos de processo e ciclo de desenvolvimento de software

- Modelo de processos tradicionais:

1. Cascata (conceituação)

2. Evolucionário incremental (aprofundamento)
3. Modelo em V (conceituação)
4. Em espiral (aprofundamento)

Carga horária total: 04 horas;

Etapa 2 - Gerência de Projetos:

Definição das metas do projeto - visão geral:

- Metas e objetivos;
- Entregas;
- Levantamento dos requisitos;
- Premissas e restrições do projeto;
- Definição do escopo do projeto;

Decomposição das atividades do projeto - visão geral:

- Definição da estrutura analítica do projeto;
- Definição de tarefas e atividades;
- Determinação de marcos;
- Elaboração da matriz de responsabilidades;
- Estimando a duração das atividades;
- Estabelecendo dependências;
- Avaliação dos riscos do projeto: Identificação de riscos e técnicas de análise de riscos;
- Desenvolvimento do plano do projeto, controle dos resultados do projeto

Carga horária total: 8 horas;

Etapa 3 - Métodos Ágeis:

• Conceituação, caracterização: princípios, práticas, características de gerenciamento de projeto das metodologias ágeis:

1. eXtreme Programming (teste de unidade e de funcionalidade);
2. SCRUM;
3. OpenUP e UML (principais artefatos de análise e projeto): 10 horas;

Carga horária total: 26 horas;

Etapa 4 – Métricas:

- Introdução a Métricas:
 1. Conceituação;
 2. Taxonomia;
 3. Principais métricas de processo;

Carga horária: 04 horas;

Etapa 5 - Métricas para métodos ágeis:

- Aplicação de métricas no contexto de métodos ágeis;
- Ferramentas;
- Atividades práticas

Carga horária: 16 horas;

Fase 2: Prática - Carga horária total: 92 horas

Etapa 6 - Identificar as práticas atuais de desenvolvimento do COIN:

- Detectar ferramentas, práticas, documentação, dificuldades nas abordagens atuais;

Carga horária: 16 horas;

Etapa 7 - Efetuar estudo detalhado das características dos métodos ágeis apresentados a fim de aprimorar as práticas atuais de desenvolvimento de software do COIN e definir e documentar um modelo de processo:

- Metas e objetivos, resultados, benefícios esperados;
- Definição de Atividades, práticas, princípios, modelos;

Carga horária total: 24 horas;

Etapa 8 - Conduzir um estudo de caso piloto para apoiar tanto na implantação quanto no refinamento do modelo de processo definido:

- Registro das atividades desenvolvidas e resultados obtidos, dificuldades e benefícios percebidos no desenvolvimento de projetos em aplicando o modelo de processo definido;

- Análise dos registros;

- Recondução de atividades, de práticas e procedimentos, se necessário;

Carga horária total: 48 horas;

Etapa 9 - Avaliação do modelo de processo adotado pelo COIN 04 horas:

- Resultados esperados – resultados atingidos;
- Avaliação de atividades, práticas e procedimentos;
- Proposição de adaptações de atividades, práticas e procedimentos;
- Perspectivas futuras - necessidades de treinamentos;

Carga horária: 04 horas;

6.4.2.4 Equipe responsável pelo projeto

Elisângela Romero Bruno (Chefe da Divisão de Desenvolvimento e Assistência ao Servidor) e Andréia Maria Kremer (Chefe da Seção de Desempenho e Capacitação) – Assessoria, coordenação e supervisão em todas as etapas do projeto.

Marcos Paulo Moro (Coordenador da Coordenadoria de Informática) e Ilma Ferreira Gonçalves (Chefe da Divisão de Desenvolvimento) – Assessoria, coordenação e supervisão em todas as etapas do projeto.

Instrutores:

- Carla Adriana Barvinski Zanchett – professora assistente da UFGD.
- Maria Istela Cagnin Machado – professora adjunta da UFMS.

6.4.2.5 Missão

Formar servidores da Universidade Federal da Grande Dourados capacitados, atualizados e humanizados. Ampliar, desenvolver, gerar e transferir conhecimentos científicos e tecnológicos de informática que resultem, em curto, médio e longo prazo, em benefícios para as atividades desenvolvidas no ambiente de trabalho da COIN e para a prestação de serviços à sociedade em geral.

6.4.2.6 Justificativa do projeto

Para propiciar o desenvolvimento de software com qualidade é necessário o uso de técnicas de Engenharia de Software. Uma vez que a UFGD é uma instituição recente e, conseqüentemente, o COIN, há necessidade de estabelecer um modelo de processo de desenvolvimento, adequado as habilidades da equipe de TI atual e dos projetos que devem ser desenvolvidos, que norteie o desenvolvimento de software com qualidade dando condições de oferecer serviços eficientes e eficazes nos diferentes setores da universidade.

6.4.2.7 Objetivo

Embasar Analistas e Técnicos de TI da UFGD em técnicas atuais de Engenharia de Software para definição e aprimoramento de um modelo de processo de desenvolvimento de software baseado em metodologias ágeis, capacitando-os no emprego de técnicas e métodos utilizados no modelo definido.

6.4.2.8 Metas

- Capacitar 14 servidores técnico-administrativos e 4 técnicos com contratação temporária do Hospital Universitário.
- Proporcionar aos analistas e técnicos de TI capacitados, progressão funcional na carreira;
- Tornar as atividades desenvolvidas mais eficazes;

6.4.2.9 Metodologia

O conteúdo programático será desenvolvido mediante aulas teóricas e práticas, seguindo o programa determinado pelos instrutores. A frequência mínima exigida é de 75% das aulas programadas.

6.4.2.10 Infra-estrutura disponível para a realização das atividades

Detalhamento	Quantidade
Laboratório de Informática	01
Computadores	20
Multimídia projetor	01

QUADRO 10: Estrutura Física

Fonte: Elaborado pela autora

Detalhamento	Quantidade
Coordenadores	04
Instrutores	02

QUADRO 11: Necessidade de Pessoal

Fonte: Elaborado pela autora

6.4.2.11 Público Alvo

Serão beneficiados 14 (quatorze) analistas e técnicos de TI do quadro geral da Universidade Federal da Grande Dourados, da área de desenvolvimento de software e 4 técnicos contratados temporariamente para o Hospital Universitário.

6.4.2.12 Cronograma Físico-Financeiro

	Serviços	jul/09	ago/09	set/09	out/09	nov/09	dez/09	jan/10	fev/10	Total
1	Instrutores	1.447	609,3	609,3	304,6	609,3	456,96	913,9	761,6	5.712
2	Diárias	198,15	-	-	-	-	-	-	-	198,15
3	Passagens	76,4	-	-	-	-	-	-	-	76,4
4	Coordenadores	-	-	-	-	-	-	-	-	UFGD
5	Laboratório de informática	-	-	-	-	-	-	-	-	UFGD
6	Equipamento de som	-	-	-	-	-	-	-	-	UFGD
7	Equipamento de Multimídia	-	-	-	-	-	-	-	-	UFGD
8	TOTAL	1.721,60	609,3	609,3	304,6	609,3	456,96	913,9	761,6	5.986,50

QUADRO 12: Cronograma Físico – Financeiro

Fonte: Elaborado pela autora

6.4.2.13 Cronograma de Atividades

Etapas	Julho/ 2009									Agosto/ 2009				Setembro/2009			
	7	9	1	16	22	23	29	30	4	6	11	13	8	10	15	17	
			4														
Modelos de processo e ciclo de desenvolvimento de software.	4																
Seminário de Gerência de Projetos		4	4														
eXtreme Programming				4		4											
OpenUp e Principais Artefatos de Análise e Projeto					10												
SCRUM							4	4									
Identificar as práticas atuais de desenvolvimento do COIN (Detectar ferramentas, práticas, documentação, dificuldades nas abordagens atuais)									4	4	4	4					
Efetuar estudo detalhado das características dos métodos apresentados a fim de aprimorar as práticas atuais de desenvolvimento de software da COIN e definir e documentar um modelo de processo													4	4	4	4	

No dia 22 de julho que 10 refere-se a 10 horas de curso no período de 07:30 as 12:30 e 13:30 as 18:30.

QUADRO 13: Cronograma de atividades até setembro – Carga horária por etapa

Fonte: Elaborado pela autora

Etapas	Outubro 2009		Novembro 2009				Dezembro 2009			Janeiro 2010					Fevereiro 2010					
	27	29	3	5	10	12	1	3	10	12	13	14	19	21	26	2	4	9	11	18
Efetuar estudo detalhado das características dos métodos ágeis apresentados a fim de aprimorar as práticas atuais de desenvolvimento de software do COIN e definir e documentar um modelo de processo	4	4																		
Conduzir um estudo de caso piloto para apoiar tanto na implantação quanto no refinamento do modelo de processo definido			4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4						
<u>Métricas</u>															4	4	4	4	4	
<u>Avaliação</u> do modelo de processo adotado pelo COIN																				4

4 refere-se a 04 horas de curso no período das 17:00 às 21:00.

QUADRO 14: Cronograma de atividades Outubro – Fevereiro/2010

Fonte: Elaborado pela autora

6.4.2.14 Cronograma detalhado

1. Modelos de processo e ciclo de desenvolvimento de software - 04 (quatro) horas;
 - a. Responsável: Profa. Ms. Carla Adriana Barvinski Zanchett
 - b. Data: 07/07/2008 das 17h às 21h
2. Gerência de Projetos - 08 (oito) horas;
 - a. Responsável: Profa. Ms. Carla Adriana Barvinski Zanchett
 - b. Data: 09/07/2008 das 17h às 21h

- c. Data: 14/07/2008 das 17h às 21h

- 3. eXtreme Programming- 8 (oito) horas;
 - a. Responsável: Profa. Ms. Carla Adriana Barvinski Zanchett
 - b. Datas: 16/07/2009 das 17h às 21h
 - c. Datas: 23/07/2009 das 17h às 21h

- 4. OpenUp e Principais Artefatos de Análise e Projeto – 10 (dez) horas;
 - a. Responsável: Profa. Dra. Maria Istela Cagnin Machado
 - b. Data: 22/07/2009 (manhã e tarde) – das 7h30 às 12h30 – das 13h30 às 18h30

- 5. SCRUM - carga horária total: 8 (oito) horas;
 - a. Responsável: Profa. Ms. Carla Adriana Barvinski Zanchett
 - b. Datas: 29/07/2008 e 30/07/2009 das 17h as 21h

- 6. Identificar as práticas atuais de desenvolvimento do COIN (Detectar ferramentas, práticas, documentação, dificuldades nas abordagens atuais) - 16 h
 - a. Responsável: Profa. Ms. Carla Adriana Barvinski Zanchett e Profa. Dra. Maria Istela Cagnin Machado
 - b. Datas: 04/08/2009, 06/08/2009, 11/08/2009 e 13/08/2009 das 17h às 21h.

- 7. Efetuar estudo detalhado das características dos métodos ágeis apresentados a fim de aprimorar as práticas atuais de desenvolvimento de software do COIN e definir e documentar um modelo de processo. – 24h
 - a. Responsável: Profa. Ms. Carla Adriana Barvinski Zanchett e Profa. Dra. Maria Istela Cagnin Machado
 - b. Datas: 08/09/2009, 10/09/2009, 15/09/2009 e 17/09/2009 das 17h às 21h.
 - c. Datas: 27/10/2009, 29/10/2009 das 17h às 21h.

- 8. Conduzir um estudo de caso piloto para apoiar tanto na implantação quanto no refinamento do modelo de processo definido - 48 h
 - a. Responsável: Profa. Ms. Carla Adriana Barvinski Zanchett e Profa. Dra. Maria Istela Cagnin Machado
 - b. Datas: 03/11/2009, 05/11/2009, 10/11/2009 e 12/11/2009 das 17h às 21h.

- c. Datas: 01/12/2009, 03/12/2009, 10/12/2009 das 17h às 21h.
 - d. Datas: 12/01/2010, 13/01/2010, 14/01/2010 das 17h às 21h.
 - e. Datas: 19/01/2010 e 21/01/2010 das 7h às 21h
9. Métricas – 20 horas;
- a. Responsáveis: Profa. Ms. Carla Adriana Barvinski Zanchett
 - b. Datas: 26/01/2010, 02/02/2010, 04/02/2010 das 17h às 21h.
 - c. Datas: 09/02/2010, 11/02/2010 das 17h às 21h.
10. Avaliação do modelo de processo adotado pela COIN 04 horas;
- a. Responsáveis: Profa. Ms. Carla Adriana Barvinski Zanchett e Profa. Dra. Maria Istela Cagnin Machado
 - b. Datas: 18/02/2010 das 17h às 21h

6.4.3 Execução e Avaliação do projeto

O projeto de capacitação em Tecnologia da Informação vem seguindo o cronograma proposto no projeto. Iniciou-se em julho deste ano de 2009 e está previsto para terminar em fevereiro de 2010, com 18 pessoas capacitadas para trabalhar em desenvolvimento de software. Devido às aulas ocorrerem no período noturno, os coordenadores de setores manifestaram-se favoráveis ao curso por não interferir nas atividades diárias dos servidores, como ocorria anteriormente nos outros cursos.

Durante os primeiros meses do curso, foi possível perceber que o nível de satisfação dos servidores, foi maior do que com relação aos cursos oferecidos anteriormente pela instituição. Isso pode ser percebido na quantidade de faltas nos primeiros encontros do curso. Praticamente não houve falta de servidores e não houve nenhuma desistência até o módulo do mês de setembro. Essa melhoria do processo deve-se principalmente ao fato de que o assunto tratado no curso é diretamente relacionado ao trabalho do servidor e à área de formação da equipe da Coordenadoria de Informática. Esse investimento no treinamento das competências do servidor relacionadas à função que desempenha na instituição, não atende somente os desejos do servidor, como também para a própria UFGD, que está investindo em

conhecimentos que serão utilizados no desenvolvimento de softwares importantes para o desempenho da organização e dos outros servidores.

Esse modelo de capacitação é um primeiro passo da instituição na implantação do modelo de gestão determinado pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2005, que institui a gestão por competências na administração pública federal, ou seja, ao levantar as competências necessárias aos servidores de cada setor, a instituição levantará quais as competências que ainda precisam ser desenvolvidas em cada servidor para o desempenho eficaz de suas atividades. Com o desenvolvimento dessas competências essenciais aos servidores, a UFGD estará desenvolvendo competências organizacionais que serão imprescindíveis para atingir os objetivos da instituição perante o Ministério da Educação e perante a sociedade.

7 CONCLUSÃO

Devido às heranças patrimonialistas e clientelista, a noção de desenvolvimento do servidor público é bem recente, surgindo efetivando após a criação dos planos de cargos e carreiras. O governo federal promulgou diversas leis e decretos regulamentando os programas de capacitação e desenvolvimento dos servidores da administração pública federal, e a gestão de pessoas no setor público assenta-se atualmente no tripé constituído pela gestão por competências, democratização das relações de trabalho e qualificação intensiva das equipes de trabalho.

Sendo assim, as instituições públicas federais devem, através de seus órgãos de gestão de pessoas, criarem mecanismos de desenvolvimento de competências essenciais ao desempenho das funções dos servidores lotados em seus órgãos. As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) devem implantar o modelo de gestão de pessoas regulamentado pelo Decreto nº. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que Institui a Política e as Diretrizes para o desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Tendo em vista que a Universidade Federal da Grande Dourados deve seguir as legislações referentes ao desenvolvimento dos servidores, os objetivos deste trabalho eram analisar a política de capacitação adotada pela instituição e sugerir procedimentos para a elaboração de projeto de capacitação que se adequasse as exigências da legislação e que atendesse os objetivos individuais e organizacionais em relação ao treinamento. Para tanto foi realizada uma análise dos cargos, dos projetos de capacitação já desenvolvidos, dos ambientes organizacionais de atuação dos servidores e a identificação das necessidades de capacitação em um ambiente organizacional específico, o da informação.

Após a realização das análises foi possível perceber que os maiores problemas de insatisfação nos cursos oferecidos pela instituição foram em relação aos temas dos cursos, a quantidade de alunos e a divisão da carga horária em módulos com temas diversos. Os cursos oferecidos pela instituição eram compostos por módulos que tinham como programa a explanação genérica sobre a legislação de diversas áreas da gestão pública, com isso os servidores que trabalham na área de informática, por exemplo, tinham aulas de legislação de gestão de pessoas, licitação, etc., assuntos que não desenvolviam competências na execução de suas atividades. Além disso, as turmas eram muito grandes, dificultando o aprendizado de todos.

Objetivando a resolução desses pequenos problemas foi elaborado um projeto de capacitação específico por ambiente organizacional, que engloba os servidores do ambiente organizacional da informação. Os servidores do ambiente organizacional da informação são na maioria, os servidores lotados na Coordenadoria de Informática da instituição e, portanto o tema escolhido para o projeto foi o desenvolvimento de software. A carga horária total foi desenvolvida em atividades teóricas e práticas, para facilitar o aprendizado e as turmas eram compostas apenas por servidores que trabalham no desenvolvimento de software.

Através de avaliação parcial da satisfação dos participantes no novo modelo de capacitação foi possível perceber que os inscritos estão aproveitando melhor o treinamento e o número de faltas foi praticamente nulo, durante os primeiros 50% do treinamento. Isso foi possível, devido ao tema da capacitação ser de relação direta ao ambiente de trabalho e a área de formação dos servidores matriculados.

A UFGD, por ser uma universidade com apenas 4 anos de funcionamento e com quadro de pessoal composto recentemente, não possui muitas experiências efetivas nos processos e, portanto está em busca de desenvolver melhorias em todas as áreas que atua, e isso somente será possível através de novas experiências e avaliações das já executadas. Com os projetos de capacitação ocorre o mesmo, visto que a instituição não possuía muitos técnicos e era mais viável a execução de apenas um ou dois treinamentos que atendessem a todos os servidores. Além disso, o setor de gestão de pessoas estava em déficit de pessoal para trabalhar nessas ações. Com a contratação de pessoal técnico-administrativo no final do ano passado e início deste ano o número de servidores e as exigências de capacitação aumentaram, porém o setor de gestão de pessoas pode contar com mais alguns servidores em seu quadro para auxiliar nos projetos.

Portanto, em busca da melhoria no desempenho das ações da UFGD como um todo, o setor de pessoal está investindo em melhorias nos projetos de capacitação para o desenvolvimento de competências essenciais aos servidores da instituição no desempenho de suas funções. Visto que, se os servidores estiverem bem capacitados para suas funções, executarão com maior eficiência suas atribuições, dos seus setores e conseqüentemente auxiliarão a UFGD no alcance de seus objetivos institucionais.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Helena Kerr do. **Desenvolvimento de competências e servidores na administração pública brasileira.** Revista do Serviço Público Brasília. Vol. 57, nº4, p. 549-563, Out/Dez 2006. Disponível em: www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task

BARRETO, Yara. **Como treinar sua equipe.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BARUFFI, Helder. **Metodologia da pesquisa:** manual para elaboração da monografia. Dourados: HBedit, 2002.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento.** Estudos de psicologia. 2002, vol.7, n.spe, pp. 31-43. ISSN 1413-294X. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7nspe/a05v7esp.pdf>

BRASIL. **Decreto nº. 2.829, de 29 de outubro de 1998.** Estabelece normas para a elaboração e execução do Plano Plurianual e dos Orçamentos da União, e dá outras providências.

_____. **Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006.** Institui políticas e diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

_____. **Decreto nº 5.824 de 29 de junho de 2006.** Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

_____. **Decreto-lei nº200 de 25 de fevereiro de 1967.** Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.

_____. **Lei nº. 8.666 de 21 de junho de 1993.** Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.

_____. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Brasília 2005.

_____. **Lei Nº 11.153, de 29 de Julho de 2005.** Dispõe sobre a instituição da Fundação Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD, por desmembramento da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS, e dá outras providências.

_____. **Constituição Federal, de 05 de outubro de 1988.** Atualizada com as Emendas Constitucionais Promulgadas.

_____. Ministério da Educação. **Portaria nº 9, de 29 de junho de 2006.** Definir, na forma do Anexo a esta Portaria, os cursos de capacitação que não sejam de educação formal, que

guardam relação direta com a área específica de atuação do servidor, integrada por atividades afins ou complementares.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento E Gestão. **Boletim Estatístico de Pessoal/ Secretaria de Recursos Humanos**. Vol.14, n.155 (março 2009). Brasília: MP, 2009.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento E Gestão. **Boletim Estatístico de Pessoal/ Secretaria de Recursos Humanos**. Vol.1, n.1 (maio 1996). Brasília: MP, 2008.

_____. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão: **plano plurianual 2008/2011**. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/>

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a Cidadania**. São Paulo: Editora 34, 1998.

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Treinamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1988

CARVALHO, José Murilo de. **Mandonismo, coronelismo, clientelismo: uma discussão conceitual**. Dados. Rio de Janeiro, v. 40, n.2, 1997. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0011-52581997000200003&script=sci_arttext

CARVALHO, Renata Silveira. ABBAD, Gardênia. **Avaliação de treinamento a distância: reação, suporte à transferência e impactos no trabalho**. Rev. adm. contemp. [online]. 2006, vol.10, n.1, pp. 95-116. ISSN 1415-6555. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v10n1/a06.pdf>

CASTRO, Pedro Marcos Roma de. BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Identificação das necessidades de capacitação profissional: o caso dos assistentes administrativos da universidade de Brasília**. R.Adm., São Paulo, v.39, n.1, p.96-108, jan./fev./mar. 2004. Disponível em: www.rausp.usp.br/download.asp?file=V390196.pdf

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7.ed.. Rio de Janeiro: Campus, 2003. (a)

_____. **Treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa**. São Paulo: Atlas, 2003. (b)

_____. **Recursos Humanos** – Edição Compacta, 7ª ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

CLEMENTE, Ademir. WEKERLIN, Jorge Eduardo in CLEMENTE, Ademir (Org.). **Projetos Empresariais e Públicos**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CODAS, Manuel M. Benitez. **Gerencia de Projetos – Uma Reflexão histórica**. Revista de Administração de empresas (ERA). Vol.27, nº01, 1987, p. 33-37. Disponível em: <http://www.rae.com.br/redirect.cfm?ID=3256>

COSTA. Frederico Lustosa da. **História das reformas administrativas no Brasil: narrativas, teorizações e representações**. Revista do Serviço Público. Vol.58, nº3, p. 271-288, Jul/Set 2008. Disponível em:

http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=3176&Itemid=129

DUTRA, Joel S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FARIA, Regina Marta Barbosa . **Formação de pessoal para o setor público: a experiência da FUNDAP**. Cadernos FUNDAP, Fundap, n. 21, p. 189-197, 1998. Disponível em: <http://www.fundap.sp.gov.br/publicacoes/cadernos/cad21>

FERREIRA, Ernande Monteiro. **Levantamento de Necessidades de treinamento**. Manuais CNI. Rio de Janeiro: CNI/DAMPI, 1989.

GIACOMINI, Carlos Homero; GOTTEMS, Cristiano Luiz; SKROBOT, Luiz Cláudio. **Gestão compartilhada na Secretaria de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Curitiba**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 35, n. 6, p. 216-229, nov/dez. 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GTZ. **Gestão do Ciclo de Projetos (GCP) e Planejamento de Projetos Orientado por Objetivos (ZOPP)** – Um guia de orientação (1998). Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ). Tradução portuguesa: Monika Mobius. Disponível em: www.territoriosdacidadania.gov.br/

HAMBLIN, Anthony Crandell. **Avaliação e controle do treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

HOLANDA, Marcos Costa; ROSA, Antônio Lisboa T. **Gestão pública por resultados na perspectiva do Estado Do Ceará**. Nota Técnica, n.11. Fortaleza: IPECE, 2004. Disponível em: http://www.ipece.ce.gov.br/publicacoes/notas_tecnicas/NT_11.pdf

ISO 10006: 2003, **Quality management - Guidelines to quality in project management**. Disponível em <http://industrialengineering.persiangu.com/document/ISO10006-2003.pdf>.

KANAANE, Roberto. ORTIGOSO, Sandra Aparecida Formigari. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento do potencial humano**. São Paulo: Atlas, 2001.

KEELING, Ralph. **Gestão de projetos: uma abordagem global**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. Ed. Saraiva. 210 p. 2004.

MAGALHÃES, Mônica Lemes; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Auto e hetero avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento**. Estudos de Psicologia, Natal, RN, v.6, n.1 p.33-50, jan./jun. 2001. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-294X2001000100005&script=sci_abstract&tlng

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.

MATUS Carlos. **O método PES**. São Paulo: Fundap, 1995, pp.51-100.

MILKOVICH, George T., BONDREAU, John W. **Administração de recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, Rj: Ed. Vozes, 1994

OLIVEIRA, Otávio J.; MELHADO, Silvio B. **O papel do projeto em empreendimentos públicos: dificuldades e possibilidades em relação à qualidade**. 2004. Disponível em: <http://www.eesc.usp.br/sap/projetar/files/A017.pdf>

PMBOK® Guide: **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**. Terceira edição, 2004. 405p. Uma Norma Nacional Americana ANSI/PMI 99-001-2004.

SANTOS, J. Amaro; CARVALHO, Hélio Gomes de. **Referencial Brasileiro de Competências em gerenciamento de projetos**. Curitiba, Brasil. Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos, 2006. Disponível em: <http://www.slideshare.net/gustavosantoshz/referencial-brasileiro-de-competencias-em-gerenciamento-de-projetos-rbc>

SILVA, Patrícia dos Santos Caldas. **Gestão Humanizada no setor Público: Um Estudo de Caso no Instituto Anísio Teixeira (IAT)**. 2006. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Estadual de Feira de Santana, Bahia, 2006. Disponível em: http://www.fucape.br/admin/upload/prod_cientifica/patricia.pdf

TACHIZAWA, Takeshy. FERREIRA, Victor cláudio Paradela. FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

UFGD. **Plano de Desenvolvimento Institucional: PDI – 2008-2012**. UFGD: Dourados, MS, 2008. Disponível em: <http://www.ufgd.edu.br/proap/coplan/downloads/pdi-ufgd/view?searchterm=PDI>

UFGD. Disponível em: www.ufgd.edu.br.

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos**. São Paulo: Makron Books, 2001.

_____. **Moderno gerenciamento de projetos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de Projetos – estabelecendo diferenciais competitivos**. 6ª edição. Brasport. Rio de Janeiro, RJ. 2005

WOILER, Sansão; MATHIAS, Washington Franco. **Projetos: planejamento, elaboração e análise**. São Paulo: Atlas, 1996

ANEXO A – ANEXO I DA PORTARIA Nº 9, DE 29 DE JUNHO DE 2006**CURSOS DE CAPACITAÇÃO QUE NÃO SEJAM DE EDUCAÇÃO FORMAL****Para todos os ambientes organizacionais**

Os cursos de capacitação nas áreas abaixo relacionadas, com carga horária mínima exigida, e que não sejam de educação formal em nível médio técnico, profissionalizante, graduação e pós-graduação, poderão ser utilizados para fins de progressão por capacitação para todos os servidores, independentemente do ambiente organizacional:

- Administração pública
- Estado, governo e políticas públicas
- Relações de trabalho
- Desenvolvimento sócio-ambiental
- Qualidade no atendimento
- Planejamento, avaliação e processo de trabalho
- Língua portuguesa
- Redação
- Língua estrangeira
- Linguagem de sinais
- Matemática básica
- Raciocínio lógico
- Estatística básica
- Direito administrativo
- Direito constitucional
- Análise organizacional
- Higiene e segurança no trabalho
- Sistema e estruturas da educação
- Metodologia de elaboração de projetos e/ou pesquisas
- História da educação e/ou do trabalho
- Sociologia da educação e/ou do trabalho
- Antropologia social e/ou do trabalho
- Filosofia da educação e/ou do trabalho
- Ética no serviço público
- Datilografia

- Informática básica:
- Ambiente operacional;
- Editor de texto
- Planilha eletrônica
- Navegação na internet
- Banco de dados

Ambiente organizacional Administrativo

Os cursos de capacitação nas áreas abaixo relacionadas, com carga horária mínima exigida, e que não sejam de educação formal em nível médio técnico, profissionalizante, graduação e pós-graduação, poderão ser utilizados para fins de progressão por capacitação para todos os servidores do ambiente organizacional Administrativo:

- Auditoria e controle
- Projetos sociais
- Assistência social no trabalho e/ou na educação
- Psicologia social do trabalho e/ou da educação
- Análise de legislação e normatizações nas áreas de:
 - Educação
 - Pessoal
 - Materiais
 - Patrimônio
 - Orçamento
 - Finanças
 - Protocolo
 - Arquivo
- Sistemas e rotinas de trabalho nas áreas de:
 - Pessoal
 - Materiais
 - Patrimônio
 - Orçamento
 - Finanças
 - Protocolo
 - Arquivo
- Gestão
 - Administrativa

- Acadêmica
- De sistemas
- Administração e controle de convênios
- Planejamento e execução:
- Orçamentária
- Financeira
- Contábil
- Comunicação interpessoal e/ou institucional, incluindo o Braille
- Estatística aplicada
- Formação empreendedora

Ambiente organizacional de Infra-estrutura

Os cursos de capacitação nas áreas abaixo relacionadas, com carga horária mínima exigida, e que não sejam de educação formal em nível médio técnico, profissionalizante, graduação e pós-graduação, poderão ser utilizados para fins de progressão por capacitação para todos os servidores, do ambiente organizacional de Infra -estrutura:

- Matemática aplicada
- Estatística aplicada
- Eletricidade
- Magnetismo
- Ótica
- Acústica
- Processos térmicos
- Processos termodinâmicos
- Mecânica
- Estruturas eletrônicas
- Construção civil
- Materiais
- Metalurgia
- Elétrica
- Eletrônica
- Saneamento
- Recursos hídricos
- Instalação e manutenção de redes e de computadores
- Telecomunicações

- Resíduos sólidos, domésticos e industriais
- Limpeza pública
- Mecanização agrícola
- Planejamento:
 - Arquitetônico
 - Urbanístico
- Paisagismo
- Manutenção de parques e jardins
- Segurança patrimonial
- Manutenção preventiva e corretiva de:
 - Edificações
 - Veículos
 - Móveis
 - Utensílios
 - Máquinas
 - Equipamentos

Ambiente organizacional de Ciências Humanas, Jurídicas e Econômicas

Os cursos de capacitação nas áreas abaixo relacionadas, com carga horária mínima exigida, e que não sejam de educação formal em nível médio técnico, profissionalizante, graduação e pós-graduação, poderão ser utilizados para fins de progressão por capacitação para todos os servidores, do ambiente organizacional de Ciências Humanas, Jurídicas e Econômicas:

- Ciências Jurídicas
- Administração
- Economia
- Arquitetura
- Urbanismo
- Demografia
- Relações internacionais
- Contabilidade
- Cooperativismo
- Psicologia social
- Psicologia do desenvolvimento humano
- Psicologia do trabalho
- Psicologia da aprendizagem

- Psicologia das relações humanas
- Filosofia
- Educação
- História
- Sociologia
- Antropologia
- Teologia
- Geografia
- Turismo
- Serviço Social
- Estatística aplicada
- Formação empreendedora

Ambiente organizacional de Ciências Biológicas

Os cursos de capacitação nas áreas abaixo relacionadas, com carga horária mínima exigida, e que não sejam de educação formal em nível médio técnico, profissionalizante, graduação e pós-graduação, poderão ser utilizados para fins de progressão por capacitação para todos os servidores, do ambiente organizacional de Ciências Biológicas:

- Matemática aplicada
- Estatística aplicada
- Química
- Oceanografia
- Biologia geral
- Botânica
- Zoologia
- Morfologia
- Fisiologia
- Bioquímica
- Biofísica
- Farmacologia
- Imunologia
- Ecologia
- Parasitologia
- Bioengenharia
- Medicina

- Odontologia
- Farmácia
- Enfermagem
- Saúde coletiva
- Zootecnia
- Medicina Veterinária
- Tecnologia de Alimentos
- Educação
- Biomedicina
- Microbiologia

Ambiente organizacional de Ciências Exatas e da Natureza

Os cursos de capacitação nas áreas abaixo relacionadas, com carga horária mínima exigida, e que não sejam de educação formal em nível médio técnico, profissionalizante, graduação e pós-graduação, poderão ser utilizados para fins de progressão por capacitação para todos os servidores, do ambiente organizacional de Ciências Exatas e da Natureza:

- Meteorologia
- Geologia
- Topografia
- Cartografia
- Saneamento
- Química
- Física,
- Matemática aplicada
- Extração mineral
- Extração e refino de petróleo e gás natural
- Estatística aplicada
- Ciências da computação
- Tecnologia da informação
- Astronomia
- Oceanografia
- Construção civil
- Mineralogia
- Materiais
- Metalúrgica

- Elétrica
- Eletrônica
- Telecomunicações
- Mecânica
- Produção
- Nuclear
- Transportes
- Naval
- Aeroespacial

Ambiente organizacional de Ciências da Saúde

Os cursos de capacitação nas áreas abaixo relacionadas, com carga horária mínima exigida, e que não sejam de educação formal em nível médio técnico, profissionalizante, graduação e pós-graduação, poderão ser utilizados para fins de progressão por capacitação para todos os servidores, do ambiente organizacional de Ciências da Saúde:

- Medicina
- Odontologia
- Farmácia
- Enfermagem
- Saúde coletiva
- Zootecnia
- Medicina Veterinária
- Tecnologia de Alimentos
- Educação Física
- Biomedicina
- Nutrição
- Serviço Social
- Fonoaudiologia
- Fisioterapia
- Terapia Ocupacional
- Diagnóstico por imagem
- Psicologia
- Sociologia
- Estatística aplicada
- Antropologia

- Administração hospitalar
- Administração de sistemas de saúde
- Saúde do trabalhador
- Bioquímica

Ambiente organizacional Agropecuário

Os cursos de capacitação nas áreas abaixo relacionadas, com carga horária mínima exigida, e que não sejam de educação formal em nível médio técnico, profissionalizante, graduação e pós-graduação, poderão ser utilizados para fins de progressão por capacitação para todos os servidores, do ambiente organizacional Agropecuário:

- Agronomia
- Recursos florestais
- Engenharia florestal
- Engenharia agrícola
- Medicina veterinária
- Recursos pesqueiros
- Engenharia da pesca
- Ciência e tecnologia dos alimentos
- Cooperativismo
- Zootecnia
- Curtume e tanagem
- Enologia
- Vigilância florestal
- Apicultura
- Zoologia
- Defesa fitossanitária
- Produção e manejo animal
- Mecanização agrícola
- Parques e jardins
- Beneficiamento de recursos vegetais
- Produção de carvão e horticultura
- Estatística aplicada

Ambiente organizacional de Informação

Os cursos de capacitação nas áreas abaixo relacionadas, com carga horária mínima exigida, e que não sejam de educação formal em nível médio técnico, profissionalizante, graduação e

pós-graduação, poderão ser utilizados para fins de progressão por capacitação para todos os servidores, do ambiente organizacional de Informação:

- Ciências da computação
- Tecnologia da informação
- Microfilmagem
- Estatística aplicada
- Comunicação
- Biblioteconomia
- Museologia
- Arquivologia

Ambiente organizacional de Artes, Comunicação e Difusão

Os cursos de capacitação nas áreas abaixo relacionadas, com carga horária mínima exigida, e que não sejam de educação formal em nível médio técnico, profissionalizante, graduação e pós-graduação, poderão ser utilizados para fins de progressão por capacitação para todos os servidores, do ambiente organizacional de Artes, Comunicação e Difusão:

- Teatro
- Artes gráficas
- Programação visual
- Fotografia
- Sonorização
- Teoria musical
- Composição musical
- Arranjo musical
- Interpretação musical
- Iluminação
- Computação gráfica
- Cenografia
- Moda e confecção
- Artes plásticas
- Operação de equipamentos da área da comunicação e de artes
- Desing
- Desenvolvimento e desing para web
- Comunicação em sistema Braile

- Restauração e conservação
- Rádio
- Televisão
- Cinema
- Vídeo
- Redação publicitária
- Redação jornalística
- Mídia
- Roteiro
- Marketing
- Multimídia
- Editoração gráfica
- Editoração eletrônica
- Encadernação
- Impressão
- Novas tecnologias na comunicação
- Produção cultural
- Museologia
- Relações públicas
- Publicidade e propaganda
- História
- Sociologia
- Antropologia
- Arte
- Comunicação
- Informática
- Revisão de textos
- Estatística aplicada

Ambiente organizacional Marítimo, Fluvial e Lacustre

Os cursos de capacitação nas áreas abaixo relacionadas, com carga horária mínima exigida, e que não sejam de educação formal em nível médio técnico, profissionalizante, graduação e pós-graduação, poderão ser utilizados para fins de progressão por capacitação para todos os servidores, do ambiente organizacional Marítimo, Fluvial e Lacustre:

- Matemática

- Física
- Oceanografia
- Zoologia
- Morfologia
- Botânica
- Biofísica
- Parasitologia
- Engenharia naval
- Engenharia oceânica
- Antropologia
- Geografia
- Ciências políticas
- Engenharia cartográfica
- Estatística aplicada
- Biologia
- Ecologia
- Bioquímica
- Microbiologia
- Fisiologia
- Engenharia sanitária
- Recursos pesqueiros
- Engenharia de pesca
- História
- Educação
- Ciências Sociais