

UM PLANO PARA GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NO AMBIENTE PÚBLICO

RESUMO

Com a crescente pressão competitiva sobre as organizações para que estas reduzam custos e prestem serviços de qualidade, este trabalho tem como objetivo relatar o desenvolvimento de um plano para gerenciamento do projeto de criação do Núcleo de Capacitação a Distância para os servidores Estaduais. Neste plano estão contemplados a declaração do escopo do projeto em que o seu produto é um curso piloto de Redação Oficial, bem como todas as atividades de gerenciamento de tempo, de gerenciamento de custos, de gerenciamento das comunicações, de gerenciamento dos riscos e de gerenciamento das aquisições do projeto. Para a construção deste plano utilizou-se como estratégia metodológica a pesquisa qualitativa exploratória para coletar as informações necessárias à criação de um plano consistente visando o sucesso do projeto com a possibilidade de sua continuação. Um dos principais resultados deste trabalho é a contribuição para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade através das inovações dos processos e dos serviços que serão possibilitadas a partir da maior capacitação dos servidores do Estado de Santa Catarina.

Palavras-chave: Projetos; Gerenciamento de Projetos; Capacitação a Distância.

A PLAN FOR PROJECT MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DISTANCE EDUCATION IN THE PUBLIC ENVIRONMENT

ABSTRACT

With increasing competitive pressure on the organizations to reduce costs and provide quality services, this work aims to create a plan for managing the project for the creation of the Center for Distance Training for State Servers. In this plan are included the project scope statement that the product is a pilot course in Writing Official, as well as all the activities time management, cost management, communications management, risk management and procurement management project. For the construction of this plan was used as a methodological strategy the qualitative research to gather the information needed to create a consistent plan aimed at the success of the project with the possibility of continuing in the future. One of the main results of this work is to contribute to improving the quality of services rendered to the society through innovation processes and services that will be enabled from the more training of all servers in the State of Santa Catarina.

Keywords: Project; Project Management; Distance Training.

Gustavo Tomaz Buchele¹
Leandro Costa Schmitz²
Gertrudes Aparecida Dandolini³

¹Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Brasil. E-mail: gustavotb.adm@gmail.com

²Doutor em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Professor do Mestrado Profissional da Universidade do Estado de Santa Catarina - UFSC. Brasil. E-mail: leandro@schmitz.eng.br

³Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Professora da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Brasil. E-mail: ggtude@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

No mundo complexo das organizações torna-se importante a prestação de serviços de qualidade, tanto nas públicas quanto nas organizações privadas. Isto pode se tornar um desafio, tendo em vista que para uma prestação de serviços com qualidade, há a necessidade de se ampliar os conhecimentos específicos acerca das atividades realizadas no dia a dia, além de habilidades e atitudes que supram as necessidades do mercado e da sociedade.

A partir deste cenário organizacional dinâmico, pode-se perceber a necessidade de aprendizagem contínua. Esta aprendizagem organizacional é conceituada por Fiol e Lyles (1985) como o processo pelo qual se aprimoram as ações por meio do aumento do conhecimento e da compreensão. Com a tecnologia disponível, o conhecimento está sendo substituído periodicamente, havendo a necessidade de atualização destes conhecimentos para que seja possível manter a competitividade no mercado. Neste sentido, Srithika e Bhattacharyya (2009) afirmam que qualquer tipo de aprendizagem organizacional envolve a criação de novos conhecimentos e o descarte dos conhecimentos obsoletos. Além disso, a falta de capacitação pode implicar em maiores dificuldades em acompanhar as necessidades organizacionais que são impostas devido à este ambiente altamente dinâmico.

Assim, a proposta deste trabalho é apresentar recomendações de gestão para maximizar as forças e minimizar as desvantagens do ensino a distância quando aplicada para capacitação ou aperfeiçoamento dos servidores técnico-administrativos (STA's) estaduais. Neste sentido, o objetivo é relatar a elaboração de um plano para o gerenciamento do projeto de criação de um núcleo de capacitação à distância para os servidores técnico-administrativos do Estado de Santa Catarina, partindo da abordagem de gerenciamento de projetos proposta pelo PMI.

Diante disto, este projeto se torna importante, pois pode atender tanto a interesses do Estado quanto dos próprios servidores e da sociedade que espera uma prestação de serviços públicos com qualidade. Neste sentido, entende-se por serviços públicos, as atividades executadas pela Administração Pública, direta ou indiretamente, para satisfazer à necessidade coletiva, sob regime jurídico predominantemente público (DI PIETRO, 2004). Além disso, este projeto torna-se um desafio tendo em vista que “em se tratando de serviços, cada pessoa tem o seu entendimento pessoal do que seja qualidade, e é esse o desafio da área de serviços em uma organização, seja ela pública ou não” (MELO

& SCHLICKMANN, 2010, p. 73). Existe, também, a responsabilidade da Administração Pública e dos servidores de entenderem que há a necessidade do imediato fornecimento do serviço e a disposição para auxiliar os usuários com empatia, ou seja, proporcionando facilidade de acesso ao serviço, responsabilidade e esforço para atender às necessidades dos usuários (FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2000).

A partir destes aspectos, a ideia de criação de um núcleo de capacitação para os STA's do Estado se torna uma oportunidade para a Administração Pública e para a sociedade a qual terá a oportunidade de se beneficiar de um serviço público com mais qualidade. Mesmo já existindo alguns módulos de capacitação à distância fornecidos pela Administração Pública, estes são oferecidos pelos próprios órgãos e também, em diversos casos, pode haver um baixo índice de interesse dos servidores em participar destes cursos devido à falta de incentivo a qualificação ou à possível má qualidade do curso oferecido.

Além disto, esta é uma oportunidade de integração dos cursos de capacitação oferecidos pela Administração Pública, o que poderá impactar diretamente na redução dos custos do Estado. Ainda neste contexto, o Estado ainda poderá se beneficiar da modalidade em questão, pois não haverá a necessidade de dispensa do funcionário em seu horário de trabalho, não reduzindo, assim, a força de trabalho. É importante ressaltar que os setores da educação e tecnologia, bem como outros setores, sofrem e sofrerão profundas transformações fazendo surgir grandes oportunidades para reformular os produtos, serviços e os próprios setores já existentes (PRAHALAD & HAMEL, 2005).

Diante deste cenário, a falta de capacitação implica em maiores dificuldades em acompanhar as necessidades organizacionais que são impostas devido ao ambiente altamente dinâmico. Neste sentido, conforme Dalmau (2012), as tecnologias utilizadas para capacitação profissional à distância, possuem diversas vantagens apresentadas a seguir:

- Custos Efetivos: Estima-se uma economia de 20% a 50% do tempo de aprendizado em relação ao ensino presencial.
- Aprendizado Controlado: Gerenciamento do aprendizado em relação ao tempo e local.
- Interatividade: Interação ativa através das tecnologias disponíveis.
- Uniformidade de Conteúdo: Conteúdo consistente para todos reduzindo vieses de interpretações.

- Atualização Rápida de Conteúdo: Conteúdos podem ser atualizados em tempo real através da internet.

Para suprir as necessidades do Estado em possuir uma força de trabalho que preste serviços públicos de qualidade, a ideia de elaboração de um projeto para criação de um núcleo de capacitação a distância para os STA's do Estado de Santa Catarina surge quando o Estado demanda ações que não são capazes de serem executadas dentro dos seus limites operacionais normais. Assim, estas ações são consequências de necessidades estratégicas identificadas que surgem a partir de considerações como: demanda legal, avanço tecnológico e demanda de mercado (PMI, 2004).

O presente trabalho está estruturado em cinco seções. A primeira e presente seção corresponde a introdução do trabalho. A segunda lança os fundamentos teóricos utilizados como base para o estudo. Na terceira seção são explicitados os aspectos metodológicos. Na quarta seção, o plano para gerenciamento do projeto de implantação do NICSE. Finalmente, na quinta seção são realizadas as considerações finais, bem como explicitados pontos que poderão ser abordados por futuros trabalhos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir serão abordados conceitos de diversos autores no que tange aos temas projetos e gerenciamento de projetos, PMI e PMBOK, processos do gerenciamento de projetos e as nove áreas do conhecimento do gerenciamento de projetos.

2.1 Gerenciamento de Projetos e seus Conceitos Envolvidos

Existem diversas definições para conceituar projetos e gerenciamento de projetos, as quais irão convergir para os conceitos definidos pelo PMI. Desta forma, “*projeto é palavra derivada do latim proicio, que significa ‘lançar para diante’*. [...] É uma sequência de atividades temporárias que têm o objetivo de fornecer um produto” (MAXIMINIANO, 2009, p. 4). Carvalho (2010) argumenta que a palavra projeto é utilizada tanto por pessoas comuns quanto por diversos profissionais para representar o resultado de atividade intelectual de interesses próprios de indivíduos ou das organizações, relacionada à realização das metas impostas. Neste sentido, Prado (2004, p. 31), afirma que “os projetos constituem um dos meios pelos quais as organizações atingem suas metas”.

Torna-se importante ressaltar que, na

prática, os conceitos mais utilizados sobre o tema projetos e gerenciamento de projetos foram elaborados pelo PMI. Neste sentido, o PMI (2004, p. 10) trabalha o conceito de projeto, o qual é amplamente utilizado pelos diversos estudiosos do tema, ou seja:

Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos tiverem sido atingidos ou quando se concluir que esses objetivos não serão ou não poderão ser atingidos e o projeto foi encerrado, ou quando o mesmo não for mais necessário. Temporário não significa necessariamente de curta duração. Além disso, geralmente o termo temporário não se aplica ao produto, serviço ou resultado criado pelo projeto; a maioria dos projetos é realizada para criar um resultado duradouro. [...] Os projetos também podem ter impactos sociais, econômicos e ambientais com duração mais longa que a dos próprios projetos.

No competitivo mundo dos negócios, quando uma ideia surge, ela precisa ser analisada e colocada em prática rapidamente. Neste sentido, com o avanço da gestão de projetos, hoje é possível transformar uma ideia de projeto em resultados de sucesso. Assim, os projetos estão tipicamente associados tanto a empreendimentos grandes quanto a pequenos negócios. Desta forma, os projetos são iniciativas inovadoras e complexas que necessitam de uma metodologia estruturada para apresentar resultados que atendam ou superem as expectativas dos *stakeholders*. A partir desta necessidade entra a gestão de projetos (KANABAR & Warburton, 2012).

Através da prática de organizar e sistematizar os dados de uma ideia única ou de um negócio específico “é importante buscar uma articulação intelectual para estudar as diversas variáveis, internas e externas. Esse estudo visa analisar a viabilidade operacional, financeira e econômica associada ao risco da decisão gerencial de concretizá-lo ou não” (CARVALHO, 2010, p. 13).

O PMI (2004, p. 11) traz uma ampla explicação sobre o gerenciamento de projetos, definindo esta como a:

Aplicação de conhecimento, habilidade, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através de aplicação e integração

apropriadas dos 42 processos agrupados logicamente abrangendo os 5 grupos.

Apesar das possíveis variações, a utilização dos princípios de administração são sempre os mesmos, ou seja, a administração de projetos é um conjunto de técnicas aplicadas em determinadas situações em que há um objetivo a ser alcançado dentro de restrições de tempo e custo. Além disso, a aplicação das técnicas da administração de projetos depende tanto da natureza intrínseca da situação quanto de tomada de decisão e por fim, a tarefa básica da administração de projetos é garantir a orientação dos esforços para o resultado sendo que controlar os custos, os prazos e os riscos são condições básicas para isso (MAXIMINIANO, 2009). Nestas circunstâncias, percebe-se que a utilização da gestão de projetos é ilimitada. Porém, é importante observar que o primeiro desafio da gestão de projetos é garantir que o investimento dos *stakeholders* do projeto seja plenamente maximizado. Com base nisto, Kanabar e Warburton (2012) afirmam que os benefícios da gestão de projetos estão em melhorar as chances de sucesso do projeto e entregar seus benefícios esperados; evitar estresse e insatisfação crescente dos *stakeholders*; concluir projetos dentro do prazo, orçamento e com qualidade aceitável; otimizar a utilização dos recursos organizacionais; possibilitar o foco no cliente e introduzir o foco na qualidade; e reduzir os riscos que podem envolver o projeto.

Diante deste contexto, para um gerenciamento de projetos eficaz, recomenda-se a utilização do guia PMBOK o qual possui os conceitos e práticas elaborados pelo PMI. Neste sentido, “o PMI é o mais importante organismo internacional - com inúmeras representações no Brasil por meio de seus ‘capítulos’ - que trabalha com profissionalismo o assunto do gerenciamento de projetos” (MENEZES, 2008, p. 43). O Project Management Institute foi fundado em 1969 por cinco voluntários, e de acordo com o *site* do instituto, o PMI oferece um programa completo de certificação para profissionais de todos os níveis de projetos de educação e habilidade. Atualmente esta certificação é composta por seis credenciais: CAPM, PMP, PgMP, PMI-ACP, PMI-RMP e PMI-SP.

Visando compartilhar os conhecimentos já solidificados, em 1996 o PMI sistematizou os conhecimentos acumulados sobre projetos publicando um guia de referências, o PMBOK, para dar aos profissionais da área de projetos subsídios para elaboração e gestão de projetos. Nesse sentido, o PMBOK abrange todos os aspectos operacionais e de gestão de projetos (CARVALHO, 2010). Segundo o PMI (2004), esclarece que o guia PMBOK trata-se de uma norma reconhecida para a profissão de gerenciamento de projeto com um

padrão descrevendo normas, métodos, processos e práticas estabelecidas. Atualmente, com a crescente aceitação do gerenciamento de projetos, há a necessidade de aplicação de conhecimentos, processos, habilidades, ferramentas e técnicas de forma adequada para que se tenha uma maior chance de sucesso em um projeto. Assim, o Guia PMBOK identifica esse subconjunto do conjunto de conhecimentos em gerenciamento reconhecidos e aceitos como boa prática, ou seja, o conhecimento e as práticas descritas podem ser aplicados à maioria dos projetos na maior parte do tempo, pois há um consenso em relação ao seu valor e sua utilidade. Além disso, o guia é conhecido como ‘boa prática’, pois também há um consenso geral de que a aplicação correta dessas habilidades, ferramentas e técnicas pode ter um impacto positivo na maioria dos projetos. Porém, uma boa prática não significa que o conhecimento descrito deva ser sempre aplicado da mesma forma em todas as ocasiões, ou seja, a organização e/ou a equipe gerencial do projeto é responsável por definir a melhor maneira de desenvolver um determinado projeto.

O PMI considera o PMBOK como “uma referência básica de gerenciamento de projetos para seus programas de desenvolvimento profissional e certificações” (PMI, 2004, p. 10). Neste sentido, “o Guia PMBOK também fornece e promove um vocabulário comum dentro da profissão de gerenciamento de projetos para se discutir, escrever e aplicar conceitos de gerenciamento de projetos. Esse vocabulário padrão é um elemento essencial da profissão” (PMI, 2004, p. 10).

Diante destas definições, Mendes, Valle e Fabra (2009) definem algumas características do modelo do PMBOK, ou seja, em vez de um único método para todos os projetos, cada projeto deve ser planejado definindo seus próprios requisitos. Por fim, todos os processos que o PMBOK recomenda podem ser realizados em diferentes níveis de complexidade, de acordo com as necessidades do projeto.

De acordo com Prado (2004, p. 46), “gerenciar um processo qualquer é planejá-lo previamente, acompanhar a sua execução comparando-a com o planejado e corrigir os desvios sempre que necessário”. Neste contexto, Heldman (2009) alerta sobre a possibilidade de confusão entre as fases e ciclos de vida do projeto com os grupos de processos do gerenciamento do projeto. O autor explica que enquanto as fases e ciclos de vida do projeto descrevem como o trabalho relacionado ao produto do projeto será concluído, os processos do gerenciamento do projeto organizam e descrevem como as atividades que deverão atender os requisitos do projeto serão conduzidas.

O PMI (2004, p. 38) estabelece que “os processos de gerenciamento de projetos são

agrupados em cinco categorias, conhecidas como grupos de processos de gerenciamento de projetos

(ou grupos de processos)”. A Figura 1 apresenta estes grupos de processos:

GRUPOS DE PROCESSOS	DESCRIÇÃO
Grupo de processos de iniciação	São os processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente através da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou a fase.
Grupo de processos de planejamento	Os processos realizados para definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e desenvolver o curso de ação necessário para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado.
Grupo de processos de execução	Os processos realizados para executar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para satisfazer as especificações do mesmo.
Grupo de processos de monitoramento e controle	Os processos necessários para acompanhar, revisar e regular o progresso e o desempenho do projeto, identificar todas as áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano e iniciar as mudanças correspondentes.
Grupo de processos de encerramento	Os processos executados para finalizar todas as atividades de todos os grupos de processos, visando encerrar formalmente o projeto ou a fase.

Figura 1 - Os 5 Grupos de Processos

Fonte: PMI (2004).

Desta forma, “os processos de gerenciamento de projetos garantem o fluxo eficaz do projeto ao longo de sua existência. Esses processos abrangem as ferramentas e as técnicas envolvidas na aplicação de habilidades e capacidades descritas nas Áreas de Conhecimento” (PMI, 2004, p.37).

Em relação às áreas do conhecimento do gerenciamento de projetos, Kanabar e Warburton (2012, p. 15) afirmam que “as áreas de conhecimento devem ser vistas como “requisitos de conhecimento” para a gestão de projeto bem sucedida de cada um dos grupos de processos”. Neste sentido, o PMI (2004) organizou o Guia PMOK em nove áreas do conhecimento para facilitar os estudos em Gerenciamento de Projetos. Estas áreas do conhecimento são: Gestão da Integração; Gestão do Escopo; Gestão do Tempo; Gestão dos Custos; Gestão da Qualidade; Gestão de Recursos Humanos; Gestão das Comunicações; Gestão de Riscos; e Gestão de Aquisições, as quais serão definidas a seguir.

2.2 As Nove Áreas do Conhecimento

De acordo com o PMI (2004, p. 67), “o **gerenciamento da integração** do projeto inclui os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades dos grupos de processos de gerenciamento”. Neste contexto, o PMI (2004) afirma que a integração possui as

características de unificação, consolidação, articulação e ações integradoras necessárias para o término do projeto, para atender as expectativas dos *stakeholders* e aos requisitos. A gestão da integração do projeto necessita que sejam tomadas decisões de alocação de recursos, concessões entre objetivos e alternativas conflitantes e gerenciamento de dependências mútuas entre as áreas de conhecimento.

Segundo Carvalho (2010, p. 38):

A declaração do escopo do projeto visa descrever com clareza o produto final ou o serviço final que deverá ser feito. Essa descrição implica em estabelecer para as partes envolvidas na execução do projeto quais são as expectativas de atuação dos parceiros e colaboradores. [...] A declaração de escopo tem a finalidade ainda de uniformizar a comunicação entre as partes envolvidas no projeto. Isso possibilita um melhor entendimento entre as partes evitando possíveis erros futuros.

De acordo com o PMI (2004), o **gerenciamento do escopo** do projeto inclui todo o trabalho necessário para concluir com êxito o projeto. Assim, neste gerenciamento deve conter em sua definição e controle tudo o que está e o que não está incluso no projeto. Por fim, é importante ressaltar que para se obter uma entrega do escopo do produto bem especificada, os processos de gerenciamento do escopo do projeto devem estar

bem integrados aos das outras áreas de conhecimento.

Carvalho (2010) afirma que a **gestão do tempo** e o estabelecimento de prazos para executar as tarefas do projeto é a terceira etapa a ser realizada em sua elaboração. Esta etapa possui muitas incertezas relativas ao possível comportamento dos envolvidos no projeto. Além disso, existem eventos que não são controláveis pelo gerente do projeto fazendo com que haja atrasos irreversíveis na execução do projeto gerando aumento nos custos totais do projeto. Tendo em vista que o cumprimento dos prazos pode ser um dos principais objetivos do projeto, torna-se necessário uma maior atenção por parte dos gestores ao tempo gasto na execução das atividades do projeto, pois existem evidências de que os atrasos gerados na execução de um projeto podem aumentar em quase 50% seus custos totais.

Para que as atividades do projeto se concretizem é necessário realizar a **gestão de custos**, os quais são previstos após a realização de uma lista das atividades do projeto. Neste sentido, os recursos e o trabalho são onerosos para o projeto sendo, assim, necessária a definição dos custos dos recursos que serão utilizados no projeto. Para esta definição dos custos, três etapas interdependentes são necessárias, ou seja, o planejamento de recursos, a estimativa de custos e a elaboração do orçamento (MAXIMINIANO, 2009).

O PMI (2004) apresenta o **gerenciamento da qualidade** do projeto como a área de conhecimento que contém os processos e as atividades para determinar as políticas de qualidade, os objetivos e as responsabilidades, para que o projeto atenda suas necessidades e expectativas. Além disso, estes processos programam o sistema de gerenciamento da qualidade através de políticas e procedimentos visando à melhoria contínua durante todo o projeto de acordo com os padrões ISO.

“As pessoas de uma organização são o recurso mais confiável para gerar resultados excelentes ano após ano. Suas opiniões, experiências e habilidades são o que dita a diferença entre sucesso e fracasso” (BOSSIDY & CHARAN, 2005, p. 100). Desta forma, o PMI (2004) afirma que no **gerenciamento dos recursos humanos** do projeto estão inclusos os processos para organizar e gerenciar a equipe do projeto, a qual possui pessoas com as responsabilidades específicas para concluir o projeto com êxito e que podem se modificar em tipo e em número ao longo do projeto conforme as necessidades do mesmo.

No **gerenciamento das comunicações** do projeto, segundo o PMI (2004), existem processos que devem assegurar que as informações sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de forma correta. Neste sentido, os gerentes de projetos utilizam grande parte

do seu tempo para se comunicar com os *stakeholders* do projeto, já que uma comunicação eficaz é capaz de conectar os interessados no projeto aumentando a possibilidade de sucesso nos resultados.

De acordo com o PMI (2004), no **gerenciamento dos riscos** do projeto existem os processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas, monitoramento e controle de riscos de um projeto. Neste sentido, o gerenciamento dos riscos objetiva aumentar a probabilidade e o impacto dos aspectos positivos e diminuir a probabilidade e o impacto dos aspectos negativos inerentes ao projeto.

Por fim, na **gestão das aquisições** do projeto estão inclusos processos essenciais para a compra ou aquisição de produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto em que a organização pode ser tanto a compradora como a vendedora destes. Estes processos englobam a gestão de contratos e controle de alterações que poderão ser necessárias para gerenciá-los. Além disso, no gerenciamento das aquisições também faz parte a gestão dos contratos emitidos por uma organização externa, que está comprando o projeto da organização que irá fornecê-lo, e a gestão das obrigações em relação aos contratos que serão delegadas aos membros da equipe (PMI, 2004).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, pois segundo McDaniel e Gates (2005, p. 45), a “pesquisa qualitativa é uma expressão empregada livremente para indicar as pesquisas cujas descobertas não são sujeitas a quantificação nem a análise quantitativa”. Ela ainda considera que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito a qual não pode ser transcrita em números. Além disso, não exige a utilização de métodos e técnicas estatísticas e existe a coleta de dados direta na qual o pesquisador é o instrumento-chave do processo (SILVA & MENEZES, 2005). Neste sentido, definiu-se a utilização desta abordagem de pesquisa, pois é aquela capaz de analisar os aspectos implícitos no desenvolvimento das práticas de uma organização e a interação entre seus integrantes (TRIVINÓS, 1987). Além disso, a decisão de se utilizar esta abordagem foi devido à possibilidade de explorar e entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social (CRESWELL, 2010). Para o planejamento, e a posterior execução do estudo, utilizaram-se as dimensões propostas por Creswell (2010): estratégia de investigação; papel dos pesquisadores; procedimentos de coleta de dados; procedimentos de registros de dados; análise e

interpretação dos dados; confiabilidade, validade e generalidade; relatório qualitativo.

Com relação à **estratégia de investigação**, utilizou-se o estudo de campo, que para Gil (2008, p. 53), é aquele em que “o pesquisador realiza a maior parte do trabalho pessoalmente, pois é enfatizada a importância de o pesquisador ter tido ele mesmo uma experiência direta com a situação de estudo”. Para isso, utilizou-se o método de amostragem por tipicidade o qual para Marconi e Lakatos (2007), em alguns casos, certas considerações impossibilitam a utilização de uma amostra probabilística. Desta forma, o pesquisador é responsável por buscar de outro modo uma amostra representativa, como por exemplo, buscar um subgrupo que seja *típico*, em relação à população como um todo. A escolha deste método de amostragem foi devido à impossibilidade de uma amostragem probabilística para a análise em questão. Assim, este subgrupo é utilizado como um parâmetro para a população em que as observações obtidas tem suas conclusões generalizadas para o total da população (MARCONI & LAKATOS, 2007), ou seja, através das informações disponíveis objetiva-se considerar a amostra como representativa de toda a população. Além disso, o método de amostragem por tipicidade reduz o custo de preparação da amostra e do trabalho de campo, mas as generalizações são arriscadas e por isso, é necessário um considerável conhecimento da população e do subgrupo selecionado (MARCONI & LAKATOS, 2007). Desta forma, considera-se a experiência do pesquisador na área Ensino a Distância importante para minimizar os possíveis erros ao longo do projeto. Tendo em vista a utilização desta amostragem não probabilística, a qual confia no julgamento pessoal do pesquisador, e não na chance de selecionar os elementos amostrais (MALHOTRA, 2001), as informações foram levantadas principalmente com base em:

- Conveniência: o pesquisador contou com o apoio de seu antigo emprego relacionado a cursos a distância, o qual disponibilizou todos os documentos solicitados e acesso irrestrito as bases de dados, além da disponibilidade de informações para o desenvolvimento do projeto;
- Importância do projeto dentro do contexto organizacional público: por fim, a escolha deste objeto de pesquisa se deu, pois há a necessidade da aplicação de novas tecnologias dentro das organizações, novas e melhores formas de prestação de serviços públicos, além de novos processos de gestão (EDVINSSON *et al.* 2004)

Em relação aos **procedimentos de coleta de dados** foi utilizada a pesquisa documental através

dos documentos acessados no antigo e atual emprego do pesquisador, os quais ofereceram grande suporte para as informações deste trabalho. Além disso, foi utilizada também a observação participante em que o pesquisador contribuiu com a sua experiência prática em Educação a Distância para a construção deste projeto.

Para **registro dos dados**, os documentos foram coletados de forma física e digital, conforme a disponibilidade. Já em relação às observações do pesquisador, estas foram documentadas diretamente no projeto de acordo com a necessidade.

A **análise e interpretação dos dados** foram realizadas sobre os dados obtidos através de observação participante a partir da vivência do pesquisador com projetos de Ensino a Distância e dos documentos acessados pelo pesquisador nas fontes já supracitadas para a construção deste projeto. Neste sentido, os dados foram tratados e analisados em sua totalidade a partir da análise de conteúdo, que corresponde a “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 2002, p. 38).

Em relação ao **papel dos pesquisadores**, além da condução da pesquisa, o pesquisador participou ativamente da coleta e da análise dos dados. Coube a anotação de observações e aspectos importantes das experiências vividas do pesquisador em relação ao tema, pois conforme mencionado, o pesquisador foi colaborador em projetos de Educação a Distância podendo, assim, contribuir ao estudo com dados de observação participante.

Já em relação à **confiabilidade, validade e generalidade** procurou-se utilizar estratégias adequadas ao contexto do estudo realizado. Para garantir a confiabilidade utilizaram-se as recomendações de Yin (2010), sendo que todos os procedimentos realizados ao longo da pesquisa foram registrados em documentos a parte, inclusive stando as considerações do pesquisador responsável pela coleta dos dados e aqueles que contribuíram com dados oriundo de observação participante. Com relação à validade, utilizou-se uma estratégia proposta por Creswell (2010): triangulação. Para isto, procurou-se associar às análises, os dados coletados por meio da observação participante, bem como dados oriundos de documentos. Já com relação à generalização, considera-se de acordo com Yin (2010), que o presente estudo de campo não possibilita a generalização dos resultados, apenas pode fornecer uma contribuição empírica ao estudo do tema, e que essa pode ser complementada por outros estudos relacionados.

Finalmente, com relação ao **relatório** procurou-se evidenciar a partir da realidade estudada

os preceitos encontrados na literatura e abordados na fundamentação teórica apresentada. Com relação à estruturação, os dados do projeto são apresentados na seção a seguir de forma descritiva.

4 PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DO NICSE

O Plano de Gerenciamento do Projeto de Implantação do Núcleo Integrado de Capacitação a Distância para os Servidores Estaduais (NICSE) é composto por sua apresentação, pela declaração do escopo do projeto e do produto, pela estrutura analítica do projeto (EAP), pelo cronograma de atividades e seu orçamento, e pelo gerenciamento das comunicações, dos riscos e das aquisições do projeto. Este plano está descrito nas próximas seções deste trabalho.

4.1 Apresentação do NICSE

O NICSE é um projeto piloto para criação de um Núcleo de Capacitação à Distância dos Servidores Técnico Administrativos do Estado de Santa Catarina. Sua criação visa unificar os processos de capacitação dos servidores estaduais em um único local, com uma metodologia única, o que será capaz de reduzir os custos do Estado com programas de capacitação dos servidores. Com esta redução de custos, o Estado será capaz de fazer outros investimentos trazendo benefícios à sociedade além daqueles trazidos pela capacitação oferecida pelo NICSE tendo em vista que esta também tem como objetivo a melhoria da prestação dos serviços públicos.

4.2 Gerenciamento do Escopo e do Produto do Projeto

Tendo em vista que o termo de abertura seria feito concomitantemente ou muito próximo a declaração do escopo, decidiu-se não apresentar o termo de abertura dada a pouca relevância para o projeto em questão. Desta forma, será contemplada somente a declaração de escopo do projeto, pois este é um documento que possui informações mais detalhadas acerca do projeto. Para corroborar com a decisão, o PMI (2004, p. 98) afirma que “se o mesmo [termo de abertura] não for utilizado pela organização executora, então informações similares precisam ser adquiridas ou desenvolvidas e usadas como base para a declaração detalhada do escopo do projeto”. “O documento do escopo é consultado ao tomar todas as decisões do projeto. Ele deve, portanto, descrever claramente os limites do projeto, facilitando para o gerente e para os membros da equipe identificar todas as tarefas que devem ser

completadas” (KANABAR & WARBURTON, 2012, p. 40). Neste sentido, um dos aspectos essenciais de um projeto é a definição de seus objetivos (geral e específicos). Assim, os objetivos do projeto em questão são:

Objetivo Geral: Criar do Núcleo Integrado de Capacitação a Distância para Servidores Estaduais oferecendo o curso piloto de Redação Oficial.

Objetivos Específicos:

- Negociar a parceria e fechamento do contrato com o Governo do Estado de Santa Catarina para obtenção de recursos;
- Encontrar estrutura física adequada para instalação de coordenação administrativa e para acomodação dos tutores que irão trabalhar no acompanhamento dos servidores ao longo do curso;
- Comprar equipamentos, materiais de consumo e de expediente para desenvolvimento do projeto;
- Contratar os professores que irão produzir o conteúdo textual e vídeo aulas;
- Contratar revisor de texto, designer educacional e designer gráfico para elaboração do livro texto virtual que será disponibilizado aos participantes do curso; e programador e técnico em informática para dar suporte ao curso;
- Divulgar o projeto;
- Contratar equipe de tutores de acordo com o número de participantes, sendo um tutor para cada vinte e cinco participantes ativos.
- Iniciar o curso piloto de Redação Oficial.
- Confeccionar os certificados dos participantes aprovados.

Outro aspecto importante na declaração do escopo é a descrição do escopo do produto, o qual “elabora progressivamente as características do produto, serviço ou resultado descritos no termo de abertura do projeto e na documentação dos requisitos” (PMI, 2004, p. 99). Desta forma, o produto deste projeto é um curso piloto de capacitação à distância em Redação Oficial, com carga horária de quarenta e cinco horas aula para capacitar os servidores estaduais a usar os princípios da Redação Oficial, ao mesmo tempo em que contribuam para que o serviço público consolide uma cultura administrativa de profissionalização dos servidores públicos, com a consequente melhoria dos serviços prestados à sociedade. O curso será oferecido por uma equipe qualificada para desenvolver o projeto, com material didático de alto nível com conteúdos atuais e pertinentes para as atividades cotidianas dos servidores interessados.

Além disso, o material didático será disponibilizado na plataforma virtual livre Moodle em formato de livro texto virtual e vídeo aulas. Em relação às aulas, o projeto deverá ter processos de *feedback* rápidos e contínuos para diminuir a possível impessoalidade causada pela modalidade de ensino.

Após a descrição do produto, deve-se descrever os requisitos do projeto, os quais “incluem as necessidades quantificadas e documentadas, e as expectativas do patrocinador, cliente e outras partes interessadas” (PMI, 2004, p. 92). Assim, os requisitos do projeto são:

- Registro dos *stakeholders* para verificar quais áreas exigem a execução de cursos de capacitação em curto prazo (Registro feito

através de entrevistas, questionários e pesquisas).

- Verificar a qualificação do corpo docente que fará parte do projeto de forma que este atenda as necessidades, principalmente com experiências profissionais e práticas do assunto que será abordado.
- Assegurar que o fluxo financeiro do projeto esteja de acordo com a legislação vigente.
- Disponibilizar a prestação de contas mensal através dos canais de comunicação do projeto.
- Garantir que o fluxo de produção de material didático seja realizado conforme o fluxograma da Figura 2.

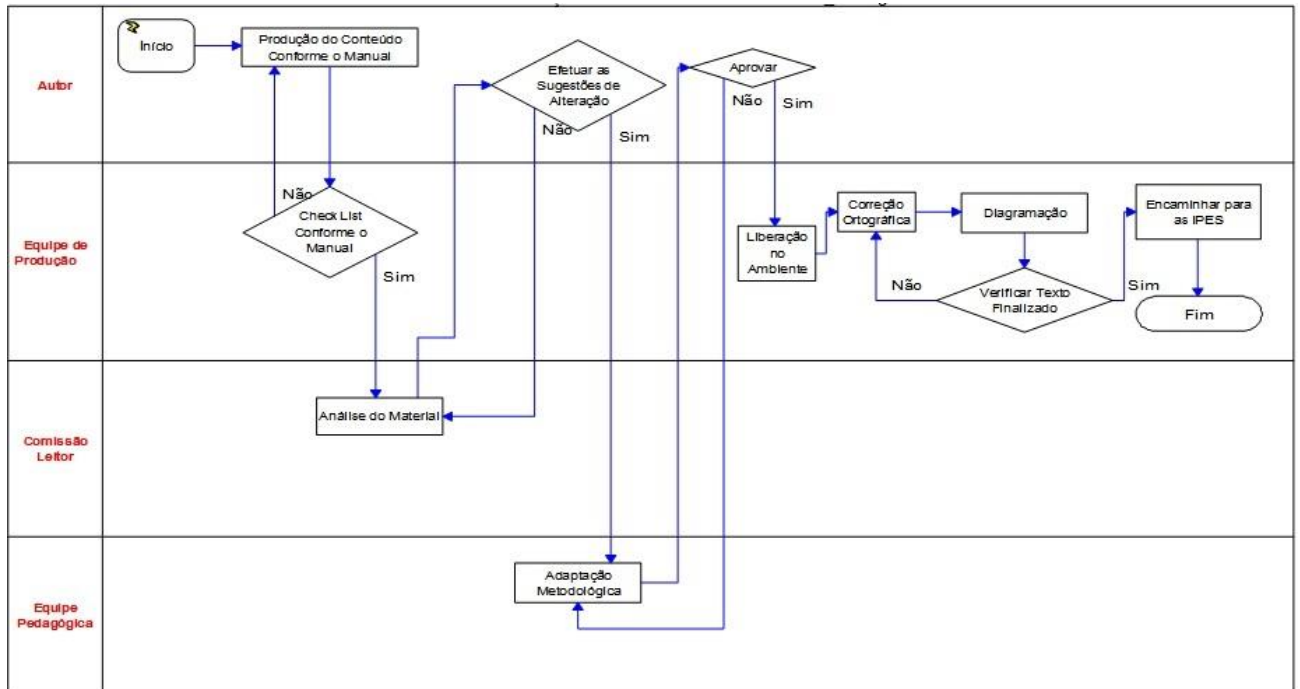


Figura 2 - Processo de Produção de Material Didático

Fonte: os autores (2013).

Cada projeto deve possuir seus limites para que os *stakeholders* saibam de forma clara o que constitui ou não o projeto. Isto “ajuda no gerenciamento das expectativas das partes interessadas” (PMI, 2004, p. 100). Neste sentido, será excluído deste projeto o envio de material didático em formato de livro texto físico e CD-ROM para diminuir os custos totais do projeto e contribuir para a sustentabilidade ambiental. Outro aspecto limite a ser destacado é que este projeto se trata de um curso piloto, porém a mesma metodologia e estrutura poderá ser utilizada para quaisquer outros

cursos dentro da modalidade à distância após a criação do NICSE.

Em relação às entregas do projeto, estas são “um produto, um resultado ou uma capacidade tangível do projeto e, geralmente, está sujeita a aprovação do cliente” (KANABAR & WARBURTON, 2012). Diante deste contexto, as entregas do projeto são o próprio curso de capacitação à distância em Redação Oficial e a entrega final de um relatório composto de todas as informações quantitativas e qualitativas relacionadas ao curso. Entretanto, será entregue uma planilha de acompanhamento do curso com informações

parciais para que os *stakeholders* tenham conhecimento da situação do projeto tendo em vista que as entregas relativas aos objetivos específicos do projeto são: contrato firmado entre Gerente do projeto e Governo do Estado de Santa Catarina; estrutura física para coordenação administrativa e para tutores; computadores, mobília e câmeras para gravação de vídeo aulas; conteúdo sobre Redação Oficial; vídeo aulas gravadas; livro texto virtual revisado, diagramado e ilustrado em formato .PDF; e Inicialmente 20 tutores (previsão para 500 participantes). Além disso, é importante destacar que existem critérios para aceitação do produto, os quais definem “o processo e os critérios de aceitação de produtos, serviços ou resultados concluídos” (PMI, 2004, p. 100). Desta forma, o critério de aceitação do produto é o relatório final que deverá descrever os dados quantitativos e qualitativos dos cursos, sendo que o nível de aproveitamento no curso deverá ser igual ou superior a 70% para que o projeto tenha sucesso e seja aceito pelos *stakeholders*.

O projeto possui suas premissas, ou seja, “os fatores considerados verdadeiros [que] devem ser claramente expressos e monitorados ao longo do projeto. Com frequência envolvem algum risco” (KANABAR & WARBURTON, 2012, p. 42). Neste sentido, as premissas são obter a aprovação do projeto em até quarenta e cinco dias após sua apresentação para o Governo do Estado de Santa Catarina, prestar contas mensais de forma transparente, entregar planilhas intermediárias de acompanhamento do curso em vinte e cinco dias após o seu início, entrega do relatório final de cada curso em até cinco dias úteis após seu término tendo em vista que o curso terá carga horária de quarenta e cinco horas aula, e ter o maior número possível de STA’s interessados em realizar o curso. Além das premissas, o projeto também tem suas restrições, em que “uma restrição é um fator que limita as opções para o projeto. [...] Pode incluir também cláusulas contratuais, limitações de orçamento e prazo, bem como disposições jurídicas, contábeis e de recursos humanos” (KANABAR & WARBURTON, 2012, p. 43). Diante disto, as maiores restrições que podem interferir no projeto são restrições de recursos humanos, restrições orçamentárias, restrições de tempo, e de recursos tecnológicos e multimídia.

No quesito organização do projeto, este está composto inicialmente pelo gerente do projeto e suas partes interessadas são: os profissionais das diversas áreas envolvidas no projeto, os Servidores Técnico Administrativos do Estado de Santa Catarina, o Governo do Estado de Santa Catarina, a sociedade, os professores do ensino superior e os fornecedores. Em relação aos riscos iniciais que podem envolver o projeto, identificou-se a possível indisposição do Governo do Estado de Santa Catarina em apoiar a execução do projeto, a falta de interesse dos

Servidores Técnico Administrativos do Estado de Santa Catarina, falhas no cronograma, aumento dos custos, baixa qualidade do curso, e por fim, êxito na execução do projeto o qual foi identificado com um risco positivo.

Em relação à estrutura analítica do projeto, o PMI (2004) a define como sendo uma

Decomposição hierárquica orientada às entregas do trabalho a ser executado pela equipe para atingir os objetivos do projeto e criar as entregas requisitadas, sendo que cada nível descendente da EAP representa uma definição gradualmente mais detalhada da definição do trabalho do projeto. A EAP organiza e define o escopo total e representa o trabalho especificado na atual declaração do escopo do projeto aprovada.

Neste sentido, A Estrutura Analítica do Projeto é composta por:

1. Criação do NICSE

1.1. FASE 1: Negociar a parceria e fechamento do contrato com o Governo do Estado de Santa Catarina para obtenção de recursos.

1.1.1. ENTREGA 1: Contrato firmado entre Gerente do projeto e Governo do Estado de Santa Catarina.

1.1.1.1. Reunião com o Governo para apresentar o projeto.

1.1.1.2. Apresentar o projeto.

1.1.1.3. Verificação do contrato em termos jurídicos.

1.1.1.4. Fechamento do contrato.

1.2. FASE 2: Encontrar estrutura física adequada para instalação de coordenação administrativa e para acomodação dos tutores que irão trabalhar no acompanhamento dos servidores ao longo do curso.

1.2.1. ENTREGA 2: Estrutura física para coordenação administrativa e para tutores.

1.2.1.1. Verificar disponibilidade de local em órgãos do Governo para instalação do projeto.

1.2.1.2. Reunião com o responsável pelo local para viabilizar a montagem da estrutura física.

1.2.1.3. Fechamento de contrato com o local, caso necessário.

1.3. FASE 3: Compra de equipamentos para desenvolvimento do projeto.

1.3.1. ENTREGA 3: Computadores, mobília e câmeras para gravação de vídeo aulas.

1.3.1.1. Realizar processo licitatório de acordo com a Lei nº 8.666/93 para compra dos equipamentos.

1.4. FASE 4: Contratar os professores que irão produzir o conteúdo textual e vídeo aulas.

1.4.1. ENTREGA 4: Conteúdo sobre Redação Oficial; e vídeo aulas gravadas.

1.4.1.1. Entrar em contato com os professores da área para verificar disponibilidade e interesse.

1.4.1.2. Apresentar o projeto e valores para pagamentos.

1.4.1.3. Fechamento do contrato.

1.4.1.4. Acompanhar o processo de produção de conteúdo.

1.5. FASE 5: Contratar revisor de texto, designer educacional e designer gráfico para elaboração do livro texto virtual que será disponibilizado aos participantes do curso; e programador e técnico em informática para dar suporte ao curso.

1.5.1. ENTREGA 5: Livro texto virtual revisado, diagramado e ilustrado em formato .PDF; e ambiente virtual e banco de dados programados.

1.5.1.1. Entrar em contato com os profissionais da área para verificar disponibilidade e interesse.

1.5.1.2. Apresentar o projeto e valores.

1.5.1.3. Fechamento do contrato.

1.5.1.4. Contratar servidor virtual para gerenciamento dos dados do curso.

1.5.1.5. Acompanhamento das atividades pertinentes à elaboração do livro texto virtual e da programação do ambiente virtual e do banco de dados.

1.6. FASE 6: Divulgar o projeto

1.6.1. ENTREGA 6: Projeto divulgado para os servidores do Estado de Santa Catarina.

1.6.1.1. Criar material de divulgação.

1.6.1.2. Entrar em contato com os órgãos do Estado.

1.6.1.3. Apresentar o projeto.

1.6.1.4. Repassar o material para divulgação nos portais de cada órgão.

1.6.1.5. Enviar divulgação impressa.

1.6.1.6. Receber as inscrições dos participantes.

1.7. FASE 7: Contratar equipe de tutores de acordo com o número de participantes, sendo um tutor para cada vinte e cinco participantes ativos.

1.7.1. ENTREGA 7: Inicialmente 20 tutores (previsão para 500 participantes)

1.7.1.1. Habilitar o portal para as inscrições dos tutores interessados.

1.7.1.2. Receber as inscrições e avaliar os currículos de acordo com critérios previamente estabelecidos.

1.7.1.3. Selecionar os tutores.

1.7.1.4. Apresentar o projeto e plano de trabalho.

1.7.1.5. Fechamento do contrato.

1.8. FASE 8: Iniciar o curso.

1.8.1. ENTREGA 8: O curso de Redação Oficial oferecido aos servidores do Estado de Santa Catarina.

1.8.1.1. Fazer o acompanhamento do curso.

1.8.1.2. Prestação de contas mensal.

1.8.1.3. Entrega de planilha de acompanhamento.

1.8.1.4. Avaliação parcial do projeto.

1.9. FASE 9: Confeccionar os certificados.

1.9.1. ENTREGA 9: Certificados assinados em formato .pdf.

1.9.1.1. Desenvolver o layout do certificado.

1.9.1.2. Assinar o certificado digital.

1.9.1.3. Disponibilizar os certificados no portal.

1.9.1.4. Entregar o relatório final do curso.

Com a declaração do escopo realizada, este projeto requer o gerenciamento de tempo contendo as atividades, recursos e cronograma do projeto os quais serão abordados no capítulo a seguir.

4.3 Gerenciamento de Tempo do Projeto

O PMI (2004) recomenda nesta área do conhecimento que as atividades sejam definidas de maneira específica para que sejam identificadas as ações que ao serem colocadas em práticas irão produzir as entregas do projeto. A partir disto, para o planejamento da criação do NICSE, foram listadas todas as atividades necessárias para concluir o projeto com êxito. Neste sentido, esta lista de atividades, de acordo com o PMI (2004) e Vargas (2009), é uma lista abrangente contendo todas as atividades inerentes ao projeto em questão em nível suficiente de detalhamento para que todos os envolvidos possam entender o que deverá ser feito. Esta lista de atividades deve conter atributos, os quais irão descrever a atividade de forma ampla identificando os diversos componentes ligados a cada atividade. Além disso, também foram estimadas as durações de cada atividade. Para realizar estas estimativas foram utilizadas informações das atividades contidas no escopo do projeto, tipos de recursos que serão utilizados e suas quantidades estimadas, além do calendário de recursos (PMI, 2004). Após esta lista de atividades, listou-se a estimativa de recursos que serão utilizados na implantação do NICSE.

O Gerenciamento de Tempo ainda requer o desenvolvimento de um cronograma do projeto. Neste cronograma deste projeto de criação do NICSE estima-se que o início de suas atividades seja em 01/01/2014 e através do caminho crítico sua maior duração deverá ser de 226 dias. Então, após a definição do cronograma, foi necessário realizar as estimativas de custos do projeto, ou seja, seu orçamento o qual será abordado no capítulo a seguir.

4.4 Gerenciamento de Custos do Projeto

Segundo Vargas (2009, p. 33), “o gerenciamento de custos tem como objetivo garantir que o capital disponível será suficiente para obter todos os recursos para se realizarem os trabalhos do projeto”. A partir deste contexto, construiu-se o orçamento identificando os custos de cada fase do projeto, como pode ser visualizado na Figura 3:

RESUMO DO ORÇAMENTO	
FASE	Total Fase
Fase 1	R\$ 2.650,00
Fase 2	R\$ 27.400,00
Fase 3	R\$ 109.190,54
Fase 4	R\$ 3.500,00
Fase 5	R\$ 13.716,00
Fase 6	R\$ 22.500,00
Fase 7	R\$ 36.800,00
Fase 8	R\$ 2.400,00
Fase 9	R\$ 1.000,00
Reservas de Contingência	R\$ 13.000,00
Total do Projeto	R\$ 232.156,54

Figura 3 - Orçamento Resumido do Projeto
Fonte: os autores (2013).

Por fim, de acordo com as necessidades deste projeto, construiu-se um plano para gerenciamento das comunicações do projeto que será tratado na próxima seção.

4.5 Gerenciamento das Comunicações do Projeto

Nesta etapa do plano de gerenciamento de projetos, Kanabar e Warburton (2012, p. 118) afirmam que “a meta primária das comunicações em projetos é compartilhar informações com todas as partes interessadas: membros da equipe, patrocinadores, fornecedores e outras partes afetadas pelo projeto”. Diante deste contexto, inicialmente realizou-se o registro das partes interessadas. Neste sentido, os *stakeholders* identificados para o projeto de criação do NICSE são: o gerente do projeto, os profissionais das diversas áreas envolvidas, os servidores do Estado de SC, o Governo do Estado de SC, os fornecedores, os professores do ensino superior e a própria sociedade.

Tendo em vista que a maior parte dos projetos possui diversos *stakeholders* e que o tempo dos gerentes de projetos é restrito, há a necessidade de utilizá-lo com eficiência. Desta forma, os *stakeholders* devem ser classificados de acordo com os seus interesses, suas influências e seu envolvimento no projeto para permitir que o gerente do projeto tenha foco naqueles relacionamentos mais importantes para garantir o sucesso do projeto (PMI, 2004). Neste contexto, elaborou-se uma matriz de prioridades dos *stakeholders* do projeto em questão utilizando os seguintes índices: Muito menos importante (0,1), Menos importante (0,2), Igualmente importante (1), Mais importante (5), Muito mais importante (10). Para a definição do ranking de classificação, somou-se os índices de cada linha como pode ser visualizado na Figura 4:

Partes Interessadas								Total da Linha	Ranking de Classificação
	Gerente do Projeto	Profissionais das diversas áreas envolvidas	Servidores do Estado de SC	Governo do Estado de SC	Sociedade	Fornecedores	Professores do Ensino Superior		
Gerente do Projeto		10	0,1	0,2	0,2	5	5	20,5	4º
Profissionais das diversas áreas envolvidas	0,1		0,1	1	1	5	1	8,2	5º
Servidores do Estado de SC	10	10		5	5	10	5	45	1º
Governo do Estado de SC	5	5	0,2		1	5	5	21,2	3º
Sociedade	5	1	0,2	1		10	5	22,2	2º
Fornecedores	0,2	0,2	0,1	0,2	0,1		0,2	0,8	7º
Professores do Ensino Superior	0,2	1	0,2	0,2	0,2	5		6,8	6º

Figura 4 - Matriz de Prioridade dos *Stakeholders*
Fonte: Adaptado de Vargas (2009, p. 90).

Após o registro dos *stakeholders*, torna-se necessário realizar o planejamento das comunicações a serem realizadas no projeto, o qual contém informações como: os veículos de comunicação utilizados, o público alvo das comunicações, o conteúdo de cada uma, suas frequências e formas, bem como os responsáveis por cada uma destas comunicações. A seguir serão tratados os riscos envolvidos neste projeto de criação do NICSE.

4.6 Gerenciamento dos Riscos do Projeto

Segundo Vargas (2009, p. 43), o “gerenciamento de riscos possibilita a chance de melhor compreender a natureza do projeto, envolvendo os membros do time de modo a identificar potenciais forças e riscos do projeto e responder a eles, geralmente associados a tempo, qualidade e custos”, ou seja, ele “descreve como o gerenciamento dos riscos será estruturado e executado no projeto (PMI, 2004, p. 239)”. Assim, “planejar o gerenciamento dos riscos é o processo de definição de como conduzir as atividades de gerenciamento dos riscos de um projeto” (PMI, 2004, p. 227; VARGAS, 2009, p. 44). Este processo inicia-se pela identificação dos riscos que corresponde ao “processo de determinação dos riscos que podem afetar o projeto e de documentação de suas características (PMI, 2004, p. 231; VARGAS, 2009, p. 45)”. Desta forma, o planejamento dos riscos envolvidos neste projeto contém a identificação dos riscos com as suas respectivas probabilidades de ocorrência, seus níveis de impacto e a gravidade de cada um destes riscos para o projeto. Além disso, este planejamento dos riscos possui o plano de contingência (Plano A e Plano B), que trata das respostas aos riscos, ou seja, trata “do processo de desenvolvimento de opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto” (PMI, 2004, p. 248). Por fim, este planejamento dos riscos aborda o motivo (gatilho) que levará a passagem do Plano A para o Plano B, os responsáveis pelo gerenciamento dos riscos e o orçamento caso certos riscos ocorram, o que forma a reserva de contingência deste projeto. Finalmente, a próxima seção abordará a última área do conhecimento trabalhada pelo PMI (2004).

4.7 Gerenciamento das Aquisições do Projeto

Esta última área de conhecimento na qual o PMI (2004) aborda, ou seja, o gerenciamento das aquisições, “tem como objetivo dar garantia ao projeto de que todo elemento externo participante do projeto irá garantir o fornecimento de seu produto, ou serviço, para o projeto” (VARGAS, 2009, p. 47). Ainda segundo Vargas (2009, p. 20), esta é a “área

que engloba os processos requeridos para adquirir bens e serviços de fora da organização promotora. Também conhecido como gerenciamento de suprimentos ou contratos”. Desta forma, este plano contém o objeto de cada contrato, bem como as datas estimadas de início e término de cada um, seus respectivos valores e responsáveis.

Tendo em vista que para as aquisições de materiais permanentes e de consumo deste projeto serão realizadas através de licitações pautadas na Lei nº 8.666/93, deverão ser utilizados alguns documentos de aquisição, os quais são utilizados para solicitar as propostas dos fornecedores (PMI, 2004). Neste sentido, “termos como licitação, oferta ou cotação são usados geralmente quando a decisão de escolha do fornecedor será baseada no preço (como na compra de itens comerciais ou padronizados)” (PMI, 2004, p. 268) sendo o caso deste projeto. O PMI (2004) ainda destaca que existem diversas terminologias específicas para aquisição podendo variar conforme o setor ou local em que será feita a aquisição. É importante destacar que “com contratos governamentais, o conteúdo e a estrutura dos documentos de aquisição podem ser definidos integral ou parcialmente por regulamentação” (PMI, 2004, p. 268). Por este motivo, optou-se por não anexar modelos de contratos, pois os contratos serão utilizados baseados na legislação e disponíveis pelo Governo do Estado de Santa Catarina. Entretanto, para atender as necessidades do projeto que necessita de qualidade dos produtos e serviços a serem contratados, alguns componentes deverão estar inclusos no contrato como: Declaração do trabalho ou entregas, linha de base do cronograma, relatórios de desempenho, período de desempenho, papéis e responsabilidades, local de desempenho do fornecedor, definição de preços, termos de pagamento, local de entrega, critérios de inspeção e aceitação, garantia, suporte ao produto, limitação de responsabilidade, remuneração e retenções, penalidades, incentivos, seguros e seguros-desempenho, tratamento de solicitações de mudanças, e mecanismos de rescisão e de resolução alternativa de disputas (PMI, 2004).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo relatar o desenvolvimento de um plano de projeto para criação do Núcleo Integrado de Capacitação para os Servidores Estaduais, pois nos dias atuais a sociedade necessita de serviços públicos com mais qualidade. O cenário atual das organizações apresenta uma necessidade de aprendizagem contínua para suprir as expectativas dos usuários quanto à qualidade dos serviços prestados. Neste sentido, existe um processo de mudança de

comportamento das pessoas e das organizações na busca de capacitação para aumentarem suas vantagens competitivas perante o mercado através da atualização contínua dos conhecimentos acerca do dia a dia de trabalho e através das novas tecnologias em que o conhecimento obsoleto é substituído por novos.

Além disso, as organizações estão sob crescente pressão competitiva para melhorar a eficiência e reduzir custos, sendo a inovação o processo pelo qual elas alcançam essas melhorias (FLYNN *et al.*, 2003). Desta forma, constantes demandas e mudanças do ambiente exigem uma constante adaptação das organizações por meio da inovação, que pode ser realizada em relação a produtos, serviços, operações, processos e pessoas (BAREGHEH *et al.*, 2009).

A partir do contexto apresentado, este projeto pode contribuir de forma inovadora para o desenvolvimento do Estado de Santa Catarina, da sociedade e dos servidores, que são o público alvo do projeto, através da inovação em processos e serviços, pois integrando as capacitações dos órgãos do Estado, este poderá reduzir seus custos incorridos para este fim podendo gerar investimentos em outras áreas que necessitam de investimentos massivos. Com isto, este plano de gerenciamento, após sua efetivação, também tem o objetivo de despertar o interesse dos *stakeholders* envolvidos em dar continuidade a este trabalho visando capacitar cada vez mais os servidores, além de estimulá-los no processo de geração de novas ideias fomentando a inovação de forma que os conhecimentos adquiridos sejam transferidos para as suas práticas diárias, satisfazendo as necessidades da sociedade.

5.1 Proposta de Estudos Futuros

Visando a continuidade dos estudos acerca de projetos de inovação, propõe-se um estudo sobre a gestão de ideias a partir das capacitações oferecidas pelo Estado de forma a identificar como estas ideias geradas contribuem para a inovação em termos de qualidade na prestação dos serviços prestados a sociedade. A gestão de ideias é considerada por alguns autores como o núcleo da gestão da inovação (BOTHOS *et al.*, 2012). Desta forma, é importante salientar que a maneira pela qual uma organização garante a sua sustentabilidade pela inovação está ligada a sua capacidade de gerar e desenvolver ideias (FLYNN *et al.*, 2003). Nesse sentido, a criação de novas ideias é fundamental para as organizações, já que elas podem constituir o ponto de partida dos esforços de inovação, juntamente com oportunidades identificadas (BJÖRK *et al.*, 2010; VANDENBOSCH *et al.*, 2006).

REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (2002). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2002.
- Baregheh, A.; Rowley, J.; Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323-1339.
- Björk, J.; Boccardelli, P.; Magnusson, M. G. (2010). Ideation capabilities for continuous innovation. *Creativity & Innovation Management*, 19(4), 385-396.
- Bossidy, L.; Charan, R. (2005). *Execução: a disciplina para atingir resultados*. Tradução: Elaine Pepe. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Bothos, E.; Apostolou, D.; Mentzas, G. (2009). Collective intelligence for idea management with internet-based information aggregation markets. *Internet Research*, 19(1), 26-41.
- Carvalho, C. J. (2010). *Elaboração e Administração de Projetos*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Dalmau, M. B. L. (2012). *Introdução à educação a distância*. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC.
- Di Pietro, M. S. Z. (2004). *Direito Administrativo*. São Paulo: Atlas, 2004.
- Edvinsson, L.; Dvir, R.; Roth, N.; Pasher, E. (2004). Innovations: the new unit of analysis in the knowledge era. *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 40-58.
- Fiol, C.; Lyles, M. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Fitzsimmons, J. A.; Fitzsimmons, M. J. (2000). *Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação*. Porto Alegre: Bookman.
- Flynn, M.; Dooley, L.; O'sullivan, D.; Cormican, K. (2003). Idea management for organisational innovation. *International Journal of Innovation Management*, 7(4), 417-442.

- Gido, J.; Clements, J. P. (2007). *Gestão de Projetos*. Tradução: Vertice Translate; Revisão técnica: Silvio Burrattino Melhado. São Paulo: Thomson Learning.
- Gil, Antônio Carlos. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Heldman, K. (2009). *Gerência de Projetos*. 5.ed. Tradução: Edson Furmankiewicz. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kanabar, V.; Warburton, R. D. (2012). *Gestão de Projetos*. Tradução: Cecília Bartalotti. São Paulo: Saraiva.
- Marconi, M. A.; Lakatos, E. M. (2007). *Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. 6. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas.
- Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Maximiniano, A. C. A. (2009). *Administração de Projetos: como transformar ideias em resultados*. 3.ed. 3.reimpr. São Paulo: Atlas.
- Mcdaniel, C. D.; Gates, R. (2005). *Fundamentos de pesquisa de marketing*. Tradução Dalton Conde de Alencar; Revisão técnica Mônica Zaidan Rossi. 2 ed. Rio de Janeiro: LTC.
- Melo, P. A.; Schlickmann, R. (2010). *Qualidade na Prestação do Serviço Público*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC.
- Mendes, J. R. B.; Valle, A. B.; Fabra, M. (2009). *Gerenciamento de Projetos*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Menezes, L. C. M. (2008). *Gestão de Projetos*. 2.ed. 7.reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.
- PMI – Project Management Institute (Editor). (2004). *Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos – Guia PMBOK*, Pensylvania.
- PMI – Project Management Institute. Certification. Disponível em: <<http://www.pmi.org/Certification/What-are-PMI-Certifications.aspx>>. Acesso em: 27 dezembro 2012.
- Prado, D. S. (2004). *Planejamento e Controle de Projetos*. Nova Lima (MG): INDG Tecnologia e Serviços Ltda.
- Prahalad, C. K.; Hamel, G. (2005). *Competindo Pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Tradução: Outras Palavras. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Silva, E. L.; Menezes, E. M. Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação. 4. ed. rev. atual. – Florianópolis: UFSC, 2005.
- Srithika, T. M.; Bhattacharyya, S. (2009). Facilitating organizational unlearning using appreciative inquiry as an intervention. *Vikalpa*, 34(4), 67-77.
- Vandenbosch, B.; Saatcioglu, A.; Fay, S. (2006). Idea management: a systemic view. *Journal of Management Studies*, 43(2), 259-288.
- Vargas, R. V. (2009). *Manual Prático do Plano de Projeto: utilizando o PMBOK Guide*. 4.ed. Rio de Janeiro: Brasport.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookmann.