

GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL
SECRETARIA DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO E DESBUROCRATIZAÇÃO
FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO

**CURSO DE INICIAÇÃO AO AMBIENTE INSTITUCIONAL COMO ESTRATÉGIA
DE INTEGRAÇÃO DE NOVOS SERVIDORES**

Pré-projeto apresentado ao XVII Prêmio Sul-Mato-Grossense de Inovação na Gestão Pública, ano 2022, na modalidade Ideias Inovadoras Implementáveis – Eixo Gestão, como pré-requisito para concessão do prêmio.

**Campo Grande - MS
Agosto – 2022**

Resumo

A integração é o procedimento pelo qual, a empresa é apresentada aos novos contratados como forma de se recepcionar ao seu novo ambiente de trabalho, obtendo-se uma vantagem inicial produtiva. O importante deste conceito é que a organização pode se apresentar a novos funcionários mostrando seus valores, normas, regras e a cultura institucional.

Para auxiliar o novo funcionário em seu ingresso e reduzir o tempo de adaptação e aprendizado das novas funções na empresa, é conveniente desenvolver um projeto de integração, onde esse processo permitirá que os novos funcionários sintam-se acolhidos pela organização.

O objetivo principal da ideia inovadora implementável é a implantação deste projeto nos órgãos públicos do Estado, na forma de um curso de iniciação ao ambiente institucional aos servidores recém-admitidos no Poder Executivo Estadual, independente da forma de ingresso, tal proposta se destaca como uma importante ferramenta de capacitação e formação profissional, pois capacitar os servidores é uma ação de natureza contínua.

O capital humano que esses novos servidores públicos representam para fazer frente às necessidades operacionais, capacitados e valorizados, contribui com a modernização dos serviços oferecidos ao destinatário final do trabalho que é a população, tornando o serviço mais ágil, as repostas mais rápidas, os serviços de qualidade e o governo mais eficiente. Isso contribui com uma imagem positiva das organizações públicas, com o sentimento de pertencimento, fazendo com que esses profissionais se tornem motivados para executar os seus serviços.

Sumário

1. Título da Ideia Inovadora Implementável.....	4
2. Caracterização da Situação Anterior	4
3. Descrição da Ideia Inovadora Implementável.....	6
3.1. Tema e o Método da Ideia Inovadora Implementável	6
3.2. Área de Atuação da Ideia Inovadora Implementável, no Âmbito do Governo do Estado de Mato Grosso do Sul.	9
4. Objetivos Propostos.....	10
5. Resultados Esperados	10
6. Público-Alvo	11
6.1. Público que será Afetado pela Iniciativa	11
6.2. Municípios/Regiões Beneficiados	11
6.2.1. Selecionar o (s) município(s) ou a região beneficiada	11
7. Ações e Etapas de Implementação	11
7.1. Ações e Atividades a Serem Desenvolvidas ou em Desenvolvimento:	11
7.2. Prazo para Implementação da Ideia Inovadora Implementável.....	12
7.3. Parcerias da Ideia Inovadora Implementável.....	13
8. Recursos Necessários	13
8.1. Descrição dos Recursos Humanos, Financeiros, Materiais e Tecnológicos. ..	13
8.2. Valor Total Estimado	14
9. Mecanismos de Avaliação	14
10. Obstáculos na Realização da Ideia Inovadora Implementável.....	14
11. Referências bibliográficas ou de projetos catalogados ou validados	15

1. Título da Ideia Inovadora Implementável

Curso de Iniciação ao Ambiente Institucional como Estratégia de Integração de Novos Servidores.

2. Caracterização da Situação Anterior

A administração pública pode ser entendida como um conjunto de órgãos, serviços e instituições estabelecidas pelo Estado para atender às necessidades da sociedade. O Estado é responsável pela prestação de serviços básicos à sociedade como: saúde, segurança, moradia, higiene, cultura, lazer e assistência (RODRIGUES e LEMOS, 2017).

As tentativas de desburocratização e modernização da máquina pública visam uma administração pública de qualidade, moderna e eficiente, com foco no cidadão e maior ênfase nos resultados. Nesse modelo, os controles têm um papel importante no combate a tais práticas, pois garantem o cumprimento das regras (GOMES, 2015).

Segundo Lucena (1995) é comum as organizações preocuparem-se somente com estimativas de receitas e despesas em seu planejamento, esquecendo-se de dedicarem atenção para o fator humano e, assim, a gestão de pessoas torna-se somente um processo de preenchimento de cargos, sem qualquer foco em uma política voltada para a identificação do indivíduo com a organização.

A realidade, entretanto, deveria ser outra, pois o componente humano de uma organização é fundamental para se colocar em prática as estratégias definidas e garantir que os objetivos organizacionais sejam alcançados (Pinto, 2014).

As equipes são formadas por indivíduos com características, comportamentos e habilidades diferentes. No entanto, todos precisam ser orientados, treinados e incentivados a atingir seu maior potencial, o que é consistente com a cultura da organização e ajuda a organização a alcançar resultados. Portanto, as empresas, inclusive os órgãos públicos, devem identificar mecanismos que possam ser utilizados para capacitar os membros de sua equipe, a começar pela formação integrada de novos funcionários/servidores (CARVALHO et al., 2015).

Dentro deste contexto, quando as pessoas são conduzidas de forma inadequada, elas ficam frustradas, e sua motivação, o entusiasmo e compromisso com suas tarefas e a própria empresa diminui significativamente dentro do ambiente de trabalho.

Como todos sabem, o campo da gestão de pessoas está se tornando cada vez mais importante e estratégico para as organizações. Para responder à pergunta de como a nova

formação de integração do servidor público contribui para a estratégia organizacional de gestão de pessoas nas organizações públicas, inclui analisar como se dá o processo de integração da nova tecnologia-serviços administrativos e qual a sua importância na organização (CARVALHO et al, 2015).

2.1. Explicitar qual o contexto em que a Ideia Inovadora Implementável foi concebida.

A integração e a socialização são o processo pelo qual, o funcionário começa a compreender e aceitar os valores, normas e convicções que são postulados em uma organização.

Ao entrar em uma empresa, um novo trabalhador experimenta:

- Incerteza, devido à nova situação e à mudança;
- Expectativas irreais sobre o que a instituição pública é e o que se espera dela, como trabalhador;
- Medo sobre a possibilidade de não ser aceito por novos colegas de trabalho.

Machado (2007) aborda que:

O período de adaptação de um novo funcionário em determinada organização dá início ao seu processo de socialização. Esse processo é contínuo, pois acontece ao longo do tempo em que o indivíduo permanece na organização. Durante esse período o novo funcionário recebe uma série de informações referentes à organização, como normas, valores, principais pressupostos, enfim, são transmitidos a ele, os componentes básicos da cultura da organização. (MACHADO, 2007, p.79)

DeCenzo e Robbins (2001) descreve um programa de orientação aos novos empregados:

A orientação do novo empregado abrange as atividades envolvidas em apresentá-lo à organização e à sua unidade de trabalho. [...] Um programa de orientação deve familiarizar o novo empregado com os objetivos da organização, sua história, filosofia, procedimentos e normas; comunicar as políticas relevantes de administração de RH, como horário de trabalho, procedimentos de pagamentos, necessidades de hora-extra e benefícios oferecidos; revisar os deveres e responsabilidades específicos do cargo do novo empregado; oferecer uma visita a todas as instalações da organização; e apresentar o empregado ao seu supervisor e aos colegas de trabalho. (DECENZO e ROBBINS, 2001, p. 131).

Atualmente o termo inovação organizacional traduz-se como sendo um tema de estudos e pesquisas acadêmicas e empresariais de maneira diretamente proporcional a elevação das estatísticas em crescimento e competitividade no mercado e sua dependência com as inovações que surgem nas organizações.

3. Descrição da Ideia Inovadora Implementável

3.1. Tema e o Método da Ideia Inovadora Implementável

O programa de integração é concebido para aclimatar os novos colaboradores à empresa contratante, facilitando o seu processo de socialização no novo cenário de aprendizagem em que iniciam a atividade profissional e direcionar novos funcionários, confirmando o uso dessa técnica como mecanismo estratégico para gestão de pessoas (BARRETO et al., 2013).

Então, compreensivelmente, a dimensão de inclusão é o momento mais delicado, dada a inserção do recém-chegado na organização. E vale lembrar que a fase inicial de qualquer trabalho é a etapa definidora dessa adaptação e do desenvolvimento de uma relação saudável entre o novo integrante e a empresa. Este é um momento de dúvidas e incertezas sobre novos cenários de trabalho (DIAS et al., 2016).

Tudo depende de como o funcionário começa na estrutura organizacional. Nesse raciocínio, o processo de integração inclui informar o novo funcionário sobre as metas da empresa, políticas, jornada de trabalho, e explicar quem está na empresa, como funcionam os serviços de apoio, o que é permitido e o que não é sobre suas atitudes e compromissos, e outras informações (CARVALHO et al., 2015).

Dentro da proposta do Programa de Integração Funcional, a técnica *Onboarding* vem sendo aplicada nas empresas que trabalham com foco na gestão de pessoas.

Onboarding é o termo que designa o conjunto de procedimentos que têm como objetivo adaptar e capacitar os profissionais recém-ingressados em uma empresa na cultura dela. Em inglês, *onboarding* significa precisamente “embarcar”, mergulhar no contexto de uma organização. [...] E isso vai muito além da simples orientação: planos de *onboarding* devem fazer com que funcionários se familiarizem com os objetivos de uma empresa. (SOARES, 2017).

A integração das entidades públicas favorece em apoio a entrada do novo servidor de forma cordial, convidando-o, desde o início a sentir confiança, prazer e compromisso, para favorecer a colaboração deste servidor recém-contratado.

Neste ponto, a organização pública tenta fazer com que seu funcionário comece a se familiarizar com a empresa.

Um outro fator importante na integração é o treinamento e desenvolvimento. Treinamento e desenvolvimento (T&D) fazem parte do processo para que se obtenha ou transfira conhecimentos e habilidades necessárias para a realização de uma atividade ou tarefa

específica. Os benefícios se revelam tanto para o empregador quanto para os funcionários e são de natureza estratégica.

Chiavenato (2014) pontua que a questão da integração é importante quando as pessoas são admitidas, de modo que antes que elas iniciem suas atividades, a organização deve procurar integrá-las em seu contexto, condicionando-as às suas práticas e filosofias predominantes por meio de cerimônias de iniciação e de aculturação social.

Ao mesmo tempo, deve-se buscar o desprendimento de antigos hábitos e prejuízos arraigados e indesejados que devem ser banidos do comportamento do recém-admitido.

De acordo Bastos (2014) os pontos que um programa de integração deve conter são os seguintes:

- Bem-vindo à empresa;
- Tour da empresa;
- Como começou;
- Quem o integra;
- Quais são os objetivos e metas da empresa;
- Que tipo de empresa é?;
- Políticas gerais da empresa;
- Agenda;
- Normas de segurança;
- Áreas de serviço para funcionários;
- Regulamentos internos de trabalho;
- Atividades recreativas da empresa.

Apresentações:

- Com o supervisor ou chefe direto;
- Com colegas de trabalho;
- Com subordinados, quando apropriado.

Localização do funcionário em seu trabalho:

- Objetivo do cargo;
- Trabalho realizado pelo funcionário.

Nesse contexto, um curso de iniciação ao ambiente institucional como estratégica de integração de novos servidores no Poder Executivo Estadual é o projeto proposto, iniciativa que cria um elo de interação com seu futuro ambiente de trabalho.

Considerando a atuação da Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul - ESCOLAGOV¹, órgão da Administração Indireta, responsável pela capacitação dos servidores do Poder Executivo Estadual, propõem-se a inserção do curso na própria plataforma já existente www.cursos.ms.gov.br/EscolaGov, em seu portal de cursos, com o cadastro do participante e as informações pessoais necessárias, ofertando as devidas turmas específicas, e podendo ser disponibilizados nas modalidades: EAD (educação a distância), que possibilita a capacitação de servidores em qualquer lugar do estado, online e/ou presencial, ou até mesmo na adoção de formato híbrido (momentos presenciais e outros EAD).

Aos servidores com lotação nos municípios do interior do Estado também poderá ser disponibilizado essa capacitação inicial, com a participação fundamental do dirigente superior do órgão na receptividade, ofertando aulas com transmissão online e ao vivo, realizado dentro de um ambiente completamente virtual, utilizando de plataformas disponíveis com interação simultânea, e disponibilizando material didático em PDF e ao final o certificado de participação, visando assim, a redução dos gastos com locomoção, hospedagens e alimentação.

Dependendo da quantidade de participantes, em um eventual curso de iniciação ao ambiente institucional na modalidade presencial, poderá ser utilizado a própria infraestrutura do Poder Executivo Estadual existente, como os auditórios, salas de reuniões e treinamento. Para o atendimento de uma demanda superior em instalações, conforme necessidade prevista, poderá ser utilizado os ambientes dos cursos de formação localizados em Campo Grande e ofertados pela Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública - SEJUSP, como a Academia de Polícia Civil – ACADEPOL, Escola Penitenciária de MS – ESPEN e Centro de Ensino, Formação e Aperfeiçoamento de Praças da PMMS – CEFAP.

Desta forma, para implantação da ideia proposta, a operacionalização do curso se dá mediante as ações previamente estabelecidas em um plano de capacitação inicial para novos servidores a ser realizada em um evento de boas-vindas aos recém-ingressados. A realização do curso, que representa a principal estratégia de integração, será disponibilizado através de

1 A Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul foi instituída através da Lei nº 2.155, de 26 de outubro de 2000. A entidade foi criada com o objetivo de promover a valorização e o desenvolvimento do servidor público, adequando-os aos novos perfis profissionais requeridos pelo setor público, por meio de um programa permanente de capacitação, elevando o nível de qualidade, eficiência, eficácia e efetividade dos serviços prestados ao cidadão. (<https://www.cartadeservicos.ms.gov.br/category/sad/escolagov/>)

uma programação pré-estabelecida pela Escolagov, juntamente com uma equipe de coordenação geral dos trabalhos a ser formada pela Secretaria de Estado de Administração e Desburocratização – SAD.

Considerando que o Poder Executivo Estadual do MS autorizou a realização de concursos públicos de provas e títulos, com previsão para o segundo semestre do corrente ano de 2022, dentre eles o Concurso Público de Provas e Títulos para provimento de cargos da carreira Fiscalização e Gestão Ambiental, do quadro de pessoal do Instituto de Meio Ambiente de MS – IMASUL, com previsão de 99 vagas, e do Concurso Público de Provas e Títulos do quadro de pessoal da Secretaria de Estado de Administração e Desburocratização – SAD, para provimento do cargo de Gestor Organizacional, da carreira Gestão Organizacional, com previsão de 100 vagas, propõe-se num momento inicial, a implantação desta proposta como um projeto piloto na realização desses citados concursos públicos, no Imasul e na SAD.

3.2. Área de Atuação da Ideia Inovadora Implementável, no Âmbito do Governo do Estado de Mato Grosso do Sul.

O curso de iniciação ao ambiente institucional, possibilita a implementação do projeto no Governo do Estado, usufruindo das ferramentas próprias existentes e sendo utilizada em todas as secretarias e órgãos da administração direta e indireta do Governo do Estado de Mato Grosso do Sul.

A ideia Inovadora Implementável, se enquadra no Eixo Gestão, no mapa estratégico do Governo do Estado de MS, conforme figura 1:

Figura 1: Mapa Estratégico do Governo do Estado do Mato Grosso do Sul



4. Objetivos Propostos:

4.1. Informar e descrever quais são os objetivos da Ideia Inovadora Implementável.

Objetivo Geral:

Proporcionar a integração dos novos servidores públicos no desempenho de suas atividades no Poder Executivo Estadual, contribuindo assim, para que se sintam parte da organização, visando sua adaptação ao novo cargo e ambiente de trabalho, com a finalidade de agregar mais conhecimento e somar as forças existentes.

Objetivos Específicos:

- Contribuir que o profissional se sinta valorizado e estimulado nesse ingresso;
- Criar uma cultura de boas-vindas para os novos servidores;
- Desenvolver, implementar, evoluir e fortalecer os instrumentos de gestão de pessoas do Estado de Mato Grosso do Sul;
 - Propiciar uma integração mais rápida com a sua equipe de trabalho direta, favorecendo o bom relacionamento;
 - Padronização das informações institucionais para o novo servidor acerca do exercício de suas funções;
 - Permitir uma visão abrangente da organização e do cenário em que ela está inserida;
 - Transmitir os valores, a visão e missão da organização, além das principais regras e recomendações internas.

5. Resultados Esperados

A capacitação inicial adquirida, pode servir de base para uma relação de trabalho produtiva, promovendo:

- Adaptação, produtividade e motivação diária para o trabalho;
- Capacidade de aperfeiçoar suas habilidades;
- Consciência das funções e responsabilidades de cada indivíduo;
- Economia de tempo ao explicar as tarefas, já que o novo servidor estará melhor ambientado e treinado;
 - Melhora na imagem da organização, tanto interna quanto externa;
 - Sentimento de pertencimento à organização;

- Trabalho em equipe, liderança, dinamismo e iniciativa.

6. Público-Alvo

6.1. Público que será Afetado pela Iniciativa

Os beneficiários afetados pela proposta serão os futuros servidores efetivos ou detentores de cargos em comissão e funcionários contratados por processo seletivo, com foco nos servidores concursados, visto que esse grupo possui um vínculo maior com a estabilidade no cargo e permanece por um longo período no quadro de pessoal do Poder Executivo Estadual.

É válido que a presente proposta afetará os membros do grupo de trabalho que esses novos servidores serão inseridos nos demais órgãos, com a disseminação das informações adquiridas, possibilitando que a interação entre os seus membros se intensifique, com uma base de relação de trabalho produtiva. E podemos apontar toda a população sul-mato-grossense como a maior beneficiária.

6.2. Municípios/Regiões Beneficiados

6.2.1. Selecionar o (s) município(s) ou a região beneficiada.

A proposta abrange as variadas carreiras de servidores existentes no Poder Executivo Estadual de MS, exceto as carreiras que possuem curso de formação obrigatórios e específicos como a Polícia Cível, Polícia Militar, Polícia Penal e Corpo de Bombeiro Militar.

Desse modo, a capacitação adquirida abrange os 79 (setenta e nove) municípios de MS, tendo em vista a atuação dos servidores no desempenho de suas funções que se estende por todo o estado.

7. Ações e Etapas de Implementação

7.1. Ações e Atividades a Serem Desenvolvidas ou em Desenvolvimento:

A primeira atividade a ser desenvolvida será criar um grupo de trabalho de coordenação intersetorial para estruturar as ações do projeto, identificando os pontos importantes e as etapas dos processos necessários. A equipe designada como responsável pela implementação do projeto utilizará esse documento como base para sua aplicabilidade, bem como, dos recursos humanos necessários para alcançar os resultados esperados.

7.1.1. Descrever as principais ações e atividades a serem desenvolvidas/ implementadas, para atingir os objetivos.

1. Estruturar o projeto com a atuação da SAD e Escolagov desempenhando a função de Coordenação Executiva;
2. Firmar parcerias e convênios, se necessário;
3. Publicação e divulgação do edital no diário oficial do Estado para os servidores estaduais interessados em compor a equipe de membros do projeto;
4. Capacitação dos membros do projeto;
5. Criação no portal de cursos da Escolagov do ambiente que o novo servidor realizará a inscrição do curso de iniciação que será disponibilizado;
6. Início do curso com a implementação como projeto piloto nos concursos da (SAD) e (IMASUL), conforme cronogramas dos concursos públicos autorizados;
7. Ajustes/Monitoramento e correções necessárias;
8. Implantação e disponibilização do curso para a participação dos órgãos que realizar concurso público no Governo de Estado de MS.

7.2. Prazo para Implementação da Ideia Inovadora Implementável

O tempo estimado previsto para implantação do projeto são de 6 (seis) meses, a partir da análise de sua viabilidade, e etapas que poderão ser executadas concomitante. No entanto, a implementação está prevista como um projeto piloto e a operacionalização de fato, será conforme o cronograma ainda a ser divulgado pelos concursos autorizados da SAD e IMASUL.

Etapa	Especificação	Mês	Ano
01	Análise de viabilidade técnica.	Novembro	2022
02	Designação da equipe de coordenação.	Dezembro	2022
03	Firmar parcerias e convênios.	Dezembro/Janeiro	2022/2023
04	Publicação de edital para servidores interessados em compor a equipe de membros.	Janeiro	2023
05	Capacitação dos membros do projeto.	Fevereiro	2023
06	Criação no portal de cursos da Escolagov do ambiente de inscrição do curso.	Fevereiro	2023
07	Início do curso como projeto piloto (*conforme cronograma dos concursos autorizados da SAD E IMASUL)	*Março/Abril	2023
08	Ajustes técnicos necessários e monitoramento	Abril/Maio	2023
09	Coletar informações de melhorias e avaliação		

10	Disponibilização para todos os órgãos do Governo do Estado de MS que realizar concurso público.	Segundo Semestre	2023
----	---	------------------	------

7.3. Parcerias da Ideia Inovadora Implementável

Parcerias necessárias para a implementação do Curso de Iniciação ao Ambiente Institucional:

- Área de gestão estratégica e comunicação do Governo do Estado;
- Servidores e órgãos do Governo do Estado, na formação de equipe, no apoio técnico e gerencial e cessão de espaço físico e/ ou infraestrutura;
- Superintendência de Gestão da Informação - SGI² por ser a responsável pela tecnologia da informação e suporte no estado de MS;
- Universidade Estadual de MS – UEMS, no apoio técnico.

8. Recursos Necessários

8.1. Descrição dos Recursos Humanos, Financeiros, Materiais e Tecnológicos.

A equipe necessária para o desenvolvimento e a implementação da iniciativa poderá ser formada por um grupo de servidores do próprio quadro de pessoal da SAD e ESCOLAGOV, responsável em identificar, definir, e coordenar as atividades, e em conjunto com a SGI e dos demais órgãos da administração direta e indireta do Governo do Estado de MS. Em cada órgão que realizar um concurso público, o apoio também será realizado com os diversos servidores da área de Recursos Humanos, unificando o gerenciamento do projeto.

Poderá compor essa equipe, os servidores estaduais graduados na primeira turma do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* em Gestão de Pessoas, turma 2019-2021, ofertado gratuitamente pelo Poder Executivo Estadual e realizado pela Escolagov. Oportunidade que aprofunda os conhecimentos, aplicando a capacitação adquirida, aperfeiçoando o aprendizado e contribuindo com ações de retorno com a qualificação recebida.

Diante do exposto, considerando a utilização de recursos humanos e infraestrutura própria já existente, a princípio a implementação não requer recursos financeiros, podendo ser estipulado a qualquer momento.

² A SGI é uma superintendência diretamente subordinada ao Secretário de Estado de Fazenda e é o órgão executivo central das políticas de tecnologia da informação e comunicação do Governo do Estado de Mato Grosso do Sul. (<https://www.cartasdeservicos.ms.gov.br/category/sefaz/sgi/>)

8.2. Valor Total Estimado

Considerando a utilização de recursos humanos do próprio quadro de servidores, recursos físicos e tecnológicos já existentes no Poder Executivo Estadual, a princípio o projeto não envolverá custos financeiros.

9. Mecanismos de Avaliação

O controle do projeto será executado durante o ciclo de aplicação do curso, sendo monitorado continuamente na observação do plano de ação, realizando o monitoramento e análise contínua da comunicação e interação entre as equipes e os membros do projeto em cada etapa do processo.

O grupo de processos de Monitoramento e Controle é utilizado para o gerenciamento da execução do projeto, identificando eventuais problemas no momento adequado e permitindo a tomada de ações corretivas, quando necessário. (VALLE et al, 2010)

A avaliação do projeto será realizada por meio de pesquisa de satisfação, aplicada ao final do curso a todos os participantes, verificando se o treinamento foi eficaz e se o novo servidor está ajustado ao trabalho e ao ambiente organizacional. Poderá ser encaminhado um e-mail para cada colaborador que concluir o curso com um link para o formulário, e incluir nele todas as perguntas sobre a experiência da capacitação inicial.

Nesse contexto, é primordial utilizar ferramentas de avaliação, com objetivo de descobrir o grau de satisfação e se a capacitação precisa de melhorias, dando a oportunidade ao novo servidor avaliar o processo de integração e que sua opinião é importante para a organização.

10. Obstáculos na Realização da Ideia Inovadora Implementável

Alguns possíveis obstáculos na execução da Ideia Inovadora Implementável são:

- Absorção da relevância e seus benefícios, visibilidade e apoio formal;
- Atrasos no cronograma;
- Equipe no desenvolvimento do projeto;
- Fluxo de comunicação eficaz;

Para o grupo de novos servidores, os fatores críticos que poderá surgir podemos citar a adaptação, cultura e estrutura da organização, ferramentas disponíveis, compreensão do curso ofertado e sistemas de informações gerencial.

Por fim, a equipe de coordenação geral dos trabalhos realizará ações de controle operacional e gerencial para minimizar os possíveis impactos constatados.

11. Referências bibliográficas ou de projetos catalogados ou validados

BARRETO, Maria Auxiliadora Motta *et al.* **A influência da cultura organizacional no serviço público: um estudo de caso no âmbito municipal.** Simpósio de excelência em gestão e tecnologia para competitividade, out. 2013. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/9418328.pdf>. Acesso em: 25 Jun. 2022.

BASTOS, A. V. B, Zanelli, J. C. & Borges-Andrade, J. E. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil.** 2. ed. São Paulo: Artmed Editora Ltda., 2014.

CARVALHO, P. A. S.; et al. **Análise da gestão de pessoas na administração pública: um estudo de caso.** 2015. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/33022365.pdf>. Acesso em: 25 Jun. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. São Paulo, SP: Manole, 2014. 493 p.

DECENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. **Administração de Recursos Humanos.** 6 ed. Tradução: Alfredo Barcellos Pinheiro de Lemos. Rio de Janeiro: LCT- S. A., 2001.

DIAS, S. A. A.; et al. **Gestão de Pessoas no setor público: contribuições ergológicas.** IV Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais. Porto Alegre/RS, Brasil, 2016.

GOMES, P. S. **A Importância e Vantagens da Aplicação dos Conceitos e Princípios da Gestão de Pessoas na Administração Pública.** NAU Social, 2015.

MACHADO, Regina Maria. **Relacionamento Interpessoal.** 1 ed. Curitiba: Ippex, 2007. 134 p.

RODRIGUES, L. P.; LEMOS, L. H. O. **Cultura organizacional e administração pública: um estudo multicaso nos três níveis da República Federativa do Brasil.** Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina, 27f, 2017. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/84616348.pdf>. Acesso em: 02 Jul. 2022.

SOARES, Antonio Carlos. Runrun.it Blog. **A importância do onboarding na atração e na retenção de talentos.** Disponível em: <https://blog.runrun.it/onboarding/>. Acesso em: 28 Jun. 2022.

VALLE, A. et al **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

VARGAS, E. C; MANTOVANI, M. T. S. R. **Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas**. Maringá: UniCesumar, 2018.

<www.cursos.ms.gov.br/escolagov> Acesso em: 06 Jul. 2022.

<www.sejusp.ms.gov.br> Acesso em: 08 Jul. 2022.

<www.sgi.ms.gov.br> Acesso em: 08 Jul. 2022.