

*Etapa 1*

## **IDENTIFICAÇÃO E SELEÇÃO DE COMPETÊNCIAS**

Projeto em colaboração  
GNova e CGSFC – Enap

Brasília, abril de 2019

---

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – ENAP

**Presidente**

Aline Ribeiro Dantas de Teixeira Soares

**Diretor de Inovação e Gestão do Conhecimento**

Guilherme Alberto Almeida de Almeida

**Equipe GNova – Laboratório de Inovação em Governo**

Marizaura Reis de Souza Camões – Coordenadora-Geral

Érika Maximiano – Estagiária

Guilherme Moraes-Rego

Joselene Lemos

**Colaboradora**

Isabella Brandalise

**Diretora de Seleção e Desenvolvimento de Carreiras**

Diana Magalhães de Souza Coutinho

**Coordenação-Geral de Recrutamento, Seleção,  
Formação e Certificação de Competências**

Luna Bouzada Flores Viana – Coordenadora-Geral

Caetana Juracy Rezende Silva

Eneides Batista Soares de Araújo

---

**PARCEIROS INSTITUCIONAIS**

MINISTÉRIO DA ECONOMIA

**Secretaria de Gestão**

André Casto

Marcia Seroa da Motta Brandão

Marcos Kroll

Soraya Brandão

**Secretaria de Gestão de Pessoas**

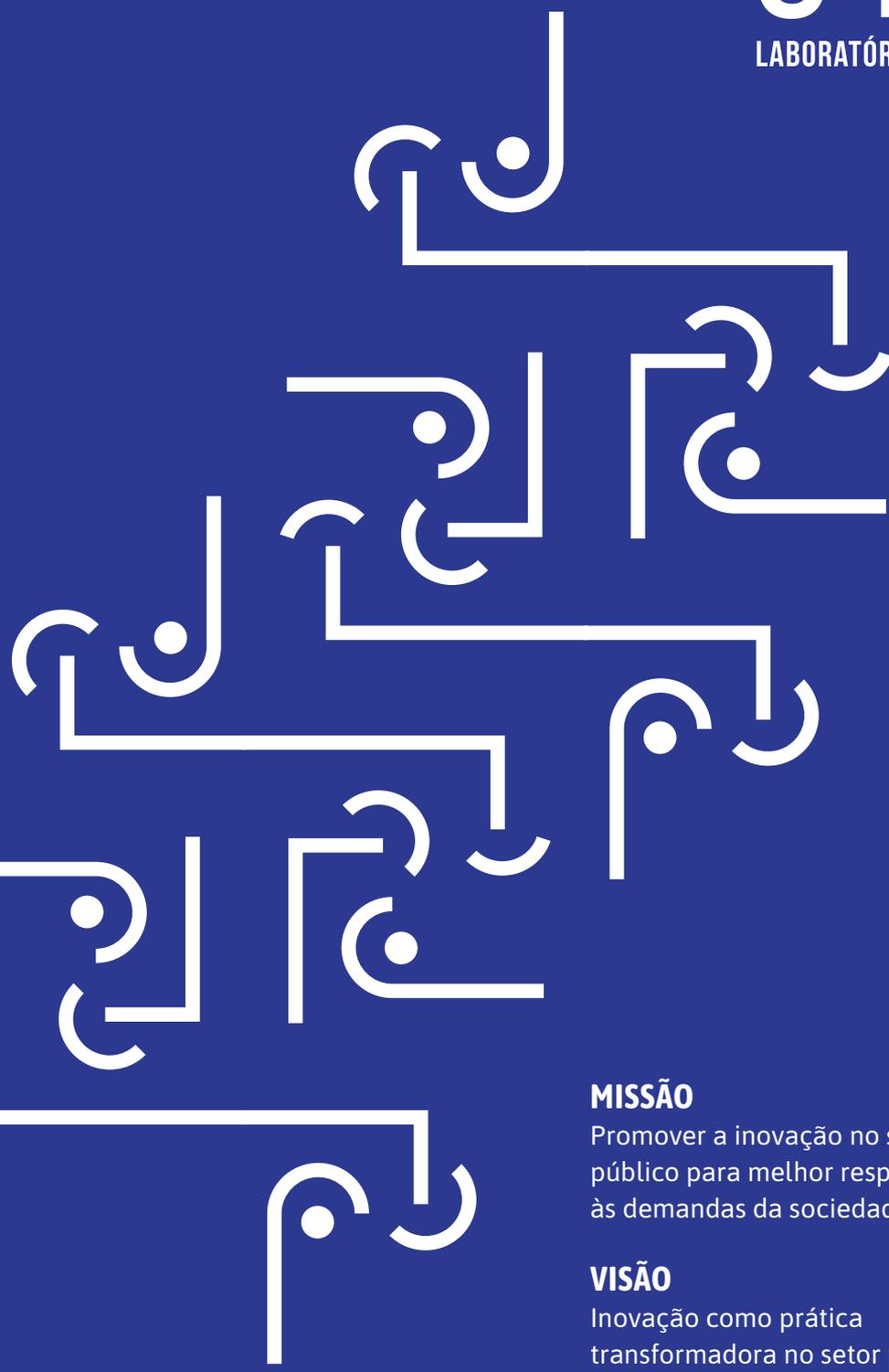
Carlos Uchoa

Erasmus Sampaio

Flávia Goulart

# G'NOVA

LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO EM GOVERNO



## MISSÃO

Promover a inovação no setor público para melhor responder às demandas da sociedade.

## VISÃO

Inovação como prática transformadora no setor público.

## VALORES

Abertura ao risco  
Atuação em rede  
Colaboração  
Empatia e foco no usuário  
Experimentação  
Geração de valor público  
Proatividade



O presente documento apresenta a primeira etapa de trabalho desenvolvido pela equipe da Coordenação-Geral de Recrutamento, Seleção, Formação e Certificação de Competências da Enap em parceria com o GNova – Laboratório de Inovação em Governo, em relação à identificação e seleção de competências de servidores públicos.

# ÍNDICE

- pág. 6** 1. Demanda apresentada
- pág. 7** 2. Trabalho desenvolvido
  - 2.1. Oficina de foco do projeto
  - 2.2. Oficina de mapeamento de atores e contexto
- pág. 10** 3. Resultados preliminares
  - 3.1. Definição do foco do projeto
  - 3.2. Mapeamento de certezas, hipóteses e dúvidas
  - 3.3. Mapeamento de atores e contexto
- pág. 12** 4. Aprendizados e próximos passos
- pág. 13** 5. Anexos

## 1. DEMANDA APRESENTADA

O escopo da parceria do GNova com a Coordenação-Geral de Recrutamento, Seleção, Formação e Certificação de Competências (CGSFC) da Enap partiu de uma de suas iniciativas prioritárias, a certificação de competências para diferentes subsistemas de gestão de pessoas da Administração Pública Federal.

Em texto da equipe<sup>1</sup>, segue descrição do contexto da demanda:

“Em 2019, com a incorporação da Esaf à Enap e criação da Coordenação-Geral de Recrutamento, Seleção, Formação e Certificação de Competências, a Enap assumiu novas responsabilidades, a saber: possibilidade de realização de concursos públicos, de processos seletivos para ocupação de cargos comissionados e a certificação de competências.

A previsão de atuação da Escola nos processos de certificação de competências surgiu, em especial, da percepção sobre a necessidade de ateste, em especial por meio do percurso em trilhas formativas, dos conhecimentos e habilidades necessários para ocupação de cargos nos sistemas estruturantes, notadamente no sistema de compras.

A partir deste problema percebido, a Coordenação, por meio de revisão inicial de literatura e entrevistas elaborou as percepções mais amplas (...) sobre os problemas oriundos da falta de uma cultura e prática de gestão por competência e, mais concretamente, de processos de avaliação e “ateste” de competências.”

A CGSFC realizou ainda uma pesquisa detalhada de precedentes nos campos nacionais e internacionais para conhecer melhores exemplos e aprendizados a partir de práticas atuais ou passadas.

Nesse contexto, acordou-se focar a primeira etapa do trabalho conjunto com o laboratório em: i) definição do foco de projeto a ser trabalhado e efeitos esperados com a solução; ii) levantamento de certezas, hipóteses e dúvidas sobre a questão; iii) mapeamento de contexto e principais atores envolvidos.

A seção seguinte descreverá a metodologia do trabalho desenvolvido nessa primeira etapa do projeto.

<sup>1</sup> Apresentado na seção 3, Histórico do problema e suas dimensões atuais, do documento Proposta de parceria, utilizado na abertura do projeto entre GNova e CGSFC.

## 2. TRABALHO DESENVOLVIDO

A etapa inicial do escopo definido foi composta de dois momentos: 1) oficina de foco do projeto; 2) oficina de mapeamento de atores e contexto.

O primeiro momento foi concebido com o objetivo de ampliar o entendimento do problema a partir da perspectiva de atores relevantes do contexto, tais como técnicos e dirigentes públicos. A proposta foi identificar diferentes componentes do problema, bem como apontar suas causas e consequências. No segundo momento, definiu-se o escopo do projeto a partir dos primeiros resultados e foram mapeados os principais atores e contextos para se trabalhar nas etapas subsequentes.

Segue a descrição das atividades realizadas em cada uma das oficinas. Os resultados alcançados encontram-se na próxima seção. A transcrição completa das ideias discutidas nas oficinas, bem como a agenda detalhada dos dias e os slides apresentados, podem ser consultadas nos anexos deste documento.

### 2.1. Oficina de foco do projeto

A oficina teve início com uma breve apresentação da equipe GNova sobre a abordagem do laboratório para entendimento de problemas e construção de soluções. Para além das aplicações possíveis, ressaltou-se a importância de se realizar pesquisas com usuários, formular problemas de forma estratégica, e desenvolver experimentos que permitam gerar aprendizados rápidos e qualificados para gerar soluções públicas mais efetivas e com foco nos efeitos sociais desejados.

Cada participante se apresentou, contando o seu nome e o superpoder que trazia para o trabalho do dia. Foi montado um painel com todos os superpoderes apresentados. Os participantes eram técnicos e dirigentes das Secretarias de Gestão e de Gestão de Pessoas do Ministério da Economia.

Em seguida, os participantes foram provocados a desenhar a sua percepção sobre o problema. O desenho é uma forma de expressão alternativa à fala/escrita e permite *visualizar* de fato o quão complexa, dinâmica e multifacetada uma questão pode ser. Após desenhar, cada participante apresentou o desenho de outro (por sorteio), interpretando a imagem. Foi um momento de conhecimento do ponto de partida de cada participante e alinhamento de visões.

Depois, individualmente, os participantes buscaram definir um recorte possível do problema para ser trabalhado no GNova, e também os efeitos gerados se o problema fosse resolvido (quais ganhos seriam gerados e quais dores seriam aliviadas).

Os diferentes problemas foram então agrupados em três grandes temas, entendidos como diferentes componentes da questão: identifica-



ção de competências dos servidores, identificação dos perfis dos postos de trabalho e alocação de pessoas aos postos de trabalho. Cada tema foi transformado em um pequeno grupo de trabalho, de cerca de 3 a 4 pessoas, para desenvolver uma árvore do problema correspondente. A árvore do problema é uma ferramenta que tem por objetivo descrever e separar causas e consequências – tanto para os usuários quanto para o sistema como um todo – de um problema, obtendo-se uma análise organizada da questão.

Os grupos apresentaram suas árvores e discutiram os resultados obtidos, levantando dúvidas e complementando as compreensões.

A atividade seguinte foi uma proposta de síntese de cada um dos três componentes em uma respectiva pergunta-desafio, iniciada pela expressão “como podemos...”. A pergunta-desafio tem por objetivo gerar um ponto de partida comum para um projeto – sem pressupor solução, mas sem ser aberto demais – com foco nas pessoas e nos efeitos desejados.

Por fim, cada grupo enumerou diferentes contextos possíveis para se realizar pesquisas e/ou experimentos a partir de cada uma das perguntas definidas.

## 2.2. Oficina de mapeamento de atores e contexto

A segunda oficina teve como participantes as duas equipes envolvidas diretamente com o projeto, CGSFC como dona do problema e GNova como parceira, e teve início com a retomada dos resultados alcançados

### OFICINA DE FOCO DO PROJETO

• **Data:** 09/04/2019

• **Objetivo:** ampliar o entendimento do problema e seus componentes a partir de visões de atores relevantes

• **Equipe GNova:** Guilherme Moraes-Rego, Joselene Lemos Marizaura Reis de Souza Camões e Érika Maximiano

• **Equipe CGSFC:** Caetana Juracy Rezende Silva, Diana Magalhães de Souza Coutinho, Eneides Batista Soares de Araújo e Luna Bouzada Flores Viana

• **Participantes:** André Casto, Carlos Uchoa, Erasmo Sampaio, Flávia Goulart, Marcia Seroa da Motta Brandão, Marcos Kroll e Soraya Brandão

na oficina anterior. A partir das três diferentes perguntas-desafio, das árvores do problema e dos contextos sugeridos, foram discutidas possibilidades de recorte de projeto, utilizando como critérios prioridade e governabilidade.



A equipe do GNova fez então uma breve apresentação sobre a metodologia de pesquisa mais comumente adotada nos projetos do laboratório, o design etnográfico, comentando sobre a origem, principais características, métodos e exemplos ilustrativos. O objetivo foi alinhar a equipe sobre as próximas etapas do projeto e gerar entedimento sobre os processos adotados.

Em seguida, as participantes enumeraram suas certezas, hipóteses e dúvidas em relação à pergunta-desafio. Trata-se de uma atividade em que se separa o conhecimento comprovado por fatos, leis e evidências, das suposições e perguntas que a equipe tem sobre determinado assunto. As certezas colocadas incentivam uma sistematização das pesquisas realizadas previamente, para se elencar claramente os aprendizados úteis para o projeto. As hipóteses e perguntas levantadas contribuem para a preparação das etapas de pesquisa.

A última atividade consistiu no mapeamento do público. As participantes listaram o público-alvo, outros atores afetados diretamente pela questão, atores com interesse ou influência, atores com conhecimento ou experiência e atores em contextos análogos. O objetivo foi obter um olhar ampliado sobre quais perspectivas devem ser consideradas e quem deve ser envolvido na pesquisa.

#### **OFICINA DE MAPEAMENTO DE ATORES E CONTEXTO**

- **Data:** 15/04/2019
- **Objetivo da oficina:** definir foco do projeto, mapear certezas, hipóteses e dúvidas e mapear atores e contexto
- **Equipe GNova:** Guilherme Moraes-Rego, Joselene Lemos Marizaura Reis de Souza Camões e Érika Maximiano
- **Equipe CGSFC:** Caetana Juracy Rezende Silva, Diana Magalhães de Souza Coutinho, Eneides Batista Soares de Araújo e Luna Bouzada Flores Viana

### 3. RESULTADOS PRELIMINARES

Os resultados apresentados nessa seção consistem no material produzido após os acúmulos das duas oficinas, e servirá de insumo para as próximas etapas.

Todo o resultado produzido na primeira oficina está transcrito em anexo e foi utilizado para se chegar aos resultados preliminares apresentados aqui.

#### 3.1. Definição do foco do projeto

O recorte do projeto definido junto à equipe foi: *Como podemos, por meio da certificação de competências, contribuir para os subsistemas de recrutamento, seleção e capacitação na gestão de pessoas?*

Optou-se por manter a questão da certificação de competências na pergunta-desafio por se tratar de uma atribuição já pré-definida para a equipe em questão. No projeto, assume um caráter de hipótese a ser testada.



#### 3.2. Mapeamento de certezas, hipóteses e dúvidas

O material completo com todas as certezas, hipóteses e dúvidas levantadas pela equipe da CGSFC se encontra nos anexos. Seguem abaixo alguns itens selecionados.

##### *Certezas*

- Planejar, dirigir, coordenar, orientar e avaliar certificação para a habilitação de servidores para o exercício de cargos e funções comissionadas está entre as atribuições da CGSFC (Decreto nº 9.680/2019).
- Existem diferentes possibilidades de “certificar”.
- Tem sido utilizada com diferentes sentidos.
- Há experiências de certificação de competências, internacionalmente reconhecidas/praticadas.

### *Hipóteses*

- A certificação por competências pode iniciar-se com bons resultados dentro dos sistemas estruturantes, em especial, na área de compras.
- A Enap não precisa, necessariamente, ser a certificadora. Pode ser credenciadora.
- É preciso identificar os “drivers” (da APF e do servidor) para uso da certificação de competências. É preciso mecanismo de incentivos que considerem esses “drivers”.

### *Dúvidas*

- Existem processos informais de reconhecimento de competências nos órgãos da administração pública? Se sim, o que têm em comum?
- Quais são os sentidos da certificação de competências para os diferentes atores?

## **3.3. Mapeamento de atores e contexto**

O público-alvo definido foi: servidores públicos, dirigentes/gerentes e pessoas que querem ocupar DAS (aspirantes a servidores). A lista completa de atores está nos anexos.

Um possível contexto de inserção foi o setor de compras do Ministério da Economia.

## 4. APRENDIZADOS E PRÓXIMOS PASSOS

Por fim, a etapa inicial cumpriu seus objetivos de ampliar o entendimento sobre a questão e levantar insumos para um aprofundamento na realidade de quem conhece e vive o problema.

Na primeira oficina, foi muito importante a criação de um espaço colaborativo para apreender a perspectiva de atores relevantes e estratégicos, além de gerar uma produção coletiva qualificada. Atividades diversificadas – por meio de desenhos, textos e esquemas – contribuíram para dar voz a diferentes perfis e formas de expressão, aumentando o espectro de interpretações e possibilidades de visualização da questão. Em avaliação da oficina, participantes relataram o grande valor gerado pela troca de experiências, perspectivas e ideias entre atores qualificados; e ainda que gostariam de ter tido ainda mais tempo para dar continuidade ao trabalho, porque avaliaram os resultados alcançados como objetivos e úteis.

Na segunda oficina, destaca-se a presença e participação ativa da equipe envolvida, revelando o seu compromisso e dedicação com o projeto e contribuindo para um processo de trabalho produtivo. Por ser um grupo pequeno, o equilíbrio de momentos individuais com discussões envolvendo o grupo todo se mostrou particularmente efetivo, dando espaço para reflexões iniciais antes de se chegar a conclusões coletivas. Os resultados alcançados estão totalmente alinhadas com a expectativa para o próximo momento do projeto.

A próxima etapa consiste na realização de pesquisas com usuários e atores envolvidos com a questão, por meio de oficina com especialistas, entrevistas em profundidade e observações da realidade.

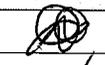
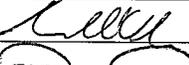
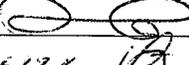
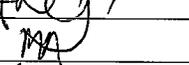
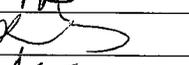
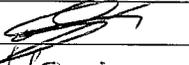
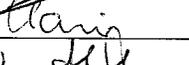
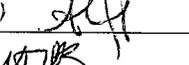
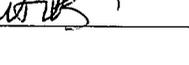
## **5. ANEXOS**

Os anexos a seguir estão divididos por oficina e consistem em: lista de presença, slides apresentados, e transcrição completa dos materiais produzidos.

## 5.1. Oficina 1

Oficina de análise de problemas relacionados à identificação e seleção de competências

Data: 09 / 04 / 2019

Nome	Instituição	E-mail	Fone	Assinatura
André Castro	SEGES	ANDRE.CASTRO@planejamento.gov.br	20201287	
Caetana Juracy Rezende Silva	Enap	caetana.silva@enap.gov.br	20203332	
Carlos Uchoa	SGP	carlos.uchoa@planejamento.gov.br	20201939	
Diana Magalhães de Souza Coutinho	Enap	Diana.coutinho@enap.gov.br	20203065	
Eneides Batista Soares de Araújo	Enap	eneides.araujo@enap.gov.br	2020.30473412.6122	
Erasmus Sampaio	SGP	ERASMO.SAMPAIO@PL.GOV.BR	20201555	
Flávia Goulart	SGP	flavia.goulart@planejamento.gov.br	20201432	
Guilherme Augusto Faria de Moraes-Rego	Enap	GUILHERME.MORAESREGO		
Joselene Pereira Lemos	Enap	Joselene.lemos@enap.gov.br		
Luna Bouzada Flores Viana	Enap	Luna.viana	20203695	
Marcos Kroll	SEGES	marcos.kroll@planejamento.gov.br	20208562	
Marizaura Reis de Souza Camões	Enap	marizaura.camoes@enap.gov.br		
Soraya Brandão	SEGES	Soraya.brandao@planejamento.gov.br	2020-1650	
MARCIA SEROA DA MOTTA BRANDÃO	SEGES	MARCIA.BRANDAO@PLANEJAMENTO	20208571	

Brasília, 9 de abril de 2019

# PROJETO IDENTIFICAÇÃO E SELEÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Oficina para explorar e definir o foco do projeto

G'NOVA



# SEJAM BEM-VINDOS!

## **CONTEXTO GERAL**

Identificação e seleção de competências, ocupação de cargos no Governo Federal

Levantamento de diferentes entendimentos para definir escopo de projeto com o GNova

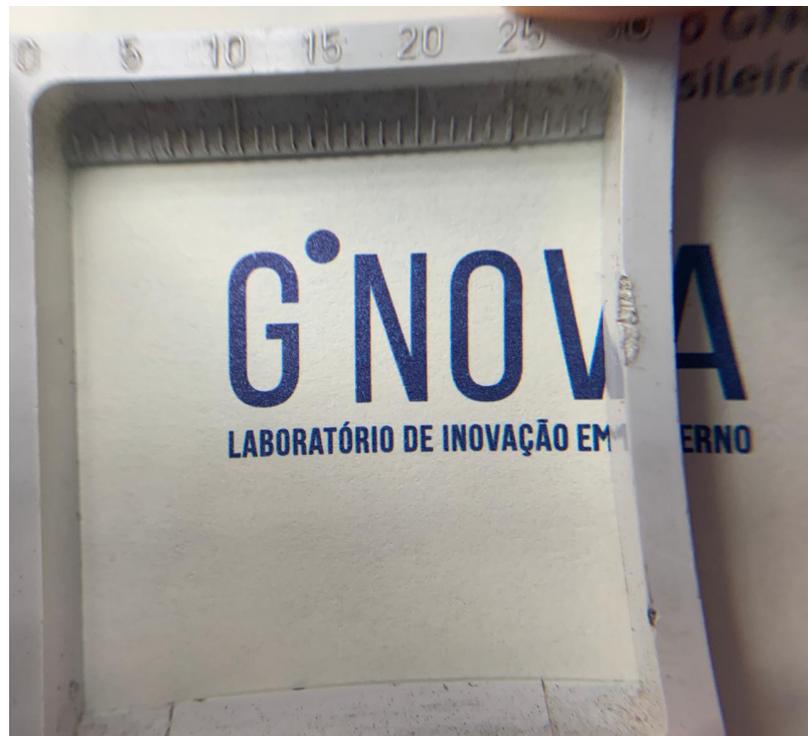
## **SOBRE O GNOVA**

Atuação em parceria

Laboratório: experimentos  
e aprendizados

Recorte de grandes questões

Ambiente colaborativo  
e democrático



## **POR QUE ESTAMOS AQUI?**

CSFC – equipe do projeto

SGP

SEGES

Setor de compras

Equipe GNova

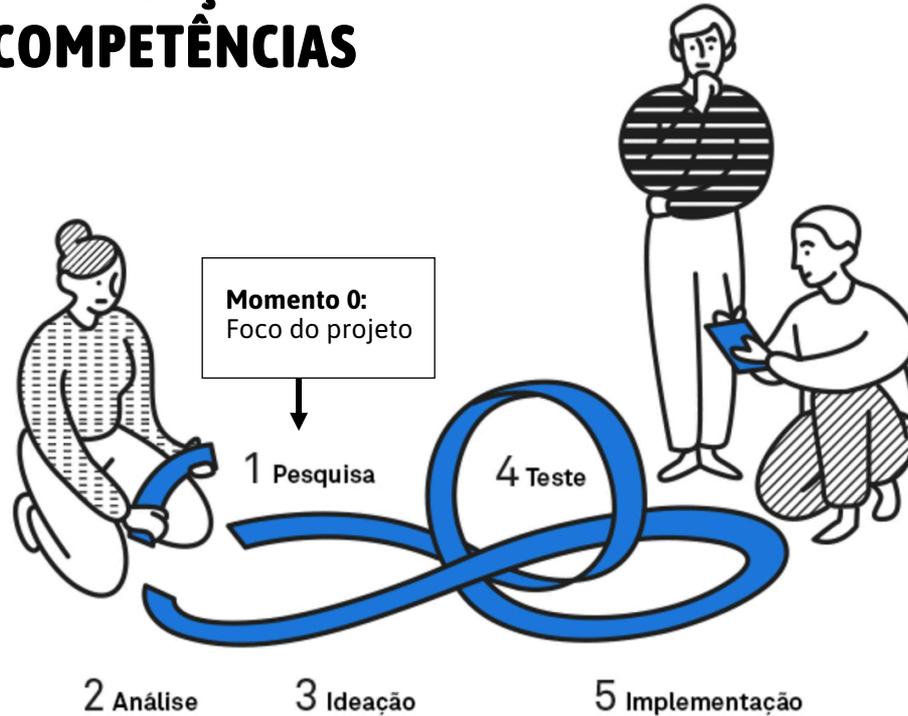
Mari

## APRESENTAÇÃO

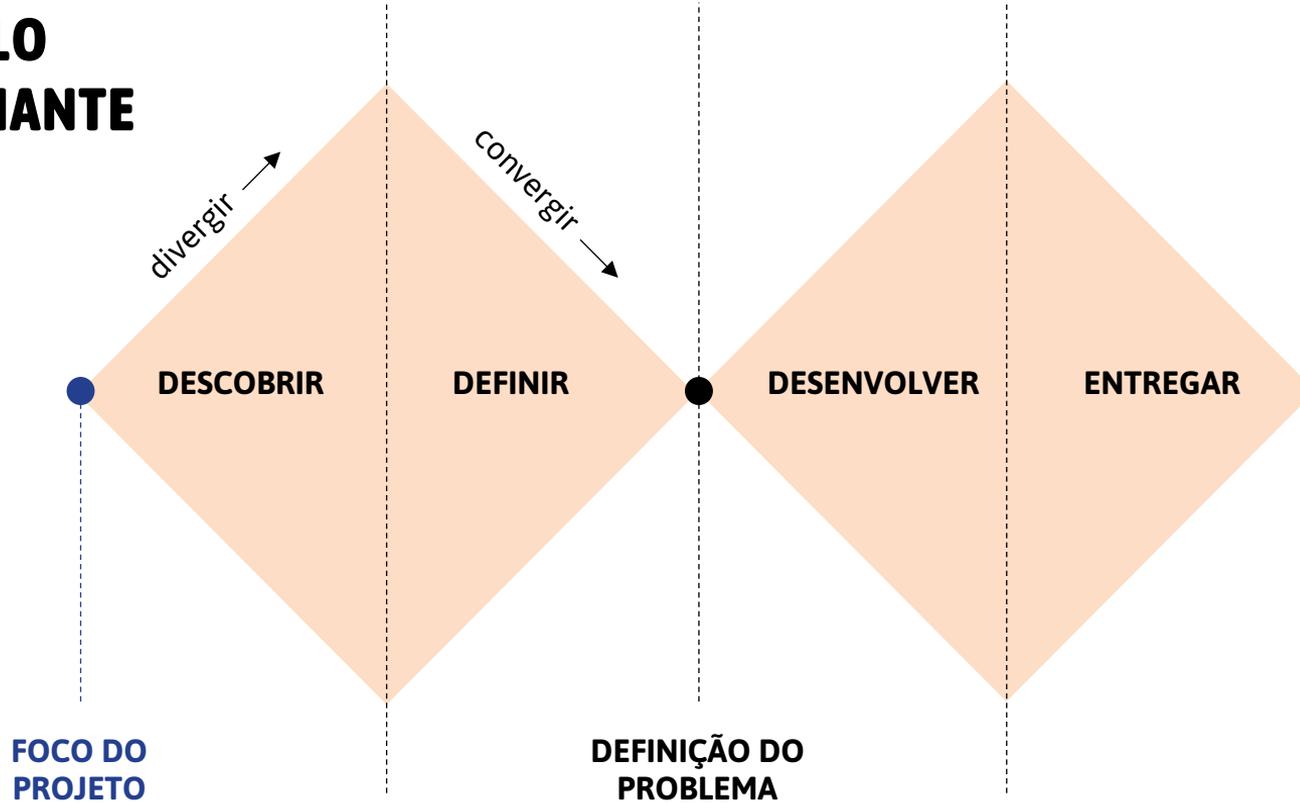
Qual é o seu nome  
e a sua instituição?

Qual é o **superpoder** que  
você traz para o grupo?

# PROJETO IDENTIFICAÇÃO E SELEÇÃO DE COMPETÊNCIAS



# DUPLO DIAMANTE



**AGENDA  
DO DIA  
09/04**

**MANHÃ** (9h–12h)

- 1.** **Contexto** do projeto e apresentação dos participantes.
- 2.** Colher **entendimentos sobre o problema.**
- 3.** Mapeamento de **causas e consequências** do problema.

**TARDE** (13h–16h)

- 4.** Formulação de **perguntas-desafio.**
- 5.** Levantamento de **atores envolvidos** com a questão.
- 6.** Discussão e próximos passos.

## OBJETIVOS DO DIA

Definir o **foco do projeto** (pergunta-desafio)  
e mapear os principais **atores envolvidos**  
com a questão

## **COMBINADOS DE TRABALHO**

Seguir instruções/regras

Participação: oficina e não  
reunião convencional

Escuta ativa

A voz de cada um importa

Horário de almoço?

## **DESENHO DO PROBLEMA**

Individualmente, desenhar como você entende a questão colocada e a sua posição/papel diante dela.

## **RECORTE DO PROBLEMA**

Qual é o problema que estamos tentando resolver com o apoio do GNova?

Escrever individualmente em um post-it.

Dicas:

- Não começar com “falta de...”
- Não é o problema geral, mas um recorte para trabalho no laboratório

## **EFEITOS DESEJADOS COM A SOLUÇÃO DO PROBLEMA**

Que efeitos/mudanças queremos alcançar  
com a solução desse problema?

Que dores queremos aliviar?  
Que ganhos queremos gerar?

Escrever individualmente em post-its.

# ÁRVORE DO PROBLEMA

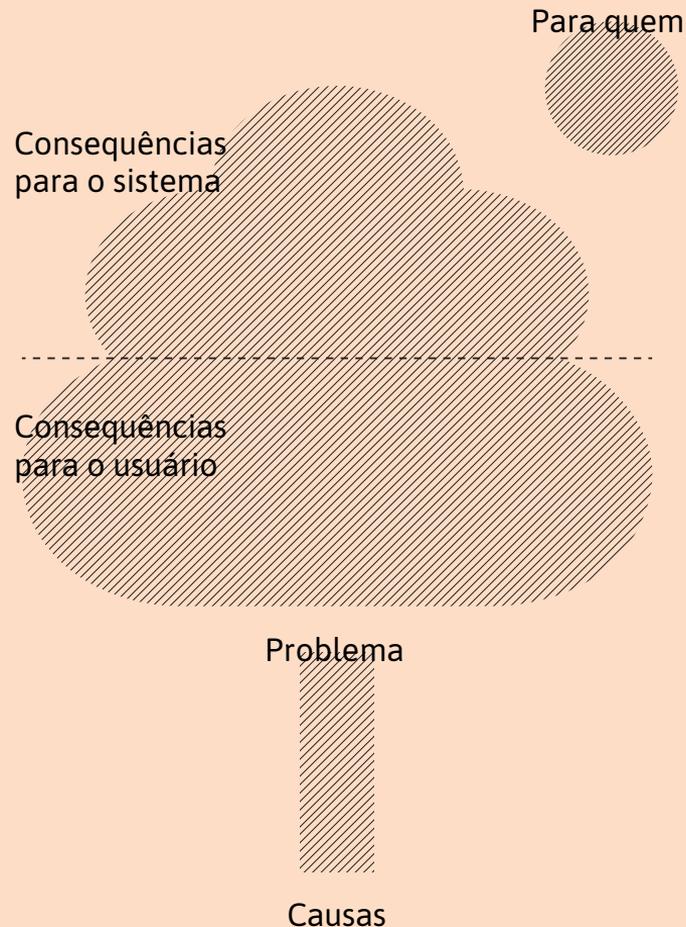
Em grupos, responder:

Qual é o problema central?

Quais são as causas desse problema?

Quais as consequências para os usuários? E para o sistema?

Quem é o público mais afetado?



**ATÉ DEPOIS DO ALMOÇO!**

## COMO PODEMOS... ?

Em grupos, elaborar perguntas Como podemos...?

### **Utilizar a estrutura:**

*Como podemos... (desafio) para que... (efeitos) para... (público-alvo)?*

Dicas/considerar:

- Ampla x direcionada: não pressupõe solução, mas abre possibilidades
- Teste: consigo ter cinco ideias rápidas a partir da pergunta?
- Empolga e inspira equipe
- Garante foco no efeito desejado e nas pessoas envolvidas

## COMO PODEMOS... ?

### **Exemplos:**

Como podemos promover maior integração e engajamento dos entes do Sistema Nacional de Vigilância Sanitária para um processo de regulamentação mais efetivo?

Como podemos promover cidadania financeira para que a população consiga se planejar financeiramente?

## **CONTEXTOS PARA ANÁLISE**

Quais seriam possíveis contextos para pesquisar?

Considerar:

- Experiência com a questão
- Aprendizados
- Abertura para compartilhar
- Semelhanças com o escopo

# COMO FOI O DIA?

Que bom...

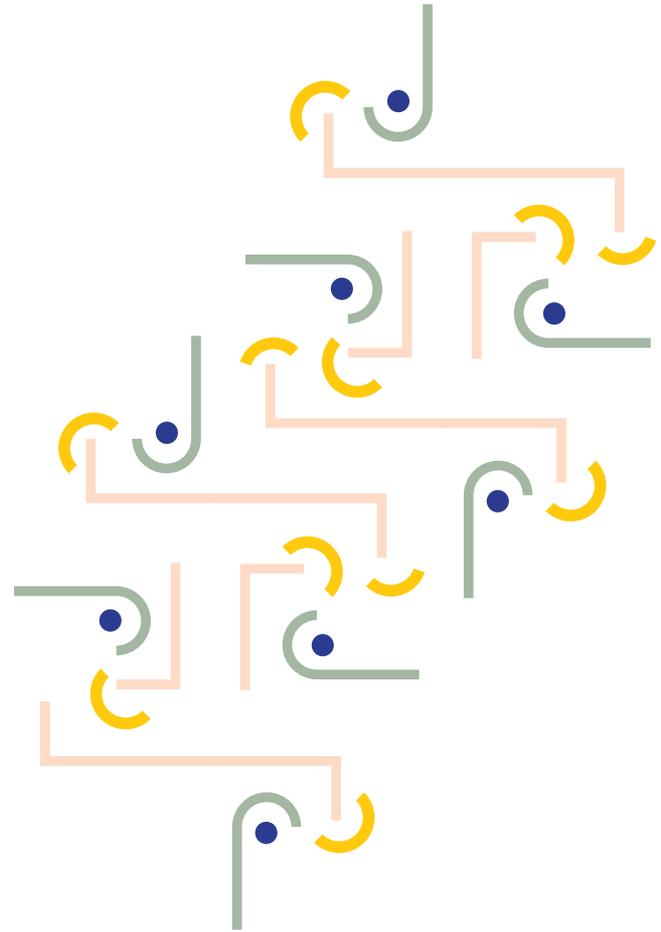
Que pena...

Que tal... ?

# OBRIGADO!

joselene.lemos@enap.gov.br  
gnova.enap.gov.br

**Próxima etapa:**  
Planejamento de pesquisa  
11.04.2019



# OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!



Oficina foco do projeto  
**Identificação e seleção  
de competências**  
CGSFC – Enap

Transcrição das  
atividades

Brasília, 09/04/2019

**G·NOVA**  
LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO EM GOVERNO

### **Objetivos do dia**

- Levantamento de diferentes entendimentos para definir escopo de projeto da CGSFC e GNova
- Definir o foco do projeto (pergunta-desafio) e levantar possíveis contextos para pesquisa/experimentação

### **Participantes**

André Castro – SEGES  
Caetana Juracy Rezende Silva – Enap  
Carlos Uchoa – SGP  
Diana Magalhães de Souza Coutinho – Enap  
Eneides Batista Soares de Araújo – Enap  
Erasmão Sampaio – SGP  
Flávia Goulart – SGP  
Luna Bouzada Flores Viana – Enap  
Marcia Seroa da Motta Brandão – SEGES  
Marcos Kroll – SEGES  
Soraya Brandão – SEGES

### **Equipe GNova**

Guilherme Moraes-Rego  
Joselene Lemos  
Marizaura Reis de Souza Camões  
Érika Maximiano – Estagiária  
Isabella Brandalise – Consultora

*Atividade 1*

#### **4 DESENHO DO PROBLEMA**

Levantar diferentes visões e perspectivas a partir de imagens

*Atividade 2*

#### **6 PROBLEMAS E EFEITOS DESEJADOS**

Apontar possíveis recortes da questão e efeitos esperados

*Atividade 3*

#### **8 ÁRVORE DO PROBLEMA**

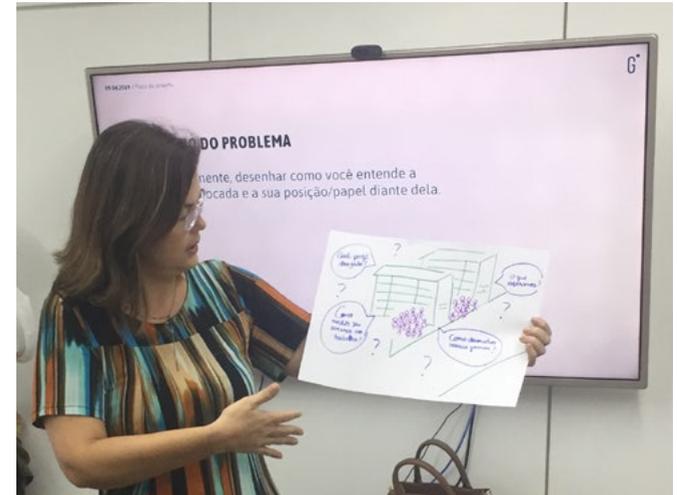
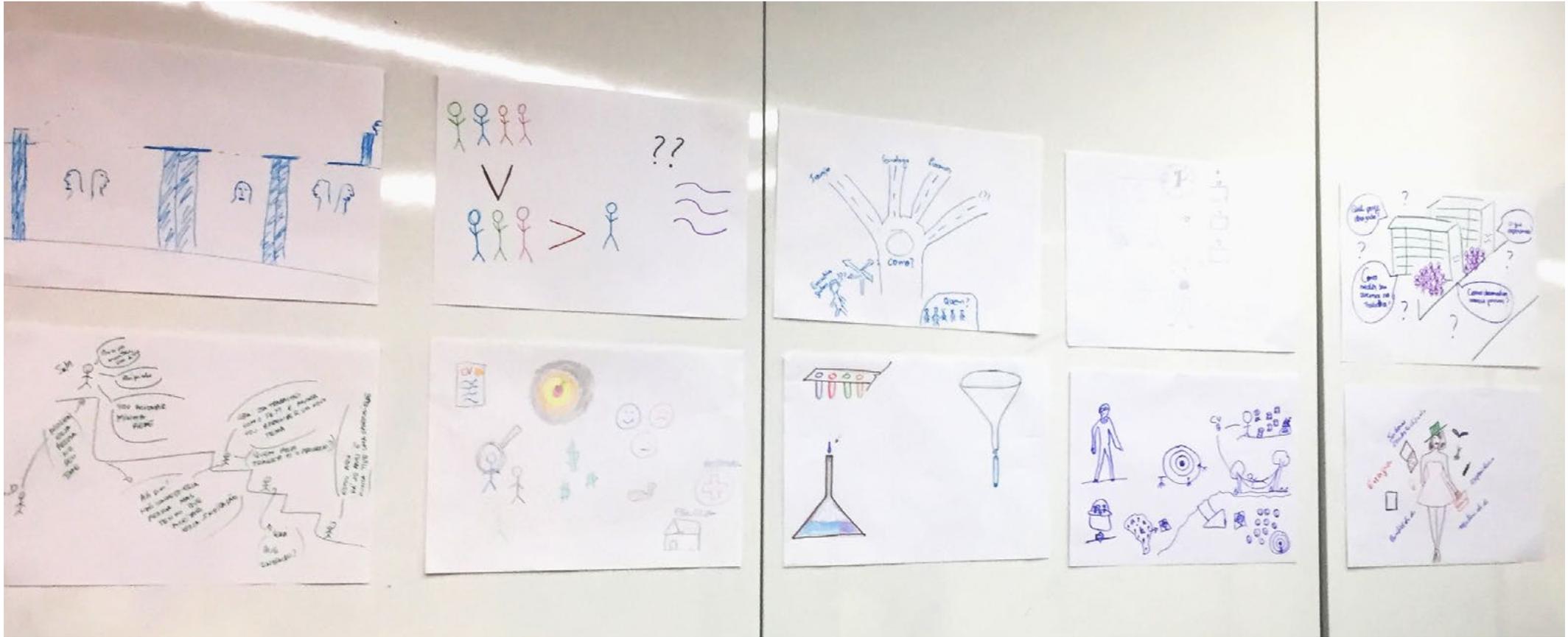
Levantar causas e consequências de determinada questão

*Atividade 4*

#### **14 COMO PODEMOS...?**

Redigir pergunta que sintetize desafio e foque nas pessoas e efeitos desejados, bem como possíveis contextos de atuação

Este documento expõe a transcrição das atividades desenvolvidas pelos participantes durante a oficina.



### MAPEAMENTO DOS PROBLEMAS

- Quais são as competências (comportamentos e atitudes) comuns e desejadas para todos os servidores da APF que contribuem para nosso sucesso e para entrega de resultados para a sociedade?
- Definir o perfil do posto de trabalho
- Identificação da situação, da competência, do perfil, do comportamento
- Definir critérios objetivos e comportamentais que possam indicar o perfil mais adequado para cada vaga e resultado que se quer alcançar.
- Alocação de pessoas onde estas não querem estar; ou não possuem competências, perfil para tal.
- As pessoas que ocupam os cargos não necessariamente reúnem as competências (conhecimento, habilidade e atitude) para tal.
- Qualificar continuamente a gestão pública e os serviços prestados.
- Como motivar as pessoas a alcançarem o desempenho esperado?

- Como estabelecer prática de governo que permita valorização das pessoas e mudança de percepção da sociedade sobre o servidor público?
- Conhecer oportunidades geradas pela certificação de competências no Brasil
- Quando certificar competências faz mais sentido?

### MAPEAMENTO DOS EFEITOS/GANHOS

- Adequação da solução para a situação a resolver com a pessoa certa identificada
- Clareza para desenvolver os servidores para novos desafios mais complexos; mais senioridade
- Ter as pessoas certas no lugar certo, trabalhando felizes pelo Brasil
- Não teremos mais pessoas despreparadas nos postos de chefia
- Menor chance de erro
- Transparência dos processos de alocação
- Mais transparência da ocupação dos cargos
- Incentivo ao estabelecimento de processos seletivos
- A tecnologia da informação reduz assimetria de informação e oxigena a Administração Pública

- A Administração Pública usa tecnologias e regras que sobrevivem aos sobressaltos políticos
- Blindagem no excesso de indicações políticas
- Reconhecimento
- Menor desvalorização do servidor competente
- Reconhecimento geral das capacidades e competências
- Valorização da atividade e de quem realiza
- Reconhecimento da capacidade técnica do servidor (a)
- Estar no Governo é diferencial profissional
- Pessoas motivadas
- Menor desmotivação dos servidores
- Maior clareza, engajamento e motivação individual
- Pessoas mais realizadas profissionalmente
- Caminho claro e objetivo para desenvolvimento e formação
- Maior objetividade nas contratações e promoções internas
- Processo seletivo tende a ser mais justo
- Clareza sobre os caminhos a percorrer, caso queira ascender em postos de trabalho

- Orientação na caminhada, nas escolhas
- Profissionalização do servidor público
- Os servidores irão buscar meios de melhorar seu desempenho
- Redução de barreiras comportamentais e conflitos
- Maior produtividade
- Maior produtividade das pessoas, áreas e do Estado
- Maior produtividade, redução da ociosidade e do subaproveitamento
- Resultados serão mais facilmente alcançados em razão de melhoria do foco no desempenho
- Ganho de tempo e diminuição na descontinuidade de políticas públicas
- Políticas públicas de melhor qualidade
- Políticas públicas mais eficazes
- Menos desperdício de recursos
- Entrega de serviços qualificados e inovadores
- Qualificação dos serviços prestados à sociedade
- Menor índice de doenças
- As práticas de gestão de pessoas são adequadas e criam boas condições de trabalho

**PROBLEMA**

Identificação de competências dos servidores

**CAUSAS**

- Não temos boas métricas para competências
- O modelo atual de identificação é demorado e pesado
- Faltam parâmetros
- Os mecanismos de ingresso não asseguram competências
- Não entra no radar da alta direção e áreas finalísticas
- Não impacta na ocupação de postos/cargos
- Muito centrada nas áreas de gestão de pessoas
- Inflexibilidade de carreiras

**CONSEQUÊNCIAS PARA O USUÁRIO**

- Se sente pouco reconhecido
- Desmotivação
- Limita o acesso a oportunidades
- Sentimento de injustiça
- Não sabe como mostrar que é bom em algo
- Dificuldade em demonstrar a competência (CHA) ao longo da carreira

**CONSEQUÊNCIAS PARA O SISTEMA**

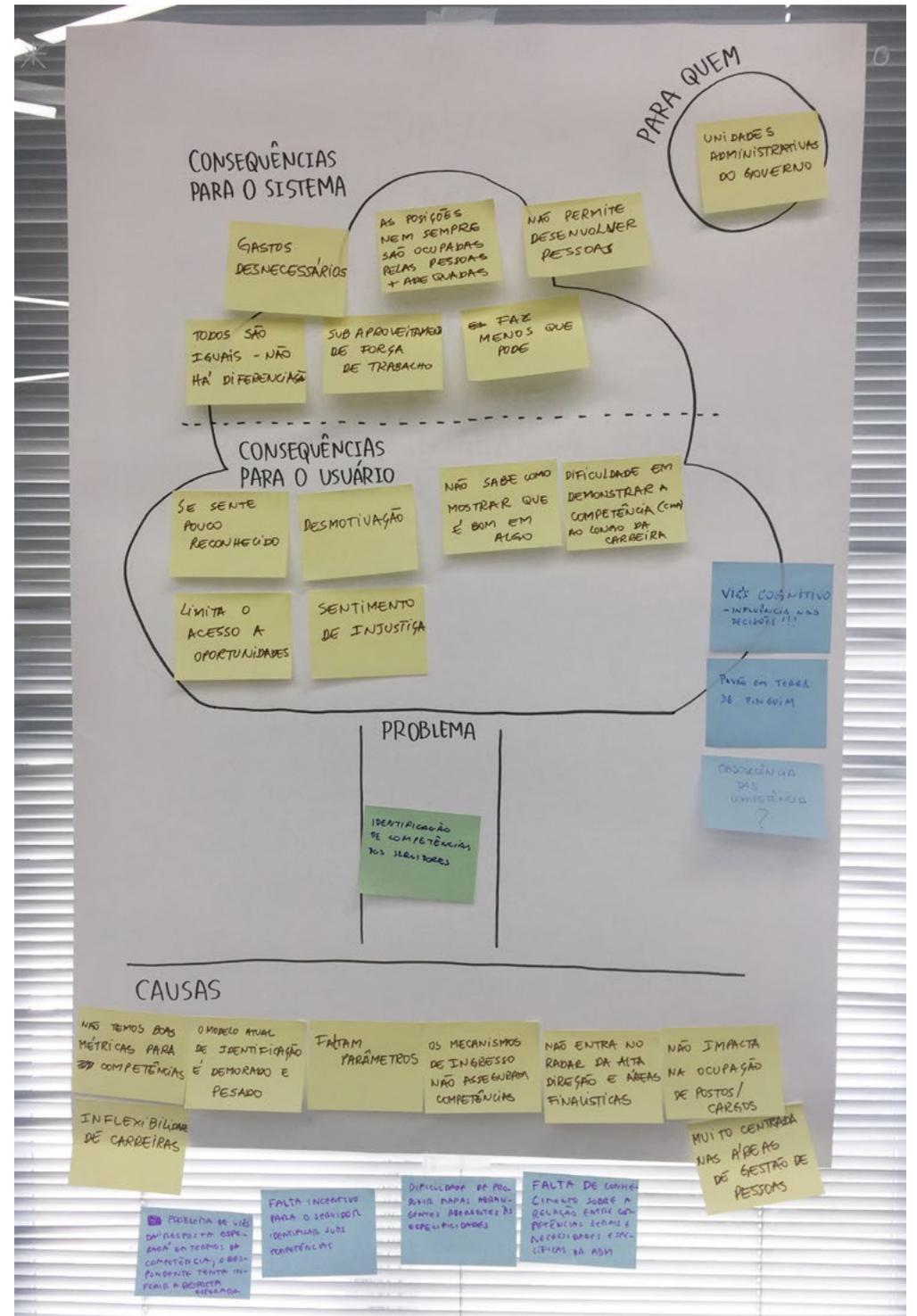
- Gastos desnecessários
- As posições nem sempre são ocupadas pelas pessoas mais adequadas
- Não permite desenvolver pessoas
- Todos são iguais; não há diferenciação
- Subaproveitamento de força de trabalho
- Faz menos que pode

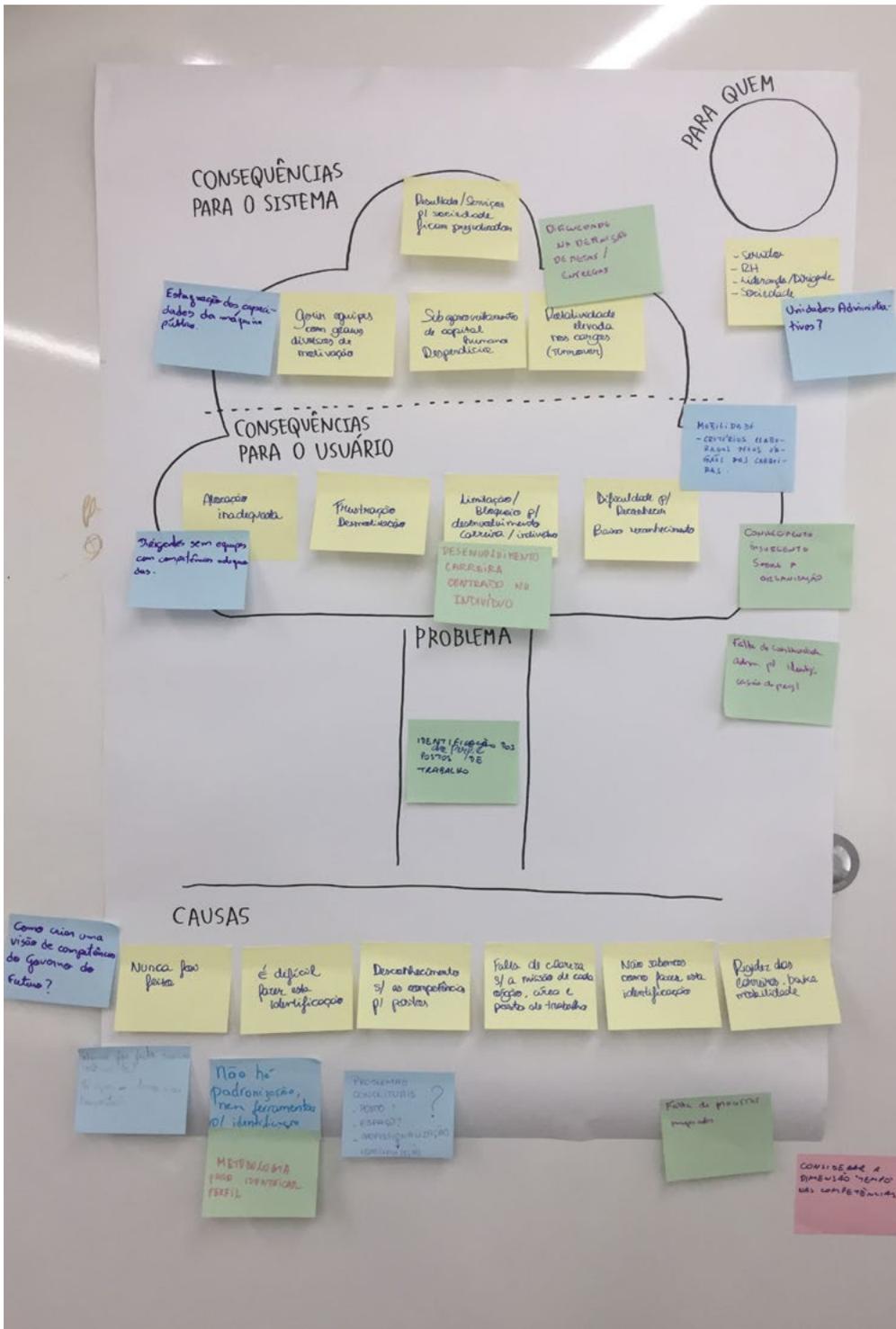
**PARA QUEM?**

- Unidades administrativas

**COMENTÁRIOS**

- Pavão em terra de pinguim
- Viés cognitivo (influência nas decisões!!!)
- Obsolescência das competências?
- Problema de viés da “resposta esperada” em termos da competência; o respondente tenta inferir a resposta esperada
- Falta incentivo para o servidor identificar suas competências
- Dificuldade de produzir mapas abrangentes e aderentes às especificidades
- Falta de conhecimento sobre a relação entre competências gerais e necessidades específicas da administração





**PROBLEMA**

Identificação dos perfis dos postos de trabalho

**CAUSAS**

- Nunca foi feito
- É difícil fazer esta identificação
- Desconhecimento sobre as competências para os postos
- Falta de clareza sobre a missão de cada órgão, área e posto de trabalho
- Não sabemos como fazer esta identificação
- Rigidez das carreiras, baixa mobilidade

**CONSEQUÊNCIAS PARA O USUÁRIO**

- Alocação inadequada
- Dirigentes sem equipas com competências adequadas
- Frustração, desmotivação
- Limitação/bloqueio para desenvolvimento carreira/individuo
- Desenvolvimento na carreira centrado no individuo
- Dificuldade para reconhecer/ baixo reconhecimento

**CONSEQUÊNCIAS PARA O SISTEMA**

- Estagnação das capacidades da máquina pública
- Gerir equipas com graus diversos de motivação
- Subaproveitamento de capital humano, desperdício
- Rotatividade elevada nos cargos (turnover)
- Dificuldade na definição de metas/entregas
- Resultado: serviços para a sociedade ficam prejudicados

**PARA QUEM?**

- Servidores
- RH
- Liderança/Dirigente
- Sociedade
- Unidades administrativas?

**COMENTÁRIOS**

- Nunca foi feito transversalmente? Há ações internas e outros postos?
- Não há padronização nem ferramenta para identificação de perfil/metodologia para identificar perfil
- Falta de conhecimento da Administração para identificação de perfil
- Problemas conceituais: Posto? Espaço? Profissionalização x Especialização
- Como criar uma visão de competências do Governo do futuro?
- Conhecimento insuficiente sobre a organização
- Falta de processos mapeados
- Mobilidade – critérios elaborados pelos órgãos das carreiras

**PROBLEMA**

Como alocar as pessoas aos postos de trabalho?

**CAUSAS**

- 310 carreiras
- Falta de ferramentas de análise de dados; matching
- Base de dados; ausência de informações
- Comunicação ineficaz
- Desconexão do planejamento organizacional com a gestão de pessoas
- Falta de visão estratégica
- Asfixia do RH (folha do pagamento)
- Pessoal; metodologias; ferramentas adequadas
- Caos, urgências, instabilidade, ilusão de controle, inflexibilidade, vieses

**CONSEQUÊNCIAS PARA O USUÁRIO**

- Servidor; desmotivação; insatisfação
- Servidor; adoecimento
- Não entrega à sociedade
- Servidor QVT ruim
- Clima organizacional
- Prisão organizacional
- Dificuldades em visualizar as oportunidades
- Sensação de deja vu
- Baixa produtividade;
- Baixo aproveitamento das competências individuais

**CONSEQUÊNCIAS PARA O SISTEMA**

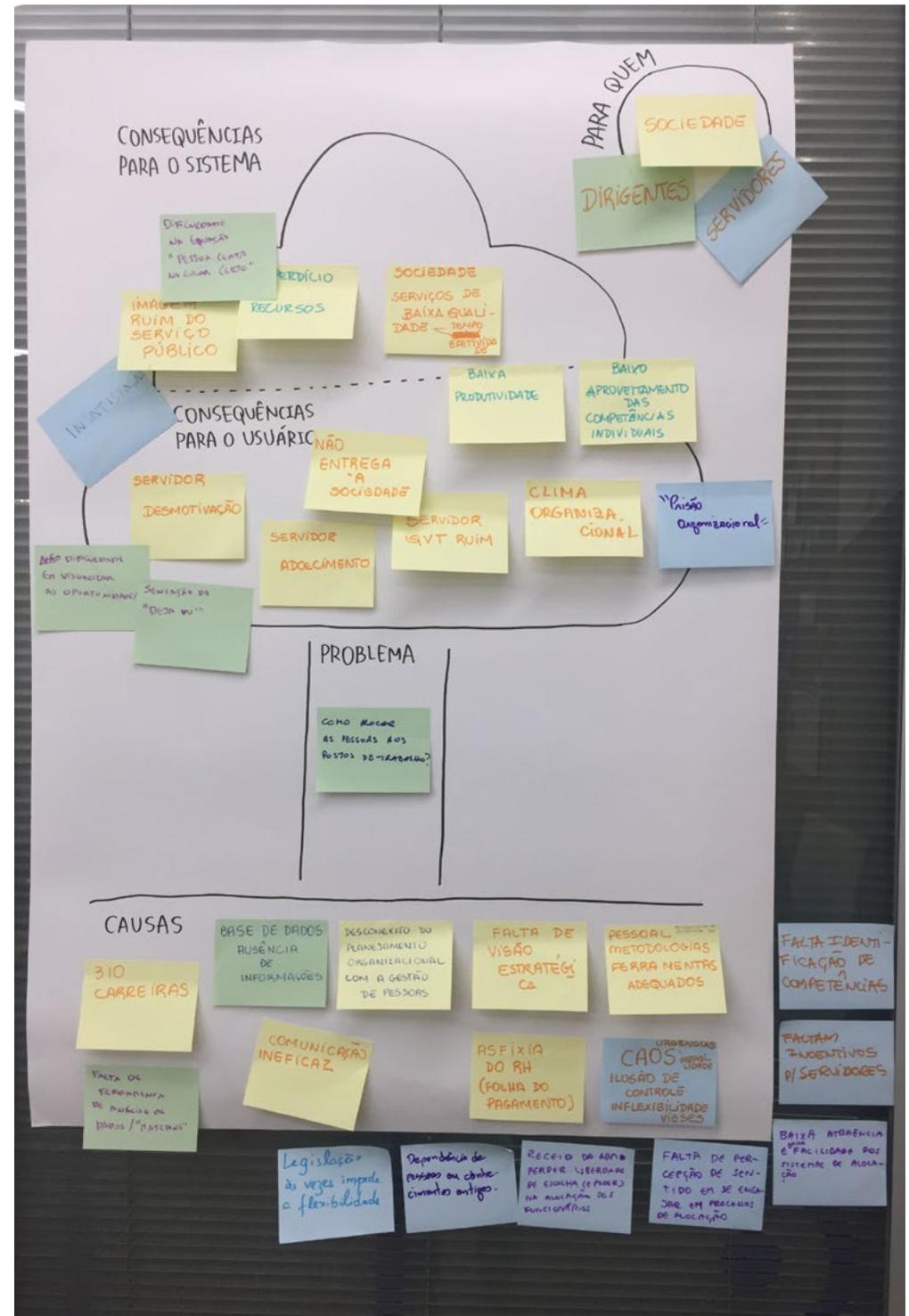
- Imagem ruim do serviço público
- Dificuldade na equação pessoa certa no lugar certo
- Desperdício de recursos
- Sociedade; serviços de baixa qualidade – tempo; efetividade

**PARA QUEM?**

- Sociedade
- Servidores
- Dirigentes

**COMENTÁRIOS**

- Legislação, às vezes, impede a flexibilidade
- Dependência de pessoas ou conhecimentos científicos antigos
- Receio de a administração perder liberdade de escolha (e poder) na alocação dos funcionários
- Falta de percepção de sentido em se engajar em processos de alocação
- Baixa atração e baixa facilidade dos sistemas de alocação
- Faltam incentivos para os servidores falta identificação de competências
- Falta identificação de competências



### PERGUNTA-DESAFIO

Como desenvolver uma metodologia (rápida, dinâmica e eficaz) de identificação/certificação de competências para subsidiar o processo de alocação de pessoas para as unidades administrativas do Governo?

#### CONTEXTO DE PESQUISA E ATORES ENVOLVIDOS

Protótipos:

- Para a cadeia de compras: Diretoria e Coordenação-Geral de Licitações e Contratos do Ministério da Economia + fiscais de contratos do Executivo Federal
- SGD
- TI (carreira transversal)

Pesquisa:

- CGCAT/SEGES
- Minas Gerais
- Bahia
- Banco do Brasil (banco de talentos)
- Chile
- Peru
- Canadá
- EUA
- Portugal
- Espanha
- Inglaterra
- BID

#### COMENTÁRIOS

- Por que incluir certificação de competências na pergunta-problema?
- Como as soluções que atendem nichos específicos podem contribuir para melhorar a alocação para a APF?

### PERGUNTA-DESAFIO

Como podemos identificar o perfil dos postos de trabalho para ter as pessoas certas no lugar certo de forma replicável, aderente e autônoma que atenda às necessidades das lideranças e da área de gestão de pessoas?

#### OUTRAS TENTATIVAS

- Como podemos ter as pessoas certas no lugar certo para motivar os servidores com foco na qualificação contínua da Administração Pública?
- Como podemos produzir método de identificação de perfil dos postos replicável e aderente para dar autonomia e celeridade à APF?

#### CONTEXTO DE PESQUISA E ATORES ENVOLVIDOS

- Quem já fez? Mapa já fez para Adidos
- Quem quer fazer? SEGES/Mapeamento EPPGG
- Áreas estigmatizadas podem ser alvo para piloto

#### COMENTÁRIOS

- “Fico pensando se existe a pessoa certa, existe a pessoa que mais se aproxima do perfil ”
- “Tem lugar que não é certo para ninguém. O lugar tem que ser revisto para receber as pessoas”
- “O que é o certo? Capacitar quem não quer, mas precisa? Ou achar a pessoa certa para o lugar certo?”
- Falta de sentido do trabalho: lugares de castigo x lugares de oportunidade
- Pensar e comunicar os conceitos (cargo, posto de trabalho) ao pensar os modelos
- Carreiras típicas de Estado x ocupações na área-meio
- “Há um grande desprezo pela área-meio”

### PERGUNTA-DESAFIO

Como identificar e certificar talentos humanos para atuação em áreas de logística e gestão de pessoas para melhoria das entregas à sociedade?

### CONTEXTO DE PESQUISA E ATORES ENVOLVIDOS

- Compras pública (Diálogos, União Europeia)
- Logística (estudos TCU, CGU)
- Carreira de EPPGG (estudo SEGES, Canadá)
- Gestão de pessoas (Portugal, Canadá)

### COMENTÁRIOS

- Por que incluir certificação de competências na pergunta-problema?





## PAINEL DE SUPERPODERES

JOSI  
MÃO NA MASSA

ERASMO SAMPAIO  
-SOPRE ENDA

SORAYA BRANDÃO  
ENTUSIASMO

LUNA VIANA  
ESTRANHAMENTO

ISA  
FAZER  
BOAS PERGUNTAS

CAETANA SILVA  
REFRASETIZAÇÃO

FLÁVIA GOULART  
Abertura

MARIZAURA REIS

TRAJETÓRIA  
NO TEMA

GUI MORAES  
MUITAS DÚVIDAS

ENEIDES ARAÚJO  
Vontade de  
Fazer

ANDRÉ CASTRO  
Gerador de  
Oportunidades

ÉRIKA  
OBSERVAÇÃO

CARLOS UCHOA  
ESPECIALISTA  
EM  
ERROS

Guilherme  
Almeida  
Conecta ideias a  
pessoas

MÁRCIA  
TAI CHI CHUAN



**Obrigado e até a próxima!**

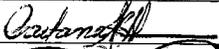
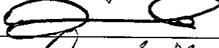
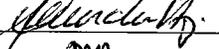
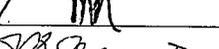
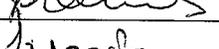
gnova@enap.gov.br

www.gnova.enap.br

## 5.2. Oficina 2

Oficina de análise de problemas relacionados à identificação e seleção de competências

Data: 15/04/19

Nome	Instituição	E-mail	Assinatura
Caetana Juracy Rezende Silva	CSFC/Enap	caetana.silva@enap.gov.br	
Diana Magalhães de Souza Coutinho	DSFC	diana.coutinho@enap.gov.br	
Eneides Batista Soares de Araújo	CSFC/Enap	eneides.araujo@enap.gov.br	
Guilherme Augusto Faria de Moraes-Rego	GNova/Enap	guilherme.moraesreg@enap.gov.br	
Joselene Pereira Lemos	GNova/Enap	joselene.lemos@enap.gov.br	
Luna Bouzada Flores Viana	CSFC/Enap	luna.viana@enap.gov.br	

Brasília, 15 de abril de 2019

# PROJETO IDENTIFICAÇÃO E SELEÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Oficina para validar foco do projeto e planejar a pesquisa de campo

G'NOVA



# SEJAM BEM-VINDAS!

**AGENDA  
DO DIA**

**15/04**

**9h–12h**

- 1. Validação** do foco do projeto
- Apresentação sobre **design etnográfico**
- Levantamento de **certezas, hipóteses e dúvidas** sobre a questão
- Levantamento de contexto e **atores relevantes**
- Mapeamento de **suposições** sobre atores
- Apresentação sobre **métodos de pesquisa**

## OBJETIVOS DO DIA

Validar o **foco do projeto** (pergunta-desafio), mapear os principais **atores envolvidos** com a questão e iniciar a preparação para a pesquisa

# COMBINADOS DE TRABALHO

Seguir instruções/regras

Participação: oficina e não  
reunião convencional

Escuta ativa

A voz de cada um importa

# RESULTADOS DA OFICINA 1

Problemas mapeados:

1. identificação de competências dos servidores;
2. identificação dos perfis dos postos de trabalho;
3. alocação de pessoas nos postos de trabalho.

# PROPOSTA DE FOCO DO PROJETO

**PRIORIDADE**

identificação de competências dos servidores

identificação dos perfis dos postos de trabalho

alocação de pessoas nos postos de trabalho

**GOVERNABILIDADE**

## DEFINIÇÃO DA PERGUNTA-DESAFIO

Como podemos identificar competências para alocar pessoas

de forma ágil e eficaz

de forma aderente e autônoma

nas unidades administrativas do Governo

para lideranças

para aumentar a produtividade e motivação dos servidores?

para melhoria das entregas à sociedade?

gerando políticas e serviços públicos mais produtivos e inovadores?

**QUESTÃO**

**PRINCÍPIOS**

**PARA QUEM**

**EFEITO**

## **POSSÍVEIS CONTEXTOS DE PESQUISA**

Compras públicas e logística  
(diretoria e coordenação/SEGES +  
fiscais de contrato do Executivo)

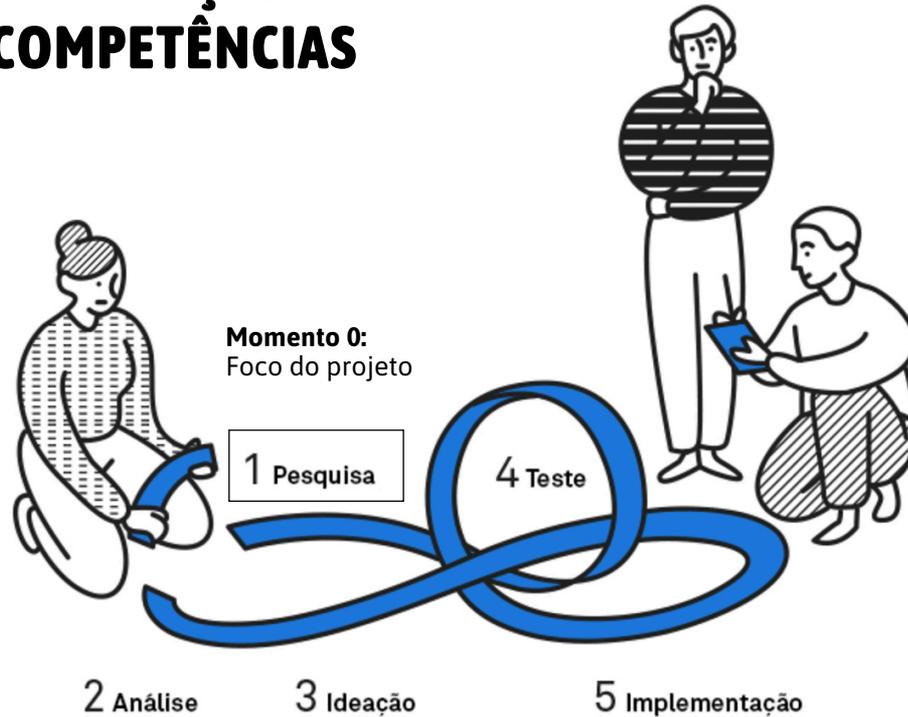
Gestão de pessoas

TI (carreira transversal)

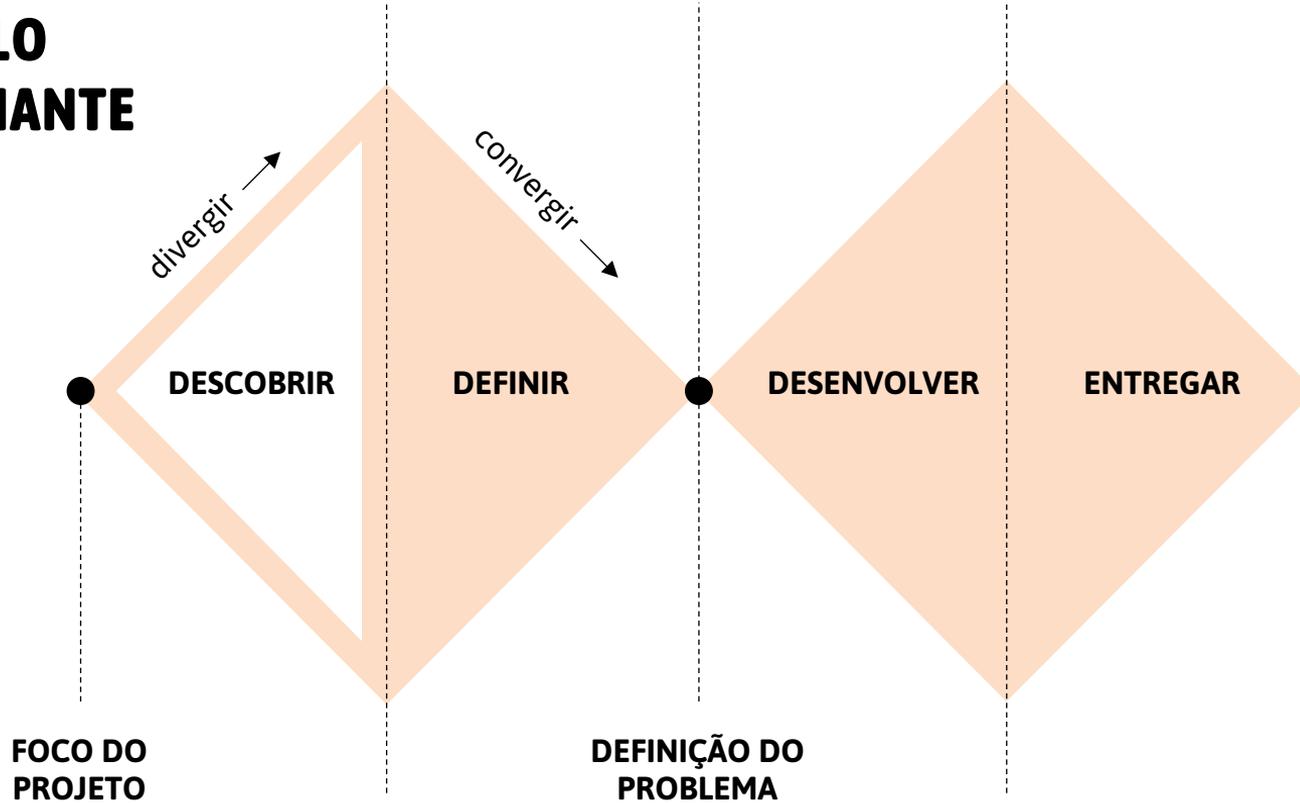
Carreira de EPPGG

# DESIGN ETNOGRÁFICO

# PROJETO IDENTIFICAÇÃO E SELEÇÃO DE COMPETÊNCIAS



# DUPLO DIAMANTE

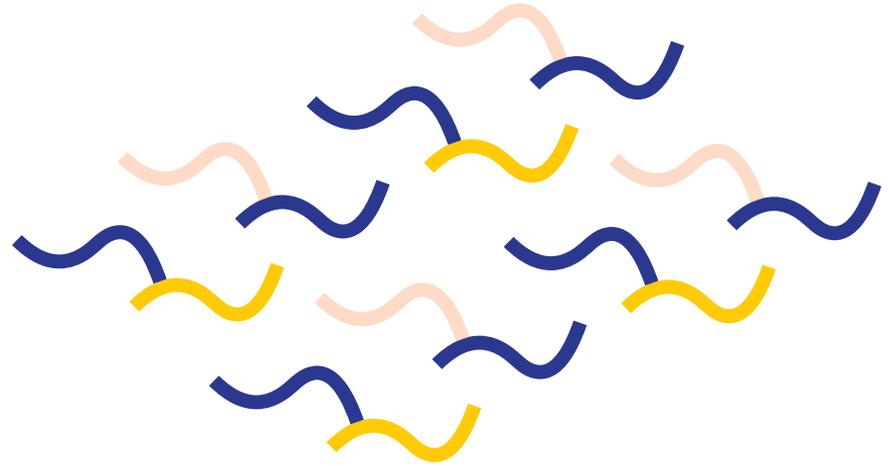


## DESIGN ETNOGRÁFICO

Aplicação no contexto de um projeto de inovação

Pesquisa com usuários, pesquisa de campo, pesquisa etnográfica aplicada

Aprender sobre as pessoas, suas necessidades e seus contextos e identificar insights e oportunidades de inovação



Por que pessoas em situação de rua não estavam passando as noites frias nos novos abrigos de São Paulo?



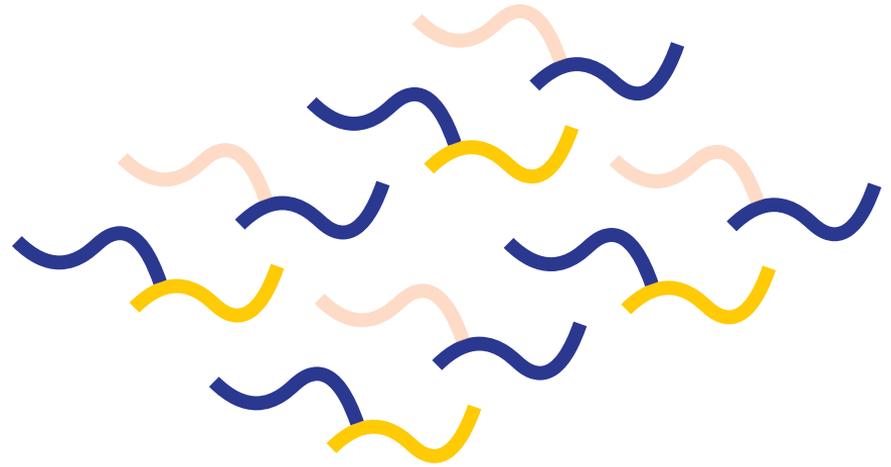
Fonte: Fábio Britto

## INSPIRAÇÃO E APLICAÇÃO

Pesquisa qualitativa, inspiração direta das ciências sociais

Etnografia aplicada: estudo sistemático e descritivo de pessoas e culturas

Inspiração filosófica na fenomenologia: experiência sensorial, destituir de teorias abstratas ou suposições habituais



“A pesquisa com usuários nos ajuda a mergulhar mais profundamente e entender o caos e as emoções que fazem de nós humanos e com comportamentos aparentemente ilógicos.”

Andy Polaine, Lavrans Lovlie e Ben Reason, 2013

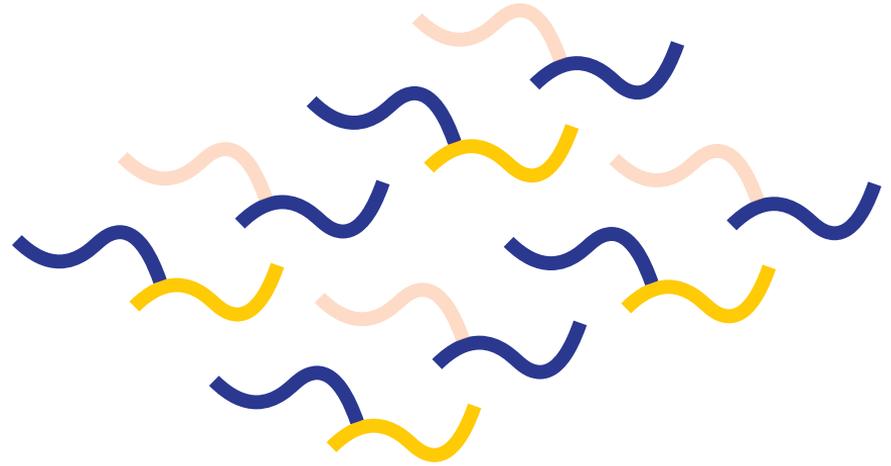
## O QUE A PESQUISA “FAZ”?

Dá visibilidade a necessidades e expectativas das pessoas afetadas

Reformula problemas com foco nos efeitos reais na vida das pessoas

Gera conhecimento complementar para tomada de decisão

Testa conceitos e protótipos antes de alocar recursos



“Sem as texturas das experiências,  
os dados empurrados aos olhos dos  
executivos perdem qualquer verdade.  
Contexto e cor estão ausentes; o que  
permanece são representações abstratas  
do mundo, ao invés do próprio mundo.”

Christian Madsbjerg, 2017

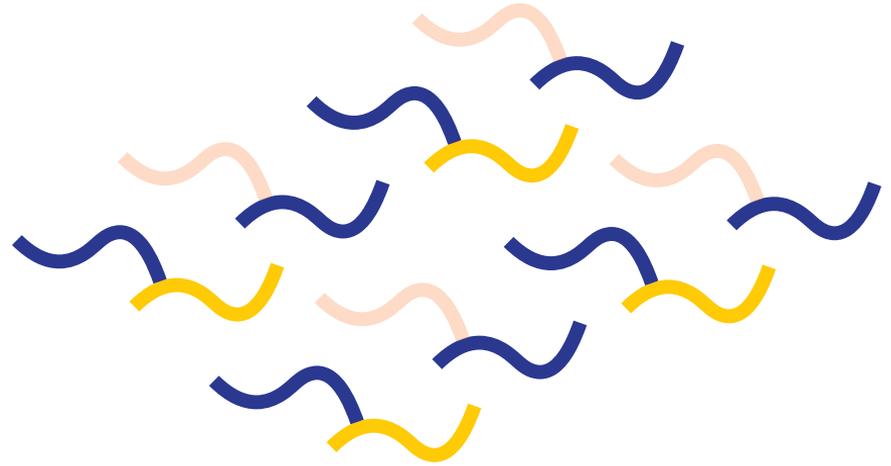
## CARACTERÍSTICAS

Imersão em experiências reais de culturas e cotidianos

Abstração x experiências e situações concretas

Prática de empatia

Atitude de principiante



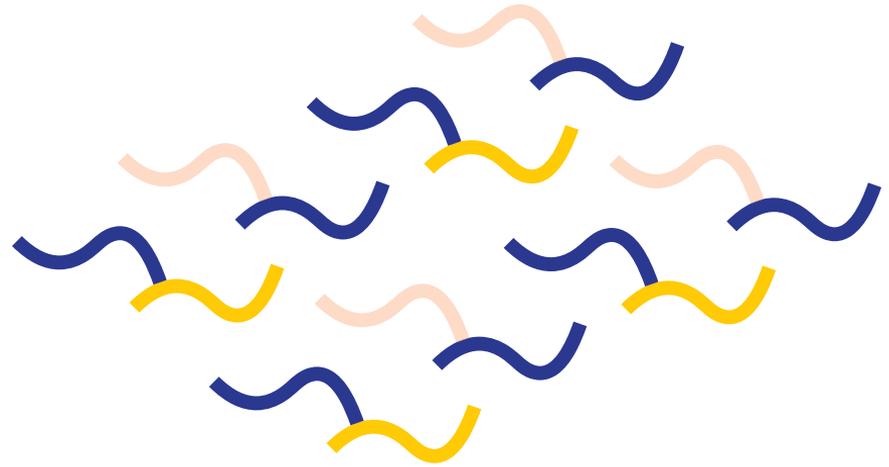
## DADOS DENSOS

Dados complementares  
aos quantitativos, ao  
conhecimento objetivo

Massas x casos individuais

Big/thin data x thick data  
(Clifford Geertz, 1973)

Conexão e inteligência  
para tomadores de decisão,  
o que x por que



“Dados densos expressam o que é significativo sobre uma cultura [...] – capturam não só fatos, mas o contexto dos fatos.”

“Se dados finos procuram nos entender com base em o que fazemos, dados densos procuram nos entender em termos de como nos relacionamos aos diferentes mundos em que habitamos.”

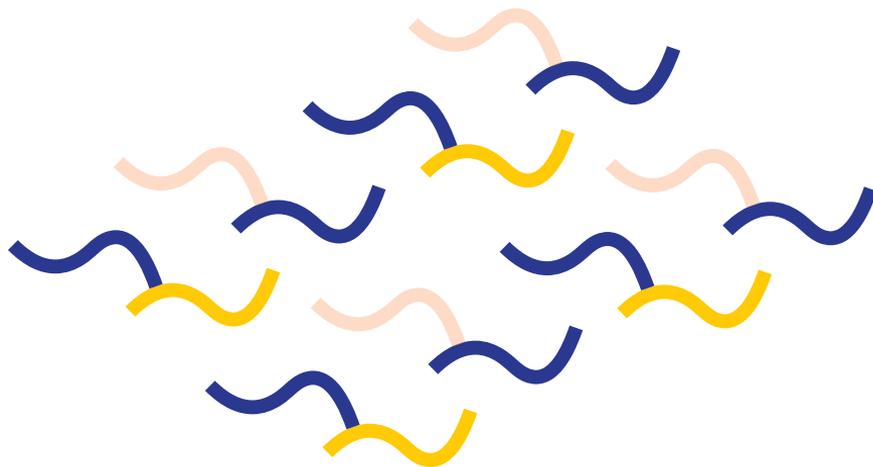
Christian Madsbjerg, 2017

## **POR QUE USAR DESIGN ETNOGRÁFICO NO GOVERNO?**

Toda política pública atua em um contexto já existente, outros atores e contextos são sempre parte da questão

Entender o comportamento das pessoas na prática é chave para projetos de políticas públicas

Cocriação de políticas por meio de experimentação sistemática



## D.E. NO CICLO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS

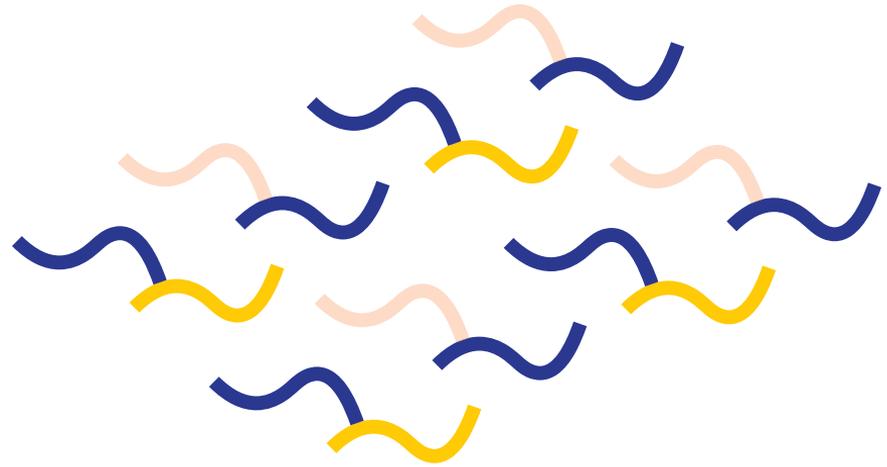


## FAZER DESIGN ETNOGRÁFICO É

**Observar:** ver as pessoas e seus comportamentos no contexto das suas vidas

**Engajar:** entrevistar/interagir com pessoas por meio de encontros agendados ou não

**Imergir:** experienciar o que a pessoa experiencia



As ações são em geral combinadas entre si!

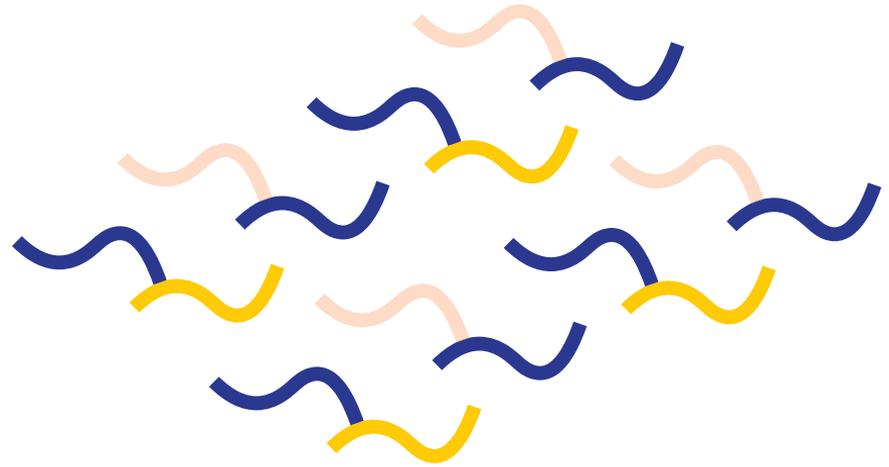
## **PÚBLICO-ALVO & ATORES RELEVANTES**

Esforço contínuo de coletar  
perspectivas dos usuários finais

Especialistas nas suas experiências

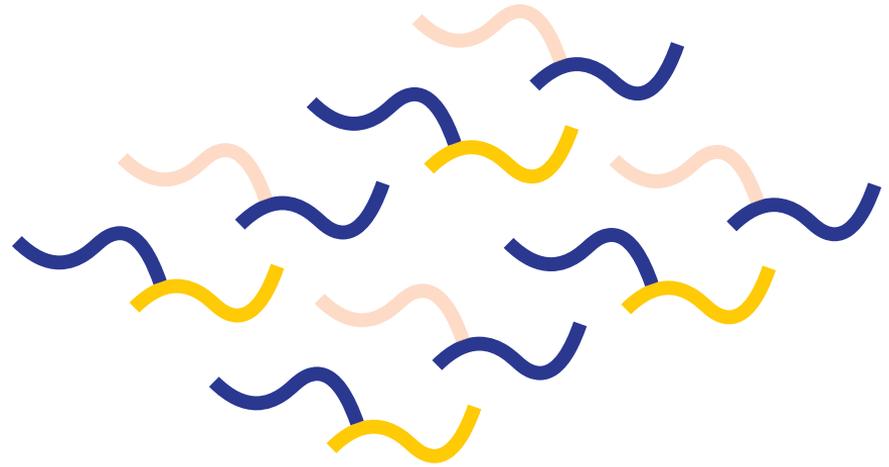
Cedo no processo

Considerar a variedade  
de atores



## USUÁRIO

Consumidor  
Cliente  
Insider  
Participante  
Cocriador  
Beneficiário  
Humano  
Pessoa  
Cidadão  
Vítima  
Parceiro



Há suposições em  
qualquer escolha!

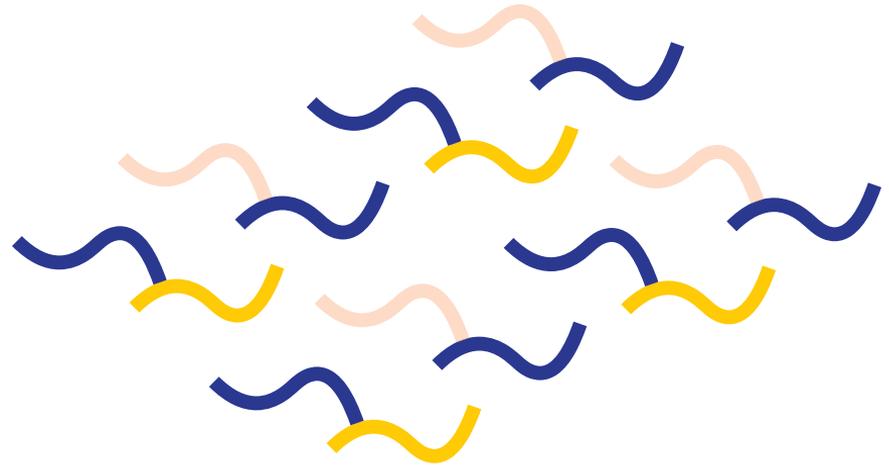
## QUEM É O USUÁRIO?

De quem são as necessidades que estamos tentando atender ou conhecer mais a respeito?

Qual é o tipo de comportamento sobre o qual queremos saber mais?

Quais casos são representativos, críticos/extremos?

Em quais aspectos da vida das pessoas gostaríamos de focar?



## **CERTEZAS, HIPÓTESES E DÚVIDAS**

O que sabemos sobre a questão?  
(certezas)

O que achamos que sabemos?  
(hipóteses)

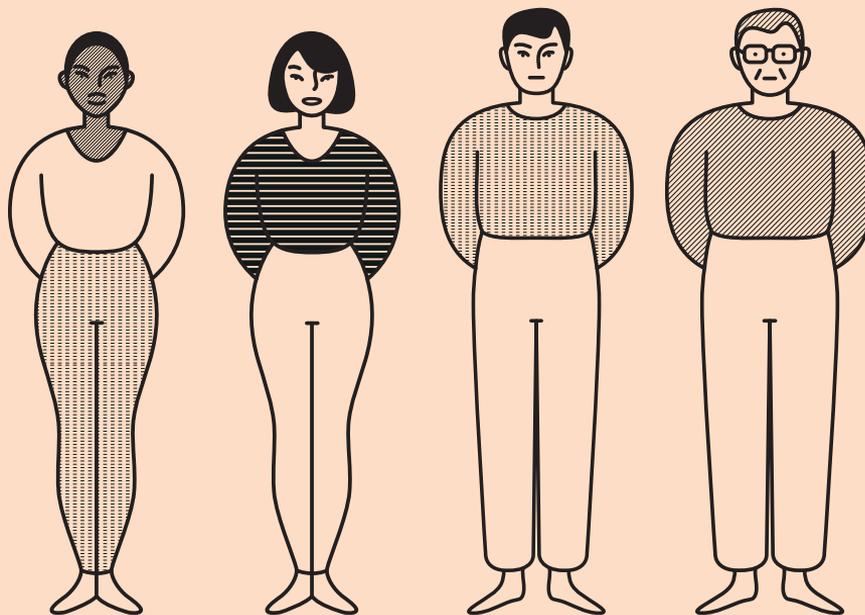
O que não sabemos?  
(dúvidas)

## ATORES ENVOLVIDOS

Quem são os atores envolvidos com a questão?

Considerar:

- Quem é afetado?
- Quem tem influência?
- Quem tem conhecimento?
- Quem tem experiência?
- Usuários potenciais, análogos, não-usuários, extremos
- Primários, secundários...

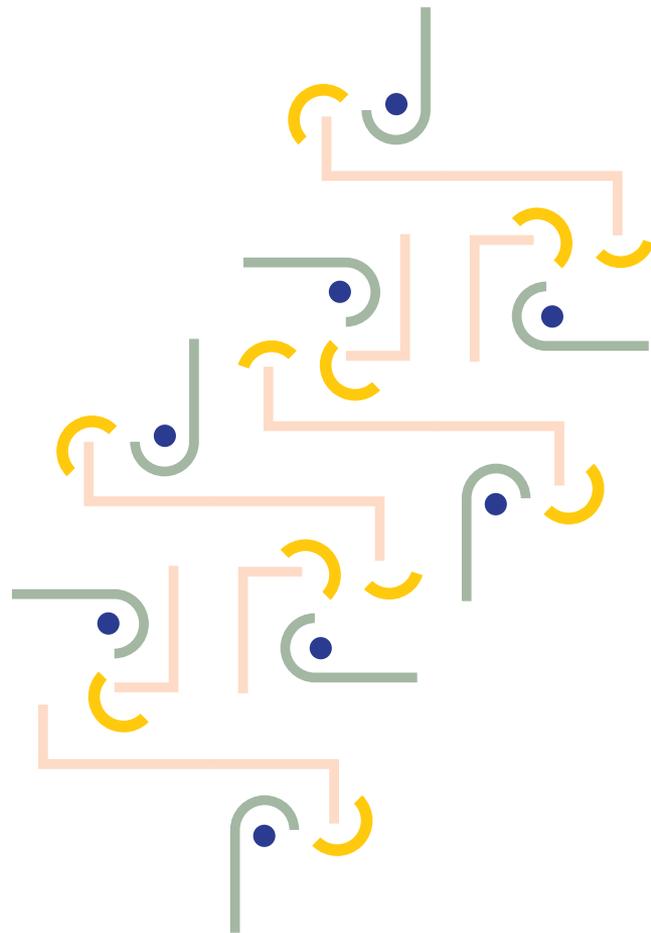


# OBRIGADO!

joselene.lemos@enap.gov.br  
gnova.enap.gov.br

## Próxima etapa:

Preparação do roteiro e dicas  
para pesquisa de campo



G'NOVA



# OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!



Oficina planejamento  
da pesquisa  
**Identificação e seleção  
de competências**  
CGSFC – Enap

Brasília, 15/04/2019

**G·NOVA**  
LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO EM GOVERNO

### **Objetivos do dia**

- Validar o foco do projeto (pergunta-desafio)
- Mapear os principais atores envolvidos com a questão

### **Participantes**

Caetana Juracy Rezende Silva – Enap  
Diana Magalhães de Souza Coutinho – Enap  
Eneides Batista Soares de Araújo – Enap  
Luna Bouzada Flores Viana – Enap

### **Equipe GNova**

Guilherme Moraes-Rego  
Joselene Lemos  
Érika Maximiano – Estagiária  
Isabella Brandalise – Consultora

Segue transcrição das atividades realizadas.

#### *Atividade 1*

### **4 COMO PODEMOS...?**

Definir foco do projeto com base nos aprendizados da oficina anterior

#### *Atividade 2*

### **6 CERTEZAS, HIPÓTESES E DÚVIDAS**

Levantar o que sabemos, o que achamos que sabemos e o que não sabemos sobre a questão

#### *Atividade 3*

### **10 MAPEAMENTO DE ATORES**

Listar atores relevantes para o desenvolvimento do projeto

Como podemos...?

Como podemos, por meio da certificação de competências, contribuir para os subsistemas de recrutamento, seleção e capacitação na gestão de pessoas?

Qual o conceito?  
Que modelos?  
Que sentidos?



### **CERTEZAS**

- Certificar é um ato de reconhecimento coletivo.
- Produz ou tem potencial de produzir informações importantes para a gestão de pessoas.
- Existem diferentes possibilidades de “certificar”. – **Quais?**
- Tem sido utilizada com diferentes sentidos. – **Quais?**
- Há experiências de certificação de competências, internacionalmente reconhecidas/praticadas. – **Quais?**
- A definição sobre a prática de certificação de competências depende da definição “do que” e “para o que”.
- O processo de certificação de competências é tecnicamente desafiador e custoso. – **Quais precedentes?**
- O conceito de certificação de competências e o modelo decorrente depende do equilíbrio entre: valor/legitimidade/capacidade operacional.
- Há expectativa de maior valorização e melhor identificação das competências dos servidores.
- Planejar, dirigir, coordenar, orientar e avaliar certificação para a habilitação de servidores para o exercício de cargos e funções comissionadas está entre as atribuições da CSFC (Decreto 9680/2019).
- A Coordenação está motivada para contribuir com transformações significativas no serviço público.

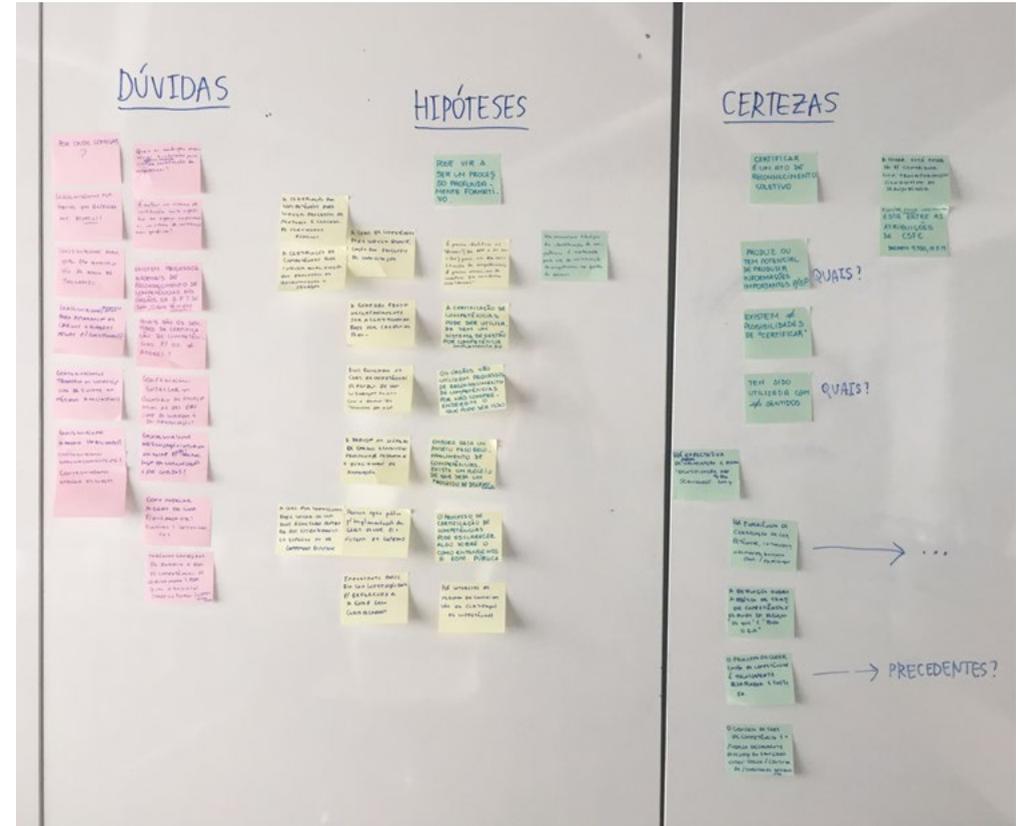
### **HIPÓTESES**

- A certificação de competências pode induzir qualificação dos processos de capacitação.
- A certificação de competências pode induzir qualificação dos processos de recrutamento e seleção.
- A certificação por competências pode induzir processos de mentoria e coaching de servidores públicos.
- Pode vir a ser um processo profundamente formativo.
- A redução no número de cargos comissionados pressiona mecanismos mais qualificados de nomeação.
- Bons resultados na certificação de competências dependem de uma interação forte com o banco de talentos da SGP.
- A certificação por competências pode iniciar-se com bons resultados dentro dos sistemas estruturantes, em especial, na área de compras.
- Haveria apoio político para implementação da certificação de competências para o sistema de compras.
- A certificação de competências pode ser utilizada sem um sistema de gestão por competência implementado.
- Os órgãos não utilizam processos de reconhecimento de competências por não compreenderem o que pode ser isso.
- Um mecanismo fidedigno de identificação de competências é insuficiente para uso de certificação de competências na gestão de pessoas.
- É preciso identificar os “drivers” (da APF e do servidor) para uso da certificação de competências. É preciso mecanismo de incentivos que considerem esses “drivers”.
- Embora haja um anseio pelo reconhecimento de competências existe um receio de que seja um processo de discriminação.
- A Enap não precisa, necessariamente, ser a certificadora. Pode ser credenciadora.
- Importante parceria com instituição forte para referendar a Enap como certificadora.
- Há interesse de mercado na consolidação de certificação de competências.
- O processo de certificação de competências pode esclarecer algo sobre o como entendemos a Administração Pública.

**DÚVIDAS**

- Por onde começar?
- Quais as condições necessárias e suficientes para uso efetivo e eficiente da certificação de competências?
- Conseguiríamos ter equipe que responda aos desafios?
- Conseguiríamos avançar na qualificação do banco de talentos?
- Conseguiríamos/queremos apoio para amarração de cargos e funções apenas para certificados?
- Conseguiríamos transpor as competências definidas em métodos avaliativos?
- Conseguiríamos avaliar habilidades?
- Conseguiríamos avaliar atitudes?
- Conseguiríamos avaliar conhecimentos?
- Conseguiríamos entregar um relatório de situação atual de desenvolvimento das competências do indivíduo e da organização?
- Conseguiríamos articulação interna na Enap para (re)organização da comunicação e dos cursos?

- Como modelar a certificação de competências para que seja útil? Flexível? Inteligente?
- Teríamos condições de definir o rol de competências para certificação? Qual o recorte? Carreira/ cargo/ espaço ocupacional?
- Existem processos informais de reconhecimento de competências nos órgãos da administração pública? Se sim, o que têm em comum?
- Quais são os sentidos da certificação de competências para os diferentes atores?
- É melhor um sistema de certificação muito específico ao espaço ocupacional ou um sistema de certificação mais genérico?



### PÚBLICO-ALVO

- Servidor público
- Dirigentes/gerentes
- Pessoa que quer ocupar DAS/ aspirante a servidor

### ATORES AFETADOS

- Coord./diretor de gestão de pessoas
- Ministro/secretários

### ATORES COM INTERESSE

- Imprensa
- Órgãos de controle e transparência
- Secretarias executivas dos órgãos da APF
- Sindicatos/associações

### ATORES COM INFLUÊNCIA

- SEGES
- SGP
- Presidência

### ATORES COM CONHECIMENTO

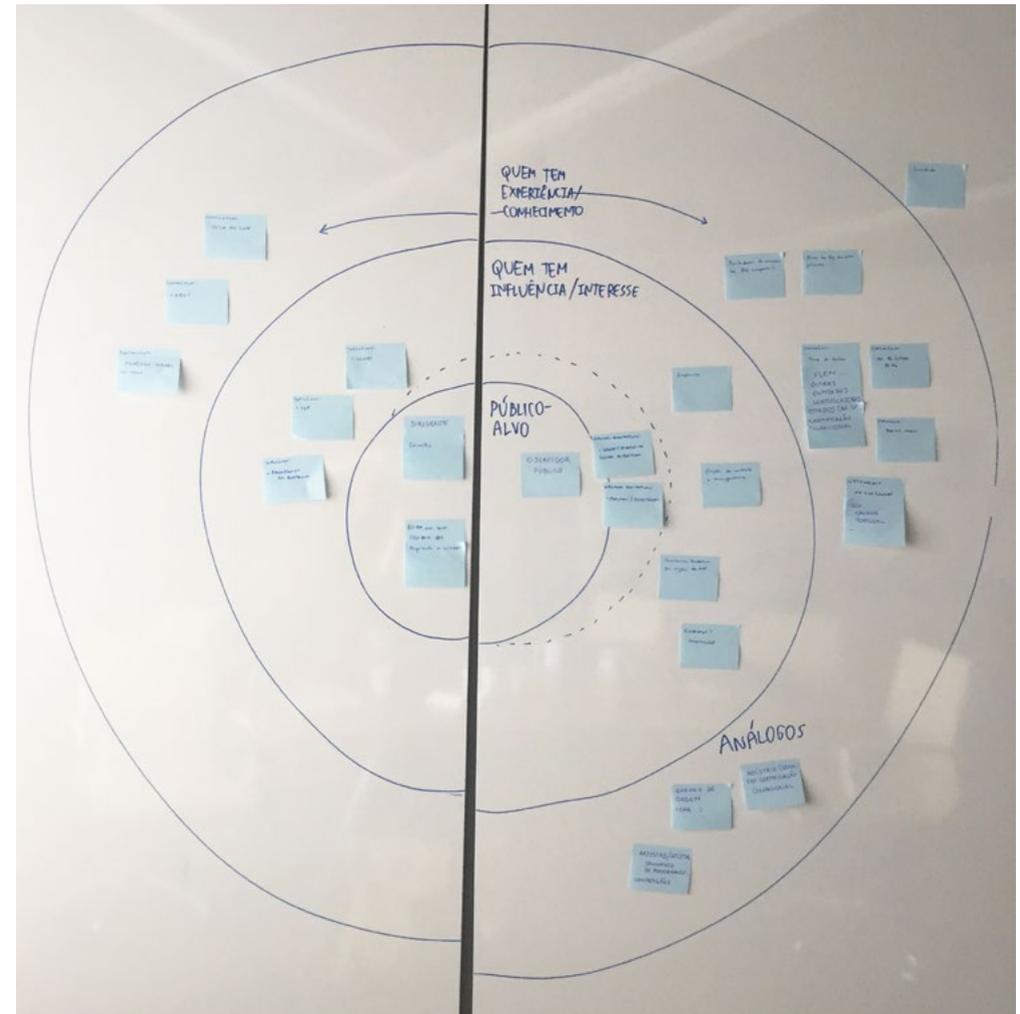
- Setor RH Enap
- ABGF
- Acadêmicos referência no setor

### ATORES COM EXPERIÊNCIA

- Fund. da Bahia, FLEM
- Outras entidades certificadoras estados (BA, SP)
- Certificação ocupacional
- Sec. de Estado de MG
- Banco do Brasil
- Certificadoras nos EUA, Canadá, Portugal...
- Prestadores de serviço de RH (empresas)
- Áreas de RH do setor privado

### ANÁLOGOS

- Indústria (Senai), exp. certificação ocupacional
- Exames de ordem (OAB...)
- Artistas/atletas, concursos de performance, competições





***Até a próxima!***

gnova@enap.gov.br  
www.gnova.enap.br

**OBRIGADO!**

**G·NOVA**



MINISTÉRIO DA  
ECONOMIA



PÁTRIA AMADA  
**BRASIL**  
GOVERNO FEDERAL