

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA

TIAGO BARRETO EL URI

**APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROJETOS SCRUM EM UMA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO MUNICÍPIO DE BAGÉ**

Bagé

2023

TIAGO BARRETO EL URI

**APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROJETOS SCRUM EM UMA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO MUNICÍPIO DE BAGÉ**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientadora: Prof^a Dr^a. Evelise Pereira
Ferreira

Coorientadora: Prof^a Dr^a. Carla Beatriz da
Luz Peralta

Bagé

2023

Ficha catalográfica elaborada automaticamente com os dados fornecidos
pelo(a) autor(a) através do Módulo de Biblioteca do
Sistema GURI (Gestão Unificada de Recursos Institucionais) .

E76a El Uri, Tiago Barreto
Aplicação da metodologia de gestão de projetos Scrum em uma
escola de administração pública no município de Bagé / Tiago
Barreto El Uri.
87 p.

Trabalho de Conclusão de Curso(Graduação)-- Universidade
Federal do Pampa, ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2023.
"Orientação: Evelise Pereira Ferreira".

1. Scrum. 2. Gestão de projetos. 3. Escolas de governo. I.
Título.

TIAGO BARRETO EL URI

APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROJETOS SCRUM EM UMA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO MUNICÍPIO DE BAGÉ

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: 04 de fevereiro de 2023

Banca examinadora:

Prof^ª. Dr^ª. Evelise Pereira Ferreira
Orientadora
UNIPAMPA

Prof. Dr. Claudio Sonaglio Albano
UNIPAMPA

Prof. Dr. Ivonir Petrarca dos Santos
UNIPAMPA



Assinado eletronicamente por **EVELISE PEREIRA FERREIRA, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 04/02/2023, às 12:18, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



Assinado eletronicamente por **IVONIR PETRARCA DOS SANTOS, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 06/02/2023, às 10:02, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



Assinado eletronicamente por **CLAUDIO SONAGLIO ALBANO, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 06/02/2023, às 18:48, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.unipampa.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1035418** e o código CRC **6D9A8E11**.

AGRADECIMENTO

Agradeço à minha pequena e amada filha, por fazer-me um ser humano melhor a cada dia;

Agradeço à minha família por todo suporte fornecido ao longo destes anos, em especial a minha companheira Eliza, por sua dedicação, companheirismo e entusiasmo em ajudar nesta árdua tarefa;

Agradeço a toda equipe da Escola Municipal de Administração Pública - EMAP Bagé, em especial, à pessoa da Diretora Adriana Brito, por acreditar em meu potencial e por permitir que este trabalho fosse realizado; e

Agradeço às professoras Evelise e Carla por aceitarem o desafio de auxiliarme neste trabalho, e pela dedicação e ensinamentos repassados ao longo dessa jornada.

RESUMO

Capacitação e treinamento são fatores cruciais para o desenvolvimento de qualquer organização, seja ela pública ou privada. Neste contexto, as Escolas de Governo surgem como alternativas para a capacitação dos agentes públicos, de forma a viabilizar a entrega de um serviço público de qualidade para os cidadãos. A gestão de projetos, por sua vez, é o resultado de um planejamento que busca atender aos objetivos organizacionais traçados, seguindo procedimentos eficazes que tendem a agregar valor aos processos como um todo. Dentre as metodologias de gestão de projetos, destacam-se as chamadas metodologias ágeis, sedimentadas em princípios básicos, como flexibilidade, adaptabilidade e fragmentariedade. Entre as metodologias ágeis de maior aplicabilidade, está o *Scrum*, metodologia caracterizada por integrar equipes enxutas, que buscam melhorar a produtividade e comunicação por meio de ciclos curtos de trabalho denominados *sprints*. Nesta conjuntura, o presente trabalho teve como objetivo aplicar a metodologia de gestão de projetos *Scrum* em uma escola de governo criada no município de Bagé, no Rio Grande do Sul. Por meio deste estudo pode-se construir um cronograma semestral de eventos para a Escola Municipal de Administração Pública, otimizando o processo de contratação das empresas encarregadas desses eventos e fomentando no servidor público o senso de pertencimento, tornando-o cada vez mais, parte integrante e fundamental do andamento da escola. Por fim, o estudo analisou os impactos que a criação de uma escola de administração pública trouxe para a gestão municipal bageense, traçando comparativos entre diferentes períodos de tempo, além de fornecer a percepção do educando acerca da escola e de seus propósitos.

Palavras-Chave: *Scrum*. Gestão de projetos. Escolas de governo. EMAP Bagé.

ABSTRACT

Capacity building and Training are crucial factors for the development of any organization, whether public or private. In this context, Schools of Government emerge as alternatives for the training of public agents, in order to enable the delivery of a quality public service to citizens. Project Management is the result of a planning that seeks to meet the organizational goals, following effective procedures that tend to add value to the processes. Among the project management methodologies, agile project management stands out, based on basic principles such as flexibility, adaptability and fragmentation of deliveries into smaller work cycles. In this context, Scrum methodology gets emphasis for being characterized for lean teams, that seeking to improve productivity and communication through short cycles of work called sprints. The present work aims to apply the Scrum project management methodology in a government school developed in Bagé, Rio Grande do Sul. Through this study it was able to build a semester schedule of events for the Municipal School of Public Administration - EMAP Bagé, optimizing the process of hiring the companies in charge of these events, as well to analyze the impacts the creation of a school of public administration into municipal public management.

Keywords: Scrum. Project Management. Government schools. EMAP Bagé.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tipos de metodologias ágeis.....	27
Figura 2 - Valores do <i>Scrum</i>	29
Figura 3 - Etapas do framework <i>Scrum</i>	31
Figura 4 - Caracterização da pesquisa.....	38
Figura 5 - Fotografia da Reunião Introdutória sobre a Metodologia <i>Scrum</i>	40
Figura 6 - Fotografia do <i>Backlog</i> do Produto.....	42
Figura 7 - Divisão de <i>Sprints</i>	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características das metodologias.....	25
Quadro 2 - Papéis do <i>Scrum</i> e as principais atribuições.....	32
Quadro 3 - Procedimentos metodológicos do presente estudo.....	38
Quadro 4 - Demandas específicas por grupo de atuação.....	51
Quadro 5 - Temas de maior interesse em comum entre os participantes.....	62

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Nível de escolaridade do educando EMAP.....	59
Gráfico 2 – Número de anos no serviço público municipal.....	60
Gráfico 3 – Quantitativo de cursos financiados pelo município.....	61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Cursos com maior percentual de interesse por parte das secretarias.....	47
Tabela 2 - Número de cursos no semestre por grupo.....	52
Tabela 3 - Respostas ao Questionário I.....	61
Tabela 4 - Respostas ao Questionário II.....	63
Tabela 5 - Investimento em capacitações e treinamentos de 2017 a 2021.....	65
Tabela 6 - Comparação de custos.....	66

LISTA DE ABREVIATURAS

nº – número

p. – página

f. – folha

cap. – capítulo

v. – volume

ed. - edição

LISTA DE SIGLAS

DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público

DSD – *Dynamic Systems Development*

EMAP – Escola Municipal de Administração Pública

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

PDRAE – Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado

PMBOK – *Project Management Body of Knowledge*

PO – *Product Owner*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1.1	Contextualização do tema.....	16
1.2	Objetivos	18
1.2.1	Objetivo Geral	19
1.2.2	Objetivos Específicos	19
1.3	Justificativa	19
1.4	Delimitação da pesquisa.....	21
1.5	Estrutura do trabalho	21
2	REVISÃO DE LITERATURA	23
2.1	Escolas de Governo	23
2.2	Gestão de Projetos	25
2.2.1	Gestão de Projetos no Setor Público.....	26
2.2.2	Metodologias Ágeis.....	29
2.3	Capacitação e Treinamento	36
2.3.1	Capacitação e Treinamento no Setor Público	37
3	METODOLOGIA	38
3.1	Objeto do Estudo.....	38
3.2	Caracterização da Pesquisa	39
3.3	Procedimentos Metodológicos.....	41
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	48
4.1	Etapa 1	48
4.1.1	<i>Sprint 1</i>	48
4.1.2	<i>Sprint 2:</i>	52
4.1.3	<i>Sprint 3:</i>	57
4.2	Etapa 2: Análise dos impactos na gestão pública municipal a partir da criação da escola	60
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
	REFERÊNCIAS	72
	APÊNDICE A - Questionário I	77
	APÊNDICE B - Questionário II	78
	APÊNDICE C - Pesquisa de demandas	79
	APÊNDICE D - Cargos de nível superior	82
	APÊNDICE E - Cronograma de atividades 1º semestre/2023 – EMAP	84

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo é apresentada uma contextualização sobre a temática estudada, os objetivos, a justificativa, a delimitação do tema e a estrutura do trabalho.

1.1.1 Contextualização do tema

Impulsionado pelos avanços tecnológicos e pela globalização, o mercado tem se tornado cada vez mais exigente, e a busca por formas novas de gestão, capazes de atender às necessidades da população, transformou-se em procedimento obrigatório para as empresas (RODRIGUES, 2019). Ainda conforme a autora, uma das mudanças que proporcionam maior performance é a relacionada à gestão de pessoas. Segundo De Paula e Nogueira (2016) a atual gestão de pessoas vincula-se à atuação da organização, buscando agregar valor ao negócio, seja ele público ou privado.

Diferentemente do ramo privado, onde a qualificação dos processos pode acarretar a sobrevivência ou não da empresa, no setor público, a capacitação dos atores envolvidos no serviço é necessária para fornecer um melhor serviço público, e à vista disso, atingir a nova visão da Administração Pública desburocratizada (DE CARVALHO JUNIOR, 2017). Conforme Dias (2016), no ramo público, embora não exista a concorrência direta objetivando primordialmente o lucro, existem cidadãos cada vez menos tolerantes a falhas na prestação dos serviços e, todavia, mais exigentes e conscientes do seu papel como direcionadores dos rumos que a sociedade virá a seguir.

Consoante a esta teoria, Sousa e Manso (2018), ratificam a importância do servidor público como peça fundamental para as instituições e para a sociedade, fazendo-se necessário o aprimoramento contínuo, visando o reiterado aprimoramento técnico. Como fonte basilar de capacitação e treinamento no setor público, surge a partir da Emenda Constitucional nº 19 de 1998, o termo “escolas de governo”, imbuídas do desígnio de formar e capacitar servidores. Zouain (2003) explica que, no Brasil, essas escolas adquirem denominações, estruturas organizacionais e linhas de atuação distintas, embora convirjam para o propósito de

desenvolverem o material humano da máquina estatal.

Conforme destacam Ranzini e Bryan (2017), a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), com atuação desde 1986 e idealização a partir de 1982 por meio do estudo do embaixador Sérgio Paulo Rouanet, tem servido de inspiração para o desenvolvimento de diversas escolas de governo, sendo variados os entes federativos e poderes governamentais.

De acordo com a Rede Nacional de Escolas de Governo (2021), órgão informal, que visa tecer o intercâmbio entre as escolas de governo no Brasil, estima-se que existam aproximadamente 200 (duzentas) escolas de gestão pública em todo o território nacional, computando os poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, nas três esferas de governo. À medida que os projetos de criação das escolas de governo são interiorizados, atingindo esferas municipais, que possuem menores disponibilidades de recursos financeiros, mais complexo e desafiador torna-se o processo de desenvolvimento destas instituições.

Neste contexto, o presente estudo foi realizado na Escola Municipal de Administração Pública - EMAP, localizada no município de Bagé, na Região da Campanha do estado do Rio Grande do Sul. De acordo com o IBGE (2021), a população bageense é de cerca de 121.518 (cento e vinte e um mil, quinhentos e dezoito) habitantes, sendo que destes, conforme levantamento junto à Secretaria Municipal de Economia, Finanças e Recursos Humanos (2022), em torno de 3% (três por cento) integram o setor público municipal.

Englobam a administração municipal o Poder Executivo, constituído pela Prefeitura Municipal, que detém parcela significativa deste funcionalismo, assim como a Câmara de Vereadores componente do Poder Legislativo Municipal e o Departamento de Água e Esgoto, autarquia instituída por lei municipal no ano de 1969.

Buscando criar um espaço próprio, desenvolvido e pensado com exclusividade para atender às necessidades de capacitação, treinamento e desenvolvimento do funcionalismo público municipal, surge o projeto EMAP Bagé. O propósito da escola é o de fomentar a propagação do conhecimento, tornando-se referência em termos de capacitação técnica no município de Bagé e região.

Gerir tal trabalho requer expertise do corpo técnico encarregado de liderar o projeto. Atrelado a isto, as atividades da Escola Municipal de Administração Pública

devem estar em conformidade com as políticas públicas do governo municipal. Segundo Azman, *et al.* (2013), projetos públicos são em sua essência políticos; o que os fazem estar em constante julgamento por parte das mídias e de todas as partes interessadas e envolvidas no processo.

Dessa forma, é essencial que as necessidades e expectativas de todas as partes interessadas sejam atendidas com excelência. Com essa finalidade, para que se obtenha sucesso na realização de um projeto, executa-se o gerenciamento de projetos por meio da aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas a fim de atender os requisitos e objetivos traçados (PMBOK, 2017).

Segundo Sales e Naveiro (2010), o gerenciamento de projetos encontra-se em gradativa ascensão no cotidiano das empresas, em virtude da inevitável necessidade de melhoramento contínuo visando a manutenção da relevância no mercado. Por outro lado, de acordo com a sexta edição do guia PMBOK (2017), não se deve tratar o Gerenciamento de Projetos como uma metodologia, mas sim como uma série de instrumentos que precisam estar em sintonia com as necessidades, formato e tamanho do projeto gerido.

Existem inúmeras metodologias aplicáveis ao gerenciamento de projetos. Dentre elas, destacam-se as chamadas metodologias ágeis, caracterizadas por sua simplicidade, flexibilidade e iterações. Entre as metodologias ágeis, encontra-se o *Scrum*. O termo tem origem no *rugby*, e faz menção a uma jogada onde até oito atletas se unem com a intenção de deslocar a bola até o território do adversário, transpondo as barreiras encontradas no caminho. Conforme Rising e Janoff (2000), as equipes *Scrum*, atuam de forma similar à jogada, com cada membro da equipe desempenhando uma atividade específica e todos imbuídos de um objetivo único.

Em virtude dos fatos mencionados, a pergunta que norteia este estudo é: Como a gestão de projetos, por meio da metodologia ágil de projetos *Scrum*, poderá contribuir para um melhor gerenciamento da Escola Municipal de Administração Pública - EMAP Bagé?

1.2 Objetivos

Neste tópico são apresentados os objetivos gerais e específicos que

nortearam o presente estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar a contribuição do Gerenciamento Ágil de Projetos - *Scrum* - para o desenvolvimento e aperfeiçoamento da Escola Municipal de Administração Pública (EMAP) da cidade de Bagé.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) aplicar a metodologia *Scrum* no planejamento e gerenciamento das atividades da EMAP - Bagé;
- b) analisar os impactos da aplicação do *Scrum* na gestão da Escola Municipal de Administração Pública de Bagé;
- c) identificar os reflexos da criação da EMAP no contexto da Administração Pública Municipal.

1.3 Justificativa

Segundo Miranda e Kempfer (2018), as ineficiências na prestação dos serviços públicos brasileiros, alinhados a problemas de governança e governabilidade, fazem com que sejam necessárias as implantações de programas direcionados para a eficiência e responsabilização dos serviços estatais. De acordo com Freitas (2021), a partir do final do século XX, a Administração Pública passou a tomar uma abordagem gerencial, com o intuito de torná-la mais eficiente e capaz de entregar à sociedade serviços de melhor qualidade, de forma célere e com um menor percentual de custo envolvido.

Conforme Dias (2016), o material humano está entre os bens mais preciosos de uma organização de sucesso. Tomando-se por base, Abraham Maslow, figura renomada em meio à Teoria Comportamental, em 1954, a partir do desenvolvimento de sua pirâmide das necessidades humanas, tem-se as camadas da estima e

autorrealização como as mais difíceis de serem alcançadas, uma vez que trabalham com sentimentos voltados à satisfação pessoal. Ainda segundo este autor, treinar e capacitar envolve primordialmente o atingimento destes dois níveis da pirâmide de Maslow. Quando se trata de capacitação e treinamento no setor público, somados aos aspectos subjetivos, é preciso adicionar as questões legais. Embora tenha sido criada com o intuito de proporcionar autonomia ao servidor, protegendo-o contra ameaças de superiores, a estabilidade ainda carrega consigo, culturalmente, o estereótipo do comodismo. Desmistificar essa visão popular passa pela apresentação de um serviço público de excelência.

De acordo com o IPEA (2022), existiam em 2019, mais de seis milhões e meio de servidores públicos municipais, o que correspondia a aproximadamente 60% do funcionalismo público brasileiro à época. Dessa forma, capacitar este expressivo quantitativo de servidores tornou-se um desafio para as gestões públicas. Vislumbrando atender à nova visão da Administração Pública, o governo municipal criou a Escola Municipal de Administração Pública - EMAP Bagé, órgão voltado à capacitação, treinamento e desenvolvimento dos servidores públicos municipais. Administrar esta escola é tarefa de extrema importância e que demandará conhecimentos técnicos de seu quadro de servidores.

Gerir projetos, por sua vez, é uma atividade que demanda planejamento e aplicação de metodologias e ferramentas capazes de auxiliar no processo. Segundo de Oliveira (2020), a gestão de projetos consiste na sequência de processos repetitivos e contínuos, que quando aplicados no contexto das organizações, tendem a caminhar em direção à padronização de práticas institucionais. Em se tratando de setor público, Santos (2008) afirma que a gestão de projetos nesta esfera é ainda mais complexa, visto a insuficiência de recursos e a constante mudança de demandas da população, fazendo-se de suma importância uma atuação planejada e estratégica. Neste contexto, há diversos estudos voltados à gestão de projetos, como por exemplo, os trabalhos de Assis (2016) e de Oliveira (2020), direcionados às metodologias ágeis *Scrum* e *Kanban* respectivamente, assim como o trabalho de Santo (2019), onde é feita uma análise das metodologias de gestão de projetos, aplicadas a uma universidade federal.

A gestão das atividades desta escola, por meio do gerenciamento ágil de projetos *Scrum*, e os efeitos que ela trará para o município de Bagé, justificam o

presente estudo.

1.4 Delimitação da pesquisa

O presente estudo delimitou-se a empregar e avaliar a aplicação do gerenciamento ágil de projetos *Scrum*, nas atividades de planejamento e gestão da EMAP - Bagé. Concomitante a isso, foi realizada uma avaliação dos impactos causados na gestão pública municipal a partir da criação da escola.

1.5 Estrutura do trabalho

O presente trabalho foi estruturado em cinco capítulos. O primeiro deles é a introdução, onde foi apresentada uma contextualização acerca do tema capacitação, treinamento e escolas de governo, além de dar ênfase a estudos que avaliam o processo de aperfeiçoamento no serviço público e como o gerenciamento ágil de projetos contribuirá para uma melhor gestão da EMAP. Ademais, fez-se uma breve explanação a respeito do município de Bagé, diferenciando sua estrutura administrativa e evidenciando a importância que a criação de um espaço para qualificação do servidor público municipal trará para a sociedade bageense.

No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico que dará suporte para o desenvolvimento deste estudo. Nesta parte do trabalho foram elencados tópicos conceituais a respeito de Escolas de Governo e Gestão de Projetos. Além disso, no referido capítulo são verificadas teorias no tocante a metodologias ágeis, com enfoque especial à metodologia *Scrum*. Ainda, o capítulo aborda conceitos sobre capacitação e treinamento.

O terceiro capítulo deste estudo traz a metodologia empregada para o desenvolvimento do trabalho. Nela, é apresentada a Escola Municipal de Administração Pública, EMAP - Bagé, objeto principal deste estudo. Ademais, realizou-se a classificação do referido estudo quanto à natureza, abordagem do problema, objetivos e procedimentos metodológicos, detalhando os procedimentos que foram empregados para se atingir o objetivo proposto pelo trabalho.

O quarto capítulo do presente estudo apresenta a análise dos resultados obtidos por meio do trabalho. Nele é possível identificar passo a passo as etapas do estudo e seus respectivos retornos.

Por fim, no quinto capítulo são apresentadas as considerações finais do estudo. Neste capítulo avalia-se de forma global a finalidade do trabalho, o entendimento sobre o atingimento dos objetivos propostos, além de sugerir temáticas para a continuidade do estudo com relação a aspectos similares.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo do trabalho visou abordar as referências teóricas que nortearam os direcionamentos do estudo. Nesta parte foram apresentados os conceitos de Escolas de Governo, Gestão de Projetos, Metodologias Ágeis, *Scrum*, Capacitação e Treinamento.

2.1 Escolas de Governo

O termo Escola de Governo surge, de forma oficial, a partir da aprovação da Emenda Constitucional nº 19 de 1998. O referido texto imputa à União, Estados e Distrito Federal a incumbência de manter escolas de governo como forma de capacitar e aperfeiçoar o servidor público, e ainda, estabelece que a promoção por merecimento do servidor público será pautada com base em sua participação nos cursos oferecidos nestes estabelecimentos.

Muito embora a nomenclatura específica remeta a períodos não tão distantes, sabe-se, historicamente, que por inúmeras vezes tentou-se estabelecer no Brasil organismos voltados à qualificação do serviço público como um todo. De acordo com Fernandes (2015), a ideia de se criar um ambiente para desenvolvimento e capacitação dos servidores iniciou-se no cenário da reforma administrativa do governo Vargas (1937-1945), voltando a figurar na pauta das políticas públicas durante o governo militar de Castello Branco (1964-1967).

Dentre o vasto número de exemplos neste contexto, pode-se mencionar o Instituto Rio Branco e a Fundação Getúlio Vargas; duas instituições de educação superior, implantadas em um Brasil pós segunda guerra mundial, e que podem ser identificadas como escolas de governo clássicas, extremamente elitizadas, com objetivos de formar políticos, dirigentes públicos e a aristocracia do funcionalismo público (COELHO *et al.*, 2020)

Ainda segundo estes autores, o Instituto Rio Branco, dedicado à formação de diplomatas brasileiros, com base nas relações internacionais, remonta ao modelo de escola de governo francês, principalmente à *École Nationale d'Administration* (1945), que dizia que o ingresso no serviço público deveria estar vinculado à realização de

programas de especialização ou aperfeiçoamento em estabelecimentos pertencentes aos próprios órgãos públicos. Por outro lado, a Fundação Getúlio Vargas, que surge como descendente do DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público), também um projeto do governo Vargas, voltava-se ao estudo da economia e administração no Brasil, declinando-se ao conceito norte-americano de escolas de governo, instituídas nas próprias universidades estadunidenses. A caracterização das escolas de governo brasileiras pode ser definida como híbrida, baseando-se nos modelos francês e norte-americano.

Segundo Silva e Silva (2017), a administração pública brasileira é marcada por processos de reforma, caracterizados por remodelagens em sua estrutura administrativa, organizacional e gerencial. A partir da redemocratização brasileira dos anos 80, pós governos militares, novas tendências direcionaram os caminhos da Administração Pública, com ênfase para a racionalização dos recursos públicos e qualificação do serviço prestado, além da participação da sociedade, que à época voltara a ter voz participativa nos direcionamentos do governo brasileiro (VAZ, 2006).

Neste contexto histórico, surge em 1986, a Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, à época constituída como um setor, pertencente a um órgão existente, denominado FUNCEP, que se caracterizava por ser um local dedicado ao treinamento e capacitação dos servidores públicos federais. A partir deste marco temporal, o início da década de noventa foi marcado pelo investimento público em capacitação de pessoal (PACHECO, 2000).

Segundo Pinto e Araújo (2012), às escolas de governo ingressam no cenário nacional como referência de resistência às obsoletas técnicas administrativas. De acordo com Nascimento e Esper (2009), as escolas de governo atuam como entidades disseminadoras de conhecimento, fomentando o desenvolvimento dos recursos humanos no setor público, valorizando não apenas o servidor público enquanto agente estatal, mas também como cidadão, melhorando seu desempenho e estima, além de construir uma nova visão acerca do serviço público.

Para atingir os objetivos propostos pelas escolas de gestão pública, é indispensável que se faça uma gestão adequada destes órgãos. Nesta conjuntura, o presente trabalho ingressa na temática de Gestão de Projetos.

2.2 Gestão de Projetos

Conforme Kernzer (2006), projeto pode ser entendido como um esforço com objetivo definido, obedecendo a prazos preestabelecidos e pressões de custos e qualidade. Obedecendo a mesma linha de pensamento, Vargas (2009), define que projetos são atividades executadas de maneira conjunta e coordenada, por prazo determinado e visando o alcance de um objetivo específico.

De acordo com PMBOK (2017), um projeto pode ser conceituado como um esforço temporário que visa a criação de um produto, serviço ou resultado único. Projetos surgem basicamente de uma necessidade específica ou como consequência de um planejamento estratégico bem definido, e buscam majoritariamente o atingimento de um objetivo organizacional, que provocará inevitavelmente uma mudança, transformação ou inovação (NEGAPEB, 2013).

Tendo como referência o guia de boas práticas de Gerenciamento de Projetos PMBOK (2017), é possível dividir um projeto em cinco grandes grupos de processos. O primeiro grupo de processos é o de Iniciação, que de forma sucinta, seu objetivo é definir um novo projeto e alinhá-lo às expectativas das partes interessadas. Em seguida, o segundo e maior grupo destes, é o grupo de processos de Planejamento. De acordo com o Guia PMBOK (2017), o grupo de processos de Planejamento é o encarregado de nortear os caminhos que levarão ao atingimento dos objetivos traçados para o projeto. À medida que um projeto evolui, seu planejamento pode também sofrer alterações, tornando-se repetidamente variável e em contínua progressão.

Na sequência, encontra-se o grupo de processos de Execução. Nesta etapa é que efetivamente encontram-se dispostos os esforços necessários para concluir o projeto definido na fase de planejamento. Durante este processo podem ocorrer mudanças que venham a alterar o planejamento do projeto e seus planos de gerenciamento. Por sua vez, o grupo de processos de Monitoramento e Controle, conforme explica o Guia PMBOK (2017), consiste em acompanhar, analisar, revisar, e fazer os ajustes necessários para o satisfatório desenvolvimento do projeto. Neste estágio, o projeto é analisado de forma periódica e uniforme, visando identificar variações em relação ao objetivo definido inicialmente.

Por fim, encontra-se o grupo de processos do Encerramento. Nele,

basicamente trabalha-se com a ideia da finalização do projeto de modo formal, incluindo a aceitação das partes, a revisão pós-projeto ou fase, a catalogação de ensinamentos adquiridos ao longo do projeto e o arquivamento da documentação relevante.

Segundo De Oliveira (2021), a gestão de projetos funciona como o arranjo estratégico de como um projeto é planejado, executado, monitorado e controlado e torna-se parte vital na busca pela redução dos riscos de insucesso, além de garantir maior gerenciamento e qualidade do resultado final. Em virtude dos fatos mencionados, Kernzer (2006) destaca que a relevância de uma boa gestão de projetos é traduzida na importância de se atingir os objetivos por meio de um planejamento, programação e controle de tarefas de forma integrada.

Conforme a sexta edição do Guia PMBOK (2017), existem dez áreas de conhecimento, às quais o gerenciamento de projetos pode estar inserido. Uma gestão de projetos eficaz é a porta do sucesso em qualquer ambiente de trabalho, devendo incluir a indicação das demandas desse projeto e alinhá-las aos objetivos iniciais, que devem ser claros e alcançáveis, levando-se em consideração fatores como tempo, qualidade, custos, assim como os anseios e expectativas das partes envolvidas (KERNZER, 2006).

Gerir um projeto, de modo geral, envolve uma série de fatores que podem levar a empresa ao sucesso ou fadá-la ao fracasso. Em se tratando de Administração Pública, além dos riscos existentes em cada projeto, ainda se faz necessário avaliar as peculiaridades inerentes ao setor público.

2.2.1 Gestão de Projetos no Setor Público

Na visão de Kreutz e Vieira (2018), o setor público é um ambiente inóspito, onde convivem diversos atores, com interesses conflitantes e reduzida preocupação com o risco. A pressão popular e o crescente descontentamento da sociedade para com os entes públicos, faz emergir a preocupação estatal por formas de melhor gerir seus projetos.

Segundo De Carvalho Junior (2017), projetos no setor público tendem a ser mais complexos, visto que qualquer ato do agente público deve ser pautado por

legislação específica, que limita sua área de atuação. Ainda conforme este autor, diferentemente de projetos no setor privado, onde o objetivo final visa o lucro de alguma forma, nos projetos públicos, o desejo primordial é o de entregar à sociedade um serviço de qualidade. Silva e Silva (2017), reforçam ainda, que projetos públicos precisam obedecer a critérios de eficiência e eficácia. Neste contexto, os autores descrevem que eficiência está relacionada aos dispositivos empregados na execução do projeto, enquanto eficácia diz respeito às questões fim do mesmo, ou seja, o resultado obtido.

De acordo com Clemente *et al.* (2016), a execução de projetos no setor público, por se tratar de verba pública, abarcam enorme senso de responsabilidade perante a gestão governamental. Neste mesmo viés, Crawford e Helm (2009), salientam que projetos públicos precisam ser focados na transparência, responsabilidade dos atos, eficiência e eficácia, mas principalmente na confiabilidade pública. Segundo normativa do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (BRASIL, 2011), projetos públicos devem estar inseridos em políticas de governo e almejar objetivos ainda não fornecidos à sociedade.

Conforme Pisa *et al.* (2013), diversos são os aspectos que diferem os projetos públicos dos privados, como por exemplo, o cunho social que projetos públicos devem atender; a obrigatoriedade de previsão de recursos orçamentários para o andamento das etapas do projeto; o regramento legal que envolve à Administração Pública, principalmente quanto à contratação com o setor privado; a existência de diversos órgãos de controle, além é claro, da transparência e prestação de contas que pautam a atuação do ente público.

Ao se analisar os métodos de gerenciamento de projetos nesses diferentes setores da sociedade brasileira, é nítida a discrepância existente entre as técnicas adotadas no ramo privado e as aplicadas no setor público (CLEMENTE *et al.* 2016). Segundo estes autores, o setor público ainda é extremamente moroso quanto à aplicação de metodologias gerenciais, tornando seus processos bastante obsoletos em comparação aos privados. Como fatores que influenciam esse atraso, Kreutz e Vieira (2021), mencionam novamente a rigidez legislativa, a descontinuidade administrativa causada pela constante mudança de gestão, fatores culturais, como resistência a mudanças, a estrutura pública sempre muito hierarquizada, a burocracia existente em toda atividade pública e por fim, mas não menos importante,

a falta de cobrança por parte da sociedade.

Para Pisa (2013), grande parte dos gestores públicos entende a importância de investir na melhoria da gestão de projetos, muito embora a inoperância do setor público em alguns aspectos ainda impeça maior envolvimento no assunto.

Buscando aprimorar o gerenciamento de projetos, inúmeros métodos surgiram ao longo dos anos. Segundo o Guia PMBOK (2017), os métodos de gerenciamento de projetos podem ser classificados em métodos tradicionais ou ágeis. Resumidamente, o Guia explica que metodologias tradicionais são aquelas onde só se é possível mensurar o valor agregado a um serviço ou produto ao final da sua entrega por completo. Por sua vez, as Metodologias Ágeis focam na flexibilidade, adaptabilidade em um processo de melhoria contínua e incremental. O presente estudo é desenvolvido com enfoque nas metodologias ágeis de gerenciamento de projetos, em especial à metodologia *Scrum*.

Neste âmbito, o Quadro 1 apresenta as principais diferenças entre a Metodologia Tradicional e a Metodologia Ágil de Projetos.

Quadro 1 – Características das metodologias

Metodologia Tradicional	Metodologia Ágil
Focado no tempo, qualidade e custos do projeto	Focado no negócio em si
Planejamento voltado a atender os requisitos de custos, prazos e qualidades	Planejamento direcionado ao atingimento da meta esperada para o negócio
Planejamento unitário no início do projeto	Flexibilidade de planejamento. Realizado no início do projeto, com possibilidade de alterações conforme necessidades
Gerenciamento rígido com foco no planejamento inicial	Gerenciamento maleável, adaptável
Execução do projeto de forma previsível	Execução do projeto de forma imprevisível
Influência mínima da organização, baseada unicamente no planejamento inicial	Influência contínua e constante da organização ao longo do processo
Controle do projeto busca corrigir os problemas encontrados para, desta forma, voltar ao planejamento inicial	Controle do projeto ajusta o planejamento à medida que mudanças vão ocorrendo
Metodologia genérica, aplicável de modo análogo a qualquer tipo de projeto	Metodologia adaptativa, onde cada aplicação é única e dependente do projeto

Fonte: Autor (2023).

Como objeto do presente estudo é o gerenciamento ágil de projetos, a temática é apresentada na sequência.

2.2.2 Metodologias Ágeis

Segundo Eder *et al.* (2015), às metodologias ágeis surgem da necessidade de melhoramento na gestão de projetos, visto as inúmeras críticas advindas sobre os métodos tradicionais, tais como: menor flexibilidade frente a mudanças, maior rigidez e previsibilidade, tempo demasiado para a execução do plano de projetos, entre outras. A metodologia ágil se evidencia a partir do ano de 2001, com a elaboração do Manifesto Ágil, documento assinado por dezessete desenvolvedores de softwares norte-americanos que se propuseram a estudar melhorias nas práticas de gestão e desenvolvimento de sistemas, com foco na valorização dos indivíduos e na interação entre eles de forma a satisfazer os clientes com produtos e serviços de qualidade, entregas temporais, equipes de trabalho motivadas e trabalho simplificado (BECK *et al.*, 2001).

Para Soares (2004), o Movimento Ágil se caracteriza pela flexibilidade, antes intolerável nos modelos tradicionais, assim como, a rapidez na execução e maior interação entre os atores do processo. Ainda, segundo Libardi e Barbosa (2010), os modelos ágeis caracterizam-se pelo dinamismo, sem deixar de lado a burocratização inerente aos processos, mas apenas enfatizando que nesses tipos de gerenciamento, elas serão secundárias, pois a atenção principal será dada à resolução de problemas de forma efetiva e célere. Dentre as inúmeras metodologias ágeis existentes, a Figura 1 destaca as principais, com suas respectivas características.

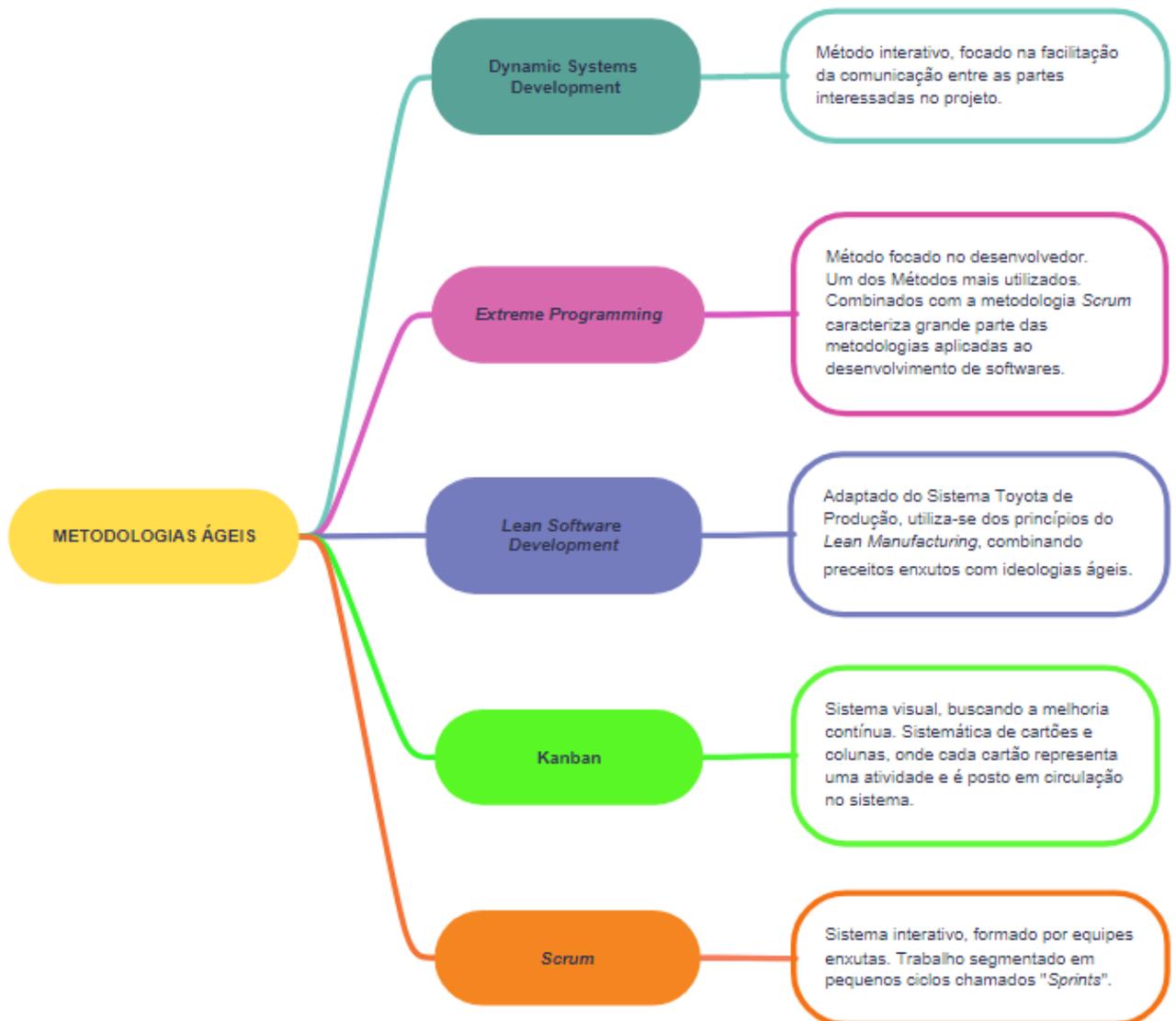
Dynamic Systems Development, ou apenas DSD, consiste em uma metodologia iterativa e incremental. Segundo Teixeira *et al.* (2005), o DSD fornece um *framework* voltado a problemas ocasionados principalmente pela falta de tempo e recursos. Por outro lado, o *Extreme Programming*, também conhecido por XP, busca a melhoria de processos caracterizados por ciclos longos, através da aplicação de princípios chaves e doze práticas, que de forma individual, não são consideradas inovadoras (FADEL; SILVEIRA, 2010).

A metodologia *Lean Software Development*, ou popularmente conhecido como *Lean Manufacturing*, objetiva agregar valor através da satisfação dos clientes, com práticas voltadas às reais necessidades dos negócios (FADEL; SILVEIRA, 2010). Conforme Pereira (2018), a metodologia *Kanban*, consiste basicamente em

uma ferramenta de controle visual, bastante simplificada e que permite um acompanhamento dinâmico do fluxo do processo.

Por sua vez, o *Scrum*, extremamente difundido como uma das metodologias ágeis de gestão de projetos mais empregada, dará suporte ao presente trabalho e desta forma será detalhado no próximo tópico.

Figura 1 – Tipos de metodologias ágeis



Fonte: Autor (2023).

2.2.2.1 SCRUM

Scrum pode ser definido como um *framework* para gerenciamento de projetos

(DATE *et al.*, 2016). De acordo com Fernandes *et al.* (2012), *frameworks* são abstrações que permitem a análise de temas complexos de uma maneira viável e de forma iterativa para outros tipos de domínios. O termo *Scrum* surgiu em 1986, para tratar da gestão no desenvolvimento de *softwares*, mas desde meados dos anos noventa, sua empregabilidade contempla os mais diversos tipos de gestão de projetos (SCHWABER; SUTHERLAND, 2017).

Segundo Sutherland e Schwaber (2014), criadores da metodologia, o objetivo era desenvolver uma forma de se trabalhar com *softwares* por meio de uma perspectiva mais dinâmica, confiável e eficiente em comparação ao antigo método de gerenciamento de projetos em cascata, muito utilizado no setor de tecnologia. Ainda de acordo com os desenvolvedores da metodologia, o *Scrum* baseia-se em três pilares de extrema importância: transparência, inspeção e adaptação.

Transparência indica que as principais etapas do processo precisam estar apresentadas de forma límpida e cristalina para os seus responsáveis. Por inspeção, entende-se que o projeto precisa estar em constante supervisão, de modo que seja possível mudar o seu direcionamento a qualquer momento, em direção aos objetivos traçados inicialmente. Para finalizar, a adaptação faz referência à flexibilidade que o *Scrum* apresenta, permitindo que os processos possam ser ajustados de maneira dinâmica (SCHWABER, 2009).

Para que os pilares da metodologia *Scrum* possam ser corretamente empregados e capazes de gerar a confiança necessária para o desenvolvimento do projeto, é fundamental também que valores sejam adicionados à metodologia (SUTHERLAND; SCHWABER, 2016). A Figura 2 apresenta os cinco valores do *Scrum*.

Figura 2 – Valores do *Scrum*

Fonte: Sutherland e Schwaber (2016).

Segundo Sutherland e Schwaber (2016), comprometimento relaciona-se ao fato de as pessoas criarem um senso de engajamento com os objetivos do projeto. Coragem, por sua vez, indica que o time *Scrum* deve ser capaz de enfrentar problemas difíceis. Foco direciona-se ao fato de que toda a equipe deve imbuir-se dos mesmos ideais do trabalho. Para finalizar, os últimos dois valores da metodologia dizem respeito à transparência que deve guiar o trabalho da equipe *Scrum*, assim como o respeito mútuo que deve existir entre os membros da equipe.

Conforme Albino, Souza e Prado (2013), o projeto *Scrum* tem início a partir do momento em que o time *Scrum*, formado exclusivamente para este fim, traduz ideias em objetivos, definidos como os atributos que o cliente espera receber ao final do projeto. Esta etapa inicial consiste na formação de uma lista de características que serão armazenadas, gerenciadas e darão suporte e embasamento para o desenvolvimento do projeto (SCHWABER; BEEDLE, 2002). Conforme De Souza (2014), o levantamento de todos esses objetivos e atributos, em ordem de prioridades, recebe o nome de *Product Backlog*.

A principal característica da metodologia *Scrum* é a fragmentação do trabalho em pequenos ciclos de atividades, denominados *Sprints*. Segundo Assis (2016), *Sprints*, são períodos curtos de tempo, variáveis de uma a quatro semanas, onde atividades pré-definidas precisam ser executadas. Por meio desta metodologia de trabalho, as equipes *Scrum* conseguem obter um feedback mais dinâmico, quase instantâneo, de forma a permitir que ajustes no planejamento sejam feitos constantemente (SUTHERLAND, 2014). A cada abertura de um novo ciclo, a equipe

realiza uma reunião em que são definidos os parâmetros e a quantidade de trabalho que a equipe considera ideal para o *Sprint*. Dito isto, parte-se para o planejamento do primeiro *Sprint*. Denominado *Backlog do Sprint*, este primeiro ciclo compõe um subconjunto do *Backlog do Produto* (ASSIS, 2016). Ainda segundo o autor, é no *Backlog do Sprint* que são definidas as atividades que irão compor o *Sprint*.

Segundo Cohn (2011), a cada *Sprint* busca-se a conclusão de um número determinado de tarefas, o que nem sempre acaba acontecendo. Neste caso, o ciclo não estará completo, havendo desperdício de recursos, tempo e esforços. Durante o ciclo *Sprint*, as atividades pré-definidas podem ser avaliadas, revisadas ou até mesmo alteradas, desde que não causem modificações nos objetivos que foram estipulados de maneira inicial (SCHWABER; SUTHERLAND, 2013). Outrossim, recomenda-se que não haja alterações na equipe de trabalho e que após as definições do time e das tarefas, que nenhuma influência externa venha a gerar distração no processo de trabalho, acarretando redução da velocidade de ação das equipes (SUTHERLAND, 2014).

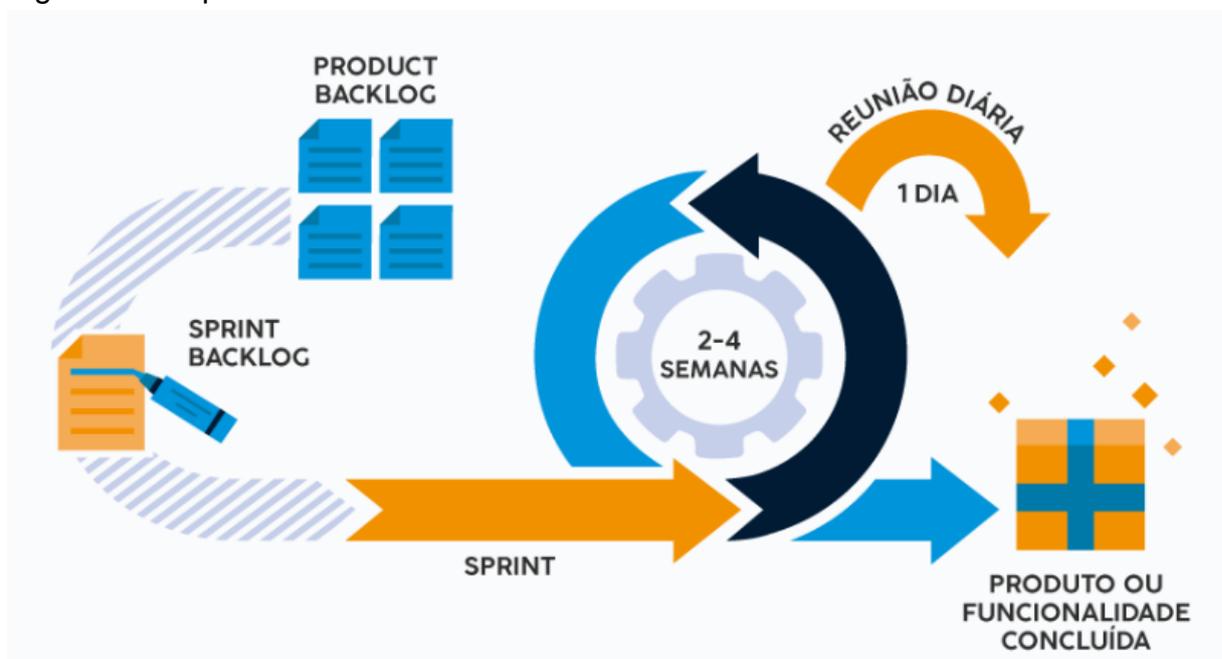
O acompanhamento dos *Sprints* ocorre por meio de reuniões diárias, com duração curta e objetivos bem definidos. Intituladas "*Daily Scrum*", essas reuniões têm por finalidade colocar toda a equipe *Scrum* a par do andamento das tarefas. Além disso, três questões básicas deverão ser respondidas diariamente nas reuniões: "O que foi feito ontem para ajudar a equipe a atingir o objetivo?"; "O que será feito hoje para ajudar a equipe a atingir o objetivo?" e por fim "Quais obstáculos a equipe vem enfrentando para atingir o objetivo?" (SUTHERLAND, 2014).

De acordo com Assis (2016), após cada *Sprint*, deverão ocorrer duas reuniões, *Sprint Review* e *Sprint Retrospective*. Esta busca inspecionar tudo o que foi feito durante o *Sprint*, traçando um plano de melhorias para serem implementadas no planejamento do próximo ciclo, enquanto aquela tem caráter avaliativo e serve para analisar o que foi efetivamente realizado durante o período e o que estava programado para ser entregue. Compete ao *Product Owner* mediar a *Sprint Review*, percorrendo todos os itens concluídos pela equipe. A conclusão destas reuniões deverá trazer à equipe, embasamento suficiente para avaliar o ritmo e velocidade do trabalho, identificar os problemas enfrentados durante o ciclo e de forma consensual, traçar os melhoramentos que deverão ser implantados para o planejamento do próximo *Sprint*, que deverá ser imediatamente iniciado.

Todas as etapas descritas estão sintetizadas na Figura 3, que representa o *framework Scrum*. Conforme demonstrado, o *framework* da metodologia *Scrum* é baseado em etapas bem definidas e de fácil entendimento, com características próprias e propósito específico, gerando valor ao projeto quando bem aplicado.

Para Stoica, Mircea e Ghilic-Micu (2013), o *Scrum* foca no gerenciamento de projetos por meio de uma análise empírica, onde o elemento principal é o *feedback*. Para construir o discernimento capaz de melhorar continuamente por meio de suas próprias auto análises, o *Scrum* trabalha com equipes que detenham características marcantes em organizações de sucesso (SUTHERLAND, 2014). Para ele, a equipe *Scrum* precisa prioritariamente ser transcendente, ou seja, ir além do convencional, do mediano. Além disso, uma equipe *Scrum* precisa ser autônoma, de modo que seja possível o autogerenciamento; as equipes decidem o que fazer e articulam medidas para que suas decisões sejam cumpridas. Ainda, para compor o rol das características identificadas como vitais nas equipes de sucesso, temos a multifuncionalidade, aspecto que permite que as equipes possuam todas as habilidades necessárias para desenvolver o projeto.

Figura 3 - Etapas do *framework Scrum*



Fonte: Sutherland e Schwaber (2016).

Segundo Schwaber (2004), as equipes *Scrum* devem ser enxutas e com três

principais papéis bem definidos: o *Product Owner*, o *Scrum Master* e o time de desenvolvimento, conforme descritas no Quadro 2.

Quadro 2 - Papéis do *Scrum* e as principais atribuições

Product Owner	Scrum Master	Time de Desenvolvimento
<ul style="list-style-type: none"> • Representa o cliente do projeto • Define as prioridades do trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsável por gerir o time de desenvolvimento • Ajuda a equipe a trabalhar melhor 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve efetivamente a execução do trabalho

Fonte: Autor (2023).

De acordo com Sutherland (2014), a formação do time *Scrum* tem início com a definição do *Product Owner* (PO). Este profissional deve ser conhecedor do processo como um todo, identificando facilmente o que deve e o que não pode ser feito. Além disso, o *Product Owner* precisa ser capaz de tomar e sustentar decisões, permitindo também que a equipe possa deliberar sobre algumas questões. Ainda, essa pessoa precisa estar disponível para a equipe de trabalho e ser o responsável por agregar valor ao projeto. A segunda etapa do processo consiste na definição da equipe de trabalho. Conforme mencionado, estas devem ser compostas por grupos pequenos, de no máximo sete integrantes. As palavras-chave nas equipes *Scrum* são: flexibilidade, autogerenciamento e diversidade de habilidades, experiências e conhecimentos (SUTHERLAND, 2014).

A terceira etapa consiste na definição do *Scrum Master*. Para Schwaber e Sutherland (2013), é na figura do *Scrum Master* que se encontra o responsável por garantir que o projeto seja entendido por todos e aplicado da melhor maneira possível. Este profissional é também encarregado de proteger a equipe, atuando como um facilitador do processo. É o *Scrum Master* que garante os interesses da equipe, evitando desvios de foco e assegurando o comprometimento da equipe com os objetivos do trabalho.

Conforme explica De Souza (2014), para a implantação da metodologia ágil *Scrum*, primeiramente, é necessário o entendimento de que o processo atual não está tendo êxito. Assimilada esta ineficiência, a segunda etapa é a de identificação de que o *Scrum* deve ser o método empregado, fato este demonstrado a partir da criação de um ambiente propício para a aplicação da metodologia, realizado principalmente, por meio da formação de uma equipe multidisciplinar, capaz de proporcionar o compartilhamento de conhecimentos e habilidades em prol do

melhoramento dos processos da organização.

Embora o direcionamento do trabalho seja para as questões de gestão de projetos de uma escola de governo, não se pode esquecer que a essência destas instituições circunda o tema capacitação e treinamento, que serão melhores trabalhados nos tópicos que se seguem.

2.3 Capacitação e Treinamento

Com o passar dos anos, mudou-se a mentalidade corporativa de que o material humano da organização servia exclusivamente como elemento integrante de um sistema de produção, respondendo apenas por meio de estímulos e recompensas materiais (DIAS, 2016). Cada vez mais, percebeu-se que aspectos sociais, humanos e psicológicos impactam significativamente no alcance das metas e objetivos empresariais.

Para que os temas capacitação e treinamento sejam bem conduzidos dentro de uma entidade, é necessário que o setor de Recursos Humanos atue de forma eficaz. De acordo com Araújo (2006), a Administração de Recursos Humanos é um setor vital dentro de qualquer organização. Ainda segundo o autor, o bom controle deste ramo permite às empresas adquirir maior coordenação acerca das atividades exercidas, permitindo que este gerenciamento resulte em ganhos de competitividade no mercado.

Em um primeiro momento, faz-se inevitável diferenciar de forma sucinta, os conceitos de capacitação e treinamento. Por capacitação, entende-se o ato de desenvolver e preparar alguém para alguma atividade nova, enquanto treinamento consiste em um processo de aperfeiçoamento de competências já existentes. Segundo Silva e Silva (2017), treinamento é uma atividade de curto prazo, focada principalmente na execução de tarefas do dia a dia e no tempo presente, levando-se em consideração a posição atual do colaborador quanto a seu cargo e função. Para Chiavenato (1999), treinamento está ligado à atividade de repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes pré-existentes no agente.

Capacitação, por sua vez, envolve um processo mais longo, transcendendo os limites das atribuições definidas no cargo atual, e preparando o profissional para

a assunção de saberes mais complexos e variados (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002). Para uma melhor conceituação, capacitação e treinamento no setor público, serão abordados na sequência.

2.3.1 Capacitação e Treinamento no Setor Público

A qualificação do serviço público constitui um dos pilares da maioria das reformas administrativas ao redor do mundo. No Brasil, as primeiras iniciativas a respeito do tema remontam à Era Vargas, mais precisamente, ao ano de 1938, com a criação do DASP - Departamento Administrativo do Serviço Público - (DA FONSECA; MENESES, 2018). Conforme citam Ranzini e Bryan (2017), o tema capacitação e treinamento no serviço público, somente passou a ganhar maior notoriedade em meados dos anos 1990, com as chamadas reformas estatais, que visavam de forma mais abrangente tornar a Administração Pública menos burocratizada e mais gerencial. Para Araújo (2006), embora no período supracitado existissem enormes avanços na gestão de pessoas, ainda eram incipientes as políticas de capacitação e treinamentos para o exercício da função pública de forma geral.

A partir de 1995, o Brasil passou a adotar o chamado Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), período em que a Gestão de Pessoas da Administração Pública Federal e, conseqüentemente, as demais esferas governamentais, passaram a desenvolver atividades destinadas à profissionalização do servidor público (GAETANI, 1999).

O modelo de gerência destes processos de desenvolvimento pessoal deve estar alinhado às políticas de gestão governamental de cada ente. Faz-se necessário realizar um mapeamento prévio das competências organizacionais, confrontando-as com as demandas existentes, e a partir desta análise, traçar planos de ação que abordem as maiores deficiências das entidades (PANTOJA; CAMÕES; BERGUE, 2010).

Apresentados os conceitos teóricos que nortearam o estudo, o próximo capítulo é dedicado à metodologia. Neste capítulo serão detalhados todos os procedimentos realizados para o desenvolvimento do trabalho.

3 METODOLOGIA

Nesta seção é apresentada a metodologia empregada para o desenvolvimento do presente trabalho. O capítulo inicia com a descrição do objeto do estudo. A seguir, são elencados tópicos descrevendo a caracterização da pesquisa, e por fim os procedimentos metodológicos empregados, a fim de facilitar o entendimento sobre os resultados.

3.1 Objeto do Estudo

Criada legalmente em julho de 2022, por meio da Lei Municipal 6.436/2022, a Escola Municipal de Administração Pública - EMAP é um órgão voltado à capacitação, treinamento e desenvolvimento dos servidores públicos municipais de Bagé, englobando as Administrações Direta e Indireta do município, assim como o Poder Legislativo Municipal. Embora a criação oficial da escola seja recente, seu projeto e desenvolvimento das atividades ultrapassam doze meses. Sonho antigo de alguns servidores municipais, que acreditam na capacitação humana como forma de prestar um serviço público de qualidade, foi apenas a partir do início de 2021 que efetivamente o projeto recebeu o aval do poder público, tornando-se parte do planejamento governamental do município.

Inicialmente atuando como um setor da Secretaria Municipal de Economia, Finanças e Recursos Humanos, o projeto EMAP Bagé teve início com quatro servidores, todos ocupantes de cargos efetivos, que desenvolveram a partir de diversos estudos e encontros técnicos, todo o aparato administrativo e legal que hoje define e delimita as áreas de atuação da escola. Neste contexto, surgiu o projeto de lei, o plano político pedagógico, o regimento interno, assim como, a missão, visão e valores norteadores do órgão.

Instalada em uma região central da cidade de Bagé, a EMAP ocupa cinco salas de um prédio comercial do município, contando com auditório para cinquenta pessoas, sala de aula com doze lugares, recepção, sala técnica, cozinha e dois banheiros. O espaço passou por reformas, sendo atendidas todas as exigências legais de acessibilidade e segurança, fornecendo aos educandos todas as

condições necessárias para o bom desempenho das atividades de ensino.

Em 17 de maio de 2022 foi inaugurada oficialmente a EMAP Bagé, começando seu cronograma de eventos a partir do mês de junho do mesmo ano. No primeiro mês de funcionamento foram ministrados nas dependências da escola dez cursos, englobando cursos contratados de empresas detentoras de notório saber intelectual, assim como cursos desenvolvidos pelos próprios servidores públicos municipais, de forma voluntária. Ao todo, no primeiro mês de atividades foram capacitados mais de duzentos servidores, marco histórico para o período de tempo e nunca antes cogitado em nenhuma gestão pública municipal.

Após a aprovação da lei e início das atividades, a EMAP desenvolveu-se com o seguinte organograma, formado por sete servidores efetivos: Diretora, Vice-diretora, Coordenador de Capacitação Presencial, Coordenadora de Capacitação Online, duas Recepcionistas e uma servidora Serviços Gerais, além de uma estagiária responsável por administrar as mídias sociais da escola.

3.2 Caracterização da Pesquisa

Segundo De Oliveira (2016), toda pesquisa conjectura-se na ideologia de resolução de um problema existente. Para Gil (2010), encontrar soluções que sejam mais eficientes e eficazes norteiam a aplicação de uma pesquisa. Várias são as classificações que podem ser adotadas para definir um estudo. De acordo com Silva e Menezes (2001), a forma de classificação mais comumente usada é a que define a pesquisa quanto à sua natureza, abordagem do problema, objetivos da pesquisa e procedimentos ou métodos empregados. Seguindo esta modalidade de classificação, o presente estudo é definido como sendo de natureza aplicada, com abordagem qualitativa, objetivos exploratórios e descritivos e o método empregado é o de estudo de caso.

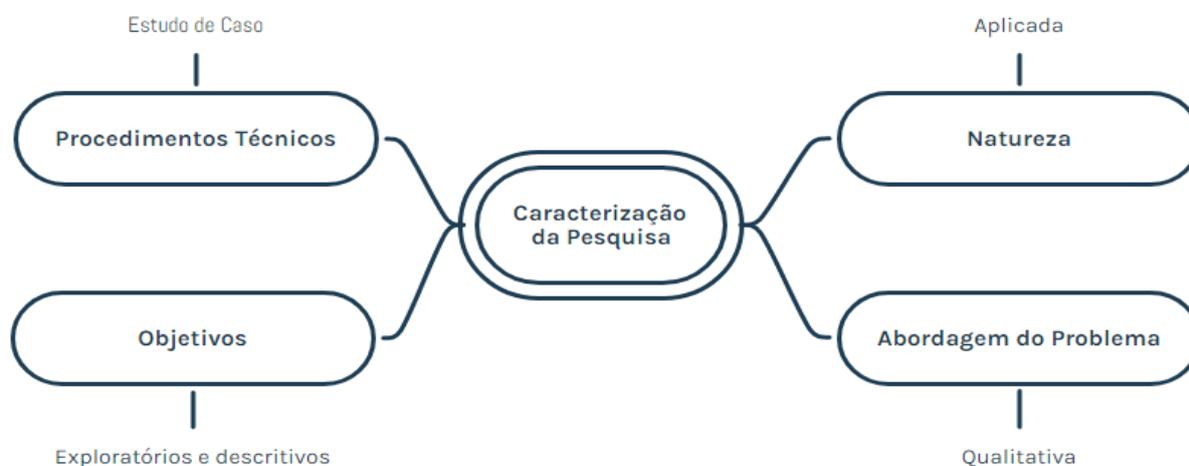
Por natureza aplicada entende-se toda pesquisa que busca influir para o aumento do conhecimento a partir de uma situação específica (GIL, 2010). Neste cenário, a presente pesquisa encontra-se focada em melhorar os processos de gestão aplicados na Escola Municipal de Administração Pública - EMAP Bagé.

Segundo Sousa (2012), a pesquisa qualitativa é aquela que não utiliza procedimentos ou formas de quantificação. Silva e Menezes (2001), ressaltam que abordagens qualitativas são aquelas nas quais o pesquisador utiliza-se principalmente da observação e evidências para atingir um resultado. Desta forma, esta abordagem é a que melhor se adequa ao estudo, visto sua finalidade em avaliar percepções de uma população específica com relação às ações e resultâncias da criação de uma escola de governo no município de Bagé - RS.

Pesquisas exploratórias objetivam analisar fenômenos ainda pouco estudados. Para Gil (2017), este tipo de pesquisa, de forma natural, apresenta-se mais flexível em seu planejamento, dada a intenção de observar o fenômeno estudado pelos mais variados aspectos. Ainda, segundo Silva e Menezes (2001), pesquisas descritivas buscam descrever características específicas de uma determinada população, amostra, contexto ou fenômeno. Para Triviños (1987), este tipo de pesquisa requer do pesquisador uma gama de informações sobre o que se deseja investigar. Com base nestes conceitos, o caráter inovador da EMAP e suas peculiaridades de estudo coadunam para este tipo de estudo.

Por fim, o presente trabalho apresenta-se quanto aos métodos ou procedimentos na forma de estudo de caso. Este tipo de procedimento caracteriza-se pelo profundo estudo de determinado tema, a fim de que seja possível esgotá-lo em todas suas variáveis. Segundo Sousa (2012), este método é bastante empregado na área da Engenharia de Produção, sendo indicado quando se busca uma análise qualitativa. Uma síntese com a caracterização da pesquisa encontra-se na Figura 4.

Figura 4 – Caracterização da pesquisa



Fonte: Autor (2023).

3.3 Procedimentos Metodológicos

O presente estudo foi dividido em duas etapas, como forma de atingir os objetivos do presente trabalho. A primeira etapa encontra-se vinculada aos objetivos específicos “a) aplicar a metodologia *Scrum* no planejamento e gerenciamento das atividades da EMAP - Bagé”; e “b) analisar os impactos da aplicação do *Scrum* na gestão da Escola Municipal de Administração Pública de Bagé”, enquanto a etapa dois liga-se ao objetivo específico “c) identificar os reflexos da criação da EMAP no contexto da Administração Pública Municipal”. O Quadro 3 identifica, de forma sintetizada, cada etapa e o procedimento correspondente que foi realizado.

Quadro 3 – Procedimentos metodológicos do presente estudo

Etapa	Procedimento adotado
Etapa 1: Planejamento e gerenciamento das atividades da EMAP.	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicação da metodologia de gerenciamento de projetos <i>Scrum</i> no desenvolvimento de um cronograma semestral de atividades.
Etapa 2: Análise dos impactos causados na gestão pública municipal a partir da criação da escola.	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicação de formulários capazes de identificar o perfil do educando EMAP, assim como, avaliar a sua percepção perante à escola e as atividades nela desenvolvidas; • Traçar um comparativo entre as formas de capacitação precedentes e atuais, sob as óticas econômicas e quantitativas.

Fonte: Autor (2023).

O desenvolvimento da Etapa 1 circundou a aplicação da metodologia ágil de gerenciamento de projetos *Scrum*. Ao longo dos primeiros meses de funcionamento da escola, o corpo técnico encarregado de gerir as atividades da EMAP, encontrou inúmeras dificuldades na administração dos processos responsáveis por entregar o produto final da escola, quais sejam, a capacitação de qualidade para os servidores públicos municipais de Bagé. Ao fazer uma análise interna, a gestão da escola percebeu que precisava haver mudanças na condução da gerência da EMAP.

Primeiramente, percebeu-se que não havia uma organização de médio e longo prazo na escola. Os primeiros meses de atuação da EMAP foram definidos praticamente de forma síncrona com o passar dos dias. A equipe possuía no máximo, um calendário de atividades mensal, ou menor. Além disso, a escola não fazia parte do conhecimento do servidor municipal. Havia a falsa impressão de que todas as secretarias municipais conheciam o propósito da Escola Municipal de Administração; no entanto, a EMAP era, no máximo, parcialmente conhecida dentro da Secretaria de Finanças e Recursos Humanos. Era preciso consolidar a escola no organograma municipal, torná-la vista e relevante para os gestores das pastas e servidores.

Entendeu-se que o fortalecimento da EMAP enquanto órgão municipal passava previamente pela formulação de um cronograma sólido de atividades. Para isso, era preciso adentrar às necessidades de cada secretaria, buscar de forma efetiva atender suas demandas específicas, de modo que todos, sem distinção, compreendessem a importância da escola e seu caráter generalista e agregador. Pelas características da metodologia e peculiaridades do objetivo principal proposto, entendeu-se que o *Scrum* seria a melhor opção para o desenvolvimento deste cronograma semestral. Era preciso trabalhar de forma interativa, com troca de conhecimento entre os membros equipe EMAP e retornando incrementos do projeto, de modo a tornar mais visível o progresso do andamento do projeto.

A equipe da escola é composta por oito membros, sendo sete servidores ocupantes de cargos efetivos e uma estagiária. O reduzido número de integrantes condiz com uma das características iniciais para o desenvolvimento da metodologia *Scrum*, que é a formação de equipes reduzidas. Para Sutherland (2014), quanto

maiores os grupos de trabalho, mais ineficaz fica a comunicação entre eles, corroborando para a formação de subgrupos, que tendem a trabalhar com objetivos distintos. Segundo o autor, o número ideal de membros da equipe *Scrum* deve ser sete, com uma tolerância de dois membros para mais ou para menos.

Por convenção, inicialmente definiu-se que a equipe encarregada da implantação da metodologia para o desenvolvimento do cronograma seria composta por seis membros: quatro integrantes do colegiado diretivo da escola (Diretora, Vice-Diretora, Coordenador de Capacitação Presencial e Coordenadora de Capacitação Online) e as duas servidoras integrantes da parte administrativa da EMAP. A primeira ação desenvolvida na etapa foi a realização de uma reunião introdutória, onde foi apresentada aos membros da equipe uma contextualização teórica acerca do assunto, ao passo que foram traçadas as diretrizes iniciais para o andamento do projeto. O encarregado por conduzir essa reunião foi o Coordenador de Capacitação Presencial, que é também o autor deste estudo. Nesse primeiro contato foram definidos os papéis do *Scrum* e a programação dos eventos.

Figura 5 - Fotografia da Reunião Introdutória sobre a Metodologia *Scrum*



Fonte: EMAP (2023).

Após a reunião introdutória houve a primeira mudança na estrutura da equipe. Optou-se pela retirada das servidoras administrativas, ficando definida a equipe com os quatro membros do corpo técnico da EMAP. Entendeu-se, de forma conjunta, que a *Product Owner* deste projeto deveria ser a diretora da escola. Viu-se nela a pessoa

com maior conhecimento acerca do produto final, que são os cursos. Psicóloga de formação, professora universitária há mais de dez anos e servidora pública municipal há mais de quinze, seu conhecimento e expertise a fizeram o membro da equipe com mais atributos para tal papel. Ainda, por exercer um cargo de chefia, a diretora da EMAP detinha maior capacidade de transitar entre as demais coordenações de setor, assim como, acesso a contatos estratégicos e influência perante os superiores hierárquicos.

Para o papel do *Scrum Master*, ficou definido que o Coordenador de Capacitação Presencial seria a pessoa indicada. Acadêmico do décimo semestre de Engenharia de Produção, e autor do presente estudo, vislumbrou-se neste integrante, o membro da equipe com maior conhecimento teórico sobre o assunto, e desta forma a pessoa com maior condições de auxiliar os demais na transposição das barreiras do projeto. O *Scrum Master* é um facilitador do processo, compete a ele instruir os demais integrantes da equipe na resolução de conflitos que os mesmos não consigam resolver sozinhos, assim como, ser fonte de consulta para as questões teóricas a respeito da ferramenta, que venham a surgir.

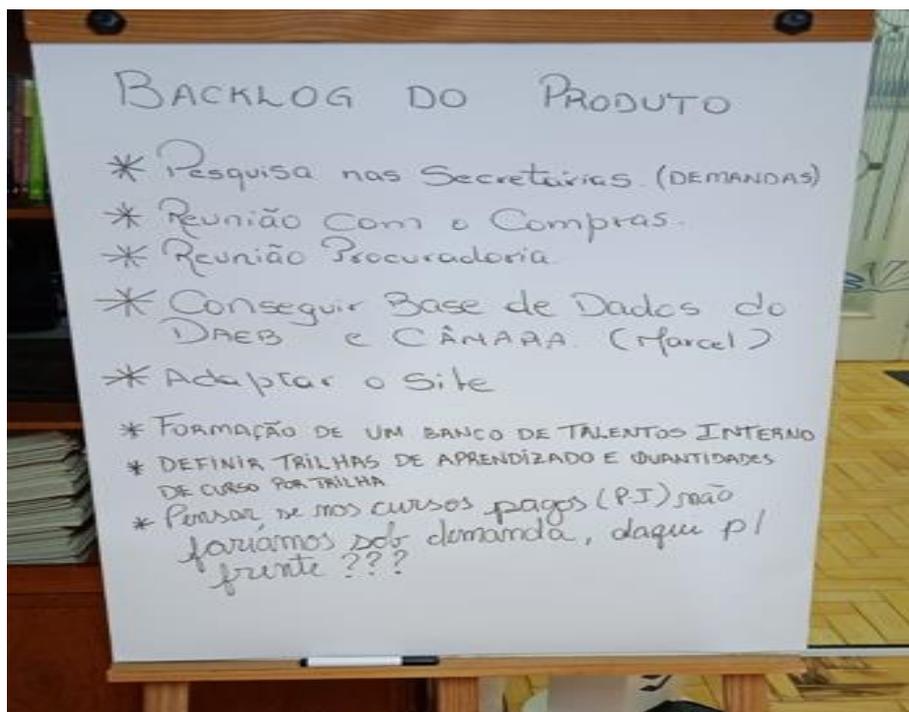
Por definição entre o *Product Owner* e o *Scrum Master*, estipulou-se o período de quatorze semanas para a conclusão do projeto, iniciando-se com a reunião introdutória em 10 de outubro de 2022, sendo definida como data final de entrega o dia 13 de janeiro de 2023. Dentro dessa perspectiva, ficou também definido na reunião introdutória, que a primeira e a última semana do projeto seriam dedicadas aos ajustes necessários tanto para início das atividades quanto para os acertos finais da entrega do cronograma.

Encerrada a reunião teórica inicial, permaneceram na sala os quatro indivíduos responsáveis pela execução do projeto. Com o grupo reduzido, deu-se início ao primeiro evento a ser realizado no *Scrum*, que é a reunião do *Backlog* do Produto (listagem organizada de tudo o que é julgado necessário para a composição do produto final). De maneira conceitual, estima-se que esta seja a reunião mais longa de toda a metodologia *Scrum*, pois é nela onde define-se a matriz de itens classificados como fundamentais para a obtenção do objetivo do projeto.

Por indisponibilidade de horários, seria impossível realizar uma reunião com duração maior do que duas horas, tempo mínimo estipulado para uma reunião de *Backlog* do Produto. Para tanto, admitiu-se uma adaptação à metodologia, de forma

que fosse possível criar uma listagem mais detalhada e menos superficial. Visando estes objetivos, estipulou-se o período de uma semana para a formação da lista de itens que comporiam os *Sprints*. Na sala da direção, foi colocado um *Clip-chart*, conforme a Figura 6, onde os quatro membros possuíam autonomia para adicionar sugestões.

Figura 6 - Fotografia do *Backlog* do Produto



Fonte: Autor (2023).

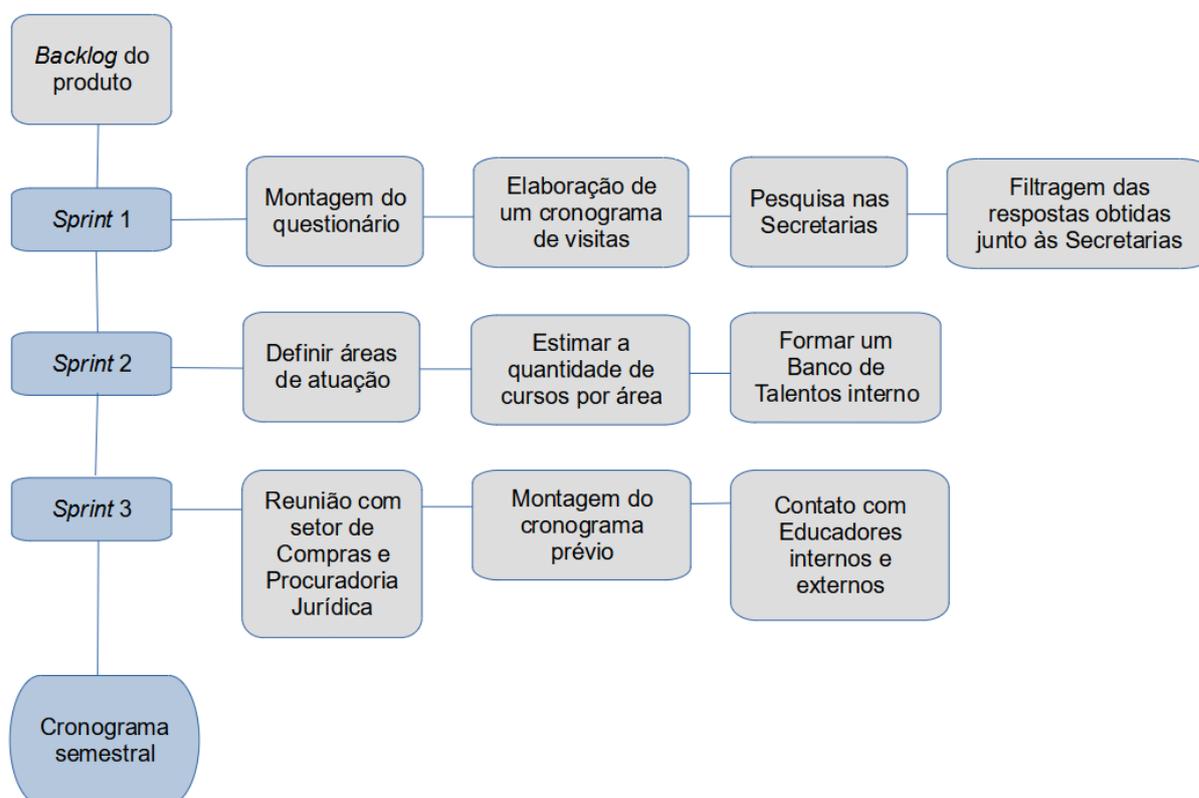
Ao final desta primeira semana, chamada semana zero, *Product Owner* e *Scrum Master* classificaram as informações, chegando-se à lista definitiva de itens considerados essenciais. Todos os itens listados no *Backlog* do Produto foram analisados individualmente pela equipe, sendo alguns ampliados, adquirindo ramificações, e outros, por sua vez, excluídos, à medida que o grupo realizou uma avaliação criteriosa, entendeu não serem pertinentes ou relevantes para o momento. Com a identificação dos itens que compuseram o *Backlog* do Produto, o próximo passo foi a definição do número e período dos *Sprints*.

Por *Sprint* entende-se um ciclo de trabalho que, ao final de um período determinado, gera algum tipo de valor ou incremento ao produto final. De acordo com a literatura, o período de um *Sprint*, chamado de *Time-boxed*, varia de duas a

quatro semanas. A definição do *Time-boxed* leva em consideração a estimativa de tempo que cada tarefa levará. De acordo com Assis (2016), estimar o esforço despendido por atividade auxilia na determinação da velocidade e produtividade que a equipe consegue atingir. Existem diversas formas de realizar essa mensuração, sendo uma das mais utilizadas por meio da aplicação da Sequência de Fibonacci, sequência infinita de números que obedecem a um padrão, onde cada número subsequente corresponde à soma dos dois anteriores. Segundo Sutherland (2014), à aplicação da Sequência de Fibonacci, dá-se o nome de dimensionamento relativo, visto que a distância entre os números, possibilita uma clara percepção de diferença entre eles, e desta forma, torna-se fácil a comparação entre as tarefas.

Definida a listagem que compôs o *Backlog* do Produto, e a forma de estimar o esforço dedicado por tarefa, partiu-se para a designação do número, tamanho e período de cada *Sprint*. Utilizando-se das tarefas listadas, o grupo julgou viável a adoção de três *Sprints* para que o cronograma semestral de atividades fosse desenvolvido. A Figura 7 apresenta a divisão dos *Sprints* e suas tarefas principais.

Figura 7 - Divisão de *Sprints*



Fonte: Autor (2023).

Enquanto a etapa 1 do presente trabalho foi totalmente dedicada à aplicação do *framework Scrum* para a elaboração de um cronograma semestral de atividades, a etapa 2 buscou identificar os reflexos da criação da EMAP no funcionalismo público bageense, por meio dos vieses da gestão pública municipal e do próprio servidor. Para tanto, o estudo concentrou-se no levantamento de dados passados, a fim de traçar uma comparação com a forma de gestão atual da escola. Buscou-se informações a respeito de cursos oferecidos e servidores capacitados nos cinco anos anteriores à criação da EMAP.

Ademais, o estudo utilizou-se da coleta de dados na forma de questionários. Dois deles foram voltados para compreender a visão do servidor público municipal a respeito da escola e do conhecimento adquirido nela, enquanto um terceiro questionário foi proposto no primeiro *Sprint* do trabalho com o intuito de analisar as principais demandas de cada secretaria. A forma de entrega desses questionários foi tanto presencial quanto online. De forma presencial, foi entregue um questionário por educando EMAP ao final de cada curso e também um em cada secretaria por meio de um cronograma de visitas agendadas com o objetivo de divulgar a escola e colher o maior número de demandas possíveis em cada local, também presente no *Sprint* 1 do estudo. O questionário online, por sua vez, visou identificar possíveis mudanças na rotina de trabalho dos servidores, decorridos certo período de tempo.

Os questionários foram formados por questões abertas, de múltipla escolha e afirmações parametrizadas através da Escala *Likert*. Segundo Feijo, Vicente e Petri (2020), a Escala *Likert* é a de maior relevância para análises de atitudes e preferências, além de ser um instrumento de fácil compreensão, tanto para o entrevistado quanto para o desenvolvedor da pesquisa. Neste tipo de ferramenta, o entrevistado é instigado a indicar dentro de um rol de possibilidades, o seu grau de concordância com a afirmativa proposta.

A seguir, o capítulo Análise dos Resultados traz a descrição detalhada de cada uma das etapas realizadas no presente estudo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentadas as análises dos resultados obtidos para o alcance dos objetivos definidos no estudo e o detalhamento de cada uma das etapas propostas durante a metodologia aplicada.

4.1 Etapa 1

A seguir, encontra-se descrito de forma específica, cada um dos *Sprints* realizados com seus devidos resultados.

4.1.1 *Sprint* 1

O primeiro *Sprint*, foi assim definido, por integrar tarefas consideradas como o ponto de partida para a formação de um cronograma de atividades. Seu objetivo principal permeou a montagem de uma pesquisa de demandas junto às secretarias municipais. Para tanto, chegou-se a conclusão que seria necessário planejar e elaborar um questionário capaz de fornecer à equipe uma visão geral das principais necessidades de cada secretaria. De forma conjunta, foi necessário viabilizar logisticamente um cronograma de visitas às secretarias. Embora Bagé não seja um município de grande porte, suas sedes administrativas são, de certa forma, distantes umas das outras, o que impossibilita que as secretarias sejam visitadas em dia único. Além disso, a disponibilidade de veículo oficial é bastante reduzida e compartilhada com outros setores da Secretaria da Fazenda, impactando em uma demora para conclusão das visitas.

Pela insipiência da equipe em gerir projetos e principalmente em se fazer valer da metodologia *Scrum* para tanto, definiu-se que para o primeiro *Sprint* seria utilizado o período máximo de quatro semanas para a conclusão do ciclo, sem que fosse definida uma estimativa de esforço para cada tarefa. A *Product Owner*, juntamente com o *Scrum Master* definiram as datas de início e término do primeiro ciclo como sendo os dias 17 de outubro e 11 de novembro de 2022. A semana do dia

17 ao 21 de outubro foi dedicada à elaboração do questionário que foi entregue às secretarias.

Para a montagem do questionário, primeiramente a *Product Owner* definiu os tópicos que julgava necessário estarem presentes na pesquisa e, posteriormente, compartilhou um documento editável com os demais membros da equipe para que cada um adicionasse sua contribuição. A pesquisa foi composta por questões que buscaram formar um conjunto de dados capazes de organizar a montagem de um cronograma. Além de questões objetivas de múltipla escolha, a pesquisa contou com uma pergunta aberta sobre o tema “sugestão de cursos”, e um rol com trinta e cinco opções de cursos elaborado pelos membros da equipe. Essas alternativas foram formuladas ao longo da semana um e basearam-se na experiência dos membros da equipe, assim como, por meio de conversas informais com os servidores.

Concomitantemente, foi definido um cronograma de visitas, estimando-se de duas a três visitas/dia e calculando-se um tempo médio de visita de trinta a sessenta minutos. Ao todo são quinze secretarias, desdobrando-se a visita para os principais setores dentro de cada Secretaria. Como a maioria das Secretarias Municipais funcionam no período das 08h às 14h, todas as visitas foram agendadas para o período da manhã.

Primeiramente, entrou-se em contato com os devidos gabinetes e buscou-se agendar uma conversa com cada gestor de pasta. Conseguiu-se, devido às agendas e logística, organizar as visitas do dia 24 de outubro a 4 de novembro de 2022, levando-se em consideração que neste período houve dois feriados. Ficaram encarregadas das visitas, a Diretora e Vice-Diretora da Escola.

A Escola Municipal de Administração Pública está vinculada à Secretaria Municipal de Economia, Finanças e Recursos Humanos, antiga Secretaria da Fazenda. Por englobar os setores de fiscalização tributárias, os veículos desta secretaria são prioritariamente disponibilizados para as visitas desses setores, visto seu caráter arrecadatório. Atrelado a isto, durante o período eleitoral, a Prefeitura Municipal de Bagé cede ao Cartório da 7ª Zona Eleitoral, um de seus veículos. Em virtude disso, tornou-se difícil a liberação de veículos para outras atividades. Após conversas com o Secretário da pasta, houve a liberação de um veículo, em dias determinados, e utilizando-se também de veículos particulares, os membros da equipe, organizaram um plano de visitas.

De modo geral, todas as visitas foram satisfatórias, com os gestores demonstrando bastante interesse nas atividades da EMAP e comprometendo-se a disseminar a pesquisa entre seus servidores. Foi disponibilizado alguns exemplares de pesquisa de forma física, impressa, e também um *link* para acesso online. Ficou acertado nas visitas, que no prazo máximo de sete dias, as respostas seriam enviadas à escola. Com as respostas, a equipe *Scrum* começou a filtrar as perguntas, de modo a organizar os resultados em grupos de interesse.

A partir do dia 25 de outubro de 2022, quando foi recebido o primeiro retorno de uma secretaria, e mais precisamente a última semana do *Sprint 1*, compreendida entre os dias 7 e 11 de novembro de 2022, foi dedicada à tabulação das respostas obtidas nas pesquisas, que, ao todo, retornaram 21 pesquisas. Dessas, a equipe calculou a porcentagem de adesão de cada uma das 35 possibilidades propostas previamente, além de incluir outras 43 sugestões livres de cada secretaria/setor. Dessa forma, a equipe de desenvolvimento da metodologia julgou pertinente priorizar os cursos/temas com maior percentual de adesão/solicitação, estipulando um percentual mínimo de 48% de interesse na relação total de participantes, para que o curso/tema fosse considerado relevante para compor o cronograma de eventos.

A seguir, a Tabela 1 apresenta a relação dos dez cursos com maior grau de interesse pelas secretarias pesquisadas.

Tabela 1 - Cursos com maior percentual de interesse por parte das secretarias

Tema	% de respostas
Ética no serviço público	76%
Direito administrativo	76%
Compras e licitações	67%
Gestão de processos	67%
Gestão de contratos	57%
Gestão de projetos	57%
Excelência no atendimento ao cidadão	57%
Sistema e-Cidade	48%
Redação Oficial	48%

Fonte: Autor (2023).

Durante o período de desenvolvimento do primeiro *Sprint*, a equipe realizou reuniões diárias, de curta duração, com o propósito de tornar conhecido a todos, as

etapas que foram atingidas no dia anterior, as dificuldades encontradas para a obtenção dessas tarefas, e expor ao grupo o que seria feito no dia seguinte por cada um dos membros. Essas reuniões serviram basicamente para melhorar a comunicação interna da equipe. Embora todos estivessem sentados próximos, em uma mesma sala, na maioria das vezes um colega não sabia exatamente que atividade o outro estava executando. Antes da existência desse estudo, os membros do colegiado da escola reuniam-se semanalmente, às segundas-feiras, por cerca de trinta minutos apenas, e essa conversa, em suma, circundava unicamente, a aprovação de temas para cursos trazidos pelo Coordenador de Capacitação Presencial, assim como, um breve resumo do que aconteceria durante a semana.

Com as reuniões diárias foi possível melhorar a comunicação interna da equipe. Ao passar dos dias a equipe começou a assimilar de forma mais eficaz a dinâmica das reuniões, diminuindo gradativamente seu tempo e tornando-a mais adequada à metodologia *Scrum*. Com relação às dificuldades encontradas no dia a dia e as sugestões de melhoria para o dia subsequente, repetiu-se por várias reuniões as mesmas respostas, sendo basicamente a dificuldade de agenda com os gestores das pastas, dificuldade de disponibilidade de veículo e demora no atendimento nas secretarias, os pontos de maior entrave. A equipe não conseguiu encontrar muitas soluções para essas dificuldades, principalmente por entender que não havia nada que dependesse unicamente da equipe para ser resolvido.

Por fim, a equipe realizou as reuniões de avaliação e finalização do *Sprint*. De modo geral, estes encontros foram produtivos, pois demonstraram um nível de entendimento do processo bastante claro por parte dos integrantes da equipe. Em tese, a equipe entendeu ter atingido o objetivo proposto pelo *Sprint 1*, tendo visitado todas as secretarias e setores mais relevantes, obtendo retorno significativo por parte destes. Avaliou-se, no entanto, que para o *Sprint 2*, deveria ser melhor trabalhado a questão das estimativas de esforço despendidos para realização do *Sprint*. Julgou-se superficial a definição de quatro semanas para a conclusão do *Sprint 1*, ficando definido que para os demais ciclos haveria uma análise mais criteriosa do tempo necessário para a conclusão de cada tarefa proposta no *Sprint*.

4.1.2 *Sprint 2*

O segundo *Sprint*, inicialmente definido para ser iniciado em 14 de novembro de 2022, precisou ser adiado em dois dias, em virtude do feriado prolongado que ocorreu em Bagé, em comemoração à Proclamação da República, comemorado no dia 15 de novembro. Junto ao início do segundo ciclo de trabalho, houve também a incorporação de um novo membro à equipe *Scrum*. O autor do presente trabalho foi nomeado em outro concurso público, precisando exonerar-se da Prefeitura Municipal de Bagé. Para seu lugar, no cargo de Coordenadora de Capacitação Presencial, foi inserida ao grupo uma nova integrante, formada em Direito, e com experiência em docência. O autor deste estudo, embora não fizesse mais parte da equipe diretiva da escola, permaneceu integrando o grupo, no papel de *Scrum Master*, ao passo que, a partir do segundo *Sprint* a equipe ficou composta por cinco e não mais quatro membros. O contato entre autor e equipe deu-se de forma diária, presencial e virtualmente.

Para o segundo *Sprint*, houve uma mudança em relação ao que havia sido previamente estipulado na reunião do *Backlog* do Produto. Conforme a listagem inicial, para este segundo ciclo haveria como tarefa a definição de trilhas de aprendizado. No entanto, após uma análise mais criteriosa, entendeu-se que para aquele momento, ainda bastante incipiente da escola, seria complexo implementar trilhas de aprendizado. Para manter uma ideia conceitual de divisão setorizada, definiu-se pertinente a separação das secretarias/setores, por áreas de atuação, e assim dividi-las em grupos de interesses convergentes. Desta forma, o segundo *Sprint* estipulou como tarefas principais: definir áreas de estudo; estimar a quantidade de cursos por área e formar uma lista de servidores capazes de compor um banco de talentos para possíveis educadores.

Primeiramente, conforme relatado na reunião de retrospectiva do *Sprint 1*, o período do primeiro ciclo fora definido exclusivamente por análises empíricas, escolhendo-se o limite máximo visto na teoria, muito por conta da inexperiência do grupo em estimar esforços para tarefas. Para este novo ciclo, o grupo entendeu ser possível utilizar-se de ferramentas capazes de mensurar o esforço despendido para a conclusão de cada uma das tarefas propostas. Para tanto, utilizou-se da sequência de Fibonacci, definindo quatro escalas de pontuação, de modo que o espaçamento

entre as escalas torna-se claramente visível a diferença de esforço necessário para o cumprimento de cada atividade. Por convenção, as escalas utilizadas foram 5, 8, 13 e 21. Pediu-se então, que cada membro da equipe atribuísse uma escala a uma tarefa, de acordo com o grau de complexidade que julgasse pertinente para cada atividade.

Consensualmente, o grupo definiu que cada uma das quatro notas representaria uma semana de esforço, começando com nota 5 para atividade cujo esforço despendido fosse de uma semana, até a nota 21, para atividade cujo tempo necessário para conclusão fosse de quatro semanas. Ao total, foram cinco notas atribuídas por atividade, totalizando 20 notas no cômputo geral. A média dos resultados mostrou uma tendência a realizar o ciclo em aproximadamente três semanas, ficando o dia 09 de dezembro de 2022, definido como a data limite para o término do *Sprint*.

Inicialmente, a primeira tarefa deste ciclo foi dividir as secretarias e setores em grupos, de acordo com as temáticas abordadas por pasta. Para tanto, organizou-se estes grupos, de modo a melhor identificá-los. Por Grupo I, chamou-se o conjunto de secretarias/setores com características predominantemente operacionais, sendo elas: Setor de Gestão de Frotas, Secretaria de Segurança e Mobilidade Urbana, Secretaria de Infraestrutura e Secretaria de Desenvolvimento Rural. O Grupo II foi o responsável por representar a Secretaria de Finanças, Economia e Recursos Humanos. O Grupo III incorporou as Secretarias de Habitação e Assistência Social. O Grupo IV uniu pastas com temas diversos, que não se enquadrariam em outros grupos, mas que também não demandariam atividades capazes de torná-las um grupo isolado. São elas a Secretaria de Cultura e Turismo; Secretaria da Juventude, Esporte e Lazer; Secretaria do Meio Ambiente e Secretaria da Mulher. O Grupo V, foi o grupo composto pelo maior número de secretarias/setores. Neste grupo concentrou-se pastas predominantemente gerenciais, as quais são: Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Inovação; Procuradoria Jurídica; Controle Interno; Secretaria de Gestão, Planejamento e Captação de Recursos, além dos Gabinetes do Prefeito e do Vice-Prefeito.

Os grupos VI e VII são formados pelas Secretarias de Educação e Saúde, respectivamente. Por serem secretarias com inúmeras e específicas demandas, foram alocadas individualmente. Para finalizar, formou-se ainda outros três grupos.

O Grupo VIII foi representado pelos cursos mais solicitados pelas secretarias, de modo geral, conforme Tabela 1, demonstrado no *Sprint 1*. O grupo IX, por sua vez, foi formado pelas maiores respostas obtidas no Questionário I, melhor explicado na etapa 2, e que foi entregue a cada educando que realizou curso na EMAP, no período de junho a outubro de 2022. Por fim, a equipe entendeu que seria necessário manter uma data reservada para eventuais demandas urgentes que venham a surgir, dessa forma então, foi criado o Grupo X, chamado de “Tema Livre”.

A ideia inicial da direção da escola, avalizada pelo Secretário da pasta à qual a EMAP faz parte, considera como satisfatório, um planejamento com oito atividades mensais, em média. Desta forma, a equipe trabalhou com a estimativa de 48 cursos para comporem a grade semestral de eventos da escola. A divisão destes cursos levou em consideração a formação dos grupos supracitados, assim como, o panorama orçamentário pré definido para o ano de 2023.

Com relação à divisão dos grupos, excluídos os nove cursos com maior procura geral entre as secretarias, conforme Tabela 1, o time *Scrum* selecionou respostas individuais de cada secretaria, formando um quadro de sugestões por Grupo, conforme Quadro 4.

Quadro 4 - Demandas específicas por Grupo de Atuação

Grupo I	Grupo II	Grupo III
NR-12 Informática Básica Legislação de Trânsito NR-6	Est. do Servidor Público Municipal Educação Financeira Calc e Writer Avançado Curso sobre IRRF Noções de Dir. Constitucional	Liderança no Serviço Público Regularização Fundiária - REURB Sist. Único da Assistência Social - SUAS
Grupo IV	Grupo V	Grupo VI
Elaboração de Cerimonial Desinibição e Oratória Educação Ambiental Est. da Criança e do Adolescente	Projetos e Captação de Recursos Noções de Dir. Administrativo Acessibilidade e Inclusão Apontamentos do TCE	Educação Inclusiva Método Montessori Téc. como Ferramenta Pedagógica
Grupo VII		
Primeiros Socorros Atendimento Humanizado e-SUS		

Fonte: Autor (2023).

Além disso, a gestão pública tem por objetivo, a utilização cada vez menor, de empresas terceirizadas na realização das demandas da EMAP, fomentando assim, a participação do servidor enquanto agente replicador de conhecimento.

A escolha do número de cursos por grupos levou em consideração os seguintes critérios: primeiramente, os retornos das pesquisas realizadas nas secretarias receberam maior atenção na divisão do número de cursos por grupo. Desta forma, o Grupo VIII, formado pelas temáticas com maior procura geral entre as secretarias, conforme Tabela 1, ganhou o direito a ter dois cursos por mês, vide a importância em atender de forma inicial o maior público possível, visando criar no servidor público uma fidelização com a escola. Em seguida, deu-se destaque aos Grupos IX e X. A equipe entende ser importante ouvir o educando da escola, e a partir das respostas do Questionário I, dedicar uma data mensal a eventos oriundos deste questionário. Com relação ao Grupo X, a equipe julga pertinente deixar uma data por mês, reservada para demandas urgentes e imprevisíveis.

Por convenção, chamou-se de secretarias fim, aquelas cuja atribuição principal envolva o trato diário com o cidadão e seu bem-estar. Essas secretarias (Grupos II, VI e VII) ganharam destaque e, portanto, a reserva de quatro datas disponíveis no cronograma. Por fim, os demais grupos (Grupo I, Grupo III, Grupo IV e Grupo V), consideradas secretarias meio, ganharam três datas cada. Ao todo, o número de cursos por grupo ficou definido de acordo com a Tabela 2.

Tabela 2 - Número de cursos no semestre por grupo

Grupo	Cursos no semestre
I	3
II	4
III	3
IV	3
V	3
VII	4
VIII	12
IX	6
X	6

Fonte: Autor (2023).

Para finalizar o *Sprint 2*, a última tarefa compreendeu a formulação de um

banco de talentos com possíveis educadores internos. Vislumbrando a confecção desta listagem, o primeiro passo foi buscar junto aos setores de Tecnologia da Informação e Folha de Pagamento, a relação de servidores com titulação de pós-graduação. Essa relação foi definida com o objetivo de filtrar os servidores com maior formação acadêmica. No entanto, tornou-se inacessível a produção destes dados conforme a idealização da equipe diretiva da escola.

Primeiramente, houve uma série de restrições criadas pelos dois setores consultados. Além disso, descobriu-se que muitos dados pessoais dos servidores estavam desatualizados no sistema interno da prefeitura. Dentre a relação completa de servidores, encontrou-se 1.409 servidores com formação, de no mínimo, graduação.

A prefeitura de Bagé paga, a título de incentivo por capacitação, percentuais para servidores com mestrado e doutorado, desde que alocados em cargos que exijam nível superior, ou seja, um servidor com titulação de doutor e que exerça um cargo cujo grau de instrução seja nível médio, não recebe mais por sua qualificação.

Além disso, titulações de pós-graduação, que não sejam mestrado ou doutorado, também não ensejam nenhum tipo de gratificação. Informalmente, sabe-se que muitos destes 1.409 servidores possuem algum tipo de especialização e aperfeiçoamento, e por não incidirem em vantagem, acabam por não atualizar suas qualificações no setor de Recursos Humanos da prefeitura. Desta forma, seria superficial a montagem de uma listagem tendo como embasamento as informações oriundas dos setores de Tecnologia da Informação e Folha de Pagamento.

A solução mais fidedigna seria a pesquisa individual no Portal Transparência da Prefeitura Municipal de Bagé. Por meio desta busca, seria possível verificar quais servidores recebem as gratificações por titulação. Todavia, pesquisar 1.409 servidores individualmente, demandaria um tempo que a equipe diretiva da escola julgou inapropriada de ser empregado, visando o cumprimento do *Sprint 2* em três semanas. Sendo assim, julgou-se mais plausível a pesquisa direta por cargos de nível superior, independentemente da titulação de pós-graduação. Para tanto, utilizou-se como parâmetro, o último concurso público realizado pela prefeitura, no ano de 2020. No edital em questão, havia 59 cargos com exigência de nível superior. Realizou-se então, uma busca por estes cargos, chegando-se ao número de 730 servidores ocupantes de cargos de nível superior. O Apêndice D apresenta o número

de vagas ocupadas por cargo. Esta listagem serviu de fonte para formar um banco de talentos com possíveis educadores internos. A partir das demandas da escola será possível realizar uma triagem com os dados computados neste banco de talentos.

Ao longo do *Sprint 2*, as reuniões diárias foram mais dinâmicas e proveitosas do ponto de vista da equipe diretiva da escola. As reuniões de *Sprint Retrospective* e *Sprint Review*, serviram para avaliar o desempenho da equipe no atingimento das metas estabelecidas para serem alcançadas neste *Sprint*. Identificou-se que o projeto foi incrementado ao final do ciclo, cumprindo com o propósito da metodologia *Scrum*. A equipe identificou como maiores dificuldades, à resistência de alguns setores, seja por inabilidade, seja por comodismo, em contribuir para o progresso do trabalho, além de entender que ainda houve lapsos de comunicação entre a equipe, causando inconsistências no desenvolvimento do trabalho.

Por fim, a equipe entendeu que uma das tarefas definidas para o *Sprint*, isto é, a montagem de um banco de talentos de educadores internos, não foi desenvolvida conforme planejado, e, portanto voltará a ser pauta de discussão futuramente.

4.1.3 *Sprint 3*

O terceiro e último *Sprint* deste trabalho teve seu começo no dia 12 de dezembro de 2022. Para concluir o objetivo precípua do estudo, as tarefas definidas para este ciclo foram: elaboração de reuniões com os setores de Compras e Procuradoria Jurídica; formação de um cronograma prévio a partir das definições concluídas no *Sprint 2*; e, por fim, o contato com possíveis educadores, internos e externos. Assim como no segundo *Sprint*, a sequência de Fibonacci foi escolhida para mensurar a estimativa de esforço necessário para a realização de cada tarefa do ciclo. Utilizando-se dos mesmos parâmetros definidos no *Sprint 2*, as notas dadas pelos cinco membros da equipe definiram que o tempo disposto para a realização do ciclo seria de quatro semanas.

Inicialmente, a equipe EMAP havia diagnosticado diversos problemas internos nos processos de contratação de empresas prestadoras de serviços de capacitação

e treinamento. Estas divergências davam-se principalmente nas questões dos procedimentos licitatórios internos. Segundo a lei vigente, até abril de 2023, todos os cursos contratados com educadores externos pela EMAP, ao longo dos cinco primeiros meses de funcionamento, foram realizados por meio de um processo chamado inexigibilidade de contratação. Neste tipo de processo, entende-se por inviável a competição, partindo-se do princípio que cada pessoa/empresa detém um notório saber, e que este pode ser disseminado de formas diversas, embora tratando-se do mesmo tema. Além disso, tratando de notório saber, este torna-se discricionário por parte do gestor público, ou seja, mesmo que existam várias empresas ministrando o mesmo curso, a escolha da empresa que será contratada recairá na vontade do administrador público.

Esta vontade, no entanto, precisa ser minuciosamente embasada em preceitos legais, de modo a impedir qualquer ato que possa insinuar fraude no processo de contratação. Desta forma, EMAP, Compras e Procuradoria Jurídica precisavam alinhar seus procedimentos para que o processo de contratação não esbarrasse em entraves meramente burocráticos. Ao longo dos primeiros cinco meses de funcionamento da EMAP, houve diversos desacertos entre os setores, principalmente ocasionados pela má comunicação e pelo desalinhamento dos processos, gerando atrasos e indisposição entre os membros de cada departamento.

Por tratar-se de um período com inúmeras demandas, visto o fim do ano fiscal, planejamentos para o novo ciclo que se aproximava, recessos e férias, tornou-se complexo encontrar uma data que fosse viável para que todos os interessados pudessem reunir-se. Sendo assim, ao longo dos dias, membros da EMAP foram alinhando pontos julgados pertinentes com os demais setores, para então no dia 05 de janeiro de 2023, formalizar com todos os envolvidos o que havia sido acordado informalmente. Como pontos chave desta reunião ficou definido que a equipe EMAP organizará um procedimento único de inexigibilidade para todos os cursos contratados no semestre. Ainda, ficou definida a logística do processo: a EMAP, de forma padronizada, juntará a documentação necessária para contratação junto aos órgãos públicos; além disso, ficou estipulado que a etapa interna, de elaboração de documentos oficiais necessários à formalização do vínculo entre órgão público e pessoas jurídicas privadas, incumbência anteriormente a cargo do Setor de

Compras, ficará a partir deste acordo aos cuidados da equipe EMAP, após capacitação fornecida pela chefe do setor aos membros da escola.

Com relação à Procuradoria Jurídica, ficou também definida a padronização de documentos necessários para que seja dado parecer jurídico favorável à contratação, como por exemplo, a solicitação de um documento onde a empresa contratada demonstre sua capacidade técnica por meio do histórico de atendimentos a outros órgãos públicos. Assim, como uma simulação, feita por parte da equipe EMAP, do valor gasto, caso os servidores sejam deslocados a outras cidades para a realização dos mesmos cursos contratados.

A partir destes alinhamentos, e definidos os quantitativos de eventos por grupo, realizados no *Sprint 2*, a equipe definiu quais cursos seriam possíveis de serem realizados. Em um primeiro momento, selecionou-se aqueles temas que a equipe entendeu inviáveis de serem ministrados por educadores internos. Destes, 11 cursos constavam no portfólio de empresas parceiras, havendo um contato para pré-fixação de datas. O restante das demandas foi julgado pela equipe, passíveis de serem ministrados por educadores internos. As definições destes educadores internos foram realizadas de maneiras distintas. Em um primeiro momento, por meio do banco de talentos de educadores internos, também confeccionado no segundo *Sprint*, a equipe procurou servidores com formações compatíveis com as temáticas propostas. Ademais, teve início nas plataformas utilizadas pela escola, o recrutamento para cadastro de servidores interessados em tornarem-se educadores EMAP.

A partir do ano de 2023, ficará regulamentado, em orçamento próprio, a forma de remuneração destes servidores, atendidos critérios de qualificação, comprovados no momento do preenchimento da ficha cadastral do educador. Este último fator, de acordo com análise da equipe, contribuirá de forma significativa para o aumento de cadastros de servidores municipais como possíveis educadores.

O Apêndice E deste trabalho contempla o cronograma prévio de eventos para o primeiro semestre de 2023, compreendidos os meses de fevereiro a julho. Nele foram definidos os cursos, público-alvo e a característica do educador, se interno ou externo.

Concluído o terceiro e último *Sprint*, novamente a equipe reuniu-se para as reuniões de *Sprint Retrospective* e *Sprint Review*. Com relação ao *Sprint 3*, a equipe

entendeu que houve progresso significativo na aplicação da metodologia. A comunicação interna do grupo fluiu de maneira genuína, com cada membro relatando de forma mais espontânea o desenvolvimento de suas tarefas. Quanto às dificuldades, novamente a equipe relatou a falta de engajamento de outros setores no desenvolvimento de atividades conjuntas. Embora os integrantes da EMAP entendam que a ausência de comprometimento de integrantes de outros setores e departamentos do funcionalismo público municipal não seja uma demanda que pudesse ser trabalhada durante o projeto de montagem do cronograma, o grupo concluiu que será necessária a criação de mecanismos de inserção dos outros setores da prefeitura no projeto EMAP, de modo geral, buscando a incorporação de ações capazes de motivar a participação de outros núcleos do funcionalismo público municipal.

De maneira geral, a forma como a equipe trabalhava a formação de sua grade de eventos era definida sem uma análise mais criteriosa. Os eventos eram definidos com curto espaço de tempo, ocasionando pouca divulgação e sobra de vagas disponíveis. Além disso, cada membro da equipe atuava de forma isolada, buscando através de seus contatos próprios a viabilização de possíveis cursos. Os demais membros do time eram informados sobre possíveis eventos durante as reuniões semanais, apenas para uma deliberação formal, que geralmente era acatada devido ao baixo número de possibilidades disponíveis.

A partir da montagem deste cronograma, o trabalho passou a ser mais fidedigno à realidade das demandas das secretarias. Atrelado a isto, o grupo passou a atuar de forma conjunta, com todos os membros convergindo na produção do cronograma.

4.2 Etapa 2: Análise dos impactos na gestão pública municipal a partir da criação da escola

A análise da etapa 2 do presente trabalho consistiu em identificar e observar os impactos na gestão pública municipal a partir da efetiva atuação da Escola

Municipal de Administração Pública, enquanto órgão permanente da estrutura administrativa do Poder Executivo Municipal. Junto a este subtópico, buscou-se construir um comparativo, do ponto de vista financeiro e estrutural, das formas de capacitação anteriormente empregadas e as aplicadas hodiernamente. Para tanto, primeiramente, foram elaborados dois tipos de questionários, entregues em momentos distintos aos educandos da EMAP.

O primeiro questionário (Apêndice A), entregue em formato físico, ao final de cada evento realizado na escola, buscou primeiramente identificar o perfil do educando EMAP, assim como, entender qual a sua percepção a respeito da atuação da Escola e os proveitos que o educando conseguiria extrair do curso realizado, de forma a aprimorar o seu desempenho enquanto servidor público municipal. O segundo questionário (Apêndice B), por sua vez, foi entregue de forma virtual, por meio dos contatos disponibilizados na ficha cadastral dos alunos. Este segundo formulário obedeceu a um lapso temporal de três meses após a realização do curso, e buscou identificar os reflexos causados no dia a dia do servidor após sua passagem pela EMAP.

O primeiro questionário foi composto por oito perguntas, sendo as três primeiras referentes ao perfil profissional do servidor, as quatro questões seguintes envolveram diretamente a participação do educando no curso e sua visão acerca da EMAP, e por fim, uma questão de resposta aberta, questionando o servidor a respeito de possíveis demandas que ele entendesse importantes para compor o cronograma de atividades da escola. Essa última questão serviu de parâmetro para a montagem do Grupo IX, previamente abordado nos *Sprints 2 e 3*.

Tomou-se por base para essas análises, os primeiros cinco meses de atividade da Escola Municipal de Administração Pública. Este intervalo foi definido em virtude de ser o período no qual o aluno, desenvolvedor deste trabalho, esteve *“in loco”* na escola, realizando o levantamento de todas as informações. Ao longo destes cinco meses, a EMAP Bagé ofertou quarenta e nove cursos aos servidores municipais. Destes, foram concluintes, detentores do direito a certificado, 979 servidores.

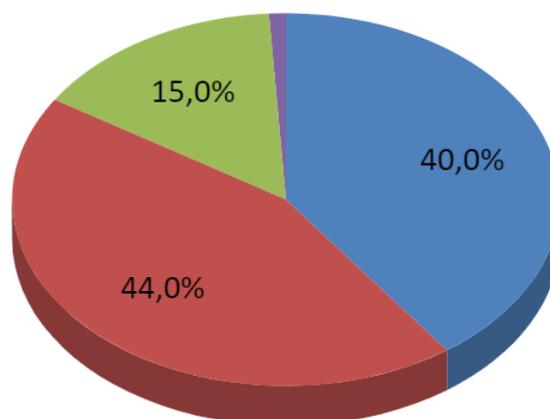
Definiu-se que seria trabalhado com a população para responder aos questionários I e II. No entanto, o questionário I apresentou duas ocorrências: os questionários de um dos 49 cursos foram extraviados, e em outra atividade, o

professor esqueceu-se de entregar os questionários aos alunos. Desta forma, a amostra trabalhada foi a de 47 eventos, dos 49 realizados. Ademais, embora os formulários fossem entregues e recolhidos pessoalmente, houve aqueles que não responderam, chegando-se a um percentual de acuidade de 80,69% (oitenta vírgula sessenta e nove por cento), o que totalizou 790 formulários respondidos.

A primeira pergunta referia-se ao nível de escolaridade do servidor. Os resultados são mostrados no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Nível de escolaridade do educando EMAP

Nível de escolaridade do educando EMAP



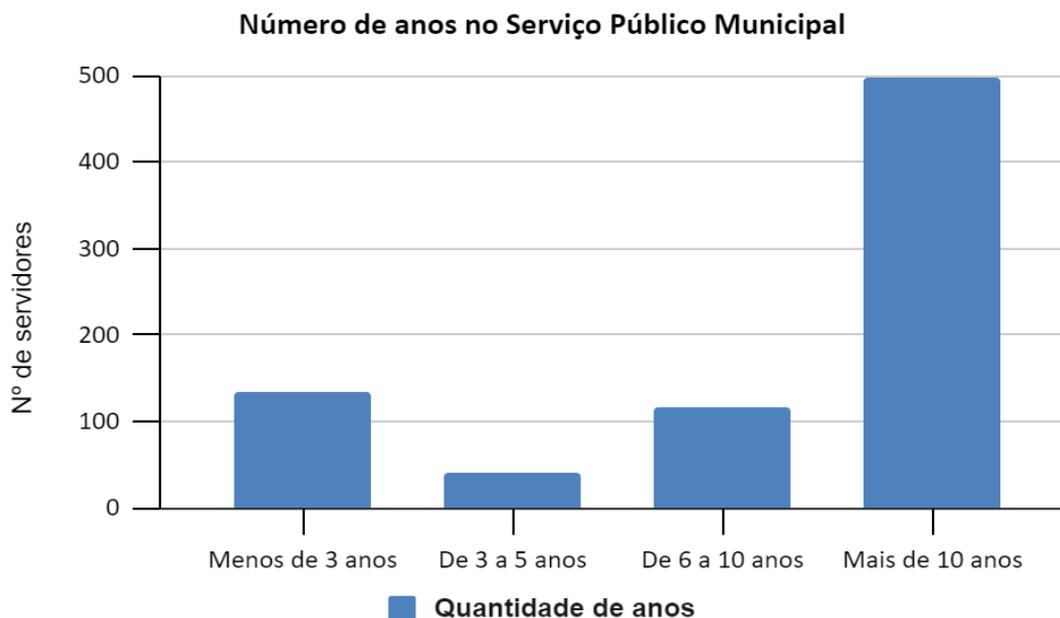
● Especialização ● Superior ● Médio ● Fundamental

Fonte: Autor (2023).

A partir dessa primeira pergunta, pode-se estabelecer que o servidor que efetivamente tem demonstrado interesse nas atividades ofertadas pela escola, é um profissional predominantemente possuidor de, no mínimo, nível superior de escolaridade.

A segunda questão buscou responder que tipo de servidor público municipal mais demonstrou interesse em realizar cursos na EMAP. Para tanto, buscou-se identificar se o perfil do educando EMAP contempla servidores com mais ou menos tempo, em anos, de serviço público municipal. Os resultados estão apresentados no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Número de anos no serviço público municipal

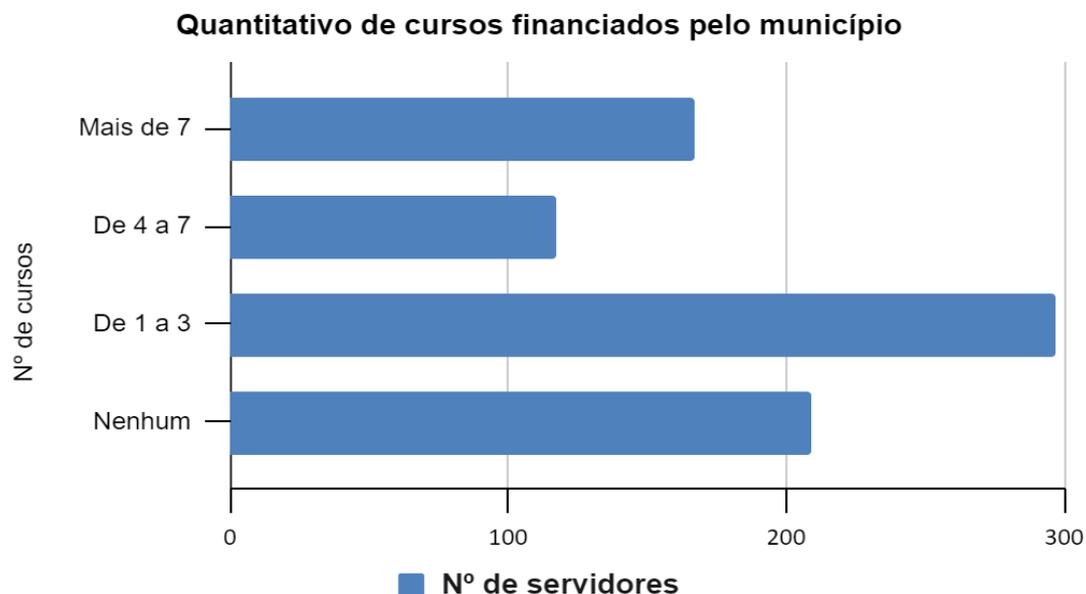


Fonte: Autor (2023).

As respostas desta questão trouxeram algumas informações pertinentes que, ao contrário do senso comum, rechaçaram o estereótipo do servidor público desatualizado. Cerca de 78% dos participantes são servidores públicos municipais há, pelo menos, seis anos. Esse padrão de resposta permite inferir que o servidor que está a mais tempo no quadro municipal anseia por capacitação, e que de certa forma, procura aperfeiçoamento por entender que permanecerá no serviço público municipal até o fim de sua vida funcional.

A terceira questão do bloco, que visou formar o perfil do educando da EMAP, perguntou a respeito do número de cursos custeados pela prefeitura, que o servidor havia realizado, antes da existência da Escola Municipal de Administração Pública. Os resultados encontram-se apresentados no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Quantitativo de cursos financiados pelo município



Fonte: Autor (2023).

Esta questão mostra que dos educandos participantes deste estudo, cerca de dois terços deles haviam realizado no máximo três cursos custeados pela Prefeitura Municipal de Bagé, ao longo de sua vida funcional. Além disso, o fato da maior parcela de educandos serem servidores públicos com mais de dez anos de efetivo exercício corroboram para a formação dos outros dois grupos de participantes, sendo de pouco mais de 21% (vinte e um por cento), o número de servidores que realizaram mais de sete cursos providos pelos cofres públicos do município.

As quatro questões seguintes do Questionário I, tiveram por objetivo identificar a percepção dos servidores acerca do curso que eles haviam acabado de realizar. O método de análise dessas questões baseou-se na escala *Likert* de cinco pontos. A Tabela 3 representa a porcentagem das respostas obtidas.

Tabela 3 - Respostas ao Questionário I

Questão	D.T	D	I	C	C.T
Q4	0,00%	0,00%	0,00%	73,00%	27,00%
Q5	0,00%	0,00%	0,01%	12,02%	87,97%
Q6	0,00%	0,01%	14,94%	33,03%	52,02%
Q7	0,00%	0,00%	0,01%	17,97%	82,02%

Fonte: Autor (2023).

Por convenção, definiu-se que: Q4, Q5, Q6 e Q7, correspondem às questões de 4 a 7 do Questionário I, e que as alternativas da Escala *Likert* estão estabelecidas da seguinte forma: D.T (Discordo Totalmente), D (Discordo), I (Indiferente), C (Concordo) e C.T (Concordo Totalmente). Em uma análise global, o retorno por parte dos educandos foi extremamente satisfatório, indicando uma avaliação positiva da escola perante seu público-alvo.

Por fim, a última pergunta do Questionário I era uma questão aberta, solicitando ao educando que indicasse uma proposta de curso de seu interesse. O conjunto de respostas serviu de base para formar o Grupo IX, trabalhado nos *Sprints* 2 e 3.

Ao todo, foram obtidas 655 sugestões de cursos, e dentre as respostas, as de maior destaque e que ajudaram a formar o cronograma, foram as apresentadas no Quadro 5.

Quadro 5 - Temas de maior interesse em comum entre os participantes

Cursos/Temáticas - Questionário I
Imposto Sobre Serviço de Qualquer Natureza
Imposto Predial e Territorial Urbano
Compras e Licitações
Autismo e outros Transtornos
Relações Humanas e Interpessoais
Estatuto dos Servidores Públicos Municipais
Regime Jurídico do Município
Lei de Improbidade Administrativa
Libras
Arquivologia

Fonte: Autor (2023).

O Questionário II, por sua vez, buscou analisar, de forma subjetiva, os impactos causados na rotina laboral dos educandos EMAP, assim como avaliar o nível de entendimento dos educandos acerca dos conteúdos que foram vistos na escola. Para tal, tomou-se como lapso temporal padrão, o período de três meses entre a realização do curso e a aplicação do formulário. Diferentemente do Questionário I, que era preenchido de forma manual e presencial, este segundo formulário foi disponibilizado via e-mail, por meio da plataforma de contatos criada por todos os alunos matriculados em algum dos cursos ofertados pela escola.

Desta forma, como o primeiro mês de funcionamento da escola foi em junho de 2022, o Questionário II começou a ser disponibilizado a partir de setembro, e, mensalmente, foram sendo enviados e-mails para os alunos que haviam realizado cursos na EMAP há, pelo menos, 90 dias. Ao todo, foram cadastrados 614 contatos de e-mails, referente a alunos que realizaram algum curso na EMAP, no período de junho a outubro de 2022. O segundo questionário trouxe seis afirmações, utilizando-se novamente da Escala *Likert* de cinco pontos, e de forma a entender a visão do educando EMAP quanto a percepção qualitativa do que lhe havia sido ensinado, assim como seu nível de confiança e domínio do tema, de maneira a tornar-se um retransmissor destes conteúdos para seus pares.

Embora fosse previsível o menor engajamento no retorno deste segundo questionário por parte dos educandos, a quantidade de respostas enviadas foi aquém dessa expectativa, perfazendo um total de apenas 24 respostas, até o dia 13 de janeiro de 2023, data definida como limite para o fim do estudo. A Tabela 4 apresenta o somatório das respostas obtidas em cada uma das afirmações.

Tabela 4 - Respostas ao questionário II

Questão	D.T	D	I	C	C.T
Q1	0,00%	0,00%	0,00%	45,80%	54,20%
Q2	0,00%	4,20%	4,20%	50,00%	41,60%
Q3	4,20%	0,00%	0,00%	58,30%	37,50%
Q4	0,00%	0,00%	4,20%	66,70%	29,10%
Q5	0,00%	0,00%	4,20%	58,30%	37,50%
Q6	4,20%	4,20%	16,60%	37,50%	37,50%

Fonte: Autor (2023).

Por convenção, definiu-se que: Q1, Q2, Q3, Q4, Q5 e Q6 correspondem às questões do Questionário II, e que as alternativas da Escala *Likert* estão estabelecidas da seguinte forma: D.T (Discordo Totalmente), D (Discordo), I (Indiferente), C (Concordo) e C.T (Concordo Totalmente).

Finalizadas as análises acerca dos questionários I e II, foi possível observar que o servidor frequentador da EMAP é um agente público, na sua maioria, bastante receptivo quanto à finalidade da escola, e que acredita na capacitação como forma de melhorar o desempenho de suas atividades. Entende-se, no entanto, que o baixo índice de retorno do Questionário II, impossibilita que seja realizada uma avaliação

condizente com o panorama real dos egressos EMAP.

Ainda com relação ao atingimento da etapa 2, reflexos da criação da EMAP na gestão pública municipal, a última análise buscou traçar um comparativo entre os últimos cinco anos de capacitação no serviço público municipal e as mudanças ocorridas a partir da inauguração da Escola Municipal de Administração Pública.

Para tanto, compilou-se informações referentes aos anos de 2017 a 2021, identificando os valores investidos em capacitação e treinamento, número de servidores atingidos, além de valores com diárias e deslocamentos. Em contrapartida, analisou-se os índices atingidos nos cinco primeiros meses de atuação da EMAP. Vale destacar que durante o período analisado, foi enfrentada uma das maiores pandemias, a Pandemia da Covid-19, fato que impactou diretamente nos resultados, além de difundir novas modalidades de ensino.

A forma de análise consistiu na busca por empenhos gerados às empresas cadastradas no sistema interno da prefeitura. Em consultas informais a servidores com atuação direta na contratação de empresas, foi informado que, habitualmente, as contratações para esse tipo de serviço concentravam-se em três empresas. No entanto, fazendo uma busca mais profunda no sistema, foi possível encontrar 55 empresas com atuação no ramo de cursos, treinamentos e capacitações cadastradas no sistema interno da prefeitura.

A partir deste filtro, realizou-se uma pesquisa para identificar os empenhos que haviam sido gerados para estas empresas no período determinado. Quando há empenho, o mesmo especifica o nome do curso, servidores inscritos e datas de sua realização. A todo empenho encontrado, listou-se o nome dos servidores envolvidos, e com essa informação, fez-se novamente uma busca por empenho, desta vez pesquisando o nome do servidor, no período de realização do curso. Desta forma, foi possível identificar os valores despendidos com diárias e deslocamentos, no caso de cursos e treinamentos realizados em outros municípios.

Concluída a verificação destas informações, foi possível chegar aos seguintes quantitativos e valores, conforme Tabela 5.

Tabela 5 - Investimento em capacitações e treinamentos de 2017 a 2021

Ano	Servidores	Valor Investido	Valor Investido/Servidor
2017	17	R\$ 13.366,73	R\$ 786,28
2018	10	R\$ 11.815,61	R\$ 1.181,56
2019	32	R\$ 42.933,49	R\$ 1.341,67
2020	22	R\$ 16.422,60	R\$ 746,48
2021	116	R\$ 60.113,78	R\$ 518,22
Somatório	197	R\$ 114.652,21	

Fonte: Autor (2023).

Ao todo, identificou-se, que de forma oficial no sistema interno da prefeitura, aproximadamente 200 servidores foram capacitados no período pesquisado. Destaque para o ano de 2021, onde observou-se um aumento no número de servidores capacitados, sendo o quantitativo de servidores capacitados em 2021, maior que a soma dos anos anteriores, fato este impulsionado basicamente por dois motivos: primeiramente uma mudança de visão por parte da gestão pública municipal e, juntamente, a inserção definitiva da modalidade de ensino a distância, alavancada principalmente pela Covid-19. A coluna “Valores Investidos” apresenta o somatório dos gastos com a inscrição do curso, diárias e gastos com deslocamentos. Por sua vez, a coluna “Servidor/Curso” apresenta o valor unitário anual para capacitar cada servidor.

Em contrapartida, uma outra análise mensurou os gastos efetivos da Escola Municipal de Administração Pública, desde a sua idealização até os seus primeiros cinco meses de atividade. Os dados apresentados a seguir foram extraídos do relatório anual de Atividades de 2022 da EMAP, incluídos os valores com material permanente, investimentos iniciais do projeto, mobiliário, entre outros, desde 2021, assim como gastos fixos a exemplo de aluguel, internet e funções gratificadas e gastos variáveis, como luz, cursos e manutenção. O somatório destas despesas resultou no montante de R\$ 577.584,88 (quinhentos e setenta e sete mil, quinhentos e oitenta e quatro reais com oitenta e oito centavos).

Realizados estes dois levantamentos, a Tabela 6 apresenta o custo unitário para capacitar cada servidor, no período compreendido entre 2017 a 2021, comparado com o valor que cada educando EMAP custou aos cofres públicos municipais, desde a sua idealização até os cinco primeiros meses de funcionamento da escola.

Tabela 6 - Comparação de custos

	Valor Total Investido	Servidores Capacitados	Custo/Servidor
2017 - 2021	R\$ 144.652,21	197	R\$ 734,28
EMAP	R\$ 577.584,88	979	R\$ 589,97

Fonte: EMAP (2023).

A análise da Tabela 6 vem corroborar com a importância de existir um local próprio para o compartilhamento e disseminação de conhecimento dentro das instituições públicas. Os primeiros meses de funcionamento da EMAP serviram para capacitar o quádruplo de servidores capacitados no período entre 2017 e 2021. Ainda, com relação aos custos dessas capacitações, o valor unitário médio por servidor no período EMAP correspondeu a 80% do investido nos anos anteriores.

Por fim, vale ressaltar que o montante despendido neste primeiro ano de EMAP não condiz com os gastos médios mensais da operacionalização da escola, o que faz presumir que o custo por servidor diminuirá com o passar do tempo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De modo geral, os objetivos traçados para o presente trabalho foram atingidos de maneira satisfatória. Primeiramente, postulou-se como finalidade principal a aplicação da metodologia ágil de gestão *Scrum* na gerência da Escola Municipal de Administração Pública - EMAP Bagé, visando a elaboração de um cronograma semestral de atividades, e a partir dessa aplicação, avaliar os impactos que esta escola passa a representar no funcionalismo público municipal.

A metodologia *Scrum* é difundida em organizações que buscam agilidade, fluidez e participação coletiva no andamento dos projetos. No caso específico da EMAP, sua aplicação se justificou pelo até então impreciso e incerto planejamento das atividades da escola, incorrendo seguidamente em falhas e retrabalho. Há de se levar em consideração que a metodologia era assunto completamente novo para a maioria dos membros da equipe, o que fez com que fosse necessário, de forma preliminar, introduzir o assunto para com os demais.

Do ponto de vista da aplicabilidade, notou-se significativa melhora na comunicação entre os integrantes, assim como, maior dinamismo e eficácia na produtividade, gerando respostas mais rápidas e menos superficiais. Alinharam-se processos com outros setores e diminuíram-se os riscos de insucesso. A receptividade e adesão às propostas trazidas também foram de grande valia para o desenvolvimento do estudo. Ainda, destaca-se a mudança no planejamento da escola, passando-se a trabalhar com prazos maiores e através de uma gestão ampla e colaborativa.

Com relação aos efeitos causados no setor público municipal a partir da criação da escola, ficou evidente o ganho em termos quantitativos e econômicos, ao passo que após a fundação da EMAP capacitou-se mais servidores e a um valor menor do que a média dos anos anteriores. Ressalta-se a importância de fornecer visibilidade à EMAP por parte dos gestores públicos, fazendo com que a escola se torne referência no ensino corporativo público regional.

Quanto às dificuldades para a realização do estudo, destaca-se a falta de unidade entre alguns setores da prefeitura, inviabilizando muitas vezes a celeridade dos processos como um todo.

Em termos de aprendizado pessoal, o autor destaca a importância deste trabalho na sua vida acadêmica. Ao longo do período foi possível identificar o progresso no conhecimento acerca da metodologia *Scrum*. Destaca-se ainda, que o autor fará parte do cronograma de eventos da EMAP com um curso a respeito do tema supracitado.

Como propostas de estudos futuros, fica a sugestão de expandir a aplicação da metodologia para outros setores da prefeitura municipal de Bagé, assim como ampliar o projeto de cronograma da EMAP, de semestral para anual. Outro aspecto passível de atenção para estudos próximos diz respeito à criação de mecanismos capazes de criar um banco de talentos interno, que possibilite à EMAP auto sustentabilidade, fomentando no servidor público municipal de Bagé maior interesse pela escola e, conseqüentemente, incentivando-o a ser um replicador de conhecimento.

REFERÊNCIAS

- ALBINO, R. D.; SOUZA, C. A.; PRADO, E. P. V. **Benefícios alcançados através de um modelo de gestão ágil de projeto em uma empresa de jogos eletrônicos.** São Paulo: EAD/FEA/USP, 2013. Disponível em: <http://www.semead.com.br/16semead/resultado/trabalhosPDF/314.pdf>. Acesso em: 04 jul. 2022
- ARAUJO, L.C. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Interação Organizacional.** São Paulo: Atlas, 2006.
- ASSIS, F. S. P.; **Gerenciamento de projetos por meio da metodologia Scrum aplicado em uma empresa de base tecnológica.** Monografia - Faculdade de Engenharia. Universidade Federal de Juiz de Fora. 2016.
- AZMAN, M. A.; ABDUL-SAMAD, Z.; ISMAIL, S. The accuracy of preliminary cost estimates in Public Works Department of Peninsular Malaysia. **International Journal of Project Management, 2013.**
- BECK, Kent et al. **Manifesto para o desenvolvimento ágil de software.** Disponível em: <<http://manifestoagil.com.br/>>. Acesso em: 06 jul. 2022
- BRESSIANI, L.; ROMAN, H. R. **A utilização da Andragogia em cursos de capacitação na construção civil.** Gest. Prod., São Carlos, v. 24, n. 4, p. 745-762, Dez. 2017.
- CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público/organizado.** Brasília: ENAP, 2010. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/514/1/Livro.pdf>. Acesso em: 30 mai. 2022
- CARVALHO JUNIOR, M. R. de., **Gestão de Projetos: da academia à sociedade.** InterSaberes, 2017.
- CHIAVIENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel do recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Iniciação à teoria das organizações.** São Paulo: Manole, 2010.
- CLEMENTE, D. H.; MARX, R.; CARVALHO, M. M. **Gestão de projetos no setor público: uma análise bibliométrica (1988-2014).** GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, Bauru, Ano 12, nº 2, abr-jun/2017, p. 1-20.
- CRAWFORD, L. H.; HELM, J. **Government and Governance : The Value of Project Management in the Public Sector.** *Project Management Journal*, v. 40, n. 1, p. 73–87, 2009.
- DATE, R. N., PINOCHET, L. H., BUENO, R. L., & NEMOTO, M. C. **Aplicação do**

Método Ágil Scrum em uma Fundação Educacional do Setor Público. Revista de Gestão e Projetos, 7(2), 75-94. 2016.

DE OLIVEIRA, A. et al. **Metodologia para promoção das melhores práticas quanto a elaboração, gestão e avaliação de projetos de pesquisa: identificação das principais ferramentas e técnicas de auxílio.** 2016. Disponível em: <http://site.ufvjm.edu.br/revistamultidisciplinar/files/2016/09/Allan.pdf>. Acesso em 19 jun. 2021.

DIAS, D. M.; GUIMARÃES, M. G. V. **Avaliação do Impacto da Capacitação Profissional no Âmbito da Prefeitura de Manaus por meio da Aplicação do Modelo Impact.** Perspectivas em Gestão & Conhecimento, v. 6, n. 1, p. 200-222, 2016.

EDER, S., CONFORTO, E., AMARAL, D., & SILVA, S. **Diferenciando as abordagens tradicional e ágil de gerenciamento de projetos.** Revista Produção, 25(3). 2015

Escolas de Governo. Portal do Servidor - GOV.BR - Publicado em 2015. Atualizado em 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/escolas-de-governo>. Acesso em 20 mai. 22

FADEL, A. C.; SILVEIRA, H. M.; **Metodologias ágeis no contexto dedesenvolvimento de software: XP, Scrum e Lean.** 2010

FARIA, Z. L. C. F., **Gestão de processos de negócio: Um estudo em uma instituição pública de ensino superior.** TCC - Engenharia de Produção - Universidade Federal do Pampa. 2019.

FEIJÓ, Amanda; VICENTE, Ernesto Fernando; PETRI, Sérgio Murilo. **O uso das escalas Likert nas pesquisas de contabilidade.** Revista Gestão Organizacional, v. 13, p. 27-41, jan.-abr. 2020.

FERNANDES, C. C. C., **Escolas de governo: Conceito, origens,tendências e perspectivas para sua institucionalização no brasil.** 2015.

FONSECA, D. R., & MENESES, P. P. M. **Gestão de redes de capacitação: metodologia para um novo modelo de governança.** Cadernos ENAP, 54. 2018

FROTA, I. R., **Andragogia na educação profissional: contribuições e desafios.** 2010. Monografia – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza (CE), 2010.

GAETANI, F. O ensino de administração pública no Brasil em um momento de inflexão. **Revista do Serviço Público Brasília**, ENAP:50(4): p. 92-120, out./dez. 1999.

GAYER, J. A. C. A. **Gestão da qualidade total e melhoria contínua de processo.** Curitiba: Contentus, 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed.** São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, L. F.; SOUZA, T. A.; MARQUES, M. C.; TARRAGO, F. C.; AQUERE, A. L.; **SCRUM: um estudo de aplicação em um departamento de gestão pública em saúde.** 2020.

Guia PMBOK®: Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos. 6a. ed. EUA: Project Management Institute, 2017.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/>. Acesso em: 12 mai. 2022.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: as melhores práticas.** - 2 ed. - Porto Alegre: Bookman, 2006.

KNOWLES, M. S.; **Andragogy in Action. Applying Modern Principles of Adult Education.** San Francisco, CA: Jossey Bass. 1984.

KREUTZ, R. R.; VIEIRA, K. M.; **A gestão de projetos no setor público: os desafios de suas especificidades.** v. 13, n. 2 (2021): REVISTA GESTÃO PÚBLICA - Práticas e Desafios. 2021.

LIBARDI, P. L. O.; BARBOSA, V. **Métodos ágeis.** São Paulo, 2010. Disponível em: https://www.ft.unicamp.br/liag/Gerenciamento/monografias/monografia_metodos_ageis.pdf. Acesso em: 10 mai. 2022

MIRANDA, L. C.; KEMPFER, M., **Administração pública gerencial brasileira e os desafios para prosseguir na sua implementação.** Revista do Direito Público, p.130-152, dez. 2018.

MOORE, K. **The three-part harmony of adult learning, critical thinking, and decision-making.** Journal of Adult Education, 2010.

OLIVEIRA, L. M. de., **Modelo de gerenciamento ágil de projetos utilizando a metodologia kanban: aplicação em uma empresa de software.** Monografia - Engenharia de Transportes e Logística - Universidade Federal de Santa Catarina. 2020.

ORBAN, J.S. **Escola de Governo e Escolas de Serviço Público: limites e problemas.** Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Fundação Getulio Vargas. Rio de Janeiro, 2001

OSÓRIO, A. **Educação permanente e educação de adultos.** Lisboa: Horizontes Pedagógicos, 2003.

PANTOJA, M. J., & BORGES-ANDRADE, J. E. (2002). **Uma abordagem multinível para o estudo da aprendizagem e transferência nas organizações.** In Resumos de Comunicações Científicas, XXVI ENANPAD. Salvador, BA: Associação Nacional de Pós- Graduação e Pesquisa em Administração.

PERIARD, G. **História e evolução da Administração**, 2011. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/historia-e-evolucao-da-administracao/>>. Acesso em: 15 de jun. 2022.

PISA, B. J.; OLIVEIRA, A. G. **Gestão de projetos na administração pública: um instrumento para o planejamento e desenvolvimento**. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO, Curitiba: PPGP/UTFPR, 2013.

Prefeitura Municipal de Bagé. Disponível em: <http://www.bage.rs.gov.br/pmbwp/>
Acesso em: 12 mai. 2022.

RANZINI, M. de S.; BRYAN, N. A. P. **Capacitação e formação para o setor público e os modelos**. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1004>. Acesso em: 25 mai. 2022.

RISING, L.; JANOFF, N.S. (2000) **The Scrum Software Development Process for Small Teams**. IEEE Software, 17, 26- 32.

RODRIGUES, R. L. A., **A gestão de pessoas no serviço público: um estudo sobre servidores do Distrito Federal (DF)**. Belo Horizonte, Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Educação, 2019.

SALES, A. M. G.; NAVEIRO, R. M. **Modelo de processo de desenvolvimento de produtos e ciclo de vida de projetos do guia PMBOK – Uma análise comparativa**. 2010, Belo Horizonte. Anais do XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro: Abepro, 2010.

SANTO, P. P. P. E., **Análise de metodologias aplicadas em gestão de projetos no contexto de uma Universidade Federal: Reconhecimento do alinhamento com as estratégias do guia PMBOK**. TCC - Engenharia de Produção - Universidade Federal do Pampa. 2019.

SANTOS, C. C. dos. **Treinamentos organizacionais nas empresas brasileiras: Os riscos no desenvolvimento e aplicação dos projetos**. Faculdades Integradas Campos Salles, 2012. Disponível em: <<http://www.fics.edu.br/index.php/seminario/article/view/175>>. Acesso em: 22 jun. 2022.

SCHWABER, K.; **Agile Project Management With Scrum**, Microsoft. 2004

SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J. **Guia do Scrum - Um guia definitivo para o Scrum: As regras do jogo**. Julho de 2013.

SELEME, R.; STADLER, H. **Controle da qualidade: as ferramentas essenciais**. Curitiba: Interfaces, 2012.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação 3. ed.** Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, G. S.; SILVA, A. de C.; **Gestão de Pessoas no Serviço Público: os programas de capacitação de servidores técnico administrativos na Universidade Federal do Tocantins.** Estudo & Debate, Lajeado, 2017.

SOUSA, L. B.; MANSO, A. L. **Programa de capacitação dos servidores públicos pela escola de Gestão Pública do Estado do Ceará.** Monografia - Curso de Bacharelado em Administração Pública - Redenção, 2018.

SOUZA, D. R.; **Implantação da metodologia ágil scrum em um ambiente de desenvolvimento.** Monografia - Tecnologias da Informação e Comunicação - Universidade Federal de Santa Catarina. 2014.

STOICA, M.; MIRCEA, M. & GHILIC-MICU, B.; **Software Development: Agile vs. Traditional. Informatica Economica,** Bucharest, v. 17, n. 4, p. 64-76. 2013.

SUTHERLAND, J.; **Scrum - A Arte de Fazer o Dobro de Trabalho na Metade do Tempo. 1ª ed.** Leya Brasil, São Paulo. 2014.

TONELLI, M.J.; LACOMBE, B.M.B.; CALDAS, M.P. **Desenvolvimento Histórico de RH no Brasil e no mundo. IN: Manual de Gestão de Pessoas e Equipes. Estratégias e Tendências.** São Paulo: Gente, 2002.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VOGT, M. S. L.; ALVES, E. D. Revisão teórica sobre a educação de adultos para uma aproximação com a andragogia. **Educação** v. 30, n. 2, jul./dez. 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reeducacao/article/view/3746>. Acesso em: 01 jul. 2022

ZOUAIN, D. M. **Escolas de governo e escolas de serviço público: limites e problemas.** 2003. Disponível em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047444.pdf>. Acesso em: 17 mai. 2022.

APÊNDICE A - Questionário I

1) Qual seu grau de escolaridade?

a) Fundamental b) Médio c) Superior d) Especialização/Mestrado/Doutorado

2) Há quantos anos você é servidor (a) público municipal em Bagé?

a) Menos de 3 anos b) De 3 a 5 anos c) De 6 a 10 anos d) Mais de 10 anos

3) Antes da EMAP, quantos cursos você já realizou custeados pela Prefeitura Municipal de Bagé?

a) Nenhum b) De 1 a 3 cursos c) De 4 a 6 cursos d) Mais de 7 cursos

4) De acordo com o seu ponto de vista, o curso que você acabou de realizar, terá impacto positivo no desempenho de suas atividades?

a) Discordo totalmente b) Discordo c) Indiferente d) Concordo e) Concordo totalmente

5) De acordo com o seu ponto de vista, a sua experiência com a EMAP atendeu às suas expectativas (receptividade, acolhida, espaço físico, contato, forma de inscrição, atendimento etc)?

a) Discordo totalmente b) Discordo c) Indiferente d) Concordo e) Concordo totalmente

6) Para você, o Educador deste curso conseguiu ministrá-lo de forma satisfatória, levando-se em consideração a didática empregada, material utilizado, cumprimento da carga horária e ementa, desenvolvimento das atividades e resolução de dúvidas?

a) Discordo totalmente b) Discordo c) Indiferente d) Concordo e) Concordo totalmente

7) Você acredita que a EMAP ajudará no seu desenvolvimento profissional enquanto servidor público municipal de Bagé?

a) Discordo totalmente b) Discordo c) Indiferente d) Concordo e) Concordo totalmente

8) Por fim, gostaríamos de saber se você possui algum curso/temática de seu interesse para que possamos avaliar, e de acordo com nossa disponibilidade ofertarmos em nossa grade de eventos para os próximos meses?

Curso/ Temática: _____

APÊNDICE B - Questionário II

- 1)** Ter participado do(s) curso(s) da EMAP, melhorou a qualidade do meu trabalho?
a) Discordo totalmente b) Discordo c) Indiferente d) Concordo e) Concordo totalmente
- 2)** Após o(s) curso(s) realizado(s) na EMAP cometo menos erros no desempenho das minhas atividades?
a) Discordo totalmente b) Discordo c) Indiferente d) Concordo e) Concordo totalmente
- 3)** Meus colegas de setor, que não realizaram o(s) mesmo(s) curso(s) que eu, aprendem comigo algo que foi visto no curso?
a) Discordo totalmente b) Discordo c) Indiferente d) Concordo e) Concordo totalmente
- 4)** Recordo-me bem dos conteúdos que aprendi no(s) curso(s)?
a) Discordo totalmente b) Discordo c) Indiferente d) Concordo e) Concordo totalmente
- 5)** Utilizo com frequência as habilidades que aprendi no(s) curso(s)?
a) Discordo totalmente b) Discordo c) Indiferente d) Concordo e) Concordo totalmente
- 6)** Meus colegas de setor têm/já demonstraram interesse em participar de cursos na EMAP após meus relatos?
a) Discordo totalmente b) Discordo c) Indiferente d) Concordo e) Concordo totalmente

APÊNDICE C - Pesquisa de demandas



PESQUISA NAS SECRETARIAS PARA O PLANEJAMENTO DE TREINAMENTOS DO 1º SEMESTRE DE 2023

Prezado(a) Secretário(a),

A EMAP está trabalhando cada vez mais para construir um espaço de qualificação e aprimoramento educacional dos servidores, dentro de uma proposta de educação corporativa.

Para tanto, precisamos saber as demandas de sua secretaria para que possamos construir o planejamento de nossos treinamentos para o 1º semestre de 2023.

Desde já, agradecemos sua colaboração e solicitamos que suas demandas sejam enviadas para: contato@emapbage.com.br até o dia 04/11/2022.

1 - Nome da Secretaria: _____

2 - Quais são os horários de preferência para os treinamentos de seu grupo de trabalho? _____

3 - Qual a sua sugestão para divulgarmos nossos eventos?

página da Prefeitura Municipal de Bagé

grupo da EMAP no Whatsapp

página da EMAP no Instagram

e-mail institucional

outros. Qual? _____

4 - Quais são as necessidades de treinamento para sua Secretaria no 1º semestre de 2023? Para lhe auxiliar temos algumas sugestões:

COMUNICAÇÃO

- () Interpretação de textos e Emprego de regras gramaticais
- () Redação Oficial
- () Como elaborar um cerimonial
- () Desinibição, Dicção e Oratória

GESTÃO PÚBLICA

- () Direito Administrativo
- () Direito Constitucional
- () Ética no Serviço Público
- () Gestão de Contratos
- () Gestão de Processos
- () Gestão de Pessoas
- () Gestão de Projetos
- () Gestão Pública e Legislação
- () Licitações e Termos de Referências
- () Liderança e Desenvolvimento de Equipes no Setor Público
- () Educação financeira
- () Excelência no Atendimento ao Cidadão

SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO

- () Atendimento Humanizado
- () NR 32 - Segurança e Saúde no Trabalho em Estab. de Assistência à Saúde
- () NR 6-Equipamentos de Proteção Individual
- () NR 12-Segurança no Trabalho em Máquinas e Equipamentos
- () Primeiros Socorros
- () Práticas Seguras no uso de Medicamentos em Unidades de Saúde

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

- Informática Básica
- Calc Básico, Intermediário e Avançado
- Writer Básico, Intermediário e Avançado
- Linux
- Sistema e-Cidade (Módulo Protocolo)

EDUCAÇÃO

- Uso de Tecnologia como Ferramenta Pedagógica
- Gestão Escolar
- Curso de Libras
- Educação Inclusiva
- Primeiros Socorros
- Estatuto da Criança e do Adolescente
- Metodologias Ativas
- Aperfeiçoamento em Aproveitamento de Alimentos

Outras sugestões

A EMAP agradece por sua participação!!!

APÊNDICE D - Cargos de nível superior

Cargos	Vagas ocupadas
Arqueólogo	2
Arquiteto	3
Arquivista	4
Assistente Social	31
Auditor	1
Biólogo	2
Contador	11
Enfermeiro	52
Engenheiro Ambiental	1
Engenheiro Civil	9
Engenheiro Eletricista	1
Fisioterapeuta	30
Fonoaudiólogo	3
Geólogo	1
Informata	6
Jornalista	3
Médico Clínico Especialista	15
Médico Clínico Geral	4
Médico Ecografista	1
Médico Geriatra	1
Médico Ginecologista Obstetra	4
Médico Pediatra	5
Médico Urologista	1
Nutricionista	12
Odontólogo	33
Odontólogo Esp. Endodontia	1
Odontólogo Esp.Cirurg.Maxilofacial	1
Odontólogo Protesista	1
Orientador Educacional	34
Pedagogo	1
Professor De Administração	3
Professor De Ciências	21
Professor De Comunicação	1
Professor De Contabilidade	2
Professor De Direito	1
Professor De Economia	1
Professor De Educação Artística.	18
Professor De Educação Física	26
Professor De Educação Infantil	123
Professor De Espanhol	9
Professor De Geografia	9

Professor De História	8
Professor De Informática	2
Professor De Inglês	3
Professor De Matemática	28
Professor De Portugues	18
Professor De Psicologia	1
Professor De Sala De Recursos	19
Professor Esp. Superv. Escolar	1
Professor Espec. Em Eja	1
Professor Séries Iniciais	118
Professor Téc. E Neg. Imob.	2
Psicólogo	31
Psicólogo Clínico	3
Psicólogo Organizacional	4
Psicopedagogo Clínico	1
Publicitário	1
Terapeuta Ocupacional	1

APÊNDICE E - Cronograma de atividades 1º semestre/2023 – EMAP

Fevereiro
Evento: Curso Sistema e-Cidade
Público – Alvo: Grupo VIII
Educador: Interno
Evento: Curso Informática Básica
Público – Alvo: Grupo I
Educador: Interno
Evento: Curso Elaboração de Cerimonial
Público – Alvo: Grupo IV
Educador: Interno
Evento: Curso NR – 12
Público – Alvo: Grupo I
Educador: Interno
Evento: Curso Fechado Fisioterapeutas
Público – Alvo: Grupo VII
Educador: Interno
Evento: Curso Matemática Básica
Público – Alvo: Grupo VI
Educador: Interno
Evento: Palestra Educação Parental
Público – Alvo: Grupo X
Educador: Interno
Março
Evento: Curso Noções de Direito Administrativo
Público – Alvo: Grupo V – Grupo VIII
Educador: Interno
Evento: Curso Inexigibilidade de Contratação
Público – Alvo: Grupo IX
Educador: Externo
Evento: Curso Retenções de IRRF
Público – Alvo: Grupo IX
Educador: Externo
Evento: Curso Regulamentação Fundiária Urbana – REURB
Público – Alvo: Grupo III
Educador: Externo
Evento: Curso de Poda

Público – Alvo: Grupo IV
Educador: Interno
Evento: Curso Lei de Improbidade Administrativa
Público – Alvo: Grupo IX
Educador: Interno
Evento: Curso Atendimento Humanizado
Público – Alvo: Grupo VII
Educador: Interno
Evento: Tema Livre
Público – Alvo: Grupo X
Educador:
Abril
Evento: Curso Elaboração de Termo de Referência
Público – Alvo: Grupo VIII
Educador: Externo
Evento: Curso Excelência no Atendimento ao Cidadão
Público – Alvo: Grupo VIII
Educador: Interno
Evento: Curso Calc Avançado
Público – Alvo: Grupo II
Educador: Interno
Evento: Curso Estatuto do Servidor Público Municipal de Bagé
Público – Alvo: Grupo II – Grupo IX
Educador: Interno
Evento: Curso Sistema Único da Assistência Social
Público – Alvo: Grupo III
Educador: Externo
Evento: Curso Método Montessori de Ensino
Público – Alvo: Grupo VI
Educador: Externo
Evento: Curso e-SUS
Público – Alvo: Grupo VII
Educador: Interno
Evento: Tema Livre
Público – Alvo: Grupo X
Educador:
Mai
Evento: : Curso Sistema e-Cidade
Público – Alvo: Grupo VIII

Educador: Interno
Evento: Curso sobre Autismo
Público – Alvo: Grupo IX
Educador: Interno
Evento: Curso Noções de Direito Constitucional
Público – Alvo: Grupo II
Educador: Interno
Evento: Curso Projeto e Captação de Recursos
Público – Alvo: Grupo V
Educador: Externo
Evento: Curso NR-6
Público – Alvo: Grupo I
Educador: Interno
Evento: Curso Informática Básica
Público – Alvo: Grupo I
Educador: Interno
Evento: Curso Programação para Professores
Público – Alvo: Grupo VI
Educador: Interno
Evento: Tema Livre
Público – Alvo: Grupo X
Educador:
Junho
Evento: Curso Metodologia Ágil Scrum
Público – Alvo: Grupo VIII
Educador: Interno
Curso: Curso Excelência no Atendimento ao Cidadão
Público – Alvo: Grupo VIII
Educador: Interno
Evento: Curso Liderança no Serviço Público
Público – Alvo: Grupo III
Educador: Externo
Evento: Curso Writer Avançado
Público – Alvo: Grupo II
Educador: Interno
Evento: Curso de Libras
Público – Alvo: Grupo VI
Educador: Interno
Evento: Curso Ética no Serviço Público

Público – Alvo: Grupo VIII – Grupo IX
Educador: Interno
Evento: Curso Processo Administrativo Disciplinar
Público – Alvo: Grupo VIII
Educador: Externo
Evento: Tema Livre
Público – Alvo: Grupo X
Educador:
Julho
Evento: Curso Sistema e-Cidade
Público – Alvo: Grupo VIII
Educador: Interno
Evento: Curso Redação Oficial
Público – Alvo: Grupo VIII
Educador: Interno
Evento: Curso Primeiros Socorros
Público – Alvo: Grupo VII
Educador: Interno
Evento: Curso Processo Administrativo Especial
Público – Alvo: Grupo VIII
Educador: Externo
Evento: Curso Educação Financeira
Público – Alvo: Grupo VI
Educador: Interno
Evento: Curso Noções sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente
Público – Alvo: Grupo IV
Educador: Interno
Evento: Curso Apontamentos do TCE
Público – Alvo: Grupo V
Educador: Externo
Evento: Tema Livre
Público – Alvo: Grupo X
Educador: