



Escola Nacional de Administração Pública

## **COMPETÊNCIAS PARA GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO MINISTÉRIO DA ECONOMIA**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como parte dos requisitos para  
obtenção do grau de Especialista em Pessoas,  
Inovação e Resultados.

Aluna: Rachel Oliveira Correa da Motta

Orientadora: Profa. Dra. Raquel  
Gonçalves Coimbra Flexa

Brasília – DF

06/2021

## COMPETÊNCIAS PARA GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO MINISTÉRIO DA ECONOMIA

Autora: Rachel Oliveira Correa da  
Motta  
Instituição da autora: Ministério da  
Economia

(Governança de TI, Competências, Desenvolvimento)

### **Resumo**

A Coordenação-Geral de Estratégia e Gestão de TI possui o papel de agregar informações estratégicas de todas as unidades de Tecnologia da Informação do Ministério da Economia, visando suportar a governança de TI, exercida pelo Comitê de Governança Digital. As ações de governança de TI devem não apenas contribuir para aperfeiçoar os mecanismos de priorização e harmonização das ações de inovação e governo digital, como também privilegiar resultados efetivos. Nesse sentido, o presente artigo levanta as 30 principais competências necessárias para a Gestão da Estratégia de TI – um dos processos de Governança de TI - e propõe diversas soluções de aprendizagem para o desenvolvimento da equipe. A condução do mapeamento das competências seguiu a metodologia do Ministério da Fazenda, tendo em vista sua possível utilização para mapeamento de competências no Ministério da Economia. Ao final desta pesquisa, chegou-se à conclusão de que são necessários ajustes na metodologia e na ferramenta utilizada: (1) a avaliação dos *gaps* deve ser realizada de acordo com as atribuições de cada membro da equipe e não por carreiras; (2) a utilização da moda para o cálculo dos *gaps* traz resultados mais próximos à realidade da equipe do que a utilização da média; (3) a ferramenta para o mapeamento está tecnologicamente defasada e não considera todos os insumos para o roteiro de desenvolvimento de competências; (4) o formulário de autoavaliação não deve ser a única ferramenta para mensuração dos *gaps*. Novos estudos devem ser realizados para avaliação da efetividade das soluções de aprendizagem para o fechamento dos *gaps* nessa ou em outras equipes de governança de TI.

## Introdução

O Ministério da Economia (ME) foi criado a partir da fusão de quatro Ministérios: Planejamento, Desenvolvimento e Gestão; Fazenda; Indústria, Comércio Exterior e Serviços; e Trabalho, conforme Decreto n. 9.745, de 2019, e alterações posteriores. A estrutura regimental do Ministério da Economia é composta por dez unidades de Tecnologia da Informação (TI) distintas, dentre elas o órgão central do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (SISP) e oito unidades correlatas.

O SISP, instituído pelo Decreto n. 7.579, de 11 de outubro de 2011, possui o objetivo de organizar a operação, controle, supervisão e coordenação dos recursos de TI da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Federal. O referido Decreto estabelece, em seu art. 6º, as competências para os Órgãos Setoriais do SISP, dentre as quais a de “coordenar, planejar, articular e controlar as ações relativas aos recursos de tecnologia da informação, no âmbito dos respectivos Ministérios ou órgãos da Presidência da República”.

A Diretoria de Tecnologia da Informação, da Secretaria de Gestão Corporativa (DTI/SGC) é o órgão setorial do SISP no Ministério da Economia, sendo, portanto, a principal área de gestão e operacionalização das ações de TI no âmbito da pasta. A Coordenação-Geral de Estratégia e Gestão de TI (CGEST/DTI) possui o papel de agregar informações estratégicas de todas as áreas de TI do Ministério com o objetivo de promover o alinhamento e harmonização das ações, visando suportar diretamente a governança de TI do Ministério, exercida pelo Comitê de Governança Digital (CGD) e auxiliada pelo Colégio de Líderes de TI do ME (COLTI) e pelo Subcomitê Gestor do Sistemas Estruturantes do ME (SCGSE). A complexidade do ambiente de negócios do Ministério e a diferença de processos de gestão nas dez unidades de TI tornam o processo de governança de TI um grande desafio.

Pesquisas do Gartner<sup>1</sup> demonstram que a aplicação de princípios ágeis ao processo de governança acelera a tomada de decisão, distribuindo papéis e responsabilidades aos atores mais envolvidos na geração de valor, como as áreas de negócio da organização, e aumentando a capacidade de alternar prioridades, com base em informações (GULZAR, 2019). A

---

<sup>1</sup> Gartner Group. Companhia de pesquisa e aconselhamento mundial em Tecnologia da Informação.

implementação de um modelo de governança adaptativa mostra-se, portanto, como desejável em ambientes de grande complexidade e volatilidade, contudo requer um alto nível de maturidade e de preparação das lideranças e das equipes de TI para ter sucesso.

O presente artigo busca trazer um diagnóstico das competências atuais e necessárias para que a equipe da CGEST/DTI possa conduzir o processo de governança alinhado aos conceitos ágeis, em colaboração com todas as Unidades de TI do Ministério para dar suporte às estratégias da organização; e propor uma estratégia de desenvolvimento da equipe com base nesse diagnóstico. Com esse objetivo, foram analisados os atuais processos de trabalho relacionados à governança de TI; identificadas as competências necessárias para execução desses processos e o *gap* atual da equipe; e, por fim, elaborado um plano de desenvolvimento para os servidores da CGEST/DTI. Ademais, o artigo buscou avaliar a metodologia de mapeamento de competências elaborada para o Ministério da Fazenda quanto à aplicabilidade no contexto atual do Ministério da Economia.

## **Desenvolvimento**

A Tecnologia da Informação ocupa um papel indispensável na vida das pessoas e das organizações. O cenário de migração progressiva e acelerada das informações do meio físico para ambiente digital, aliado à transformação das formas de interação e de conexão com o cidadão e com outros órgãos, exige o desenvolvimento de novas práticas de governo digital, para ampliar a capacidade de resposta que a Administração Pública deve ter na interação com a sociedade. Os processos de trabalho precisam ser reinventados e aprimorados com foco na articulação de conhecimentos de negócio, colaboração, condução à inovação contínua e respostas mais ágeis às mudanças de cenário (BRASIL, 2020).

Nesse contexto, as ações de governança de TI devem não apenas contribuir para aperfeiçoar os mecanismos de priorização e harmonização das ações de inovação e governo digital, como também privilegiar resultados efetivos, promovendo redução de custos, racionalização de recursos e melhoria da qualidade dos serviços (WEBB; POLLARD; RIDLEY apud FERNANDES; DINIZ; ABREU, 2019).

A governança de TI deve considerar que não é possível controlar um futuro em constante mudança e deve, portanto, ser desenhada para perceber e responder aos imprevistos à medida

que se apresentam. Dessa maneira, a governança de TI deve ser flexível e adaptável para dar suporte à inovação e às necessidades de negócio. No Brasil, o Estado enfrenta desafios transversais, complexos e interligados como os efeitos globais da transformação digital. O termo “mundo VUCA<sup>2</sup>”, cada vez mais presente em palestras e seminários, traduz o cenário de Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade do mundo atual. Conforme a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE, 2019, em ambientes tão complexos e em constante mudança, faz-se cada vez mais necessário criar organizações flexíveis e adaptáveis, que tenham a capacidade de ser inovadoras e transformadoras.

A governança adaptativa assume o desafio de aceitar a incerteza e estar preparada para mudanças e surpresas (FOLKE et al., 2005) e é um dos diversos termos que caracterizam o gerenciamento de resiliência, a governança interativa, o gerenciamento de transição, a governança colaborativa, e a cogestão adaptável (PLUMMER; ARMITAGE; LOË, 2013).

Reis (2016), após revisão bibliográfica e consulta a especialistas em Governança de TI e gestores de TI na Administração Pública Federal, aponta em sua pesquisa que capacitar a equipe de TI para adotar mudanças é fator crítico de sucesso para a implementação da governança de TI. Para atingir esse objetivo de desenvolvimento da equipe, o presente estudo preocupou-se em realizar um mapeamento das competências disponíveis e necessárias para que a CGEST/DTI possa conduzir o processo de governança de TI do Ministério da Economia, alinhado ao cenário de transformação constante, aos princípios ágeis e à governança adaptativa.

O modelo de gestão por competências tem sido utilizado na Administração Pública Federal desde a edição do Decreto nº 5.707 que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a qual possuía entre suas finalidades a de adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições (BRASIL, 2006). Competências são geralmente definidas como a combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes que resultam em um bom desempenho no trabalho (OECD, 2010).

Atualmente, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP, vigente desde 2019 pelo Decreto 9991, destaca o alinhamento à gestão por competências em seu artigo 1º:

---

<sup>2</sup> VUCA: sigla em inglês formada pelas palavras Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity.

Art. 1º Este Decreto dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP, com o objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

A gestão por competências requer a aplicação de um conjunto de ferramentas e processos. O mapeamento de competências é o pilar da gestão por competências e visa identificar a relação entre as competências que uma organização possui e aquelas que são desejáveis ou necessárias a ela. Quando essas competências são cruzadas, é possível detectar lacunas existentes (*gaps*). Os *gaps* são proporcionais à necessidade de desenvolvimento de competências: quanto maior o grau, maior a necessidade de aperfeiçoamento. Sem o mapeamento das competências necessárias, é inviável encontrar o *gap* de competências estratégicas à organização e ter subsídios satisfatórios para as ações e os programas de treinamento e desenvolvimento profissional (BRASIL, 2016).

Há diversas metodologias para se realizar o mapeamento de competências. Leme (2005), apresenta um modelo de mapeamento por “comportamentos observáveis” de qualquer colaborador da empresa e utiliza um processo matemático para medir o nível de competência de cada função. Essa visão é compartilhada por Carbone, Brandao e Leite (2005), que consideram que a descrição de uma competência profissional deve ser um referencial de desempenho objeto e observável. Para Rabaglio (2006), as competências organizacionais devem ser definidas por meio da missão, visão, valores, estratégias, políticas de qualidade e documentos similares. Segundo Nezello (2008), o mapeamento de competências pode ser efetuado por processos ou por funções.

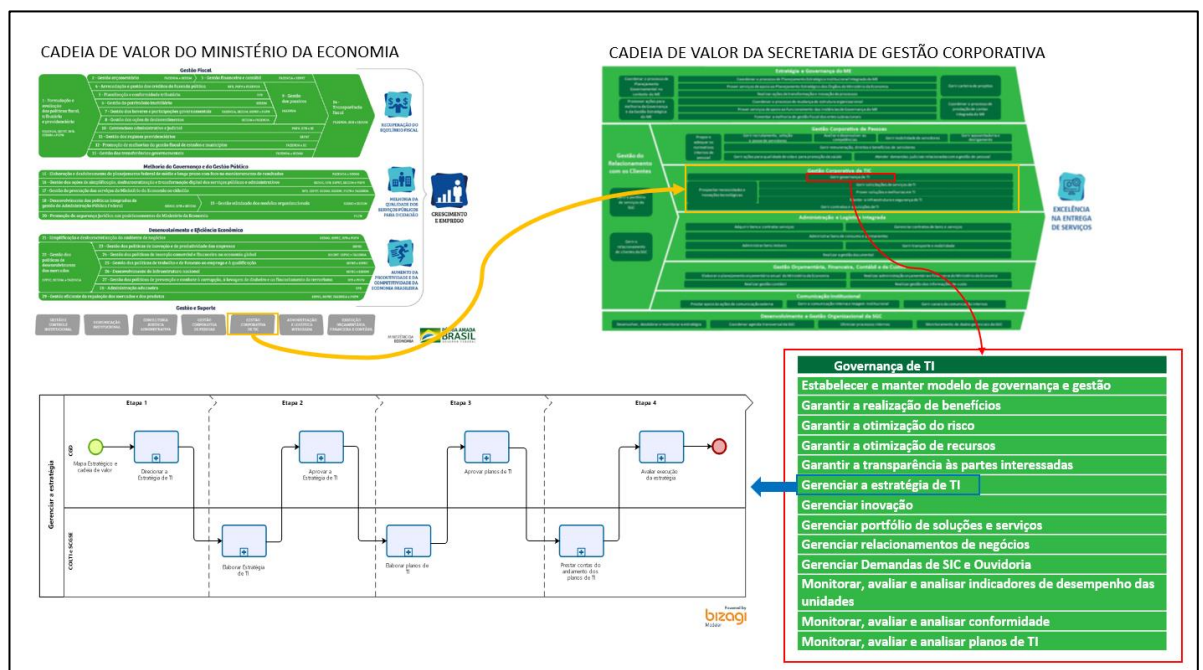
#### Delimitação do tema

Há muitos conceitos de processo de negócio. Para fins desse artigo, entenda-se processo de negócio como um conjunto de atividades ou tarefas estruturadas, realizadas em uma sequência definida, que processam insumos, como, por exemplo, dados ou informações, para a geração ou produção de um serviço ou produto para um cliente ou parte interessada. Os processos de negócio das organizações, sejam elas públicas ou privadas, poderiam ser agrupados em dois grandes blocos, quais sejam: finalísticos; e de gestão, apoio ou suporte.

A Cadeia de Valor é um instrumento que busca representar o conjunto de processos realizados por uma organização para a criação de valor. A ferramenta foi introduzida na literatura de gestão por Michael E. Porter em 1985 e é utilizada para compreender de maneira abrangente as atividades desempenhadas pela instituição e suas interações (PORTER, 1989). No contexto da SGC, a Cadeia de Valor está alinhada à Cadeia de Valor do Ministério da Economia. Os macroprocessos foram estruturados com base nas verticais de atuação da secretaria e visam como entrega de valor a “excelência na entrega de serviços”.

A “Gestão corporativa de Tecnologia da Informação e Comunicações” é um dos macroprocessos da cadeia de valor da Secretaria de Gestão Corporativa, que consiste no desdobramento da temática “Gestão e Suporte” na Cadeia de Valor Integrada do Ministério da Economia. A governança de TI é, por sua vez, um dos desdobramentos do processo “Gestão corporativa de Tecnologia da Informação e Comunicações” e se desdobra em diversos processos (figura 1). A cadeia de valor do Ministério da Economia pode ser vista com detalhes no anexo 1 e a Cadeia de Valor da Secretaria de Gestão Corporativa, encontra-se no Anexo 2.

Figura 1. Diagrama de desdobramento de processos



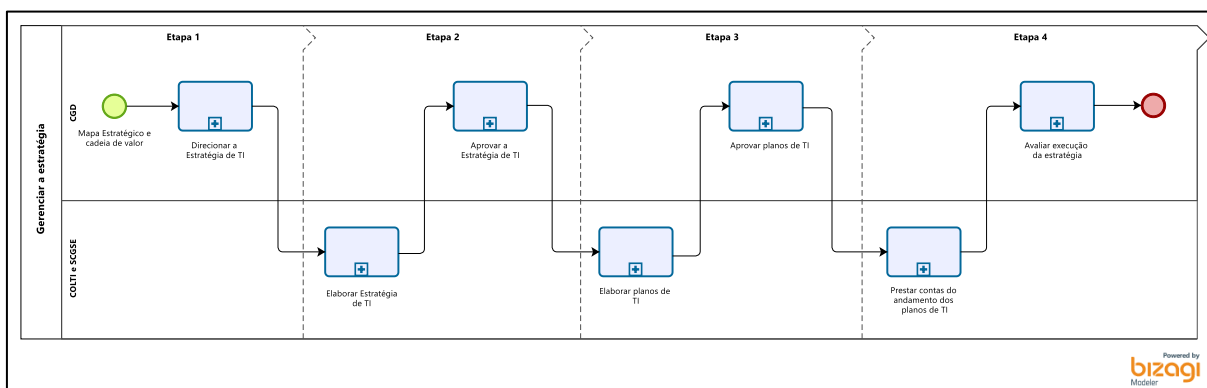
Fonte: Elaborado a partir de documentos da CGEST e do Programa Integra – ME.

O rol de processos de Governança de TI (figura 1) é uma adaptação ao Modelo de Referência de Processos do COBIT 5, no qual a Governança é um Domínio composto por cinco

processos de Avaliação, Direção e Monitoramento, enquanto a Gestão Corporativa de TI é composta por quatro Domínios que cobrem todas as atividades de TI (ISACA, 2012). No contexto da DTI/SGC, o processo “governança de TI”, engloba alguns processos do Domínio Planejar, os processos do Domínio Monitorar, além dos processos do Domínio Governança do referido Modelo.

Nesse sentido, dado o amplo escopo da governança de TI, o presente estudo concentrou-se no subprocesso “Gerenciar Estratégia” dada sua importância e complexidade, e especialmente em 3 processos de trabalho: “Elaborar Estratégia de TI”; “Elaborar Planos de TI” e “Prestar conta do andamento dos planos de TI”. A figura 2 mostra de modo sintético toda a cadeia de processos de trabalho relacionados à gestão da Estratégia de TI.

Figura 2. Fluxo do processo “Gerenciar a estratégia de TI”



Fonte: Elaboração própria.

A CGEST/DTI, dada sua função de secretaria-executiva do CGD, do COLTI e do SCGSE, possui papel relevante em todas as etapas do processo acima, tais como reunir todas as partes interessadas e garantir que os processos ocorram de acordo com os padrões e normativos vigentes. Ademais, em sua função regimental, a CGEST/DTI atua de modo a agregar informações de todas as Secretarias Especiais e unidades de TI do Ministério, com o objetivo de promover o alinhamento e harmonização das ações.

Cabe ressaltar que somente as competências da CGEST/DTI para este processo serão analisadas. Embora relevantes e necessárias, as competências das demais Unidades atoras no processo “Gerenciar Estratégia” – membros do CGD, do COLTI, do SCGSE e as Unidades de TI do ME - não são objeto desse artigo. Todos os atores envolvidos estão identificados na



Portaria GME n.339, de 8 de outubro de 2020, e transcritos no Anexo 3 para fins de contextualização e registro (BRASIL, 2020).

### Metodologia

O presente estudo pode ser caracterizado como pesquisa-ação. A pesquisa-ação teve sua utilização no final da década de 1940 e início da década de 1950 em administração, desenvolvimento comunitário, mudança organizacional e ensino e, segundo Thiollent (2011) é um tipo de pesquisa de base empírica, na qual o pesquisador está envolvido de modo operativo e está associada a ação ou solução de um problema. Nesse sentido, além da pesquisa bibliográfica e documental, o presente estudo valeu-se também de reuniões e entrevistas semiestruturadas com os gestores da DTI/SGC e com a equipe técnica da CGEST/DTI objetivando validar e coletar informações adicionais importantes para a análise.

Para o mapeamento das competências da CGEST/DTI, foi utilizada a metodologia desenvolvida pela Consultoria EY em 2018 para o Ministério da Fazenda, tendo em vista sua possível implementação no Ministério da Economia. A referida metodologia considera uma abordagem integradora de mapeamento de competências, que contempla a natureza da atividade desenvolvida (modelo de mapeamento por função) e os resultados esperados (modelo de mapeamento por processo). Ademais, encontra-se alinhada ao modelo proposto por outros autores e define competências como a combinação entre os três pilares definidos na metodologia CHA, que abrange os Conhecimentos (o quê e porque fazer), as Habilidades (como fazer) e Atitudes (saber agir, querer fazer), tríade responsável por ampliar o sentido de competência por meio de um referencial que se assemelha aos padrões internacionais (BRASIL, 2018; CARBONE *et al.* 2009).

Um resumo da metodologia pode ser visualizado na tabela 1.

Tabela 1. Resumo metodologia

Nível da competência	Definição	Formas de mapeamento das competências desejadas	Forma de mapeamento das competências existentes	Aplicações do mapeamento de competências
----------------------	-----------	---	---	--

Competência essencial, técnica ou gerencial	Combinações de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análise documental</li> <li>Utilização de métodos e técnicas de pesquisa social (observação participante; entrevistas individuais com gestores e técnicos atuantes no processo; e questionário estruturado)</li> </ul>	Aplicação de questionários de autoavaliação de competências e identificação de necessidades de aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificação de lacunas, ou <i>gaps</i>, de competências</li> <li>Identificação de necessidades de aprendizagem</li> <li>Sistematização da capacitação profissional</li> </ul>
---	--	---	---	--

Fonte: Elaborado a partir de Carbone *et al* (2009).

Para a identificação das competências supostamente relevantes para a organização foram utilizadas análise documental, entrevistas e observação. Os seguimentos textuais foram retirados de documentos e normativos relevantes à governança e à estratégia organizacional, tais como o Decreto n. 9.203, de 2017, que trata da governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional; a Portaria GME n. 339, de 8 de outubro de 2020; os regimentos internos e o portfólio de processos da DTI/SGC; e documentos do Programa de Integração, Governança e Estratégia do Ministério da Economia – Integra -, incluindo-se a Cadeia de Valor Integrada do Ministério, o Mapa Estratégico e a Estratégia Integrada de TI.

Em seguida, foram realizadas 10 entrevistas com os gestores e a equipe técnica da DTI envolvidos no subprocesso, a saber: (i) o Diretor de Tecnologia da Informação, (ii) o Gerente de Projetos da DTI/SGC e Diretor substituto; (iii) a Coordenadora-Geral de Dados e Alinhamento às Estratégias de Negócio; (iv) o Coordenador de Alinhamento às Estratégias de Negócio; (v) o Coordenador Geral de Soluções de TI; (vi) a Coordenadora-Geral de Estratégia e Gestão de TI; (vii) o Coordenador de Governança de TI; e (viii) três servidores da equipe da CGEST/DTI. As entrevistas foram realizadas no mês de abril de 2021, durante a pandemia SARS-CoV-2, por meio de reuniões virtuais, exceto a entrevista (vi) na qual o roteiro foi respondido por escrito. O roteiro de entrevista utilizado está disponível no Anexo 4 e foi utilizada para comparar a percepção dos entrevistados com os dados resultantes da análise documental.

As competências mais relevantes nas entrevistas foram, então, descritas de modo a representar um desempenho ou comportamento esperado, utilizando para tanto um verbo, um objeto de ação, um critério e, sempre que possível, uma condição - considerando que as competências devem ser práticas, operacionais e úteis, constituindo-se em referências claras e

objetivas para a avaliação do comportamento e do desempenho de servidores (CARBONE *et al.* 2009). A seguir, foram classificadas de acordo com as tipologias definidas pela metodologia EY em técnicas, essenciais ou gerenciais.

Por fim, cada competência foi analisada em termos de importância, variando de zero (00), na hipótese em que a competência deveria ser retirada da lista; e cinco (05), nas situações em que a competência era essencial para a consecução do processo “Gerenciar Estratégia”; e em termos de domínio da competência pela equipe, medido pela necessidade de capacitação (tabela 2).

Tabela 2. Matriz de Grau de Importância/ necessidade de capacitação

Grau de importância		Necessidade de capacitação	
0	A competência não é importante para o processo e deve ser retirada da lista.	0	Não utilizo esta competência no processo
1	Competência de pequena importância para o processo; raramente necessária.	1	Nenhuma necessidade de capacitação, pois não tenho dificuldades e/ou não necessito de ajuda
2	Competência de razoável importância; necessária com baixa frequência.	2	Pouca necessidade de capacitação, pois raramente tenho dificuldades e/ou pouco necessito de ajuda.
3	Competência de grande importância; frequentemente necessária	3	Média necessidade de capacitação, pois tenho dificuldades e/ou às vezes necessito de ajuda.
4	Competência de extrema importância; necessária com alta frequência	4	Muita necessidade de capacitação, pois tenho dificuldades com frequência e/ou necessito de ajuda constantemente.
5	Competência indispensável; necessária durante todo o processo.	5	Urgente necessidade de capacitação, pois tenho extrema dificuldade e/ou sempre necessito de ajuda.

Fonte: Elaborado a partir de EY (BRASIL, 2018).

Para essa etapa, foi aplicado um formulário eletrônico de autoavaliação, no qual os servidores indicaram o nível de importância das competências para seu papel no processo “Gerenciar a Estratégia”, assim como o grau em que ele domina ou expressa tais competências (figuras 3 e 4). O formulário completo encontra-se no apêndice 1.

Figura 3. Recorte do formulário eletrônico de autoavaliação para avaliação da importância.

Competências para governança de TI

### Importância das competências para a sua atuação

Por favor, considerando o processo de Gerir a Estratégia de TI do Ministério da Economia, assinale na escala à direita de cada item, a fim de indicar o quão importante você considera cada uma das competências a seguir relacionadas para a sua atuação.

2. Quão importante você considera cada uma das competências a seguir relacionadas para a sua atuação?

	não é importante para o processo e deve ser retirada da lista	pequena importância/raramente necessária	razoável importância/necessária com baixa frequência.	grande importância/frequentemente necessária	extrema importância/necessária com alta frequência	indispensável/necessária durante todo o processo
Comunicação: Comunica-se de forma clara, objetiva e adequada ao interlocutor, utilizando diferentes meios de comunicação (chat, telefone, email, ofício)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte: elaboração própria.

Figura 4. Recorte do formulário eletrônico de autoavaliação para avaliação da necessidade de capacitação.

### Necessidade pessoal de capacitação

Por favor, considerando o processo de Gerir a Estratégia de TI do Ministério da Economia, assinale na escala à direita de cada item, a fim de indicar o quão importante você considera cada uma das competências a seguir relacionadas para a sua atuação.

4. Quanto você considera necessário capacitar-se em cada uma das competências a seguir relacionadas para a sua atuação?

	Nenhuma necessidade de capacitação, pois não tenho dificuldades e/ou não necessito de ajuda	Pouca necessidade de capacitação, pois raramente tenho dificuldades e/ou pouco necessito de ajuda.	Média necessidade de capacitação, pois tenho dificuldades e/ou às vezes necessito de ajuda.	Muita necessidade de capacitação, pois tenho dificuldades e/ou necessito constantemente.	Urgente necessidade de capacitação, pois tenho extrema dificuldade e/ou sempre necessito de ajuda.
Comunicação: Comunica-se de forma clara, objetiva e adequada ao interlocutor, utilizando diferentes meios de comunicação (chat, telefone, email, ofício)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderança: inspira e mobiliza a equipe para o atingimento das metas e objetivos da	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte: elaboração própria.

As respostas dos formulários foram inseridas e analisadas na ferramenta desenvolvida pela consultoria EY, que é executada em planilha Microsoft Excel. Frente a este modelo, o *gap* de competências foi encontrado, contrastando-se o grau de domínio apresentado pela equipe técnica e gestores e o grau de importância que cada competência obteve.

## Resultados

Ao todo 70 (setenta) competências foram levantadas com base na literatura e nas entrevistas para compor o questionário de autoavaliação. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas por meio de geração de legendas automáticas usando o Microsoft Stream. Posteriormente, as transcrições foram ajustadas de acordo com os vídeos. As competências levantadas na literatura foram relacionadas à transcrição de cada uma das entrevistas e a frequência de menções à determinado conhecimento, habilidade ou atitude foi medida. A partir dessa frequência, foi elaborada uma nuvem de palavras, utilizando o software Microsoft PowerBI, que reflete a percepção global dos entrevistados quanto à relevância de cada competência para a condução do processo de Gerir a Estratégia de TI (Figura 5).

Figura 5. Nuvem de palavras: competências para gerir a estratégia de TI.

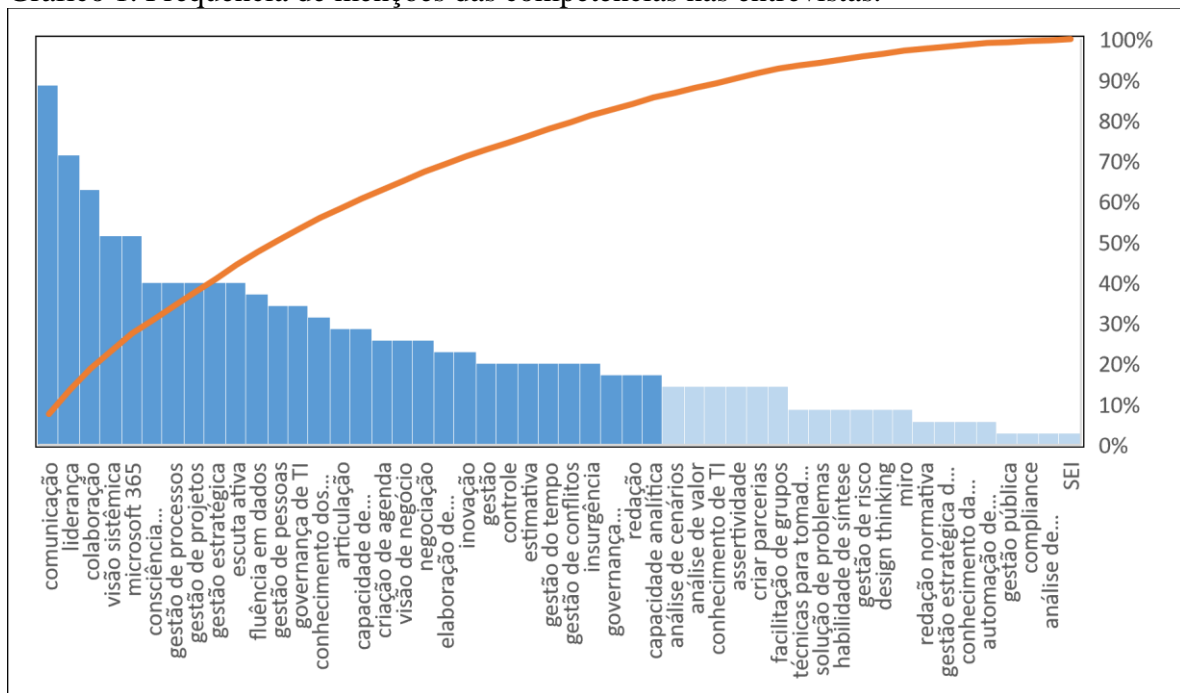


Fonte: elaboração própria.

Entre as competências comportamentais, 20 (vinte) foram consideradas como de difícil mensuração objetiva, motivo pelo qual não foram incluídas no formulário de autoavaliação.

Dentre as 50 competências restantes, as 30 mais frequentes nas entrevistas (Linha de Pareto = 86%; gráfico 1) foram consideradas relevantes, de acordo com o que preconiza Carbone *et al.* (2009) e, para elaboração do questionário de autoavaliação, foram descritas conforme citado no tópico 3 (metodologia). A lista de competências descritas encontra-se no apêndice 2.

Gráfico 1. Frequência de menções das competências nas entrevistas.



Fonte: elaboração própria.

O *gap* de competências foi avaliado por meio do formulário de autoavaliação, considerando o grau de importância e a necessidade de desenvolvimento dessas. Ao final do mapeamento, as médias das respostas foram inseridas na ferramenta desenvolvida pela consultoria, o que gerou painéis com quatro índices assim categorizados: (i) Matriz de Competências, que relaciona as competências pertinentes às funções ou atores analisados; (ii) Grau de Necessidade de desenvolvimento, referenciando-o em períodos de curto, médio e de longo prazo; (iii) Grau de esforço para o desenvolvimento e (iv) Grau de importância da competência ao Órgão. Por fim, a ferramenta apresenta um *roadmap* priorizado de desenvolvimento de competências, o qual será denominado roteiro de desenvolvimento.

Considerando os papéis exercidos pela equipe e as diferentes respostas obtidas pelo questionário de autoavaliação, houve a necessidade de se comparar o resultado gerado pela

média das respostas ao gerado pela moda das respostas (resposta mais frequente) e às respostas de cada servidor. O resultado dessa comparação pode ser observado na tabela 3.

Tabela 3. Comparação entre roteiros de desenvolvimento.

média	moda	servidor 1	servidor 2	servidor 3	servidor 4
1	visão de negócio	1	visão de negócio	8	comunicação
2	comunicação	7	fluência em dados	2	visão sistêmica
3	instrumentos de planejamento vigentes	2	comunicação	3	fluência em dados
4	visão sistêmica	3	instrumentos de planejamento vigentes	4	microsoft 365
5	elaboração de indicadores	4	visão sistêmica	7	visão de negócio
6	capacidade de narrativa	6	capacidade de narrativa	9	escuta ativa
7	fluência em dados	8	microsoft 365	1	gestão do tempo
8	microsoft 365	11	escuta ativa	11	negociação
9	gestão de processos	12	gestão do tempo	12	consciência organizacional
10	inovação	13	negociação	14	instrumentos de planejamento vigentes
11	escuta ativa	14	consciência organizacional	15	articulação
12	gestão do tempo	15	articulação	16	governança corporativa
13	negociação	16	governança corporativa	17	elaboração de indicadores
14	consciência organizacional	17	colaboração	18	redação
15	articulação	18	governança de TI	5	inovação
16	governança corporativa	5	elaboração de indicadores	19	capacidade analítica
17	colaboração	19	redação	10	insurgência
18	governança de TI	10	inovação	20	capacidade de narrativa
19	redação	20	capacidade analítica	6	gestão de conflitos
20	capacidade analítica	21	insurgência	24	gestão de projetos
21	insurgência	22	gestão de conflitos	25	gestão estratégica
22	gestão de conflitos	25	gestão estratégica	26	gestão
23	estimativa	26	gestão	27	liderança
24	gestão de projetos	27	liderança	28	gestão de pessoas
25	gestão estratégica	28	gestão de pessoas	9	gestão de processos
26	gestão	9	gestão de processos	29	criação de agenda
27	liderança	29	controle	13	colaboração
28	gestão de pessoas	30	criação de agenda	17	governança de TI
29	controle	23	estimativa	21	estimativa
30	criação de agenda	24	gestão de projetos	22	gestão de projetos
		24	gestão de projetos	23	controle

Fonte: elaboração própria.

De modo a incentivar o aprendizado individual e a aplicação prática do conteúdo, o plano de desenvolvimento da CGEST/DTI foi construído em dois níveis: temas e soluções de aprendizagem (figura 6). Os temas são constituídos pelo agrupamento e distribuição das 30

competências de modo que elas contribuíssem para a consecução de um mesmo objetivo. As soluções de aprendizagem foram relacionadas a cada uma das competências.

Figura 6. temas e soluções de aprendizagem.

temas	inovação	comunicação	organização	gestão	negociação	análise	ferramentas	governança		
soluções	cursos	livros	artigos	vídeos	manuals	normativos	grupos de estudo	oficinas	fóruns	outros

Fonte: elaboração própria a partir de Reisch e Dalmau (2020).

Para a montagem da lista de soluções de aprendizagem, foram levantados todos os cursos disponíveis na Escola Virtual de Governo (EVG), do Instituto Legislativo Brasileiro (ILB) e Câmara Legislativa EAD, relacionados às 30 competências. A priorização dos cursos considerou o roteiro de desenvolvimento resultante da moda das respostas ao questionário de autoavaliação (coluna 2, tabela 3). Assim, as ações foram planejadas para curto prazo (início em até 6 meses); médio prazo (início entre 6 e 12 meses); e longo prazo (início após 12 meses).

Pelo menos um livro ou artigo, um vídeo e um curso ou oficina foram incluídos em cada tema. As demais soluções de aprendizagem, tais como fóruns, grupos de estudo e estudos de caso, não foram planejadas dentro do escopo do presente estudo, que não pretende esgotar as possibilidades de aprendizagem formal ou informal, mas elaborar um roteiro amplo e adaptável, no qual as soluções devem ser revisadas constantemente. Uma lista exemplificativa de soluções levantadas durante a elaboração deste artigo encontra-se no apêndice 3.

A lista de soluções de aprendizagem por tema permite a elaboração de planos de desenvolvimento individuais, o que se demonstrou como ideal, uma vez que direciona os esforços de desenvolvimento às necessidades da organização e ao fechamento dos *gaps* de competência de cada membro da equipe. A consolidação da lista de soluções e dos planos individuais foi realizado por meio de listas em Microsoft SharePoint. Um recorte da lista e um recorte do plano de desenvolvimento individual de curto prazo do “servidor 1” podem ser vistos nas figuras 7 e 8, respectivamente.



Figura 7. Recorte da lista de soluções em SharePoint

título	acesso	link	tipo	Competência	prioridade CGEST	temas	PDI 1
Inovaflix - Linguagem Simples	ILIMITADO	<a href="https://youtu.be/QTFD...">https://youtu.be/QTFD...</a>	vídeos	capacidade de narrativa	alta	negociação	18/06/2021
Pensamento Sistêmico e Políticas Públicas	ILIMITADO	<a href="https://bit.ly/3cXh1Yq">https://bit.ly/3cXh1Yq</a>	podcast	visão sistêmica	alta	governança: inovação	25/06/2021
O guia completo do storytelling	Biblioteca Graciliano Ramos - ENAP	<a href="https://acervo.enap.go...">https://acervo.enap.go...</a>	livro	capacidade de narrativa	alta	negociação	28/06/2021
Macroeconomia	ILIMITADO	<a href="https://www.escolavirt...">https://www.escolavirt...</a>	curso sob deman...	visão de negócio	alta	governança: inovação	28/06/2021
insights comportamentais	ATÉ 10 PESSOAS		oficina	Articulação	alta	negociação	02/07/2021
atuação em rede	ATÉ 10 PESSOAS		oficina	Articulação	alta	negociação	09/07/2021
comunicação organizacional	ATÉ 10 PESSOAS		oficina	comunicação	alta	comunicação	16/07/2021
Como criar um MVP e comunicá-lo para o p...	ILIMITADO	<a href="https://youtu.be/nZu5...">https://youtu.be/nZu5...</a>	vídeos	comunicação	alta	comunicação	23/07/2021
Power Point TUTORIAL: MELHOR APRESENTA...		<a href="https://youtu.be/jx88j...">https://youtu.be/jx88j...</a>	vídeos	microsoft 365	alta	ferramentas	30/07/2021
análise de dados como suporte à tomada de...	ILIMITADO	<a href="https://www.escolavirt...">https://www.escolavirt...</a>	curso sob deman...	fluência em dados	alta	análise: gestão	02/08/2021
Pitch e Business Model Canvas   Semana de L...	ILIMITADO	<a href="https://youtu.be/dXF-e...">https://youtu.be/dXF-e...</a>	vídeos	visão de negócio	alta	governança: inovação	06/08/2021

Fonte: elaboração própria.

Figura 8. Visualização do PDI (curto prazo) – servidor 1

Todos os Itens PDI - servidor 1 ANÁLISE ...				20/06/2021		27/06/2021		04/07/2021		11/07/2021		18/07/2021		25/07/2021	
Título	tipo	Co		Q	S	Q	S	Q	S	Q	S	Q	S	Q	S
Inovaflix - Linguagem Simples	vídeos	cap		◆											
Pensamento Sistêmico e Políticas Públicas	podcast	visi			◆										
Macroeconomia	curso sob demar	visi				◆									
insights comportamentais	oficina	Art					◆								
O guia completo do storytelling	livro	cap						◆							
atuação em rede	oficina	Art							◆						
comunicação organizacional	oficina	cor								◆					
Como criar um MVP e comunicá-lo para o	vídeos	cor									◆				
Power Point TUTORIAL: MELHOR APRESEN	vídeos	mic										◆			
análise de dados como suporte à tomada d	curso sob demar	flué												◆	
Pitch e Business Model Canvas   Semana de	vídeos	visi													
Planejamento e Organização do Trabalho	vídeos	ges													
análise ex-ante de políticas públicas	curso sob demar	visi													
Storytelling com Dados Um guia sobre visu	livro	flué													
Indicadores de Desempenho: Dos objetiv	livro	ela													
Curso Rápido de Como ser empático nos s	curso sob demar	cap													

Fonte: elaboração própria.

Dentre os possíveis desdobramentos desse trabalho destacam-se: ampliação e aplicação prática em todos os processos da unidade; incentivo à colaboração no cadastro das soluções de aprendizagem, permitindo que a lista esteja sempre atualizada e voltada aos desafios da equipe; observação do plano de desenvolvimento nas avaliações de desempenho; e maior assertividade na escolha das capacitações da unidade que irão compor o Plano de Desenvolvimento de Pessoal do Ministério. O gerenciamento dessas informações pretende ser o primeiro passo para

uma gestão da equipe com base em dados, cruzando necessidades de desenvolvimento, ações de aprendizagem realizadas por cada membro da equipe e resultados gerados pela equipe.

#### Discussão

O modelo para mapeamento de competências proposto pela EY na consultoria prestada ao Ministério da Fazenda apresenta algumas limitações para implementação na CGEST/DTI, escopo desse estudo. Algumas dessas limitações foram tratadas com adaptações simples. A primeira adaptação necessária foi relativa à divisão por cargos. A metodologia proposta pela EY estabelece que o mapeamento das competências seja feito por cargo efetivo, por exemplo, Analista de Comércio Exterior. Sendo a DTI uma estrutura de área-meio, cuja equipe é composta por 19 diferentes carreiras, não há sentido em separar as atribuições da equipe em termos do cargo efetivo. Sendo assim, a análise precisou ser feita a partir das atribuições de cada membro da equipe.

A segunda adaptação relaciona-se ao método de mensuração dos *gaps* de competência, cujo cálculo preconizado pela metodologia é feito a partir das médias de importância e necessidade de capacitação, o que pode levar a planos de capacitação genéricos, principalmente se for aplicada em pequenos grupos. Ao analisar os dados dessa amostra, verificou-se que utilizar a moda para elaboração de projetos de capacitação em turmas fechadas pode ser mais vantajoso do que utilizar a média. Dessa maneira, a moda foi escolhida para traduzir a necessidade do grupo e priorizar as soluções de aprendizagem. Por outro lado, ao serem consideradas todas as estratégias de desenvolvimento disponíveis, o ideal é considerar os *gaps* individuais e os papéis de cada membro da equipe para, assim, elaborar planos individuais de desenvolvimento.

Outra limitação do modelo proposto diz respeito à ferramenta em Microsoft Excel, utilizada para a análise. Primeiramente, a ferramenta foi construída em uma versão desatualizada do software, gerando alguns conflitos de compatibilidade. Vencida a dificuldade tecnológica, a ferramenta possui algumas falhas de concepção, uma vez que não considera a Matriz de Competências (um dos painéis de resultado, que relaciona as competências pertinentes às funções ou atores analisados) para a proposição do roteiro de desenvolvimento. Esse aspecto foi constatado quando os dados individuais foram analisados e algumas

competências foram incluídas como prioritárias, embora não fossem necessárias para as atividades realizadas pelo indivíduo.

A mais importante limitação do modelo proposto reside na Matriz de Grau de Importância/ Necessidade de Capacitação (tabela 2). Ao serem questionados sobre o preenchimento do formulário de autoavaliação, que utilizou os critérios propostos na metodologia, todos os respondentes relataram que houve subjetividade ao classificar sua necessidade de capacitação. Idealmente, cada competência descrita deve ser graduada em critérios objetivos que permitam a comparação da proficiência do indivíduo com o padrão desejado, tal como proposto por Lily Mok, Diane Berry (2021), conforme exemplo na tabela 4.

Tabela 4. Exemplo de descrição de competência e respectivos níveis de proficiência.

Competência e Definição	Nível 1: Em Desenvolvimento	Nível 2: Básico	Nível 3: Intermediário	Nível 4: Avançado	Nível 5: Especialista
<p><b>Colaboração:</b> Colabora com outros membros de equipes formais e informais na busca de missões, visão, valores e objetivos comuns. Lugares necessidades e prioridades da equipe acima das necessidades e prioridades pessoais. Fomenta a sinergia dentro e entre as equipes, com base na confiança mútua e no respeito. Envolve outros na tomada de decisões que os afetam. Baseia-se nos pontos fortes dos colegas e</p>	<p>Participa voluntariamente apoiando as decisões da equipe, auxiliando outros membros da equipe e fazendo sua parte do trabalho para cumprir metas e prazos. Informa outros membros da equipe sobre decisões relacionadas ao cliente, processos de grupo, ações individuais ou eventos de influência. Compartilha todas as informações irrelevantes e úteis.</p>	<p>Toma iniciativa para participar ativamente das interações em equipe. Sem esperar para ser perguntado, expressa construtivamente o próprio ponto de vista ou preocupações, mesmo quando pode ser impopular. Garante que o tempo limitado disponível para colaboração agrega valor significativo ao cliente e resultados de negócios.</p>	<p>Solicita ativamente ideias e opiniões de outros para alcançar rapidamente objetivos específicos voltados para resultados de negócios definidos. Encoraja abertamente outros membros da equipe a expressar suas ideias e preocupações. Mostra respeito às diferenças e à diversidade, e discorda sem personalizar questões. Utiliza pontos fortes dos membros da equipe para alcançar o desempenho ideal.</p>	<p>Constantemente promove a colaboração e o respeito entre os membros da equipe, abordando elementos do processo de grupo que impedem ou poderiam impedir que o grupo atinja seu objetivo. Engaja as "pessoas certas", apesar da localização ou especialidade funcional, na equipe, combinando capacidades e habilidades individuais com os objetivos da equipe. Trabalha com uma ampla gama de equipes e prontamente</p>	<p>Identifica e melhora a comunicação para trazer conflitos dentro da equipe para o aberto e facilitar a resolução. Compartilha abertamente o crédito pela realização da equipe. Monitora a eficácia individual e da equipe e recomenda melhorias para facilitar a colaboração. Considerado um jogador de equipe. Demonstra alto nível de entusiasmo e comprometimento com os objetivos da equipe em situações difíceis ou adversas; encoraja outros a</p>

colegas de equipe, e dá crédito às contribuições e conquistas dos outros.				compartilha lições aprendidas.	responder da mesma forma. Influencia fortemente a estratégia e os processos da equipe.
---	--	--	--	--------------------------------	--

Fonte: traduzido livremente a partir de Lily Mok, Diane Berry (2021).

Dentre as lições aprendidas, destaque-se que o formulário de autoavaliação deve ser complementado por uma avaliação 180° ou 360°. Essa avaliação mais ampla, visa mitigar a influência do “cego”. No modelo denominado Janela de Johari, elaborado Joseph Luft e Harry Inghan, o “cego”, “macha cega” ou “macha escura” é o quadrante do modelo caracterizado por apresentar informações conhecidas dos outros, mas não do eu, ou seja, a visão que o indivíduo tem de si, difere da visão que os outros têm dele (OLIVEIRA; BACHION; CARVALHO, 1996).

As entrevistas são, possivelmente, o passo mais importante no processo de mapeamento de competências em áreas com pouca experiência em processos, gestão por resultados e mensuração de desempenho. A troca entre o entrevistador e o entrevistado demonstrou-se, no decorrer desse estudo, como uma grande oportunidade de alinhar conhecimentos e fomentar a cultura de gestão de competências.

O uso de ferramentas adequadas é fundamental para a aplicação em grande escala. O processo de consolidação de informações e análise foi demasiadamente manual e demorado ao utilizar a ferramenta elaborada para o Ministério da Fazenda.

Por fim, é de extrema importância que após o mapeamento de competências e a elaboração e a aplicação do plano de aprendizagem, os *gaps* sejam reavaliados para mensurar a efetividade das ações de desenvolvimento propostas.

### **Conclusão**

Este artigo buscou esclarecer quais são as competências mais importantes para a CGEST/DTI na condução do subprocesso “Gerenciar a Estratégia”, desdobramento do processo de governança de TI e, partir da identificação das lacunas de competência, propor um plano de desenvolvimento para a equipe. Embora o processo requeira conhecimentos técnicos, todos os entrevistados ressaltaram as habilidades comportamentais como sendo as mais importantes para o sucesso das atividades. De fato, a articulação, a boa comunicação e a negociação são imprescindíveis na gestão estratégica em um Ministério grande e diversificado como é o da Economia. Para a mensuração dos *gaps* e proposição de capacitações, foram descritas e avaliadas 30 competências. Cada competência foi relacionada a uma ou mais soluções de aprendizagem, tais como livros, cursos, vídeos e grupos de estudo. Para facilitar a elaboração de planos individuais de desenvolvimento, as competências foram agrupadas de acordo com sua contribuição para um objetivo comum, o que foi chamado de “tema”. Oito temas foram propostos: inovação, comunicação, organização, gestão, negociação, análise, ferramentas e governança. Novos estudos podem ampliar o escopo do mapeamento ou a avaliar a efetividade das soluções propostas nessa ou em outras equipes de governança de TI. Além disso, o material levantado pode ser utilizado como subsídio de elaboração de trilhas de aprendizagem e ser o primeiro passo para a implementação de uma gestão da equipe baseada em dados.

### **Referências bibliográficas**

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, [S.L.], v. 56, n. 2, p. 179-194, 20 fev. 2014. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). <http://dx.doi.org/10.21874/rsp.v56i2.224>.

BRASIL. Casa Civil. **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.** Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 24 de fevereiro de 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil/\\_Ato2004006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004006/2006/Decreto/D5707.htm). Acesso em: 01 fev. 2021.

BRASIL. Casa Civil. **Decreto nº 9991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.** Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 29 agosto de 2019. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm). Acesso em: 01 fev. 2021.

BRASIL. Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (Ceajud). Conselho Nacional de Justiça. **Gestão por competências passo a passo: um guia de implementação.** Brasília: Cnj, 2016. 96 p.

BRASIL. MINISTÉRIO DA ECONOMIA. (org.). **Integra:** programa de integração, governança e estratégia do ministério da economia. programa de Integração, Governança e Estratégia do Ministério da Economia. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/aceso-ainformacao/acoes-e-programas/integra>. Acesso em: 25 mai. 2021.

BRASIL. MINISTÉRIO DA ECONOMIA. (org.). **Plano Diretor de Tecnologia da Informação 2020 a 2022.** Brasília: Ministério da Economia, 2020. 42p. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/arquivos/pdti-me-v1-2.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2021.

BRASIL. MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Portaria GME n.339, de 8 de outubro de 2020. Institui o Comitê Ministerial de Governança do Ministério da Economia e os Comitês e Subcomitês Temáticos de Apoio à Governança.** Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 9 out. 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-339de-8-de-outubro-de-2020-282069594>. Acesso em: 25 mai. 2021.

BRASIL. MINISTÉRIO DA FAZENDA. (org.). **Gestão por Competências no Ministério da Fazenda:** metodologia aplicável e implementação estratégica. Brasília: Ministério da Fazenda, 2018. 86 p. Anexo I Resolução CGEP nº 01/2018.

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Fgv, 2009. 176 p. (Gestão de pessoas).

FERNANDES, Aguinaldo Aragon; DINIZ, Jose Luis; ABREU, Vladimir Ferraz de (org.). **Governança digital 4.0:** novo modelo de governança de tecnologia, com roteiro para o plano de transformação digital. Rio de Janeiro: Brasport, 2019. 361 p.

FOLKE, Carl *et al.* Adaptive governance of social-ecological systems. **Annual Review Of**

**Environment And Resources**, [S.L.], v. 30, n. 1, p. 441-473, 21 nov. 2005. Annual Reviews. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.energy.30.050504.144511>. Disponível em: <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.energy.30.050504.144511>. Acesso em: 26 jan. 2021.

ISACA (Usa) (ed.). **COBIT 5: modelo corporativo para governança e gestão de TI da organização**. Rolling Meadows: Isaca, 2012. 98p.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualimark, 2005. 224p.

MOK, Lily; BERRY, Diane (Stamford). Gartner Inc. (ed.). **Toolkit: Skills and Competency Assessment to Maximize Your IT Workforce Effectiveness**. 2021. Disponível em: <https://www.gartner.com/document/3978603?ref=solrAll&refval=289044280>. Acesso em: 12 maio 2021.

NEZELLO, Fabiano. **A abordagem orientada a processos e seu mapeamento como método para a identificação de competências: um estudo realizado na companhia paranaense de energia**. 2008. 218f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Tecnologia e Sociedade, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2008.

OECD. **Innovation Skills and Leadership in Brazil's Public Sector: towards a senior civil service system**. Paris: OECD Publishing, 2019. (OECD Public Governance Reviews). Disponível em: <https://doi.org/10.1787/ef660e75-en>. Acesso em: 26 jan. 2021.

OECD. **OECD Reviews of Human Resource Management in Government: Brazil 2010: Federal Government**. Paris: OECD Publishing, 2010. (OECD Reviews of Human Resource Management in Government) Disponível em: <https://doi.org/10.1787/9789264082229-en>. Acesso em: 26 jan. 2021.

OLIVEIRA, Elizabete Regina Araújo; BACHION, Maria Márcia; CARVALHO, Emília Campos de. Aplicação da janela de Johari em uma interação. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, [S.L.], v. 4, n. , p. 113-126, abr. 1996. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-11691996000700012>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rlae/a/PK9YSjjmqN8JSChfv6V748y/?lang=pt>. Acesso em: 28 maio 2021.

PLUMMER, Ryan; ARMITAGE, Derek R.; LOË, Rob C. de. Adaptive Comanagement and Its Relationship to Environmental Governance. **Ecology And Society**, [S.L.], v. 18, n. 1, p. 1-15, 2013. Resilience Alliance, Inc.. <http://dx.doi.org/10.5751/es-05383-180121>. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5751/ES-05383-180121>. Acesso em: 08 fev. 2021.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 37ª reimpressão. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 512 p.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

REIS, André Luiz Nascimento. **FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA IMPLANTAÇÃO DA GOVERNANÇA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO**

**PÚBLICA FEDERAL**. 2016. 116 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação, Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2016.

REISCH, Fabiana Aparecida Mafra; DALMAU, Marcos Baptista Lopez. Trilhas de aprendizagem e o desenvolvimento de competências gerenciais: um estudo de caso no instituto federal catarinense. **Research, Society And Development**, [S.L.], v. 9, n. 7, p. e470974164, 22 maio 2020. Research, Society and Development. <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i7.4164>. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/4164>. Acesso em: 20 maio 2021.

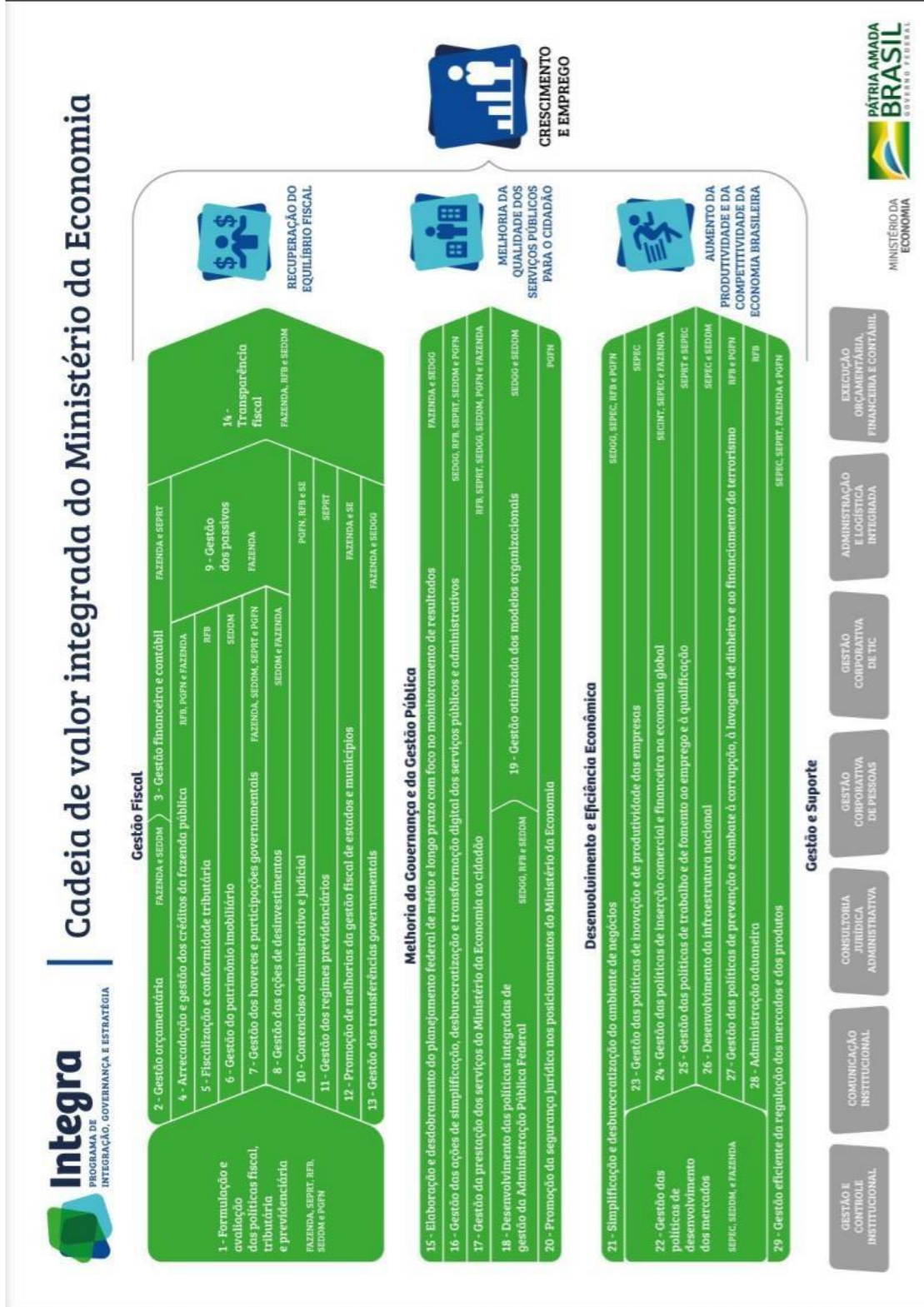
THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011. 136 p.

Servidora Pública Federal desde 2009, já atuou em diferentes órgãos, como Receita Federal do Brasil, Banco Central do Brasil e Ministério da Economia. Especialista em Governança de Tecnologia da Informação, atua na área de Governança de TI desde 2015, sendo responsável pelos planejamentos, normas e conformidade relativos à Tecnologia da Informação. No Ministério da Economia, atua na Coordenação-Geral de Estratégia e Gestão de TI e no secretariado-executivo do Comitê de Governança Digital e do Comitê Estratégico de Segurança da Informação.

Rachel Oliveira Correa da Motta

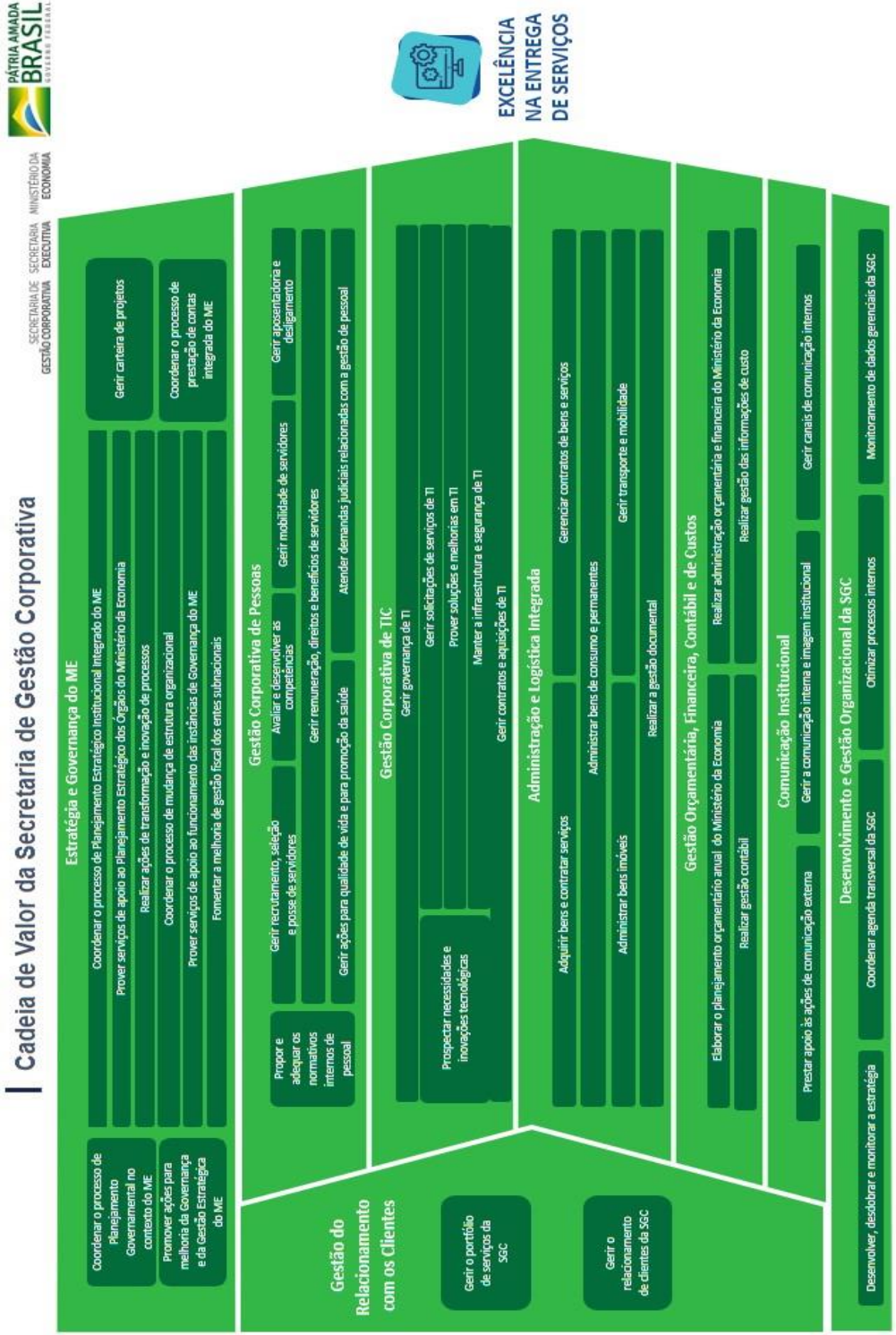
Especialista (2021). Analista de Comércio Exterior. [racheloliveiracorrea@gmail.com](mailto:racheloliveiracorrea@gmail.com).





Anexo 2

Cadeia de Valor da Secretaria de Gestão Corporativa



## Anexo 3

Unidades atoras no subprocesso “Gerenciar Estratégia” – membros do CGD, do COLTI, do SCGSE e as Unidades de TI do ME

PORTARIA Nº 339, DE 8 DE OUTUBRO DE 2020 - Institui o Comitê Ministerial de Governança do Ministério da Economia e os Comitês e Subcomitês Temáticos de Apoio à Governança.

(..)

Art. 16. O CGD será composto pelos seguintes membros titulares:

- I - Secretário-Executivo do Ministério da Economia;
- II - Subprocurador-Geral da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional;
- III - Secretário Especial Adjunto da Secretaria Especial de Fazenda;
- IV - Secretário Especial Adjunto da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil;
- V - Secretário Especial Adjunto da Secretaria Especial de Previdência e Trabalho;
- VI - Secretário Especial Adjunto da Secretaria Especial de Comércio Exterior e Assuntos Internacionais;
- VII - Secretário Especial Adjunto da Secretaria Especial de Desestatização, Desinvestimento e Mercados;
- VIII - Secretário Especial Adjunto da Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade;
- IX - Secretário Especial Adjunto da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital;
- X - Secretário Especial Adjunto da Secretaria Especial do Programa de Parcerias de Investimentos;
- XI - Secretária de Gestão Corporativa;
- XII - Diretor de Tecnologia da Informação da Secretaria de Gestão Corporativa; e
- XIII - um representante do Gabinete do Ministro de Estado da Economia, ocupante de cargo em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, ou equivalente, de nível igual ou superior a 5.

(...)

Art. 17. A Secretaria-Executiva do Comitê será exercida pela Coordenação-Geral de Estratégia e Gestão de Tecnologia da Informação da Diretoria de Tecnologia da Informação da Secretaria de Gestão Corporativa da Secretaria-Executiva.

(...)

Art. 20. O COLTI-ME será composto pelos seguintes membros titulares:

- I - Coordenador-Geral de Tecnologia da Informação da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional;
- II - Coordenador-Geral de Tecnologia e Segurança da Informação da Secretaria Especial da Receita Federal;
- III - Coordenador-Geral de Tecnologia da Informação da Secretaria de Orçamento Federal da Secretaria Especial da Fazenda;
- IV - Coordenador-Geral de Sistemas e Tecnologia da Informação da Secretaria de Tesouro Nacional da Secretaria Especial da Fazenda;
- V - Coordenador-Geral de Gestão da Informação de Estatais, da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais da Secretaria Especial de Desestatização, Desinvestimento e Mercados;

VI - Coordenador-Geral de Tecnologia da Informação da Secretaria de Coordenação e Governança do Patrimônio da União da Secretaria Especial de Desestatização, Desinvestimento e Mercados;

VII - Diretor de Sistemas e Informações Gerenciais da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital;

VIII - um representante da Secretaria de Gestão da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital, indicado pelo titular da unidade;

IX - um representante da Secretaria de Governo Digital da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital, indicado pelo titular da unidade; e

X - Diretor da Diretoria de Tecnologia da Informação da Secretaria de Gestão Corporativa da Secretaria-Executiva.

(...)

Art. 21. A Secretaria-Executiva do COLTI-ME será exercida pela Coordenação-Geral de Estratégia e Gestão de Tecnologia da Informação da Diretoria de Tecnologia da Informação da Secretaria de Gestão Corporativa da Secretaria-Executiva.

(...)

Art. 24. O SCGSE-ME será composto por representantes das unidades administrativas responsáveis pelos seguintes sistemas:

I - um representante da Secretaria de Gestão (...), responsável pelo Sistema de Informações Organizacionais - SIORG;

II - um representante da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (...), responsável pelo Sistema de Gestão de Pessoas - SIGEPE;

III - um representante da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (...), responsável pelo Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos - SIAPE;

IV - um representante da Secretaria de Gestão (...), responsável pelo Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais - SIASG;

V - um representante da Secretaria do Tesouro Nacional da Secretaria Especial de Fazenda, responsável pelo Sistema Integrado de Gestão Patrimonial - SIADS;

VI - um representante da Secretaria de Orçamento Federal da Secretaria Especial de Fazenda, responsável pelo Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento - SIOP;

VII - um representante da Subsecretaria de Contabilidade Pública da Secretaria do Tesouro Nacional da Secretaria Especial de Fazenda, responsável pelo Sistema de Contabilidade Federal do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal - SIAFI;

VIII - um representante da Subsecretaria de Gestão Fiscal da Secretaria do Tesouro Nacional da Secretaria Especial de Fazenda, responsável pelo Sistema de Administração Financeira Federal do SIAFI;

IX - um representante da Secretaria de Gestão (...), responsável pela Plataforma +BRASIL;

X - um representante da Secretaria de Coordenação e Governança do Patrimônio da União da Secretaria de Patrimônio da União da Secretaria Especial de Desestatização, Desinvestimentos e Mercados, responsável pelo Sistema de Gestão Integrada dos Imóveis Públicos Federais - SPUnet; e

XI - um representante da Secretaria de Governo Digital da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital, na qualidade de órgão central do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISP.

§ 1º O SCGSE-ME será presidido pelo Secretário Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital.

§ 2º A Secretaria de Gestão Corporativa da Secretaria-Executiva participará do SCGSE-ME na qualidade de órgão setorial dos sistemas estruturantes previstos no inciso II do art. 18 do Anexo I ao Decreto nº 9.745, de 8 de abril de 2019.

(...)

Art. 25. A Secretaria-Executiva do SCGSE-ME será exercida pela Diretoria de Tecnologia da Informação da Secretaria de Gestão Corporativa da Secretaria-Executiva.

Anexo 4

Roteiro de entrevista

1. Diga por favor, seu nome completo, cargo e unidade.
2. Entrevistadora faz apresentação do subprocesso “Gerenciar a Estratégia de TI” para alinhamento do escopo.
3. Para as atividades descritas neste processo, quais são as responsabilidades existentes?
4. Existem sistemas ou ferramentas específicas que apoiam neste processo?
5. São necessárias competências técnicas e comportamentais?
6. Quais competências organizacionais devem ser observadas?
7. Que comportamentos no trabalho são valorizados por você?
8. Quais comportamentos no trabalho são valorizados pelos superiores?

Apêndice 1

Formulário eletrônico de autoavaliação

**Importância das competências para a sua atuação**

Por favor, considerando o processo de Gerir a Estratégia de TI do Ministério, assinale na escala à direita de cada item, a fim de indicar o quão importante você considera cada uma das competências a seguir relacionadas para a sua atuação.

Quão importante você considera cada uma das competências a seguir relacionadas para a sua atuação?

não é importante para o processo e deve ser retirada da lista	pequena importância/raramente necessária	razoável importância/necessária com baixa frequência.	grande importância/frequentemente necessária	extrema importância/necessária com alta frequência	indispensável/necessária durante todo o processo
---	--	---	--	--	--

<p>Comunicação: Comunica-se de forma clara, objetiva e adequada ao interlocutor, utilizando diferentes meios de comunicação (chat, telefone, email, ofício)</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Liderança: inspira e mobiliza a equipe para o atingimento das metas e objetivos da organização, com ética e integridade</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Escuta ativa: ouve atentamente o outro, considerando o contexto, a fim de promover uma comunicação efetiva.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Articulação: Cria e mantém redes de suporte e cooperação com atores intra e interorganizacionais, usando sua influência para conquistar a confiança e engajamento dos stakeholders.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	não é importante para o processo e deve ser retirada da lista	pequena importância/raramente necessária	razoável importância/necessária com baixa frequência.	grande importância/frequentemente necessária	extrema importância/necessária com alta frequência	indispensável/necessária durante todo o processo
Negociação: negocia por meio da argumentação clara e assertiva, considerando os interesses divergentes, a fim de buscar soluções viáveis e o alcance do melhor resultado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colaboração: interage com redes formais e informais, promovendo esforços coletivos para viabilizar o alcance de metas e resultados da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Insurgência: Desafia a maneira tradicional de fazer as coisas por meio da experimentação de novos métodos e criação de parcerias, sem causar dano às pessoas ou violar a lei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovação: Cria novas e melhores maneiras de realizar as atividades, combinando conhecimentos prévios, em busca de potencializar resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visão de negócio: Identifica necessidades, riscos e oportunidades que possam afetar o desempenho organizacional, a partir da análise de conjunturas econômica, social, política e	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

não é importante para o processo e deve ser retirada da lista      pequena importância/ raramente necessária      razoável importância/ necessária com baixa frequência.      grande importância/ frequentemente necessária      extrema importância/ necessária com alta frequência      indispensável/ necessária durante todo o processo

<p>administrativa e levando em consideração os objetivos estratégicos da organização.</p>						
<p>Visão sistêmica: Compreende o contexto no qual a organização está inserida e o impacto gerado pelas atividades que realiza.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Gestão de conflitos: medeia conflitos, conforme a análise da situação e dos pontos críticos envolvidos, a fim de buscar soluções apropriadas e o alcance dos resultados.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Capacidade de narrativa: Apresenta informações com enredo elaborado, com foco no que é relevante, adequado ao público e com uso de elementos audiovisuais envolventes.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Criação de agenda: propõe questões relevantes sobre ações do seu âmbito de atuação, de acordo com as demandas da sociedade, para influenciar a agenda política</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Consciência organizacional: Interpreta os marcos do planejamento, a</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



não é			razoável			
importante para	pequena	importância/	importância/	grande	extrema	indispensável/
o processo e	importância/	necessária com	necessária com	importância/	importância/	necessária
deve ser	raramente	baixa	baixa	frequentemente	necessária com	durante todo o
retirada da lista	necessária	frequência.	frequência.	necessária	alta frequência	processo

<p>estrutura formal, as cadeias de comando, as normas, os procedimentos operacionais e os estilos de decisão que fundamentam a cultura organizacional, em função do alcance das metas e cumprimento dos objetivos estratégicos da organização.</p>						
<p>Fluência em dados: Utiliza e analisa dados para subsidiar a tomada de decisão</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Capacidade analítica: Investiga fatos e dados e usa lógica e raciocínio para identificar causas de um problema e propor soluções.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Estimativa: elabora previsões de custos e esforços para a realização de um projeto, com base em evidências, aplicando métodos e técnicas de análise de dados</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Redação: elabora documentos técnicos, de forma clara e fundamentada, com linguagem adequada ao público destinatário, observando orientações ou normativos pertinentes</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	não é importante para o processo e deve ser retirada da lista	pequena importância/raramente necessária	razoável importância/necessária com baixa frequência.	grande importância/freqüentemente necessária	extrema importância/necessária com alta frequência	indispensável/necessária durante todo o processo
<p>Gestão do tempo: Controla de modo consciente o tempo gasto para execução das atividades e adota práticas para redução do desperdício de tempo, visando o aumento da produtividade.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Governança corporativa: desenha o arranjo de governança - instituições, atores, processos, recursos e instrumentos - necessário para o alcance de resultados almejados</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Governança de TI: Elabora normas, políticas e diretrizes relativas a TI, de acordo com COBIT, ITIL e a estratégia da organização</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Gestão: gerencia os recursos disponíveis distribuindo-os de maneira adequada para a execução de planos, programas e ações governamentais, considerando os objetivos, as metas e os indicadores definidos</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Gestão estratégica: Realiza o diagnóstico da organização, elabora o planejamento estratégico e seu desdobramento em planos, programas e ações, implementa e acompanha a execução dos planos, conforme</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	não é importante para o processo e deve ser retirada da lista	pequena importância/raramente necessária	razoável importância/necessária com baixa frequência.	grande importância/frequentemente necessária	extrema importância/necessária com alta frequência	indispensável/necessária durante todo o processo
métodos de gestão estratégica.						
Gestão de projetos: gerencia projetos de acordo com as estratégias e diretrizes organizacionais, a legislação pertinente e as boas práticas de gestão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão de processos: gerencia processos de trabalho, por meio da aplicação de métodos e técnicas, buscando a otimização do desempenho institucional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento dos instrumentos de planejamento vigentes: Conhece os instrumentos de planejamento da administração pública e da organização, tais como PPA, ENDES, EGD, PEI, EITI e PDTI.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão de pessoas: coordena equipes, com base nas competências individuais e nos planos, programas e ações estratégicos, visando o cumprimento dos objetivos institucionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Microsoft 365: Utiliza softwares do pacote Microsoft 365 como Word, Excel, Power Point, Project, Planner, SharePoint e PowerBI para elaboração de portfólios, relatórios, apresentações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

não é importante para o processo e deve ser retirada da lista      pequena importância/ raramente necessária      razoável importância/ necessária com baixa frequência.      grande importância/ frequentemente necessária      extrema importância/ necessária com alta frequência      indispensável/ necessária durante todo o processo

e planilhas de controle, dashboards e planos

Controle: Monitora atividades com o objetivo de garantir o respeito às normas e padrões e a correção de problemas identificados, por meio de métodos e técnicas de acompanhamento e avaliação.

Elaboração de indicadores: formula indicadores claros, mensuráveis e sensíveis às ações executadas, permitindo medir o alcance de metas e objetivos.

**Necessidade pessoal de capacitação**

Por favor, considerando o processo de Gerir a Estratégia de TI do Ministério, assinale na escala à direita de cada item, a fim de indicar o quão importante você considera cada uma das competências a seguir relacionadas para a sua atuação.

Quanto você considera necessário capacitar-se em cada uma das competências a seguir relacionadas para a sua atuação?

Nenhuma necessidade de capacitação, pois não tenho dificuldades e/ou não necessito de ajuda      Pouca necessidade de capacitação, pois raramente tenho dificuldades e/ou pouco necessito de ajuda.      Média necessidade de capacitação, pois tenho dificuldades e/ou às vezes necessito de ajuda.      Muita necessidade de capacitação, pois tenho dificuldades com frequência e/ou necessito de ajuda constantemente.      Urgente necessidade de capacitação, pois tenho extrema dificuldade e/ou sempre necessito de ajuda.

Comunicação: Comunica-se de forma clara, objetiva e adequada ao interlocutor, utilizando diferentes meios

	Nenhuma necessidade de capacitação, pois não tenho dificuldades e/ou não necessito de ajuda	Pouca necessidade de capacitação, pois raramente tenho dificuldades e/ou pouco necessito de ajuda.	Média necessidade de capacitação, pois tenho dificuldades e/ou às vezes necessito de ajuda.	Muita necessidade de capacitação, pois tenho dificuldades com frequência e/ou necessito de ajuda constantemente.	Urgente necessidade de capacitação, pois tenho extrema dificuldade e/ou sempre necessito de ajuda.
--	--	--	---	--	--

de comunicação (chat, telefone, email, ofício)					
Liderança: inspira e mobiliza a equipe para o atingimento das metas e objetivos da organização, com ética e integridade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escuta ativa: ouve atentamente o outro, considerando o contexto, a fim de promover uma comunicação efetiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Articulação: Cria e mantém redes de suporte e cooperação com atores intra e interorganizacionais, usando sua influência para conquistar a confiança e engajamento dos stakeholders.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Negociação: negocia por meio da argumentação clara e assertiva, considerando os interesses divergentes, a fim de buscar soluções viáveis e o alcance do melhor resultado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colaboração: interage com redes formais e informais, promovendo esforços coletivos para viabilizar o alcance de metas e resultados da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Insurgência: Desafia a maneira tradicional de fazer as coisas por meio da experimentação de novos métodos e criação de parcerias, sem causar dano às pessoas ou violar a lei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nenhuma	Pouca			
	necessidade	necessidade	Média	Muita	
	de	de	de	necessidade de	
	capacitação,	capacitação,	capacitação,	capacitação, pois	Urgente
	pois não	pois raramente	pois tenho	tenho	necessidade de
	tenho	tenho	dificuldades	dificuldades com	capacitação, pois
	dificuldades	dificuldades	dificuldades	frequência e/ou	tenho extrema
não utilizo	e/ou não	e/ou pouco	e/ou às vezes	necessito de	dificuldade e/ou
essa	necessito de	necessito de	necessito de	ajuda	sempre necessito
competência	ajuda	ajuda.	ajuda.	constantemente.	de ajuda.

<p>Inovação: Cria novas e melhores maneiras de realizar as atividades, combinando conhecimentos prévios, em busca de potencializar resultados.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Visão de negócio: Identifica necessidades, riscos e oportunidades que possam afetar o desempenho organizacional, a partir da análise de conjunturas econômica, social, política e administrativa e levando em consideração os objetivos estratégicos da organização.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Visão sistêmica: Compreende o contexto no qual a organização está inserida e o impacto gerado pelas atividades que realiza.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Gestão de conflitos: medeia conflitos, conforme a análise da situação e dos pontos críticos envolvidos, a fim de buscar soluções apropriadas e o alcance dos resultados.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Capacidade de narrativa: Apresenta informações com enredo elaborado, com foco no que é relevante, adequado ao público e com uso de elementos audiovisuais envolventes.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Criação de agenda: propõe questões relevantes sobre ações do seu âmbito de atuação, de acordo com as demandas da sociedade, para influenciar a agenda política</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nenhuma necessidade de capacitação, pois não tenho dificuldades e/ou não necessito de ajuda	Pouca necessidade de capacitação, pois raramente tenho dificuldades e/ou pouco necessito de ajuda.	Média necessidade de capacitação, pois tenho dificuldades e/ou às vezes necessito de ajuda.	Muita necessidade de capacitação, pois tenho dificuldades com frequência e/ou necessito de ajuda constantemente.	Urgente necessidade de capacitação, pois tenho extrema dificuldade e/ou sempre necessito de ajuda.
--	--	--	---	--	--

<p>Consciência organizacional: Interpreta os marcos do planejamento, a estrutura formal, as cadeias de comando, as normas, os procedimentos operacionais e os estilos de decisão que fundamentam a cultura organizacional, em função do alcance das metas e cumprimento dos objetivos estratégicos da organização.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Fluência em dados: Utiliza e analisa dados para subsidiar a tomada de decisão</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Capacidade analítica: Investiga fatos e dados e usa lógica e raciocínio para identificar causas de um problema e propor soluções.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Estimativa: elabora previsões de custos e esforços para a realização de um projeto, com base em evidências, aplicando métodos e técnicas de análise de dados</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Redação: elabora documentos técnicos, de forma clara e fundamentada, com linguagem adequada ao público destinatário, observando orientações ou normativos pertinentes</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Gestão do tempo: Controla de modo consciente o tempo gasto para execução das atividades e adota práticas para redução do desperdício de tempo, visando o aumento da produtividade.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

		Pouca			
	Nenhuma	necessidade	de	Média	Muita
	necessidade	de	capacitação,	necessidade	necessidade de
	de	capacitação,	pois	de	capacitação, pois
	pois não	tenho	raramente	pois tenho	tenho
	tenho	dificuldades	tenho	dificuldades	dificuldades com
	dificuldades	e/ou não	e/ou pouco	e/ou às vezes	frequência e/ou
não utilizo	e/ou não	necessito de	necessito de	necessito de	necessito de
essa	necessito de	ajuda	ajuda.	ajuda.	ajuda
competência	ajuda	ajuda.	ajuda.	constantemente.	Urgente
					necessidade de
					capacitação, pois
					tenho extrema
					dificuldade e/ou
					sempre necessito
					de ajuda.

<p>Governança corporativa: desenha o arranjo de governança - instituições, atores, processos, recursos e instrumentos - necessário para o alcance de resultados almejados</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Governança de TI: Elabora normas, políticas e diretrizes relativas a TI, de acordo com COBIT, ITIL e a estratégia da organização</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Gestão: gerencia os recursos disponíveis distribuindo-os de maneira adequada para a execução de planos, programas e ações governamentais, considerando os objetivos, as metas e os indicadores definidos</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Gestão estratégica: Realiza o diagnóstico da organização, elabora o planejamento estratégico e seu desdobramento em planos, programas e ações, implementa e acompanha a execução dos planos, conforme métodos de gestão estratégica.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Gestão de projetos: gerencia projetos de acordo com as estratégias e diretrizes organizacionais, a legislação pertinente e as boas práticas de gestão</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



		Pouca			
	Nenhuma	necessidade	de	Média	Muita
	necessidade	de	capacitação,	necessidade	necessidade de
	de	capacitação,	pois	de	capacitação, pois
	pois não	tenho	raramente	pois tenho	tenho
	tenho	dificuldades	dificuldades	dificuldades	dificuldades com
	dificuldades	e/ou não	e/ou pouco	e/ou às vezes	frequência e/ou
não utilizo	e/ou não	necessito de	necessito de	necessito de	necessito de
essa	necessito de	ajuda	ajuda.	ajuda.	ajuda
competência	ajuda	ajuda.	ajuda.	constantemente.	Urgente
					necessidade de
					capacitação, pois
					tenho extrema
					dificuldade e/ou
					sempre necessito
					de ajuda.

<p>Gestão de processos: gerencia processos de trabalho, por meio da aplicação de métodos e técnicas, buscando a otimização do desempenho institucional.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Conhecimento dos instrumentos de planejamento vigentes: Conhece os instrumentos de planejamento da administração pública e da organização, tais como PPA, ENDES, EGD, PEI, EITI e PDTI.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Gestão de pessoas: coordena equipes, com base nas competências individuais e nos planos, programas e ações estratégicos, visando o cumprimento dos objetivos institucionais</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Microsoft 365: Utiliza softwares do pacote Microsoft 365 como Word, Excel, Power Point, Project, Planner, SharePoint e PowerBI para elaboração de portfólios, relatórios, apresentações e planilhas de controle, dashboards e planos</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Controle: Monitora atividades com o objetivo de garantir o respeito às normas e padrões e a correção de problemas identificados, por meio de métodos e técnicas</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

		Pouca			
	Nenhuma	necessidade	Média	Muita	
	necessidade	de	necessidade	necessidade de	
	de	capacitação,	de	capacitação, pois	
	capacitação,	pois não	raramente	tenho	Urgente
	pois não	tenho	pois tenho	dificuldades com	necessidade de
	tenho	dificuldades	dificuldades	frequência e/ou	capacitação, pois
	dificuldades	e/ou não	e/ou pouco	necessito de	tenho extrema
não utilizo	e/ou não	necessito de	necessito de	ajuda	dificuldade e/ou
essa	necessito de	ajuda.	ajuda.	constantemente.	sempre necessito
competência	ajuda				de ajuda.

de acompanhamento e avaliação.

Elaboração de indicadores: formula indicadores claros, mensuráveis e sensíveis às ações executadas, permitindo medir o alcance de metas e objetivos.



## Apêndice 2

## Lista de competências descritas

**Articulação:** Cria e mantém redes de suporte e cooperação com atores da sua organização ou de outras, usando sua influência para conquistar a confiança e engajamento dos *stakeholders*.

**Capacidade analítica:** Investiga fatos e dados e usa lógica e raciocínio para identificar causas de um problema e propor soluções.

**Capacidade de narrativa:** Apresenta informações com enredo elaborado, com foco no que é relevante, adequado ao público e com uso de elementos audiovisuais envolventes.

**Colaboração:** interage com redes formais e informais, promovendo esforços coletivos para viabilizar o alcance de metas e resultados da organização

**Comunicação:** Comunica-se de forma clara, objetiva e adequada ao interlocutor, utilizando diferentes meios de comunicação (chat, telefone, e-mail, ofício).

**Conhecimento dos instrumentos de planejamento vigentes:** Conhece os instrumentos de planejamento da administração pública e da organização, tais como PPA, ENDES, EGD, PEI, PETI e PDTI.

**Consciência organizacional:** Interpreta os marcos do planejamento, a estrutura formal, as cadeias de comando, as normas, os procedimentos operacionais e os estilos de decisão que fundamentam a cultura organizacional, em função do alcance de metas e objetivos estratégicos da organização.

**Controle:** Monitora atividades com o objetivo de garantir o respeito às normas e padrões e a correção de problemas identificados, por meio de métodos e técnicas de acompanhamento e avaliação.

**Criação de agenda:** propõe questões relevantes sobre ações do seu âmbito de atuação, de acordo com as demandas da sociedade, para influenciar a agenda política

**Elaboração de indicadores:** formula indicadores claros, mensuráveis e sensíveis às ações executadas, permitindo medir o alcance de metas e objetivos.

**Escuta ativa:** ouve atentamente o outro, considerando o contexto, a fim de promover uma comunicação efetiva.

**Estimativa:** elabora previsões de custos e esforços para a realização de um projeto, com base em evidências, aplicando métodos e técnicas de análise de dados.

**Fluência em dados:** Utiliza e analisa dados para subsidiar a tomada de decisão

**Gestão de conflitos:** medeia conflitos, conforme a análise da situação e dos pontos críticos envolvidos, a fim de buscar soluções apropriadas e o alcance dos resultados.

**Gestão de pessoas:** coordena equipes, com base nas competências individuais e nos planos, programas e ações estratégicos, visando o cumprimento dos objetivos institucionais

**Gestão de processos:** gerencia processos de trabalho, por meio da aplicação de métodos e técnicas, buscando a otimização do desempenho institucional.

**Gestão de projetos:** gerencia projetos de acordo com as estratégias e diretrizes organizacionais, a legislação pertinente e as boas práticas de gestão

**Gestão do tempo:** Controla de modo consciente o tempo gasto para execução das atividades e adota práticas para redução do desperdício de tempo, visando o aumento da produtividade.

**Gestão estratégica:** Realiza o diagnóstico da organização, elabora o planejamento estratégico e seu desdobramento em planos, programas e ações, implementa e acompanha a execução dos planos, conforme métodos de gestão estratégica.

**Gestão:** gerencia os recursos disponíveis distribuindo-os de maneira adequada para a execução de planos, programas e ações governamentais, considerando os objetivos, as metas e os indicadores definidos

**Governança corporativa:** desenha o arranjo de governança - instituições, atores, processos, recursos e instrumentos - necessário para o alcance de resultados almejados

**Governança de TI:** Elabora normas, políticas e diretrizes relativas a TI, de acordo com COBIT, ITIL e a estratégia da organização

**Inovação:** Cria novas e melhores maneiras de realizar as atividades, combinando conhecimentos prévios, em busca de potencializar resultados.

**Insurgência:** Desafia a maneira tradicional de fazer as coisas por meio da experimentação de novos métodos e criação de parcerias, sem causar dano às pessoas ou violar a lei

**Liderança:** inspira e mobiliza a equipe para o atingimento das metas e objetivos da organização, com ética e integridade

Microsoft 365: Utiliza softwares do pacote Microsoft 365 como Word, Excel, Power Point, Project, Planner, SharePoint e PowerBI para elaboração de portfólios, relatórios, apresentações e planilhas de controle, dashboards e planos.

Negociação: negocia por meio da argumentação clara e assertiva, considerando os interesses divergentes, a fim de buscar soluções viáveis e o alcance do melhor resultado

Redação: elabora documentos técnicos, de forma clara e fundamentada, com linguagem adequada ao público destinatário, observando orientações ou normativos pertinentes

Visão de negócio: Identifica necessidades, riscos e oportunidades que possam afetar o desempenho organizacional, a partir da análise de conjunturas econômica, social, política e administrativa e levando em consideração os objetivos estratégicos da organização.

Visão sistêmica: Compreende o contexto no qual a organização está inserida e o impacto gerado pelas atividades que realiza.

Fonte: Elaborado a partir de Brasil (2021)<sup>3</sup> e Narcizo (2020).<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> BRASIL. MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Estudos de mapeamento de competências das carreiras de Especialista Em Políticas Públicas E Gestão Governamental (EPPGG), Analista de Infraestrutura (AIE), Especialista em Infraestrutura Sênior (EIS) e Analista de Comércio Exterior (ACE). Produto 4: Relatório Técnico do Estudo das Competências Profissionais da carreira de Analista de Comércio Exterior (ACE).** Disponível em: [https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/servidor/carreiras/gestao-estrategica/arquivos/relatorio\\_competencias\\_ace\\_2020.pdf/view](https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/servidor/carreiras/gestao-estrategica/arquivos/relatorio_competencias_ace_2020.pdf/view). Acesso em: 06/05/2021

<sup>4</sup> NARCIZO, Rodrigo. **Baralho de competências**. Rio de Janeiro: 2020. 9 slides.

### Apêndice 3

#### Lista de soluções de aprendizagem

Título	acesso	tipo	competência	prioridade	temas
Storytelling	ilimitado	curso sob demanda	capacidade de narrativa	alta	negociação
O guia completo do storytelling	Biblioteca Graciliano Ramos - ENAP	livro	capacidade de narrativa	alta	negociação
Inovaflix - linguagem simples	ilimitado	vídeos	capacidade de narrativa	alta	negociação
Escuta ativa	até 10 pessoas	oficina	comunicação	alta	comunicação
Comunicação estratégica	até 10 pessoas	oficina	comunicação	alta	comunicação
Comunicação Estratégica e Integrada A visão de 23 renomados autores de 5 países	download gratuito	livro	comunicação	alta	comunicação
Como criar um MVP e comunicá-lo para o público?   Semana de Inovação 2020	ilimitado	vídeos	comunicação	alta	comunicação
Análise de dados como suporte à tomada de decisão	ilimitado	curso sob demanda	fluência em dados	alta	análise; gestão
Estatística	ilimitado	curso sob demanda	fluência em dados	alta	análise; gestão
Storytelling com Dados Um guia sobre visualização de dados para profissionais de negócios		livro	fluência em dados	alta	análise; gestão
Administração do Tempo	ilimitado	curso sob demanda	gestão do tempo	alta	organização
A tríade do tempo		livro	gestão do tempo	alta	organização
Planejamento e Organização do Trabalho	ilimitado	vídeos	gestão do tempo	alta	organização
Auxílio e aprendizado do Microsoft 365	ilimitado	curso sob demanda	microsoft 365	alta	ferramentas
Power point tutorial:	ilimitado	vídeos	microsoft 365	alta	ferramentas
Transformação digital no serviço público	ilimitado	curso sob demanda	visão de negócio	alta	governança; inovação
Macroeconomia	ilimitado	curso sob demanda	visão de negócio	alta	governança; inovação
Microeconomia	ilimitado	curso sob demanda	visão de negócio	alta	governança; inovação
Pitch e Business Model Canvas   Semana de Inovação 2020	ilimitado	vídeos	visão de negócio	alta	governança; inovação
Estruturas de gestão pública	ilimitado	curso sob demanda	visão sistêmica	alta	governança; inovação
Indicadores de Desempenho: Dos objetivos à ação —		livro	capacidade analítica	média	análise

métodos para elaborar KPIs e obter resultados						
Curso completo de Análise de Conteúdo de Bardin	ilimitado	vídeos	capacidade analítica	média	análise	
Governança Pública e Políticas Baseadas em Evidências	ilimitado	vídeos	governança corporativa	média	governança	
Governança de TIC para o governo digital	ilimitado	curso sob demanda	governança de TI	média	governança	
Novas tecnologias para transformação digital	ilimitado	curso sob demanda	inovação	média	inovação	
Princípios do design thinking e inovação em governo	ilimitado	curso sob demanda	inovação	média	inovação	
O círculo da inovação	Biblioteca Graciliano Ramos - ENAP	livro	inovação	média	inovação	
Gnpapo Inovaflux - Insights Comportamentais em Projetos de Inovação - Episódio extra	ilimitado	vídeos	inovação	média	inovação	
Transformando ideias em projetos	limitado.; inscrições: 05 jul a 30 jul 35 vagas	curso com turma	insurgência	média	inovação	
Gestão de conflitos e negociação	ilimitado	curso sob demanda	negociação	média	negociação	
Negocie qualquer coisa com qualquer pessoa: Estratégias práticas ..		livro	negociação	média	negociação	
Primeiros passos para uso da Linguagem Simples	ilimitado	curso sob demanda	redação	média	ferramentas; comunicação; análise; governança	
Elaboração legislativa no Executivo: logística, governança e avaliação	ilimitado	curso sob demanda	redação	média	ferramentas; comunicação; análise; governança	
Como preparar um relatório : instrução programada	Biblioteca Graciliano Ramos - ENAP	livro	redação	média	ferramentas; comunicação; análise; governança	
Ágil no Contexto do Serviço Público	ilimitado	curso sob demanda	gestão	baixa	gestão	
Scrum no contexto do serviço público	ilimitado	curso sob demanda	gestão	baixa	gestão	
Gestão de conflitos e negociação	ilimitado	curso sob demanda	gestão de conflitos	baixa	negociação	
Desenvolvendo Times de Alta Performance	ilimitado	curso sob demanda	gestão de pessoas	baixa	gestão	
Análise e Melhoria de Processos	inscrições 5 a 30 de jul ou 08 nov a 12 nov	curso sob demanda	gestão de processos	baixa	gestão	

Gestão de riscos em processos de trabalho (baseado na ISO 31000.2018)	ilimitado	curso sob demanda	gestão de processos	baixa	gestão
Planejamento estratégico para organizações públicas	ilimitado	curso sob demanda	gestão estratégica	baixa	governança
Qual a importância de envolver os diversos atores e colaboradores na elaboração do planejamento?	ilimitado	vídeos	gestão estratégica	baixa	governança
Liderança e Gestão De Equipes	ilimitado	curso sob demanda	liderança	baixa	gestão
The secret language of leadership [electronic resource] : how leaders inspire action through narrative	Biblioteca Graciliano Ramos - ENAP	livro	liderança	baixa	gestão
#frontend - Liderar a partir do futuro que emerge - Otto Scharmer	ilimitado	vídeos	liderança	baixa	gestão

**PLANILHA DE AVALIAÇÃO DO ARTIGO APRESENTADO**

<b>Critério</b>	<b>Avaliação</b>	<b>Peso</b>	<b>Nota do critério</b>	<b>Nota Final</b>
<b>O título é adequado e espelha o trabalho apresentado?</b>	<input type="checkbox"/> <b>sim, plenamente adequado</b> <input type="checkbox"/> <b>pode ser melhorado</b> <input type="checkbox"/> <b>não</b>	<b>1</b>		
<b>O problema/objeto de pesquisa proposto é atual e relevante?</b>	<input type="checkbox"/> <b>sim</b> <input type="checkbox"/> <b>é atual, mas irrelevante</b> <input type="checkbox"/> <b>é relevante, mas já foi estudado</b> <input type="checkbox"/> <b>não</b>	<b>3</b>		
<b>O resumo apresenta problema de pesquisa, objetivo, método, resultados e conclusão do trabalho?</b>	<input type="checkbox"/> <b>sim, plenamente adequado</b> <input type="checkbox"/> <b>pode ser melhorado</b> <input type="checkbox"/> <b>não</b>	<b>1</b>		
<b>Objetivos estão claros e bem definidos?</b>	<input type="checkbox"/> <b>sim, estão claros e bem definidos</b> <input type="checkbox"/> <b>estão relativamente definidos</b> <input type="checkbox"/> <b>não estão claros e nem definidos adequadamente</b>	<b>2</b>		
<b>Arcabouço teórico é adequado para analisar o objeto proposto?</b>	<input type="checkbox"/> <b>sim, o estado da arte está completo e coerente</b> <input type="checkbox"/> <b>faltou apresentar alguns conceitos e teorias</b> <input type="checkbox"/> <b>não está adequado.</b>	<b>2</b>		
<b>Os Métodos de pesquisa foram adequados para estudar o objeto proposto?</b>	<input type="checkbox"/> <b>sim, foram adequados</b> <input type="checkbox"/> <b>em parte, mas poderiam ser complementados</b> <input type="checkbox"/> <b>não estão adequados</b>	<b>2</b>		
<b>A análise dos dados e resultados foi realizada com interpretação correta dos dados e articulada com o arcabouço teórico?</b>	<input type="checkbox"/> <b>sim, a análise está correta e alinhada ao problema proposto</b>	<b>3</b>		



	<input type="checkbox"/> poderia ser melhorada <input type="checkbox"/> não, existem erros metodológicos consideráveis			
<b>As Conclusões retornam ao problema inicialmente proposto retomam os dados e arcabouço teórico apresentados no artigo?</b>	<input type="checkbox"/> sim, a conclusão está coerente <input type="checkbox"/> não está adequada	<b>2</b>		
<b>Recomendaria o artigo para publicação?</b>	<input type="checkbox"/> sim, da forma como está <input type="checkbox"/> sim, mas com alterações <input type="checkbox"/> não	<b>1</b>		