

Desenvolvimento de Competências de Direção: A Experiência da Escola Nacional de Administração Pública¹

Equipe de Coordenação-Geral de Projetos de Capacitação da Diretoria de Desenvolvimento Gerencial da Enap

O presente trabalho constitui um relato das experiências mais recentes da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) na concepção e formulação de programas de capacitação para dirigentes da administração pública federal brasileira. Embora se possa abstrair conceitos e tendências teóricas de suas proposições, o seu objetivo é informar sobre as estratégias que a Escola tem adotado para atender o referido público. É importante ressaltar que, no contexto do setor público brasileiro, o líder e o dirigente tendem a ser identificados como semelhantes. Portanto, as experiências relatadas constituem também esforço de investimentos em modelos de capacitação que reforcem aspectos inerentes ao papel do líder nas organizações públicas.

Este texto está estruturado com quatro seções. A primeira apresenta o contexto em que se dá a discussão de competências de direção no setor público de acordo com a perspectiva da equipe técnica da ENAP; a segunda apresenta as experiências mais recentes da Escola no que se refere à formulação de programas de desenvolvimento gerencial sob medida e a terceira aborda a estratégia adotada para a construção de um programa de capacitação regular destinado aos dirigentes das organizações públicas federais. Nos anexos são apresentadas as definições das competências de direção com as quais a Escola tem trabalhado (Anexo I) e o modelo de questionário para mapeamento de competências, recentemente aplicado aos dirigentes das organizações públicas federais (Anexo II).

¹ Texto produzido pela equipe técnica da Coordenação Geral de Projetos de Capacitação da Diretoria de Desenvolvimento Gerencial – DDG/ENAP.
Brasília-DF, julho de 2010

Contextualização

O investimento na formação de dirigentes é um aspecto de fundamental importância nas organizações modernas. Há convergência sobre a percepção de que dirigentes capazes, do ponto de vista técnico e gerencial, constituem um fator de sustentação e estabilidade do bom desempenho das organizações. No entanto, o debate em torno das capacidades que devem ser mobilizadas na formação de dirigentes não tem sido conclusivo. As experiências organizacionais e a literatura sobre o tema abrangem uma pluralidade de aspectos, que se diversificam consideravelmente mediante as especificidades da cultura, da missão e dos processos de trabalho de cada organização. Não obstante, é possível observar que organizações e especialistas concordam com a possibilidade da distinção de capacidades regulares ou essenciais na formação do dirigente, ainda que o grau de proficiência possa variar em função da natureza e da complexidade do trabalho.

Tal possibilidade abre espaço para que se possa indagar sobre os atributos ou competências essenciais para a atuação proficiente de dirigentes nas organizações públicas e, mais especificamente, sobre o perfil de liderança apropriada para o setor público. Essa reflexão é particularmente relevante para as instituições que, a exemplo das escolas de governo, dedicam-se à formulação de programas de capacitação destinados a esse público. A definição de um conjunto de atributos essenciais pode orientar e potencializar esses programas no sentido da adequação e efetividade de seus objetivos.

A definição desses atributos, particularmente no contexto do setor público dos países latino-americanos, depende de percepção aguçada dos desafios e contradições que permeiam sociedades em desenvolvimento, integradas ao mercado internacional e em pleno processo de solidificação dos preceitos democráticos. O ambiente no qual atuam os dirigentes públicos nesses países encontra-se marcado por múltiplos e dinâmicos fatores, dentre os quais se destacam:

- significativa mutabilidade nos contextos nacional e internacional decorrentes da globalização econômica e de transformações socioculturais, demográficas e tecnológicas;
- períodos de incertezas e instabilidades econômicas de dimensões globais;
- sociedades cada vez mais exigentes e complexas, permeadas por múltiplos atores e interesses;
- reações climáticas ao processo de degradação ambiental das últimas décadas;
- compatibilização da diversidade de interesses, não raras as vezes contraditórios, com as políticas de desenvolvimento sustentável;
- redesenho das relações internacionais e pressão por mais espaço de participação em fóruns e processos de decisão;
- necessidade de reforço das instituições democráticas, garantindo-se o direito da participação e representação dos cidadãos;
- combate às desigualdade e exclusões sociais;
- defesa dos direitos e da cidadania;
- construção de instituições adequadas à governança global.

A esses fatores somam-se o desafio de democratização do próprio Estado e de transformação das administrações públicas em instrumentos eficientes, transparentes e justos, capazes de garantir o desenvolvimento social e econômico das sociedades do Continente. A configuração do setor público é um aspecto crucial na definição das respostas que serão dadas às demandas sociais e na condução das políticas públicas. Portanto, a eficiência da máquina administrativa é fator inquestionável de governança e governabilidade, que atinge diretamente o padrão de atuação dos dirigentes públicos.

Nesse contexto, as instituições dedicadas à formação de dirigentes observam a exigência de perfis com competências multifacetadas, capazes de lidar com questões éticas, políticas, gerenciais e técnicas de forma criativa. Não há mais espaço para se manter um dirigente com postura formalista, preso ao mero cumprimento de regulamentos e ao controle de tarefas. A

atualidade aponta em direção ao perfil do dirigente com capacidade de liderança e intelectualmente preparado para lidar com situações de elevada complexidade. O contexto exige e remete à idéia de um dirigente público sensível aos desafios de seu tempo, capaz de pensar estrategicamente e com foco em resultados.

A Experiência da ENAP

A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) estabeleceu como sua missão institucional, desde o ano de 2003, o desenvolvimento de competências de servidores públicos para aumentar a capacidade de governo na gestão das políticas públicas e, como um dos seus principais desafios, consolidar-se como referência na formação de dirigentes para a Administração Federal brasileira. A assunção dessas duas diretrizes implica a provisão de capacitação para o exercício de funções de direção e assessoramento ocupadas por secretários, diretores, assessores, coordenadores e gerentes². Esse público-alvo corresponde, no ano de 2010, a 21.245 servidores, que representam aproximadamente 4% do total de servidores ativos do Poder Executivo Federal no Brasil. Dentre eles destacam-se 4.399 servidores que ocupam os cargos de direção mais elevados como secretários, diretores e coordenadores³.

A provisão de capacitação para esse público tem ocorrido de diferentes maneiras, mediante a realização de cursos, seminários e oficinas, dentre os quais se destaca o curso *Liderança: Reflexão e Ação*, resultado da cooperação desenvolvida com a *Canada School of Public Service*, que passou a ser uma oferta regular da ENAP desde o ano de 2005. Entretanto, a

² Os cargos de Direção e Assessoramento Superior foram criados no âmbito da reforma administrativa, cujo marco inicial foi o Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Esses cargos foram classificados como de provimento em comissão e o seu preenchimento regido pelo critério da confiança. Foram criadas duas categorias - Categoria-Direção Superior (DAS 101) e Categoria-Assessoramento Superior (DAS 102) – divididas em quatro níveis atualmente classificados da seguinte forma: DAS 101.6 (secretários, dirigentes de autarquias e fundações, subsecretários de órgãos da Presidência da República); DAS 102.6 (assessor especial); DAS 105.1 (chefe de gabinete de Ministro de Estado, diretor de departamento, consultor jurídico, secretário de controle interno, subsecretário de planejamento, orçamento e administração); DAS-102.5 (assessor especial de Ministro de Estado); DAS-101.4 (coordenador-geral); DAS-102.4 (assessor); DAS-101.3 (coordenador); DAS-102.3 (assessor técnico); DAS-101.2 (chefe de divisão); DAS-102.2 (assistente); DAS-101.1 (chefe de seção, assistência intermediária) e DAS-102.1 (assistente técnico).

³ Fonte: Ministério do Planejamento. Secretaria de Recursos Humanos - Boletim Estatístico de Pessoal. Volume 15 – NR. 166 – fevereiro de 2010.

experiência mais recente da Escola com a capacitação para dirigentes pode ser localizada na concepção e realização de programas de desenvolvimento gerencial sob medida⁴. A partir de 2007, a Diretoria de Desenvolvimento Gerencial iniciou uma linha de trabalho para atender organizações públicas interessadas nesses programas e estabeleceu, por orientação metodológica, mas também por resolução da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal⁵, o mapeamento de competências como um pré-requisito para a formulação dos programas.

O mapeamento de competências é uma estratégia de ordenação das ações de desenvolvimento de pessoal centrada na mobilização e integração de conhecimentos, recursos, habilidades e atitudes favoráveis à agregação de valor para as organizações e para os indivíduos. Ele permite aquilatar as lacunas entre as competências instaladas e aquelas que necessitam ser mobilizadas para a consecução da missão e dos objetivos organizacionais. O mapeamento pode envolver diversas metodologias e técnicas de trabalho, mas, em geral, compreende um processo que se inicia com a identificação das competências organizacionais e profissionais essenciais para o enfrentamento dos desafios da organização e se desdobra, em uma segunda etapa, na avaliação do potencial humano existente tendo como base as referidas competências. As lacunas identificadas orientam as prioridades de investimento em capacitação e permitem a confluência ou identidade entre as reais necessidades da organização e dos indivíduos com as estratégias e objetivos instrucionais, favorecendo conseqüentemente a efetividade da capacitação.

A primeira organização a ser atendida pela Diretoria de Desenvolvimento Gerencial, no ano de 2007, foi a Agência Nacional de Vigilância Sanitária - Anvisa e, nos anos subsequentes, o Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - Inmetro (2008-2009) e o Ministério da Educação, para o qual foi desenhado no ano de 2008 um programa de aperfeiçoamento destinado a diretores dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IF). Esse programa foi estendido em 2010

⁴ O conceito de programa de capacitação, em oposição ao conceito de cursos ou eventos isolados, reforça a idéia de ações permanentes e integradas de forma a viabilizar, na própria abordagem dos conteúdos, uma perspectiva sistêmica e dinâmica dos processos de trabalho.

⁵ Estabelecida por intermédio do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.

para abarcar a capacitação dos reitores desses institutos. Em fase de elaboração encontram-se os programas do Instituto Nacional da Seguridade Social (INSS), que deverá contemplar a capacitação dos gerentes de agências de atendimento da previdência social, e o programa de capacitação destinado aos dirigentes das Subsecretarias de Planejamento, Orçamento e Administração dos ministérios que constituem o Governo brasileiro.

A Agência Nacional de Vigilância Sanitária – responsável pela regulação sanitária no país solicitou à ENAP a estruturação e implementação de um programa de desenvolvimento gerencial a partir do mapeamento de competências e da definição de perfis dos gestores nos níveis estratégico e intermediário. Dentre as competências identificadas como as ideais para a composição desses perfis, destacaram-se a visão estratégica, o comprometimento com resultados, a capacidade criativa, a habilidade na gestão de pessoas e a orientação para o trabalho em equipe.

O Programa de Desenvolvimento Geral da Agência teve como objetivos levar o participante a compreender a complexidade do ambiente social, político e econômico em constante *mudança*, estimulando o desenvolvimento da visão crítico-analítica, preparando-o para um papel mais efetivo como agente de mudanças; mobilizar competências gerenciais e técnicas para que os participantes possam atuar na gestão de mudanças e com o foco em resultados; desenvolver habilidades para o relacionamento interpessoal no trabalho e na gestão de equipes, de forma a mobilizá-las para a otimização dos resultados.

O Programa de Desenvolvimento Gerencial do Instituto Nacional de Metrologia teve como objetivo viabilizar a apreensão e consolidação de conhecimentos e de instrumentos de gestão úteis à otimização dos processos de trabalho e, por outro, responder à necessidade de formação de quadros tecnicamente qualificados, capazes não só de garantir o cumprimento da missão institucional do Instituto, mas, sobretudo, a efetividade e qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos.

E, finalmente, o Programa de Aperfeiçoamento dos Dirigentes dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia teve como objetivo capacitá-los para a utilização de conceitos e ferramentas nas áreas de planejamento estratégico, gestão de pessoas e instrumentos de gestão de

forma que estes dirigentes possam contribuir para o aperfeiçoamento dos processos de trabalho e para o cumprimento da missão das referidas organizações, frente ao desafio de recolocar a questão da educação profissional na pauta da construção do modelo de desenvolvimento brasileiro.

Os três programas já formaram 310 dirigentes públicos, em aproximadamente 3.500 horas de formação gerencial.

Essas experiências motivaram a ENAP a investigar as intersecções entre elas em busca da identificação de competências de direção transversais na Administração Federal brasileira. A análise dos resultados permitiu constatar que as principais competências, que norteiam os programas dessas organizações, concordam com aquilo que é destacado nos registros de experiências e nos estudos apresentados na literatura nacional e internacional. O cotejamento dos mapeamentos ressalta, inclusive, a ocorrência de sete competências comuns para o conjunto das organizações, que aparecem com recorrência e de forma significativa em programas de desenvolvimento gerencial de entidades públicas e privadas: *visão estratégica; articulação; comunicação; trabalho em equipe; gestão de pessoas; liderança e compromisso com resultados.*

A crescente demanda das organizações públicas por programas de desenvolvimento gerencial estimularam o interesse da Escola, a partir de 2009, em desenvolver um programa regular para atender à formação e aperfeiçoamento dos dirigentes públicos. Este programa regular funda-se na sistematização das experiências recentes já testadas e aprovadas nessas organizações de ponta do setor público brasileiro, que foram os primeiros pilotos da Enap. A partir daí, a ENAP reuniu suas equipes técnicas das áreas de formação profissional, desenvolvimento gerencial e pesquisa, e desencadeou um processo de discussão interna, orientada pelas experiências acumuladas e pela literatura sobre o tema, com a finalidade de generalização e validação, para oferta regular e permanente, de Programa de Formação de Competências de Direção destinado aos servidores públicos que já ocupam ou que pretendem ocupar cargos de direção na Administração Federal.

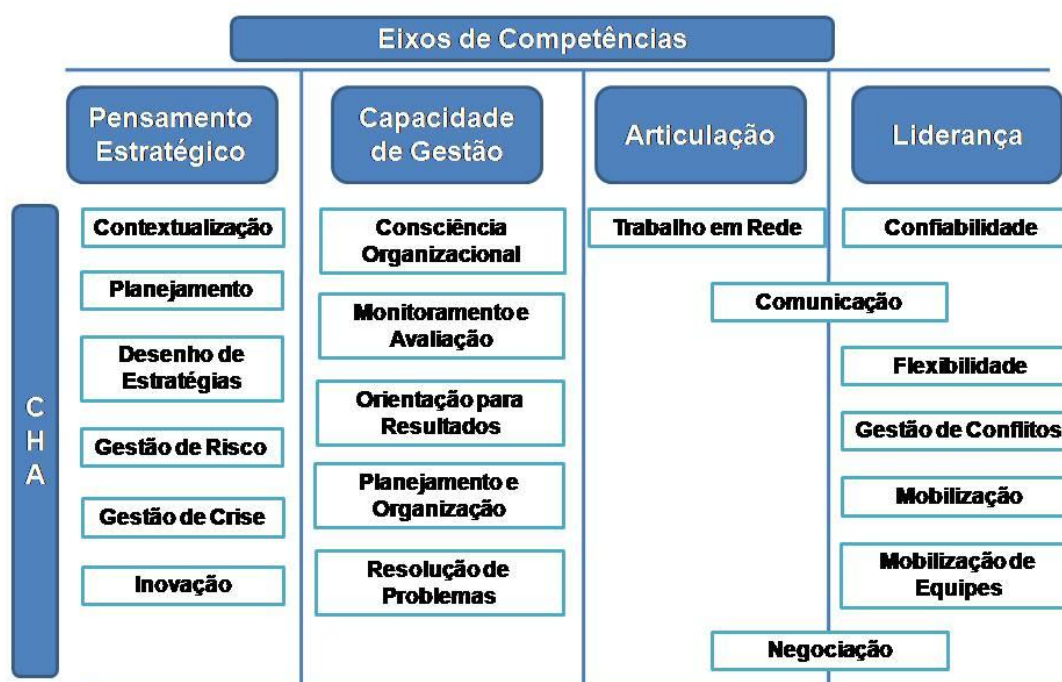
A Construção do Programa para Dirigentes

Os estudos estabelecidos pelos membros das equipes da Escola evidenciaram a necessidade de estratificação do público-alvo no processo de definição dos atributos que deveriam orientar a formulação do programa para dirigentes. Ficou evidente a existência de três públicos, cujas atribuições variam na natureza e grau de complexidade das atribuições.

- Público 1 (Alta direção e DAS 6): secretários; dirigentes de autarquias e fundações; subsecretários de órgãos da Presidência da República e assessores especiais.
- Público 2 (DAS 5 e 4): chefes de gabinete; diretores; consultores jurídicos; secretários de controle interno; subsecretários de planejamento, orçamento e administração; assessores e coordenadores gerais.
- Público 3 (DAS 3, 2 e 1): assessores técnicos; chefes de divisão; chefes de seção e assistentes.

Constatou-se que o terceiro público é satisfatoriamente atendido pela Escola nos programas de natureza mais técnica ou operacional, a exemplo dos Programas de Desenvolvimento de Gerentes Operacionais, Capacitação em Gestão da Logística Pública e Gestão de Pessoas. Portanto, as análises ressaltaram a importância do investimento nos níveis mais estratégicos da direção, que abarcam os públicos 1 e 2.

Nesse sentido, foi proposta uma estratégia de trabalho para o desenvolvimento do Programa de Formação de Competências de Direção, que assegurasse um padrão satisfatório de identidade entre as reais necessidades dos dirigentes e a capacitação a ser desenvolvida. Foi estabelecido um conjunto de capacidades – denominadas eixos de competências -, destinado a orientar o processo de pesquisa junto aos dirigentes com a finalidade de obter subsídios para a generalização das competências do processo formativo de dirigentes (Anexo I).



Os eixos de competências foram desdobrados em conhecimentos, habilidades e atitudes, que estão em processo final de avaliação em grau de importância e domínio por uma amostra de 2.144 dirigentes do segundo e terceiro escalão da Administração Pública federal, que corresponde aproximadamente a 51% do total de ocupantes de cargos de direção e assessoramento nos níveis 4 e 5. Essa avaliação foi feita por intermédio de questionário estruturado para aplicação *on line* com o suporte do software livre LimeSurvey. Os resultados da pesquisa, sob a responsabilidade da equipe técnica da Coordenação Geral de Projetos de Capacitação da ENAP e estarão prontos no final do mês de agosto de 2010.

A expectativa dos organizadores da pesquisa é a obtenção de dados que permitam a validação das competências e várias inferências úteis para a elaboração e oferta do programa de capacitação em bases regulares. O questionário contém, além dos itens de identificação, recursos para a aferição do grau de importância dos atributos nas atividades de trabalho dos dirigentes, o nível de proficiência dos respondentes e a predileção no que se refere às modalidades de capacitação (Anexo II). O levantamento das distâncias entre o grau de importância das competências e o seu domínio por

parte dos dirigentes permitirá a definição das áreas mais sensíveis para a capacitação e orientará a construção dos objetivos instrucionais e conteúdos do programa destinado aos dirigentes.

Além dos quatro eixos de competências, a equipe técnica pretende garantir, no momento da validação do Programa, a inserção do tema ética e de seus principais componentes, no que se refere à função pública (respeito à *res publica*, integridade, legalidade, impessoalidade e moralidade dentre outros), como temas transversais da capacitação. O objetivo é manter uma perspectiva de capacitação que transcenda aspectos meramente cognitivos e realce a importância dos valores na formação dos dirigentes, particularmente daqueles princípios e valores que garantam o compromisso com a gestão democrática, com o pluralismo das idéias e com o exercício pleno da cidadania.

Anexo I: Definição dos Eixos de Competências

PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Capacidade para prospectar e tecer diretrizes estratégicas para o futuro da organização tendo por base elementos de características históricas, contexto político-econômico e social prospectados em análises de cenários, que contribuam para a consolidação das políticas de governo.

- **Contextualização**

Identificar as tendências sociais, políticas e econômicas nos cenários local, regional, nacional e internacional, que podem impactar o processo decisório e a gestão de programas e projetos sob sua responsabilidade.

- **Desenho de Estratégias**

Desenhar planos de ação considerando-se as variáveis internas e externas à organização, tais como os níveis de estabilidade ou mutabilidade dos cenários político, econômico e social, bem como da estrutura organizacional, visando minimizar a ocorrência de obstáculos e maximizar as oportunidades para o sucesso da gestão de programas e projetos.

- **Gestão de Risco**

Avaliar oportunidades em contextos adversos, adotando novas idéias e recursos gerenciais, que favoreçam o controle das incertezas e a efetividade dos objetivos almejados.

- **Gestão de Crise**

Elaborar planos de contingência em situações de crise para garantir a continuidade dos programas e projetos sob sua responsabilidade, identificando os fatores críticos para o sucesso da gestão que podem comprometer as metas e a efetividade dos objetivos almejados

- **Inovação**

Adotar soluções gerenciais, por intermédio da combinação de conhecimentos pré-existentes ou de formulações inéditas, que potencializem os processos de trabalho e garantam a obtenção de resultados efetivos na gestão de programas e projetos sob sua responsabilidade.

- **Planejamento**

Escolher e construir viabilidade política e institucional, mediante a identificação das diretrizes e estratégias de governo, para o enfrentamento de problemas públicos complexos no sentido do alcance dos objetivos socialmente desejáveis.

CAPACIDADE DE GESTÃO

Capacidade para viabilizar a execução de planos estratégicos definidos pela instituição, por intermédio das necessárias negociações, resoluções de problemas e ajustes no processo de elaboração, implementação, monitoramento e avaliação dos projetos sob sua responsabilidade, orientada por princípios éticos e de responsabilidade e com foco em resultados.

- **Consciência Organizacional**

Interpretar 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.

- **Monitoramento e Avaliação**

Aplicar métodos e técnicas para o acompanhamento e avaliação de programas e projetos sob sua responsabilidade, garantindo o alinhamento com os objetivos estratégicos da organização e o alcance das metas da organização.

- **Orientação para Resultados**

Superar o desempenho padrão e apresentar soluções de elevado valor agregado no cumprimento de metas e alcance dos objetivos estratégicos da organização.

- **Planejamento e organização**

Determinar as metas e prioridades dos processos de trabalho sob sua responsabilidade, estabelecendo planos de ação com a determinação de estratégias, recursos e prazos requeridos, que garantam a efetividade dos programas e projetos em consonância com os objetivos estratégicos da organização.

- **Resolução de Problemas**

Adotar soluções criativas e inovadoras para o enfrentamento de situações não satisfatórias ou que envolvam desvios das expectativas, garantido a tranquilidade do processo de trabalho e a manutenção das prioridades da organização.

ARTICULAÇÃO

Capacidade para identificar e estabelecer parcerias e alianças com os atores sociais e políticos relevantes, de forma democrática, construindo a governabilidade necessária ao alcance dos resultados pretendidos.

- **Trabalho em Rede**

Combinar redes formais e informais, reunindo informações, conhecimentos e estratégias de pessoas, grupos e organizações, em prol da adição de valor aos fins últimos da própria organização, garantindo a potencialização dos recursos necessários ao sucesso dos programas e projetos sob sua responsabilidade.

- **Negociação**

Criar situações e ambientes favoráveis a acordos que sejam efetivos para a solução de problemas e satisfatórios para as partes envolvidas.

- **Flexibilidade**

Lidar com distintas e variadas situações, com pessoas e grupos diversos, reconhecendo o ponto de vista dos outros, readequando o seu próprio enfoque e processos de trabalho, principalmente no contexto dos processos de mudança que afetam a dinâmica organizacional.

- **Comunicação**

Escutar, indagar e expressar conceitos e idéias nos momentos apropriados e de forma efetiva, garantindo-se a dinâmica produtiva das interações, internas e externas, no ambiente de trabalho.

- **Mobilização**

Ampliar rede de contatos técnicos, gerenciais e políticos para apoiar a gestão de programas e projetos sob sua responsabilidade, garantindo o envolvimento de atores estratégicos dentro e fora da organização, que possam auxiliar na solução de problemas e na ampliação de recursos essenciais à efetividade dos objetivos estratégicos da organização.

Capacidade de mobilizar os atores para realização dos objetivos institucionais e dos projetos e programas definidos, em especial por meio de negociação, comunicação, articulação, iniciativa, gestão de conflitos e de pessoas.

- **Negociação**

Criar situações e ambientes favoráveis a acordos que sejam efetivos para a solução de problemas e satisfatórios para as partes envolvidas.

- **Comunicação**

Escutar, indagar e expressar conceitos e idéias nos momentos apropriados e de forma efetiva, garantindo-se a dinâmica produtiva das interações, internas e externas, no ambiente de trabalho.

- **Confiabilidade**

Agir com honestidade, demonstrando coerência entre o discurso e a ação e assumindo a responsabilidade pelos próprios atos, sejam eles passíveis de reconhecimento ou não.

- **Gestão de conflitos**

Lidar com situações de oposição e divergências, principalmente no trabalho em equipe e no contexto das relações externas, estabelecendo soluções eficazes para manter a cordialidade, a reciprocidade e o espírito colaborativo em prol dos objetivos do grupo e da organização.

- **Mobilização de Equipes**

Formar, desenvolver e dirigir equipes de trabalho com elevado nível de competência técnica capazes de lidar com situações desafiantes de forma criativa, gerando novos conhecimentos e agregando valor aos processos de trabalho da organização.

Anexo II: Questionário

PROJETO ENAP – DDG CGPROJ – COMPETÊNCIAS DE DIRIGENTES MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA FORMULAÇÃO DE PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO

1. DADOS DO RESPONDENTE

*01: Formação

Escolha apenas uma das opções seguintes:

- Nível Médio
- Superior Incompleto
- Superior Completo
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

*02: Área de Formação na Graduação

Escolha apenas uma das opções seguintes:

- Administração
- Antropologia
- Biologia
- Antropologia
- Biologia
- Ciência da Computação
- Ciência Política
- Contabilidade
- Direito
- Economia
- Enfermagem
- Engenharia
- Filosofia
- Física
- Geociências
- Geografia
- História
- Matemática
- Medicina
- Medicina Veterinária
- Odontologia
- Psicologia
- Química
- Sociologia
- Outro

* 03: Cargo

Escolha apenas uma das opções seguintes:

- Assessor
- Coordenador-Geral
- Gerente de Programa/Projeto
- Chefe de Gabinete

- Diretor
 Outro

*** 04: Tipo de DAS**

Escolha apenas uma das opções seguintes:

- DAS 101.5
 DAS 102.5
 DAS 101.4
 DAS 102.4

*** 05: Situação Empregatória na Administração Pública Federal**

Escolha apenas uma das opções seguintes:

- Com vínculo
 Sem vínculo

***06: Se a opção anterior foi com vínculo, indique a sua vinculação no que se refere aos Planos de Classificação e Cargos ou às Carreiras da Administração Pública Federal.**

Escolha apenas uma das opções seguintes:

- Analista de Comércio Exterior
 Analista de Finanças e Controle
 Analista de Planejamento e Orçamento
 Analista de Seguro Social
 Diplomata
 Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental
 Integrante do Plano de Classificação e Cargos - PCC
 Integrante do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo -
 PGPE
 Professor de 3º Grau
 Técnico de Planejamento e Pesquisa
 Outro

*** 07: Local de Trabalho**

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

2. IDENTIFICAÇÃO DE EIXOS DE COMPETÊNCIAS

Indique o grau de importância das capacidades arroladas abaixo para o exercício de suas atividades, considerando a escala crescente de 0 a 3.

*** 01: ARTICULAÇÃO**

Capacidade para identificar e estabelecer parcerias e alianças com os atores sociais e políticos relevantes, de forma democrática, construindo a governabilidade necessária ao alcance dos resultados pretendidos.

Por favor, escolha uma resposta apropriada para cada item:

Grau de Importância 0 1 2 3

* 02: CAPACIDADE DE GESTÃO

Capacidade para viabilizar a execução de planos estratégicos definidos pela instituição, por intermédio das necessárias negociações, resoluções de problemas e ajustes no processo de elaboração, implementação, monitoramento e avaliação dos projetos sob sua responsabilidade, orientada por princípios éticos e de responsabilidade e com foco em resultados.

Por favor, escolha uma resposta apropriada para cada item:

Grau de Importância 0 1 2 3

* 03: LIDERANÇA

Capacidade de mobilizar os atores e equipes para realização dos objetivos institucionais e dos projetos e programas definidos, em especial por meio de negociação, comunicação e articulação.

Por favor, escolha uma resposta apropriada para cada item:

Grau de Importância 0 1 2 3

* 04: PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Capacidade para prospectar e tecer diretrizes estratégicas para o futuro da organização tendo por base elementos de características históricas, contexto político-econômico e social prospectados em análises de cenários, que contribuam para a consolidação das políticas de governo.

Por favor, escolha uma resposta apropriada para cada item:

Grau de Importância 0 1 2 3

3. IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Indique o grau de importância das competências arroladas abaixo para o exercício de suas atividades, considerando a escala crescente de 0 a 3.

* 01: COMUNICAÇÃO

Escutar, indagar e expressar conceitos e idéias nos momentos apropriados e de forma efetiva, garantindo-se a dinâmica produtiva das interações, internas e externas, no ambiente de trabalho.

Por favor, escolha uma resposta apropriada para cada item:

Grau de Importância 0 1 2 3

* 02: CONFIABILIDADE

Agir com honestidade, demonstrando coerência entre o discurso e a ação e assumindo a responsabilidade pelos próprios atos, sejam eles passíveis de reconhecimento ou não.

Por favor, escolha uma resposta apropriada para cada item:

Grau de Importância 0 1 2 3

* 03: CONSCIÊNCIA ORGANIZACIONAL

Brasília-DF, julho de 2010

Interpretar 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.

Por favor, escolha uma resposta apropriada para cada item:

Grau de Importância 0 1 2 3

*** 04: CONTEXTUALIZAÇÃO**

Identificar as tendências sociais e econômicas nos cenários local, regional, nacional e internacional, que podem impactar o processo decisório e a gestão de programas e projetos sob sua responsabilidade.

Por favor, escolha uma resposta apropriada para cada item:

Grau de Importância 0 1 2 3

*** 05: DESENHO DE ESTRATÉGIAS**

Desenhar planos de ação considerando-se as variáveis internas e externas à organização, tais como os níveis de estabilidade ou mutabilidade dos cenários político, econômico e social, bem como da estrutura organizacional, visando minimizar a ocorrência de obstáculos e maximizar as oportunidades para o sucesso da gestão de programas e projetos.

Por favor, escolha uma resposta apropriada para cada item:

Grau de Importância 0 1 2 3

*** 06: FLEXIBILIDADE**

Lidar com distintas e variadas situações, com pessoas e grupos diversos, reconhecendo o ponto de vista dos outros, readequando o seu próprio enfoque e processo de trabalho, principalmente no contexto dos processos de mudança que afetam a dinâmica organizacional.

Por favor, escolha uma resposta apropriada para cada item:

Grau de Importância 0 1 2 3

*** 07: GESTÃO DE CONFLITOS**

Lidar com situações de oposição e divergências, principalmente no trabalho em equipe e no contexto das relações externas, estabelecendo soluções eficazes para manter a cordialidade, a reciprocidade e o espírito colaborativo em prol dos objetivos do grupo e da organização.

Por favor, escolha uma resposta apropriada para cada item:

Grau de Importância 0 1 2 3

*** 08: GESTÃO DE CRISE**

Elaborar planos de contingência em situações de crise para garantir a estabilidade institucional e a continuidade dos programas e projetos sob sua responsabilidade, identificando os fatores críticos para o sucesso da gestão que podem comprometer as metas e a efetividade dos objetivos almejados.

Por favor, escolha uma resposta apropriada para cada item:

Grau de Importância 0 1 2 3

*** 09: GESTÃO DE RISCO**

Avaliar oportunidades em contextos adversos, adotando novas idéias e recursos gerenciais, que favoreçam o controle das incertezas e a efetividade dos objetivos almejados.

Por favor, escolha uma resposta apropriada para cada item:

Grau de Importância 0 1 2 3

*** 10: GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Utilizar conceitos, ferramentas e tecnologias da informação em função do gerenciamento integrado, da solução de problemas e do incentivo às práticas produtivas dos indivíduos e equipes, viabilizando os fluxos mais adequados para as ações e a otimização do processo decisório.

Por favor, escolha uma resposta apropriada para cada item:

Grau de Importância 0 1 2 3

*** 11: INOVAÇÃO**

Adotar soluções gerenciais, por intermédio da combinação de conhecimentos pré-existentes e de formulações inéditas, que potencializem os processos de trabalho e garantam a obtenção de resultados efetivos na gestão de programas e projetos sob sua responsabilidade.

Por favor, escolha uma resposta apropriada para cada item:

Grau de Importância 0 1 2 3

*** 12: MOBILIZAÇÃO**

Ampliar rede de contatos técnicos, gerenciais e políticos para apoiar a gestão de programas e projetos sob sua responsabilidade, garantindo o envolvimento de atores estratégicos dentro e fora da organização, que possam auxiliar na solução de problemas e na ampliação de recursos essenciais à efetividade dos objetivos estratégicos da organização.

Por favor, escolha uma resposta apropriada para cada item:

Grau de Importância 0 1 2 3

*** 13: MOBILIZAÇÃO DE EQUIPES**

Formar, desenvolver e dirigir equipes de trabalho com elevado nível de competência técnica capazes de lidar com situações desafiantes de forma criativa, gerando novos conhecimentos e agregando valor aos processos de trabalho da organização.

Por favor, escolha uma resposta apropriada para cada item:

Grau de Importância 0 1 2 3

*** 14: MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO**

Aplicar métodos e técnicas para o acompanhamento e avaliação de programas e projetos sob sua responsabilidade, garantindo o alinhamento com os objetivos estratégicos e o alcance das metas da organização.

Por favor, escolha uma resposta apropriada para cada item:
Grau de Importância 0 1 2 3

*** 15: NEGOCIAÇÃO**

Criar situações e ambientes favoráveis a acordos que sejam efetivos para a solução de problemas e satisfatórios para as partes envolvidas.

Por favor, escolha uma resposta apropriada para cada item:
Grau de Importância 0 1 2 3

*** 16: ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS**

Superar o desempenho padrão e apresentar soluções de elevado valor agregado no cumprimento de metas e alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Por favor, escolha uma resposta apropriada para cada item:
Grau de Importância 0 1 2 3

*** 17: PLANEJAMENTO**

Escolher e construir viabilidade política e institucional, mediante a identificação das diretrizes e estratégias de governo, para o enfrentamento de problemas públicos complexos no sentido do alcance dos objetivos socialmente desejáveis.

Por favor, escolha uma resposta apropriada para cada item:
Grau de Importância 0 1 2 3

*** 18: PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO**

Determinar as metas e prioridades dos processos de trabalho sob sua responsabilidade, estabelecendo planos de ação com a determinação de estratégias, recursos e prazos requeridos, que garantam a efetividade dos programas e projetos em consonância com os objetivos estratégicos da organização.

Por favor, escolha uma resposta apropriada para cada item:
Grau de Importância 0 1 2 3

*** 19: RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS**

Adotar soluções criativas e inovadoras para o enfrentamento de situações não satisfatórias ou que envolvam desvios das expectativas, garantindo a tranquilidade do processo de trabalho e a manutenção das prioridades da organização.

Por favor, escolha uma resposta apropriada para cada item:
Grau de Importância 0 1 2 3

*** 20: TRABALHO EM REDE**

Combinar redes formais e informais, reunindo informações, conhecimentos e estratégias de pessoas, grupos e organizações, em prol da adição de valor aos fins últimos da própria organização, garantindo a potencialização dos recursos necessários ao sucesso dos programas e projetos sob sua responsabilidade.

Por favor, escolha uma resposta apropriada para cada item:
Grau de Importância 0 1 2 3

21: COMPETÊNCIAS NÃO ARROLADAS

Caso você considere necessário, liste outras competências que não foram contempladas nesse rol.

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

4. AUTO-AVALIAÇÃO

Indique a sua condição com relação às competências arroladas a seguir, considerando o exercício de suas atividades.

ESCALA	CONDIÇÃO
0	Não reconheço em mim esse atributo.
1	Reconheço parcialmente em mim esse atributo, mas não sou capaz de aplicá-lo no meu ambiente de trabalho.
2	Reconheço em mim esse atributo, sou capaz de aplicá-lo no meu ambiente de trabalho, mas preciso aperfeiçoá-lo.
3	Reconheço em mim esse atributo, sou capaz de aplicá-lo no meu ambiente de trabalho com segurança e autodeterminação.

* 01: COMUNICAÇÃO

Escutar, indagar e expressar conceitos e idéias nos momentos apropriados e de forma efetiva, garantindo-se a dinâmica produtiva das interações, internas e externas, no ambiente de trabalho.

Por favor, escolha uma resposta apropriada para cada item:
Condição 0 1 2 3

* 02: CONFIABILIDADE

Agir com honestidade, demonstrando coerência entre o discurso e a ação e assumindo a responsabilidade pelos próprios atos, sejam eles passíveis de reconhecimento ou não.

Por favor, escolha uma resposta apropriada para cada item:
Condição 0 1 2 3

* 03: CONSCIÊNCIA ORGANIZACIONAL

Interpretar 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.

Por favor, escolha uma resposta apropriada para cada item:
Condição 0 1 2 3

*** 04: CONTEXTUALIZAÇÃO**

Identificar as tendências sociais e econômicas nos cenários local, regional, nacional e internacional, que podem impactar o processo decisório e a gestão de programas e projetos sob sua responsabilidade.

Por favor, escolha uma resposta apropriada para cada item:

Condição 0 1 2 3

*** 05: DESENHO DE ESTRATÉGIAS**

Desenhar planos de ação considerando-se as variáveis internas e externas à organização, tais como os níveis de estabilidade ou mutabilidade dos cenários político, econômico e social, bem como da estrutura organizacional, visando minimizar a ocorrência de obstáculos e maximizar as oportunidades para o sucesso da gestão de programas e projetos.

Por favor, escolha uma resposta apropriada para cada item:

Condição 0 1 2 3

*** 06: FLEXIBILIDADE**

Lidar com distintas e variadas situações, com pessoas e grupos diversos, reconhecendo o ponto de vista dos outros, readequando o seu próprio enfoque e processo de trabalho, principalmente no contexto dos processos de mudança que afetam a dinâmica organizacional.

Por favor, escolha uma resposta apropriada para cada item:

Condição 0 1 2 3

*** 07: GESTÃO DE CONFLITOS**

Lidar com situações de oposição e divergências, principalmente no trabalho em equipe e no contexto das relações externas, estabelecendo soluções eficazes para manter a cordialidade, a reciprocidade e o espírito colaborativo em prol dos objetivos do grupo e da organização.

Por favor, escolha uma resposta apropriada para cada item:

Condição 0 1 2 3

*** 08: GESTÃO DE CRISE**

Elaborar planos de contingência em situações de crise para garantir a estabilidade institucional e a continuidade dos programas e projetos sob sua responsabilidade, identificando os fatores críticos para o sucesso da gestão que podem comprometer as metas e a efetividade dos objetivos almejados.

Por favor, escolha uma resposta apropriada para cada item:

Condição 0 1 2 3

*** 09: GESTÃO DE RISCO**

Avaliar oportunidades em contextos adversos, adotando novas idéias e recursos gerenciais, que favoreçam o controle das incertezas e a efetividade dos objetivos almejados.

Por favor, escolha uma resposta apropriada para cada item:

Condição 0 1 2 3

* 10: GESTÃO DO CONHECIMENTO

Utilizar conceitos, ferramentas e tecnologias da informação em função do gerenciamento integrado, da solução de problemas e do incentivo às práticas produtivas dos indivíduos e equipes, viabilizando os fluxos mais adequados para as ações e a otimização do processo decisório.

Por favor, escolha uma resposta apropriada para cada item:

Condição 0 1 2 3

* 11: INOVAÇÃO

Adotar soluções gerenciais, por intermédio da combinação de conhecimentos pré-existentes e de formulações inéditas, que potencializem os processos de trabalho e garantam a obtenção de resultados efetivos na gestão de programas e projetos sob sua responsabilidade.

Por favor, escolha uma resposta apropriada para cada item:

Condição 0 1 2 3

* 12: MOBILIZAÇÃO

Ampliar rede de contatos técnicos, gerenciais e políticos para apoiar a gestão de programas e projetos sob sua responsabilidade, garantindo o envolvimento de atores estratégicos dentro e fora da organização, que possam auxiliar na solução de problemas e na ampliação de recursos essenciais à efetividade dos objetivos estratégicos da organização.

Por favor, escolha uma resposta apropriada para cada item:

Condição 0 1 2 3

* 13: MOBILIZAÇÃO DE EQUIPES

Formar, desenvolver e dirigir equipes de trabalho com elevado nível de competência técnica capazes de lidar com situações desafiantes de forma criativa, gerando novos conhecimentos e agregando valor aos processos de trabalho da organização.

Por favor, escolha uma resposta apropriada para cada item:

Condição 0 1 2 3

* 14: MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

Aplicar métodos e técnicas para o acompanhamento e avaliação de programas e projetos sob sua responsabilidade, garantindo o alinhamento com os objetivos estratégicos e o alcance das metas da organização.

Por favor, escolha uma resposta apropriada para cada item:

Condição 0 1 2 3

* 15: NEGOCIAÇÃO

Criar situações e ambientes favoráveis a acordos que sejam efetivos para a solução de problemas e satisfatórios para as partes envolvidas.

Por favor, escolha uma resposta apropriada para cada item:

Condição 0 1 2 3

*** 16: ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS**

Superar o desempenho padrão e apresentar soluções de elevado valor agregado no cumprimento de metas e alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Por favor, escolha uma resposta apropriada para cada item:

Condição 0 1 2 3

*** 17: PLANEJAMENTO**

Escolher e construir viabilidade política e institucional, mediante a identificação das diretrizes e estratégias de governo, para o enfrentamento de problemas públicos complexos no sentido do alcance dos objetivos socialmente desejáveis.

Por favor, escolha uma resposta apropriada para cada item:

Condição 0 1 2 3

*** 18: PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO**

Determinar as metas e prioridades dos processos de trabalho sob sua responsabilidade, estabelecendo planos de ação com a determinação de estratégias, recursos e prazos requeridos, que garantam a efetividade dos programas e projetos em consonância com os objetivos estratégicos da organização.

Por favor, escolha uma resposta apropriada para cada item:

Condição 0 1 2 3

*** 19: RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS**

Adotar soluções criativas e inovadoras para o enfrentamento de situações não satisfatórias ou que envolvam desvios das expectativas, garantindo a tranquilidade do processo de trabalho e a manutenção das prioridades da organização.

Por favor, escolha uma resposta apropriada para cada item:

Condição 0 1 2 3

*** 20: TRABALHO EM REDE**

Combinar redes formais e informais, reunindo informações, conhecimentos e estratégias de pessoas, grupos e organizações, em prol da adição de valor aos fins últimos da própria organização, garantindo a potencialização dos recursos necessários ao sucesso dos programas e projetos sob sua responsabilidade.

Por favor, escolha uma resposta apropriada para cada item:

Condição 0 1 2 3

5. MODALIDADES DE CAPACITAÇÃO

Dentre as modalidades de capacitação indicadas abaixo, assinale aquelas com as quais você se identifica ou considera mais favoráveis à sua aprendizagem.

* 01: MODALIDADES DE CAPACITAÇÃO

Por favor, escolha todas as que se aplicam:

- Ensino Presencial
- Educação a distância via WEB com tutoria
- Educação a distância via WEB sem tutoria
- Educação a distância convencional (material impresso)
- Seminários, fóruns e palestras
- Aprendizagem auto-instrucional
- Coaching
- Teleconferência

02: Caso você considere necessário, liste outras modalidades de capacitação que não foram contempladas nesse rol.

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

Submeter o seu Questionário

Obrigado por ter preenchido este questionário.