

# INFORME ANUAL de Ações

Conjunto de ações implementadas para a  
Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas

**Ministro da Economia**

PAULO ROBERTO NUNES GUEDES

**Secretário Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital**

CAIO MARIO PAES DE ANDRADE

**Secretário de Gestão e Desempenho de Pessoal**

WAGNER LENHART

**Diretora do Departamento de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas**

MARIA DA PENHA DA CRUZ

**Coordenador-Geral de Desenvolvimento de Pessoas**

EDUARDO VIANA ALMAS

**Equipe Técnica CGDES/DESEN/SGP**

ANDREA MARIA RAMPANI

CAMILA PINHEIRO POZZER

CAROLINA SGARABOTO

TATIANA NEVES DA SILVEIRA PINTO

JOÃO BRAYAM RODRIGUES DE FREITAS (CONSULTOR)



## SUMÁRIO

### APRESENTAÇÃO

#### 1. AÇÕES DE INOVAÇÃO E MELHORIA

#### 2. AÇÕES DE EXECUÇÃO DA POLÍTICA

#### 3. AÇÕES FUTURAS E DESAFIOS

### APÊNDICES E ANEXOS



## APRESENTAÇÃO

O presente informe tem por objetivo apresentar o conjunto de ações implementadas pelo órgão central do SIPEC para a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) no ano de 2020, a fim de dar ciência a todos os interessados acerca das iniciativas desenvolvidas e pretendidas para a consolidação da Política.

Na seção 1 são apresentadas, inicialmente, ações implementadas no âmbito do plano de trabalho de consultoria da PNDP – com cinco produtos e dez entregáveis de inovação produzidos, indicando o contexto de provocação desses produtos, bem como os insumos e os efeitos dos referidos entregáveis. Em seguida, a seção é finalizada com apontamentos de ações de melhoria geral implementadas (não restritas ao plano de trabalho) que beneficiaram processos da Política.

Na seção 2 são apresentadas as ações implementadas no âmbito dos processos de rotina de execução da PNDP pelo órgão central, descrevendo o trabalho e os principais dados das “revisões de PDP 2019-2020”, da “análise de PDP 2020-2021 (necessidades transversais)” e “avaliação de execução PDP 2019-2020”.

Na seção 3 são apresentadas ações pretendidas pelo órgão central a serem implementadas em resposta aos desafios que se impõem para a sustentação, evolução e consolidação da PNDP para os próximos anos.

Em “Apêndices e Anexos” são disponibilizados materiais de consulta e ilustração das ações implementadas e pretendidas.

**Órgão Central do SIPEC**

Brasília (DF), dezembro de 2020.



# 1. AÇÕES DE INOVAÇÃO E MELHORIA

## 1.1 Inovações produzidas do plano de trabalho de consultoria da PNDP

A nova PNDP representa uma importante evolução normativa ao determinar sistematização, racionalidade, alinhamento estratégico e publicidade das ações de desenvolvimento de pessoas no governo federal. No entanto, entre o estabelecimento da norma e a conquista do arranjo organizacional melhorado positivado por ela, há uma significativa lacuna que precisa ser superada. Naturalmente, como em toda política pública, há um longo caminho a ser percorrido entre a norma matriz e o futuro otimizado que é prometido/determinado por ela. Daí que, além da norma, os formuladores/gestores investem na construção de capacidades que viabilizem sua consecução – por meio de instrumentos, pessoas e esforços que pavimentem o caminho até sua implementação efetiva.

Considerando o significado estratégico da PNDP e a necessidade de construção de capacidades para sua consolidação, foi concedido ao órgão central do SIPEC consultoria especializada para o desenvolvimento de inovações em pessoas, instrumentos e sinergias. A consultoria foi viabilizada pelo Instituto República no âmbito de um acordo de cooperação global com o Ministério da Economia destinado ao “Aprimoramento Gerencial dos Mecanismos de Governança do Ministério da Economia”.

A consultoria – com vigência primária de março a fim de setembro de 2020 – teve por plano de trabalho o desenvolvimento de cinco produtos, com seus respectivos entregáveis. A seguir são apresentados os contextos de provocação de cada produto e imediatamente seus entregáveis. De modo simplificado, as informações acerca dos entregáveis seguem a seguinte lógica e disposição no texto:



Obs.: Por questões de concisão e aproveitamento do texto, os entregáveis foram dispostos em formato imagem em fonte menor, por isso, para melhor leitura e compreensão recomenda-se o uso de zoom digital nas próximas quatro páginas.

## PRODUTO 1

**Problemática da PNPD que provocou o desenvolvimento do produto:** os Planos de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) não apresentam um grau de conformidade desejável e ainda carecem de aprimoramentos para que cheguem à condição de instrumentos de gestão (de modo a subsidiar a tomada de decisão dos diversos atores envolvidos ao longo da sua cadeia de elaboração, execução e avaliação); no entanto, isso é percebido de modo genérico e aparente e não há uma análise técnica refinada que dê conta de delinear o nível de compliance deles, que identifique quais os erros presentes neles, que fundamente melhorias necessárias e que ensaie uma resposta à indefinição de uma orientação/modelo de descrição de necessidades.

### ENTENDIMENTO DO NÍVEL DE COMPLIANCE DO PDP E PRODUÇÃO DE INSUMOS INFORMACIONAIS PARA APRIMORAMENTOS

#### 1 Relatórios de feedback personalizado do PDP

Desenho da metodologia de análise de coerência metodológica e de análise de coerência estratégica do PDP. Análise dos PDP 2019/2020 da amostra qualificada (representativa e probabilística) de 18 organizações do SIPEC – que tiveram suas 7.081 necessidades analisadas em quatro níveis, em termos de: escopo (as informações são suficientes para entender do que, de fato, a organização necessita?), alcance (a organização dimensionou corretamente a transversalidade da necessidade?), lapso de alcance (qual o erro cometido pela organização que dimensionou equivocadamente a transversalidade da necessidade?) e, alinhamento (a necessidade com escopo conformado e com alcance acertado está alinhada ao marco estratégico da organização?). Produção de 18 relatórios de feedback personalizado e envio para as organizações com PDP analisados; três reuniões de orientação complementar a dois ministérios e a uma universidade solicitantes. Identificação de um padrão de erros e limitações e, da qualidade informacional do PDP, com consequente reconhecimento do desenho de um padrão para descrição de necessidade e consequente orientação às organizações.

### COMUNICAÇÃO PARA AS ORGANIZAÇÕES DO SIPEC ACERCA DOS ACHADOS E DO NÍVEL MÍNIMO DE COMPLIANCE REQUERIDO

#### 2 Resumo dos relatórios de feedback personalizado do PDP

Produção do resumo com os dados globais dos 18 relatórios da amostra qualificada das subpopulações analisadas: Administração Direta (5 ministérios, 2 órgãos executivos, 1 órgão militar, 1 órgão de ensino) e Administração Indireta (6 instituições federais de ensino, 1 agência reguladora, 1 autarquia, 1 fundação), indicando os resultados de análise das 7.081 necessidades quanto à coerência metodológica e coerência estratégica, nos quatro níveis de análise. Envio para todas as organizações do SIPEC. Indicação de um nível mínimo de compliance esperado pelo órgão central: a necessidade precisa ter um escopo mensurável/com valor gerencial mínimo, precisa ter um correto dimensionamento de alcance (com a devida representatividade organizacional e expressividade no número de servidores, em caso de necessidade transversal), precisa ter um claro alinhamento com os interesses organizacionais dispostos em seu marco estratégico.

### CAPACITAÇÃO EM DESCRIÇÃO DE NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO

#### 3 Oficina “Como descrever necessidades de desenvolvimento no PDP?”

Desenho e mediação de oficina de 8h, em duas turmas, para responsáveis técnicos pela avaliação de necessidades de desenvolvimento nas organizações do SIPEC; oficina no modelo ROPES (*review, overview, presentation, exercise, summary*) que orientou e experimentou a metodologia de descrição de necessidades de desenvolvimento – desenhada especificamente para o contexto do SIPEC, a partir de P&D com base nos relatórios de feedback personalizado e em recomendações técnicas nacionais e internacionais das áreas de ADH (aprendizagem e desenvolvimento humano), PSTO (psicologia social, do trabalho e das organizações) e ADO (administração e desenvolvimento organizacional); oficina também orientou e discutiu diferenciação de necessidades organizacionais (de desenvolvimento e outras) e reconhecimento das condições básicas para um desempenho competente (saber fazer/ser + querer fazer + poder fazer); alto índice de satisfação com a oficina, de reconhecimento de valor agregado da oficina e de provocação de mudanças em processos de trabalho e de comportamento a partir da oficina e, solicitação de novas oportunidades do gênero.

## PRODUTO 5

**Problemática da PNDP que provocou o desenvolvimento do produto:** os PDP 2019-2020 apresentam baixo grau de conformidade metodológica e estratégica; as informações apresentadas nos PDP 2019-2020 possuem baixo valor gerencial; os campos de informação requisitados em 2019 são imprecisos, sem escopo definido e claro e, não seguem estrutura lógica e progressiva de coleta (não estão agrupados em seções de interesse); os metadados 2019-2020 de classificação temática (macros e micros) da necessidade são restritos e incompletos; os metadados 2019-2020 de associação de competências são diminutos e desatualizados; o PDP 2019-2020 não coleta dados de evidência da necessidade – que suporte avaliação posterior de efetividade; o PDP 2019-2020 não apresenta padrão de descrição de necessidades de desenvolvimento; há imprecisão metodológica-conceitual sobre necessidade e ação de desenvolvimento; não há modelo, nem orientação sobre o processo de avaliação de necessidades – repercutindo em iniciativas *ad hoc*, assistemáticas e sem valor estratégico (essencialmente operacionais).

### **EVOLUÇÃO TÉCNICO-METODOLÓGICA DO PORTAL SIPEC - MÓDULO PNDP – PDP 2021**

#### **1 Novas funcionalidades e orientações do portal**

Definição de escopo para todos os campos de informação, com orientação para preenchimento; reorganização temática dos campos de informação em seções de interesse; redefinição e expansão de metadados de classificação temática para 75 macros (nível de área de conhecimento) e 392 micros (subárea de conhecimento); padronização e inserção de competências de classe mundial em listagem de metadados para associação de competências; inserção de campo que coleta dados de evidência da necessidade como insumo para avaliação posterior de efetividade.

### **ORIENTAÇÃO TÉCNICA SUPERIOR E ASSERTIVA PARA ELABORAÇÃO DO PDP 2021 CONFORMADA AO NOVO NÍVEL DE COMPLIANCE DEFINIDO**

#### **2 Guia para Elaboração do PDP 2020-2021**

Definição de escopo para todos os campos do PDP, com devida informação de apoio para preenchimento; definição e orientação de metodologia de descrição de necessidades de desenvolvimento que alcança todos os níveis de maturidade organizacional do SIPEC (orientação ao conteúdo, orientação à capacidade; orientação a resultado), que fornece insumo decisório para toda a cadeia do PDP e seus principais stakeholders (líderes imediatos; provedores de ação de desenvolvimento e altos gestores) e que apresenta compliance técnico triplo (nas áreas de: Aprendizagem e Desenvolvimento Humano; Psicologia do Trabalho e das Organizações; e Administração e Desenvolvimento Organizacional).

### **APRIMORAMENTO DO APORTE TÉCNICO-METODOLÓGICO DE DISPOSITIVOS LEGAIS E NORMATIVOS DA PNDP**

#### **3 Instrução Normativa 201 (revisada) de implementação da PNDP**

Definição operacional de "ação de desenvolvimento" em 9 categorias de informação (nível de procedimento; objetivo do procedimento; modo do procedimento; justificativa do procedimento; formato de identificação da justificativa; condicionante do procedimento; modalidade do procedimento; nível de gerência do procedimento; nível de mediação didática do procedimento) para maior segurança técnica e jurídica de análise das iniciativas que se proponham a ser consideradas como tal; distinção conceitual de necessidades transversais ao nível organizacional e ao nível SIPEC; proposição e fundamentação de alteração metodológica da "análise custo-benefício" para "análise de efetividade" das ações de desenvolvimento; outras fundamentações técnicas de listagem/definição na IN.

### **CAPACITAÇÃO EM AVALIAÇÃO DE NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO**

#### **4 Curso "Como identificar, analisar e priorizar necessidades de desenvolvimento"**

Desenho e mediação de curso de 20h, em duas turmas, para responsáveis técnicos pela avaliação de necessidades de desenvolvimento nas organizações do SIPEC; curso na modalidade blended learning (8 horas de atividades assíncronas + 12 horas de atividades em tempo real) que orientou, experimentou e discutiu estratégias, técnicas e recursos para o processo de avaliação de necessidades – que antecede e fundamenta a submissão do PDP – com base em recomendações do Banco Mundial e da área técnica de TD&E (PSTO; design instrucional; gestão do desempenho); alto índice de satisfação com o curso, de reconhecimento de valor agregado do curso e de provocação de mudanças em processos de trabalho e de comportamento a partir do curso – culminando na ampla solicitação dos participantes para o estabelecimento de uma comunidade de prática sobre a PNDP.

### PRODUTO 3

**Problemática da PNDP que provocou o desenvolvimento do produto:** inexistência de iniciativa coordenada e estratégica de construção de capacidades em prol da efetivação da PNDP, no sentido de definir instrumentos para implementação da Política, de capacitar pessoas para operar os novos padrões de excelência da Política e de sinergizar os esforços de desenvolvimento de pessoas da Política em um framework unificado. Além do contexto técnico, há dimensões contextuais que delineiam a essencialidade do produto. No contexto jurídico-legal, o produto se mostra indispensável em resposta: a) à falta de estruturação dos instrumentos listados/invocados pelo Decreto 9.991 e pela Instrução Normativa 201; b) à restrita aplicação das próprias atribuições imputadas ao órgão central pelo Decreto 9.745 para a função de desenvolvimento de pessoas; c) à inação frente aos sucessivos quadros diagnósticos do TCU que demonstram – via Índice de Governança e Gestão de Pessoas (iGovPessoas) – a baixa capacidade em gestão estratégica de pessoas, derivada, dentre outros, de estágios imaturos em desenvolvimento de pessoas. Já no contexto político, o produto corresponde à oportunidade de: a) aporte técnico para o Brasil no processo de ascensão à OCDE, por meio da implementação de práticas de compliance em desenvolvimento de pessoas determinadas pelos instrumentos jurídicos do Conselho da OCDE e, consequentemente maior correspondência/acesso às boas práticas globais; b) aproximação técnica com o know-how em desenvolvimento de pessoas operado pelo governo dos EUA por meio do *The Office of Personnel Management* (OPM) e, consecutivo proveito no estabelecimento de um framework estratégico para o capital humano do governo federal; c) subsídio técnico para a consecução da reforma administrativa, nas etapas subsequentes de regulamentação de diretrizes para o desenvolvimento de pessoas bem como na transição para um modelo estratégico proposto para área.

#### **COMPREENSÃO DO CENÁRIO ATUAL E CONDICIONANTES DE APLICAÇÃO DA PNDP PERSPECTIVADA PELA ÁREA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

##### **1 Levantamento de capacidades em desenvolvimento de pessoas**

Desenho e aplicação de levantamento que permitisse entender fatores intervenientes na consecução da função de desenvolvimento de pessoas e sua influência na implementação da PNDP, por meio de três seções: A – Caracterização socioprofissional do(a) responsável em desenvolvimento de pessoas (10 itens); B – Caracterização da unidade funcional de desenvolvimento de pessoas (7 itens); C – Caracterização de processos essenciais (4 itens); destinado a chefias de desenvolvimento de pessoas, o levantamento singular no histórico recente da SGP (e com significância de dados e alta confiabilidade) identificou o cenário atual e condicionantes de aplicação da PNDP, confirmando hipóteses relacionadas a estrutura e processos organizacionais, gerando nossos insights sobre as variáveis liderança-unidade-processo e descobrindo uma falha estrutural no processo de avaliação de necessidades de desenvolvimento das organizações do SIPEC [embora as organizações basicamente perguntem aos agentes públicos suas necessidades (90%) e confiem nos líderes/chefias (80%) para fazer o alinhamento necessário com os interesses organizacionais, os líderes (70%) não estão aptos a identificar necessidades de desenvolvimento].

#### **RECONHECIMENTO DE UM NOVO E ESTRATÉGICO SETUP ORIENTATIVO DO ÓRGÃO CENTRAL DO SIPEC PARA A ÁREA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

##### **2 Escritório para Aprendizagem de Alto Impacto (eaai) – proposta de operação**

Desenho e proposta de operação de programa de construção e fortalecimento de capacidades em desenvolvimento de pessoas, por meio de um escritório responsável pelos macroprocessos DEFINIR, CAPACITAR e SINERGIZAR no âmbito dos respectivos projetos: Bússola Normativa [definição de diretrizes, modelos e boas práticas em: design de aprendizagem; gestão de ações de desenvolvimento; desempenho em desenvolvimento de pessoas (estruturas, unidades, chefias, equipes e agentes públicos)]; DesEnvolve [capacitação em: análise de necessidades; desenho e desenvolvimento de ações de desenvolvimento; implementação de ações de desenvolvimento; avaliação de ações de desenvolvimento; gestão de ações de desenvolvimento; indicadores em desenvolvimento; gestão; gestão estratégica; tendências em desenvolvimento]; e Ecossistema Vitae [levantamento, organização, integração de soluções de aprendizagem e desenvolvimento nas áreas de: gestão do talento; suporte de desempenho; gestão do conhecimento; acesso a especialistas; redes sociais e colaboração; aprendizagem estruturada]. O escritório responde aos desafios jurídico-legais, políticos e técnicos da função de desenvolvimento de pessoas no governo federal e, representa uma reorganização do setup orientativo do órgão central.

## PRODUTOS 2 E 4

**Problemática da PNDP que provocou o desenvolvimento do produto:** não há uma matriz informacional que direcione o desenvolvimento de um sistema PDP que seja aplicável aos diversos contextos das organizações do SIPEC e que unifique o processo de avaliação de necessidades de desenvolvimento.

### EXPANSÃO E APRIMORAMENTO DA ESTRATÉGIA AVALIATIVA DE NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO

#### 1 Matrizes de narrativa informacional para o processo e o sistema de avaliação de necessidades de desenvolvimento

Mediação de construção e de experimentação de matrizes produzidas pelas organizações do SIPEC (em curso ofertado pelo órgão central) de um novo processo de avaliação de necessidades de desenvolvimento melhorado e suportado por um sistema único, incorporando beneficiamento de técnicas de coleta, análise e priorização de necessidades; indicação de fontes de informação, informações-chaves e mecanismos de execução. Geração de insumo técnico e experiencial para construção de um novo sistema PDP, com funções de *backend* (dashboards de controle e acompanhamento do PDP pela organização) e de *frontend* (recursos de dataviz para o público externo da organização com finalidade de accountability).

## 1.2 Demais melhorias nos processos da PNDP

Além das inovações implementadas, destacam-se os seguintes aprimoramentos:

- a. Preenchimento do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) de forma descentralizada, via nova funcionalidade do Portal SIPEC que permitiu que órgãos e entidades concedessem acesso às demais unidades organizacionais para inserção de suas respectivas necessidades, posteriormente consolidadas pela unidade de gestão de pessoas.
- b. Integração do processo de aprovação do PDP ao próprio Portal SIPEC (antes realizado em canal diverso), via nova funcionalidade que permitiu que a autoridade máxima do órgão/da entidade pudesse acessar e aprovar o seu respectivo PDP.
- c. Revisões mensais do PDP viabilizadas por nova funcionalidade do Portal SIPEC e respectiva orientação por meio de guia de usuário.
- d. Atualização da PNDP via Decreto nº 10.506/2020 que esclareceu e adequou pontos de interesse para uma melhor aplicação da Política, com destaque para “manutenção das Escolas de Governo já estabelecidas (Art. 1º-A), “atualização de enfoque: necessidade de desenvolvimento, ao invés de ações de desenvolvimento (art. 3º caput e inc. I)”; “inclusão de artigo para garantir a autonomia das escolas de governo em planejamento, organização e execução de seu respectivo PDP (art. 14-A)”; “expansão do percentual de servidores em Licença Capacitação de 2% para 5% do total de servidores (Art. 27, Parágrafo único)”; “ampliação da possibilidade de delegação (Art. 5º, 6º, 7ºA)”.
- e. Desburocratização de participação em ações de desenvolvimento de curta duração em serviço – que passam a ser diferenciadas de um afastamento em sentido amplo, com inclusive código singular no SISREF, ficando dispensadas da instrução processual própria do afastamento, agora registradas de modo simplificado sem desvio (identificação imprecisa: abono; serviço externo).
- f. Adoção das matrizes de competências de liderança e de competências transversais para o serviço público federal, conforme disposição na PNDP e orientação da OCDE, elevando o país a novo status nos quadros de governança pública orientada por competências, passando a contar com uma referência técnica para o desenvolvimento de seus líderes atuais e futuros e com uma referência de competências indispensáveis que sustentarão o desenvolvimento de todos os seus agentes públicos.



## 2. AÇÕES DE EXECUÇÃO DA POLÍTICA

### 2.1 Revisões do PDP 2019-2020

Ao longo do ano de 2020 foi possível que os órgãos e as entidades realizassem revisões, excepcionais, em seus PDP à medida que alterações no planejamento das necessidades e ações de desenvolvimento mostravam-se precisas. As revisões passaram a ser realizadas por meio do Portal SIPEC, a partir de maio/2020 quando a implantação da funcionalidade de revisões no sistema foi finalizada.

A funcionalidade de revisões prevê que o órgão ou a entidade realize ajustes no PDP, envie o PDP revisado para aprovação da autoridade máxima, e então, no 5º dia útil de cada mês/ciclo, seja enviado ao órgão central do SIPEC. A partir disso, o órgão central do SIPEC consolida as novas necessidades transversais acrescentadas ao PDP e encaminha para análise da Fundação Escola Nacional de Administração Pública (Enap) – que verifica, com base em seu portfólio de cursos, a possibilidade de atendimento das novas necessidades de desenvolvimento registradas.

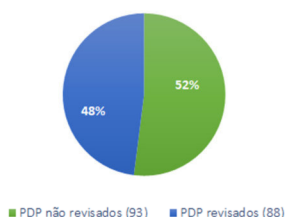
No ano de 2020 foram realizados 9 (nove) ciclos de revisões, um a cada mês do ano, iniciando-se o primeiro ciclo em março de 2020 (embora não houvesse ainda a funcionalidade no Portal SIPEC) e finalizando o último ciclo em dezembro/2020, conforme calendário de revisões PDP 2019-2020 abaixo:

Calendário de Revisões PDP 2020			
Ciclo	Data de abertura do sistema (Retorno para status "Em elaboração")	Data para envio da revisão (5º dia útil do mês)	Resposta pelo Órgão Central até
1º	06/03/2020	07/04/2020	07/05/2020
2º	08/04/2020	08/05/2020	08/06/2020
3º	06/05/2020	05/06/2020	06/07/2020
4º	08/06/2020*	07/07/2020	06/08/2020
5º	08/07/2020	07/08/2020	08/09/2020
6º	10/08/2020*	08/09/2020	08/10/2020
7º	10/09/2020**	07/10/2020	06/11/2020
8º	13/10/2020*	09/11/2020	09/12/2020
9º	09/11/2020**	07/12/2020	06/01/2021

\* Abertura do sistema no dia útil seguinte aos 30 dias anteriores à data de envio

\*\* Abertura do sistema no dia seguinte ao envio de revisões do ciclo anterior

Ao todo, houve 136 (centro e trinta e seis) revisões realizadas ao longo de 2020 (até 09/12), das quais foram identificadas e analisadas novas 4.077 (quatro mil, setecentos e setenta e sete) necessidades incluídas nos PDP – assinaladas como “transversais” e “não atendidas por escola de governo própria do órgão/da entidade”. Cerca de 88 (oitenta e oito) órgãos/entidades enviaram PDP revisados para análise do órgão central do SIPEC, correspondendo a aproximadamente 48% do total de planos de 2019-2020.



TOTAL DE ÓRGÃOS E ENTIDADES QUE ENVIARAM REVISÕES: 88



TOTAL DE REVISÕES ENVIADAS AO ÓRGÃO CENTRAL: 136



TOTAL DE NOVAS NECESSIDADES TRANSVERSAIS NÃO ATENDIDAS POR ESCOLA DE GOVERNO PRÓPRIA, ANALISADAS PELO ÓRGÃO CENTRAL DO SIPEC: 4.077



O órgão central do SIPEC preparará em 2021 relatório contendo análises aprofundadas a respeito das revisões realizadas no decorrer de 2020. Juntamente com informações a respeito das execuções dos PDP será possível cruzar informações e apresentar maiores *insights* a respeito das revisões.

## 2.2 Análise dos PDP 2020-2021 (necessidades transversais)

Por estabelecimento da Política, instituiu-se o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) – no qual órgãos e entidades registram suas necessidades de desenvolvimento, a partir de avaliação qualificada que identifica e alinha essas necessidades a marcos estratégicos; descrevendo conteúdos, capacidades e resultados que repercutirão em um desempenho institucional melhorado. Para coleta desses dados foi destinada uma ferramenta informatizada, um módulo adaptado do Portal SIPEC para o PDP, que serviria para operar o processo de submissão, análise e *feedback* do Plano. No âmbito desse processo foram designados ainda dois atores que identificaria necessidades transversais para a administração pública federal (órgão central) e que promoveria/articularia ações de desenvolvimento que atendessem a essas necessidades (Enap).

Com vistas a fomentar a aludida etapa de *feedback* referente à oferta de ações de desenvolvimento para essas necessidades transversais, o órgão central do SIPEC realizou ação de análise dos PDP 2020-2021. Para fins do atendimento dessa etapa do ciclo do PDP, foi mobilizada estratégia simplificada constituída por uma análise recortada, amostral, descritiva e classificatória.

Recortada porque o escopo de análise refere-se não ao conjunto completo de necessidades de desenvolvimento (n=66.796) e sim ao subconjunto (n=24.319) daquelas assinaladas como “transversais” e “não atendidas por escola de governo própria”.

Amostral porque a análise refere-se não à população total de órgãos e entidades do SIPEC sujeitos ao PDP (n=182) e sim àqueles que efetivamente o submeteram (n=167). Cumpre sublinhar, no entanto, que a amostra apresenta grande representatividade, com 99% de nível de confiança e margem de erro inferior a 3%.

Descritiva porque a análise não enfoca causas (análise explicativa), consequências (análise prescritiva) ou tendências futuras (análise preditiva), referindo-se essencialmente aos dados primários coletados *ipsis litteris* no PDP e à sua representação. Alguns dados também foram dispostos em camadas, a fim de que lhe fossem conferido significado contextual (além da representação primária).

Classificatória porque uma fração do subconjunto das necessidades de desenvolvimento transversais que foram assinaladas como “não especificadas” (n=2.409) precisou ser reclassificada dentre 75 categorias de área de conhecimento (macro) e 392 categorias de subárea de conhecimento (micro) – categorias estas que permitem identificação temática das necessidades de desenvolvimento.

Essa ação de análise do órgão central pode ser resumida no seguinte fluxo:

1. COMPOSIÇÃO DO BANCO DE DADOS	2. TRATAMENTO DOS DADOS	3. DESCRIÇÃO E REGISTRO DOS RESULTADOS
<p><u>1.1</u> Download e compilação dos 168 PDP em banco genérico.</p> <p><u>1.2</u> Extração criterizada de dados de interesse, por aplicação dos filtros de necessidades: "transversal" e "não atendida por escola de governo própria".</p> <p><u>1.3</u> Disposição dos dados extraídos em banco primário com 10 informações associadas à necessidade: organização; temática; subtemática; competência associada; tipo de aprendizagem; subtipo de aprendizagem; modalidade; título previsto de ação de desenvolvimento; outras informações; ação gratuita; quantitativo de servidores por UF.</p>	<p><u>2.1</u> Classificação, por meio de classificação por pares (equipe interna), das necessidades com temática e subtemática "outra não especificada".</p> <p><u>2.2</u> Retificação de inconsistências do banco primário (sem tratamento): dados não padronizados – sem possibilidade de comparação /aglutinação /substituição; organizações duplicadas (por nomes distintos e/ou por diferença de caracteres).</p> <p><u>2.3</u> Desenho e aplicação de fórmulas que rastreassem e diferenciassem todas as ocorrências de temáticas e subtemática mesmo nas células com indicações múltiplas (&gt;1 temática; &gt;1 subtemática).</p> <p><u>2.4</u> Aplicação de demais fórmulas de automação de =SOMA; =CONT.SES; =SOMASES.</p> <p><u>2.5</u> Remoção de necessidades (n=46) que não apresentavam distribuição geográfica em UF, para reduzir dispersão nos cálculos finais.</p>	<p><u>3.1</u> Definição das variáveis "nº de ocorrência" e "nº associado de servidor" como estratégia de identificação de magnitude das principais necessidades.</p> <p><u>3.2</u> Composição de planilha relacional e estruturada para envio à Enap, com 10 abas que apresentam todos os dados de interesse para entendimento das necessidades transversais do SIPEC e que possibilitou descrição por gráficos em relatório.</p> <p><u>3.3</u> Composição de relatório escrito sintético que apresenta o referido processo de análise, os resultados e as considerações relativas.</p> <p><u>3.4</u> Envio do relatório e planilha para a Enap.</p>

Sobre o processo de submissão dos PDP, cumpre sublinhar duas informações de interesse:

- 167 PDP foram enviados para o ano de 2020-2021, tendo sido 140 (cento e quarenta) enviados até o prazo de 28 de agosto de 2020 e, 27 (vinte e sete) enviados após o prazo.
- 15 (quinze) PDP não foram enviados para o órgão central do SIPEC, referentes aos seguintes órgãos/entidades:
  1. Advocacia Geral da União
  2. Comando da Marinha
  3. Departamento Nacional de Infraestrutura de Transporte
  4. Departamento Nacional de Obras Contra as Secas
  5. Fundação Casa Rui Barbosa
  6. Fundação Joaquim Nabuco
  7. Instituto Brasileiro de Museus
  8. Instituto Brasileiro de Turismo
  9. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
  10. Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
  11. Ministério da Infraestrutura
  12. Ministério das Relações Exteriores
  13. Universidade Federal do Amapá
  14. Universidade Federal do Mato Grosso do Sul
  15. Vice Presidência da República

Acerca dos resultados da análise (conferir Apêndices para os demais resultados identificados pelo órgão central), cabe destacar:

- a) Para um quadro mais realístico das necessidades analisadas, a fim de compor um ranqueamento daquelas identificadas pelo órgão central do SIPEC, adotou-se um critério duplo que dimensiona a magnitude destas i) pelo número de ocorrência das temáticas/subtemáticas e ii) pelo número de servidor com necessidades associadas às respectivas temáticas/subtemáticas.
- b) Chegou-se, assim, ao seguinte TOP10 das temáticas identificadas:

POSICÃO	MAIOR TEMÁTICA POR OCORRÊNCIA	MAIOR TEMÁTICA POR N° DE SERVIDOR	MAIOR TEMÁTICA POR CRITÉRIO DUPLO: OCORRÊNCIA + SERVIDOR
1º	Administração Pública	Administração Pública	Administração Pública
2º	Educação	Educação	Educação
3º	Administração	Administração	Administração
4º	Outras não especificadas	Outras não especificadas	Outras não especificadas
5º	Ciência da Computação	Ciência da Computação	Ciência da Computação
6º	Comunicação	Ciência da Informação	Ciência da Informação
7º	Ciência da Informação	Comunicação	Comunicação
8º	Letras	Letras	Letras
9º	Direito	Direito	Direito
10º	Saúde Coletiva	Saúde Coletiva	Saúde Coletiva

- c) De igual modo, o TOP10 das subtemáticas identificadas foi o seguinte:

POSICÃO	MAIOR SUBTEMÁTICA POR OCORRÊNCIA	MAIOR SUBTEMÁTICA POR N° DE SERVIDOR	MAIOR SUBTEMÁTICA POR CRITÉRIO DUPLO: OCORRÊNCIA + SERVIDOR
1º	Gestão de Pessoas no Setor Público	Ensino-Aprendizagem	Ensino-Aprendizagem
2º	Capacitação Profissional no Setor Público	Capacitação Profissional no Setor Público	Capacitação Profissional no Setor Público
3º	Ensino-Aprendizagem	Gestão de Pessoas no Setor Público	Gestão de Pessoas no Setor Público
4º	Compras Governamentais	Tecnologia da Informação	Tecnologia da Informação
5º	Tecnologia da Informação	Governança e Gestão de Riscos	Governança e Gestão de Riscos
6º	Inovação na Gestão Pública	Tópicos Específicos de Educação	Tópicos Específicos de Educação
7º	Modernização Administrativa	Modernização Administrativa	Modernização Administrativa
8º	Governança e Gestão de Riscos	Atendimento ao Público	Atendimento ao Público
9º	Técnicas Gerenciais no Setor Público	Produtividade	Produtividade
10º	Sistemas de Computação	Inovação na Gestão Pública	Inovação na Gestão Pública

Quanto à devolutiva acerca desse processo de análise por parte da Enap (que analisa as necessidades identificadas buscando convergência de atendimento destas por meio de seu portfólio de cursos), bem como ao uso dessa devolutiva por parte do órgão central do SIPEC, conferir “Manifestação Técnica dos Planos de Desenvolvimento de Pessoas 2020-2021”, publicada em sítio eletrônico no Portal do Servidor. Por fim, cabe registrar que o órgão central do SIPEC forneceu todos os dados tratados e estruturados para que houvesse todos os insumos para uma devolutiva assertiva às necessidades dos órgãos e entidades do SIPEC.

### 2.3 Avaliação de execução PDP 2019-2020

A partir de dezembro de 2020, com a finalização da execução do PDP 2019-2020, o Portal SIPEC recebeu atualização nas funcionalidades “Informar execução” e “Elaboração do Relatório Anual de Execução”.

Conforme dispositivos do Decreto nº 9.991/2019, um dos instrumentos da PNDP é o Relatório Anual de Execução, no qual órgãos e entidades encaminham ao final da execução de seus PDP, com vistas a identificar a consecução dos objetivos do Plano, bem como os pontos de sucesso e melhorias que deverão ser observados para os anos seguintes.

Este é mais um passo de consolidação da Política, à medida que compromete os interessados à uma reflexão sobre o planejamento elaborado e suas respectivas ações implementadas, fomentando um aprendizado progressivo e cumulativo sobre a prática de planejar, implementar e avaliar ações que concorram para o desenvolvimento de pessoas nos órgãos e entidades do SIPEC. À medida que as capacidades avaliativas vão sendo construídas e aprimoradas, órgãos e entidades também passarão a monitorar essas ações ao longo do ano, incorporando indicadores, instrumentos e técnicas que auxiliem no controle e tomada de decisão ao longo da execução do PDP. Por ora, essa avaliação foi simplificada para atender ao primeiro ciclo de execução da Política.

Assim, a atualização da funcionalidade no Portal SIPEC apresenta-se como uma ação importante para que a fase de avaliação do PDP seja internalizada e concretizada como processo fundamental dessa política pública que é a PNDP. Tal fase é fundamental para auxiliar formuladores, gestores e aplicadores na compreensão de como os caminhos percorridos até o presente vão ao encontro das diretrizes estabelecidas para a PNDP.

As novas funcionalidades têm por objetivo coletar informações a respeito da execução de ações de desenvolvimento, verificando em que medida elas entregaram os resultados esperados na superação das necessidades.

A avaliação coleta dados qualitativos, como o grau de atendimento da necessidade de desenvolvimento e o grau de satisfação do órgão/da entidade com os fornecedores de ações de desenvolvimento para essa necessidade. Adicionalmente são coletados dados quantitativos como quantidade de ações executadas, de servidores beneficiados por ações, de servidores afastados em virtude das ações, de custos das ações, de carga horária de ações, de fornecedores de ações, dentre outros.

A partir da “Informação da Execução” – que registra dados de cada necessidade de desenvolvimento chega-se ao “Relatório Anual de Execução” – que compila e sintetiza essas informações em informações descritivas, em termos percentuais.

E é com base nos relatórios de execução de cada órgão/entidade (enviados via Portal SIPEC até 1º/02/2021), que o órgão central do SIPEC elaborará e publicará até 31/03/2021 o “Relatório Consolidado de Execução dos PDP”, dimensionando os principais dados do primeiro ciclo de execução da PNDP.

### 3. AÇÕES FUTURAS E DESAFIOS

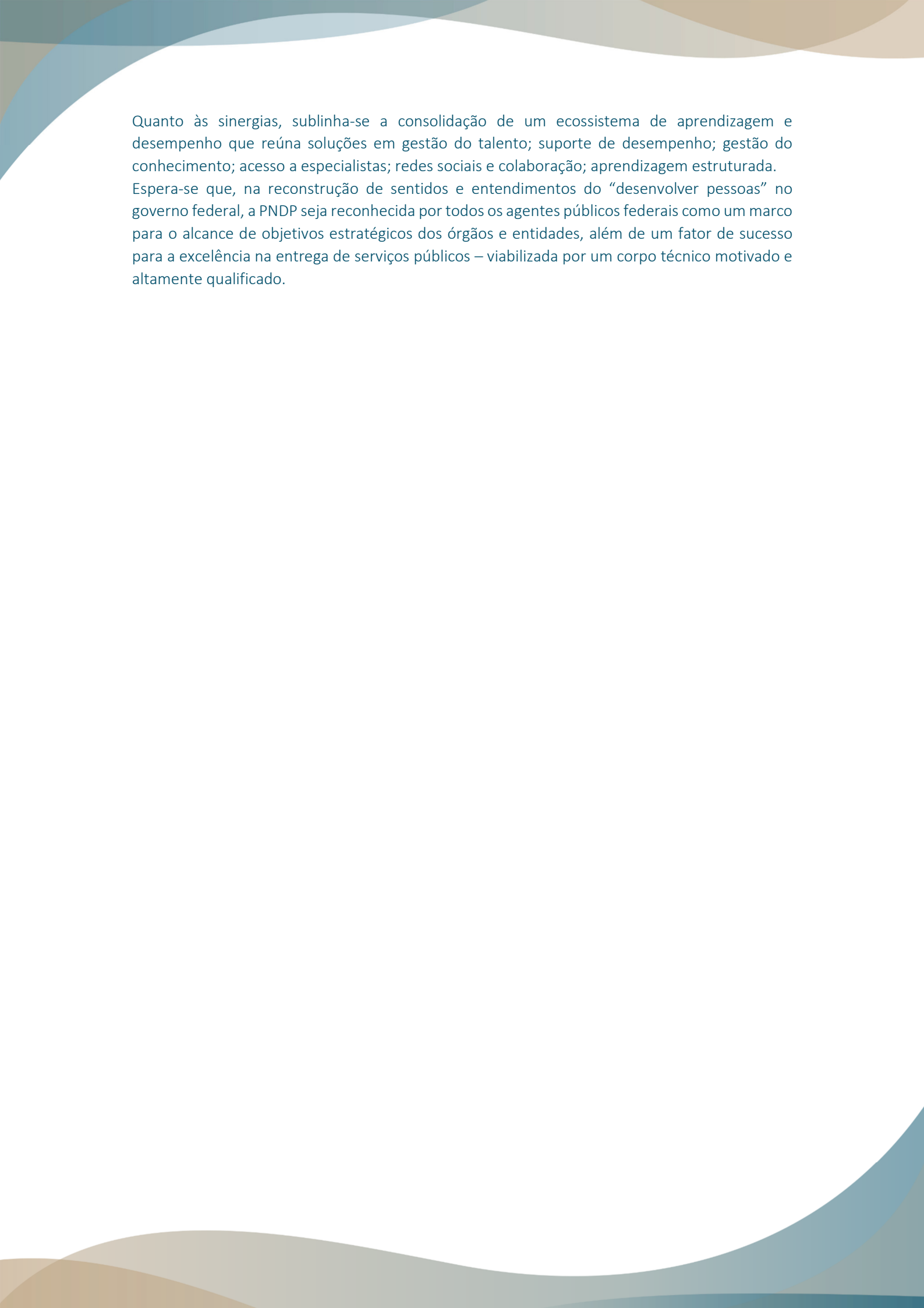
Para o próximo ano o grande desafio da PNDP está em construir capacidades em três movimentos coordenados estrategicamente:

- definir parâmetros de sucesso para a Política – que comuniquem e dirijam o que queremos em termos de resultados, como queremos em termos de qualidade e, de que forma saberemos que conseguimos em termos de monitoramento;
- capacitar pessoas para que conduzam a transformação estratégica prometida pela Política, habilitando-as para operar os instrumentos da PNDP, para implementar as inovações em desenvolvimento de pessoas que o futuro e o presente do trabalho exigem e, para entregar os resultados finalísticos das políticas públicas sob suas responsabilidades;
- sinergizar iniciativas e tendências em desenvolvimentos de pessoas em torno de um framework de gestão do capital humano que seja comum a todo o governo federal, que expanda o conjunto de soluções em desenvolvimento de pessoas e, que amplie a efetividade da construção, transferência e sustentação de competências via ações de desenvolvimento.

Dentre as ações pretendidas e organizadas em atendimento a esses desafios, destaca-se a implantação de um escritório que lidere e opere o programa de construção de capacidades para efetivação da PNDP em instrumentos, pessoas e sinergias – via projetos de interesse que produzam os entregáveis requeridos aos macroprocessos “definir”, “capacitar” e “sinergizar” para a área de desenvolvimento de pessoas no governo federal.

No bojo das definições, salienta-se o desenho de indicadores nacionais para a PNDP que traduzam os resultados da Política ao nível estratégico, o estabelecimento de um modelo global de avaliação de necessidades de desenvolvimento para todo o governo federal e, a adoção de instrumentos de pactuação e avaliação de resultados servidor-chefia em ações de desenvolvimento. Além disso, é pretendida ações para o principal instrumento da Política – o PDP – que passará a ser operado por uma nova ferramenta informatizada (uma versão 2.0), que atenda tanto às novas diretrizes trazidas pela atualização da Política quanto aos novos requisitos técnicos definidos pelo órgão central do SIPEC, como: recursos embarcados de inteligência artificial com dataviz e mineração de dados; integração com demais sistemas de informação do Governo Federal; interconectividade e comunicação entre órgãos e entidades via sistema; identificação automatizada de soluções via combinação procura-oferta; extensão de acesso e uso do sistema até as fontes primárias de informação servidor-chefia – enquanto novos usuários finais do sistema; dentre outros requisitos em homologação.

Quanto às capacitações, destaca-se a aproximação do órgão central do SIPEC junto aos órgãos e entidades via encontros cada vez mais frequentes e periódicos em oficinas, cursos e fóruns de discussão e aplicação da Política; além da inauguração de uma comunidade de prática para a PNDP que discuta e experimente soluções para a Política, opere pilotos e, socialize e transfira experiências e tecnologias em casos de boas práticas.



Quanto às sinergias, sublinha-se a consolidação de um ecossistema de aprendizagem e desempenho que reúna soluções em gestão do talento; suporte de desempenho; gestão do conhecimento; acesso a especialistas; redes sociais e colaboração; aprendizagem estruturada. Espera-se que, na reconstrução de sentidos e entendimentos do “desenvolver pessoas” no governo federal, a PNDP seja reconhecida por todos os agentes públicos federais como um marco para o alcance de objetivos estratégicos dos órgãos e entidades, além de um fator de sucesso para a excelência na entrega de serviços públicos – viabilizada por um corpo técnico motivado e altamente qualificado.

## APÊNDICES E ANEXOS

PLANO CONSOLIDADO DE AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS 2020-2021 (OUTUBRO/2020).

RESUMO DOS RELATÓRIOS DE FEEBACK PERSONALIDADE DO PDP 2019-2020.

- <https://1drv.ms/x/s!AnE9FleC5qs4kxlr07Ex-FZqSWsg?e=Gp51ap>
- Senha de acesso ao documento: resumo-feedback

GUIAS E MANUAIS DO PORTAL SIPEC:

- ❖ Guia para Elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas – PDP 2020-2021:
  - <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/pndp/arquivos/guias/GuiaElaboracaoPDP2021VersoFinalcom anexos.pdf>
- ❖ Guia do usuário: Nova funcionalidade de Revisão do Plano de Desenvolvimento de Pessoas:
  - <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/pndp/arquivos/guiafuncionalidaderevisao-atualizado-maio-2020.pdf>
- ❖ Guia para a funcionalidade de “Informar execução e elaborar Relatório Anual de Execução”:
  - <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/pndp/arquivos/GuiaExecuoPDP2020VersoFinal.pdf>



# APÊNDICE



**MINISTÉRIO DA ECONOMIA**

Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital  
Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal  
Departamento de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas  
Coordenação-Geral de Desenvolvimento de Pessoas



**Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento  
a partir das necessidades transversais do SIPEC  
– Planos de Desenvolvimento de Pessoas 2020-2021–**

**Outubro de 2020**

**Ministro da Economia**

PAULO ROBERTO NUNES GUEDES

**Secretário Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital**

CAIO MARIO PAES DE ANDRADE

**Secretário de Gestão e Desempenho de Pessoal**

WAGNER LENHART

**Diretora do Departamento de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas**

JANE CARLA LOPES MENDONÇA

**Diretora-Substituta do Departamento de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas**

MARIA DA PENHA BARBOSA DA CRUZ

**Coordenador-Geral de Desenvolvimento e Gestão de Desempenho**

EDUARDO VIANA ALMAS

**Equipe Técnica – CGDES/DESEN**

ANDREA MARIA RAMPANI

CAMILA PINHEIRO POZZER

TATIANA NEVES DA SILVEIRA PINTO

JOAO BRAYAM RODRIGUES DE FREITAS (CONSULTOR)

## Sumário

APRESENTAÇÃO .....	4
1. PROCESSO DE ANÁLISE .....	5
2. RESULTADOS DA ANÁLISE .....	6
3. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	9
Anexo I.....	10
Anexo II.....	14
Anexo III.....	22

## APRESENTAÇÃO

O presente relatório visa apresentar a consolidação das necessidades de desenvolvimento transversais dos órgãos e entidades do SIPEC, a fim de subsidiar plano e indicação de oferta das ações de desenvolvimento pela Enap, em atendimento ao Art. 9º da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (Decreto 9.991).

Por estabelecimento da Política, instituiu-se o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) – no qual órgãos e entidades registram suas necessidades de desenvolvimento, a partir de avaliação qualificada que identifica e alinha essas necessidades a marcos estratégicos; descrevendo conteúdos, capacidades e resultados que repercutirão em um desempenho institucional melhorado.

Para coleta desses dados foi destinada uma ferramenta informatizada, um módulo adaptado do Portal SIPEC para o PDP, que serviria para operar o processo de submissão, análise e feedback do Plano. No âmbito desse processo foram designados ainda dois atores que identificaria necessidades transversais para a administração pública federal (órgão central) e que promoveria/articularia ações de desenvolvimento que atendessem a essas necessidades (Enap).

É nesse contexto que se insere o corrente relatório, com vistas a fomentar a aludida etapa de feedback referente à oferta de ações de desenvolvimento para essas necessidades transversais.

Além das três seções que compõem este relatório (1. Processo de Análise; 2. Resultados da Análise; 3. Considerações Finais), são fornecidos ao término deste, os seguintes documentos:

Apêndice I – Registro da planilha relacional e estruturada que será enviada à Enap, contendo todos os dados de interesse para entendimento das necessidades transversais do SIPEC e que possibilitou descrição por gráficos em relatório.

Apêndice II – Listagem completa das 75 temáticas (macros) e 393 subtemáticas (micros) disponibilizadas para associação à necessidade no PDP 2020-2021.

Apêndice III – Listagem completa das 22 competências de classe mundial disponibilizadas para associação à necessidade no PDP 2020-2021.

## 1. PROCESSO DE ANÁLISE

Para fins do atendimento dessa etapa do ciclo do PDP, foi mobilizada estratégia simplificada constituída por uma análise recortada, amostral, descritiva e classificatória.

Recortada porque o escopo de análise refere-se não ao conjunto completo de necessidades de desenvolvimento (n=66.796) e sim ao subconjunto (n=24.319) daquelas assinaladas como “transversais” e “não atendidas por escola de governo própria”.

Amostral porque a análise refere-se não à população total de órgãos e entidades do SIPEC sujeitos ao PDP (n=183) e sim àqueles que efetivamente o submeteram (n=168). Cumpre sublinhar, no entanto, que a amostra apresenta grande representatividade, com 99% de nível de confiança e margem de erro inferior a 3%.

Descritiva porque a análise não enfoca causas (análise explicativa), consequências (análise prescritiva) ou tendências futuras (análise preditiva), referindo-se essencialmente aos dados primários coletados *ipsis litteris* no PDP e à sua representação. Alguns dados também foram dispostos em camadas, a fim de que lhe fossem conferido significado contextual (além da representação primária).

Classificatória porque uma fração do subconjunto das necessidades de desenvolvimento transversais que foram assinaladas como “não especificadas” (n=2.409) precisou ser reclassificada dentre 75 categorias de área de conhecimento (macro) e 392 categorias de subárea de conhecimento (micro) – categorias estas que permitem identificação temática das necessidades de desenvolvimento.

Quanto ao processo, a análise seguiu o seguinte fluxo:

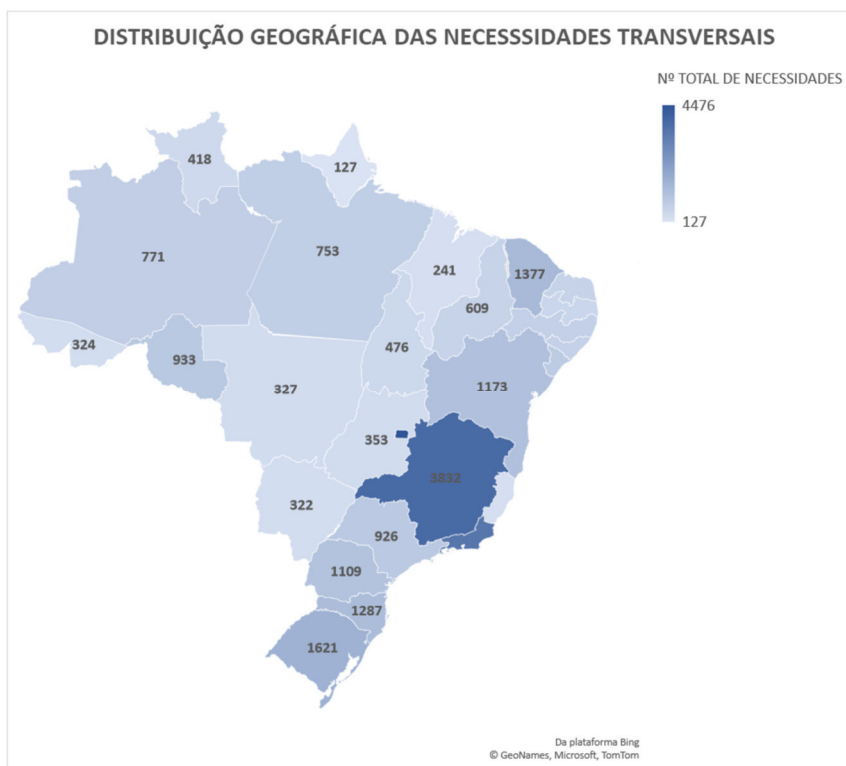
1. COMPOSIÇÃO DO BANCO DE DADOS	2. TRATAMENTO DOS DADOS	3. DESCRIÇÃO E REGISTRO DOS RESULTADOS
<p><u>1.1</u> Download e compilação dos 168 PDP em banco genérico.</p> <p><u>1.2</u> Extração criterizada de dados de interesse, por aplicação dos filtros de necessidades: “transversal” e “não atendida por escola de governo própria”.</p> <p><u>1.3</u> Disposição dos dados extraídos em banco primário com 10 informações associadas à necessidade: organização; temática; subtemática; competência associada; tipo de aprendizagem; subtipo de aprendizagem; modalidade; título previsto de ação de desenvolvimento; outras informações; ação gratuita; quantitativo de servidores por UF.</p>	<p><u>2.1</u> Classificação, por meio de classificação por pares (equipe interna), das necessidades com temática e subtemática “outra não especificada”.</p> <p><u>2.2</u> Retificação de inconsistências do banco primário (sem tratamento): dados não padronizados – sem possibilidade de comparação /aglutinação /substituição; organizações duplicadas (por nomes distintos e/ou por diferença de caracteres).</p> <p><u>2.3</u> Desenho e aplicação de fórmulas que rastreassem e diferenciassem todas as ocorrências de temáticas e subtemática mesmo nas células com indicações múltiplas (&gt;1 temática; &gt;1 subtemática).</p> <p><u>2.4</u> Aplicação de demais fórmulas de automação de =SOMA; =CONT.SES; =SOMASES.</p> <p><u>2.5</u> Remoção de necessidades (n=46) que não apresentavam distribuição geográfica em UF, para reduzir dispersão nos cálculos finais.</p>	<p><u>3.1</u> Definição das variáveis “nº de ocorrência” e “nº associado de servidor” como estratégia de identificação de magnitude das principais necessidades.</p> <p><u>3.2</u> Composição de planilha relacional e estruturada para envio à Enap, com 10 abas que apresentam todos os dados de interesse para entendimento das necessidades transversais do SIPEC e que possibilitou descrição por gráficos em relatório.</p> <p><u>3.3</u> Composição de relatório escrito sintético que apresenta o referido processo de análise, os resultados e as considerações relativas.</p> <p><u>3.4</u> Envio do relatório e planilha para a Enap.</p>

## 2. RESULTADOS DA ANÁLISE

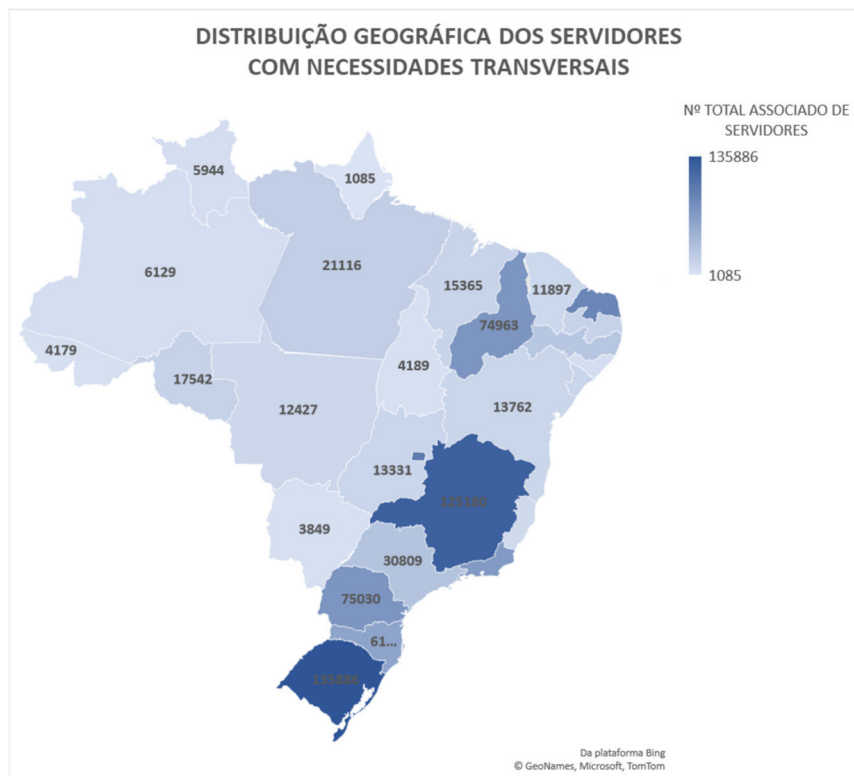
Os resultados globais estão dispostos nos gráficos, quadros e tabelas a seguir (necessário zoom digital para conferir o conteúdo).

Gráficos de distribuição por total de necessidade e total de servidores.

UF	Nº TOTAL DE NECESSIDADES
AC	324
AL	666
AM	771
AP	127
BA	1173
CE	1377
DF	4476
ES	243
GO	353
MA	241
MG	3832
MS	322
MT	327
PA	753
PB	523
PE	700
PI	609
PR	1109
RJ	3465
RN	630
RO	933
RR	418
RS	1621
SC	1287
SE	874
SP	926
TO	476



UF	Nº TOTAL ASSOCIADO DE SERVIDORES
AC	4179
AL	5891
AM	6129
AP	1085
BA	13762
CE	11897
DF	98970
ES	9209
GO	13331
MA	15365
MG	125180
MS	3849
MT	12427
PA	21116
PB	16331
PE	27904
PI	74963
PR	75030
RJ	70211
RN	89258
RO	17542
RR	5944
RS	135886
SC	61254
SE	14143
SP	30809
TO	4189





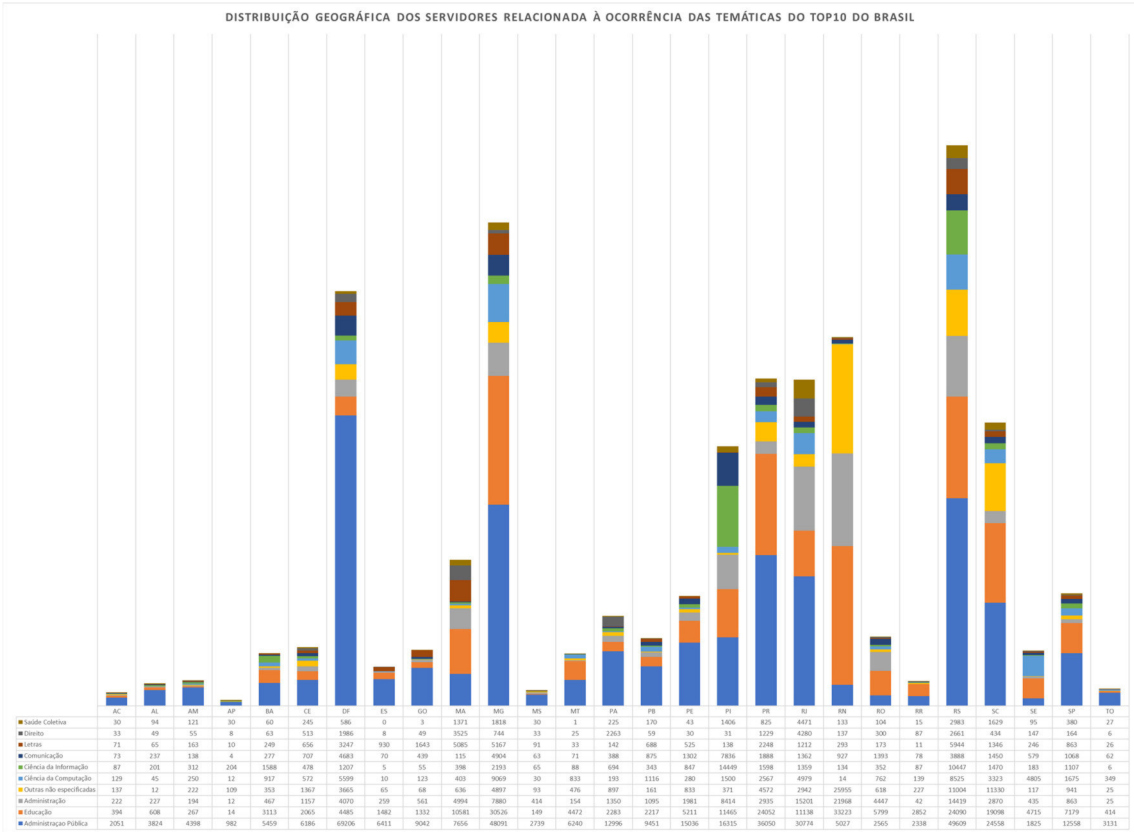
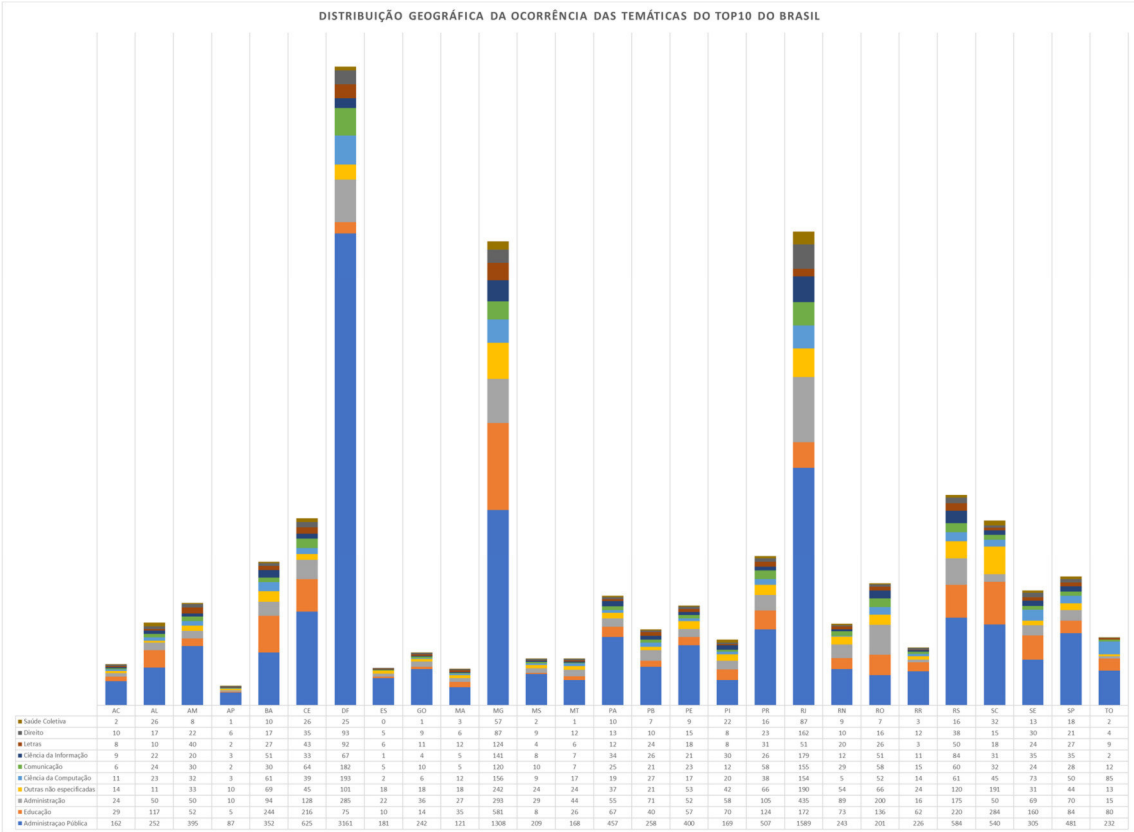
### Quadro com maior ocorrência de temática e subtemática em cada UF

UF	MAIOR TEMÁTICA POR OCORRÊNCIA	MAIOR TEMÁTICA POR N° DE SERVIDOR	MAIOR SUBTEMÁTICA POR OCORRÊNCIA	MAIOR SUBTEMÁTICA POR N° DE SERVIDOR
AC	Administração Pública	Administração Pública	Ensino-Aprendizagem	Física Geral
AL	Administração Pública	Administração Pública	Ensino-Aprendizagem	Capacitação Profissional no Setor Público
AM	Administração Pública	Administração Pública	Inovação na Gestão Pública	Gestão de Pessoas no Setor Público
AP	Administração Pública	Administração Pública	Gestão de Pessoas no Setor Público	Modernização Administrativa
BA	Administração Pública	Administração Pública	Ensino-Aprendizagem	Ensino-Aprendizagem
CE	Administração Pública	Administração Pública	Ensino-Aprendizagem	Gestão de Pessoas no Setor Público
DF	Administração Pública	Administração Pública	Tecnologia da Informação	Gestão de Pessoas no Setor Público
ES	Administração Pública	Administração Pública	Capacitação Profissional no Setor Público	Ensino-Aprendizagem
GO	Administração Pública	Administração Pública	Capacitação Profissional no Setor Público	Capacitação Profissional no Setor Público
MA	Administração Pública	Educação	Gestão de Pessoas no Setor Público	Gestão de Pessoas no Setor Público
MG	Administração Pública	Administração Pública	Ensino-Aprendizagem	Ensino-Aprendizagem
MS	Administração Pública	Administração Pública	Compras Governamentais	Gestão de Pessoas no Setor Público
MT	Administração Pública	Administração Pública	Gestão de Pessoas no Setor Público	Tópicos Específicos de Educação
PA	Administração Pública	Administração Pública	Compras Governamentais	Capacitação Profissional no Setor Público
PB	Administração Pública	Administração Pública	Gestão de Pessoas no Setor Público	Políticas Públicas e Uso de Evidências
PE	Administração Pública	Administração Pública	Compras Governamentais	Ensino-Aprendizagem
PI	Administração Pública	Administração Pública	Compras Governamentais	Modernização Administrativa
PR	Administração Pública	Administração Pública	Capacitação Profissional no Setor Público	Ensino-Aprendizagem
RJ	Administração Pública	Administração Pública	Regulação – Agência Reguladora	Tecnologia da Informação
RN	Administração Pública	Educação	Ensino-Aprendizagem	Ensino-Aprendizagem
RO	Administração Pública	Educação	Ensino-Aprendizagem	Ensino-Aprendizagem
RR	Administração Pública	Educação	Capacitação Profissional no Setor Público	Ensino-Aprendizagem
RS	Administração Pública	Administração Pública	Capacitação Profissional no Setor Público	Governança e Gestão de Riscos
SC	Administração Pública	Administração Pública	Capacitação Profissional no Setor Público	Capacitação Profissional no Setor Público
SE	Administração Pública	Ciência da Computação	Sistemas de Computação	Tópicos Específicos de Educação
SP	Administração Pública	Administração Pública	Gestão de Pessoas no Setor Público	Ensino-Aprendizagem
TO	Administração Pública	Administração Pública	Metodologia e Técnicas da Computação	Técnicas Gerenciais no Setor Público

### Quadro com as maiores temáticas e subtemáticas do Brasil (TOP 10BR) em ranking geral

POSICÃO	MAIOR TEMÁTICA POR OCORRÊNCIA	MAIOR TEMÁTICA POR N° DE SERVIDOR	MAIOR TEMÁTICA POR CRITÉRIO DUPLO: OCORRÊNCIA + SERVIDOR	MAIOR SUBTEMÁTICA POR OCORRÊNCIA	MAIOR SUBTEMÁTICA POR N° DE SERVIDOR	MAIOR TEMÁTICA POR CRITÉRIO DUPLO: OCORRÊNCIA + SERVIDOR
1º	Administração Pública	Administração Pública	Administração Pública	Gestão de Pessoas no Setor Público	Ensino-Aprendizagem	Ensino-Aprendizagem
2º	Educação	Educação	Educação	Capacitação Profissional no Setor Público	Capacitação Profissional no Setor Público	Capacitação Profissional no Setor Público
3º	Administração	Administração	Administração	Ensino-Aprendizagem	Gestão de Pessoas no Setor Público	Gestão de Pessoas no Setor Público
4º	Outras não especificadas	Outras não especificadas	Outras não especificadas	Compras Governamentais	Tecnologia da Informação	Tecnologia da Informação
5º	Ciência da Computação	Ciência da Computação	Ciência da Computação	Tecnologia da Informação	Governança e Gestão de Riscos	Governança e Gestão de Riscos
6º	Comunicação	Ciência da Informação	Ciência da Informação	Inovação na Gestão Pública	Tópicos Específicos de Educação	Tópicos Específicos de Educação
7º	Ciência da Informação	Comunicação	Comunicação	Modernização Administrativa	Atendimento ao Público	Modernização Administrativa
8º	Letras	Letras	Letras	Governança e Gestão de Riscos	Modernização Administrativa	Atendimento ao Público
9º	Direito	Direito	Direito	Técnicas Gerenciais no Setor Público	Produtividade	Produtividade
10º	Saúde Coletiva	Saúde Coletiva	Saúde Coletiva	Sistemas de Computação	Inovação na Gestão Pública	Inovação na Gestão Pública

# Gráficos com distribuição das temáticas do TOP10 BR



### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A fim de que haja plena consecução dos objetivos dessa etapa do ciclo do PDP, de organização das necessidades transversais, cumpre registrar alguns apontamentos para esforços futuros desta SGP:

- Retificações internas de inconsistências da ferramenta informatizada que coleta os dados do PDP: acesso por perfil; edição de necessidades antes de submissão; validação e consolidação de necessidades, via ferramenta, por unidades do órgão/da entidade; botão de envio do PDP; divergências entre dados extraídos e registrados na ferramenta.
- Limitação de associação única de temática e de subtemática à necessidade no PDP – com devida orientação de como selecionar aquelas de maior correspondência com a necessidade.
- Retificações do processo de submissão do PDP pelo órgão/pela entidade: maior conformidade na descrição e identificação devidas de necessidades no PDP, em atendimento aos padrões dispostos e orientados pelo órgão central.
- Evolução da ferramenta informatizada que coleta os dados do PDP, de modo que a análise descritiva possa ser automatizada (com recursos embarcados de visualização de dados, com *dashboards*, por exemplo).
- Evolução da estratégia de análise conjunta órgão central-Enap: de uma análise apenas descritiva para análise preditiva a partir dos insumos fornecidos; de uma análise enfocada apenas em “temas” para uma análise da necessidade em toda a sua extensão (posteriormente com análise de conteúdo da necessidade descrita) – permitindo maior assertividade na indicação de soluções que respondam não só ao tema, mas ao escopo e à magnitude da necessidade.

Para concluir, cabe registrar os devidos agradecimentos pelo empenho e dedicação de todos os agentes públicos, dos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil – SIPEC, envolvidos na elaboração de seus respectivos Planos de Desenvolvimento de Pessoas – PDP, em observação à legislação vigente referente à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e pelo encaminhamento dos planos ao órgão central do SIPEC – a Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. E à Enap pela parceria nesse processo.

## **Apêndice I**

**Registro da planilha relacional e estruturada com as necessidades transversais consolidadas para a Enap**

	A	B
	ABA	DO QUE TRATA
1		
2	Banco sem tratamento	Conjunto de dados extraídos do Sistema SIPEC dos PDP 2021, sem tratamento finalístico para processamento de dados. Permaneceu listado em aba apenas para rastreio de dado original em caso de conflito. Não deve ser usado para processamento. Apenas para memória.
3	Banco tratado	Conjunto de dados com tratamento finalístico, pronto para processamento de dados. Apresenta todas as retificações de classificação e de inconsistências que estavam presentes no banco primário (sem tratamento). Serviu de base para tratamento e disposição de dados das abas seguintes. Embora as abas seguintes já apresentem tratamento necessário para descrição/representação das principais informações de interesse, o banco de dados apresenta outras informações que poderão ser associadas ou filtradas, para compreensão mais detalhada de uma necessidade (ou um grupo de necessidades) em questão. Campos de informação presentes: organização, necessidade, temática, subtemática, competência associada, tipo de aprendizagem, subtipo de aprendizagem, modalidade, título previsto de ação de desenvolvimento, ação gratuita, outras informações, quantitativo de servidores por UF.
4	Necessidade.distribuição	Apresenta o quantitativo da distribuição geográfica de todas as necessidades transversais por UF e o quantitativo correspondente ao total associado de servidores por UF com as referidas necessidades.
5		
6	Temática.NºOcorrência	Apresenta o número de ocorrência de cada uma das 75 temáticas (macros) nas 27 UF e, seu respectivo total.
7	Temática.NºServidor	Apresenta o número de servidores que possuem necessidade associada a cada uma das 75 temáticas (macros) nas 27 UF e, seu respectivo total.
8	Subtemática.NºOcorrência	Apresenta o número de ocorrência de cada uma das 393 subtemáticas (micros) nas 27 UF e, seu respectivo total.
9	Subtemática.NºServidor	Apresenta o número de servidores que possuem necessidade associada a cada uma das 393 subtemáticas (micros) nas 27 UF e, seu respectivo total.
10	TOP10 BR	Apresenta as 10 maiores temáticas e subtemáticas do Brasil por critério único (ocorrência ou nº de servidor) e critério duplo (ocorrência x nº servidor).
11	Maior de cada UF	Apresenta a maior temática e maior subtemática de cada UF por critério único (ocorrência ou nº de servidor).

A		B
ABA	DO QUE TRATA	
1	Banco sem tratamento	
2	Conjunto de dados extraídos do Sistema SIPEC dos PDP 2021, sem tratamento finalístico para processamento de dados. Permaneceu listado em aba apenas para rastreio de dado original em caso de conflito. Não deve ser usado para processamento. Apenas para memória.	
3	Banco tratado	
4	Conjunto de dados com tratamento finalístico, pronto para processamento de dados. Apresenta todas as retificações de classificação e de inconsistências que estavam presentes no banco primário (sem tratamento). Sêrvio de base para tratamento e disposição de dados das abas seguintes. Embora as abas seguintes já apresentem tratamento necessário para descrição/representação das principais informações de interesse, o banco de dados apresenta outras informações que poderão ser associadas ou filtradas, para compreensão mais detalhada de uma necessidade (ou um grupo de necessidades) em questão. Campos de informação presentes: organização, necessidade, temática, subtemática, competência associada, tipo de aprendizagem, subtipo de aprendizagem, modalidade, título previsto de ação de desenvolvimento, ação gratuita, outras informações, quantitativo de servidores por UF.	
5	Necessidade.distribuição	
6	Temática-NºOcorrência	
7	Temática-NºServidor	
8	Subtemática-NºUF	
9	Subtemática-NºSen	
10	TOP10 BR	
11	Maior de cada UF	

A		B		C		D		E		F		G		H		I		J		K		L		M		N		O		P		Q		R		S		T		U		V		W		X		Y		Z																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
ABA	1	Resumo	Título (UF)	Subtítulo (UF)	Competência (UF)	Tipo de Aprendizagem	Subtipo de Aprendizagem	Modalidade	Tema	Subtema	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF	UF

	A	B	C
	UF	Nº TOTAL DE NECESSIDADES	Nº TOTAL ASSOCIADO DE SERVIDORES
1			
2	AC	324	4179
3	AL	666	5891
4	AM	771	6129
5	AP	127	1085
6	BA	1173	13762
7	CE	1377	11897
8	DF	4476	98970
9	ES	243	9209
10	GO	353	13331
11	MA	241	15365
12	MG	3832	125180
13	MS	322	3849
14	MT	327	12427
15	PA	753	21116
16	PB	523	16331
17	PE	700	27904
18	PI	609	74963
19	PR	1109	75030
20	RJ	3465	70211
21	RN	630	89258
22	RO	933	17542
23	RR	418	5844
24	RS	1621	135886
25	SC	1287	61254
26	SE	874	14143
27	SP	926	30809
28	TO	476	4189

</

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--



	A	B	C	D	E	F	G
	Posição	MAIOR TEMÁTICA POR OCORRÊNCIA	MAIOR TEMÁTICA POR Nº DE SERVIDOR	MAIOR TEMÁTICA POR CRITÉRIO DUPLO: OCORRÊNCIA + SERVIDOR	MAIOR SUBTEMÁTICA POR OCORRÊNCIA	MAIOR SUBTEMÁTICA POR Nº DE SERVIDOR	MAIOR TEMÁTICA POR CRITÉRIO DUPLO: OCORRÊNCIA + SERVIDOR
1	1ª	Administração Pública	Administração Pública	Administração Pública	Gestão de Pessoas no Setor Público	Ensino-Aprendizagem	Ensino-Aprendizagem
2	2ª	Educação	Educação	Educação	Capacitação Profissional no Setor Público	Capacitação Profissional no Setor Público	Capacitação Profissional no Setor Público
3	3ª	Administração	Administração	Administração	Ensino-Aprendizagem	Gestão de Pessoas no Setor Público	Gestão de Pessoas no Setor Público
4	4ª	Outras não especificadas	Outras não especificadas	Outras não especificadas	Compras Governamentais	Tecnologia da Informação	Tecnologia da Informação
5	5ª	Ciência da Computação	Ciência da Computação	Ciência da Computação	Tecnologia da Informação	Governança e Gestão de Riscos	Governança e Gestão de Riscos
6	6ª	Comunicação	Ciência da Informação	Ciência da Informação	Inovação na Gestão Pública	Tópicos Específicos de Educação	Tópicos Específicos de Educação
7	7ª	Ciência da Informação	Comunicação	Comunicação	Modernização Administrativa	Atendimento ao Público	Modernização Administrativa
8	8ª	Letras	Letras	Letras	Governança e Gestão de Riscos	Modernização Administrativa	Atendimento ao Público
9	9ª	Direito	Direito	Direito	Técnicas Gerenciais no Setor Público	Produtividade	Produtividade
10	10ª	Saúde Coletiva	Saúde Coletiva	Saúde Coletiva	Sistemas de Computação	Inovação na Gestão Pública	Inovação na Gestão Pública

	A	B	C	D	E
	UF	MAIOR TEMÁTICA POR OCORRÊNCIA	MAIOR TEMÁTICA POR Nº DE SERVIDOR	MAIOR SUBTEMÁTICA POR OCORRÊNCIA	MAIOR SUBTEMÁTICA POR Nº DE SERVIDOR
1	AC	Administração Pública	Administração Pública	Ensino-Aprendizagem	Física Geral
2	AL	Administração Pública	Administração Pública	Ensino-Aprendizagem	Capacitação Profissional no Setor Público
3	AM	Administração Pública	Administração Pública	Inovação na Gestão Pública	Gestão de Pessoas no Setor Público
4	AP	Administração Pública	Administração Pública	Gestão de Pessoas no Setor Público	Modernização Administrativa
5	BA	Administração Pública	Administração Pública	Ensino-Aprendizagem	Ensino-Aprendizagem
6	CE	Administração Pública	Administração Pública	Ensino-Aprendizagem	Gestão de Pessoas no Setor Público
7	DF	Administração Pública	Administração Pública	Tecnologia da Informação	Gestão de Pessoas no Setor Público
8	ES	Administração Pública	Administração Pública	Capacitação Profissional no Setor Público	Ensino-Aprendizagem
9	GO	Administração Pública	Administração Pública	Capacitação Profissional no Setor Público	Capacitação Profissional no Setor Público
10	MA	Administração Pública	Educação	Gestão de Pessoas no Setor Público	Gestão de Pessoas no Setor Público
11	MG	Administração Pública	Administração Pública	Ensino-Aprendizagem	Ensino-Aprendizagem
12	MS	Administração Pública	Administração Pública	Compras Governamentais	Gestão de Pessoas no Setor Público
13	MT	Administração Pública	Administração Pública	Gestão de Pessoas no Setor Público	Tópicos Específicos de Educação
14	PA	Administração Pública	Administração Pública	Compras Governamentais	Capacitação Profissional no Setor Público
15	PB	Administração Pública	Administração Pública	Gestão de Pessoas no Setor Público	Políticas Públicas e Uso de Evidências
16	PE	Administração Pública	Administração Pública	Compras Governamentais	Ensino-Aprendizagem
17	PI	Administração Pública	Administração Pública	Compras Governamentais	Modernização Administrativa
18	PR	Administração Pública	Administração Pública	Capacitação Profissional no Setor Público	Ensino-Aprendizagem
19	RJ	Administração Pública	Administração Pública	Regulação – Agência Reguladora	Tecnologia da Informação
20	RN	Administração Pública	Educação	Ensino-Aprendizagem	Ensino-Aprendizagem
21	RO	Administração Pública	Educação	Ensino-Aprendizagem	Ensino-Aprendizagem
22	RR	Administração Pública	Educação	Capacitação Profissional no Setor Público	Ensino-Aprendizagem
23	RS	Administração Pública	Administração Pública	Capacitação Profissional no Setor Público	Governança e Gestão de Riscos
24	SC	Administração Pública	Administração Pública	Capacitação Profissional no Setor Público	Capacitação Profissional no Setor Público
25	SE	Administração Pública	Ciência da Computação	Sistemas de Computação	Tópicos Específicos de Educação
26	SP	Administração Pública	Administração Pública	Gestão de Pessoas no Setor Público	Ensino-Aprendizagem
27	TO	Administração Pública	Administração Pública	Metodologia e Técnicas da Computação	Técnicas Gerenciais no Setor Público



## **Apêndice II**

### **Listagem completa de temáticas (macros) e subtemáticas (micros) no PDP 2020-2021**

Identificação temática (macros e micros)  
de necessidades de desenvolvimento profissional no PDP



TEMÁTICAS (MACROS)	SUBTEMÁTICAS (MICROS)
Matemática	Álgebra
	Análise
	Geometria e Topologia
	Matemática Aplicada
Probabilidade e Estatística	Probabilidade
	Estatística
	Probabilidade e Estatística Aplicadas
Ciência da Computação	Teoria da Computação
	Matemática da Computação
	Metodologia e Técnicas da Computação
	Sistemas de Computação
Astronomia	Astronomia de Posição e Mecânica Celeste
	Astrofísica Estelar
	Astrofísica do Meio Interestelar
	Astrofísica Extragaláctica
	Astrofísica do Sistema Solar
	Instrumentação Astronômica
Física	Física Geral
	Áreas Clássicas de Fenomenologia e suas Aplicações
	Física das Partículas Elementares e Campos
	Física Nuclear
	Física Atômica e Molecular
	Física dos Fluidos, Física de Plasmas e Descargas Elétricas
	Física da Matéria Condensada
Química	Química Orgânica
	Química Inorgânica
	Físico-Química
	Química Analítica
GeoCiências	Geologia
	Geofísica
	Meteorologia
	Geodesia
	Geografia Física
Oceanografia	Oceanografia Biológica
	Oceanografia Física
	Oceanografia Química
	Oceanografia Geológica
Biologia Geral	Biologia Geral
Genética	Genética Quantitativa
	Genética Molecular e de Microorganismos
	Genética Vegetal
	Genética Animal
	Genética Humana e Médica
	Mutagenese
Botânica	Paleobotânica
	Morfologia Vegetal
	Fisiologia Vegetal
	Taxonomia Vegetal
	Fitogeografia
	Botânica Aplicada

Zoologia	Paleozoologia
	Morfologia dos Grupos Recentes
	Fisiologia dos Grupos Recentes
	Comportamento Animal
	Taxonomia dos Grupos Recentes
	Zoologia Aplicada
Ecologia	Ecologia Teórica
	Ecologia de Ecossistemas
	Ecologia Aplicada
Morfologia	Citologia e Biologia Celular
	Embriologia
	Histologia
	Anatomia
Fisiologia	Fisiologia Geral
	Fisiologia de Órgãos e Sistemas
	Fisiologia do Esforço
	Fisiologia Comparada
Bioquímica	Química de Macromoléculas
	Bioquímica dos Microorganismos
	Metabolismo e Bioenergética
	Biologia Molecular
	Enzimologia
Biofísica	Biofísica Molecular
	Biofísica Celular
	Biofísica de Processos e Sistemas
	Radiologia e Fotobiologia
Farmacologia	Farmacologia Geral
	Farmacologia Autonômica
	Neuropsicofarmacologia
	Farmacologia Cardiorrenal
	Farmacologia Bioquímica e Molecular
	Etnofarmacologia
	Toxicologia
	Farmacologia Clínica
Imunologia	Imunoquímica
	Imunologia Celular
	Imunogenética
	Imunologia Aplicada
Microbiologia	Biologia e Fisiologia dos Microorganismos
	Microbiologia Aplicada
Parasitologia	Protozoologia de Parasitos
	Helmintologia de Parasitos
	Entomologia e Malacologia de Parasitos e Vetores
Engenharia Civil	Construção Civil
	Estruturas
	Geotécnica
	Engenharia Hidráulica
	Infra-Estrutura de Transportes
Engenharia de Minas	Pesquisa Mineral
	Lavra
	Tratamento de Minérios
Engenharia de Materiais e Metalúrgica	Instalações e Equipamentos Metalúrgicos
	Metalurgia Extrativa
	Metalurgia de Transformação
	Metalurgia Física
	Materiais não Metálicos
Engenharia Elétrica	Materiais Elétricos
	Medidas Elétricas, Magnéticas e Eletrônicas; Instrumentação
	Circuitos Elétricos, Magnéticos e Eletrônicos
	Sistemas Elétricos de Potência
	Eletrônica Industrial, Sistemas e Controles Eletrônicos
	Telecomunicações
Engenharia Mecânica	Fenômenos de Transporte

	Engenharia Térmica
	Mecânica dos Sólidos
	Projetos de Máquinas
	Processos de Fabricação
Engenharia Química	Processos Industriais de Engenharia Química
	Operações Industriais e Equipamentos para Engenharia Química
	Tecnologia Química
Engenharia Sanitária	Recursos Hídricos
	Tratamento de Águas de Abastecimento e Residuárias
	Saneamento Básico
	Saneamento Ambiental
Engenharia de Produção	Gerência de Produção
	Pesquisa Operacional
	Engenharia do Produto
	Engenharia Econômica
Engenharia Nuclear	Aplicações de Radioisótopos
	Fusão Controlada
	Combustível Nuclear
	Tecnologia dos Reatores
Engenharia de Transportes	Planejamento de Transportes
	Veículos e Equipamentos de Controle
	Operações de Transportes
Engenharia Naval e Oceânica	Hidrodinâmica de Navios e Sistemas Oceânicos
	Estruturas Navais e Oceânicas
	Máquinas Marítimas
	Projeto de Navios e de Sistemas Oceânicos
	Tecnologia de Construção Naval e de Sistemas Oceânicos
Engenharia Aeroespacial	Aerodinâmica
	Dinâmica de Voo
	Estruturas Aeroespaciais
	Materiais e Processos para Engenharia Aeronáutica e Aeroespacial
	Propulsão Aeroespacial
	Sistemas Aeroespaciais
Engenharia Biomédica	Bioengenharia
	Engenharia Médica
Medicina	Clínica Médica
	Cirurgia
	Saúde Materno-Infantil
	Psiquiatria
	Anatomia Patológica e Patologia Clínica
	Radiologia Médica
	Medicina Legal e Deontologia
Odontologia	Clínica Odontológica
	Cirurgia Buco-Maxilo-Facial
	Ortodontia
	Odontopediatria
	Periodontia
	Endodontia
	Radiologia Odontológica
	Odontologia Social e Preventiva
	Materiais Odontológicos
Farmácia	Farmacotecnia
	Farmacognosia
	Análise Toxicológica
	Análise e Controle de Medicamentos
	Bromatologia
Nutrição	Bioquímica da Nutrição
	Dietética
	Análise Nutricional de População
	Desnutrição e Desenvolvimento Fisiológico
Saúde Coletiva	Epidemiologia
	Saúde Pública
	Medicina Preventiva

Fonoaudiologia	Fonoaudiologia
Fisioterapia e Terapia Ocupacional	Fisioterapia e Terapia Ocupacional
Educação Física	Educação Física
Agronomia	Ciência do Solo
	Fitossanidade
	Fitotecnia
	Floricultura, Parques e Jardins
	Agrometeorologia
	Extensão Rural
Recursos Florestais e Engenharia Florestal	Silvicultura
	Manejo Florestal
	Técnicas e Operações Florestais
	Tecnologia e Utilização de Produtos Florestais
	Conservação da Natureza
	Energia de Biomassa Florestal
Engenharia Agrícola	Máquinas e Implementos Agrícolas
	Engenharia de Água e Solo
	Engenharia de Processamento de Produtos Agrícolas
	Construções Rurais e Ambiente
	Energização Rural
Zootecnia	Ecologia dos Animais Domésticos e Etologia
	Genética e Melhoramento dos Animais Domésticos
	Nutrição e Alimentação Animal
	Pastagem e Forragicultura
	Produção Animal
Medicina Veterinária	Clínica e Cirurgia Animal
	Medicina Veterinária Preventiva
	Patologia Animal
	Reprodução Animal
	Inspecção de Produtos de Origem Animal
Recursos Pesqueiros e Engenharia de Pesca	Recursos Pesqueiros Marinhos
	Recursos Pesqueiros de Águas Interiores
	Aquicultura
	Engenharia de Pesca
Ciência e Tecnologia de Alimentos	Ciência de Alimentos
	Tecnologia de Alimentos
	Engenharia de Alimentos
Direito	Teoria do Direito
	Direito Público
	Direito Privado
	Direitos Especiais
Administração	Administração de Empresas
	Administração de Setores Específicos
	Ciências Contábeis
Administração Pública	Teoria da Administração Pública
	Administração Pública do Brasil
	Administração Pública da Europa
	Administração Pública da América Latina
	Administração Pública da América do Norte
	Administração Pública da Ásia e Oceania
	Administração Pública da África
	Administração Federal
	Administração Municipal
	Administração Regional
	Administração Estadual
	Desburocratização
	Reforma Administrativa
	Governo Eletrônico / Digital
	Inovação na Gestão Pública
	Modernização Administrativa
	Tecnologia da Informação
	Atendimento ao Público

	Satisfação do Usuário
	Código de Conduta
	Corrupção Administrativa
	Ética no Setor Público
	Fiscalização da Moralidade Pública
	Avaliação de Desempenho (Setor Público)
	Consórcio Público
	Contrato de gestão
	Controle de Gestão
	Indicador de Desempenho (Setor Público)
	Produtividade
	Auditoria
	Accountability (Prestação Pública de Contas)
	Controle Social
	Ouvidoria
	Concessão de Serviços Públicos
	Parcerias no Setor Público
	Parcerias Público-Privadas
	Técnicas Gerenciais no Setor Público
	Alta Administração Pública
	Gestor Público
	Liderança
	Função Pública
	Gestão de Pessoas no Setor Público
	Relações de Trabalho no Setor Público
	Capacitação Profissional no Setor Público
	Compras Governamentais
	Terceirização
	Empresa Pública
	Regulação – Agência Reguladora
	Cooperação Internacional
	Terceiro Setor – ONG's – OSCIP
	Políticas Públicas e Uso de Evidências
	Governança e Gestão de Riscos
	Previdência
Economia	Teoria Econômica
	Métodos Quantitativos em Economia
	Economia Monetária e Fiscal
	Crescimento, Flutuações e Planejamento Econômico
	Economia Internacional
	Economia dos Recursos Humanos
	Economia Industrial
	Economia do Bem-Estar Social
	Economia Regional e Urbana
	Economias Agrária e dos Recursos Naturais
Arquitetura e Urbanismo	Fundamentos de Arquitetura e Urbanismo
	Projeto de Arquitetura e Urbanismo
	Tecnologia de Arquitetura e Urbanismo
	Paisagismo
Planejamento Urbano e Regional	Fundamentos do Planejamento Urbano e Regional
	Métodos e Técnicas do Planejamento Urbano e Regional
	Serviços Urbanos e Regionais
Demografia	Distribuição Espacial
	Tendência Populacional
	Componentes da Dinâmica Demográfica
	Nupcialidade e Família
	Demografia Histórica
	Política Pública e População
Ciência da Informação	Fontes de Dados Demográficos
	Teoria da Informação
	Biblioteconomia
	Arquivologia

Museologia	Museologia
Comunicação	Teoria da Comunicação
	Jornalismo e Editoração
	Rádio e Televisão
	Relações Públicas e Propaganda
	Comunicação Visual
Serviço Social	Fundamentos do Serviço Social
	Serviço Social Aplicado
Economia Doméstica	Economia Doméstica
Desenho Industrial	Programação Visual
	Desenho de Produto
Filosofia	História da Filosofia
	Metafísica
	Lógica
	Ética
	Epistemologia
	Filosofia Brasileira
Sociologia	Fundamentos da Sociologia
	Sociologia do Conhecimento
	Sociologia do Desenvolvimento
	Sociologia Urbana
	Sociologia Rural
	Sociologia da Saúde
	Outras Sociologias Específicas
Antropologia	Teoria Antropológica
	Etnologia Indígena
	Antropologia Urbana
	Antropologia Rural
	Antropologia das Populações Afro-Brasileiras
Arqueologia	Teoria e Método em Arqueologia
	Arqueologia Pré-Histórica
	Arqueologia Histórica
História	Teoria e Filosofia da História
	História Antiga e Medieval
	História Moderna e Contemporânea
	História da América
	História do Brasil
	História das Ciências
Geografia	Geografia Humana
	Geografia Regional
Psicologia	Fundamentos e Medidas da Psicologia
	Psicologia Experimental
	Psicologia Fisiológica
	Psicologia Comparativa
	Psicologia Social
	Psicologia Cognitiva
	Psicologia do Desenvolvimento Humano
	Psicologia do Ensino e da Aprendizagem
	Psicologia do Trabalho e Organizacional
	Tratamento e Prevenção Psicológica
Educação	Fundamentos da Educação
	Administração Educacional
	Planejamento e Avaliação Educacional
	Ensino-Aprendizagem
	Currículo
	Orientação e Aconselhamento
	Tópicos Específicos de Educação
Ciência Política	Teoria Política
	Estado e Governo
	Comportamento Político
	Políticas Públicas
	Política Internacional
Teologia	História da Teologia

	Teologia Moral
	Teologia Sistemática
	Teologia Pastoral
Linguística	Teoria e Análise Linguística
	Fisiologia da Linguagem
	Linguística Histórica
	Sociolinguística e Dialetologia
	Psicolinguística
	Linguística Aplicada
Letras	Língua Portuguesa
	Línguas Estrangeiras Modernas
	Línguas Clássicas
	Línguas Indígenas
	Teoria Literária
	Literatura Brasileira
	Outras Literaturas Vernáculas
	Literaturas Estrangeiras Modernas
	Literaturas Clássicas
	Literatura Comparada
Artes	Fundamentos e Crítica das Artes
	Artes Plásticas
	Música
	Dança
	Teatro
	Ópera
	Fotografia
	Cinema
	Artes do Vídeo
	Educação Artística
Outras não especificadas	
REFERÊNCIAS	
Referência Geral: <a href="http://www.cnpq.br/documents/10157/186158/TabeladeAreasdoConhecimento.pdf">Tabela de Áreas do Conhecimento (CNPQ, 2013)</a> - <a href="http://www.cnpq.br/documents/10157/186158/TabeladeAreasdoConhecimento.pdf">http://www.cnpq.br/documents/10157/186158/TabeladeAreasdoConhecimento.pdf</a>	
Referência das micros de Administração Pública: <b>Tabela de classificação temática de obras do Repositório da Enap - Descritores de Administração Pública (1)</b>	
Referência das micros "Governança e Gestão de Riscos" e "Previdência": <b>Macros identificadas/utilizadas para o PDP passado.</b>	
Referência da micro "Políticas Públicas e Uso de Evidências": <b>Macros sugeridas pela Enap em 2020.</b>	



## **Apêndice III**

### **Listagem completa de competência de classe mundial para o PDP 2020-2021**

## COMPETÊNCIAS ASSOCIADAS - PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Categoria	Competência Associada	Definição Operacional
Gestão de Resultados	Gestão do desenvolvimento de pessoas	Forjar um ambiente de trabalho em que os interesses de equipes e indivíduos se harmonizem com os objetivos e resultados da organização, gerando oportunidades de aprendizado e desenvolvimento, bem como incentivos para reforçar o desempenho excepcional.
	Gestão da qualidade	Conduzir a área de gestão encarregada de padronizar boas práticas processuais, no âmbito do paradigma da qualidade; gerando serviços internos ou externos seguros e confiáveis, de acordo com indicadores pré-estabelecidos em termos de legislação vigente e padrões de qualidade aplicáveis.
	Liderança eficaz	Dirigir equipes, otimizando a aplicação de talentos disponíveis e criando um ambiente positivo e comprometido para a obtenção de resultados.
	Gerenciamento de recursos	Preservar critérios de eficácia e eficiência na administração de recursos materiais, das competências das pessoas e dos ativos de uso da organização.
	Planejamento	Identificar problemas prioritários e oportunidades de sua unidade para projetar planos, programas ou projetos que prefixam objetivos, atividades, recursos, custos, cronogramas, responsáveis e indicadores de progresso, resultados e impacto.
	Relacionamento com dirigentes	Participar, manter e facilitar de áreas de intercâmbio com o corpo diretivo de sua organização e outras organizações, a fim de compartilhar experiências, soluções e propostas, para articular estrategicamente os objetivos convergentes.
	Resolução de problemas	Reconhecer as relações de causa e efeito no campo dos problemas identificados que a sua área e organização enfrentam, para focar nas questões

		centrais para as quais concentrar as soluções estratégicas. Projetar soluções alternativas calculando os benefícios em relação aos custos de sua implementação, riscos correlatos e impactos associados.
	Tomada de decisão para gestores	Adotar e informar decisões prévias, explorando alternativas para minimizar custos e aumentar as vantagens para a organização na questão que for decidida.
Gestão de Relacionamentos	Comunicação interpessoal	Iniciar e manter comunicações respeitosas e cordiais; transmitir de forma transparente e com comportamento estável, informações e gestos, mensagens orais e de texto claros, concisos, fiáveis e apropriados para o destinatário. Atender ativamente informações, consultas, divergências e mensagens de terceiros com uma atitude construtiva e empática.
	Gestão da participação cidadã	Ativar a participação cidadã vinculada aos assuntos da área responsável; considerar expectativas, propostas e reclamações para adaptar cada vez mais os serviços, conscientizando os colaboradores sobre o direito à participação e as vantagens que ela viabiliza.
	Negociação	Cooperar para construir o melhor acordo possível para as partes diante de posições divergentes, sem prejudicar a continuidade do vínculo e a aderência aos regulamentos vigentes.
	Orientação ao cidadão	Conduzir e organizar o atendimento aos cidadãos, com mecanismos acessíveis, linguagem inteligível e procedimentos ágeis voltados à satisfação de procedimentos, reclamações, dúvidas e propostas. Quantificar, através de indicadores pré-estabelecidos, o grau de satisfação com os resultados gerenciais e a qualidade da resolução de conflitos e reclamações.
	Relações institucionais	Promover a qualidade dos relacionamentos regulares e criar novos relacionamentos necessários para a consecução dos interesses da sua organização. Fortalecer a imagem corporativa, fazendo apresentações em público, planejando a mensagem a ser transmitida e seu objetivo de acordo com o tipo de público.
	Trabalho em equipe	Criar e participar de equipes de trabalho para promover um ambiente produtivo e aprimorar

		habilidades diferenciadas entre as pessoas; compartilhando recursos e informações para alcançar melhores resultados
Gestão de Mudanças	Gerenciamento de políticas	Contribuir para a coerência estratégica da gestão de políticas, articulando e complementando os objetivos e resultados das organizações; desempenhar o papel de liderança no âmbito das políticas públicas promovidas pelo Alto Governo.
	Construção de Redes	Promover o autodesenvolvimento e o desenvolvimento profissional de suas equipes de colaboradores, integrando, criando ou incentivando a participação em redes e fóruns para troca de experiências, novidades, documentos, <i>cases</i> , soluções criativas e problemas compartilhados.
	Gerenciamento da mudança	Antecipar e promover mudanças estratégicas/operacionais para responder às mudanças do contexto. Redesenhar/modernizar abordagens, processos, tarefas e competências requeridos pelo novo contexto, distribuindo responsabilidades e perseguindo resultados.
	Gerenciamento digital	Reconhecer efetivamente o direito dos cidadãos à informação pública e à interação com serviços no ambiente digital, garantindo canais efetivos para requisição de serviços, pedidos, consultas, procedimentos, acompanhamento e resolução remotos.
	Inovação	Forjar um clima de interesse para soluções inovadoras que melhorem a eficiência das respostas aos cidadãos em termos de informações, processos, tecnologias, resultados e impactos da gestão pública.
	Proatividade	Atuar com iniciativa e instruir os colaboradores a antecipar eventos previsíveis que envolvam a execução de tarefas para atendimento de demandas internas e externas (dos cidadãos), fortalecendo a percepção dos usuários sobre o comprometimento da unidade na oferta de serviços e produtos.
	Trabalho sobre pressão	Gerenciar emoções em busca da qualidade das ações gerenciais, evitando reações impulsivas/temperamentais em situações de pressão. Objetivar e focar os problemas a resolver, dissociando-os das pessoas envolvidas neles. Utilizar dificuldades, erros detectados ou planos fracassados como objetos de aprendizagem coletiva para capitalizar construtivamente a situação e evitar sua repetição.

	Visão estratégica	Compreender o ambiente político e as tendências que interferem no estado de coisas; antecipar problemas e oportunidades a médio e longo prazo para a área responsável a fim de que a gestão identifique a alternativa mais adequada a cada situação presente ou eventual, comunicando à equipe a lógica das decisões diretivas.
--	-------------------	---