

2014-2017



UNIVERSIDADE FEDERAL
DE SANTA CATARINA

PLANO ESTRATÉGICO

COORDENADORIA DE CAPACITAÇÃO DE PESSOAS



SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS
COORDENADORIA DE CAPACITAÇÃO DE PESSOAS

EQUIPE DE ELABORAÇÃO

Elizabeth Terezinha Gomes

Patricia Cristiana Belli

COLABORADORES

Ana Luisa da Silveira

Ana Luiza Nunes dos Santos

Clebson Oliveira da Costa

Fanny Vidigal de Paula

Heliane Paiva Serra

Ildo Mittanck

José Paulo da Cunha

Juliana Blau

Karen Lisa Ferreira Knierim

Marco Antônio Schneider

Patric da Silva Ribeiro

Ruth Koerich Marcondes Hasse

Planejamento Estratégico 2014 - 2017



Coordenadoria de Capacitação de Pessoas

O Futuro não existe, realmente. Ele é criado por nós, no presente.
Tolstoi

SUMÁRIO

1. Mensagem da Coordenadora
 2. Uma Visão de Futuro
 3. Apresentação
 4. Marcos Institucionais
 5. Embasamento Teórico
 6. Metodologia
 7. Estrutura do Plano
 8. Institucionalização e Execução
 9. Acompanhamento e Avaliação
 10. O Planejamento Estratégico
 - Missão
 - Visão
 - Valores
 - Diagnóstico Estratégico
 - Dimensões
 - Mapa Estratégico
 11. Considerações Finais
- Referências
- Anexo – Matriz Estratégica

1. MENSAGEM DA COORDENADORA

Em 2012, ao iniciarmos nossa gestão na Coordenadoria de Capacitação de Pessoas, percebemos que a formação de uma equipe integrada entre si e motivada para a causa “capacitação” seria o primeiro passo para o avanço. Propusemos, então, a gestão compartilhada como nosso diferencial de qualidade e de força.

A partir desse perfil instaurado, a equipe percebeu que a falta de um planejamento a médio e longo prazo poderia impactar negativamente o crescimento e o desenvolvimento desse segmento “capacitação” na Universidade.

Resolvemos escutar as nossas próprias vozes e planejar estrategicamente todas as nossas ações de 2014 a 2017. Para tanto, como uma das metas principais, resolvemos elaborar um documento que orientará nossa caminhada e de nossos sucessores, fortalecendo o compromisso com uma capacitação pública, gratuita e de qualidade para os servidores da UFSC.

Este é o nosso primeiro documento, escrito a muitas mãos, como outros que virão depois, e alguns de então, pertence à primeira fase de nossa gestão!

ELIZABETE T. GOMES

Coordenadora

2. UMA VISÃO DE FUTURO

Na discussão inicial do primeiro Plano Estratégico da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas, percebemos a necessidade de expandir nossa visão de capacitação de forma a construir um projeto mais avançado daquele que vínhamos visualizando.

A construção deste Plano define ações concretas que têm como horizonte os próximos quatro anos da gestão da CCP. Nessa construção, buscamos conceber uma Visão para o horizonte 2014-2017.

Realizamos um diagnóstico com a identificação das principais fraquezas e forças, ameaças e oportunidades, bem como as crenças e os valores inerentes à CCP. A partir desse diagnóstico, articulamos uma aspiração para 2017, sustentada por sete dimensões: Pessoal, Gestão, Infraestrutura, Gestão do Conhecimento, Relações Externas, Projetos e Educação.

No conjunto das ações relacionadas à capacitação profissional do servidor público, ansiamos ser reconhecidos, em nível nacional, como modelo em excelência e inovação na capacitação de pessoas entre as IFES. Para isso, promoveremos capacitação contínua e de qualidade para o desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores da UFSC.

Na dimensão **Pessoal**, aspiramos manter a integração, o comprometimento e a atualização profissional da equipe.

Na dimensão **Gestão**, desejamos aprimorar os processos que permeiam a gestão da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas da UFSC, com vistas à obtenção da excelência na prestação dos serviços.

Na dimensão **Infraestrutura**, pretendemos obter a infraestrutura necessária para a excelência do trabalho da CCP.

Na dimensão **Gestão do Conhecimento**, ambicionamos estabelecer uma política de gestão da informação, aprimorando a organização, a codificação e a disseminação das informações relevantes da CCP, internamente e junto à comunidade universitária.

Na dimensão **Relações Externas**, buscamos desenvolver as relações da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas com seu público-alvo, parceiros e superiores.

Na dimensão **Projetos**, visamos desenvolver projetos que consolidem esforços temporários empreendidos para criar, inovar e divulgar um serviço ou resultado exclusivo.

Na dimensão **Educação**, almejamos estabelecer um referencial político-pedagógico adequado ao contexto situacional da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas, a fim de fundamentar, implementar e organizar práticas e diretrizes para a capacitação presencial e a distância.

3. APRESENTAÇÃO

Acompanhando as inúmeras mudanças que vêm ocorrendo tanto no âmbito externo à Universidade Federal de Santa Catarina, quanto em seu ambiente interno, a Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP), informalmente conhecida como Capacitação, vem se reinventando, revendo sua forma de promover capacitação aos servidores da Universidade, de modo a potencializar a efetividade social de suas ações.

Essas mudanças dizem respeito especialmente aos processos de reestruturação organizacional, decorrentes da mudança de gestão da Universidade e da busca pela melhoria dos seus serviços, e às novas demandas por Capacitação de Pessoas resultantes das mudanças no universo laboral da UFSC, como o crescimento da quantidade de aposentadorias e de admissões de novos colaboradores, além da evolução das tecnologias inerentes ao ambiente de trabalho e da alteração da legislação inerente à capacitação em nível nacional.

Atuando neste ambiente exponencialmente dinâmico, a Capacitação tem como função primordial promover o desenvolvimento profissional e pessoal de seus servidores. Portanto, precisa lidar com essas diversas variáveis, antecipar-se às possíveis contingências, além de buscar no hoje e no amanhã o avanço necessário para que continue a contribuir com a alta qualidade dos serviços prestados pela UFSC.

Faz-se necessário, então, buscar uma maior compreensão do ambiente atual, para que possam ser projetadas ações de correção, melhoria e avanço tecnológico e organizacional, não descuidando, entretanto, do componente humano e social na instituição.

Para tanto, a CCP inicia um processo de planejamento formal, que a auxilia a continuar prestando um serviço de qualidade elevada à comunidade universitária, caminhando no sentido de tornar-se modelo de inovação em capacitação de pessoas entre as Instituições Federais de Ensino Superior do Brasil.

4. MARCOS INSTITUCIONAIS

A Universidade Federal de Santa Catarina foi criada por força da Lei nº 3.849, de 18 de dezembro de 1960, com sede em Florianópolis. Após o ano de 2009, em decorrência das ações promovidas pelo Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras (REUNI), foram inaugurados mais três campi, em Araranguá, Joinville e Curitibanos. Atualmente encontra-se em processo de implantação um novo campus, que será situado em Blumenau.

A missão da UFSC é “produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida” (UFSC, 2013).

A Administração Superior da UFSC é composta pelos Órgãos Deliberativos Centrais e pelos Órgãos Executivos Centrais, sendo estes a Reitoria, a Vice-Reitoria, as Pró-Reitorias, e as Secretarias Especiais. Dentre as últimas está a Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGESP), responsável pelas ações inerentes à gestão de pessoas na Universidade, e constituída em 2012.

Sua missão é “desenvolver ações com vistas ao gerenciamento de processos na área de desenvolvimento humano e social, destinadas à melhoria do nível de qualidade de vida no trabalho dos servidores docentes e técnico-administrativos em educação” (SEGESP, 2013).

Os processos que permeiam as ações intrínsecas à gestão de pessoas foram fragmentados pela SEGESP em três áreas, que atuam em campos especializados, mas de forma coordenada. Estes são o Departamento de Administração de Pessoal (DAP), o Departamento de Atenção à Saúde (DAS) e o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP).

O DDP é composto pela Divisão de Movimentação, pela Divisão de Análise Funcional e Desenvolvimento na Carreira, pela Coordenadoria de Admissão, Concursos Públicos e Contratações Temporárias e pela Coordenadoria de Capacitação de Pessoas.

A Coordenadoria de Capacitação de Pessoas, criada a partir da Divisão de Capacitação e Afastamento para Formação, foi estabelecida juntamente com a criação da Secretaria de Gestão de Pessoas, em 2012.

Tem por finalidade promover ações de capacitação continuada aos servidores docentes e técnico-administrativos da UFSC. Sua estrutura é composta por três setores, a Seção de Atendimento (SA), a Divisão de Afastamento e Apoio à Capacitação (DAAC) e a Divisão de Capacitação Continuada (DiCC).

A DAAC é composta pelo Serviço de Apoio à Capacitação (SAC) e pela Seção de Afastamento para Formação (SAF). A atribuição do SAC é o gerenciamento dos processos de pagamento de taxas de inscrição dos servidores em eventos de curta duração, em cursos e em especializações *lato sensu*. Já a SAF tem por responsabilidade o gerenciamento dos processos de Afastamento para Formação (*pós-graduação lato e stricto sensu*), Afastamento de Curta Duração, Horário Especial e Licença Capacitação dos servidores docentes e técnico-administrativos da UFSC.

À DiCC, formada pelo Serviço de Capacitação Presencial e pelo Serviço de Capacitação a Distância, compete planejar, desenvolver, executar e avaliar ações de capacitação, sendo que essas ações são oferecidas na própria estrutura física da DiCC ou por meio da Plataforma Moodle.

5. EMBASAMENTO TEÓRICO

Para Oliveira (1988), o Planejamento Estratégico “diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção das estratégias empresariais a serem seguidas para a consecução destes objetivos, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada”.

As diretrizes estratégicas, nas quais todo o planejamento deve se basear, são traçadas a partir da definição de Missão, Visão e Valores Organizacionais.

A “missão organizacional é a proposta para a qual, ou a razão pela qual, uma organização existe. Em geral, ela contém informações tais como os tipos de produtos ou serviços que a organização produz, quem são seus clientes, que valores importantes possui” (KICH e PEREIRA, 2011), ou seja, ela é a razão de ser da organização.

Complementarmente, “a visão mostra a direção na qual a organização está caminhando e aponta o caminho para o futuro, representa as maiores esperanças e os maiores sonhos da organização; ela deve ter um período de tempo determinado para alcançá-la, denominado horizonte estratégico” (PEREIRA, 2010 apud KICH e PEREIRA, 2011).

Os valores organizacionais tratam-se do “conjunto de crenças ou princípios da organização, contém elementos que a organização acredita que a sustentam” (KICH e PEREIRA, 2011).

Essas diretrizes, que norteiam todo o processo de planejamento, devem ser consideradas em cada uma de suas etapas, e podem ser revistas de modo a melhor adequá-las à realidade organizacional. A partir delas, é possível iniciar o diagnóstico estratégico, quando serão traçados os panoramas interno e externo à organização.

Na etapa de diagnóstico estratégico, a entidade “busca determinar ‘como está’, isto é, compreender a realidade atual na qual está inserida e as possíveis mudanças” (KICH e PEREIRA, 2011).

Para a realização do diagnóstico foi utilizada a Matriz FOFA, que auxilia a organização a identificar suas Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.

Força é um aspecto interno e controlável, “é a diferenciação conseguida pela empresa que lhe proporciona uma vantagem operacional”. Fraqueza também é um fator controlável interno, sendo “uma situação inadequada da empresa que lhe proporciona uma desvantagem”. Oportunidades “são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que podem favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram”. Ameaças “são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que criam obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitadas desde que conhecidas em tempo hábil” (OLIVEIRA, 1988).

Objetivos são “o alvo ou a situação que se pretende alcançar. Aqui se determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços” (OLIVEIRA, 1988). As estratégias significam “o caminho escolhido, as ações estabelecidas e adequadas para atingir os objetivos da organização” (KICH E PEREIRA, 2011). Já a meta “corresponde aos passos ou etapas, perfeitamente quantificados e com prazos para alcançar os desafios e objetivos” (OLIVEIRA, 2010, p. 53). Finalmente, as ações correspondem “à operacionalização da decisão estratégica adotada” (OLIVEIRA, 1988).

6. METODOLOGIA

Este planejamento foi construído de maneira participativa, contando em suas fases com a contribuição de todos os servidores lotados na CCP. As reuniões ocorreram predominantemente nos meses de setembro e outubro de 2013.

Foi definida uma equipe de elaboração composta por duas servidoras da CCP, que realizaram pesquisas sobre o assunto, apresentação à equipe dos conceitos e do modelo a ser utilizado, escolha e aplicação dos métodos, elaboração das apresentações, condução das reuniões, sistematização de resultados e construção e revisão dos documentos.

As reuniões foram semanais e, no intervalo entre a ocorrência de cada uma delas, foi preparado o material e o método que seria trabalhado com o grupo, bem como sistematizados e refinados os resultados da reunião anterior. Constantemente foram realizadas avaliações do processo, revisões e alterações das questões definidas, sendo que todas as ideias e alterações foram levadas para discussão e validação coletiva.

Em cada fase foram apresentados conceitos e construídas as etapas deste Planejamento.

Reunião 1 – Avaliação do andamento das atividades da CCP durante o ano de 2012 e breve diagnóstico do seu cenário. Sensibilização a respeito da necessidade de planejar e de realizar Planejamento Estratégico. Definidas as atribuições dos setores da CCP.

Reunião 2 – Apresentação da estrutura preliminar do Plano Estratégico da CCP.

Reunião 3 – Apresentação dos conceitos de Planejamento e Planejamento Estratégico, Missão, Visão e Valores. Construção de Missão, Visão e Valores da CCP.

Reunião 4 – Revisão da construção da semana anterior. Apresentação do conceito de diagnóstico contextual e diagnóstico estratégico. Realização dos diagnósticos da CCP por cada uma das Divisões.

Reunião 5 – Apresentação à equipe do resultado dos diagnósticos feitos na semana anterior e construção coletiva da Matriz FOFA.

Reunião 6 – Revisão dos conceitos, das diretrizes estratégicas e da Matriz, de modo a verificar seu alinhamento. Apresentação dos conceitos de objetivo, estratégia, meta e ação.

Após esta reunião, os diversos pontos constantes da Matriz FOFA (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) foram categorizados em grandes áreas de atuação, denominadas dimensões. As dimensões encontradas foram: Pessoal, Gestão, Infraestrutura, Gestão do Conhecimento, Relações Externas, Projetos e Educação.

Como ferramenta auxiliar para a organização e o controle dos diversos objetivos, estratégias, metas e ações que compõem o planejamento, foi criada uma planilha por meio do software Excel, que contém desde a visão da CCP até cada uma das ações. Este arquivo foi chamado de Matriz Estratégica, por nele estar contido todo o direcionamento estratégico da CCP do período de 2014 a 2017.

Reunião 7 – Apresentada a definição de ação e demonstrados os diversos níveis de planejamento, por meio da representação gráfica do conceito de hierarquia de objetivos. Revisão da Matriz FOFA e apresentação da sua sistematização em dimensões. Foi também apresentada a Matriz Estratégica.

Reunião 8 – Apresentação e validação das propostas de mudança na Matriz FOFA (e conseqüentemente das dimensões que compõem o plano). Apresentação dos objetivos e estratégias já traçados e abertura para a criação de novos objetivos e estratégias, bem como solicitado às pessoas que trouxessem outras contribuições para a reunião seguinte.

Reunião 9 – Esta reunião foi realizada em duas etapas. Uma com a Coordenadora da CCP e a equipe da Divisão de Capacitação Continuada e outra com a Coordenadora e a equipe da Divisão de Afastamento e Apoio à Capacitação. Foram definidas as demandas específicas dos setores em termos de ações de longo, médio e de curto prazo, e revisado o planejamento como um todo. Posteriormente, foi aberto um espaço para sugestões de melhorias.

Reunião 10 – Foram discutidos os prazos para cada meta e definidos os responsáveis pela execução de cada ação.

Reunião 11 – A equipe foi novamente dividida por setores. Foi definida a programação, ao longo dos meses, das ações a serem realizadas durante o ano de 2014.

Finalmente, realizou-se uma última revisão de todo o planejamento.

7. ESTRUTURA DO PLANO

Para que fossem atingidos os objetivos de cada dimensão, foram traçadas estratégias, estipuladas metas e ações que serão realizadas de modo a concretizar as estratégias e, por consequência, os objetivos. Finalmente, com a obtenção do sucesso de cada uma destas etapas, será atingido o objetivo macro, isto é, a Visão da CCP.

A matriz que contempla todas as dimensões, desmembradas em objetivos, estratégias, metas e ações está contida no Anexo deste plano. O gráfico a seguir representa o quantitativo de objetivos, estratégias, metas e ações da Matriz Estratégica.

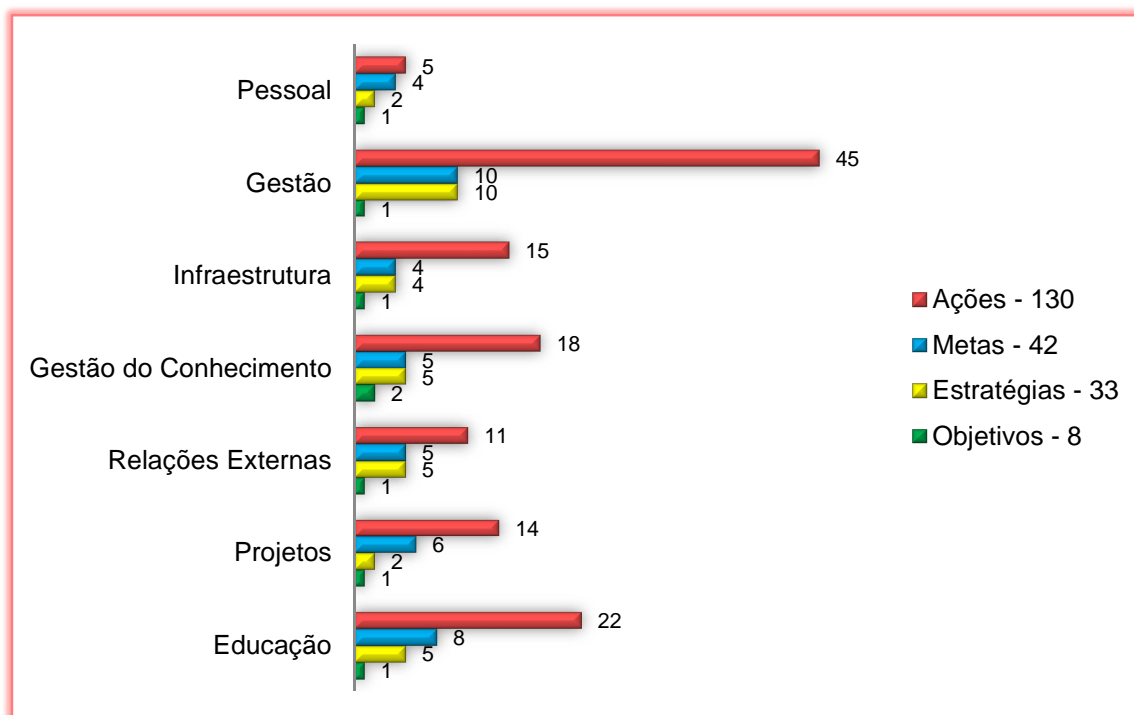


Figura 1 - Quantitativos da Matriz Estratégica

8. INSTITUCIONALIZAÇÃO E EXECUÇÃO

Após a formalização, a CCP divulgará este Plano junto à comunidade universitária. Sua execução fica a cargo da Coordenadoria e os desdobramentos das metas setoriais ficam sob a responsabilidade de suas Divisões. O acompanhamento sistemático e o controle das iniciativas estratégicas detalhadas neste Plano estão a cargo da Equipe de Gerenciamento de Projetos da CCP, por meio do Sistema de Gestão de Projetos – GP-WEB.

O orçamento previsto para a realização deste plano é aquele já destinado à Coordenadoria anualmente, e os valores que não estão contemplados nestes orçamentos anuais serão obtidos junto aos setores responsáveis pelo apoio a cada um dos projetos.

9. ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO

O processo de acompanhamento do planejamento será realizado trimestralmente, sendo que o primeiro ciclo ocorrerá no início do mês de abril de 2014. Será verificado o andamento das ações previstas para ocorrerem nesse período: se foram ou não cumpridas de acordo com os planos, tanto em termos de resultado esperado quanto de prazos. Em caso de não atingimento das metas previstas, far-se-á um esforço no sentido de verificar quais os fatores levaram a este problema, para que sejam tomadas as ações corretivas, de modo a concretizar todas as ações previstas para ocorrer até então, e para que o restante do planejamento venha a ser executado sem atrasos ou falhas.

A avaliação terá caráter anual. Ao final de cada ano planejado será revista toda a execução do planejamento e, além da comparação descrita acima, será também analisada a efetividade da concretização das ações planejadas em relação ao desenvolvimento e ao andamento das atividades da CCP. Caso sejam constatadas lacunas entre o que se desejava e os resultados alcançados, a CCP realizará ações corretivas para executar as ações planejadas e rever o planejamento futuro. Neste momento, também serão programadas, ao longo dos meses, as ações a serem realizadas no ano seguinte.

10. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Missão

Promover capacitação contínua e de qualidade para o desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores da UFSC.

Visão

Ser modelo em excelência e inovação na capacitação de pessoas entre as IFES.

Valores

Espírito de equipe, Comprometimento, Ética, Excelência na prestação de serviços, Desenvolvimento pessoal e profissional, Qualidade de vida.

Diagnóstico Estratégico

MATRIZ FOFA CCP	
FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> – Clareza na definição do trabalho – Envolvimento, comprometimento e integração da equipe – Conhecimento e experiência da equipe – Plano gestor – Espaço físico adequado 	<ul style="list-style-type: none"> – Infraestrutura insuficiente – Comunicação interna deficiente – Equipe incompleta – Sistemas de Informação desatualizados – Divulgação do trabalho insuficiente – Falta de mapeamento de processos – Desconhecimento do cenário das IFES – Falta de capacitação da equipe – Processamento de pagamentos de GECC pela CCP
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> – Mudanças tecnológicas – Educação a Distância – Público alvo mais exigente – Possibilidade de parcerias com outras instituições – Parcerias internas 	<ul style="list-style-type: none"> – Obrigatoriedade de implementar a Gestão por Competências – Público alvo diversificado – Falta de diretrizes e planejamento em instâncias superiores – Desconhecimento das atividades executadas por parte da gestão – Limitações da GECC

Figura 2 – Matriz FOFA

Dimensões

Os resultados da Matriz FOFA foram categorizados em termos de similaridade das ações a serem executadas. Cada uma dessas áreas afins foi denominada Dimensão, e cada dimensão foi nomeada com o título que melhor compreendia os seus temas. Foram também criadas mais duas dimensões, para tratar dos Projetos que a Capacitação executa ou deseja executar e para tratar de Educação, que é a essência do trabalho realizado pela CCP.

Para cada dimensão foram estabelecidos um ou mais objetivos norteadores, que serviram de direcionamento para o estabelecimento de estratégias, metas e ações. As dimensões foram assim constituídas: Pessoal, Gestão, Infraestrutura, Gestão do Conhecimento, Relações Externas, Projetos e Educação.

A Matriz Estratégica está contida no Anexo deste documento.

O Mapa Estratégico será apresentado a seguir.

Mapa Estratégico

MISSÃO: Promover capacitação contínua e de qualidade para o desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores da UFSC

VISÃO

Ser modelo em excelência e inovação na capacitação de pessoas entre as IFES.

VALORES

Espírito de equipe
Comprometimento
Ética
Excelência na prestação de serviços
Desenvolvimento pessoal e profissional
Qualidade de vida.

INTEGRAÇÃO E ATUALIZAÇÃO

PESSOAL

Realizar reuniões mensais, promovendo a integração e o comprometimento da equipe.

Promover a participação da equipe em ações de capacitação internas e externas, propiciando a atualização permanente da equipe.

EXCELÊNCIA E MODERNIZAÇÃO CONTÍNUA

GESTÃO

Unificar a Capacitação dos servidores docentes e técnico-administrativos da UFSC em um setor único, reduzindo o retrabalho e a duplicidade de atividades voltadas a este fim na Instituição.

Propor ao DDP a adaptação dos trâmites e a organização das atividades da DAAC de modo à Divisão passar a utilizar somente processos digitais.

Elaborar os Relatórios de Gestão da UFSC, do Ministério do Planejamento e do SIMEC.

Estudar e propor revisões à legislação interna inerente à Capacitação, adequando-a à legislação federal e às mudanças de processos e modelos de gestão de pessoas.

Implementar as alterações da legislação interna inerente à Capacitação provenientes dos estudos realizados anteriormente.

Aproximar a Coordenadoria de Capacitação de Pessoas aos campi da UFSC, reduzindo as limitações decorrentes da distância geográfica entre o campus Florianópolis e os demais.

Estabelecer parcerias internas e externas para o desenvolvimento dos Programas Temáticos da CCP.

Apresentar anualmente a programação das ações de capacitação à comunidade universitária por meio da divulgação do Plano Anual de Capacitação.

Incluir práticas de acessibilidade de servidores deficientes às ações da CCP.

Definir junto à SEGESP a responsabilidade pelo processo de implantação da Gestão por Competências na UFSC.

INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E MANUTENÇÃO

INFRAESTRUTURA

Manter uma estrutura de equipamentos, móveis e espaços físicos em condições adequadas de utilização.

Eliminar desperdícios de produtos, materiais e tempo aumentando a produtividade e consequentemente a eficiência e eficácia dos serviços, por meio de um programa de qualidade total.

Buscar oportunidades relativas a mudanças tecnológicas (sistemas, equipamentos, ferramentas, etc.) e verificar quais podem e devem ser agregadas à CCP.

Criar ou alterar Sistemas de Informação junto à Setic.

TRANSPARÊNCIA E SOCIALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

GESTÃO DO CONHECIMENTO

Realizar e divulgar mapeamento de processos.

Pesquisar o cenário da Capacitação das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), com vistas a mapear as melhores práticas de excelência e inovação na área.

Utilizar o Banco de Talentos do Reorganiza UFSC na Capacitação, aproveitando o conhecimento individual disponível na Instituição.

Criar política de divulgação das ações da CCP.

Promover mecanismos de disseminação do conhecimento obtido em ações de educação formal entre os servidores.

INTEGRAÇÃO E ALINHAMENTO

RELAÇÕES EXTERNAS

Conhecer o público alvo da CCP e compreender a demanda pelas ações de capacitação.

Promover encontro, curso ou evento entre as IFES do Sul, gerando visibilidade à Coordenadoria de Capacitação de Pessoas da UFSC.

Implementar avaliação dos serviços da CCP, da perspectiva dos usuários, superiores e pares.

Promover um movimento de sensibilização e conscientização do real sentido de Capacitação de Pessoas para a comunidade universitária.

Estabelecer o alinhamento entre DDP e SEGESP e a CCP, buscando apoio às ações a serem desenvolvidas pela Coordenadoria de Capacitação de Pessoas.

INOVAÇÃO E DEMOCRATIZAÇÃO DO SABER

PROJETOS

Divulgar a produção textual dos servidores da UFSC resultantes das ações de capacitação promovidas pela CCP, por meio da publicação do livro e e-book Cronicar e da realização de evento de lançamento.

Ampliar a oferta e democratizar oportunidades de capacitação na UFSC, por meio da realização do projeto de implantação da educação a distância nos programas de capacitação da UFSC.

DESENVOLVIMENTO DE DIRETRIZES PEDAGÓGICAS

EDUCAÇÃO

Promover a capacitação pedagógica da equipe da CCP.

Discutir e estabelecer as diretrizes para a capacitação presencial e a distância a curto e médio prazo.

Promover a construção e implantação do Projeto Político-Pedagógico da CCP.

Vincular ações de educação formal à Coordenadoria de Capacitação de Pessoas.

Aperfeiçoar o sistema de avaliação das ações de capacitação.

11. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fazer mais e melhor, com esforços, desafios e oportunidades! Este foi o eixo norteador deste Plano, que foi construído com a finalidade de auxiliar a CCP a cumprir sua missão de promover capacitação contínua e de qualidade para o desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores da UFSC e a alcançar os patamares de excelência e inovação na capacitação de pessoas entre as Instituições Federais de Ensino Superior.

Implementar ações a curto, médio e longo prazos, constituiu-se na alternativa mais apropriada para indicar um norte delineado e inovar nas práticas de gestão da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas. Para tanto, potencializou-se a motivação, o comprometimento, o manifesto para a mudança e para o propósito de fazer o melhor de toda a equipe da CCP.

O sucesso deste Plano dependerá da capacidade de realimentação dos princípios potencializadores da equipe durante todo o processo de execução, para que em 2017 a CCP consolide-se como o Setor de Capacitação com níveis elevados de qualidade, eficiência, eficácia e efetividade dos serviços prestados à comunidade universitária. E, principalmente, para que em 2017 o futuro aqui desenhado seja o reflexo das decisões acordadas num presente que esteve pronto para mudar.

REFERÊNCIAS

KICH, Juliane Ines Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. Planejamento estratégico: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz. São Paulo: Atlas, 2011. v.2.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora. São Paulo (SP): Atlas, 1988. 392p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas. 28. ed. São Paulo (SP): Atlas, 2010. 294p.

SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS. Departamentos. Disponível em: < segesp.ufsc.br>. Acesso em: 28/10/2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Portal da Reitoria. Disponível em: < portal.reitoria.ufsc.br>. Acesso em: 28/10/2013.

ANEXO – MATRIZ ESTRATÉGICA

DIMENSÃO: Pessoal				
OBJETIVO: Manter a integração, o comprometimento e a atualização profissional da equipe				
Estratégias	Meta	Período	Ações	Responsável
Realizar reuniões mensais, promovendo a integração e o comprometimento da equipe	Realizar um mínimo de uma reunião mensal com toda a equipe da CCP	2014 - 2017	Convocação de reuniões mensais com a equipe da CCP	CCP
Promover a participação dos servidores da CCP em ações de capacitação internas e externas, propiciando a atualização permanente da equipe	Capacitar os servidores da DICC no uso do Adobe Connect e do Moodle no primeiro trimestre de 2014	2014	Capacitação em Adobe Connect	DICC
	Capacitar a equipe da CCP no uso da ferramenta de planejamento GP WEB, até o mês de fevereiro de 2014	2014	Capacitação em Moodle	DICC
	Promover a participação mínima de um servidor da CCP em ações de capacitação a cada mês, de modo que todos participem de pelo menos uma ação ao longo do ano	2014 - 2017	Capacitação em GP WEB	CCP
			Mapeamento e divulgação de ações de capacitação disponíveis interna e externamente	CCP/DICC/DAAC

DIMENSÃO: Gestão				
OBJETIVO: Aprimorar os processos que permeiam a gestão da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas da UFSC, com vistas à obtenção da excelência na prestação dos serviços				
Estratégias	Meta	Período	Ações	Responsável
Unificar a Capacitação dos servidores docentes e técnico-administrativos da UFSC em um setor único, reduzindo o retrabalho e a duplicidade de atividades voltadas a este fim na Instituição	Verificar a viabilidade de unificação da CCP e do PROFOR e prepará-la até o final de 2015, caso seja constatada a viabilidade.	2014	Discussão sobre a possibilidade de junção das atividades realizadas pela CCP e pelo PROFOR em um setor único, em negociações junto às instâncias superiores e outros setores envolvidos	CCP
			Desenvolvimento de cursos pilotos em parceria com o PROFOR	CCP
			Execução dos cursos pilotos e avaliação da ação	CCP
		2015	Implementação da unificação de setores, caso seja constatada a viabilidade	CCP

DIMENSÃO: Gestão				
OBJETIVO: Aprimorar os processos que permeiam a gestão da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas da UFSC, com vistas à obtenção da excelência na prestação dos serviços				
Estratégias	Meta	Período	Ações	Responsável
Propor ao DDP a adaptação dos trâmites e a organização das atividades da DAAC de modo à Divisão passar a utilizar somente processos digitais	Receber somente processos digitais, até o segundo semestre de 2014	2014	Proposta da organização das atividades do setor	SAC SAF
			Proposta de adaptação dos trâmites dos processos	SAC SAF
			Apresentação ao DDP e aprovação	SAC SAF
			Organização do setor para o recebimento dos processos digitais	SAC SAF
			Início do recebimento de processos digitais	SAC SAF
			Prazo máximo de recebimento de processos físicos	SAC SAF
				SAC SAF
Elaborar os Relatórios de Gestão da UFSC, do Ministério do Planejamento e do SIMEC	Entregar os Relatórios de Gestão da UFSC, do Ministério do Planejamento e do SIMEC, dentro dos prazos requeridos	2014 - 2017	Coleta de informações e elaboração dos relatórios	CCP e Divisões
Estudar e propor revisões à legislação interna inerente à Capacitação, adequando-a à legislação federal e às mudanças de processos e modelos de gestão de pessoas	Rever e propor alterações de toda a legislação interna inerente à Capacitação de Pessoas até o final de 2015	2014	Revisão da Portaria nº 284/DDPP/2007	DAAC
			Revisão da Resolução nº 016/Cun/1996	DAAC
			Revisão da Portaria nº 027/DDPP/2007	DICC
			Revisão da Portaria nº 308/DDPP/2007	DICC
		Revisão da Portaria Normativa nº 017/GR/2008	DICC	
2015	Revisão da Resolução Normativa nº 02 /CC/2009	DICC		

DIMENSÃO: Gestão				
OBJETIVO: Aprimorar os processos que permeiam a gestão da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas da UFSC, com vistas à obtenção da excelência na prestação dos serviços				
Estratégias	Meta	Período	Ações	Responsável
Implementar as alterações da legislação interna inerente à Capacitação provenientes dos estudos realizados anteriormente	Implementar todas as alterações da legislação até o decorrer do ano de 2015 (as ações a serem executadas em 2014 serão programadas após a publicação das alterações do respectivo ato normativo)	2014 - 2015	Implementação das alterações da Portaria nº 284/DDPP/2007	DAAC
			Implementação das alterações da Resolução nº 016/Cun/1996	DAAC
			Implementação das alterações da Portaria nº 027/DDPP/2007	DICC
			Implementação das alterações da Portaria nº 308/DDPP/2007	DICC
		2015	Implementação das alterações da Portaria Normativa nº 017/GR/2008	DICC
Aproximar a Coordenadoria de Capacitação de Pessoas aos campi da UFSC, reduzindo as limitações decorrentes da distância geográfica entre o campus Florianópolis e os demais.	Realizar ações de aproximação da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas da UFSC aos campi localizados fora de Florianópolis, durante o ano de 2015	2015	Agendamento de visitas aos campi, de modo a conhecer sua realidade, entender suas necessidades e apresentar as atividades da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas	CCP/DICC/DAAC
			Preparação dos slides para a apresentação	DIVISÕES
			Realização das visitas	CCP/DICC/DAAC
			Institucionalização dos agentes de capacitação nos campi	CCP
			Promoção de treinamento aos agentes de capacitação, trazendo-os ao campus Florianópolis, para que conheçam a estrutura e as políticas da CCP	CCP
Desenvolvimento de uma estrutura física de capacitação nos campi	DICC			

DIMENSÃO: Gestão

OBJETIVO: Aprimorar os processos que permeiam a gestão da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas da UFSC, com vistas à obtenção da excelência na prestação dos serviços

Estratégias	Meta	Período	Ações	Responsável
Estabelecer parcerias internas e externas para o desenvolvimento dos Programas Temáticos da CCP	Estabelecer anualmente novas parcerias com os setores da UFSC e com outras instituições promotoras de capacitação	2014 - 2017	Realização de reuniões com os dirigentes das Pró-Reitorias para apresentação de propostas	DICC
			Formalização e efetivação das parcerias internas	DICC
			Estudo da viabilidade das parcerias externas	DICC
			Contato com as Instituições para conhecimento dos trâmites necessários	DICC
			Formalização e efetivação das parcerias externas	DICC
Apresentar anualmente a programação das ações de capacitação à comunidade universitária por meio da divulgação do Plano Anual de Capacitação (PAC)	Divulgar o Plano Anual de Capacitação, até o mês de março de cada ano	2014 - 2017	Realização do levantamento de necessidades de capacitação	DICC
			Elaboração e organização do PAC	CCP/DICC/DAAC
			Solicitação de parecer à SEGESP e de aprovação ao GR	CCP e GR
			Publicação e divulgação do Plano	CCP
			Execução das ações	DICC e DAAC
			Avaliação	CCP
Incluir práticas de acessibilidade de servidores deficientes às ações da CCP	Promover práticas de acessibilidade de servidores deficientes às ações da CCP durante o ano de 2015	2015	Contatos com o Grupo Multidisciplinar de Acessibilidade, com o Subcomitê de Acessibilidade da PROPLAN, e com a Coordenadoria de Acessibilidade Educacional da PROGRAD	DAAC
			Pesquisa anual do quadro de servidores deficientes da UFSC	DAAC
			Pesquisa de práticas de acessibilidade de pessoas com deficiência	DAAC
			Implantação de práticas de acessibilidade de servidores deficientes às ações da CCP	DAAC
Definir junto à SEGESP a responsabilidade pelo processo de implantação da Gestão por Competências na UFSC	Identificar a responsabilidade de implementação da Gestão por Competências na UFSC durante o segundo semestre de 2014	2014	Discussão sobre a responsabilidade de implementação da Gestão por Competências na UFSC, junto às instâncias superiores	CCP

DIMENSÃO: Infraestrutura

OBJETIVO: Obter a infraestrutura necessária para a excelência do trabalho da CCP, promovendo, por meio da consciência e responsabilidade de todos, a disciplina, a segurança e a produtividade no ambiente de trabalho

Estratégias	Meta	Período	Ações	Responsável
Manter uma estrutura de equipamentos, móveis e espaços físicos em condições adequadas de utilização	Buscar a manutenção de todos os equipamentos, móveis e espaços físicos, preservando-os em boas condições de uso durante todo o período planejado	2014 - 2017	Elaboração de planilha de necessidades de equipamentos, móveis e melhorias	SA/CCP
			Realização de um levantamento mensal de necessidades de equipamentos, móveis e melhorias	SA/CCP
			Busca pelo atendimento das necessidades encontradas no levantamento	SA/CCP
Eliminar desperdícios de produtos, materiais e tempo aumentando a produtividade e consequentemente a eficiência e eficácia dos serviços, por meio de um programa de qualidade total	Implantar o programa de qualidade total "5s" no primeiro semestre de 2014.	2014	Sensibilização	CCP
			Definição do comitê gestor	CCP
			Anúncio oficial	CCP
			Elaboração do plano de execução	CCP
			Formação de comitês setoriais	CCP
			Execução do programa	CCP
Buscar oportunidades relativas a mudanças tecnológicas (sistemas, equipamentos, ferramentas, etc.) e verificar quais podem e devem ser agregadas à CCP	Discutir em reuniões mensais da CCP oportunidades relativas a mudanças tecnológicas, provenientes de pesquisas e contatos feitos pela equipe	2016 - 2017	Discussão das oportunidades pesquisadas, verificando sua viabilidade de implantação na CCP	CCP
			Implantação das mudanças tecnológicas consideradas viáveis	CCP
Criar ou alterar Sistemas de Informação junto à Setic	Buscar suprir todas as necessidades de Sistemas de Informação da CCP, a partir de um diagnóstico anual	2014	Solicitação de criação ou alteração de Sistemas de Informação junto à Setic	DIVISÕES
		2015 - 2017	Acompanhamento do processo de solicitação de Sistemas de Informação junto à Setic	DIVISÕES
			Acompanhamento do processo de desenvolvimento de Sistemas de Informação junto à Setic	DIVISÕES
			Solicitação de atualização dos Sistemas de Informação da CCP decorrentes de ajustes requeridos	DIVISÕES

DIMENSÃO: Gestão do Conhecimento

OBJETIVO: Estabelecer uma política de Gestão da Informação, aprimorando a organização, a codificação e a disseminação das informações relevantes da CCP, internamente e junto à comunidade universitária

Estratégias	Meta	Período	Ações	Responsável
Realizar e divulgar mapeamento de processos	Mapear e divulgar todos os processos internos à CCP até o final de 2014	2014	Pesquisa e escolha da metodologia a ser utilizada	DAAC
			Mapeamento dos processos	CCP, DAAC e DICC
			Elaboração e divulgação do mapeamento de processos interna e externamente	CCP
Pesquisar o cenário da Capacitação das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), com vistas a mapear as melhores práticas de excelência e inovação na área	Realizar escaneamento anual do cenário de Capacitação das IFES do Brasil, por meio de amostragem	2016 -2017	Definição do método, da amostra e do instrumento de pesquisa a serem utilizados	CCP
			Aplicação da pesquisa	CCP
			Análise da pesquisa e extração de conclusões	CCP
			Aplicação na CCP das melhores práticas encontradas nas IFES	CCP
Utilizar o Banco de Talentos do Reorganiza UFSC na Capacitação, aproveitando o conhecimento individual disponível na Instituição	Implementar, até a programação de 2015, o uso do Banco de Talentos na Capacitação	2015	Discussão do uso do Banco de Talentos na Capacitação	DAAC DICC
			Atualização dos dados do Banco de Talentos	DIVISÕES
			Implantação do Banco de Talentos na Capacitação	DIVISÕES

DIMENSÃO: Gestão do Conhecimento

OBJETIVO: Disseminar o conhecimento obtido em ações de educação formal entre os servidores, com vistas à alavancagem do conhecimento organizacional da UFSC

Estratégias	Meta	Período	Ações	Responsável
Criar política de divulgação das ações da CCP	Estabelecer, em 2015, uma política de divulgação das ações da CCP	2014	Manutenção do Portal da Capacitação atualizado, no mínimo, mensalmente	CCP
		2015	Identificação de outras maneiras de divulgação, como os Canais da Agecom, Divulga Setic, murais, cartazes, folders, Twiter, Facebook, etc	CCP
			Redação de documento contendo a política de divulgação das ações da CCP	CCP
Promover mecanismos de disseminação do conhecimento obtido em ações de educação formal entre os servidores	Implantar mecanismos de disseminação do conhecimento obtido em ações de educação formal entre os servidores até o final de 2017	2016	Pesquisa de ações de outras instituições voltadas à disseminação do conhecimento	DAAC
			Definição do formato do evento, periodicidade, se será presencial ou a distância, palestrantes, público-alvo, projeção de data, planejamento de recursos etc, para execução no ano seguinte	DAAC
		2017	Organização dos preparativos para o evento, como o público-alvo, reserva do local e preparação do material	DAAC
			Realização do evento	DAAC
			Certificação, publicação de notícias e demais providências	DAAC

DIMENSÃO: Relações Externas

OBJETIVO: Desenvolver as relações da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas com seu público alvo, parceiros e superiores

Estratégias	Meta	Período	Ações	Responsável
Conhecer o público alvo da CCP e compreender a demanda pelas ações de capacitação	Pesquisar e analisar anualmente o perfil dos servidores da UFSC e as demandas por ações de capacitação	2015 - 2017	Coleta e análise de dados sobre o perfil dos servidores da UFSC	DAAC
			Coleta e análise de dados sobre o perfil da demanda por ações de capacitação nos últimos três anos	DAAC
Promover encontro, curso ou evento entre as IFES do Sul, gerando visibilidade à Coordenadoria de Capacitação de Pessoas da UFSC	Realizar o encontro, curso ou evento entre as IFES do Sul até o ano de 2017	2016	Elaboração da ideia do evento	CCP
			Redação do projeto do evento	CCP
		2017	Realização do evento	CCP
Implementar avaliação dos serviços da CCP, da perspectiva dos usuários, superiores e pares	Implementar avaliação dos serviços da CCP até o ano de 2015	2015	Revisão da literatura e práticas sobre avaliação da prestação de serviços	DAAC
			Elaboração de proposta da avaliação dos serviços da CCP e escolha do modelo a ser utilizado	DAAC
			Implementação da avaliação dos serviços da CCP	DAAC
Promover um movimento de sensibilização e conscientização do real sentido de Capacitação de Pessoas para a comunidade universitária	Promover, ao longo de 2017, ações de sensibilização junto à comunidade universitária acerca do real sentido de Capacitação de Pessoas	2016	Pesquisa junto à comunidade universitária sobre o atual sentido que os servidores possuem acerca de Capacitação de Pessoas.	CCP
		2017	Desenvolvimento de ações de sensibilização, caso seja constatada tal necessidade	CCP
Estabelecer o alinhamento entre DDP e SEGESP e a CCP, buscando apoio às ações a serem desenvolvidas pela Coordenadoria de Capacitação de Pessoas	Durante o ano de 2014, apresentar aos dirigentes do DDP e da SEGESP as ações que a Coordenadoria realiza, buscando o apoio necessário à sua execução.	2014	Realização de reuniões com os dirigentes do DDP e da SEGESP para exposição e validação das ações que a Coordenadoria realiza	CCP

DIMENSÃO: Projetos				
OBJETIVO: Desenvolver projetos que consolidem esforços temporários empreendidos para criar, inovar ou divulgar um resultado exclusivo				
Estratégias	Meta	Período	Ações	Responsável
Divulgar a produção textual dos servidores da UFSC resultantes das ações de capacitação promovidas pela CCP, por meio da publicação do livro e e-book Cronicar e da realização de evento de lançamento	Publicar uma edição do Cronicar por ano	2014 - 2017	Produção	DICC
			Editoração	DICC
			Impressão	DICC
			Lançamento	DICC
Ampliar a oferta e democratizar oportunidades de capacitação na UFSC, por meio da realização do projeto de implantação da educação a distância nos programas de capacitação da UFSC.	Iniciação – Delinear os processos de iniciação do projeto, definindo todas as ações/pré-requisitos necessários para a fase seguinte (planejamento)	2014	Análise de viabilidade	CCP/DICC
			Termo de abertura do projeto	CCP/DICC
	Planejamento – Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto, para que, no final dessa fase, ele esteja suficientemente detalhado para ser executado.	2014	Definição de Escopo	CCP/DICC
			Redação do Plano de ação	CCP/DICC
			Redação do Plano de controle e avaliação	CCP/DICC
	Fase de Execução – Orientar e gerenciar os planos do projeto, materializando todas as ações planejadas nas fases anteriores.	2014 -2015	Desenvolvimento de produtos e serviços	CCP/DICC
	Monitoramento e Controle – Coletar, medir e disseminar informações sobre o desempenho, avaliando as medições e as tendências para efetuar melhorias no processo, durante todo o projeto, desde a iniciação até o seu encerramento.	2014 - 2015	Relatórios de progresso	CCP/DICC
			Relatórios de avaliação	CCP/DICC
Alterações no planejamento			CCP/DICC	
Finalização – Revisar todos os processos executados nas fases anteriores, a fim de assegurar que todo o trabalho do projeto esteja completo e que seus objetivos foram alcançados, visando encerrá-lo formalmente.	2015	Fechamento e formalização do término do projeto	CCP/DICC	

Educação

OBJETIVO: Estabelecer um referencial político-pedagógico adequado ao contexto situacional da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas, a fim de fundamentar, implementar e organizar práticas e diretrizes para a capacitação presencial e a distância e avaliar os resultados

Estratégias	Meta	Período	Ações	Responsável
Promover a capacitação pedagógica da equipe da CCP	Capacitar pedagogicamente a equipe da CCP antes do início da programação de 2014	2014	Realização de oficinas pedagógicas	CCP
Discutir e estabelecer as diretrizes para a capacitação presencial e a distância a curto e médio prazo	Implementar diretrizes para a capacitação presencial e a distância na programação de 2014	2014	Realização de sessões de estudo	DICC
			Capacitação para a equipe	DICC
			Definição de modelos para a capacitação presencial e a distância de curto e médio prazos	DICC
Promover a construção e implantação do Projeto Político-Pedagógico da CCP	Elaborar o Projeto Político-Pedagógico da CCP até o final de 2015	2015	Realização de oficinas de construção do Projeto Político-Pedagógico	CCP
	Implantar o Projeto Político-Pedagógico da CCP a partir de 2016	2016	Implantação do Projeto Político-Pedagógico	CCP
Vincular ações de educação formal à Coordenadoria de Capacitação de Pessoas	Verificar, até o final de 2016, a viabilidade de vincular ações de educação formal à Coordenadoria de Capacitação de Pessoas e iniciar sua implementação no ano seguinte, caso seja constatada a viabilidade	2015	Verificação da viabilidade de vínculo de curso de Especialização à Coordenadoria de Capacitação de Pessoas	DAAC
		2016	Implementação da vinculação de curso de Especialização à Coordenadoria de Capacitação de Pessoas, caso seja constatada a viabilidade	DAAC
		2016	Verificação da viabilidade de vínculo de curso de Mestrado Profissional à Coordenadoria de Capacitação de Pessoas	DAAC
		2017	Implementação da vinculação de curso de Mestrado Profissional à Coordenadoria de Capacitação de Pessoas, caso seja constatada a viabilidade	DAAC

Educação

OBJETIVO: Estabelecer um referencial político-pedagógico adequado ao contexto situacional da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas, a fim de fundamentar, implementar e organizar práticas e diretrizes para a capacitação presencial e a distância e avaliar os resultados

Estratégias	Meta	Período	Ações	Responsável
Aperfeiçoar o sistema de avaliação das ações de capacitação	Aperfeiçoar a Avaliação de Reação durante o ano de 2014-2015	2014	Revisão da literatura e práticas sobre Avaliação de Reação	DICC
			Elaboração de propostas da nova Avaliação de Reação e escolha do modelo a ser utilizado	DICC
			Implementação da nova Avaliação de Reação	DICC
		2015	Avaliação dos resultados obtidos com a aplicação da nova Avaliação de Reação	DICC
	Implantar, durante o ano de 2016, a Avaliação da Aprendizagem para fins de verificação da assimilação dos conhecimentos desenvolvidos nas ações de capacitação	2016	Revisão da literatura e práticas sobre Avaliação de Aprendizagem	DICC
			Elaboração de propostas da Avaliação de Aprendizagem e escolha do modelo a ser utilizado	DICC
			Implementação da Avaliação de Aprendizagem	DICC
			Avaliação dos resultados obtidos com a aplicação da Avaliação de Aprendizagem	DICC
	Implantar, durante o ano de 2017, a Avaliação da Impacto para fins de verificação do aproveitamento organizacional dos conhecimentos desenvolvidos nas ações de capacitação	2017	Revisão da literatura e práticas sobre Avaliação de Impacto	DICC
			Elaboração de propostas da Avaliação de Impacto e escolha do modelo a ser utilizado	DICC
			Implementação da Avaliação de Impacto	DICC
			Avaliação dos resultados obtidos com a aplicação da Avaliação de Impacto	DICC