

## **Mapeamento da oferta de capacitação nas escolas de governo no Brasil: gestão da informação para planejamento e coordenação**

**Elisabete Ferrarezi  
João Alberto Tomacheski**

### **Introdução**

O Projeto de Mapeamento da Oferta de Capacitação tem por objetivo coletar dados da oferta existente de eventos de formação e capacitação em escolas de governo brasileiras, em nível municipal, estadual e federal. O Projeto visa produzir e disponibilizar informações gerenciais por meio de um sistema informatizado. Coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), com a parceria dos integrantes da Rede Nacional de Escolas de Governo, o projeto teve início em 2008 e encontra-se atualmente na fase final de desenvolvimento do sistema informatizado<sup>1</sup>.

A Rede Nacional de Escolas de Governo tem por objetivo aumentar a eficácia das instituições que trabalham com formação e aperfeiçoamento profissional dos servidores públicos dos três níveis de governo por meio do intercâmbio de conhecimentos e de práticas, incentivando trabalhos em parceria. Impulsionada por iniciativa da ENAP em 2003, a Rede congrega atualmente 112 escolas de governo e instituições similares ([http://www2.enap.gov.br/rede\\_escolas/](http://www2.enap.gov.br/rede_escolas/)).

A partir de 2008, as escolas de governo iniciaram um processo de construção coletiva do mapeamento por meio da agregação e disponibilização de informações, para a toda a rede, dos cursos oferecidos, ementas, carga horária e número de beneficiários, além da infraestrutura disponível para esta atividade. A partilha dessas informações tem vantagens relativas ao gerenciamento do conjunto de capacitações, pois a classificação dos cursos – feita por meio do vocabulário controlado – possibilita não só a comparação de conteúdos e sua classificação em áreas de conhecimento, como também a identificação de tendências de capacitação, temas emergentes, lacunas e potenciais para o desenvolvimento de determinadas competências.

Com o gerenciamento de informações do sistema Mapa, espera-se que o projeto produza os seguintes **resultados**: fortalecimento da construção da Rede Nacional de Escolas de Governo, com aumento de ações integradas das instituições participantes; informações gerenciais, permanentemente atualizadas, sobre a oferta de cursos, fornecendo aos gestores e dirigentes os meios para planejar e realizar processos de capacitação, utilizando de forma eficiente a oferta existente nas escolas de governo; melhoria na coordenação de atividades de capacitação, incentivo à complementaridade, redução de duplicidade e ampliação de comunicação entre as escolas.

A modernização da administração pública brasileira tem na capacitação de servidores um de seus maiores desafios, considerando a necessidade de desenvolver as competências emergentes e as necessárias para promover inovações na gestão e incorporar aquelas decorrentes das novas tecnologias e métodos de trabalho, de modo a atender com mais qualidade os direitos dos cidadãos e enfrentar as complexidades da gestão de políticas públicas.

---

<sup>1</sup> O Projeto, cuja execução iniciou-se em abril de 2008, foi conduzido pela Coordenação-Geral de Pesquisa da Diretoria de Comunicação e Pesquisa da ENAP, e contou com recursos do Programa de Fomento a Projetos de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. e da ENAP.

Os esforços de capacitação podem ser potencializados se as informações sobre a oferta de diversos tipos de cursos forem conhecidas, estiverem organizadas e acessíveis aos servidores, dirigentes governamentais e organismos internacionais que investem e financiam os processos de capacitação.

Este texto tem por objetivo apresentar os resultados parciais desse projeto e debater as possibilidades que se abrem para o gerenciamento das informações estratégicas visando à tomada de decisões e otimização dos recursos disponíveis para a capacitação.

## **1- A importância do mapeamento da oferta de capacitação nas escolas de governo**

### **1.1- Capacitação e gestão por competências**

Um dos principais papéis dos dirigentes da alta gerência pública é a definição de um conjunto de áreas de conhecimento e de competências que a organização deve explorar tendo em vista a execução de suas políticas públicas.

A geração de conhecimento tem sido considerada, por vários autores, um dos ativos mais importantes das organizações, com capacidade de sustentar as estratégias de planejamento da organização. Nessa geração de conhecimento incluem-se referências e estratégias para o desenvolvimento, disseminação, proteção, uso e retenção de competências estratégicas, compartilhamento de melhores práticas etc. (Terra, 2005: 115). Haveria, assim, relação entre a identificação das características e a natureza dos conhecimentos que sustentam as estratégias das organizações e a identificação das competências centrais de funcionários.

A gestão por competências, por sua vez, permite mobilizar os talentos dos servidores em consonância com as necessidades institucionais, constituindo um meio para implementar mudanças nas organizações no médio e longo prazo. Nesse contexto, a área de gestão e capacitação de pessoas ganha uma nova dimensão no setor público, passando a ser vista como uma possibilidade estratégica para ensejar processos que possam reconfigurar as práticas e os modelos de gestão do trabalho (ENAP, 2009).

A maioria das proposições feitas para a renovação da gestão pública, na última década, aponta para o mesmo cenário: os servidores deverão ser preparados para tomar decisões em contextos cada vez mais complexos, o que exigirá a mobilização de múltiplas competências e habilidades. A complexidade dos problemas do setor público exige atualização e reflexão constante para a busca de soluções de novos e antigos problemas. Eles precisam analisar enorme produção de conhecimentos e indicadores, e lidar com informações provenientes das demandas crescentes e diversificadas dos cidadãos, além de novos métodos de trabalho, novos arranjos institucionais e redes, para citar alguns.

Nesse contexto, a dimensão qualitativa da força de trabalho (competências e motivações) ganha maior importância, o que pressupõe uma gestão de pessoas de maior qualidade (BATAL apud ENAP, 2009).

No Brasil, a capacitação dos servidores públicos é desenvolvida no Poder Executivo - governos federal, estaduais e municipais -, bem como no Legislativo e Judiciário, por órgãos de diversas naturezas.

Cabe a esse conjunto de instituições a responsabilidade de estimular, de forma permanente, o desenvolvimento de competências profissionais e a disseminação do conhecimento em gestão pública. Mas esse universo, ainda desconhecido, é heterogêneo em relação a capacidades, meios, recursos e expertise.

O Mapa, se efetivamente incorporado e utilizado, poderá constituir um sistema de informação que auxilie os níveis intermediários e altos da organização e dos governos a observarem as variáveis do ambiente em que ocorrem as formações, a monitorar, planejar e auxiliar a tomada de decisões. Além disso, poderá contribuir para melhor coordenação das atividades de capacitação, incentivo à complementaridade, redução de duplicidades e incentivo à ampliação da comunicação entre as instituições da Rede de Escolas.

O desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes de servidores públicos por meio de capacitação envolve não apenas o conhecimento explícito, mas, também, o conhecimento tácito oriundo da resolução de problemas práticos, além de metodologias teórico-aplicadas de ensino/aprendizagem, guardando aproximação com a realidade em que servidores atuam. Essa *especificidade* de escola de governo exige o desenvolvimento e aplicação de instrumentos pedagógicos mais adequados ao ensino aplicado e profissional, como casos, jogos e simulações. Essas tecnologias vêm muito lentamente sendo produzidas para o ensino da administração pública, no Brasil, e sobre as quais temos reduzida experiência. Esse é um tema a ser explorado pelos integrantes da Rede.

## **1.2. Informações estratégicas para planejamento e coordenação**

As informações produzidas pelo Mapa podem melhorar o processo decisório em função de sua capacidade de reduzir o grau de incerteza em relação às variáveis que permeiam a formação. É claro que o Sistema Mapa pode fornecer apenas os meios, já que é somente pela interação dos atores envolvidos que o Sistema produzirá resultados úteis.

O Brasil é uma federação com mais de 190 milhões de habitantes. A maioria dos servidores públicos brasileiros está ligada aos governos municipais ou estaduais. E a maioria dos servidores públicos federais está lotada fora do centro administrativo da capital federal, Brasília, localizada na Região Centro-Oeste.

No Governo Federal, o processo de capacitação permanente deve ser orientado pela busca de adequação entre as competências do quadro de servidores e as habilidades exigidas em cada área de atuação do Estado, de acordo com o previsto na “Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal” (PNDP), criada pelo Decreto nº 5.707, de 23/02/06. Esse decreto determina que os dirigentes públicos busquem o desenvolvimento permanente de competências do servidor público e dos órgãos governamentais com vistas à melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão. Como existem servidores federais nos estados, o conhecimento da existência de capacidade instalada para determinados cursos, nesses locais, pode proporcionar a descentralização de capacitação e formação desses funcionários.

Em relação ao Poder Executivo Federal, informações de 2008, do Ministério do Planejamento, apontam para a existência de 1.116.144 servidores ativos, sendo que, desses, 529.003 (47,40% do total) são servidores civis (Tabela 1). Se considerarmos exclusivamente esse último grupo, veremos que apenas 10,78% deles estão lotados em Brasília (Tabela 2). Supondo que a meta se restringisse às necessidades de capacitação desses servidores civis, além do desafio quantitativo expressivo e dos recursos restaria o desafio de como capacitar os 89% dos servidores federais restantes que se encontram fora de Brasília (Brasil, 2008).

Segundo estimativas feitas pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), tendo como base o ano de 2006, existiriam naquele período **10.168.680** servidores públicos **nas três esferas de governo**<sup>2</sup>. A Região Centro-Oeste, onde se localiza a capital federal, concentraria somente 9,08% dos 922.896 servidores públicos estimados no estudo (tabela 3).

Assim, considerando-se as estimativas do IPEA para 2006 sobre o número de servidores públicos nas três esferas de governo (10,1 milhões) e o número de servidores federais existentes em 2008 (1,1 milhão, segundo o Ministério do Planejamento), pode-se inferir que menos de 11% dos 10 milhões de servidores públicos são ligados ao governo federal. Os demais servidores públicos estariam nos municípios (49%) ou nos estados (40%).

Como a maioria absoluta dos servidores públicos encontra-se fora de Brasília, e não tem vínculo com o Governo Federal, qualquer plano de capacitação em larga escala deve considerar essa situação geopolítica, e ter informações qualificadas para o planejamento e sobre as alternativas de formação. Ao que tudo indica, somente um trabalho colaborativo entre as instituições formadoras e os órgãos de gestão de pessoas tornaria possível o alcance desse objetivo.

Além disso, considerando a democratização e a descentralização, a implementação das políticas públicas vem exigindo diálogo, coordenação e cooperação intergovernamental das três esferas federativas e, cada vez mais, dada a complexidade do ambiente em que ocorre a execução, demanda pessoal com competências desenvolvidas para a gestão, controle e monitoramento das ações em ambientes complexos.

Mesmo existindo necessidades diferentes de capacitação dos servidores, tendo em vista o papel de cada ente federado nas políticas públicas, existe uma série de desafios e problemas que são comuns na gestão pública, e para os quais já existem desenhos instrucionais testados e avaliados. Essa informação pode ser tratada a fim de gerar conhecimento com potencial para **adaptação, disseminação e replicação** a outras esferas de governo. Como resultado desse processo, haveria informações e indicadores que auxiliariam a tomada de decisões para traçar planejamento, permitindo, assim, maximização da capacidade de cada escola e conseqüente aumento no número de capacitações realizadas.

Entre as iniciativas que buscavam criar uma base comum de ação entre os centros formadores de servidores, destaca-se a Rede Nacional de Escolas de Governo. Em dezembro de 2008, a Rede era composta por 102 instituições, e em 2009 passou para 112 instituições<sup>3</sup>. São escolas de governo (que possuem regimes jurídicos, orçamento e infraestruturas diferenciadas), universidades corporativas e mesmo unidades de recursos humanos, vinculadas a secretarias de administração e planejamento de governos estaduais e municipais e também aos poderes legislativos e judiciários. Trata-se assim de um conjunto significativo de instituições, que provavelmente abriga a maioria das escolas de governo do Brasil.

---

<sup>2</sup> Existem divergências entre as estimativas feitas pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA e aquelas produzidas pela Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, derivadas das diferentes metodologias utilizadas. Para os objetivos deste texto, as estimativas apresentadas pelo IPEA são suficientes para contextualizar e dimensionar o problema tratado.

<sup>3</sup> Dessas 112 instituições, 37 foram classificadas como federais, 48 como estaduais e 27 como municipais. Entre as instituições federais e estaduais encontram-se as que são ligadas ao Judiciário (tribunais de contas, tribunais do trabalho) e ao Legislativo. A lista completa das instituições integrantes da Rede pode ser encontrada em: [http://www2.enap.gov.br/rede\\_escolas](http://www2.enap.gov.br/rede_escolas)

No entanto, não existem informações sistematizadas para o país sobre a oferta de capacitação (localização, modalidades, cursos, público-alvo etc.), o que dificulta o desenho de estratégias e programas de desenvolvimento de pessoal que articule os níveis de governo, para aproveitar a potencialidade de cada escola e da região. Visando preencher essa lacuna de informação, foi concebido o Projeto de Mapeamento da Oferta das Capacitações nas Escolas de Governo.

## **2- Características e estratégias do mapeamento da oferta de capacitação**

O Projeto Mapeamento busca gerar, armazenar, veicular, processar dados sobre a oferta de capacitações de instituições integrantes da Rede de Escolas, coletando informações sobre a oferta de cursos, capacitações realizadas e infra-estrutura física e pedagógica. O Projeto foi concebido de forma que essas informações pudessem ser constantemente atualizadas e compartilhadas entre as instituições parceiras, além de produzir informações gerenciais aos gestores públicos dos três entes federados.

Como resultado do Projeto, espera-se a ampliação da comunicação entre as Escolas de Governo e do intercâmbio nas atividades de capacitação, além do fortalecimento da própria Rede de Escolas de Governo. Do ponto de vista do gestor público, espera-se que as informações gerenciais sobre a oferta de cursos de capacitação sirvam para planejar e realizar processos de capacitação, utilizando de forma eficiente a oferta existente nas Escolas da Rede.

O Projeto foi concebido em três fases:

- . Coleta das informações sobre a oferta de capacitações nas escolas de governo por meio do preenchimento do cadastro pelas instituições no sistema preliminar;
- . Organização das informações sobre a oferta de cursos por meio da criação de um vocabulário controlado, que produziu equivalência semântica do conteúdo dos cursos, possibilitando uma visualização desses cursos em um mapa organizado segundo grandes áreas do conhecimento;
- . Organização dos produtos e informações das duas fases anteriores em um sistema com interface WEB: o sistema Mapa.

A equipe responsável pelo projeto, desde o início considerava que uma estratégia inclusiva e um enfoque participativo eram essenciais para o sucesso de uma iniciativa desenvolvida no âmbito de uma Rede de Escolas, organizada por relações não-hierárquicas.

Redes se referem a relações, ou possibilidades em latência. Sua configuração é previsível apenas quando desenha relações entre os elementos, o que faz dela uma emergência e não uma entidade. Trata-se de movimentos de relacionamentos que criam várias ordens e possibilidades, dependendo da interação dos participantes. Os relacionamentos seriam caminhos por onde trafegam as oportunidades, acionando produtivamente o mundo do possível. As redes significariam um incremento das probabilidades de realização já que oferecem possibilidades de relacionamentos (Martinho, 2003:29). Em outras palavras, o termo rede designaria um movimento pouco institucionalizado, reunindo indivíduos ou grupos numa associação cujos limites são variáveis e sujeitos a reinterpretações e conflitos.

Considerando-se as características constitutivas de uma rede e, principalmente, o fato de o mapeamento ter o potencial de mudar a forma de relacionamento (abrindo um novo campo de possibilidades), a ENAP decidiu por uma estratégia de convencimento para a adesão das escolas ao projeto, por meio do diálogo político.

Assim, foi elaborado um plano de divulgação e mobilização dos integrantes da Rede, já que não existia nenhuma obrigatoriedade para participação no projeto. A adesão das instituições, entretanto, era fundamental para o sucesso da iniciativa, tendo em vista que as instituições teriam que acessar o sistema preliminar (MOODLE) e inserir informações sobre cursos e dados cadastrais; participar da construção e da validação do vocabulário controlado; e, com o sistema Mapa, precisariam manter as informações coletadas constantemente atualizadas.

O enfoque participativo, sinalizado desde as primeiras reuniões com as escolas, mais do que uma opção política, foi considerado condição necessária para o bom desempenho das primeiras fases do projeto já realizadas (fases 1 e 2) e fator crítico para o sucesso do sistema Mapa.

Ao contrário dos ativos comuns, a informação pode ser compartilhada infinitamente e usada simultaneamente por muitas pessoas, sem que seja consumida nesse processo (Beal, 2004:22). Essa característica permite que a informação seja utilizada internamente, buscando influenciar o comportamento dos indivíduos para que suas ações sejam condizentes com os objetivos e missão das organizações e de governos, e externamente, visando à publicização de dados e prestação de contas para cidadãos e parceiros<sup>4</sup>.

Esse processo exigirá que os participantes do projeto tenham algum grau de organização de suas informações operacionais e gerenciais para alimentar o sistema Mapa e se disponham ao processo colaborativo para a sua alimentação.

O valor da informação aumenta com seu uso. Quanto maior o número de pessoas que a utiliza, maior o benefício econômico que dela pode ser extraído (Moody e Walsh apud Beal, 2004:24). Mas a informação adquire valor quando está adaptada às necessidades dos usuários, quando se sabe onde encontrá-la e como utilizá-la.

Algum grau de imprecisão sempre existirá, mas tendo em vista as propriedades da informação de qualidade, que adicionam valor - validade, relevância, precisão, confiabilidade – torna-se ainda mais importante a estratégia de participação e envolvimento dos integrantes do projeto para o tratamento da informação.

Além da inserção das informações sobre a oferta de cursos e das informações cadastrais básicas, as escolas participaram da definição dos campos do novo formulário de coleta de dados, que integrará a nova versão do sistema Mapa por meio de consultas. Foram dois encontros presenciais em 2008, troca de sugestões utilizando o fórum da ferramenta MOODLE, e-mails e informativos na página da Rede. Nesse processo, por sugestão das instituições integrantes da Rede, foi inserido também um módulo de cadastro de colaboradores (professores) e participantes (alunos).

## **2.1 - Resultados parciais coletados na primeira fase**

Desde os primeiros encontros com as instituições da Rede de Escolas, a equipe comprometeu-se a compartilhar todas as informações coletadas. Para alcançar esse objetivo, optou-se por um instrumento de coleta on-line: a ferramenta de ensino a distância MOODLE<sup>5</sup>, que, devidamente adaptada, transformou-se na versão preliminar do Sistema

<sup>4</sup> As decisões sobre a classificação da informação quanto aos requisitos de sigilo (sigilosa, pública, reservada) deverão ser tomadas pelos participantes, definindo para quem e quais informações estarão disponíveis.

<sup>5</sup> O MOODLE (Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment) vinha sendo utilizado pela ENAP nos seus cursos a distância. A ferramenta foi adaptada para a primeira fase do projeto e transformou-se num repositório que agregou todas as informações de cursos e informações cadastrais das instituições da Rede de Escolas. Todas as informações coletadas utilizando esse recurso serão transferidas para o Sistema MAPA que, no momento de sua abertura, já trará as

Mapa. Cada instituição recebeu uma senha de usuário e acessou o sistema, inserindo informações sobre oferta de cursos, alguns dados cadastrais básicos e suas atividades de capacitação. As informações coletadas, desde julho de 2008, ficaram disponíveis às instituições da Rede, nesse repositório virtual, com informações sobre as 63 escolas participantes do projeto, e registros de **3.279** cursos de capacitação ofertados no ano-base de 2007.

A primeira fase de coleta de dados foi bastante satisfatória, com adesão de quase 70% das 102 escolas cadastradas no início do projeto. Como nenhum dos campos dos formulários era obrigatório, muitas escolas deixaram de inserir informações básicas, o que traz dificuldades na análise das respostas<sup>6</sup>.

Nesse sentido, as análises feitas neste trabalho são provisórias, sujeitas à revisão quando do preenchimento do novo formulário do sistema Mapa, ainda em desenvolvimento, e com a adesão de mais escolas ao projeto. Considerando-se esses limites, mas tendo em vista que estamos nos referindo a uma amostra significativa, apresentamos abaixo alguns percentuais colhidos na primeira fase como exercício analítico das possibilidades de extração de informações.

Até a finalização da primeira fase do Projeto (dezembro de 2008), obteve-se a adesão de 63 instituições das então 102 integrantes da Rede de Escolas, assim distribuídas: 24 da Região Sudeste, 16 da Região Centro-Oeste, 11 da Região Nordeste, 7 da Região Norte, e 5 da Região Sul do país (tabela 4).

Analisando os cursos cadastrados no Mapa (tabela 5), segundo modalidade de ensino, obtivemos o total de 3.279 ofertas de cursos de capacitação, sendo 71,58% presenciais e 8,84% a distância. Deixaram de inserir essa informação no cadastro 19,58% do total. Em relação à distribuição segundo as regiões: 54,8% se concentra na Região Sudeste; 15,9% na Região Centro-Oeste; 12,4% na Região Sul; 10,2% Região Nordeste; e 6,5% Região Norte.

Dos **290** cursos de catálogo que são ofertados a distância, a Região Centro-Oeste reúne o maior percentual dessa modalidade: 46,5%. É a região em que se situa o Governo Federal, que desde a década de 90 vem investindo em tecnologia da informação na gestão e nos processos de trabalho. Chama a atenção a concentração de educação a distância nos polos mais desenvolvidos: dos 290 cursos, 32,7% estão na Região Sul e 17,2% na Sudeste. As 7 escolas participantes da projeto da Região Norte não registraram nenhum curso na modalidade a distância, e as 11 escolas da Região Nordeste, apenas 3,4%.

Percebe-se que a modalidade educação a distância ainda é pouco utilizada, no geral, o que exigirá atenção dos formuladores de políticas de gestão de pessoas (caso essa tendência se confirme nas próximas etapas do projeto). A atenção é necessária tendo em vista o contingente de servidores a serem capacitados nesses locais, e a baixa incidência dessa tecnologia nas regiões mais carentes de recursos e de difícil acesso, como é o caso dos estados do Norte.

Em relação aos **2.347 cursos presenciais** oferecidos pelas escolas em 2007 (71% do total de 3.279 cursos), observa-se, igualmente, concentração da oferta na Região Sudeste, com 49%. Do total de cursos presenciais, 15,4% estão no Centro-Oeste; 13,8% no Nordeste; 12,8% no Sul e 8,90% na Região Norte.

informações organizadas segundo as áreas do vocabulário controlado.

<sup>6</sup> A opção por um formulário de campos não obrigatórios fez parte da estratégia de facilitar e incentivar o preenchimento pelas escolas. Acredita-se que ao longo do tempo, com a implantação e utilização do Sistema MAPA, a qualidade da informação melhorará sensivelmente.

Comparando-se a distribuição geográfica da oferta dos 3.279 cursos oferecidos em 2007 com as estimativas do IPEA em relação ao número total de servidores brasileiros, percebe-se que há relativa correspondência entre essa estimativa e a oferta na Região Sudeste (55%), que abrange os estados mais desenvolvidos, e possui 41% do total de servidores públicos; na Região Centro-Oeste, com 16% da oferta, cuja estimativa é de 9% do total de servidores, e na Região Sul, que apresentou 12% dos cursos do Mapa e tem estimativa de 14,6% do total de servidores (tabelas 5 e 3). Com menor correspondência aparece a Região Norte, com 7% da oferta total de cursos e estimativa de servidores de 8,7%. Verifica-se que a Região Nordeste apresentou a maior discrepância entre a relação da oferta de cursos, com 10%, e a estimativa de servidores, de 26,5%.

As instituições informaram o quantitativo de servidores capacitados no período de 2007, ano-base da pesquisa. Naquele ano, foram realizadas **545.674** capacitações<sup>7</sup>. Esse número é significativo, se considerarmos que são referentes a somente 63 instituições que participaram da coleta de dados. É razoável supor que esse número de servidores capacitados seja muito maior, haja vista os 30% restantes da Rede que não participaram da primeira fase e a existência de outras escolas ainda não alcançadas pelo projeto. De acordo com a tabela 6, das 545.674 capacitações realizadas, 70,8% foram presenciais e 29,2% a distância.

O público-alvo prioritário dos 3.279 cursos cadastrados pelas 63 escolas de governo pesquisadas são os servidores públicos da mesma esfera de poder (58,8%); 20,2% atendem a servidores, independentemente da esfera de poder; apenas 7,6% dirigem-se a outros públicos (atendendo simultaneamente às duas categorias anteriores e também ao público privado). Finalmente, 13,5% do total de cursos cadastrados não tinham informação sobre o público-alvo (tabela 7).

## **2.2 - A construção do vocabulário controlado**

A construção do vocabulário controlado surgiu da constatação de que um sistema de busca textual não seria suficiente para atender às necessidades dos potenciais usuários do sistema Mapa. Os sistemas de informação são criados para fins gerenciais, o que implica armazenar e organizar essas informações de modo a que possam ser encontradas quando delas se necessita. Como tais sistemas abrigam quantidades significativas de informações (que só tendem a crescer), a falta de organização provoca, inevitavelmente, perda de informação. Cursos com conteúdos idênticos podem ter denominações diversas e vice-versa. Assim, foi necessário criar critérios para organizar a oferta de cursos de capacitação dentro de um mapa, que apresentará as informações da oferta, segundo grandes áreas de conhecimento.

Vocabulários controlados são instrumentos utilizados para organizar e filtrar informação. Para cumprir simultaneamente as funções de instrumento organizador e de filtragem de informação, um vocabulário controlado é constituído de um conjunto finito e controlado dos termos: os descritores. A organização de um vocabulário controlado implica a escolha de um único descritor para denominar alguma coisa e também a identificação das diferentes denominações pelas quais esse descritor pode ser identificado. Ainda, implica a organização dessas diferentes denominações em rede para que apontem, invariavelmente, para o descritor, independentemente das variantes terminológicas: as relações de sinonímia.

<sup>7</sup> Cabe aqui destacar que não se trata de 545 mil servidores capacitados, já que um mesmo servidor pode ter participado de mais de um processo de capacitação durante aquele ano.

Além das relações de sinonímia, um vocabulário controlado estabelece redes hierárquicas entre os descritores, de modo a possibilitar recuperação de informação em diferentes níveis de agregação (Kobashi, 2008).

Finalmente, outra característica importante do vocabulário controlado é que ele é construído com a participação de especialistas sobre o tema, mas não se constitui tarefa individual. É atividade coletiva, que requer a participação dos gestores e dos usuários do sistema de informação. Ao mesmo tempo, não é uma linguagem acabada, pois deve ser objeto de atualização periódica, de modo a refletir a dinâmica das atividades que se propõe nomear e organizar.

As instituições da Rede participaram da elaboração do vocabulário controlado, produto realizado na segunda fase do projeto. Uma vez que o tema era praticamente desconhecido, tornaram-se necessários esclarecimentos sobre suas funcionalidades. Foram produzidos alguns informativos, além de um texto didático sobre o tema, elaborado pela especialista que construiu o vocabulário controlado, além de esclarecimentos de dúvidas durante o VI Encontro da Rede Nacional de Escolas de Governo, ocorrido em Brasília, em dezembro de 2008.

No VI Encontro foi apresentada uma proposta de classificação dos cursos que utilizava, como ponto de partida, os descritores da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Tendo como ponto de partida o nível 1 da CAPES, o vocabulário controlado da Rede foi concebido 5 níveis hierarquicamente subordinados<sup>8</sup>.

A classificação proposta foi aceita pelas instituições e, em um segundo momento, cada instituição teve que avaliar se os seus cursos estavam corretamente enquadrados nas classificações propostas pela especialista no assunto. Esse segundo momento, que foi a avaliação da classificação dos cursos de acordo com o vocabulário controlado, contou com a participação de 29 das 63 escolas que tinham participado da primeira fase do projeto, ou seja, 46% das instituições responderam ao pedido da ENAP para avaliação das classificações de seus cursos. Apenas 29% delas fizeram algum tipo de sugestão /ou modificação no enquadramento.

Ao final desse processo de consulta às instituições, obteve-se o primeiro vocabulário controlado da Rede de Escolas de Governo, que contém **949 descritores**, divididos em cinco níveis hierárquicos. Como se percebe pela tabela 8, as instituições da Rede de Escolas trabalham com 46 diferentes áreas de conhecimento (46 descritores de nível 1). À exceção de cinco cursos sem informações, todos os demais foram enquadrados dentro de uma dessas 46 áreas de conhecimento (tabela 9).

Conforme se observa na tabela 10, dos 3.274 cursos cadastrados, 42,3% estão na área de administração. Dentro da área de administração, se analisarmos o nível imediatamente subordinado (nível 2), percebe-se que gestão pública concentra 89,7% dos cursos da área de administração. Na categoria “gestão pública”, por sua vez, 50,3% da área de administração estão concentrados em três descritores: gestão de pessoas (23%), gestão fiscal (19,2%) e compras governamentais (7,8%).

<sup>8</sup> Um vocabulário controlado é construído por descritores. Os descritores estão organizados em cinco níveis de subordinação: cada descritor de nível 5 está subordinado a um ou mais descritores de nível 4 que, por sua vez, estão subordinados ao nível três e assim por diante. O nível mais alto é o nível 1, que também é o mais genérico. Quanto mais descemos na hierarquia, mais o descritor se torna específico, exemplo: Administração: gestão pública: gestão de pessoas: gestão previdenciária: GFIP. Veja um exemplo desse desdobramento na tabela 10, que trabalha com o descritor “administração”, desdobrando-o somente até o nível 3.

Essa concentração provavelmente está relacionada às necessidades identificadas pelos gestores quanto ao cumprimento das tarefas precípuas do Estado. Mas o que chama a atenção é o investimento em gestão de pessoas, atividade essa que foi deixada em segundo plano durante muito tempo, e que agora adquire maior importância devido às complexidades do mundo do trabalho e de gestão de pessoas no setor público, discutidas no início deste texto.

### **3- O Sistema MAPA**

O repositório construído na primeira fase do projeto contém apenas dois módulos: do cadastro institucional e das informações de cursos. É possível fazer buscas textuais em todos os campos existentes nos módulos, mas a informação é estática. Trata-se de uma lista de cursos, sem possibilidade de busca avançada, aplicação de filtros ou geração de relatórios gerenciais.

Com a migração dessas informações, coletadas na primeira fase, para o novo Sistema Mapa teremos um salto qualitativo na visualização das informações, que estarão em único módulo e, ao mesmo tempo, poderão ser visualizadas em diferentes níveis de classificação: segundo o tipo de instituição, segundo áreas temáticas (vocabulário controlado), segundo tipo de curso etc.

O sistema Mapa possui os seguintes módulos:

#### **Módulo de cadastro de instituição:**

- Nome e dados gerais da instituição
- Missão ou objetivos da instituição;
- Endereço, telefone, e-mail e outras informações de contato;
- Tipo de instituição (escola de governo, universidade, ONG etc.);
- Personalidade jurídica;
- Esfera do poder ao qual pertence (Executivo, Legislativo, Judiciário);
- Informações sobre o corpo dirigente;
- Número de servidores pertencentes ao quadro próprio da instituição;
- Infraestrutura de capacitação (salas de aula, laboratórios, alojamentos etc.);
- Infraestrutura de informática (computadores e conexão de internet);
- Informações sobre a biblioteca e publicações;
- Informações sobre o corpo docente, público-alvo e turnos nos quais acontecem as atividades de capacitação;
- Informações detalhadas sobre as capacitações realizadas.

#### **Módulo de cadastro de oferta de cursos e eventos:**

- Nome do curso ou evento;
- Tipo do curso ou evento (curso de formação, especialização, oficina etc.);
- Áreas temáticas (autoclassificação);
- Modalidade (presencial ou a distância);
- Público-alvo;
- Outras informações do público-alvo;
- Turno;
- Ementa do curso;
- Programa do curso;
- Objetivos de aprendizagem;

- Carga-horária.

**Módulo de colaboradores e participantes:**

- Dados cadastrais básicos dos colaboradores e participantes;
- Histórico dos cursos realizados (em todas as escolas da Rede);

**Pesquisa avançada:**

- Utilizando o vocabulário controlado;
- Por estados ou regiões;
- Pela modalidade do curso;
- Pelo tipo de instituição.

Cada escola poderá cadastrar suas informações de capacitação, detalhando-as, caso queira, até o nível de registro dos participantes ou colaboradores/professores envolvidos em seus processos de capacitação<sup>9</sup>. Para isso foi criada uma funcionalidade capaz de registrar as informações dos colaboradores/professores e participantes (alunos) dos cursos oferecidos. Visando evitar duplicidade de registros, foi criado um identificador único, utilizando-se o cadastro nacional de pessoa física (CPF)<sup>10</sup>. Com a adoção desse registro único, abre-se a possibilidade de construção de um repositório com as informações de capacitação de todos os servidores que participam dos cursos promovidos na Rede de Escolas e em outras escolas que quiserem participar do sistema.

O módulo de participantes possibilita ainda que qualquer instituição possa usá-lo como forma de registro das suas atividades de capacitação, já que permite a inserção de informações de conceitos (avaliações) e frequências de cada um dos participantes (esse tipo de informação será visualizado somente pela própria escola, ou pelo aluno). Permite também que cada participante tenha acesso aos seus registros e atualize informações (endereço, telefone, e-mail etc.).

O módulo de colaboradores possibilita que cada escola identifique quais professores foram responsáveis por determinado curso. Como se trata de um cadastro único, essas informações, caso sejam informadas pelas escolas, poderão formar um banco de colaboradores compartilhado entre as instituições da Rede, com o histórico de todas as capacitações já realizadas por determinado colaborador. Tal como no módulo de participantes, o cadastro de colaboradores permite que seu público-alvo acesse e atualize suas informações cadastrais.

As funcionalidades do Sistema Mapa permitirão que, além do dimensionamento da oferta, também se organizem as informações sobre o público capacitado.

Durante sua vida funcional, um servidor passa por inúmeros processos de capacitação. Esses processos vão desde a participação em seminários, palestras, oficinas, até cursos longos, que acontecem em escolas de governo ou em outras instituições de ensino, como universidades, localizadas no país ou no exterior. Entretanto, pelo menos no âmbito da administração federal, isso não fica registrado na ficha funcional do servidor.

Atualmente, a inserção dos registros sobre as capacitações realizadas pelos servidores públicos federais depende da atitude de cada um. Isso acontece em uma

---

<sup>9</sup>O sistema permite que cada escola informe suas capacitações a partir do catálogo de oferta de cursos e também insira informações sobre quantas vezes aquele curso já ocorreu dentro da instituição, identificando o número de pessoas capacitadas em cada um (podendo ainda identificar individualmente cada um dos participantes em cada um dos cursos).

<sup>10</sup>A partir de convênio específico com a Receita Federal foi possível, com a informação do CPF, fazer uma ligação entre as informações de nome, filiação e data de nascimento dos colaboradores ou participantes de um determinado curso. Essas três informações não podem ser alteradas pelas escolas, o que traz estabilidade a banco de dados.

realidade na qual os avanços da informática poderiam automatizar esses processos, com custos baixos e gerando uma informação gerencial essencial para qualquer política de gestão de pessoas e planos de capacitação.

Essas informações existem, mas estão dispersas entre os diversos órgãos da administração federal ou nos centros formadores. Assim, tão importante quanto o mapeamento da oferta de capacitação é o registro das capacitações produzidas, com vista à produção de informações gerenciais para os gestores públicos.

O Sistema Mapa cria as condições para que tal registro seja realizado. Entretanto, cabe a cada uma das instituições que compõem a Rede inserir esse tipo de dado. O sistema Mapa apenas criou as facilidades técnicas para que o processo pudesse ser feito com o mínimo de custo possível.

### **Considerações Finais**

Nessas considerações finais apontamos alguns pontos críticos do projeto que merecem ser destacados.

A adesão das instituições ao projeto de mapeamento na primeira e segunda fase de implantação foi bastante satisfatória. Essa adesão é resultado não somente da compreensão do alcance e da aceitação do projeto por parte das instituições que compõem a Rede, mas também de um trabalho de mobilização e comunicação permanente com os parceiros.

A estratégia de comunicação e mobilização deverá continuar na implementação da terceira fase, para que haja incentivos à atualização das informações, agora relativas aos anos-base de 2008 e 2009, e para o preenchimento de dados do novo formulário. À medida que os resultados de pesquisas apareçam, é provável que se consiga agregar novos parceiros à Rede e ao sistema. Mas somente quando o Sistema Mapa for disponibilizado e passar a ser utilizado e incorporado como ferramenta de gestão pelos integrantes da Rede, é que se poderá avaliar se a adesão é sustentável.

Nesse sentido, a gestão da distribuição da informação precisa contemplar processos de divulgação para membros de dentro da organização e público externo para equacionar necessidades de comunicação e intercâmbio de informações<sup>11</sup> (Beal, 2004: 44).

O vocabulário controlado permite que a informação seja filtrada usando-se critérios de relevância. Mas é a utilização efetiva do sistema a etapa mais importante do projeto, permitindo que as pessoas interajam com o sistema e sejam capazes de processar as informações geradas para que elas sejam úteis e adicionem valor aos processos de planejamento estratégico, de desenvolvimento de competências e de gestão do conhecimento.

Considerando-se que redes se referem a relações, ou possibilidades em latência, o grau de institucionalização do sistema nas instituições depende do envolvimento, da interação e utilização pelos dirigentes e gestores locais do sistema. Isso é particularmente importante porque o projeto, bem como a própria configuração da Rede de Escolas, é constituído por parceiros cuja adesão é voluntária.

Assim, somente por meio de um trabalho contínuo de difusão e mobilização das instituições é que a proposta do mapeamento alcançará os resultados esperados, pois a gestão da informação e a transformação delas em conhecimento explícito dependem fundamentalmente do relacionamento que as pessoas que compõem a rede forem capazes de construir.

---

<sup>11</sup> A ferramenta Comunidade Virtual, que vem sendo utilizada pelo projeto, pode auxiliar a interação dos usuários.

O sistema Mapa cria as condições para melhor gestão do conhecimento à medida que converte informações em conhecimento; identifica as áreas de conhecimentos que sustentam os cursos e as competências por eles desenvolvidas; permite a divulgação e intercâmbio de trabalhos, pesquisas, projetos e dos resultados das capacitações; possibilita disseminação do conhecimento gerado para maior número de pessoas da Rede.

O conhecimento que o mapeamento produzirá poderá subsidiar diversas iniciativas para aprimorar a coordenação e otimizar a oferta de capacitação, ao dimensionar as oportunidades que as escolas de governo oferecem atualmente ou podem oferecer num futuro próximo. Poderá ainda facilitar a disseminação de informações e geração de conhecimento sobre os cursos, avaliação, público-alvo, colaboradores, conteúdos, competências, capacidade instalada, além de possibilidade de intercâmbio de pesquisas, publicações, indicadores de gestão das escolas, concursos realizados etc.

Ao fazer isso colabora para a sinergia entre seus componentes, fortalecendo o próprio funcionamento da Rede de Escolas.

O Mapa, se efetivamente incorporado e utilizado, poderá constituir um sistema de informação que auxilie os gestores e dirigentes a planejar e realizar planos de capacitação, utilizando de forma eficiente a oferta existente nas escolas de governo. Além disso, poderá contribuir para melhor coordenação das atividades de capacitação, incentivo à complementaridade, redução de duplicidades e incentivo à ampliação da comunicação entre as instituições da Rede de Escolas.

## **Bibliografia**

BEAL, Adriana (2004). *Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações*. São Paulo: Atlas.

BRASIL (2008). Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). Emprego público no Brasil: comparação internacional e evolução recente. *Comunicado da Presidência do IPEA*, n. 19, Brasília. Documento disponível em: [http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/comunicado\\_presidencia/09\\_03\\_30\\_ComunicaPresi\\_Emp\\_Publico\\_v19.pdf](http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/comunicado_presidencia/09_03_30_ComunicaPresi_Emp_Publico_v19.pdf)

BRASIL (2009). Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos. *Boletim Estatístico de Pessoal*, N. 145, Brasília. Documento disponível em: [http://www.servidor.gov.br/publicacao/boletim\\_estatistico/bol\\_estatistico.htm](http://www.servidor.gov.br/publicacao/boletim_estatistico/bol_estatistico.htm)

ENAP (2009). Escola Nacional de Administração Pública. *Escolas de Governo e gestão por competências: Mesa-redonda Pesquisa-ação*. Brasília, ENAP (no prelo).

ENAP (2008). Escola Nacional de Administração Pública. Projeto de Mapeamento da oferta de capacitação nas Escolas de governo. Versão 2, julho de 2008 (mimeo).

KOBASHI, Nair (2008). Vocabulário controlado: estrutura e utilização. Texto preparado para VI Encontro da Rede Nacional de Escolas de Governo. Dezembro de 2008, Brasília. (Mimeo)

MARTINHO, Cássio (2002). O projeto das redes. *Revista Aminoácidos*, Brasília: AED.

Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

Site que abriga a Rede Nacional de Escolas de Governo e Projeto Mapeamento:  
[http://www2.ena.gov.br/rede\\_escolas/](http://www2.ena.gov.br/rede_escolas/)

## Resenha biográfica

**Elisabete Ferrarezi** é doutora em Sociologia pela Universidade de Brasília, mestre em Administração Pública pela FGV/SP. Pertence à carreira do governo federal de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental desde 1996. É atualmente Coordenadora-geral de Pesquisa da Escola Nacional de Administração Pública. Possui experiência na área de políticas públicas, atuando nos últimos anos principalmente nos seguintes temas: gestão pública, formação e capacitação de servidores públicos, relação entre Estado e sociedade, Oscip (Lei 9.790/99), desenvolvimento local.

Tel (55) 61 3445 7108 email [Elisabete.ferrarezi@ena.gov.br](mailto:Elisabete.ferrarezi@ena.gov.br)

**João Alberto Tomacheski** é doutor em Sociologia pela Universidade de Brasília – UnB e mestre em Ciência Política pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Pertence à carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental desde 2002. Desde 2006 é *visiting scholar* no Departamento de Sociologia da Universidade de Toronto. Atualmente trabalha na equipe de Pesquisa da ENAP. Possui experiência na área de políticas públicas e atua principalmente nos seguintes temas: inovação setorial no setor saúde, trabalho em saúde, gestão pública, Sistema Único de Saúde - SUS e sociologia política.

Tel (55) 61 3445 7107 email [joao.tomacheski@ena.gov.br](mailto:joao.tomacheski@ena.gov.br)

## Tabelas

**Tabela 1 - Brasil: servidores públicos federais ativos**

<b>Lotação dos servidores</b>	<b>N.</b>	<b>%</b>
Administração direta	220663	19,77
Autarquias	205096	18,38
Fundações	103244	9,25
<b>Subtotal servidores civis</b>	<b>529003</b>	<b>47,40</b>
Banco Central do Brasil	5080	0,46
Ministério Público da União	8384	0,75
Empresas Públicas	19283	1,73
Sociedades de Economia Mista	12634	1,13
Militares	423606	37,95
<b>Subtotal outros servidores do Executivo</b>	<b>468987</b>	<b>42,02</b>
<b>Total geral de servidores do Executivo</b>	<b>997990</b>	<b>89,41</b>
Legislativo	24608	2,20
Judiciário	93546	8,38
<b>Total de servidores do Legislativo e Judiciário</b>	<b>118154</b>	<b>10,59</b>
<b>Total geral servidores federais</b>	<b>1116144</b>	<b>100</b>

Fonte: Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (BRASIL, 2008, p. 31).

**Tabela 2 - Brasil: servidores públicos federais civis, segundo distribuição entre os estados da federação**

Estados	N. servidores	% total
RJ	111.101	21
DF	57.033	10,78
MG	45.012	8,51
SP	41.037	7,76
RS	27.491	5,2
BA	23.042	4,36
PE	21.319	4,03
PA	17.325	3,28
PR	17.021	3,22
CE	16.852	3,19
PB	14.803	2,8
SC	13.370	2,53
GO	11.706	2,21
RN	11.181	2,11
MA	11.076	2,09
RO	10.396	1,97
AM	9.499	1,8
AP	9.292	1,76
ES	9.243	1,75
RR	9.088	1,72
MS	8.059	1,52
MT	7.905	1,49
PI	7.241	1,37
AI	7.218	1,36
SE	5.471	1,03
TO	3.413	0,65
AC	2.809	0,53
<b>Total</b>	<b>529.003</b>	<b>100</b>

Fonte: Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (BRASIL, 2008, p. 43).

**Tabela 3 - Estimativa de servidores públicos no Brasil em 2006, distribuídos segundo regiões do País**

Regiões	N. de servidores	% do total
NORTE	883.638	8,69
NORDESTE	2.691.932	26,47
SUDESTE	4.179.463	41,1

<b>SUL</b>	1.490.751	14,66
<b>CENTRO-OESTE</b>	922.896	9,08
<b>Total</b>	10.168.680	100

Fonte: Instituto Brasileiro de Economia Aplicada (BRASIL, 2009, p. 7).

**Tabela 4 - Distribuição regional das instituições da Rede de Escolas que participaram do Projeto de Mapeamento**

Regiões	N. Escolas	%	% acumulado
<b>NORTE</b>	7	11,1	11,1
<b>SUL</b>	5	7,9	19,0
<b>NORDESTE</b>	11	17,5	36,5
<b>CENTRO-OESTE</b>	16	25,4	61,9
<b>SUDESTE</b>	24	38,1	100,0
<b>Total</b>	63	100,0	

Fonte: Pesquisa ENAP (2009).

**Tabela 5 - Cursos cadastrados no Sistema MAPA, segundo modalidades de ensino e regiões do País**

Regiões	Curso presencial	% da modalidade	% do total	Curso a distância (EAD)	% da modalidade	% do total	Não informado	% do total	Total de cursos	% total
<b>NORTE</b>	209	8,9	6,37	0	0	0	6	0,18	215	6,56
<b>SUL</b>	302	12,87	9,21	95	32,76	2,9	10	0,3	407	12,41
<b>NORDESTE</b>	324	13,8	9,88	10	3,45	0,3	2	0,06	336	10,25
<b>CENTRO-OESTE</b>	363	15,47	11,11	135	46,55	4,12	24	0,73	522	15,92
<b>SUDESTE</b>	1149	48,96	35	50	17,24	1,52	600	18,3	1799	54,86
<b>Total de cursos</b>	2347	100	71,6	290	100	8,84	642	19,6	3279	100

Fonte: Pesquisa ENAP (2009)

**Tabela 6 - Capacitações realizadas em 2007, segundo modalidade de ensino (\*)**

Tipo de curso	N.	%
<b>Curso presencial</b>	386.412	70,8

<b>Curso a distância</b>	159.262	29,2
<b>Total</b>	545.674	100

Fonte: Pesquisa ENAP (2009)

(\*) As capacitações realizadas no período referem-se somente às informações cadastradas pelas 63 instituições que participaram da coleta de dados, na primeira fase do Projeto de Mapeamento (veja tabela 3).

**Tabela 7 - Cursos cadastrados no Sistema MAPA, segundo público-alvo**

<b>Cursos cadastrados no MAPA, segundo público-alvo</b>	<b>N. cursos</b>	<b>%</b>	<b>% total</b>
<b>Servidores públicos na mesma esfera de poder</b>	1927	58,8	58,8
<b>Servidores públicos, independentemente da esfera de poder</b>	662	20,2	79,0
<b>Outros públicos</b>	248	7,6	86,5
<b>Não informou</b>	442	13,5	100,0
<b>Total</b>	3279	100,0	

Fonte: Pesquisa ENAP (2009).

**Tabela 8: Vocabulário controlado da Rede de Escolas de Governo: relação de descritores**

<b>Níveis</b>	<b>N. de descritores</b>
<b>Nível 1</b>	46
<b>Nível 2</b>	378
<b>Nível 3</b>	301
<b>Nível 4</b>	164
<b>Nível 5</b>	60
<b>Total</b>	949

Fonte: Pesquisa ENAP (2009)

**Tabela 9: Vocabulário controlado da Rede de Escolas de Governo**

<b>Descritores de nível 1</b>	<b>N. Cursos</b>	<b>%</b>	<b>% acumulado</b>
ADMINISTRAÇÃO	1388	42,3	42,5
INFORMÁTICA	282	8,6	51,1
SAÚDE COLETIVA	163	5,0	56,1
MEDICINA	149	4,5	60,6

DIREITO	121	3,7	64,3
SEGURANÇA	121	3,7	68,0
LINGUÍSTICA E LETRAS	118	3,6	71,6
EDUCAÇÃO	95	2,9	74,5
SERVIÇO SOCIAL	91	2,8	77,2
CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	76	2,3	79,6
CIÊNCIA POLÍTICA	64	2,0	81,5
ECONOMIA	64	2,0	83,5
FARMACOLOGIA	47	1,4	84,9
GEOCIÊNCIAS	47	1,4	86,3
PSICOLOGIA	45	1,4	87,7
ENFERMAGEM	44	1,3	89,1
MEIO AMBIENTE	41	1,3	90,3
NUTRIÇÃO	37	1,1	91,4
CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO	36	1,1	92,5
FISIOTERAPIA	25	,8	93,3
ÉTICA	24	,7	94,0
TERAPIA OCUPACIONAL	22	,7	94,7
FONOAUDIOLOGIA	20	,6	95,3
PROBABILIDADE E ESTATÍSTICA	20	,6	95,9
ESPORTE E LAZER	18	,5	96,5
ODONTOLOGIA	17	,5	97,0
PLANEJAMENTO URBANO E REGIONAL	16	,5	97,5
MEDICINA VETERINÁRIA	12	,4	97,8
CULTURA	11	,3	98,2
ENGENHARIA	9	,3	98,4
FÍSICA	8	,2	98,7
METODOLOGIA DA PESQUISA	6	,2	98,9
EDUCAÇÃO FÍSICA	5	,2	99,0
HISTÓRIA	5	,2	99,2
CIÊNCIAS AGRÁRIAS	4	,1	99,3
DEMOGRAFIA	3	,1	99,4
ECONOMIA	3	,1	99,5
GEOGRAFIA	3	,1	99,6
SAÚDE	3	,1	99,7
SOCIOLOGIA	3	,1	99,8
MATEMÁTICA	2	,0	99,8
TURISMO	2	,0	99,8
ARQUITETURA	1	,0	99,8
FOTOGRAFIA	1	,0	99,8
QUÍMICA	1	,0	99,8
SAÚDE COLETIVA	1	,0	99,9
Sem classificação possível	5	,2	100,0
Total	3.279	100	

Fonte: Pesquisa ENAP (2009).

**Tabela 10 - Vocabulário controlado da Rede de Escolas: cursos da área de Administração, com detalhamento de 2 subníveis associados**

<b>Descritores dos cursos de Administração e descritores associados (nível 2 e 3)</b>	<b>Total de cursos</b>	<b>%</b>	<b>% acumulado</b>
ADMINISTRAÇÃO * GESTÃO PÚBLICA * GESTÃO DE PESSOAS	319	22,98	22,98
ADMINISTRAÇÃO * GESTÃO PÚBLICA * GESTÃO FISCAL	269	19,38	42,36
ADMINISTRAÇÃO * GESTÃO PÚBLICA * COMPRAS GOVERNAMENTAIS	110	7,93	50,29
ADMINISTRAÇÃO * GESTÃO PÚBLICA * GESTÃO DE PROGRAMAS E PROJETOS	78	5,62	55,91
ADMINISTRAÇÃO * GESTÃO PÚBLICA * PLANEJAMENTO	59	4,25	60,16
ADMINISTRAÇÃO * GESTÃO PÚBLICA * COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL	56	4,03	64,19
ADMINISTRAÇÃO * GESTÃO PÚBLICA * GESTÃO DE PARCERIAS	56	4,03	68,23
ADMINISTRAÇÃO * GESTÃO PÚBLICA * LOGÍSTICA	55	3,96	72,19
ADMINISTRAÇÃO * GESTÃO PÚBLICA * GESTÃO ORÇAMENTÁRIO-FINANCEIRA	48	3,46	75,65
ADMINISTRAÇÃO * GESTÃO PÚBLICA * GESTÃO DE NEGÓCIOS	47	3,39	79,03
ADMINISTRAÇÃO * GESTÃO PÚBLICA * GESTÃO DE SERVIÇOS AO PÚBLICO	43	3,10	82,13
ADMINISTRAÇÃO * GESTÃO PÚBLICA * GESTÃO ORGANIZACIONAL	43	3,10	85,23
ADMINISTRAÇÃO * GESTÃO PÚBLICA *	34	2,45	87,68
ADMINISTRAÇÃO * GESTÃO PÚBLICA * GESTÃO ORÇAMENTÁRIO-FINANCEIRA	29	2,09	89,77
ADMINISTRAÇÃO * CIÊNCIAS CONTÁBEIS * CONTABILIDADE PÚBLICA	23	1,66	91,43
ADMINISTRAÇÃO * CIÊNCIAS CONTÁBEIS * AUDITORIA CONTÁBIL	22	1,59	93,01
ADMINISTRAÇÃO * GESTÃO PÚBLICA * GESTÃO MUNICIPAL	17	1,22	94,24
ADMINISTRAÇÃO * GESTÃO PÚBLICA * GESTÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS	15	1,08	95,32
ADMINISTRAÇÃO * GESTÃO PÚBLICA * GESTÃO DA QUALIDADE	12	0,86	96,18
ADMINISTRAÇÃO * GESTÃO PÚBLICA * GOVERNO ELETRÔNICO	6	0,43	96,61
ADMINISTRAÇÃO * CIÊNCIAS CONTÁBEIS * CONTABILIDADE BÁSICA	5	0,36	96,97
ADMINISTRAÇÃO * GESTÃO PÚBLICA * PROCESSO ADMINISTRATIVO	5	0,36	97,33
ADMINISTRAÇÃO * GESTÃO PÚBLICA * INTELIGÊNCIA DE ESTADO	4	0,29	97,62
ADMINISTRAÇÃO * GESTÃO PÚBLICA * GESTÃO FISCAL	3	0,22	97,84

ADMINISTRAÇÃO * CIÊNCIAS CONTÁBEIS * CONTABILIDADE COMERCIAL	2	0,14	97,98
ADMINISTRAÇÃO * GESTÃO PÚBLICA * GESTÃO DE SERVIÇOS AO PÚBLICO	2	0,14	98,13
ADMINISTRAÇÃO * GESTÃO PÚBLICA * GESTÃO DO CONHECIMENTO	2	0,14	98,27
ADMINISTRAÇÃO * GESTÃO PÚBLICA * LICITAÇÃO E CONTRATOS	2	0,14	98,41
Outras classificações com apenas 1 curso cadastrado	22	1,59	100,00
Subtotal Administração	1388	42,33	
Subtotal outras classificações	1891	57,67	
Total	3279	100,00	

Fonte: Pesquisa ENAP (2009).