

---

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS –  
INFORMAÇÕES E ETAPAS DESENVOLVIDAS PARA  
CONSTRUÇÃO DA MATRIZ-BASE

ESPECIALISTA EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO  
GOVERNAMENTAL

Abril de 2009

---

PRODUTO V – LEVANTAMENTO DE ELEMENTOS E INFORMAÇÕES E CONSTRUÇÃO  
DA MATRIZ-BASE PARA SUBSIDIAR O MAPEMANTO INICIAL DAS COMPETÊNCIAS DA  
CARREIRA DE ESPECIALISTA EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO GOVERNAMENTAL

VERSÃO FINAL

**Elaborado por:**

Maria da Penha de Oliveira

Márcia Ramos Cassis

**RELAÇÃO DE COLABORADORES**

**Equipe SEGES:**

Adriano Moraes Ferreira

Aleksandra Santos

Alexandre Kalil

Luciano Rodrigues Maia Pinto

Maria da Penha Barbosa da Cruz Carmo

Wanda Cunha

**Equipe Idealiza:**

Ana Soares dos Santos Oliveira

Isabel Hermínia Egler

## SUMÁRIO

I - Introdução	4
II - Fundamentação metodológica e conceitual	5
1. Conhecimentos (saber) .....	8
2. Habilidades (saber fazer).....	8
3. Atitudes (querer saber) .....	8
III - Desenvolvimento	9
1ª etapa - Consolidação da documentação referente a competências.....	10
2ª etapa – proposição de matriz de competências e de comportamentos de entrega.....	10
2.1 Modelo Preliminar de Matriz de Competências	11
2.2 Matriz com Comportamentos de Entrega	11
3ª etapa – Adequação da matriz .....	14
4ª etapa - Oficina de mapeamento de competências .....	16
4.1. Procedimentos metodológicos	16
4.2. Resultados da Oficina	17
4.3. Análise dos resultados	21
5ª etapa – Revisão e reordenamento de todo o processo pela SEGES e novos encaminhamentos .....	27
Anexo 1 – Dados de preenchimento do Modelo Preliminar de Matriz de Competência ..	31
Anexo 2 - Instrumento 1 Matriz de Competências – EPPGG .....	40
Anexo 3 – Instrumento 1: Matriz de Competência EPPGG Consolidada. ....	44
Anexo 4 - Estações Mapeamento de Competências EPPGG .....	49
Anexo 5 – Nível de importância das competências por classe .....	79
Anexo 6 – Matriz de Competências GT Seges.....	82

## **I - INTRODUÇÃO**

O presente documento é parte integrante da Proposta de aprimoramento da gestão da carreira de EPPGG, caracterizada no aditivo do Termo de referência como *“Produto V – Levantamento de elementos e informações e construção da matriz-base para subsidiar o mapeamento inicial das competências da carreira de EPPGG”*.

A carreira de EPPGG é um importante recurso para a administração pública e deve ser utilizada de maneira mais eficiente e efetiva, agregando valor ao Estado brasileiro, na prevalência de uma lógica de atuação estratégica e em rede. Nesse sentido, faz-se necessário a consolidação e proposição de parâmetros necessários ao aperfeiçoamento e aprimoramento da gestão da carreira de EPPGG, com a implementação de mecanismos de todos os subsistemas de gestão de pessoas, quais sejam: recrutamento e seleção, alocação, mobilidade, progressão/promoção e formação / capacitação / desenvolvimento.

A educação corporativa é um processo de construção e reconstrução contínua do conhecimento, que atende ao desenvolvimento de competências ligadas à área de atuação do servidor, alinhado à missão institucional e aos objetivos estratégicos, construindo uma ponte entre o desenvolvimento das pessoas e as estratégias organizacionais.

O modelo de **gestão por competências** tem direcionado as políticas e práticas de RH em grande parte das organizações contemporâneas e se inclui nas diretrizes estabelecidas na área federal. O Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, entende gestão por competência como a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição, e estabelece como uma das finalidades da política de desenvolvimento de pessoal a adequação das

competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual.

É neste contexto que se insere a necessidade do mapeamento de competências da carreira do EPPGG e esse mapa se constitui não apenas no referencial para o Plano de formação e capacitação continuada, mas como uma ferramenta fundamental para subsidiar os demais subsistemas acima mencionados (recrutamento e seleção, alocação, mobilidade, progressão/promoção).

A gestão por competências<sup>1</sup> figura como alternativa aos modelos tradicionalmente utilizados pelas organizações (Brandão e Guimarães, 2001). Tendo como pressuposto que o domínio de certas competências – aquelas raras, valiosas, difíceis de serem desenvolvidas – confere à organização um desempenho superior ao de seus concorrentes, essa abordagem busca direcionar esforços para desenvolver competências fundamentais à consecução dos objetivos organizacionais (Durand, 2000; Prehalad e Hamel, 1990).

Apresenta-se a seguir a fundamentação metodológica e conceitual adotada no mapeamento de competências. No desenvolvimento, são descritas as etapas realizadas com os respectivos produtos e os encaminhamentos efetivados, destacando-se a importância da continuidade do presente trabalho.

## **II - FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA E CONCEITUAL**

No final da Idade Média, o termo competência pertencia essencialmente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o termo veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar a respeito de determinado assunto e, mais tarde, passou a ser utilizado também para

---

<sup>1</sup> Embora nesse texto se utilize a expressão “gestão por competências” para denominar esse modelo de gestão, muitos autores adotam denominações diferentes para expressar concepções semelhantes. É comum na literatura sobre o assunto, por exemplo, a utilização de termos como “gestão de competências”, “gestão baseada em competências”, “gestão de desempenho baseada em competências” e “gestão de pessoas baseada em competências”, que, apesar das diferenças de ordem semântica, representam essencialmente a mesma idéia. A expressão “gestão por competências” inspira a idéia de que o esforço gerencial teria como propósito alavancar, desenvolver, mobilizar competências, conforme sugerido por Lê Boterf (1999).

qualificar o indivíduo capaz de realizar certo trabalho (Brandão e Guimarães, 2001; Isambert-Jamati, 1997).

Com a Revolução Industrial e o advento do taylorismo, o termo competência foi incorporado à linguagem organizacional, sendo utilizado para qualificar a pessoa capaz de desempenhar eficientemente determinado papel. A partir da década de 1970, o interesse pelo assunto estimulou o debate teórico e a realização de pesquisas. Muitos autores procuraram criar definições próprias para o termo, chamando a atenção para variados aspectos da competência. Gilbert (1978), por exemplo, um dos primeiros a discutir a utilização desse conceito, ressalta que a competência humana é expressa em função do desempenho da pessoa no trabalho, o que envolve não apenas o comportamento que o indivíduo adota, mas também suas conseqüências, no tocante a realizações.

A freqüente utilização do termo competência no campo da gestão organizacional fez com que este adquirisse variadas conotações, sendo, não raras vezes, empregado de diferentes maneiras. É possível, no entanto, perceber a existência de duas grandes correntes. A primeira, representada, sobretudo, por autores norte-americanos (Boyatzis, 1982, e McClelland, 1973, por exemplo), entende a competência como um estoque de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) que credencia a pessoa a exercer determinado trabalho. A segunda, representada principalmente por autores franceses (Lê Boterf, 1999, e Zarifian, 1999, por exemplo), associa a competência não a um conjunto de qualificações do indivíduo, mas sim às realizações da pessoa em determinado contexto, ou seja, àquilo que ela produz ou realiza no trabalho.

Podemos, então, definir competência a partir da junção de concepções dessas duas correntes. A competência, então, é aqui entendida não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho. Dessa forma, é possível entender, competência como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional

dentro de determinado contexto organizacional, que agrega valor a pessoas e organizações.

Concepções como estas, consideram as diversas dimensões do trabalho (cognitiva, psicomotora e afetiva), assim como associam a competência ao desempenho, dentro de um contexto ou estratégia organizacional.

Nessa perspectiva então, as competências humanas são reveladas quando as pessoas agem ante às situações profissionais com as quais se deparam (Zarifian, 1999) e servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização. Assim, agregam valor econômico e valor social a indivíduos e organizações, na medida em que contribuem para a consecução dos objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas, conforme ilustra o diagrama representado na figura 1:

Fonte: Fleury e Fleury (2001), com adaptações<sup>2</sup>.

Como pode ser observado o diagrama mostra que uma competência resulta da mobilização, por parte do indivíduo, de uma combinação de recursos ou insumos. E a pessoa expressa a competência quando gera um resultado no trabalho, decorrente da aplicação de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes – os três recursos ou dimensões da competência.

No que se refere à composição da competência, ou seja, aos elementos ou recursos que a constituem sob a forma de potenciais de mobilização, é preciso que se entenda que caracterizar os recursos de competências não é uma tarefa fácil tendo em vista a sua heterogeneidade, complexidade e suas dimensões mais abstratas. Contudo, apesar das diferentes abordagens recentes acerca do tema (Boterf, 1994 e 1999; Zaarifian, 1995; Levy-Laboyer-1996; Tremblay e Sire, 1999; Green-1999), entendemos que continuam a prevalecer como elementos de referência para qualquer classificação nesse campo os três grandes eixos já

---

<sup>2</sup> “O que é Gestão por Competências?” (Hugo Pena Brandão, *in* “Gestão por competências em organizações de governo”, ENAP, 2005.)

tornados clássicos, quais sejam: conhecimentos (saber); habilidades (saber fazer); e atitudes (querer saber).

### ***1. Conhecimentos (saber)***

Trata-se do conjunto de informações que a pessoa armazena e lança mão quando precisa.

Os processos de decisão, planejamento, organização, comunicação, controle de resultados, negociação e administração de conflitos, dentre outros, são afetados pelo nível de conhecimentos essenciais – aqueles que fazem parte do rol que todo profissional deve saber para desempenhar com eficiência e eficácia suas funções.

O conhecimento é um indicador de competências que ajuda a lidar com o paradoxo da fortaleza e da flexibilidade. Quanto mais conhecimentos colocamos em nossa bagagem, mais nos tornamos fortes e nos permitimos a ser flexíveis para enfrentar as mudanças e rupturas que surgem em micro intervalos nunca antes pensados.

### ***2. Habilidades (saber fazer)***

Usar o conhecimento de forma adequada é o que chamamos de “habilidade”. Algumas pessoas acumulam um baú de informações teóricas e têm dificuldades de abri-lo para uso. Com o tempo, o baú é esquecido e ninguém se beneficiou de seu conteúdo.

As habilidades precisam ser demonstradas na prática. O profissional, além de ser bom, precisa demonstrar suas competências através de ações. De nada adianta colecionar cursos, leituras e informações em geral, se estes não são aplicados e, portanto, úteis e produzem benefícios para a coletividade na qual o profissional está inserido.

### ***3. Atitudes (querer saber)***

As atitudes determinam o nível de confiança entre as pessoas, o clima de trabalho, o grau de comprometimento com objetivos e metas organizacionais e, conseqüentemente, resultados maximizados.



O conhecimento corresponde a informações que, ao serem reconhecidas e integradas pelo indivíduo em sua memória, causam impacto sobre seu julgamento ou comportamento. Refere-se ao saber que a pessoa acumulou ao longo de sua vida, algo relacionado à lembrança de conceitos, idéias ou fenômenos (Bloom et al., 1979; Davis e Botkin, 1994). A habilidade está relacionada à aplicação produtiva do conhecimento, ou seja, à capacidade da pessoa de instaurar conhecimentos armazenados em sua memória e utilizá-los em uma ação. Gagné e colaboradores (1988) destacam que as habilidades podem ser classificadas em *intelectuais*, quando abrangerem essencialmente processos mentais de organização e reorganização de informações, e como *motoras* ou *manipulativas*, quando exigirem fundamentalmente uma coordenação neuromuscular. A atitude, por sua vez, refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho (Durand, 2000). Diz respeito a um sentimento ou à predisposição da pessoa, que determina a sua conduta em relação ao trabalho ou a situações.

### **III - DESENVOLVIMENTO**

O presente trabalho teve por objetivo geral a construção da versão inicial de uma matriz base de competências da carreira de EPPGG, com vistas a subsidiar a consolidação e proposição de parâmetros necessários ao aprimoramento da gestão da carreira de forma a torná-la mais estratégica, transparente e orientada para o melhor funcionamento do Estado.

Para a construção e validação da matriz base elaborou-se, inicialmente, um plano de trabalho propondo o desenvolvimento de atividades, tendo como principais etapas e objetivos: a) identificar as grandes áreas de atuação do EPPGG; b) conceituar e caracterizar as modalidades de competências; c) mapear as competências, a partir da definição das modalidades; d) estabelecer os conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos de entrega por competências; e) estabelecer os níveis de domínio das competências requeridas por área de trabalho e/ou classe; f) conhecer o domínio dos EPPGG (por amostra), segundo a matriz de competências; g) identificar as necessidades apontadas para os subsistemas (recrutamento e seleção; mobilidade; e formação, capacitação e

desenvolvimento e h) apresentar indicativos de mudança no subsistema de recrutamento e seleção bem como opções de aprendizagem compatíveis.

No decorrer do processo foram efetivadas algumas alterações no que se refere às etapas e aos objetivos e, conseqüentemente, nos procedimentos metodológicos.

Descreve-se, a seguir, as **etapas** realizadas e os produtos resultantes.

### ***1ª etapa - Consolidação da documentação referente a competências***

Nesta etapa procedeu-se à leitura e consolidação dos documentos pertinentes à carreira, resultantes das oficinas e grupos de trabalho e que contribuíssem para a identificação inicial das competências; quais sejam:

1. **Oficina ANESP – Reflexões sobre a regulamentação da carreira de Gestor Governamental.** 2008. ANESP – Neusa Zimmermann (facilitadora).
2. **Gestão da Carreira: Apresentação.** Janeiro de 2009. Aleksandra Santos
3. **EPPGG career Proposals for improvement 2009.** Janeiro de 2009. Goldsworthy, Diana.
4. **Síntese da oficina realizada com o consultor Josep Ramon Morera i Balada – cooperação Brasil-Espanha,** Fevereiro de 2009.
5. **Proposta de Regimento para a Carreira de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental – EPPGG.** Relatório do Grupo de Trabalho – SEGES. 2008
6. **Escola Nacional de Administração Pública – Uma proposta Diferente de educação,** Cosete Ramos, PhD, março/junho 1987, UnB
7. **Trabalho de mapeamento de competências da carreira de EPPGG feito pela ENAP – 2007 / 2008**

### ***2ª etapa – proposição de matriz de competências e de comportamentos de entrega***

A partir da leitura da documentação levantada e dos insumos fornecidos pela equipe da SEGES foram propostas duas possibilidades de modelos para a construção da matriz base, a seguir identificadas: Modelo preliminar de Matriz de Competências; e matriz com competências e comportamentos de entrega.

## 2.1 Modelo Preliminar de Matriz de Competências

O modelo apresentava as atribuições dos gestores classificadas em Macro Processos, Processos e Atividades. Tinha como objetivo verificar junto aos gestores quais seriam as competências genéricas requeridas para cada uma das atividades relacionadas dentro dos processos. Apresentamos a seguir a estrutura proposta.

O anexo 1 apresenta as tabelas com os Macro processos, Objetivos Estratégicos, Processos e Atividades propostos para o preenchimento da matriz.

Figura 1 - Modelo Preliminar de Matriz de Competências

Macro Processo :																				
Objetivo Estratégico:			Competências Genéricas										Outras competências							
Processos	Atividades e/ou Atribuições e/ou funções	É inerente ao EPPGG ?	Você desempenha a atividade?	Liderança	Capacidade Analítica e Decisória	Articulação de Relacionamentos	Comunicação	Planejamento e Organização ou orçamento	Gestão do Conhecimento ou (Aprendizagem contínua)	Orientação para resultados	Visão Sistêmica e de Futuro	Multifuncionalidade	Cidadania Corporativa	Negociação e Articulação	Racionalidade Técnica e Instrumental	Trabalho em Equipe				

## 2.2 Matriz com Comportamentos de Entrega

O modelo propunha na apresentação de cada competência: a conceituação; os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) requeridos; 5 níveis de comportamento de entrega; e um quadro com o comportamento de entrega esperado para cada classe da carreira do EPPGG.

Considerando que o mapeamento de competências tinha como objetivo principal o direcionamento dos processos de recrutamento e seleção e de desenvolvimento profissional e, ainda, que o estabelecimento de diferenças de competências por classe ainda não foi devidamente discutido e amadurecido e provoca discussões e polêmicas no âmbito da carreira de EPPGG, o trabalho foi redirecionado de forma a ajustar o seu foco para a descrição da competência enquanto comportamento observável e seu desdobramento nos seus elementos basilares: conhecimento, habilidade e atitude.

A diretriz estabelecida foi no sentido de concentrar o trabalho atual na definição do conjunto de competências da carreira, sem maior preocupação, neste momento, com o estabelecimento de comportamentos de entrega distintos por classe.

Foi sinalizada claramente, no entanto, a necessidade de, em um segundo momento, definir competências essenciais por classe apenas para melhor orientar o processo de aperfeiçoamento profissional.

A Figura 2, a seguir, apresenta o modelo proposto para a Matriz com comportamentos de entrega, exemplificado com a competência: “*Articulação de relacionamentos ou construção de relacionamentos*”.

**Figura 2 - Matriz com comportamentos de Entrega**

COMPETÊNCIAS		
<b>LIDERANÇA</b>		
Influenciar positivamente pessoas ou grupos, conquistar credibilidade e confiança, e obter comprometimento na consecução de objetivos, mantendo um ambiente de aprendizagem contínua.		
CHA (relacionadas ao trabalho, podem ser mensuradas; podem ser desenvolvidas)		
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Comportamento Organizacional Liderança empreendedora (os novos paradigmas, os atributos e atitudes dos líderes focalizados em resultados, mobilizando equipes de alta <i>performance</i> ) Gerenciamento e liderança de pessoas, processos e resultados. Como desenvolver pessoas e como desenvolver líderes Desafios e oportunidades da liderança. Técnicas de feedback Poder e autoridade Técnicas de condução de reuniões Técnicas de administração de conflitos Formação de equipes – estágios e estratégias. Técnicas de resolução de problemas Competência interpessoal	Capacidade de: Dar e receber feedback Conduzir reuniões e processos de trabalho Resolver problemas Administrar conflitos Negociar Formar e conduzir equipes, quando necessário.	Postura profissional e ética. Equilíbrio emocional, credibilidade e poder de influência. Empatia, competência interpessoal. Cooperação, colaboração, comprometimento e comunicação. Proatividade Empreendedorismo Resiliência

Comportamento de Entrega Esperado	Classe			
	A	B	C	S

**Comportamentos de entrega:**

1	2	3	4	5
Receptividade) Mantém postura coerente Identifica a importância das relações harmoniosas e satisfatórias	Apresenta relações harmoniosas e satisfatórias Apresenta comprometimento em relação aos objetivos traçados Reconhece os subsídios e a experiência na equipe	Diferencia-se por ser responsável, confiável e fidedigno Age de forma honesta e direta com as pessoas Modela e entusiasma o comportamento desejado	Demonstra segurança na condução das atividades que lhe são atribuídas Atua com equilíbrio, expressando opiniões e sentimentos de maneira madura, mesmo havendo divergências Estabelece relações de parceria, influenciando o aumento dos conhecimentos dentro da equipe	Previne as situações de estresse Inspira as pessoas pelo exemplo pessoal Cria um ambiente de satisfação e de desenvolvimento geral

### 3ª etapa – Adequação da matriz

A partir dos modelos apresentados, das discussões realizadas e da nova orientação, dois novos modelos de instrumento foram construídos. Os modelos foram apresentados pela consultoria e “modelados” em conjunto com a equipe da SEGES. Apresentamos a seguir os instrumentos 1 e 2, utilizados na oficina de mapeamento de competências (4ª etapa). Os anexos 2 e 3 trazem estes instrumentos na íntegra.

O instrumento 1 – Matriz de Competências EPPGG apresentava-se dividido em três grandes eixos: **Formulação e Integração de Políticas Públicas**, **Implementação de Políticas Públicas** e **Eficiência da Máquina Governamental**. A cada um destes eixos foram associadas competências julgadas inerentes ao gestor. Objetivava identificar se as competências relacionadas eram inerentes à função do EPPGG, e se as mesmas eram demandadas do respondente no desempenho de suas atividades.

Figura 3 – Modelo Instrumento 1 – Matriz de Competências - EPPGG

Matriz de Competências - EPPGG						
Eixo	Competência	Descrição	É inerente ao EPPGG ?		É demandada no desempenho de suas atividades?	
			SIM	NÃO	SIM	NÃO
Formulação e Integração de Políticas Públicas	Estabelecimento de agenda	Dar assistência à construção da agenda mediante a identificação dos temas relevantes, ...				
	Políticas Públicas	Formular políticas públicas considerando as diretrizes governamentais, as alternativas identificadas, os fatores de contexto, os ...				
	Definição de objetivos e indicadores	Construir objetivos e indicadores de eficiência, eficácia e efetividade, ....				
	Planos, Programas e Ações	Formular planos, programas e ações governamentais capazes de traduzir as políticas públicas, .....				

A proposição dos eixos, assim como as competências a eles associadas, foi resultado de construção conjunta com a equipe da Seges, e são apresentadas no quadro a seguir:

**Tabela 1 – Eixos e Competências**

<b>COMPETÊNCIAS</b>	
<b>Eixo: Formulação e Integração de Políticas Públicas</b>	
Estabelecimento de agenda	
Políticas Públicas	
Definição de objetivos e indicadores	
Planos, Programas e Ações	
Planos de monitoramento e avaliação	
<b>Eixo: Implementação de Políticas Públicas</b>	
Planos de Comunicação	
Execução, Monitoramento e Avaliação	
<b>Eixo: Eficiência da Máquina Governamental.</b>	
Proposição de Soluções	Planos de monitoramento e avaliação
Melhoria de Arranjos Institucionais	Planos de Comunicação
Planejamento Estratégico	Execução, Monitoramento e Avaliação
Gerenciamento	Proposição de Soluções
Metodologias de Monitoramento e Avaliação	Melhoria de Arranjos Institucionais
Execução de Planos, Programas e Ações	Planejamento Estratégico
Contratação	Gerenciamento
Análise de Melhoria de Processos	Metodologias de Monitoramento e Avaliação
Otimização de Recursos	Execução de Planos, Programas e Ações
Gestão de Projetos	Contratação
Excelência Gerencial	Análise de Melhoria de Processos
Liderança	Otimização de Recursos
Processo decisório	Gestão de Projetos
Estabelecimento de agenda	Excelência Gerencial
Políticas Públicas	Liderança
Definição de objetivos e indicadores	Processo decisório
Planos, Programas e Ações	

O instrumento 2: Matriz de Competências – Descrição e nível de importância, elaborado individualmente para cada uma das 29 competências elencadas, trazia sua conceituação; os conhecimentos, as habilidades e as atitudes demandadas; espaço para agregar sugestões de melhoria (inclusão, exclusão e complementação); e quadro para registro de nível de importância por classe (A, B, C e S).

## Instrumento 2 – Matriz de Competências – Descrição e nível de importância (MODELO)

EPPGG		MP/SEGES		MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS																			
<b>COMPETÊNCIA</b>				<b>Sugestões de melhoria (inclusão, exclusão, complementação):</b>																			
<b>COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS</b>	<b>ESTABELECIMENTO DE AGENDA</b> Dar assistência à construção da agenda mediante a identificação dos temas relevantes, dos problemas associados, dos fatores de contexto, dos interesses dos diversos atores e das implicações sócio-econômicas e legais.																						
	<b>CHA (Relacionados ao trabalho; podem ser mensuradas; podem ser treinadas).</b>																						
	<b>Conhecimento</b>	<b>Habilidade</b>	<b>Atitudes</b>	<table border="0"> <tr> <td colspan="6" style="text-align: center;"><b>Classe</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>Nível de importância por classe</b></td> <td style="text-align: center;"><b>A</b></td> <td style="text-align: center;"><b>B</b></td> <td style="text-align: center;"><b>C</b></td> <td style="text-align: center;"><b>S</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> </table>		<b>Classe</b>						<b>Nível de importância por classe</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>S</b>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<b>Classe</b>																						
<b>Nível de importância por classe</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>S</b>																			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																			
Agenda Estratégica de Governo e dos Ministérios, Diretrizes de Governo, Políticas Públicas, Política Pública Comparada Técnicas de resolução de problemas	Pensamento Crítico e Analítico, Capacidade de: Síntese, Assessoramento, Análise e Resolução de Problemas, Aprender Rapidamente	Conduta Ética Foco em Resultados, Comprometimento, Pro-Atividade Visão Sistêmica																					
			<table border="0"> <tr> <td>1(não é importante)</td> <td>2 (pouco importante)</td> <td>3 (medianamente importante)</td> <td>4(Muito importante)</td> <td>5 (Totalmente importante)</td> <td></td> </tr> </table>		1(não é importante)	2 (pouco importante)	3 (medianamente importante)	4(Muito importante)	5 (Totalmente importante)														
1(não é importante)	2 (pouco importante)	3 (medianamente importante)	4(Muito importante)	5 (Totalmente importante)																			

### 4ª etapa - Oficina de mapeamento de competências

#### 4.1. Procedimentos metodológicos

A oficina de mapeamento de competências realizada no dia 5 de março com integrantes da carreira de EPPGG buscou confirmar e priorizar as competências, identificar lacunas nas competências apresentadas, identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos para cada competência, e estabelecer a importância de cada competência por classe da carreira (A, B, C e S)

A partir de escolha aleatória (sorteio) 40 (quarenta) gestores foram convidados a participar da oficina, divididos em dois grupos, um pela manhã e outro à tarde. Compareceram 35 (trinta e cinco) EPPGG, o que foi considerado um grupo representativo da carreira para este trabalho inicial. A oficina foi estruturada em 3 momentos, a saber:

1. Contextualização da oficina em relação aos estudos para aprimoramento da gestão da carreira de EPPGG;



2. Preenchimento individual do Instrumento 1 – Matriz de Competências EPPGG;
3. Preenchimento em grupo do Instrumento 2 – Matriz de Competências – Descrição e nível de importância. Foi utilizada metodologia de “estações de trabalho”, possibilitando que todos os participantes dessem suas contribuições em todas as competências.

## **4.2. Resultados da Oficina**

A seguir os dados provenientes do preenchimento dos instrumentos (matriz consolidada), gráficos representativos e análise do conteúdo da matriz preenchida. As competências separadamente (conhecimentos, habilidade e atitudes - cha e nível de importância) encontram-se no anexo 4 (matriz preenchida na oficina).

### **Competências inerentes e demandadas ao gestor**

A Tabela 2 - Consolidado Matriz de Competências EPPGG e a figura 5 apresentam os resultados consolidados do Instrumento 1. O anexo 4 traz os dados numéricos brutos gerados a partir da tabulação do instrumento. O instrumento foi preenchido por 35 gestores.

Podem ser consideradas validadas, com um percentual superior a 91%, 26 das 29 competências apresentadas, visto que este percentual de gestores respondeu “Sim” para a questão: “É inerente ao EPPGG?”. Um percentual entre 43 e 100% dos respondentes disseram que essas competências foram demandadas em algum momento (passado ou presente) do exercício de suas funções.

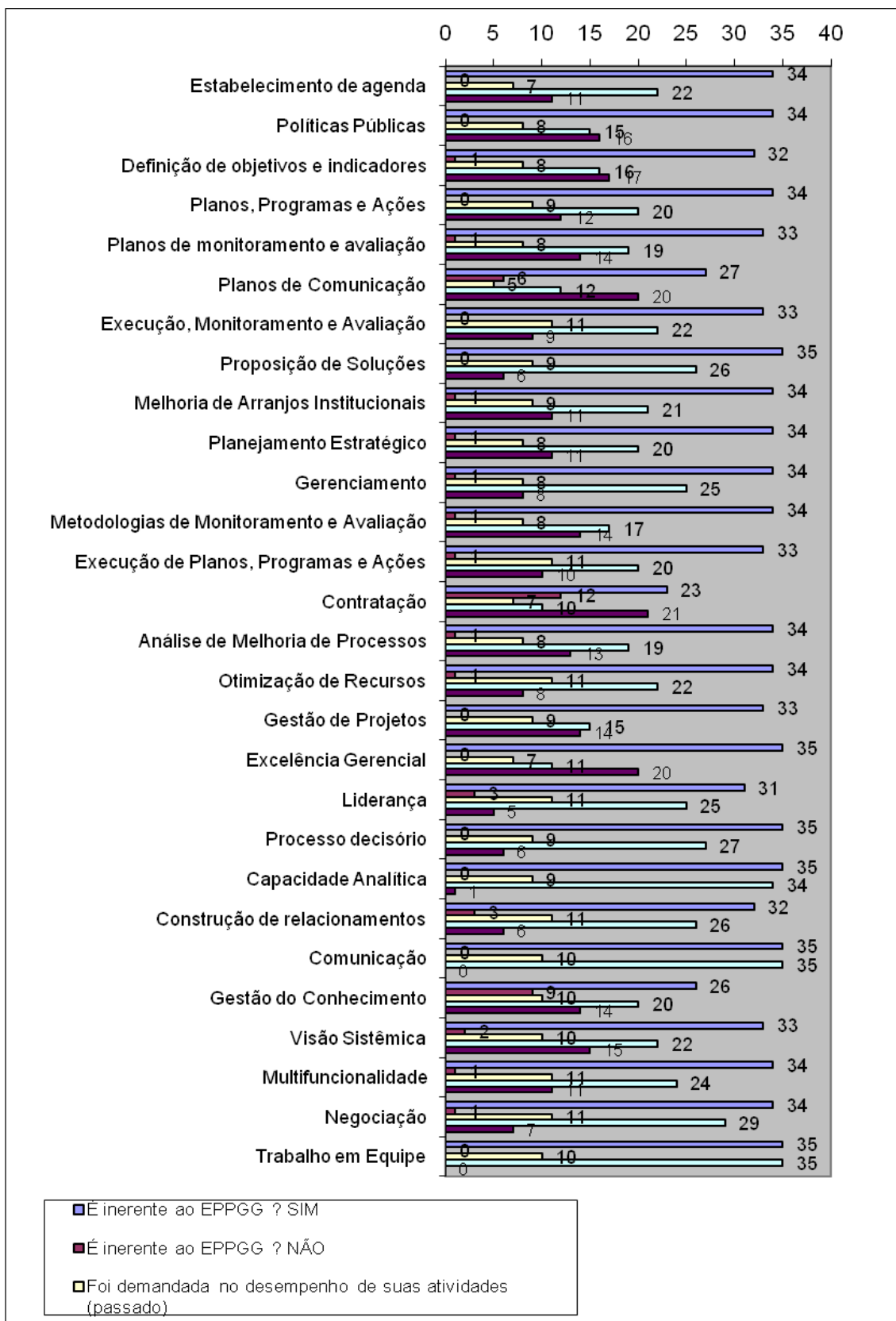
As competências: “contratação”, com 66% de respostas “sim” e 34% de respostas “não”; “Gestão do conhecimento”, com 74% respostas “sim” e 26% respostas “Não”; e “Planos de comunicação”, com 77% respostas “sim” e 17% respostas “Não”, embora tenham obtido uma menor representatividade, também podem ser também consideradas validadas. Estas competências são demandadas pelos gestores em um percentual que varia entre 29% e 57%.

Chama a atenção a competência “Excelência Gerencial” que, embora seja considerada por 100% dos gestores como inerente ao gestor, não é demandada a 57% deles.

Tabela 2 – Resultado consolidado – Matriz de competências EPPGG – Instrumento 1

Eixos	Competência	É inerente ao EPPGG ?		Foi demandada no desempenho de suas atividades (passado)	É demandada no desempenho de suas atividades?	
		SIM	NÃO		SIM	NÃO
Formulação e Integração de Políticas Públicas	Estabelecimento de agenda	97%	0%	20%	63%	31%
	Políticas Públicas	97%	0%	23%	43%	46%
	Definição de objetivos e indicadores	91%	3%	23%	46%	49%
	Planos, Programas e Ações	97%	0%	26%	57%	34%
	Planos de monitoramento e avaliação	94%	3%	23%	54%	40%
Implementação de Políticas Públicas		77%	0%	14%	34%	57%
	Planos de Comunicação	0%	17%	0%	0%	0%
	Execução, Monitoramento e Avaliação	94%	0%	31%	63%	26%
Eficiência da Máquina Governamental	Proposição de Soluções	100%	0%	26%	74%	17%
	Melhoria de Arranjos Institucionais	97%	3%	26%	60%	31%
	Planejamento Estratégico	97%	3%	23%	57%	31%
	Gerenciamento	97%	3%	23%	71%	23%
	Metodologias de Monitoramento e Avaliação	97%	3%	23%	49%	40%
	Execução de Planos, Programas e Ações	94%	3%	31%	57%	29%
	Contratação	66%	34%	20%	29%	60%
	Análise de Melhoria de Processos	97%	3%	23%	54%	37%
	Otimização de Recursos	97%	3%	31%	63%	23%
	Gestão de Projetos	94%	0%	26%	43%	40%
Eficiência da Máquina Governamental	Excelência Gerencial	100%	0%	20%	31%	57%
	Liderança	89%	9%	31%	71%	14%
	Processo decisório	100%	0%	26%	77%	17%
	Capacidade Analítica	100%	0%	26%	97%	3%
	Construção de relacionamentos	91%	9%	31%	74%	17%
	Comunicação	100%	0%	29%	100%	0%
	Gestão do Conhecimento	74%	26%	29%	57%	40%
Eficiência da Máquina Governamental		94%	6%	29%	63%	43%
	Visão Sistêmica	0%	0%	0%	0%	0%
	Multifuncionali-dade	97%	3%	31%	69%	31%
	Negociação	97%	3%	31%	83%	20%
	Trabalho em Equipe	100%	0%	29%	100%	0%

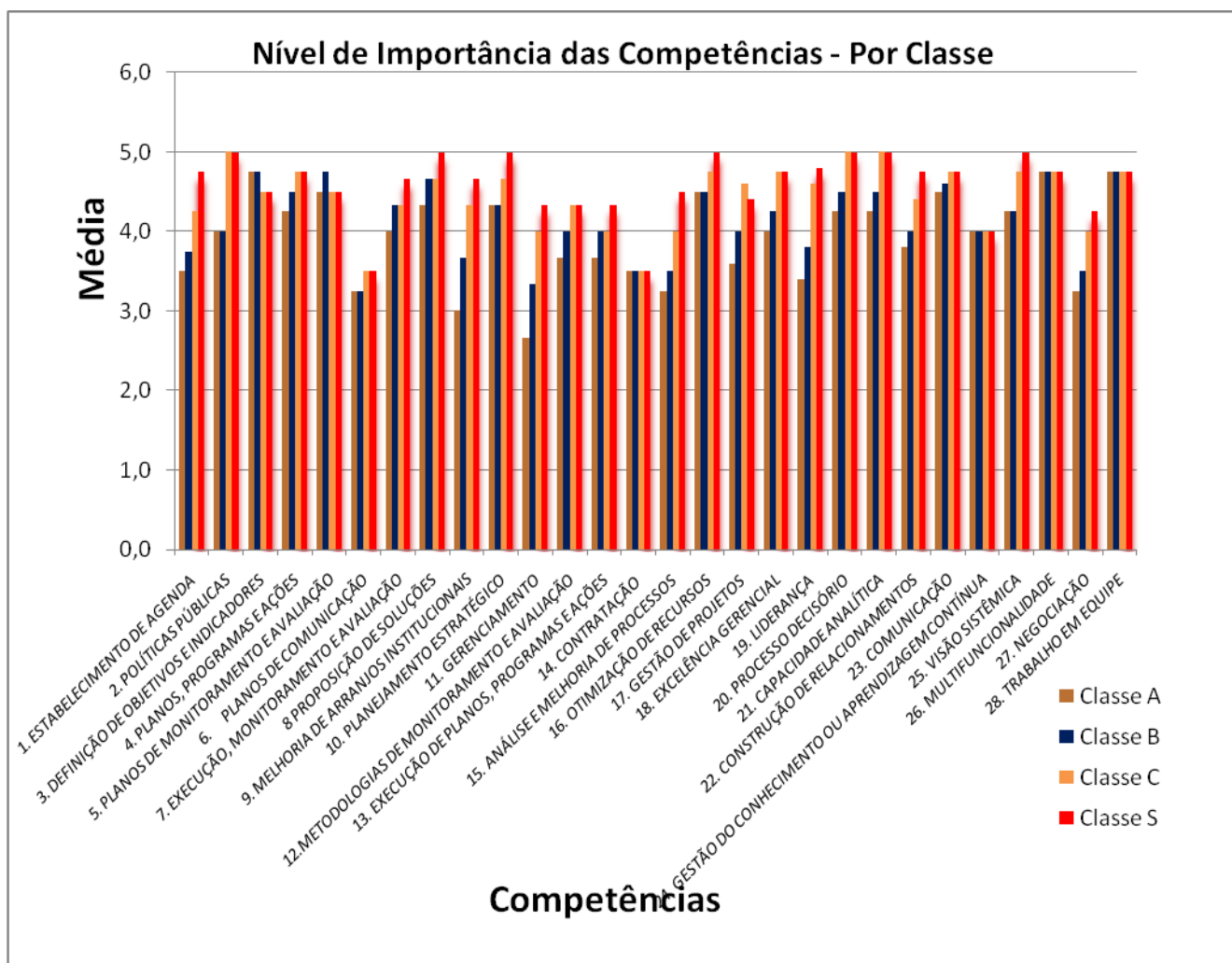
Figura 4 - Consolidado Matriz de Competências EPPGG (Instrumento 1)



## Nível de importância das competências por classe

Cada grupo atribuiu uma nota (de 1 a 4) para cada uma das classes de acordo com o seu entendimento da importância da competência para aquela classe. A Figura 2, abaixo, mostra a média por classe que cada competência recebeu. O anexo 5 traz os dados numéricos geradores desta figura.

Figura 5 - Nível de Importância das Competências - Por Classe



### 4.3. Análise dos resultados

#### MATRIZ DE COMPETÊNCIAS – EPPGG (Análise)

<b>Eixos</b>	<b>Competência</b>	<b>Descrição</b>	<b>Sugestão de incorporar as Competências:</b>	<b>Análise após tabulação da competências</b>
Formulação e Integração de Políticas Públicas	<b>Estabelecimento de agenda</b>	Dar assistência à construção da agenda mediante a identificação dos temas relevantes, dos problemas associados, dos fatores de contexto, dos interesses dos diversos atores e das implicações sócio-econômicas e legais.	Melhoria de Arranjos Institucionais	A análise que se faz é de que essa competência foi considerada de complexidade elevada para os níveis S e C, pode-se inferir que o investimento para o desenvolvimento e capacitação dessa competência deve ocorrer quando o servidor estiver próximo de atingir os níveis S e C
	<b>Políticas Públicas</b>	Formular políticas públicas considerando as diretrizes governamentais, as alternativas identificadas, os fatores de contexto, os interesses dos diversos atores, as interfaces com as demais políticas, os recursos disponíveis e as implicações sócio-econômicas e legais	Planos, Programas e Ações Melhoria de Arranjos Institucionais Metodologias de monitoramento e avaliação	Ficou evidenciada que essa competência apresenta-se em níveis de demanda mais elevada para os níveis S e C, porém o nível apresentado para B e C equivale a uma demanda média (+ para alta), pode-se considerar fundamental para todos os níveis
	<b>Definição de objetivos e indicadores</b>	Construir objetivos e indicadores de eficiência, eficácia e efetividade, claros, objetivos, mensuráveis, monitoráveis e avaliáveis		Considerada fundamental para todos os níveis
	<b>Planos de monitoramento e avaliação</b>	Elaborar e implantação de planos de comunicação para os planos, programas e ações de governo.	Planos de Comunicação (conhecimento desta competência)	Considerada fundamental para todos os níveis,

<b>Eixos</b>	<b>Competência</b>	<b>Descrição</b>	<b>Sugestão de incorporar as Competências:</b>	<b>Análise após tabulação da competências</b>
Implementação de Políticas Públicas	<b>Execução, Monitoramento e Avaliação</b>	Implementar, monitorar e avaliar planos, programas e ações de governo.	Metodologias de monitoramento e avaliação. Execução de Planos, Programas e ações	Considerada fundamental para todos os níveis
Eficiência da Máquina Governamental	<b>Proposição de Soluções</b>	Propor alternativas para os problemas a partir da análise dos fatores de contexto, os interesses dos diversos atores, a viabilidade técnica e sócio-econômica e os riscos associados		Considerada fundamental para todos os níveis
	<b>Planejamento Estratégico</b>	Atuar na construção do planejamento estratégico da organização e no seu desdobramento em planos, programas e ações	Planos, Programas e Ações	Considerada fundamental para todos os níveis.
	<b>Otimização de Recursos</b>	Propor alternativas para otimizar os recursos públicos (recursos de toda ordem) no contexto das organizações e na execução das atividades dos planos, programas e ações de governo.		Considerada fundamental para todos os níveis
	<b>Excelência Gerencial</b>	Atuar na proposição, desenvolvimento e implementação de modelos de excelência gerencial e de excelência na prestação de serviços	Gerenciamento Análise de Melhoria de Processos Trabalho em Equipe Gestão do Conhecimento	Considerada alta para todos os níveis,

<b>Eixos</b>	<b>Competência</b>	<b>Descrição</b>	<b>Sugestão de incorporar as Competências:</b>	<b>Análise após tabulação da competências</b>
	<b>Liderança</b>	Influenciar positivamente pessoas ou grupos, conquistar credibilidade e confiança, e obter comprometimento na consecução de objetivos, mantendo um ambiente de aprendizagem contínua.	Trabalho em Equipe Gestão do Conhecimento Construção de relacionamentos	Considerada média para A e B e alta para os níveis C e S,
Eficiência da Máquina Governamental	<b>Processo decisório</b>	Analisar, comparar e identificar relações de causa e efeito de forma a propor idéias, tomar e implementar decisões oportunas.		Considerada alta para todos os níveis
	<b>Capacidade Analítica</b>	Captar, analisar e organizar informações relativas a assuntos ou problemas, dentro de seu escopo de atuação.		Avaliada alta para todos os níveis
	<b>Comunicação</b>	Expressar idéias e informações de maneira clara e inteligível, tanto oral como por escrito. Articular e transmitir idéias, posições e informações de forma objetiva, garantindo a precisão, integridade, confiabilidade e compreensão de assuntos tratados.	Desenvolvimento terá efeito direto em Trabalho em Equipe Construção de Relacionamento	Considerada elevada para todos os níveis,

<b>Eixos</b>	<b>Competência</b>	<b>Descrição</b>	<b>Sugestão de incorporar as Competências:</b>	<b>Análise após tabulação da competências</b>
	<b>Visão Sistêmica</b>	Compor uma visão global do processo da instituição ou atuação, avaliando os impactos de uma ação em suas diversas dimensões. Identificar e transmitir aos outros a correlação entre o negócio do Estado, suas estratégias, processos organizacionais, programas, de forma sistêmica, integrada e intercomplementar.		Considerada alta para todos os níveis
	<b>Multifuncionalidade</b>	Mobilizar conhecimentos e informações, adaptando-se a vários papéis e ajustando-se para responder adequadamente a novas estruturas institucionais, processos, demandas ou modificações ambientais.	Gestão do Conhecimento Construção de Relacionamentos	Avaliada alta para todos os níveis,
	<b>Negociação</b>	Conduzir processo de negociação em cenários de interesses distintos e complexos, de forma a alcançar os objetivos pretendidos.	Trabalho em Equipe Gestão do Conhecimento Construção de relacionamentos	Considerada média para os níveis A e B e significativa para C e S
	<b>Trabalho em equipe</b>	Cooperar e participar ativamente de um grupo ou rede de colaboradores e parceiros, com foco no alcance de resultados	Comunicação Construção de relacionamento Liderança Multifuncionalidade	Avaliada alta para todos os níveis



Sugestão de incorporação destas competências (Conhecimentos/Habilidades)

Competência a ser incorporada	Descrição	Incorporar às seguintes competências:	Análise após tabulação da competências
<b>Construção de relacionamentos</b>	Envolve desenvolvimento de relações estratégicas e a responsabilidade por utilizar redes de relacionamentos na busca de maximização dos resultados, agregação de valor e identificação de oportunidades para a Organização, o Estado e a Sociedade.	Liderança Multifuncionalidade Negociação Comunicação	Média para A e B e significativa para C e S
<b>Gestão do Conhecimento</b>	Sistematizar e socializar a produção do conhecimento na organização.	Liderança Excelência Gerencial Multifuncionalidade	média para todos os níveis,
<b>Melhoria de Arranjos Institucionais</b>	Analisar e propor aperfeiçoamentos em arranjos institucionais e organizacionais e estratégias de coordenação de ações governamentais	Estabelecimento de Agenda Políticas Públicas	Considerada fundamental para os níveis S e C
<b>Planos, Programas e Ações</b>	Formular planos, programas e ações governamentais capazes de traduzir as políticas públicas, detalhando as estratégias de implementação e definindo a organização e alocação dos recursos de toda a ordem .	Políticas Públicas Planejamento Estratégico	Considerada significativa para todos os níveis
<b>Metodologias de Monitoramento e Avaliação</b>	Propor metodologias de monitoramento e avaliação adequadas às especificidades de cada ação governamental	Políticas Públicas Execução e Monitoramento e Avaliação	Classificada de média para todos os níveis, uma sugestão é que seja avaliada a pertinência de juntá-la as competências Políticas Públicas e Execução e Monitoramento e avaliação
<b>Planos de Comunicação</b>	Elaborar e implantação de planos de comunicação para os planos, programas e ações de governo.	Planos de Monitoramento e Avaliação	Não significativa para todos os níveis
<b>Execução de Planos, Programas e Ações</b>	Combinar e Administrar esforços e recursos para execução das atividades dos planos, programas e ações de governo	Execução, Monitoramento e Avaliação	Considerada média para todos os níveis,

**A serem incluídas como conhecimento/Habilidades para outras competências:**

<b>Competência</b>	<b>Descrição</b>	<b>Conhecimento e Habilidade nas competências:</b>	<b>Análise após tabulação das competências</b>
<b>Gestão de Projetos</b>	Analisar e aperfeiçoar a gestão de projetos	Execução, Monitoramento e Avaliação Planejamento Estratégico	Considerada como um conhecimento das competências Execução, Monitoramento, Avaliação e Planejamento Estratégico
<b>Contratação</b>	Definir e operacionalizar modalidades de contratação adequadas à execução dos planos, programas e ações de governo		Considerada baixa para todos os níveis, deve ser desenvolvida como um conhecimento
<b>Gerenciamento</b>	Propor e operacionalizar ferramentas e técnicas para melhorar as condições de gerenciamento, e a eficiência e efetividade das organizações e dos planos, programas e ações.	Excelência Gerencial	Considerada média e baixa para todos os níveis, sugestão que seja incluída como conhecimento e habilidade da competência Excelência Gerencial
<b>Análise de Melhoria de Processos</b>	Atuar na organização, análise e melhoria de processos de trabalho	Excelência Gerencial	Considerada média somente para o nível S e baixa para os demais níveis, sugestão considerar como um conhecimento a ser desenvolvida na competência Excelência Gerencial

## ***5ª etapa – Revisão e reordenamento de todo o processo pela SEGES e novos encaminhamentos***

Após a realização da oficina e ao longo da consolidação e discussão dos resultados obtidos, a SEGES verificou a conveniência de reorientar o processo e, para isso, constituiu um grupo de trabalho com participação de servidores da Secretaria, das consultoras e de representantes da ENAP.

Depois de várias rodadas de discussão, a SEGES optou por adotar, para a construção da matriz base, a identificação das principais competências associadas ao desempenho do papel esperado para a carreira, a sua descrição com base em comportamentos observáveis, e o seu desdobramento em conhecimentos, habilidades e atitudes, com posterior definição de competências essenciais por classe (esta última etapa, ainda não realizada).

Definidas as diretrizes para a reorientação do processo, o grupo de trabalho, utilizando os subsídios produzidos pelas consultoras, os resultados da oficina (4ª etapa) e a documentação consolidada (1ª etapa), produziu nova matriz base de competências (anexo 6). O modelo apresentado traz as competências agrupadas por eixo e uma série de conhecimentos, habilidades e atitudes associados a cada uma delas. Vale ressaltar que a matriz base apresentada no anexo 6 ainda não passou pela rodada de ajustes finais e que o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionado é apenas um ponto de partida para discussão e aperfeiçoamento.

As competências definidas pelo Grupo de Trabalho foram:

<b>Eixo</b>	<b>Competências</b>
<b>FORMULAÇÃO</b>	<b>Apoio à construção da agenda de políticas públicas</b> - Apoiar a construção da agenda de políticas públicas mediante a identificação e análise dos temas relevantes, dos problemas associados, dos cenários, dos interesses dos diversos atores e das implicações sócio-econômicas e legais.
	<b>Formulação de planos, programas e ações governamentais</b> - Formular planos, programas e ações governamentais capazes de traduzir as políticas públicas detalhando as estratégias de implementação e definindo a organização e alocação dos recursos de toda a ordem.

<b>Eixo</b>	<b>Competências</b>
<b>IMPLEMENTAÇÃO</b>	<b>Implementação de políticas, planos, programas e ações</b> - Implementar políticas, planos, programas e ações de governo, orientado para o alcance dos resultados desejados com a máxima eficiência, buscando a coordenação de esforços e realizando o monitoramento, com a adoção das medidas de correção necessárias no tempo devido.
	<b>Avaliação</b> - Avaliar a viabilidade, implementação, conseqüências, resultados e impactos das políticas, planos, programas e ações, de forma a reunir informações qualificadas para subsidiar a tomada de decisão.
<b>EFICIÊNCIA GOVERNAMENTAL</b>	<b>Resolução de Problemas</b> - Implementar soluções adequadas para os desafios de trabalho mobilizando os recursos necessários, com foco nos resultados das ações.
	<b>Aperfeiçoamento da Gestão Pública</b> - Propor ferramentas e técnicas capazes de melhorar a estrutura e o funcionamento da organização, bem como as condições de gerenciamento e execução das políticas, planos, programas e ações.
	<b>Compartilhamento do conhecimento</b> - Disseminar a produção do conhecimento na organização.
	<b>Multifuncionalidade</b> - Contribuir para o alcance dos resultados desejáveis, em situações de mudança de contextos, ambientes e políticas, adaptando-se a vários papéis com celeridade.
	<b>Construção de redes</b> - Articular redes de interesse e de apoio para a implementação de políticas públicas.

Os conhecimentos elencados na matriz proposta pelo Grupo de Trabalho:

<b>Conhecimentos (Saber ou Conhecer)</b>	
Agenda Estratégica de Governo	Comunicação Governamental e Gestão de Redes
Diretrizes de Governo	Metodologias de Modelagem de Estrutura Organizacional
O papel do Estado	Teorias Institucionais
Ciência Política	Gestão de Projetos
Ciclo de Políticas Públicas	Experiências Comparadas (internacionais e nacionais) de Gestão
Métodos e Técnicas de Formulação de Políticas Públicas	Gestão de Pessoas
Planejamento Estratégico	Gestão de Equipes
Estrutura e Funcionamento do Poder Executivo	Métodos e Técnicas de Planejamento
Direito Constitucional	Modalidades de Contratação
Direito Administrativo	Métodos e Técnicas de mapeamento, análise e melhoria de Processos
Administração Orçamentária e Financeira	Métodos e Técnicas de Avaliação de Desempenho Institucional e Individual
Processos de Mudança Organizacional	Gestão do Conhecimento
Indicadores em Políticas Públicas	Noções de Valor Público e Transparência das Ações Públicas
Métodos e Técnicas de Construção de Indicadores	Coordenação de Ações Governamentais (transversalidade, intersectorialidade e interdisciplinaridade)
Banco de Dados, noções e instrumentos de análise	Modelos e Premissas de Liderança

<b>Conhecimentos (Saber ou Conhecer)</b>	
Modernização do Estado	Comportamento Organizacional
Planos, Programas e Ações de Governo	Gestão de Conflitos
Gestão do PPA	Contratos de Gestão
Métodos de Avaliação de Programas	Redes de Políticas Públicas e Governança
Métodos de Monitoramento de Programas	Redes Sociais
Conjuntura Econômica Política e Social - Nacional e Internacional	Técnicas de Redação Oficial
Sistemas de Informações Gerenciais	Técnicas de Elaboração de Termos de Referência
Sistema Federal de Controle	Ferramentas e Técnicas de Gestão
Gestão da Tecnologia da Informação	Capacidade de Assessoramento
Análise de Cenários	Técnicas de Feedback
Técnicas de Apresentação	Técnicas de Condução de Reuniões
Técnicas de Negociação	Grupos - caracterização, tipologia e funções
Técnicas de Redação	

As habilidades elencadas na matriz proposta pelo Grupo de Trabalho:

<b>Habilidades (ser capaz DE)</b>	
Aprender Continuamente	Comunicar-se
Comunicar-se em Inglês e Espanhol	Liderança
Administrar conflitos	Conduzir processos de negociação
Pensar Criticamente	Trabalho em Equipe
Liderar conforme contexto e demanda	Visão Estratégica
Capacidade de Síntese	Visão Sistêmica
Decidir em razão do contexto e das finalidades	

As atitudes elencadas na matriz proposta pelo Grupo de Trabalho:

<b>Atitudes</b>	
Adaptabilidade	Resiliência
Foco em Resultados	Entusiasmo
Proatividade	Empatia
Comportamento Ético	Accountability
Comprometimento	Assertividade
Flexibilidade	

A Seges definiu as seguintes etapas para a consolidação e validação da versão inicial da matriz base de competências da carreira de EPPGG, processo este que será levado a cabo após a realização das oficinas programadas para os dias 13 e 14 de abril de 2009, quando serão colhidos subsídios para a construção da

proposta para a reorientação da gestão da carreira junto a atores estratégicos da carreira e especialistas:

1. Consolidar e ajustar a versão atual da matriz base no âmbito do Grupo de Trabalho, com participação de representantes da ANESP e o apoio de professores especialistas convidados da UnB;
2. Validar a matriz base junto a um grupo representativo de integrantes da carreira de EPPGG, cerca de 100 gestores, estabelecer os níveis de domínio das competências requeridas por área de trabalho e/ou classe e conhecer o domínio dos gestores, por competência, identificando as lacunas de capacitação e desenvolvimento;
3. Ajustar a matriz base a partir dos subsídios colhidos com o processo de validação;
4. Encaminhar a matriz base ajustada para validação de todos os membros da carreira de EPPGG; e
5. Consolidar a versão final da matriz base de competências da carreira de EPPGG.

Vale ressaltar que, de acordo com as orientações fornecidas pela SEGES, o mapeamento de competências será utilizado fundamentalmente, em um primeiro momento, para orientar os processos de recrutamento e seleção e de desenvolvimento profissional.

Em um segundo momento, na medida em que se consiga começar a implementar a gestão por competências na carreira, espera-se que o mapeamento de competências possa orientar também os processos de alocação, mobilidade, progressão e promoção.

*Anexo 1 – Dados de preenchimento do Modelo Preliminar de Matriz de Competência*

Para o preenchimento deste Modelo Preliminar de Matriz de Competências foram apresentadas à SEGES duas proposições:

1. A primeira proposição trazia três Macro Processos, a seguir discriminados:

<b>I. Macro Processo : Formulação e Integração de Políticas Públicas</b>	
Objetivo Estratégico: Facilitar e apoiar a política decisória garantindo que os decisores recebam propostas políticas bem formuladas e recomendações	
<b>Processo: Formular Políticas Públicas</b>	
<b>Atividades e/ou Atribuições e/ou funções</b>	
1)	Traduzir diretrizes governamentais e temas de agenda no desenho de políticas públicas
2)	Propor soluções para os problemas sociais, econômicos e políticos considerando suas múltiplas determinações (análise intersetorial e multidisciplinar)
3)	Desenvolver, fundamentar e defender alternativas de escolha (embasar a decisão)
4)	Desenhar políticas públicas adequadas às formas de intervenção e instrumentos do Estado brasileiro
5)	Integrar as políticas públicas às questões transversais (ambiental, diversidade, dentre outras)
6)	Propor arranjos institucionais e organizacionais e estratégias de coordenação de ações governamentais
7)	Definir impactos esperados de longo prazo
8)	Estabelecer estratégias para lidar com a incerteza, surpresas e riscos
9)	Usar estratégias para participação e envolvimento dos atores interessados (stakeholders) na formulação de políticas públicas
10)	Identificar oportunidade e articular parcerias que contribuam para a maximização de resultados das políticas
11)	Identificar e articular redes de interesse, de apoio e para implementação de políticas públicas
12)	Construir decisões compartilhadas e consensos sobre as estratégias da políticas resguardandoos objetivos superiores
13)	Formular objetivos e indicadores claros, mensuráveis, monitoráveis e avaliáveis
14)	Propor estratégias de avaliação adequadas as especificades de cada ação governamental e definir parâmetros para avaliação de resultados e impactos
15)	Propor estratégias que possibilitem a prestação de contas para a Sociedade e para os Poderes Legislativo e Judiciário.
16)	Sintetizar e organizar idéias e informações relevantes para tomada de decisão adequada a interlocução
17)	Propor estratégias de comunicação e marketing institucional das políticas e ações governamentais para a Sociedade e para as instituições e organizações envolvidas.



<b>II. Macro Processo : Planejar Programas do PPA</b>
<b>Objetivo Estratégico:</b>
<b>Processo: Planejar Programas do PPA</b>
<b>Atividades e/ou Atribuições e/ou funções</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Traduzir políticas públicas em programas que orientem a ação governamental para enfrentamento dos problemas existentes em contextos específicos.</li> <li>2) Traduzir políticas públicas em programas com os atributos oficialmente definidos para o PPA do Governo Federal</li> <li>3) Vincular recursos às finalidades dos programas de acordo com as fontes de recursos, respeitando as vinculações constitucionais.</li> </ol>
<b>Processo: Gerir Programas</b>
<b>Atividades e/ou Atribuições e/ou funções</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Intervir no ciclo de gestão do PPA e atuar no monitoramento, avaliação e revisão do PPA</li> <li>2) Elaborar um plano gerencial de programa e atuar no monitoramento e avaliação de programas e ações do PPA (construir validade gerencial)</li> <li>3) Coordenar e monitorar projetos estratégicos do Governo Federal (PAC, PGF, PPI)</li> <li>4) Sintetizar e organizar idéias e informações relevantes para a tomada de decisão e comunicação</li> <li>5) Ter capacidade de liderança</li> </ol>
<b>Processo: Avaliar resultados dos programas</b>
<b>Atividades e/ou Atribuições e/ou funções</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Analisar os resultados obtidos pelo programa à luz das circunstâncias da sua realização e dos objetivos propostos</li> </ol>
<b>Processo: Coordenar programas multisetoriais</b>
<b>Atividades e/ou Atribuições e/ou funções</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Ter uma visão sistêmica e estratégica da integração e relação de complementariedade entre objetivos e ações distintos num mesmo empreendimento</li> <li>2) Gerenciar estruturas de gestão adequadas a objetivos transversais, articulando e integrando as diversas áreas, organizações e esferas do governo envolvidas.</li> <li>3) Monitorar programas multisetoriais</li> </ol>
<b>Processo: Elaborar, acompanhar e avaliar a execução orçamentária e financeira</b>
<b>Atividades e/ou Atribuições e/ou funções</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Elaborar e acompanhar a execução da programação orçamentária e financeira de Programas e Ações</li> <li>2) Entender o papel e o funcionamento dos sistemas de controle da Administração Pública Federal e as informações orçamentárias e financeiras exigidas do setor público pelas leis orçamentárias e de responsabilidade fiscal (4320/64 e 101/00)</li> </ol>
<b>Processo: Planejar e implementar as ações (projetos e atividades)</b>
<b>Atividades e/ou Atribuições e/ou funções</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Definir o escopo, objetivos, estrutura e momentos críticos de projetos e atividades.</li> <li>2) Mobilizar esforços e recursos, e dar direcionamento e sinergia na execução das atividades do projeto</li> <li>3) Constituir e manter equipes coesas, motivadas e envolvidas no projeto</li> </ol>
<b>Processo: Contratualizar resultados</b>
<b>Atividades e/ou Atribuições e/ou funções</b>

<b>II. Macro Processo : Planejar Programas do PPA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Adotar modalidades de contratação adequadas à natureza do serviço público a ser prestado por terceiros ou outras organizações públicas</li> <li>2) Elaborar contratos de gestão</li> <li>3) Acompanhar a conformidade e o alcance dos resultados previstos nos contratos e convênios, aplicando as sanções pertinentes e/ou fornecendo orientações</li> <li>4) Promover alianças estratégicas para execução dos projetos</li> </ol>
<b>Processo: Avaliar Projetos</b> <b>Atividades e/ou Atribuições e/ou funções</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Ajustar o andamento do projeto, a partir da verificação sistemática de informações geradas na sua execução</li> <li>2) Analisar o quanto o resultado do projeto atendeu seu objetivo, nas circunstâncias em que foi desenvolvido.</li> </ol>

<b>III. Macro Processo : Organizações</b>
<b>Objetivo Estratégico:</b>
Processo: <ol style="list-style-type: none"> <li>I. Definir missões, objetivos e metas das organizações públicas</li> <li>II. Proporcionar meios para que as organizações públicas tenham foco em resultados</li> </ol>
<b>Atividades e/ou Atribuições e/ou Funções</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Conhecer, analisar, diagnosticar as organizações e seu ambiente externo</li> <li>2) Exercitar a visão sistêmica e estratégica ???</li> <li>3) Conhecer os modelos de gestão</li> <li>4) Planejar as ações (viabilidade gerencial)</li> <li>5) Alinhar objetivos organizacionais aos resultados esperados / Gestão equilibrada das organizações</li> <li>6) Elaborar indicadores</li> <li>7) Modelar a organização para promover o alinhamento das suas estruturas às estratégias por ela definidas</li> <li>8) Superar restrições, conciliar interesses e prevenir problemas.</li> </ol>
<b>Processo: Promover a comunicação e a constante troca de informações</b> <b>Atividades e/ou Atribuições e/ou Funções</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Conhecer a Cultura Organizacional</li> <li>2) Otimizar a utilização das habilidades de comunicação, permitindo o alcance dos resultados e a eliminação de lacunas, paralelismos e sobreposições.</li> <li>3) Desenvolver habilidades para a utilização plena das funcionalidades previstas nos sistemas de informações institucionais.</li> <li>4) Utilizar os métodos adotados pelo Governo Eletrônico</li> <li>5) Conhecer os sistemas de informações institucionais que contribuam para a melhoria da qualidade dos serviços e da agilidade decisória.</li> </ol>
<b>Processo: Sistematizar e socializar a produção do conhecimento na organização</b> <b>Atividades e/ou Atribuições e/ou Funções</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Contribuir para a organização da memória institucional e saber utiliza-la para otimização dos resultados</li> <li>2) Benchmarking</li> <li>3) Coletar, analisar e consolidar dados e informações</li> <li>4) Desenvolver estratégias para o aprendizado contínuo na organização</li> <li>5) Identificar, sistematizar e socializar o surgimento e a circulação de novos conhecimentos.</li> </ol>

<b>III. Macro Processo : Organizações</b>	
6) Elaborar instruções, normas e manuais de orientação ou de procedimentos (ex: POP).	
<b>Processo: Otimizar os processos de trabalho, adotando novos parâmetros de desempenho, com a incorporação de inovações tecnológicas e gerenciais</b>	
<b>Atividades e/ou Atribuições e/ou Funções</b>	
1) Desenvolver uma visão global das ações e processos de trabalho.	
2) Analisar e aperfeiçoar os processos de trabalho	
3) Identificar as mudanças no contexto social, econômico, demográfico, tecnológico e político	
4) Aprender com as experiências	
5) Atuar como catalizador proativo, agente de mudanças, mobilizador, articulador e integrador	
6) Desenvolver e aplicar processos e técnicas de tomada de decisões.	
<b>Processo: Controlar custos e gastos</b>	
<b>Atividades e/ou Atribuições e/ou Funções</b>	
1) Conhecer sistemas de planejamento e gerenciamento de custos	
2) Conhecer sistema de execução financeira	
<b>Processo: Comprar e contratar serviços</b>	
<b>Atividades e/ou Atribuições e/ou Funções</b>	
<b>Processo: Promover o desenvolvimento de recursos humanos</b>	
<b>Atividades e/ou Atribuições e/ou Funções</b>	
1) Dominar a metodologia de gestão por competências	
2) Organizar o mapa de conhecimentos da instituição	
3) Planejar e dimensionar quadros	
4) Organizar equipes	
5) Desenvolver a capacidade de liderança	
6) Identificar as ações de capacitação necessárias ao desenvolvimento das competências devidamente alinhadas às metas institucionais ou do programa	
7) Desenvolver estratégias de responsabilização dos servidores	
8) Considerar os valores éticos em todas as atividades desenvolvidas na organização	
<b>Processo: Elaborar, acompanhar e avaliar a execução orçamentária e financeira</b>	
<b>Atividades e/ou Atribuições e/ou Funções</b>	
1) Administrar as áreas de orçamento e Finanças	
2) Elaborar e executar o Orçamento Público	
3) Gerenciar Contratos, Convênios e Parcerias na Administração Pública	
<b>Processo: Proteger o cidadão contra as imperfeições do mercado</b>	
<b>Atividades e/ou Atribuições e/ou Funções</b>	
1) Conhecer e aplicar os princípios de regulação	
2) Distinguir e evitar as situações de abusos de poder econômico	
3) Reconhecer as diversas situações que afetam o Meio Ambiente	
<b>Processo: Monitorar e avaliar o desempenho institucional</b>	
<b>Atividades e/ou Atribuições e/ou Funções</b>	
1) Conhecer os indicadores institucionais	
2) Construir os indicadores institucionais	
3) Desenvolver habilidades para coletar, analisar e consolidar dados e informações	
4) Conhecer e aplicar as metodologias de avaliação de processos e resultados	

2. A segunda proposição trazia os Macro processos, processos e atividades a seguir discriminados:

<b>I. Macro Processo : Formulação e Integração de Políticas Públicas</b>	
Objetivo Estratégico: Facilitar e apoiar a política decisória garantindo que os decisores recebam propostas políticas bem formuladas e recomendações	
Processo: Identificação e análise do problema	
Atividades e/ou Atribuições e/ou funções	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Promover e coordenar uma identificação efetiva das questões dos outros atores</li> <li>2) Aconselhar e guiar outros atores em como identificar questões</li> <li>3) Facilitar e apoiar uma efetiva análise do problema por outros atores</li> <li>4) Aconselhar e guiar outros atores em como analisar problemas</li> <li>5) Identificar cenários e tendências sociais, políticas, econômicas, tecnológicas e de interesse público, indicativas de rumos para a explicitação de políticas públicas</li> <li>6) Analisar, criticar, justificar e negociar políticas públicas</li> </ol>	
Processo: Recomendações	
Atividades e/ou Atribuições e/ou funções	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Facilitar e apoiar o desenvolvimento de recomendações de políticas públicas por outros atores</li> <li>2) Aconselhar e orientar outros atores em como desenvolver recomendações de políticas públicas</li> </ol>	
Processo: Formulação e seleção de políticas públicas	
Atividades e/ou Atribuições e/ou funções	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Preparar e apresentar propostas orais e escritas para aprovação dos decisores: Facilitar e apoiar a apresentação de propostas orais e escritas por outros atores</li> <li>2) Preparar e apresentar propostas orais e escritas para aprovação dos decisores: Aconselhar e orientar outros atores na elaboração de propostas orais e escritas;</li> <li>3) Propor e influenciar a formulação de políticas sociais, econômicas e de infra-estrutura adequadas ao conceito de Governo e de Estado.</li> <li>4) Elaborar políticas nacionais e seus desdobramentos setoriais e regionais</li> <li>5) Participar e compor equipes de formulação de políticas sociais, econômicas ou de infra-estrutura;</li> </ol>	

<b>II. Macro Processo : Implementação da Política Pública</b>	
Objetivo Estratégico: Apoiar os decisores garantindo que as políticas sejam implementadas eficientemente, e posteriormente monitoradas e avaliadas	
Processo: Planejamento e orçamento	
Atividades	

## II. Macro Processo : Implementação da Política Pública

- 1) Preparar planos estratégicos (vinculando os resultados aos recursos) para implementar políticas públicas selecionadas
- 2) Elaborar cenários e definir linhas de trabalho para atingir metas fixadas
- 3) Analisar riscos e oportunidades no ambiente externo e forças e fragilidades na Organização
- 4) Facilitar e coordenar a preparação da implementação de planos e orçamentos de políticas públicas por outros atores
- 5) Facilitar e coordenar a preparação da implementação de planos e orçamentos de políticas públicas por outros atores
- 6) Aconselhar outros atores na preparação da implementação de planos e orçamentos de políticas públicas
- 7) Gerenciar a implementação de políticas públicas selecionadas.
- 8) Facilitar e coordenar a gestão da implementação de políticas públicas por outros atores.
- 9) Aconselhar outros atores na gestão da implementação de políticas públicas.

### Processo: Planejamento e orçamento

#### Atividades

- 1) Definir e orientar a montagem de um sistema de informações gerenciais e sua utilização
- 2) Adequar boas práticas de formulação de políticas públicas nas diversas áreas de atuação do Estado, baseando-se em experiências nacionais e internacionais de políticas sociais, econômicas ou de infra-estrutura,;
- 3) Formular programas, projetos e traçar ações específicas referentes a um campo bem definido da Administração Pública, utilizando técnicas especializadas, conceitos avançados, princípios, práticas em áreas da Administração Pública onde tenha atuado ou esteja atuando;

### Processo: Monitoramento

#### Atividades

- 1) Gerenciar e garantir monitoramento e relatar a implementação de políticas públicas selecionadas.
- 2) Facilitar e coordenar o monitoramento e o relatório da implementação de políticas públicas por outros atores.
- 3) Aconselhar e orientar outros atores no gerenciamento, monitoramento e relato da implementação de políticas públicas
- 4) Acompanhar e monitorar políticas públicas e todo o processo de seu desenho;

### Processo: Avaliação

#### Atividades

- 1) Analisar e/ou acompanhar os processos de avaliação de políticas públicas
- 2) Avaliar, ou avaliação gerencial de qualquer aspecto da política pública e sua implementação
- 3) Facilitar e apoiar a avaliação das políticas públicas por outros atores
- 4) Aconselhar e orientar outros atores na avaliação de políticas públicas
- 5) Avaliar circunstâncias incomuns, interpretar dados incompletos ou conflitantes, aplicando conhecimentos sobre processos metodológicos de avaliação de eficiência operacional dos programas e/ou projetos;
- 6) Avaliar políticas sociais, econômicas ou de infra-estrutura, utilizando-se de metodologias de pesquisa, na elaboração e discussão de termos de referência. .
- 7) Influir por meio do seu trabalho nas decisões políticas, utilizando os conceitos e técnicas avançadas de formulação de políticas sociais, econômicas ou de infra-estrutura onde tenha atuado ou esteja atuando;

### III. Macro Processo : Eficiência da Máquina Governamental

Objetivo Estratégico: Aprimorar a organização e o funcionamento da máquina governamental nos níveis institucionais macro e individual

Processo: Iniciativas governamentais de aprimoramento

Atividades:

- 1) Iniciar propostas para aprimorar a eficiência e efetividade do governo nos níveis institucionais macro e individual.
- 2) Contribuir para o aprimoramento das inter-relações entre variáveis relevantes das políticas sociais, econômicas ou de infra-estrutura na formulação, implementação e avaliação dessas políticas;
- 3) Avaliar capacidades e necessidades individuais e grupais fornecendo orientação e oportunidades de desenvolvimento profissional
- 4) Gerenciar a implementação das iniciativas governamentais de aprimoramento nos níveis institucionais macro e individual.

Processo: Desenvolvimento institucional

Atividades

- 1) Desenvolver a arquitetura institucional do governo, e suprir com norteadores e aconselhamentos de especialistas nas suas aplicações nos níveis institucionais macro e individual
- 2) Gerenciar a implementação da arquitetura institucional nos níveis institucionais macro e individual.
- 3) Resolver conflitos e atender problemas ligados ao clima da Organização
- 4) Contribuir para o aprimoramento da máquina pública estatal, nos aspectos administrativos e políticas, como a sua complexidade, articulação, principais agentes no desenho de políticas sociais, econômicas ou de infra-estrutura;

Processo: Eficiência de Gestão

Atividades

- 1) Desenvolver e oferecer norteadores em ferramentas e técnicas para aprimorar a eficiência gerencial e sua efetividade
- 2) Desenvolver e gerenciar a implementação de programas para aprimorar a eficiência gerencial nos níveis institucionais macro e individual
- 3) Influenciar, supervisionar e liderar pessoal de forma a atingir os objetivos organizacionais;
- 4) Articular e interagir na administração pública com outros poderes e atores internacionais

Processo: Excelência do serviço

Atividades:

- 1) Desenvolver e oferecer diretrizes para a implementação de modelos e técnicas de excelência dos serviços.
- 2) Desenvolver e gerenciar a implementação de programas para aprimorar a excelência dos serviços nos níveis institucionais macro e individual
- 3) Propor novos desenhos para a avaliação de determinadas políticas públicas em todo seu processo

Processo: Sistemas administrativos

Atividades

- 1) **Rever e aconselhar visando o aprimoramento dos processos administrativos.**

Processo: Gestão do Conhecimento

Atividades

### III. Macro Processo : Eficiência da Máquina Governamental

- 1) Desenvolver e gerenciar a implementação de programas com vistas a aprimorar o processo administrativo
- 2) Desenvolver propostas para, e apoiar a implementação de sistemas e técnicas de aprimoramento para coletar, organizar, compartilhar, disseminar e atualizar conhecimento no governo
- 3) incrementar a construção de seus conhecimentos sobre os subsistemas de gestão pública, utilizando-os adequadamente no planejamento, orçamento, recursos humanos, informação, logística ou tecnologia da informação, bem como nos processos de modernização e reestruturação administrativa;
- 4) Conhecer formas de gestão de políticas públicas de diferentes países
- 5) Articular e trocar informações e experiências, no âmbito interno em assuntos relacionados ao seu trabalho.

*Anexo 2 - Instrumento 1 Matriz de Competências – EPPGG*



Matriz de Competências - EPPGG						
Eixos	Competência	Descrição	É inerente ao EPPGG ?		É demandada no desempenho de suas atividades?	
			SIM	NÃO	SIM	NÃO
Formulação e Integração de Políticas Públicas	Estabelecimento de agenda	Dar assistência à construção da agenda mediante a identificação dos temas relevantes, dos problemas associados, dos fatores de contexto, dos interesses dos diversos atores e das implicações sócio-econômicas e legais.				
	Políticas Públicas	Formular políticas públicas considerando as diretrizes governamentais, as alternativas identificadas, os fatores de contexto, os interesses dos diversos atores, as interfaces com as demais políticas, os recursos disponíveis e as implicações sócio-econômicas e legais				
	Definição de objetivos e indicadores	Construir objetivos e indicadores de eficiência, eficácia e efetividade, claros, objetivos, mensuráveis, monitoráveis e avaliáveis				
	Planos, Programas e Ações	Formular planos, programas e ações governamentais capazes de traduzir as políticas públicas, detalhando as estratégias de implementação e definindo a organização e alocação dos recursos de toda a ordem .				
	Planos de monitoramento e avaliação	Elaborar e implantação de planos de comunicação para os planos, programas e ações de governo.				
Implementação de Políticas Públicas	Planos de Comunicação	Elaborar e implantação de planos de comunicação para os planos, programas e ações de governo.				
	Execução, Monitoramento e Avaliação	Implementar, monitorar e avaliar planos, programas e ações de governo.				
Eficiência da Máquina Governamental	Proposição de Soluções	Propor alternativas para os problemas a partir da análise dos fatores de contexto, os interesses dos diversos atores, a viabilidade técnica e sócio-econômica e os riscos associados				
	Melhoria de Arranjos Institucionais	Analisar e propor aperfeiçoamentos em arranjos institucionais e organizacionais e estratégias de coordenação de ações governamentais				

Matriz de Competências - EPPGG						
Eixos	Competência	Descrição	É inerente ao EPPGG ?		É demandada no desempenho de suas atividades?	
			SIM	NÃO	SIM	NÃO
	Planejamento Estratégico	Atuar na construção do planejamento estratégico da organização e no seu desdobramento em planos, programas e ações				
	Gerenciamento	Propor e operacionalizar ferramentas e técnicas para melhorar as condições de gerenciamento, e a eficiência e efetividade das organizações e dos planos, programas e ações.				
	Metodologias de Monitoramento e Avaliação	Propor metodologias de monitoramento e avaliação adequadas às especificidades de cada ação governamental				
	Execução de Planos, Programas e Ações	Combinar e Administrar esforços e recursos para execução das atividades dos planos, programas e ações de governo				
	Contratação	Definir e operacionalizar modalidades de contratação adequadas à execução dos planos, programas e ações de governo				
	Análise de Melhoria de Processos	Atuar na organização, análise e melhoria de processos de trabalho				
	Otimização de Recursos	Propor alternativas para otimizar os recursos públicos (recursos de toda ordem) no contexto das organizações e na execução das atividades dos planos, programas e ações de governo.				
	Gestão de Projetos	Analisar e aperfeiçoar a gestão de projetos				
	Eficiência da Máquina Governamental	Excelência Gerencial	Atuar na proposição, desenvolvimento e implementação de modelos de excelência gerencial e de excelência na prestação de serviços			
Liderança		Influenciar positivamente pessoas ou grupos, conquistar credibilidade e confiança, e obter comprometimento na consecução de objetivos, mantendo um ambiente de aprendizagem contínua.				
Processo decisório		Analisar, comparar e identificar relações de causa e efeito de forma a propor idéias, tomar e implementar decisões oportunas.				

Matriz de Competências - EPPGG						
Eixos	Competência	Descrição	É inerente ao EPPGG ?		É demandada no desempenho de suas atividades?	
			SIM	NÃO	SIM	NÃO
	Capacidade Analítica	Captar, analisar e organizar informações relativas a assuntos ou problemas, dentro de seu escopo de atuação.				
	Construção de relacionamentos	Envolve desenvolvimento de relações estratégicas e a responsabilidade por utilizar redes de relacionamentos na busca de maximização dos resultados, agregação de valor e identificação de oportunidades para a Organização, o Estado e a Sociedade.				
	Comunicação	Expressar idéias e informações de maneira clara e inteligível, tanto oral como por escrito. Articular e transmitir idéias, posições e informações de forma objetiva, garantindo a precisão, integridade, confiabilidade e compreensão de assuntos tratados.				
	Gestão do Conhecimento	Sistematizar e socializar a produção do conhecimento na organização.				
Eficiência da Máquina Governamental	Visão Sistêmica	Compor uma visão global do processo da instituição ou atuação, avaliando os impactos de uma ação em suas diversas dimensões. Identificar e transmitir aos outros a correlação entre o negócio do Estado, suas estratégias, processos organizacionais, programas, de forma sistêmica, integrada e intercomplementar.				
	Multifuncionalidade	Mobilizar conhecimentos e informações, adaptando-se a vários papéis e ajustando-se para responder adequadamente a novas estruturas institucionais, processos, demandas ou modificações ambientais.				
	Negociação	Conduzir processo de negociação em cenários de interesses distintos e complexos, de forma a alcançar os objetivos pretendidos.				
	<i>TRABALHO EM EQUIPE</i>	Cooperar e participar ativamente de um grupo ou rede de colaboradores e parceiros, com foco no alcance dos resultados.				

***Anexo 3 – Instrumento 1: Matriz de Competência EPPGG Consolidada.***

## Matriz de Competências Consolidada - EPPGG

Eixos	Competência	Descrição	É inerente ao EPPGG ?		Foi demandada no desempenho de suas atividades (passado)	É demandada no desempenho de suas atividades?	
			SIM	NÃO		SIM	NÃO
Formulação e Integração de Políticas Públicas	<b>Estabelecimento de agenda</b>	Dar assistência à construção da agenda mediante a identificação dos temas relevantes, dos problemas associados, dos fatores de contexto, dos interesses dos diversos atores e das implicações sócio-econômicas e legais.	<b>34</b>	0	7	22	11
	<b>Políticas Públicas</b>	Formular políticas públicas considerando as diretrizes governamentais, as alternativas identificadas, os fatores de contexto, os interesses dos diversos atores, as interfaces com as demais políticas, os recursos disponíveis e as implicações sócio-econômicas e legais	<b>34</b>	0	8	15	16
	<b>Definição de objetivos e indicadores</b>	Construir objetivos e indicadores de eficiência, eficácia e efetividade, claros, objetivos, mensuráveis, monitoráveis e avaliáveis	<b>32</b>	1	8	16	17
	<b>Planos, Programas e Ações</b>	Formular planos, programas e ações governamentais capazes de traduzir as políticas públicas, detalhando as estratégias de implementação e definindo a organização e alocação dos recursos de toda a ordem .	<b>34</b>	0	9	20	12
	<b>Planos de monitoramento e avaliação</b>	Elaborar e implantação de planos de comunicação para os planos, programas e ações de governo.	<b>33</b>	1	8	19	14
Implementação de Políticas Públicas	<b>Planos de Comunicação</b>	Elaborar e implantação de planos de comunicação para os planos, programas e ações de governo.	<b>27</b>	6	5	12	20
	<b>Execução, Monitoramento e Avaliação</b>	Implementar, monitorar e avaliar planos, programas e ações de governo.	<b>33</b>	0	11	22	9

### Matriz de Competências Consolidada - EPPGG

Eixos	Competência	Descrição	É inerente ao EPPGG ?		Foi demandada no desempenho de suas atividades (passado)	É demandada no desempenho de suas atividades?	
			SIM	NÃO		SIM	NÃO
Eficiência da Máquina Governamental	<b>Proposição de Soluções</b>	Propor alternativas para os problemas a partir da análise dos fatores de contexto, os interesses dos diversos atores, a viabilidade técnica e sócio-econômica e os riscos associados	<b>35</b>	0	9	26	6
	<b>Melhoria de Arranjos Institucionais</b>	Analisar e propor aperfeiçoamentos em arranjos institucionais e organizacionais e estratégias de coordenação de ações governamentais	<b>34</b>	1	9	21	11
	<b>Planejamento Estratégico</b>	Atuar na construção do planejamento estratégico da organização e no seu desdobramento em planos, programas e ações	<b>34</b>	1	8	20	11
	<b>Gerenciamento</b>	Propor e operacionalizar ferramentas e técnicas para melhorar as condições de gerenciamento, e a eficiência e efetividade das organizações e dos planos, programas e ações.	<b>34</b>	1	8	25	8
	<b>Metodologias de Monitoramento e Avaliação</b>	Propor metodologias de monitoramento e avaliação adequadas às especificidades de cada ação governamental	<b>34</b>	1	8	17	14
	<b>Execução de Planos, Programas e Ações</b>	Combinar e Administrar esforços e recursos para execução das atividades dos planos, programas e ações de governo	<b>33</b>	1	11	20	10
	<b>Contratação</b>	Definir e operacionalizar modalidades de contratação adequadas à execução dos planos, programas e ações de governo	<b>23</b>	12	7	10	21

## Matriz de Competências Consolidada - EPPGG

Eixos	Competência	Descrição	É inerente ao EPPGG ?		Foi demandada no desempenho de suas atividades (passado)	É demandada no desempenho de suas atividades?	
			SIM	NÃO		SIM	NÃO
				<b>Análise de Melhoria de Processos</b>	Atuar na organização, análise e melhoria de processos de trabalho	34	1
	<b>Otimização de Recursos</b>	Propor alternativas para otimizar os recursos públicos (recursos de toda ordem) no contexto das organizações e na execução das atividades dos planos, programas e ações de governo.	34	1	11	22	8
	<b>Gestão de Projetos</b>	Analisar e aperfeiçoar a gestão de projetos	33	0	9	15	14
Eficiência da Máquina Governamental	<b>Excelência Gerencial</b>	Atuar na proposição, desenvolvimento e implementação de modelos de excelência gerencial e de excelência na prestação de serviços	35	0	7	11	20
	<b>Liderança</b>	Influenciar positivamente pessoas ou grupos, conquistar credibilidade e confiança, e obter comprometimento na consecução de objetivos, mantendo um ambiente de aprendizagem contínua.	31	3	11	25	5
	<b>Processo decisório</b>	Analisar, comparar e identificar relações de causa e efeito de forma a propor idéias, tomar e implementar decisões oportunas.	35	0	9	27	6
	<b>Capacidade Analítica</b>	Captar, analisar e organizar informações relativas a assuntos ou problemas, dentro de seu escopo de atuação.	35	0	9	34	1
	<b>Construção de relacionamentos</b>	Envolve desenvolvimento de relações estratégicas e a responsabilidade por utilizar redes de relacionamentos na busca de maximização dos resultados, agregação de valor e identificação de oportunidades para a Organização, o Estado e a Sociedade.	32	3	11	26	6

## Matriz de Competências Consolidada - EPPGG

Eixos	Competência	Descrição	É inerente ao EPPGG ?		Foi demandada no desempenho de suas atividades (passado)	É demandada no desempenho de suas atividades?	
			SIM	NÃO		SIM	NÃO
				<b>Comunicação</b>	Expressar idéias e informações de maneira clara e inteligível, tanto oral como por escrito. Articular e transmitir idéias, posições e informações de forma objetiva, garantindo a precisão, integridade, confiabilidade e compreensão de assuntos tratados.	35	0
	<b>Gestão do Conhecimento</b>	Sistematizar e socializar a produção do conhecimento na organização.	26	9	10	20	14
Eficiência da Máquina Governamental	<b>Visão Sistêmica</b>	Compor uma visão global do processo da instituição ou atuação, avaliando os impactos de uma ação em suas diversas dimensões. Identificar e transmitir aos outros a correlação entre o negócio do Estado, suas estratégias, processos organizacionais, programas, de forma sistêmica, integrada e intercomplementar.	33	2	10	22	15
	<b>Multifuncionalidade</b>	Mobilizar conhecimentos e informações, adaptando-se a vários papéis e ajustando-se para responder adequadamente a novas estruturas institucionais, processos, demandas ou modificações ambientais.	34	1	11	24	11
	<b>Negociação</b>	Conduzir processo de negociação em cenários de interesses distintos e complexos, de forma a alcançar os objetivos pretendidos.	34	1	11	29	7
	<b>Trabalho em Equipe</b>	Cooperar e participar ativamente de um grupo ou rede de colaboradores e parceiros, com foco no alcance dos resultados.	35	0	10	35	0



***Anexo 4 - Estações Mapeamento de Competências EPPGG***

COMPETÊNCIA			Sugestões de melhoria (inclusão, exclusão, complementação):																																
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	<b>1. ESTABELECIMENTO DE AGENDA</b>			<p>Conhecimento: Acrescentar a "capacidade de interpretar oportunidades políticas e econômicas da agenda no contexto nacional e internacional".</p> <p>Habilidade: Capacidade de articulação Habilidade para tomada de decisão</p> <p>A competência é inerente ao cargo, independente de classe, pois o gestor deve subsidiar a autoridade no processo decisório.</p>																															
	<p>Dar assistência à construção da agenda mediante a identificação dos temas relevantes, dos problemas associados, dos fatores de contexto, dos interesses dos diversos atores e das implicações sócio-econômicas e legais.</p> <p>CHA (Relacionados ao trabalho; podem ser mensuradas; podem ser treinadas).</p>																																		
	Conhecimento	Habilidade	Atitudes	<p>TARDE: Complementação: incluir no conceito a questão da análise dos riscos e construção de cenários.</p> <p>Habilidade: incluir capacidade de articulação.</p>																															
	<p>Agenda Estratégica de Governo e dos Ministérios, Diretrizes de Governo, Políticas Públicas, Política Pública Comparada</p>	<p>Pensamento Crítico e Analítico, Capacidade de Síntese, Capacidade de Assessoramento, Análise e Resolução de Problemas, Capacidade de Aprender Rapidamente</p>	<p>Conduta Ética Foco em Resultados, Comprometimento, Pro-Atividade e Visão Sistêmica</p>																																
			<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Nível de importância por classe</th> <th colspan="4">Classe</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>S</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>4</td> <td>4</td> <td>4</td> <td>4</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Nível de importância por classe	Classe				A	B	C	S	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	2	3	4	5		2	3	4	5	
Nível de importância por classe	Classe																																		
	A	B	C	S																															
4	4	4	4	4																															
5	5	5	5	5																															
2	3	4	5																																
2	3	4	5																																

COMPETÊNCIA			Sugestões de melhoria (inclusão, exclusão, complementação):																												
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	<b>2. POLITICAS PUBLICAS</b>		<p>Conhecimento: - conjuntura econômica, política e social no contexto nacional e internacional;</p> <p>Habilidades: - capacidade de articulacao - Habilidade para tomada de decisao</p> <p>*E um dos principais papeis do gestor, independente de classe.</p> <p>TARDE O grupo não chegou a um consenso entre as classes A e B, variando entre as pontuações 3 a 5.</p>																												
	Formular políticas públicas considerando as diretrizes governamentais, as alternativas identificadas, os fatores de contexto, os interesses dos diversos atores, as interfaces com as demais políticas, os recursos disponíveis e as implicações sócio-econômicas e legais.																														
	CHA (Relacionados ao trabalho; podem ser mensuradas; podem ser treinadas).																														
	<b>Conhecimento</b>	<b>Habilidade</b>		<b>Atitudes</b>																											
Ciência Política, Papel do Estado; Ciclo de Políticas Públicas, Políticas Públicas Setoriais, Organização do Estado; Diretrizes de Governo; Conjuntura Econômica; Modernização do Estado; Métodos e técnicas para formulação de políticas; planejamento estratégico; estrutura e funcionamento do Poder Executivo; direito constitucional; administração orçamentária e financeira, direito administrativo; processos de mudança organizacional;	Pensamento Crítico e Analítico, Capacidade de Síntese, Capacidade de Assessoramento, Análise e Resolução de Problemas, Capacidade de Aprender Rapidamente	Conduta Etica Foco em Resultados, Comprometimento Pro-Atividade e Visão Sistêmica																													
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Nível de importância por classe</th> <th colspan="4">Classe</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>S</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>5</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td>5□</td> <td>5□</td> <td>5□</td> <td>5□</td> </tr> <tr> <td></td> <td>2</td> <td>2</td> <td>5</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td colspan="4">1(não é importante) 2 (pouco importante) 3 (medianamente importante) 4(Muito importante) 5 (Totalmente importante)</td> </tr> </tbody> </table>			Nível de importância por classe	Classe				A	B	C	S		5	5	5	5		5□	5□	5□	5□		2	2	5	5		1(não é importante) 2 (pouco importante) 3 (medianamente importante) 4(Muito importante) 5 (Totalmente importante)			
Nível de importância por classe	Classe																														
	A	B	C	S																											
	5	5	5	5																											
	5□	5□	5□	5□																											
	2	2	5	5																											
	1(não é importante) 2 (pouco importante) 3 (medianamente importante) 4(Muito importante) 5 (Totalmente importante)																														

COMPETÊNCIA			Sugestões de melhoria (inclusão, exclusão, complementação):																													
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	<b>3. DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS E INDICADORES</b>			<p>Outros indicadores, além de eficiência, eficácia e afetividade:</p> <p>Conhecimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimento da política pública, propriamente.</li> </ul> <p>Habilidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- capacidade de articulação</li> <li>- capacidade de interpretação de cenários</li> <li>- conhecimento de instrumentos para tratamento de bancos de dados e capacidade de interpretação e sistematização de informações.</li> <li>- Habilidade para tomada de decisão</li> </ul> <p>Construir objetivos depende do processo decisório, no entanto cabe ao gestor assessorar a tomada de decisão.</p> <p><b>TARDE</b></p> <p>Enfatizar o conhecimento e a especialização na elaboração de indicadores. Incluir capacidade analítica em Habilidades</p>																												
	Construir objetivos e indicadores de eficiência, eficácia e efetividade, claros, objetivos, mensuráveis, monitoráveis e avaliáveis																															
	CHA (Relacionados ao trabalho; podem ser mensuradas; podem ser treinadas).																															
	Conhecimento	Habilidade	Atitudes																													
Indicadores em Políticas Públicas, Métodos e Técnicas de Elaboração de Indicadores	Formulação de Objetivos, Construção de Indicadores, Capacidade de Assessoramento	Conduta Ética, Foco em Resultados, Comprometimento, Pro-Atividade e Visão Sistêmica	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Nível de importância por classe</th> <th colspan="4">Classe</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>S</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>4</td> <td>4</td> <td>4</td> <td>4</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>	Nível de importância por classe	Classe				A	B	C	S	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Nível de importância por classe	Classe																															
	A	B	C	S																												
4	4	4	4	4																												
5	5	5	5	5																												
5	5	5	5	5																												
5	5	5	5	5																												

EPPGG

MP/SEGES

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

COMPETÊNCIA			Sugestões de melhoria (inclusão, exclusão, complementação):																																	
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	<b>4. PLANOS, PROGRAMAS E AÇÕES</b>		<p>Habilidade: - capacidade de articulação - Habilidade para tomada de decisão</p> <p>E competência intrínseca da carreira, independente de classe, embora haja um certo distanciamento entre boa parte dos EPPGG e a sua efetiva execução.</p> <p>TARDE Incluir em conhecimento: ciclo orçamentário e Plano Plurianual – PPA. Incluir em habilidade: capacidade de negociação, liderança. Incluir em atitude: empreendedorismo.</p>																																	
	Formular planos, programas e ações governamentais capazes de traduzir as políticas públicas, detalhando as estratégias de implementação e definindo a organização e alocação dos recursos de toda a ordem .																																			
	CHA (Relacionados ao trabalho; podem ser mensuradas; podem ser treinadas).																																			
	Conhecimento	Habilidade		Atitudes																																
Ciência Política, Papel do Estado; Ciclo de Políticas Públicas, Políticas Públicas Setoriais, Organização do Estado; Diretrizes de Governo; Conjuntura Econômica; Modernização do Estado; Métodos e técnicas para formulação de políticas; planejamento estratégico; estrutura e funcionamento do Poder Executivo; direito constitucional; administração orçamentária e financeira, direito administrativo; processos de mudança organizacional;	Pensamento Crítico e Analítico, Capacidade de Síntese, Capacidade de Assessoramento, Análise e Resolução de Problemas, Capacidade de Aprender Rapidamente	Conduta Ética, Foco em Resultados, Comprometimento, Pro-Atividade e Visão Sistêmica																																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Nível de importância por classe</th> <th colspan="4">Classe</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>S</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>4</td> <td>4</td> <td>4</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td></td> <td>5</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td>5</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td colspan="4">1(não é importante) 2 (pouco importante) 3 (medianamente importante) 4(Muito importante) 5 (Totalmente importante)</td> </tr> </tbody> </table>			Nível de importância por classe	Classe				A	B	C	S		4	4	4	4		5	5	5	5		5	5	5	5		3	4	5	5		1(não é importante) 2 (pouco importante) 3 (medianamente importante) 4(Muito importante) 5 (Totalmente importante)			
Nível de importância por classe	Classe																																			
	A	B	C	S																																
	4	4	4	4																																
	5	5	5	5																																
	5	5	5	5																																
	3	4	5	5																																
	1(não é importante) 2 (pouco importante) 3 (medianamente importante) 4(Muito importante) 5 (Totalmente importante)																																			

COMPETÊNCIA			Sugestões de melhoria (inclusão, exclusão, complementação):																								
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	<b>5. PLANOS DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO</b>			<p><b>habilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-- Habilidade para tomada de decisão</li> <li>- capacidade de articulação</li> </ul> <p><b>Atitude:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- aprendizado contínuo.</li> </ul> <p>E competência intrínseca da carreira, independente de classe, embora haja um certo distanciamento entre boa parte dos EPPGG e a sua efetiva execução.</p> <p><b>Conhecimento: sistema federal de controle, gestão de TI, contexto setorial específico</b></p> <p><b>Habilidade: capacidade de comunicação,</b></p> <p><b>Atitude: disciplina</b></p> <p>Excluir Capacidade de Assessoramento de Habilidade</p>																							
	Elaborar planos de monitoramento e avaliação dos planos, programas e ações de governo.																										
	CHA (Relacionados ao trabalho; podem ser mensuradas; podem ser treinadas).																										
	Conhecimento	Habilidade	Atitudes																								
Planos, Programas e Ações de Governo, Gestão do Plano Pluri Anual, Avaliação e Monitoramento de Programas e Políticas, Métodos de Pesquisa Aplicados a Avaliação de Programas, Sistemas de Informações Gerenciais e Indicadores	Pensamento Crítico e Analítico, Capacidade de Síntese, Capacidade de Assessoramento, Análise, Monitoramento e Avaliação e Resolução de Problemas	Conduta Ética, Foco em Resultados, Comprometimento, Pro-Atividade e Visão Sistêmica																									
			<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Nível de importância por classe</th> <th colspan="4">Classe</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>S</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>4</td> <td>4</td> <td>4</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td></td> <td>55□</td> <td>55□</td> <td>55□</td> <td>55□</td> </tr> <tr> <td></td> <td>4</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table> <p>1(não é importante) 2 (pouco importante) 3 (medianamente importante) 4(Muito importante) 5 (Totalmente importante)</p>	Nível de importância por classe	Classe				A	B	C	S		4	4	4	4		55□	55□	55□	55□		4	5	4	4
Nível de importância por classe	Classe																										
	A	B	C	S																							
	4	4	4	4																							
	55□	55□	55□	55□																							
	4	5	4	4																							

COMPETÊNCIA			Sugestões de melhoria (inclusão, exclusão, complementação):																								
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	<b>6. PLANOS DE COMUNICAÇÃO</b>			<p>Conhecimento: - conhecimento do público alvo.</p> <p>Habilidade: - Capacidade de articulação.</p> <p>Atitude: - agilidade na comunicação.</p> <p><i>E competência intrínseca da carreira, independente de classe, embora haja um certo distanciamento entre boa parte dos EPPGG e a sua efetiva execução. É necessário melhorar a redação da competência, no sentido de a comunicação fazer parte do processo de efetivação da política, diferenciando do marketing.</i></p> <p><b>Conhecimento de gestão de TI</b></p> <p><b>TARDE</b> Retirar Análise de cenário do grupo Conhecimento. Retirar Avaliação e resolução de problemas do grupo Habilidades</p>																							
	Elaborar e implantação de planos de comunicação para os planos, programas e ações de governo.																										
	CHA (Relacionados ao trabalho; podem ser mensuradas; podem ser treinadas).																										
	Conhecimento	Habilidade	Atitudes																								
Análise de Cenários, Técnicas de Comunicação, Gestão da Informação, Gestão da Comunicação, Comunicação Governamental e Gestão de Redes	Pensamento Crítico e Analítico, Capacidade de Síntese, Capacidade de Assessoramento, Comunicação e Avaliação e Resolução de Problemas	Conduta Ética, Foco em Resultados, Comprometimento, Pro-Atividade e Visão Sistêmica	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Nível de importância por classe</th> <th colspan="4">Classe</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>S</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>4</td> <td>4</td> <td>4</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td></td> <td>43□</td> <td>43□</td> <td>43□</td> <td>43□</td> </tr> <tr> <td></td> <td>2</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table> <p>1 (não é importante) 2 (pouco importante) 3 (medianamente importante) 4 (Muito importante) 5 (Totalmente importante)</p>	Nível de importância por classe	Classe				A	B	C	S		4	4	4	4		43□	43□	43□	43□		2	2	3	4
Nível de importância por classe	Classe																										
	A	B	C	S																							
	4	4	4	4																							
	43□	43□	43□	43□																							
	2	2	3	4																							

COMPETÊNCIA			Sugestões de melhoria (inclusão, exclusão, complementação):																								
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	<b>7. EXECUÇÃO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO</b>			Habilidade: Capacidade de articulação.  Cia;  <b>TARDE</b>  Incluir negociação e articulação em HABILIDADES; excluir Capacidade de Assessoramento. Incluir Empreendedorismo em ATITUDES  Conhecimento: direito administrativo, sistema federal de controle, contexto setorial específico Habilidade: negociação Atitude: flexibilidade, resiliencia																							
	Implementar, monitorar e avaliar planos, programas e ações de governo.																										
	CHA (Relacionados ao trabalho; podem ser mensuradas; podem ser treinadas).																										
	Conhecimento	Habilidade	Atitudes																								
Planos, Programas e Ações de Governo, Gestão do Plano Pluri Anual, Avaliação e Monitoramento de Programas e Políticas, Métodos de Pesquisa Aplicados a Avaliação de Programas, Sistemas de Informações Gerenciais e Indicadores	Pensamento Crítico e Analítico, Capacidade de Síntese, Capacidade de Assessoramento, Análise, Monitoramento e Resolução de Problemas	Conduta Ética, Foco em Resultados, Comprometimento, Pro-Atividade e Visão Sistêmica	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Nível de importância por classe</th> <th colspan="4">Classe</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>S</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>45□</td> <td>45□</td> <td>45□</td> <td>45□</td> </tr> <tr> <td></td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td colspan="4">1(não é importante) 2 (pouco importante) 3 (medianamente importante) 4(Muito importante) 5 (Totalmente importante)</td> </tr> </tbody> </table>	Nível de importância por classe	Classe				A	B	C	S		45□	45□	45□	45□		3	4	5	5		1(não é importante) 2 (pouco importante) 3 (medianamente importante) 4(Muito importante) 5 (Totalmente importante)			
Nível de importância por classe	Classe																										
	A	B	C	S																							
	45□	45□	45□	45□																							
	3	4	5	5																							
	1(não é importante) 2 (pouco importante) 3 (medianamente importante) 4(Muito importante) 5 (Totalmente importante)																										



COMPETÊNCIA			Sugestões de melhoria (inclusão, exclusão, complementação):																			
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	<b>8. PROPOSIÇÃO DE SOLUÇÕES</b>		<p>A proposição de soluções é, sim, inerente à carreira, em todos os seus níveis e classes, e faz parte do dia-a-dia dos Gestores.</p> <p><b>TARDE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-(conhecimento) do marco jurídico institucional.</li> <li>-(conhecimento) técnicas de negociação.</li> <li>-(habilidade) capacidade de negociação</li> <li>- um membro considera conhecimento do contexto político, econômico e social pouco relevante.</li> </ul> <p>O grupo entendeu que esta competência confunde-se com uma atitude ou habilidade, que é transversal a várias competências - Ver a habilidade de resolução de problemas na competência execução de planos. Elas são, muito similares.</p>																			
	CHA (Relacionados ao trabalho; podem ser mensuradas; podem ser treinadas).																					
	Conhecimento	Habilidade		Atitudes																		
	Contexto político, econômico e social brasileiro, Indicadores e Análise de Cenários,	Pensamento Crítico e Analítico, Capacidade de Síntese, Capacidade de Assessoramento, Análise de Cenários, Resolução de Problemas		Conduta Ética, Foco em Resultados, Comprometimento, Pro-Atividade e Visão Sistêmica																		
			<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Nível de importância por classe</th> <th colspan="4">Classe</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>S</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>5 <input type="checkbox"/></td> <td>5 <input type="checkbox"/></td> <td>5 <input type="checkbox"/></td> <td>5 <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td></td> <td><input type="checkbox"/>3</td> <td><input type="checkbox"/>4</td> <td><input type="checkbox"/>4</td> <td><input type="checkbox"/>5</td> </tr> </tbody> </table> <p>1(não é importante) 2 (pouco importante) 3 (medianamente importante) 4(Muito importante) 5 (Totalmente importante)</p>	Nível de importância por classe	Classe				A	B	C	S		5 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Nível de importância por classe	Classe																					
	A	B	C	S																		
	5 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>																		
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5																		

COMPETÊNCIA			Sugestões de melhoria (inclusão, exclusão, complementação):																			
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	<b>9. MELHORIA DE ARRANJOS INSTITUCIONAIS</b>			<p>É atribuição inerente à carreira, mas o Gestor, especialmente aquele fora dos cargos de direção, encontra pouco espaço para participar de iniciativas de melhoria de arranjos institucionais. Em regra, as decisões dessa natureza são tomadas num plano mais político que técnico.</p> <p>Com isso, muitas vezes a experiência de Gestores na área é perdida, pois estes não conseguem participar ativamente, quando não dispõem de inserção política.</p>																		
	Analisar e propor aperfeiçoamentos em arranjos institucionais e organizacionais e estratégias de coordenação de ações governamentais																					
	CHA (Relacionados ao trabalho; podem ser mensuradas; podem ser treinadas).																					
	Conhecimento	Habilidade	Atitudes																			
	Estado, Governo e Administração Pública, Marco Jurídico-Institucional do Governo Federal, Estrutura e Funcionamento do Poder Executivo, Metodologias de Modelagem de Estrutura Organizacional, Gestão de Políticas, Teorias Institucionais e Processos de Mudança Organizacional.	Pensamento Crítico e Analítico, Capacidade de Síntese, Capacidade de Assessoramento, Coordenação, Comunicação, Resolução de Problemas	Conduta Ética, Foco em Resultados, Comprometimento, Pro-Atividade e Visão Sistêmica																			
			<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Nível de importância por classe</th> <th colspan="4">Classe</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>S</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>3 <input type="checkbox"/></td> <td>4 <input type="checkbox"/></td> <td>5 <input type="checkbox"/></td> <td>5 <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td></td> <td><input type="checkbox"/>2</td> <td><input type="checkbox"/>3</td> <td><input type="checkbox"/>4</td> <td><input type="checkbox"/>5</td> </tr> </tbody> </table> <p>1(não é importante) 2 (pouco importante) 3 (medianamente importante) 4(Muito importante) 5 (Totalmente importante)</p>	Nível de importância por classe	Classe				A	B	C	S		3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Nível de importância por classe	Classe																					
	A	B	C	S																		
	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>																		
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5																		

COMPETÊNCIA			Sugestões de melhoria (inclusão, exclusão, complementação):																			
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	<b>10. PLANEJAMENTO ESTRATEGICO</b>			<p>É inerente à carreira, mas a participação do Gestor depende muito da cultura do órgão onde está lotado.</p> <p><b>TARDE</b></p> <p>- (conhecimento) diretrizes governamentais (PPA, LDO, LOA)</p> <p>- criatividade e inovação.</p>																		
	Atuar na construção do planejamento estratégico da organização e no seu desdobramento em planos, programas e ações																					
	CHA (Relacionados ao trabalho; podem ser mensuradas; podem ser treinadas).																					
	Conhecimento	Habilidade	Atitudes																			
Gestão de Projetos, Métodos e Técnicas de Planejamento Estratégico, Indicadores de Desempenho	Articulação, Negociação, Pensamento Crítico e Analítico, Capacidade de Síntese, Capacidade de Assessoramento, Coordenação, Comunicação, Planejamento.	Conduta Ética, Foco em Resultados, Comprometimento, Pró-Atividade e Visão Sistêmica	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Nível de importância por classe</th> <th colspan="4">Classe</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>S</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>5 <input checked="" type="checkbox"/></td> <td>5 <input checked="" type="checkbox"/></td> <td>5 <input type="checkbox"/></td> <td>5 <input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td></td> <td><input type="checkbox"/>3</td> <td><input type="checkbox"/>3</td> <td><input type="checkbox"/>4</td> <td><input type="checkbox"/>5</td> </tr> </tbody> </table> <p>1(não é importante) 2 (pouco importante) 3 (medianamente importante) 4(Muito importante) 5 (Totalmente importante)</p>	Nível de importância por classe	Classe				A	B	C	S		5 <input checked="" type="checkbox"/>	5 <input checked="" type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	5 <input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Nível de importância por classe	Classe																					
	A	B	C	S																		
	5 <input checked="" type="checkbox"/>	5 <input checked="" type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	5 <input checked="" type="checkbox"/>																		
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5																		

COMPETÊNCIAS			Sugestões de melhoria (inclusão, exclusão, complementação):																			
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	<b>11. GERENCIAMENTO</b> Propor e operacionalizar ferramentas e técnicas para melhorar as condições de gerenciamento, e a eficiência e efetividade das organizações e dos planos, programas e ações. CHA (Relacionados ao trabalho; podem ser mensuradas; podem ser treinadas).		Sugestões de melhoria (inclusão, exclusão, complementação):  Sugerimos separar as atividades de proposição e operacionalização  É algo inerente à carreira, mas o gerenciamento depende muito da característica pessoal e história de vida do Gestor. Em verdade, seria desejável que houvesse mais cursos de aperfeiçoamento nessa área para toda a carreira, sem distinção de classe.																			
	Conhecimento	Habilidade	Atitudes																			
	Métodos e Técnicas de Planejamento, Ferramentas e Técnicas de Gestão, Gestão de Projetos, Experiências Comparadas (nacionais e internacionais) de Gestão, Indicadores de Desempenho, Gestão de Recursos Humanos, Gestão Orçamentária e Financeira	Articulação, Negociação, Pensamento Crítico e Analítico, Capacidade de Síntese, Capacidade de Assessoramento, Planejamento, Coordenação, Comunicação, Resolução de Problemas.	Conduta Ética, Foco em Resultados, Comprometimento, Pró-Atividade e Visão Sistêmica																			
			TARDE - substituir gestão de recursos humanos por gerenciamento de equipes e técnicas de liderança - no-coes de RH e orçamento - (habilidade) capacidade de aprendizado e																			
			<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Nível de importância por classe</th> <th colspan="4">Classe</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>S</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>2 <input checked="" type="checkbox"/></td> <td>3 <input checked="" type="checkbox"/></td> <td>4 <input checked="" type="checkbox"/></td> <td>5 <input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td></td> <td><input type="checkbox"/>3</td> <td><input type="checkbox"/>4</td> <td><input type="checkbox"/>5</td> <td><input type="checkbox"/>5</td> </tr> </tbody> </table> 1 (não é importante) 2 (pouco importante) 3 (medianamente importante) 4 (Muito importante) 5 (Totalmente importante)	Nível de importância por classe	Classe				A	B	C	S		2 <input checked="" type="checkbox"/>	3 <input checked="" type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	5 <input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
Nível de importância por classe	Classe																					
	A	B	C	S																		
	2 <input checked="" type="checkbox"/>	3 <input checked="" type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	5 <input checked="" type="checkbox"/>																		
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5																		

COMPETÊNCIA			Sugestões de melhoria (inclusão, exclusão, complementação):																			
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	<b>12. METODOLOGIAS DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO</b>		<p>O grupo considera que este tópico deveria ser objeto do curso de formação e Permanente atualização da carreira.</p> <p>O que é inerente à carreira de EPPGG é participar da escolha e seleção da metodologia, mas não a construção, em si, pois é uma área de demanda muito conhecimento específico e não generalista.</p>																			
	Propor metodologias de monitoramento e avaliação adequadas às especificidades de cada ação governamental																					
	CHA (Relacionados ao trabalho; podem ser mensuradas; podem ser treinadas).																					
	Conhecimento	Habilidade		Atitudes																		
Planos, Programas e Ações de Governo, Gestão do Plano Pluri Anual, Avaliação e Monitoramento de Programas e Políticas, Métodos de Pesquisa Aplicados a Avaliação de Programas, Gestão de Projetos, Sistemas de Informações Gerenciais e Indicadores	Pensamento Crítico e Analítico, Capacidade de Síntese, Capacidade de Assessoramento, Análise, Monitoramento e Avaliação e Resolução de Problemas	Conduta Ética, Foco em Resultados, Comprometimento, Pro-Atividade e Visão Sistêmica																				
			<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Nível de importância por classe</th> <th colspan="4">Classe</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>S</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>5 3</td> <td>5 3</td> <td>5 3</td> <td>5 3</td> </tr> <tr> <td></td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table> <p>1(não é importante) 2 (pouco importante) 3 (medianamente importante) 4(Muito importante) 5 (Totalmente importante)</p>	Nível de importância por classe	Classe				A	B	C	S		5 3	5 3	5 3	5 3		3	4	5	5
Nível de importância por classe	Classe																					
	A	B	C	S																		
	5 3	5 3	5 3	5 3																		
	3	4	5	5																		

COMPETÊNCIA			Sugestões de melhoria (inclusão, exclusão, complementação):																			
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	<b>13. EXECUÇÃO DE PLANOS, PROGRAMAS E AÇÕES</b>			<p>É inerente à carreira, mas como tarefa finalística, depende do treinamento específico do Gestor, por isso não pode, na mesma dimensão, ser exigido de todos.</p> <p>TARDE</p> <p>Conhecimento do funcionamento da máquina pública, Conhecimento de direito público administrativo Atitude de empatia, comunicação.</p>																		
	Combinar e Administrar esforços e recursos para execução das atividades dos planos, programas e ações de governo																					
	CHA (Relacionados ao trabalho; podem ser mensuradas; podem ser treinadas).																					
	Conhecimento	Habilidade	Atitudes																			
<p>Métodos e Técnicas de Gestão, Gestão de Projetos, Experiências Comparadas (nacionais e internacionais) de Gestão, Indicadores de Desempenho, Gestão de Recursos Humanos, Gestão Orçamentária e Financeira</p>	<p>Articulação, Negociação, Pensamento Crítico e Analítico, Capacidade de Síntese, Capacidade de Assessoramento, Coordenação, Comunicação, Resolução de Problemas.</p>	<p>Conduta Ética, Foco em Resultados, Comprometimento, Pró-Atividade e Visão Sistêmica</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Nível de importância por classe</th> <th colspan="4">Classe</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>S</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>4 <input type="checkbox"/></td> <td>4 <input type="checkbox"/></td> <td>4 <input type="checkbox"/></td> <td>4 <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td></td> <td>3 <input type="checkbox"/></td> <td>4 <input type="checkbox"/></td> <td>4 <input type="checkbox"/></td> <td>5 <input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table> <p>1 (não é importante) 2 (pouco importante) 3 (medianamente importante) 4 (Muito importante) 5 (Totalmente importante)</p>	Nível de importância por classe	Classe				A	B	C	S		4 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>		3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Nível de importância por classe	Classe																					
	A	B	C	S																		
	4 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>																		
	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>																		

COMPETÊNCIA			Sugestões de melhoria (inclusão, exclusão, complementação):																			
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	<b>14. CONTRATAÇÃO</b> Definir e operacionalizar modalidades de contratação adequadas à execução dos planos, programas e ações de governo		Propomos que as atividades de definição e operacionalização sejam separadas como competências distintas. Para a primeira competência –definição - considera Mos 5 para todas as classes e, para operacionalização, nível 3 para todas																			
	CHA (Relacionados ao trabalho; podem ser mensuradas; podem ser treinadas).		Não é inerente à carreira.																			
	Conhecimento	Habilidade	Atitudes																			
	Modalidades de Contratação, Processo Licitatório, Contrato de Gestão, Convênio e Contratos, Termos de Referência, Contratos de Gestão, Técnicas de Negociação	Articulação, Negociação, Pensamento Crítico e Analítico, Capacidade de Síntese, Capacidade de Assessoramento, Elaboração de Contratos, Termos de Referência e outros documentos, Resolução de Problemas	Conduta Ética, Foco em Resultados, Comprometimento, Pró-Atividade e Visão Sistêmica																			
			TARDE Sugere-se que esta competência seja incorporada na competência de execução de planos por ser muito operacional e ser meio para executar os planos.																			
			<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Nível de importância por classe</th> <th colspan="4">Classe de</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>S</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>5 2</td> <td>5 2</td> <td>5 2</td> <td>5 2</td> </tr> <tr> <td></td> <td colspan="4">1 (não é importante) 2 (pouco importante) 3 (medianamente importante) 4 (Muito importante) 5 (Totalmente importante)</td> </tr> </tbody> </table>	Nível de importância por classe	Classe de				A	B	C	S		5 2	5 2	5 2	5 2		1 (não é importante) 2 (pouco importante) 3 (medianamente importante) 4 (Muito importante) 5 (Totalmente importante)			
Nível de importância por classe	Classe de																					
	A	B	C	S																		
	5 2	5 2	5 2	5 2																		
	1 (não é importante) 2 (pouco importante) 3 (medianamente importante) 4 (Muito importante) 5 (Totalmente importante)																					

COMPETÊNCIA			Sugestões de melhoria (inclusão, exclusão, complementação):																											
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	<b>15. ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS</b>			Conhecimento: boas práticas em processos de trabalho; gestão do conhecimento.																										
	Atuar na organização, análise e melhoria de processos de trabalho.			TARDE Deve-se considerar, no conhecimento, a necessidade de dominar a teoria e a legislação vigente a respeito de avaliação de desempenho e as ferramentas apropriadas para isso.																										
	CHA (Relacionados ao trabalho; podem ser mensuradas; podem ser treinadas).			Nas habilidades, deve-se considerar a capacidade de comunicação (domínio da Língua Portuguesa, sensibilidade).																										
	Conhecimento	Habilidade	Atitudes	No conjunto de atitudes, pode ser considerada igualmente a necessidade de incluir o equilíbrio emocional, a empatia, a cooperação, a colaboração, a assertividade e a flexibilidade. - Retirar análise e melhoria de processo de habilidades																										
Metodologias de Mapeamento de Processos, Métodos e Técnicas de Análise de Processos, Desempenho Institucional	Articulação, Negociação, Pensamento Crítico e Analítico, Capacidade de Síntese, Capacidade de Assessoramento, Mapeamento, análise e melhoria de processos, Resolução de Problemas.	Conduta Ética, Foco em Resultados, Comprometimento, Pró-Atividade e Visão Sistêmica																												
			<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Nível de importância por classe</th> <th colspan="4">Classe</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>S</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>4/3</td> <td>5/3</td> <td>5/4</td> <td>4/4</td> </tr> <tr> <td></td> <td>3-3</td> <td>3-3</td> <td>3-4</td> <td>5-5</td> </tr> <tr> <td></td> <td colspan="4">1(não é importante) 2 (pouco importante) 3 (medianamente importante) 4(Muito importante) 5 (Totalmente importante)</td> </tr> </tbody> </table>				Nível de importância por classe	Classe				A	B	C	S		4/3	5/3	5/4	4/4		3-3	3-3	3-4	5-5		1(não é importante) 2 (pouco importante) 3 (medianamente importante) 4(Muito importante) 5 (Totalmente importante)			
Nível de importância por classe	Classe																													
	A	B	C	S																										
	4/3	5/3	5/4	4/4																										
	3-3	3-3	3-4	5-5																										
	1(não é importante) 2 (pouco importante) 3 (medianamente importante) 4(Muito importante) 5 (Totalmente importante)																													



COMPETÊNCIA			Sugestões de melhoria (inclusão, exclusão, complementação):																			
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	<b>16. OTIMIZAÇÃO DE RECURSOS</b>			<p><b>TARDE</b></p> <p>No conjunto de atitudes, pode ser considerada igualmente a necessidade de incluir o equilíbrio emocional, a empatia, a cooperação, a colaboração, a assertividade e a flexibilidade.</p> <p>Deve-se também considerar a importância do conhecimento do valor da coisa pública, os limites entre o público e o setor privado, o papel do Estado, o valor da transparência das ações públicas.</p> <p>- <b>Alterar gestão de recursos humanos por gerenciamento de equipe</b>  <b>Incluir nas habilidades a capacidade de aprendizagem do conhecimento necessário.</b></p>																		
	Propor alternativas para otimizar os recursos públicos (recursos de toda ordem) no contexto das organizações e na execução das atividades dos planos, programas e ações de governo.																					
	CHA (Relacionados ao trabalho; podem ser mensuradas; podem ser treinadas).																					
	<b>Conhecimento</b>	<b>Habilidade</b>	<b>Atitudes</b>																			
Desempenho Institucional, Experiências Comparadas (nacionais e internacionais) de Gestão, Indicadores de Desempenho, Gestão de Recursos Humanos, Gestão Orçamentária e Financeira	Articulação, Negociação, Pensamento Crítico e Analítico, Capacidade de Síntese, Capacidade de Assessoramento, Planejamento e Coordenação, Comunicação, Resolução de Problemas.	Conduta Ética, Foco em Resultados, Comprometimento, Pró-Atividade e Visão Sistêmica																				
			<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Nível de importância por classe</th> <th colspan="4">Classe</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>S</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>5/5</td> <td>5/5</td> <td>5/5</td> <td>5/5</td> </tr> <tr> <td></td> <td><b>5-3</b></td> <td><b>5-3</b></td> <td><b>5-4</b></td> <td><b>5-5</b></td> </tr> </tbody> </table> <p>1 (não é importante) 2 (pouco importante) 3 (medianamente importante) 4 (Muito importante) 5 (Totalmente importante)</p>	Nível de importância por classe	Classe				A	B	C	S		5/5	5/5	5/5	5/5		<b>5-3</b>	<b>5-3</b>	<b>5-4</b>	<b>5-5</b>
Nível de importância por classe	Classe																					
	A	B	C	S																		
	5/5	5/5	5/5	5/5																		
	<b>5-3</b>	<b>5-3</b>	<b>5-4</b>	<b>5-5</b>																		

COMPETÊNCIAS			Sugestões de melhoria (inclusão, exclusão, complementação):																								
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	<b>17. GESTÃO DE PROJETOS</b> Analisar e aperfeiçoar a gestão de projetos		<p><b>TARDE</b>            No conjunto de atitudes, pode ser considerada igualmente a necessidade de incluir o equilíbrio emocional, a empatia, a cooperação, a colaboração, a assertividade e a flexibilidade.            Deve-se também considerar a importância do conhecimento do valor da coisa pública, os limites entre o público e o setor privado, o papel do Estado, o valor da transparência das ações públicas. É importante também levar em consideração a preocupação com a intersetorialidade, a interdisciplinaridade e a transversalidade das ações, o conhecimento das ações governamentais, e a capacidade de análise das políticas públicas.</p> <p>Formatar o conhecimento de forma que ele seja mais abrangente.            Identificamos a necessidade de maior oferta de formação para gestão de projetos. A maioria dos gestores tem essa competência exigida no seu cotidiano.</p>																								
	CHA (Relacionados ao trabalho; podem ser mensuradas; podem ser treinadas).																										
	Conhecimento	Habilidade		Atitudes																							
	Ferramentas e Técnicas de Gestão, Gestão de Projetos	Articulação, Negociação, Pensamento Crítico e Analítico, Capacidade de Síntese, Capacidade de Assessoramento, Coordenação, Comunicação, Resolução de Problemas.		Conduta Ética, Foco em Resultados, Comprometimento, Pró-Atividade e Visão Sistêmica																							
			<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Nível de importância por classe</th> <th colspan="4">Classe</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>S</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>4/4/5</td> <td>5/4/5</td> <td>5/4/5</td> <td>5/4/4</td> </tr> <tr> <td></td> <td>2-3</td> <td>3-3</td> <td>5-4</td> <td>5-4</td> </tr> <tr> <td></td> <td colspan="4">1 (não é importante) 2 (pouco importante) 3 (medianamente importante) 4 (Muito importante) 5 (Totalmente importante)</td> </tr> </tbody> </table>	Nível de importância por classe	Classe				A	B	C	S		4/4/5	5/4/5	5/4/5	5/4/4		2-3	3-3	5-4	5-4		1 (não é importante) 2 (pouco importante) 3 (medianamente importante) 4 (Muito importante) 5 (Totalmente importante)			
Nível de importância por classe	Classe																										
	A	B	C	S																							
	4/4/5	5/4/5	5/4/5	5/4/4																							
	2-3	3-3	5-4	5-4																							
	1 (não é importante) 2 (pouco importante) 3 (medianamente importante) 4 (Muito importante) 5 (Totalmente importante)																										

COMPETÊNCIAS			Sugestões de melhoria (inclusão, exclusão, complementação):																								
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	<b>18. EXCELÊNCIA GERENCIAL</b>		<p><b>Faz parte do cotidiano da maioria dos gestores.</b></p> <p><b>TARDE</b> No conjunto de atitudes, pode ser considerada igualmente a necessidade de incluir o equilíbrio emocional, a empatia, a cooperação, a colaboração, a assertividade e a flexibilidade. Deve-se também considerar a importância do conhecimento do valor da coisa pública, os limites entre o público e o setor privado, o papel do Estado, o valor da transparência das ações públicas. É importante também levar em consideração a preocupação com a intersetorialidade, a interdisciplinaridade e a transversalidade das ações, o conhecimento das ações governamentais, e a capacidade de análise das políticas públicas. Dada a tendência a implementar cada vez mais na gestão pública os modelos participativos, é preciso incorporar o compromisso com os valores democráticos, com a prestação de contas e a disposição de atender aos ditames do controle social.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mudar Benchmarking para Conhecimento.</li> <li>- Não entendemos a descrição da competência. Aparelmente seria uma competência restrita aos gestores alocados na SEGES, por isso não demos nota.</li> </ul>																								
	Atuar na proposição, desenvolvimento e implementação de modelos de excelência gerencial e de excelência na prestação de serviços																										
	CHA (Relacionados ao trabalho; podem ser mensuradas; podem ser treinadas).																										
	Conhecimento	Habilidade		Atitudes																							
Métodos e Técnicas de Gestão, Experiências Comparadas (nacionais e internacionais) de Gestão	Articulação, Negociação, Benchmarking, Pensamento Crítico e Analítico, Capacidade de Síntese, Capacidade de Assessoramento, Comunicação, Resolução de Problemas.	Conduta Ética, Foco em Resultados, Comprometimento, Pró-Atividade e Visão Sistêmica																									
			<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Nível de importância por classe</th> <th colspan="4">Classe</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>S</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>5/5/4</td> <td>5/5/4</td> <td>5/5/4</td> <td>5/5/4</td> </tr> <tr> <td></td> <td>2</td> <td>3</td> <td>5</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td colspan="4">1(não é importante) 2 (pouco importante) 3 (medianamente importante) 4(Muito importante) 5 (Totalmente importante)</td> </tr> </tbody> </table>	Nível de importância por classe	Classe				A	B	C	S		5/5/4	5/5/4	5/5/4	5/5/4		2	3	5	5		1(não é importante) 2 (pouco importante) 3 (medianamente importante) 4(Muito importante) 5 (Totalmente importante)			
Nível de importância por classe	Classe																										
	A	B	C	S																							
	5/5/4	5/5/4	5/5/4	5/5/4																							
	2	3	5	5																							
	1(não é importante) 2 (pouco importante) 3 (medianamente importante) 4(Muito importante) 5 (Totalmente importante)																										

COMPETÊNCIAS			Sugestões de melhoria (inclusão, exclusão, complementação)																			
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	<b>19. LIDERANÇA</b>		<p>Não ficou claro se trata de liderança funcional (depende do cargo) ou liderança educadora (inerente ao exercício da carreira). No segundo caso, a sugestão de retirar as habilidades "gerenciar pessoas..." e "gerenciar a formulação...". Sugestão: dividir em duas competências.</p> <p><b>Embora muito importante, não é imprescindível em todas as atribuições da carreira, pois depende muito do perfil individual.</b></p> <p><b>TARDE</b> No conjunto de atitudes, pode ser considerada igualmente a necessidade de incluir o equilíbrio emocional, a empatia, a cooperação, a colaboração, a assertividade e a flexibilidade. Deve-se também considerar a importância do conhecimento do valor da coisa pública, os limites entre o público e o setor privado, o papel do Estado, o valor da transparência das ações públicas. É importante também levar em consideração a preocupação com a intersetorialidade, a interdisciplinaridade e a transversalidade das ações, o conhecimento das ações governamentais, e capacidade de análise das políticas públicas. Dada a tendência a implementar cada vez mais na gestão pública os modelos participativos, é preciso incorporar o compromisso com os valores democráticos, com a prestação de contas e a disposição de atender aos ditames do controle social.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Nível de importância por classe</th> <th colspan="4">Classe</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>S</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>4/5/4</td> <td>4/5/4</td> <td>5/5/4</td> <td>5/5/4</td> </tr> <tr> <td></td> <td><b>2-2</b></td> <td><b>3-3</b></td> <td><b>5-4</b></td> <td><b>5-5</b></td> </tr> </tbody> </table> <p>1(não é importante) 2 (pouco importante) 3 (medianamente importante) 4(Muito importante) 5 (Totalmente importante)</p>	Nível de importância por classe	Classe				A	B	C	S		4/5/4	4/5/4	5/5/4	5/5/4		<b>2-2</b>	<b>3-3</b>	<b>5-4</b>	<b>5-5</b>
	Nível de importância por classe	Classe																				
		A		B	C	S																
		4/5/4		4/5/4	5/5/4	5/5/4																
		<b>2-2</b>		<b>3-3</b>	<b>5-4</b>	<b>5-5</b>																
Influenciar positivamente pessoas ou grupos, conquistar credibilidade e confiança, e obter comprometimento na consecução de objetivos, mantendo um ambiente de aprendizagem contínua.																						
CHA (Relacionados ao trabalho; podem ser mensuradas; podem ser treinadas).																						
Conhecimento	Habilidade	Atitudes																				
<p>Liderança – modelos e premissas da liderança situacional, educadora, empreendedora, de mudanças e de equipes de alta performance.</p> <p>Comportamento Organizacional</p> <p>Gestão de Pessoas no Setor Público</p> <p>Gestão de conflitos</p>	<p>Liderar de acordo com o contexto e a demanda</p> <p>Facilitar cooperação e busca de objetivos organizacionais</p> <p>Gerenciar pessoas e processos de trabalho.</p> <p>Gerenciar a formulação, implementação e avaliação de políticas públicas</p> <p>Administrar conflitos</p>	<p>Manter postura profissional e ética,</p> <p>Equilíbrio emocional,</p> <p>Empatia,</p> <p>Cooperação, Colaboração, Comprometimento, Proatividade e Flexibilidade.</p>																				

COMPETÊNCIAS			Sugestões de melhoria (inclusão, exclusão, complementação)																									
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	<b>20. PROCESSO DECISÓRIO</b>		<p>Observação: sugestão de dividir essa competência em "assessoramento ao processo decisório" e "tomada de decisão".</p> <p><b>TARDE</b></p> <p>No conjunto de atitudes, pode ser considerada igualmente a necessidade de incluir o equilíbrio emocional, a empatia, a cooperação, a colaboração, a assertividade e a flexibilidade.</p> <p>Deve-se também considerar a importância do conhecimento do valor da coisa pública, os limites entre o público e o setor privado, o papel do Estado, o valor da transparência das ações públicas. É importante também levar em consideração a preocupação com a intersetorialidade, a interdisciplinaridade e a transversalidade das ações, o conhecimento das ações governamentais, e a capacidade de análise das políticas públicas. Dada a tendência a implementar cada vez mais na gestão pública os modelos participativos, é preciso incorporar o compromisso com os valores democráticos, com a prestação de contas e a disposição de atender aos ditames do controle social.</p>																									
	Analisar, comparar e identificar relações de causa e efeito de forma a propor idéias, tomar e implementar decisões oportunas.																											
	CHA (Relacionados ao trabalho; podem ser mensuradas; podem ser treinadas).																											
	Conhecimento	Habilidade		Atitude																								
	Ciências sociais e ciências políticas	Reconhecimento, síntese e avaliação de fatores que impactam e/ou são impactados na escolha de um curso de ação.		Assertividade																								
	Conhecimentos específicos de sua área de atuação			Ética e compromisso																								
Técnicas de análise de problemas e de resolução de conflitos	Entusiasmo																											
Técnicas de negociação	Postura profissional e ética																											
Processo decisório em políticas públicas	Confiança																											
	Negociação		Empatia																									
		Flexibilidade																										
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nível de importância por classe</th> <th>Classe A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>S</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>5/5/5</td> <td>5/5/5</td> <td>5/5/5</td> <td>5/5/5</td> </tr> <tr> <td></td> <td>2</td> <td>3</td> <td>5</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td>1 (não é importante)</td> <td>2 (pouco importante)</td> <td>3 (medianamente importante)</td> <td>4 (Muito importante)</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>5 (Totalmente importante)</td> </tr> </tbody> </table>	Nível de importância por classe	Classe A	B	C	S		5/5/5	5/5/5	5/5/5	5/5/5		2	3	5	5		1 (não é importante)	2 (pouco importante)	3 (medianamente importante)	4 (Muito importante)					5 (Totalmente importante)
Nível de importância por classe	Classe A	B	C	S																								
	5/5/5	5/5/5	5/5/5	5/5/5																								
	2	3	5	5																								
	1 (não é importante)	2 (pouco importante)	3 (medianamente importante)	4 (Muito importante)																								
				5 (Totalmente importante)																								

COMPETÊNCIAS			Sugestões de melhoria (inclusão, exclusão, complementação)																											
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	<b>21. CAPACIDADE ANALÍTICA</b>			<b>Competência essencial principalmente em funções de assessoramento.</b>																										
	Captar, analisar e organizar informações relativas a assuntos ou problemas, dentro de seu escopo de atuação.			TARDE																										
	CHA (Relacionados ao trabalho; podem ser mensuradas; podem ser treinadas).			No conjunto de atitudes, pode ser considerada igualmente a necessidade de incluir o equilíbrio emocional, a empatia, a cooperação, a colaboração, a assertividade e a flexibilidade.																										
	Conhecimento	Habilidade	Atitude	Deve-se também considerar a importância do conhecimento do valor da coisa pública, os limites entre o público e o setor privado, o papel do Estado, o valor da transparência das ações públicas. É importante também levar em consideração a preocupação com a intersetorialidade, a interdisciplinaridade e a transversalidade das ações, o conhecimento das ações governamentais, e a capacidade de análise das políticas públicas. Dada a tendência a implementar cada vez mais na gestão pública os modelos participativos, é preciso incorporar o compromisso com os valores democráticos, com a prestação de contas e a disposição de atender aos ditames do controle social.																										
	Ciências sociais e ciências políticas Conhecimentos específicos de sua área de atuação Técnicas de análise de problemas e de informações Estatística	Análise de dados e informações estatísticas. Reconhecimento, síntese e avaliação de fatores que impactam e/ou são impactados na escolha de um curso de ação. Identificação de aspectos relevantes em situações críticas	Assertividade Postura profissional e ética Pensamento crítico	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Nível de importância por classe</th> <th colspan="4">Classe</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>S</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>5/5/5</td> <td>5/5/5</td> <td>5/5/5</td> <td>5/5/5</td> </tr> <tr> <td></td> <td>2</td> <td>3</td> <td>5</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td colspan="4">1(não é importante) 2 (pouco importante) 3 (medianamente importante) 4(Muito importante) 5 (Totalmente importante)</td> </tr> </tbody> </table>				Nível de importância por classe	Classe				A	B	C	S		5/5/5	5/5/5	5/5/5	5/5/5		2	3	5	5		1(não é importante) 2 (pouco importante) 3 (medianamente importante) 4(Muito importante) 5 (Totalmente importante)		
Nível de importância por classe	Classe																													
	A	B	C	S																										
	5/5/5	5/5/5	5/5/5	5/5/5																										
	2	3	5	5																										
	1(não é importante) 2 (pouco importante) 3 (medianamente importante) 4(Muito importante) 5 (Totalmente importante)																													

COMPETÊNCIAS			Sugestões de melhoria (inclusão, exclusão, complementação)																
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	<b>22. CONSTRUÇÃO DE RELACIONAMENTOS</b>			<p>É inerente, mas não exclusivo à carreira. Importante em qualquer classe. O exercício da competência de gestor independe de classe. As redes que o gestor constrói são inerentes à função pública do gestor, é permanente independente do servidor individual. Por outro lado, a ausência de rede institucionalizada na carreira, leva o gestor a privilegiar redes individuais.</p> <p>Exclusão da capacidade de síntese em habilidade.</p> <p>Mudança da atitude capacidade de comunicação para o campo habilidade.</p> <p>Inclusão da habilidade de articulação</p> <p>Inclusão das atitudes de conduta ética, empatia e flexibilidade.</p> <p>É desejável que o Gestor invista nessa competência, mas não deve ser algo obrigatório.</p> <p>TARDE Quanto à "Atitude":</p> <p>"Resistência a frustrações", compreendemos que seria melhor qualificá-la como "Saber lidar com frustrações".</p> <p>Manter postura profissional e ética (não utilizar essas relações com objetivo de atender preferências pessoais, montando redes sem compadrio)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>S</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>□4, 5, 3</td> <td>□4, 5, 4</td> <td>□4, 5, 4</td> <td>□4, 5, 5</td> </tr> <tr> <td></td> <td>3 4</td> <td>3 4</td> <td>4 5</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table> <p>1 (não é importante) 2 (pouco importante) 3 (medianamente importante) 4 (Muito importante) 5 (Totalmente importante)</p>		A	B	C	S		□4, 5, 3	□4, 5, 4	□4, 5, 4	□4, 5, 5		3 4	3 4	4 5	5
		A	B		C	S													
		□4, 5, 3	□4, 5, 4		□4, 5, 4	□4, 5, 5													
		3 4	3 4		4 5	5													
	<b>CHA (Relacionados ao trabalho; podem ser mensuradas; podem ser treinadas).</b>																		
<b>Conhecimento</b>	<b>Habilidade</b>	<b>Atitude</b>																	
Estado e Governo Rede de políticas públicas e governança Redes sociais Stakeholders – Visão ampliada	Capacidade de síntese Pensamento analítico e crítico Análise e resolução de problemas	Proatividade Capacidade de comunicação Pensamento inovador Empreendedorismo Agregador Resistência à frustrações																	



COMPETÊNCIAS			Sugestões de melhoria (inclusão, exclusão, complementação)																								
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	<b>23. COMUNICAÇÃO</b> Expressar idéias e informações de maneira clara e inteligível, tanto oral como por escrito. Articular e transmitir idéias, posições e informações de forma objetiva, garantindo a precisão, integridade, confiabilidade e compreensão de assuntos tratados.		Essas habilidades e conhecimentos são importantes em qualquer contexto profissional, independente de carreira. Não há vinculação à classe. Além do mais, "idioma" não habilidade, e sim conhecimento. Por outro lado, percebe-se que o gestor destaca-se pela produção eficiente de documentos, portanto, de comunicação oral e escrita.  <b>Inclusão em habilidade: capacidade de síntese, domínio de línguas estrangeiras</b>  <b>Exclusão em habilidade: comunicação escrita</b>  <b>TARDE</b> Há Conhecimentos dentro da Competência que consideramos mais relevantes para os níveis finais da carreira: Técnicas de oratória; Técnicas de Apresentação <b>Senso Crítico</b> <b>Assertividade</b> <b>Resiliência</b>																								
	<b>CHA (Relacionados ao trabalho; podem ser mensuradas; podem ser treinadas).</b>																										
	Conhecimento	Habilidade		Atitude																							
Processo de comunicação Interpessoal Técnicas de oratória Técnicas de Apresentação  Técnicas de elaboração de termos de referência  Técnicas de redação oficial  Técnicas de redação de relatórios, notas técnicas, informes, avisos.  Comunicação oficial Governo brasileiro  Sistemas de informações Institucionais	Idiomas: Inglês e espanhol  Ouvir, dialogar, fazer entender  Comunicar-se de forma oral e escrita  Sintetizar e organizar idéias e informações relevantes  Comunicação escrita  Redigir documentos diversos	Empatia,  Proatividade  Abertura para compartilhamento das informações  Resistência à frustrações  Manter postura profissional e ética																									
			<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Nível de importância por classe</th> <th colspan="4">Classe</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>S</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>4, 5, 5</td> <td>4, 5, 5</td> <td>4, 5, 5</td> <td>4, 5, 5</td> </tr> <tr> <td></td> <td>4</td> <td>4 5</td> <td>5</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td colspan="5">1(não é importante) 2 (pouco importante) 3 (medianamente importante) 4(Muito importante) 5 (Totalmente importante)</td> </tr> </tbody> </table>	Nível de importância por classe	Classe				A	B	C	S		4, 5, 5	4, 5, 5	4, 5, 5	4, 5, 5		4	4 5	5	5	1(não é importante) 2 (pouco importante) 3 (medianamente importante) 4(Muito importante) 5 (Totalmente importante)				
Nível de importância por classe	Classe																										
	A	B	C	S																							
	4, 5, 5	4, 5, 5	4, 5, 5	4, 5, 5																							
	4	4 5	5	5																							
1(não é importante) 2 (pouco importante) 3 (medianamente importante) 4(Muito importante) 5 (Totalmente importante)																											



COMPETÊNCIAS			Sugestões de melhoria (inclusão, exclusão, complementação)																			
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	<b>24. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ORGANIZAÇÃO OU ORÇAMENTO</b> É a capacidade de organizar, sistematizar e antecipar tendências que facilitem o processo de decisão de líderes e gerentes. Objetivam garantir qualidade, facilidade de acesso, velocidade, disciplina na execução das ações e obtenção dos resultados		<p>É um conhecimento inerente para o gestor, mas não faz parte da prática diária. As decisões do "planejamento estratégico e organização ou orçamento" dependem de um processo decisório que muitas vezes extrapola as funções do gestor, quando não exerce cargo de direção.</p> <p>Inclusão em habilidade: <b>articulação, mediação de conflitos, negociação</b></p> <p>Inclusão em atitude: <b>ética</b></p> <p><b>A descrição da competência está confusa, mas no que diz respeito aos Gestores, o planejamento estratégico e organizacional pode ser considerado como atividade inerente. Para o orçamento, entretanto, o importante é que o Gestor tenha a capacidade de interpretação e entenda os limites e principais restrições, mas a sistematização deve ser tarefa prioritária de outras carreiras.</b></p> <p><b>TARDE</b></p> <p>Esta Competência poderia ser dividida em duas separando áreas de gestão de projetos e conhecimento de orçamento.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Nível de importância por classe</th> <th colspan="4">Classe</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>S</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>4, 4, 3</td> <td>4, 4, 3</td> <td>4, 4, 4</td> <td>□ 4, 4, 4</td> </tr> <tr> <td></td> <td>3</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table> <p>1(não é importante) 2 (pouco importante) 3 (medianamente importante) 4(Muito importante) 5 (Totalmente importante)</p>	Nível de importância por classe	Classe				A	B	C	S		4, 4, 3	4, 4, 3	4, 4, 4	□ 4, 4, 4		3	3	4	4
	Nível de importância por classe	Classe																				
		A		B	C	S																
		4, 4, 3		4, 4, 3	4, 4, 4	□ 4, 4, 4																
		3		3	4	4																
	<b>CHA (Relacionados ao trabalho; podem ser mensuradas; podem ser treinadas).</b>																					
	<b>Conhecimento</b>	<b>Habilidade</b>		<b>Atitude</b>																		
	Sistema de planejamento federal- fundamentos, conceitos, estrutura e papel. Orçamento Governamental																					
	Visão geral do gerenciamento de projetos: ciclo de vida, funções de gestão, gestão dos stakeholders, tipologia e restrições.	Planejar, coordenar e controlar processos e tarefas.																				
	Processos de gestão de projetos: inicialização, planejamento, execução, controle e conclusão.	Estabelecer metas atingíveis e mensuráveis		Proatividade																		
Metodologias de construção do planejamento estratégico	Identificar os componentes das prioridades (urgência e importância).	Flexibilidade																				
Metodologias de Gestão de Projetos	Gerenciara Implementação de planos e orçamentos de políticas públicas	Empreendedor																				
Técnicas de elaboração de Programas e projetos	Administrar o tempo	Resistência à frustração																				
Programa governamental Gestão pública		Inovação																				

COMPETÊNCIAS			Sugestões de melhoria (inclusão, exclusão, complementação)																			
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	25. GESTÃO DO CONHECIMENTO OU APRENDIZAGEM CONTÍNUA		<p>É inerente a qualquer gestor independente de classe</p> <p>Inclusão em atitude: disciplina</p> <p>É desejável que qualquer servidor esteja atento a isso, mas não parece ser atividade inerente aos Gestores.</p> <p>TARDE</p> <p>Incluir Habilidade de organização e Atitudes como solicitude</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Nível de importância por classe</th> <th colspan="4">Classe</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>S</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>4, 5, 3</td> <td>4, 5, 3</td> <td>4, 5, 3</td> <td>4, 5, 3</td> </tr> <tr> <td></td> <td>4</td> <td>4</td> <td>4</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table> <p>1(não é importante) 2 (pouco importante) 3 (medianamente importante) 4(Muito importante) 5 (Totalmente importante)</p>	Nível de importância por classe	Classe				A	B	C	S		4, 5, 3	4, 5, 3	4, 5, 3	4, 5, 3		4	4	4	4
	Nível de importância por classe	Classe																				
		A		B	C	S																
		4, 5, 3		4, 5, 3	4, 5, 3	4, 5, 3																
	4	4	4	4																		
Sistematizar e socializar a produção do conhecimento na organização.																						
CHA (Relacionados ao trabalho; podem ser mensuradas; podem ser treinadas).																						
Conhecimento	Habilidade																					
Gestão do conhecimento																						
Mudança e aprendizagem organizacional	<p>Criar ambiente adequado para o gerenciamento do conhecimento</p> <p>Coletar, organizar, compartilhar, disseminar e atualizar conhecimento na organização</p>	<p>Conduta ética</p> <p>Proatividade,</p> <p>Flexibilidade,</p> <p>Resiliência,</p> <p>Empatia</p> <p>Empreendedorismo</p>																				

COMPETÊNCIAS			Sugestões de melhoria (inclusão, exclusão, complementação)																											
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	<b>26. VISÃO SISTÊMICA</b> <i>Compor uma visão global do processo da instituição ou atuação, avaliando os impactos de uma ação em suas diversas dimensões. Identificar e transmitir aos outros a correlação entre o negócio do Estado, suas estratégias, processos organizacionais, programas, de forma sistêmica, integrada e intercomplementar.</i>			<p>É a face mais importante da carreira – independente de classe. A mobilidade e a capacidade de construção de redes facilitam essa visão sistêmica. Também facilitada pela visão geral das políticas, e não programas e práticas específicas.</p> <p>Inclusão no conhecimento: conhecimentos gerais multidisciplinares</p> <p>Inclusão em atitude: manter-se informado continuamente</p>																										
	CHA (Relacionados ao trabalho; podem ser mensuradas; podem ser treinadas).																													
	Conhecimento	Habilidade	Atitude																											
	Ciências Sociais e ciência política  Estado e Governo: internacional e brasileiro  Conhecimentos específicos da sua área de atuação  Análise de cenários	Pensamento crítico e analítico  Capacidade de síntese	Ética, flexibilidade, proatividade, perspicácia  Empreendedorismo  Senso crítico, discernimento																											
				<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Nível de importância por classe</th> <th colspan="4">Classe</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>S</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>5, 5, 4</td> <td>5, 5, 4</td> <td>5, 5, 5</td> <td>5, 5, 5</td> </tr> <tr> <td></td> <td>3</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td colspan="4">1(não é importante) 2 (pouco importante) 3 (medianamente importante) 4(Muito importante) 5 (Totalmente importante)</td> </tr> </tbody> </table>				Nível de importância por classe	Classe				A	B	C	S		5, 5, 4	5, 5, 4	5, 5, 5	5, 5, 5		3	3	4	5		1(não é importante) 2 (pouco importante) 3 (medianamente importante) 4(Muito importante) 5 (Totalmente importante)		
Nível de importância por classe	Classe																													
	A	B	C	S																										
	5, 5, 4	5, 5, 4	5, 5, 5	5, 5, 5																										
	3	3	4	5																										
	1(não é importante) 2 (pouco importante) 3 (medianamente importante) 4(Muito importante) 5 (Totalmente importante)																													

COMPETÊNCIAS			Sugestões de melhoria (inclusão, exclusão, complementação)																		
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	<b>27. MULTIFUNCIONALIDADE</b> Mobilizar conhecimentos e informações, adaptando-se a vários papéis e ajustando-se para responder adequadamente a novas estruturas institucionais, processos, demandas ou modificações ambientais.			Contrapartida da mobilidade. Assim como o gestor tem capacidade de circulação, tem também mostrado capacidade de se adaptar à múltiplas funções na administração pública. Independe classe.  <b>Inclusão na atitude: resiliência</b>  <b>Decorre do papel generalista dos Gestores.</b>  <b>TARDE</b>  <b>Não ter resistência a realizar qualquer tarefa.</b>																	
	<b>CHA (Relacionados ao trabalho; podem ser mensuradas; podem ser treinadas).</b>																				
	Conhecimento	Habilidade	Atitude																		
	Ciências Sociais e ciência política  Estado e Governo: internacional e brasileiro  Conhecimentos específicos da sua área de atuação  Análise de cenários	Pensamento crítico e analítico e capacidade de síntese  Atuação em rede  Gerenciar processos de trabalho  Rapidez de aprendizado	Resistência à frustrações  Empreendedorismo  Flexibilidade  Conduta ética																		
	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Nível de importância por classe</th> <th colspan="4">Classe</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>S</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>5, 5, 5</td> <td>5, 5, 5</td> <td>5, 5, 5</td> <td>5, 5, 5</td> </tr> <tr> <td></td> <td>4</td> <td>4</td> <td>4</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>				Nível de importância por classe	Classe				A	B	C	S		5, 5, 5	5, 5, 5	5, 5, 5	5, 5, 5		4	4
Nível de importância por classe	Classe																				
	A	B	C	S																	
	5, 5, 5	5, 5, 5	5, 5, 5	5, 5, 5																	
	4	4	4	4																	
1 (não é importante) 2 (pouco importante) 3 (medianamente importante) 4 (Muito importante) 5 (Totalmente importante)																					

COMPETÊNCIAS			Sugestões de melhoria (inclusão, exclusão, complementação)																			
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	<b>28. NEGOCIAÇÃO</b> Conduzir processo de negociação em cenários de interesses distintos e complexos, de forma a alcançar os objetivos pretendidos.			Nem todos profissionais tem perfil de negociação. Não é inerente à carreira, mas seria importante ganhar aperfeiçoamento nessa área.  <b>É inerente à carreira, mas também depende de características pessoais.</b>																		
	CHA (Relacionados ao trabalho; podem ser mensuradas; podem ser treinadas).																					
	Conhecimento	Habilidade	Atitude																			
	Análise de cenários Estratégias de negociação Técnicas e estratégias de negociação	Pensamento analítico Capacidade de síntese Análise e resolução de problemas.	Comprometimento Conduta ética Proatividade Resistência a frustrações Empreendedorismo Abertura Foco em resultados																			
			<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Nível de importância por classe</th> <th colspan="4">Classe</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>S</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>□3, 4, 4</td> <td>□3, 4, 4</td> <td>□3, 5, 4</td> <td>□3, 5, 4</td> </tr> <tr> <td></td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table> <p>1(não é importante) 2 (pouco importante) 3 (medianamente importante) 4(Muito importante) 5 (Totalmente importante)</p>	Nível de importância por classe	Classe				A	B	C	S		□3, 4, 4	□3, 4, 4	□3, 5, 4	□3, 5, 4		2	3	4	5
Nível de importância por classe	Classe																					
	A	B	C	S																		
	□3, 4, 4	□3, 4, 4	□3, 5, 4	□3, 5, 4																		
	2	3	4	5																		

COMPETÊNCIAS			Sugestões de melhoria (inclusão, exclusão, complementação)	
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	<b>29. TRABALHO EM EQUIPE</b> Cooperar e participar ativamente de um grupo ou rede de colaboradores e parceiros, com foco no alcance dos resultados.		É inerente e importante para a carreira, independente de classe. O trabalho em equipe qualifica um bom profissional., sobretudo se o gestor tem cargo de direção.  <b>Fundamental.</b>  <b>TARDE</b>  Habilidade: condução de as reuniões de forma objetiva.	
	CHA (Relacionados ao trabalho; podem ser mensuradas; podem ser treinadas).			
	Conhecimento	Habilidade		Atitude
	Gestão de conflitos			
	Comportamento Organizacional			
	Grupos – caracterização, tipologia e funções	Estimular o desempenho de outros;		Busca permanente do autodesenvolvimento;
	Estágios de formação e de desempenho de equipes	Desenvolver relações positivas		Comprometimento, colaboração e cooperação.
	Relacionamento interpessoal	Direcionar, motivar e comprometer equipes		Paciência Flexibilidade Entusiasmo
	Técnicas de formação de equipes	Administrar conflitos		Abertura Resistência a frustrações Atitude empreendedora Empatia
	Desenvolvimento interpessoal	Dar e receber feedback		
Técnicas de feedback	Saber ouvir e dialogar			
Técnicas de resolução de problemas	Conduzir reuniões			
Técnicas de administração de conflitos				
Técnicas de reuniões				

Nível de importância por classe	Classe			
	A	B	C	S
	4, 5, 5	4, 5, 5	4, 5, 5	4, 5, 5
	5	5	5	5
	1(não é importante) 2 (pouco importante) 3 (medianamente importante) 4(Muito importante) 5 (Totalmente importante)			

*Anexo 5 – Nível de importância das competências por classe*

Instrumento 2 - Consolidação Nível de importância das competências por classe

Eixos	Competência	Nível de importância por classe			
		Classe A (Grupos e Média)	Classe B (Grupos e Média)	Classe C (Grupos e Média)	Classe S (Grupos e Média)
Formulação e Integração de Políticas Públicas	1. Estabelecimento de agenda	3,5	3,8	4,3	4,8
	2. Políticas públicas	4,0	4,0	5,0	5,0
	3. Definição de objetivos e indicadores	4,8	4,8	4,5	4,5
	4. Planos, programas e ações	4,3	4,5	4,8	4,8
	5. Planos de monitoramento e avaliação	4,5	4,8	4,5	4,5
Implementação de Políticas Públicas	6. Planos de comunicação	3,3	3,3	3,5	3,5
	7. Execução, monitoramento e avaliação	4,0	4,3	4,3	4,7
Eficiência da Máquina Governamental	8. proposição de soluções	4,3	4,7	4,7	5,0
	9. Melhoria de arranjos institucionais	3,0	3,7	4,3	4,7
	10. Planejamento estratégico	4,3	4,3	4,7	5,0
	11. Gerenciamento	2,7	3,3	4,0	4,3
	12. Metodologias de monitoramento e avaliação	3,7	4,0	4,3	4,3
	13. Execução de planos, programas e ações	3,7	4,0	4,0	4,3
	14. Contratação	3,5	3,5	3,5	3,5
	15. Análise e melhoria de processos	3,3	3,5	4,0	4,5
	16. Otimização de recursos	4,5	4,5	4,8	5,0
17. Gestão de projetos	3,6	4,0	4,6	4,4	
Eficiência da Máquina Governamental	18. Excelência gerencial	4,0	4,3	4,8	4,8
	19. Liderança	3,4	3,8	4,6	4,8
	20. Processo decisório	4,3	4,5	5,0	5,0
	21. Capacidade analítica	4,3	4,5	5,0	5,0
	22. Construção de relacionamentos	3,8	4,0	4,4	4,8
	23. Comunicação	4,5	4,6	4,8	4,8



Instrumento 2 - Consolidação Nível de importância das competências por classe

Eixos	Competência	Nível de importância por classe			
		Classe A (Grupos e Média)	Classe B (Grupos e Média)	Classe C (Grupos e Média)	Classe S (Grupos e Média)
	24. Gestão do conhecimento ou aprendizagem contínua	4,0	4,0	4,0	4,0
Eficiência da Máquina Governamental	25. Visão sistêmica	4,3	4,3	4,8	5,0
	26. Multifuncionalidade	4,8	4,8	4,8	4,8
	27. Negociação	3,3	3,5	4,0	4,3
	28. Trabalho em equipe	4,8	4,8	4,8	4,8

*Anexo 6 – Matriz de Competências GT Seges*

Eixo	Competência	CONHECIMENTOS (saber ou conhecer)														
		Agenda Estratégica de Governo	Diretrizes de Governo	O papel do Estado	Ciência Política	Ciclo de Políticas Públicas	Métodos e Técnicas de Formulação de Políticas Públicas	Planejamento Estratégico	Estrutura e Funcionamento do Poder Executivo	Direito Constitucional	Direito Administrativo	Administração Orçamentária e Financeira	Processos de Mudança Organizacional	Indicadores em Políticas Públicas	Métodos e Técnicas de Construção de Indicadores	Banco de Dados, noções e instrumentos de análise
FORMULAÇÃO	<b>Apoio à construção da agenda de políticas públicas</b> - Apoiar a construção da agenda de políticas públicas mediante a identificação e análise dos temas relevantes, dos problemas associados, dos cenários, dos interesses dos diversos atores e das implicações sócio-econômicas e legais.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
	<b>Formulação de planos, programas e ações governamentais</b> - Formular planos, programas e ações governamentais capazes de traduzir as políticas públicas detalhando as estratégias de implementação e definindo a organização e alocação dos recursos de toda a ordem.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
IMPLEMENTAÇÃO	<b>Implementação de políticas, planos, programas e ações</b> - Implementar políticas, planos, programas e ações de governo, orientado para o alcance dos resultados desejados com a máxima eficiência, buscando a coordenação de esforços e realizando o monitoramento, com a adoção das medidas de correção necessárias no tempo devido.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	<b>Avaliação</b> - Avaliar a viabilidade, implementação, conseqüências, resultados e impactos das políticas, planos, programas e ações, de forma a reunir informações qualificadas para subsidiar a tomada de decisão.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
EFICIÊNCIA GOVERNAMENTAL	<b>Resolução de Problemas</b> - Implementar soluções adequadas para os desafios de trabalho mobilizando os recursos necessários, com foco nos resultados das ações.					X		X	X	X	X	X	X		X	
	<b>Aperfeiçoamento da Gestão Pública</b> - Propor ferramentas e técnicas capazes de melhorar a estrutura e o funcionamento da organização, bem como as condições de gerenciamento e execução das políticas, planos, programas e ações.			X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X
	<b>Compartilhamento do conhecimento</b> - Disseminar a produção do conhecimento na organização.								X				X			X
	<b>Multifuncionalidade</b> - Contribuir para o alcance dos resultados desejáveis, em situações de mudança de contextos, ambientes e políticas, adaptando-se a vários papéis com celeridade.								X				X			
	<b>Construção de redes</b> - Articular redes de interesse e de apoio para a implementação de políticas públicas.								X							

Eixo	Competência	CONHECIMENTOS (saber ou conhecer)														
		Modernização do Estado	Planos, Programas e Ações de Governo	Gestão do PPA	Métodos de Avaliação de Programas	Métodos de Monitoramento de Programas	Conjuntura Econômica Política e Social - Nacional e Internacional	Sistemas de Informações Gerenciais	Sistema Federal de Controle	Gestão da Tecnologia da Informação	Análise de Cenários	Técnicas de Apresentação	Técnicas de Negociação	Técnicas de Redação	Comunicação Governamental e Gestão de Redes	Metodologias de Modelagem de Estrutura Organizacional
FORMULAÇÃO	<b>Apoio à construção da agenda de políticas públicas</b> - Apoiar a construção da agenda de políticas públicas mediante a identificação e análise dos temas relevantes, dos problemas associados, dos cenários, dos interesses dos diversos atores e das implicações sócio-econômicas e legais.		X	X			X				X	X	X	X	X	
	<b>Formulação de planos, programas e ações governamentais</b> - Formular planos, programas e ações governamentais capazes de traduzir as políticas públicas detalhando as estratégias de implementação e definindo a organização e alocação dos recursos de toda a ordem.	X	X	X	X		X	X	X		X	X	X	X	X	X
IMPLEMENTAÇÃO	<b>Implementação de políticas, planos, programas e ações</b> - Implementar políticas, planos, programas e ações de governo, orientado para o alcance dos resultados desejados com a máxima eficiência, buscando a coordenação de esforços e realizando o monitoramento, com a adoção das medidas de correção necessárias no tempo devido.	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	
	<b>Avaliação</b> - Avaliar a viabilidade, implementação, conseqüências, resultados e impactos das políticas, planos, programas e ações, de forma a reunir informações qualificadas para subsidiar a tomada de decisão.	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	
EFICIÊNCIA GOVERNAMENTAL	<b>Resolução de Problemas</b> - Implementar soluções adequadas para os desafios de trabalho mobilizando os recursos necessários, com foco nos resultados das ações.	X			X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X
	<b>Aperfeiçoamento da Gestão Pública</b> - Propor ferramentas e técnicas capazes de melhorar a estrutura e o funcionamento da organização, bem como as condições de gerenciamento e execução das políticas, planos, programas e ações.	X						X	X	X	X	X	X	X	X	X
	<b>Compartilhamento do conhecimento</b> - Disseminar a produção do conhecimento na organização.							X			X		X	X		
	<b>Multifuncionalidade</b> - Contribuir para o alcance dos resultados desejáveis, em situações de mudança de contextos, ambientes e políticas, adaptando-se a vários papéis com celeridade.							X				X			X	X
	<b>Construção de redes</b> - Articular redes de interesse e de apoio para a implementação de políticas públicas.							X				X			X	



Eixo	Competência	CONHECIMENTOS (saber ou conhecer)											
		Modelos e Premissas de Liderança	Comportamento Organizacional	Gestão de Conflitos	Contratos de Gestão	Redes de Políticas Públicas e Governança	Redes Sociais	Técnicas de Redação Oficial	Técnicas de Elaboração de Termos de Referência	Ferramentas e Técnicas de Gestão	Capacidade de Assessoramento	Técnicas de Feedback	Técnicas de Condução de Reuniões
FORMULAÇÃO	<b>Apoio à construção da agenda de políticas públicas</b> - Apoiar a construção da agenda de políticas públicas mediante a identificação e análise dos temas relevantes, dos problemas associados, dos cenários, dos interesses dos diversos atores e das implicações sócio-econômicas e legais.				X	X	X	X			X		
	<b>Formulação de planos, programas e ações governamentais</b> - Formular planos, programas e ações governamentais capazes de traduzir as políticas públicas detalhando as estratégias de implementação e definindo a organização e alocação dos recursos de toda a ordem.				X	X	X	X			X		X
IMPLEMENTAÇÃO	<b>Implementação de políticas, planos, programas e ações</b> - Implementar políticas, planos, programas e ações de governo, orientado para o alcance dos resultados desejados com a máxima eficiência, buscando a coordenação de esforços e realizando o monitoramento, com a adoção das medidas de correção necessárias no tempo devido.				X	X	X		X		X	X	
	<b>Avaliação</b> - Avaliar a viabilidade, implementação, conseqüências, resultados e impactos das políticas, planos, programas e ações, de forma a reunir informações qualificadas para subsidiar a tomada de decisão.				X	X	X		X		X	X	
EFICIÊNCIA GOVERNAMENTAL	<b>Resolução de Problemas</b> - Implementar soluções adequadas para os desafios de trabalho mobilizando os recursos necessários, com foco nos resultados das ações.	X		X	X	X			X	X	X	X	X
	<b>Aperfeiçoamento da Gestão Pública</b> - Propor ferramentas e técnicas capazes de melhorar a estrutura e o funcionamento da organização, bem como as condições de gerenciamento e execução das políticas, planos, programas e ações.	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X
	<b>Compartilhamento do conhecimento</b> - Disseminar a produção do conhecimento na organização.						X						X
	<b>Multifuncionalidade</b> - Contribuir para o alcance dos resultados desejáveis, em situações de mudança de contextos, ambientes e políticas, adaptando-se a vários papéis com celeridade.	X	X		X					X			
	<b>Construção de redes</b> - Articular redes de interesse e de apoio para a implementação de políticas públicas.	X	X	X		X	X			X			

Eixo	Competência	HABILIDADES (ser capaz DE)												
		Aprender Continuamente	Comunicar-se em Inglês e Espanhol	Administrar conflitos	Pensar Criticamente	Liderar conforme contexto e demanda	Capacidade de Síntese	Decidir em razão do contexto e das finalidades	Comunicar-se	Liderança	Conduzir processos de negociação	Trabalho em Equipe	Visão Estratégica	Visão Sistêmica
FORMULAÇÃO	<b>Apoio à construção da agenda de políticas públicas</b> - Apoiar a construção da agenda de políticas públicas mediante a identificação e análise dos temas relevantes, dos problemas associados, dos cenários, dos interesses dos diversos atores e das implicações sócio-econômicas e legais.	X		X	X		X	X	X		X		X	X
	<b>Formulação de planos, programas e ações governamentais</b> - Formular planos, programas e ações governamentais capazes de traduzir as políticas públicas detalhando as estratégias de implementação e definindo a organização e alocação dos recursos de toda a ordem.	X		X	X		X	X	X		X		X	X
IMPLEMENTAÇÃO	<b>Implementação de políticas, planos, programas e ações</b> - Implementar políticas, planos, programas e ações de governo, orientado para o alcance dos resultados desejados com a máxima eficiência, buscando a coordenação de esforços e realizando o monitoramento, com a adoção das medidas de correção necessárias no tempo devido.	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X
	<b>Avaliação</b> - Avaliar a viabilidade, implementação, conseqüências, resultados e impactos das políticas, planos, programas e ações, de forma a reunir informações qualificadas para subsidiar a tomada de decisão.	X		X	X								X	
EFICIÊNCIA GOVERNAMENTAL	<b>Resolução de Problemas</b> - Implementar soluções adequadas para os desafios de trabalho mobilizando os recursos necessários, com foco nos resultados das ações.	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X
	<b>Aperfeiçoamento da Gestão Pública</b> - Propor ferramentas e técnicas capazes de melhorar a estrutura e o funcionamento da organização, bem como as condições de gerenciamento e execução das políticas, planos, programas e ações.	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X
	<b>Compartilhamento do conhecimento</b> - Disseminar a produção do conhecimento na organização.							X					X	
	<b>Multifuncionalidade</b> - Contribuir para o alcance dos resultados desejáveis, em situações de mudança de contextos, ambientes e políticas, adaptando-se a vários papéis com celeridade.							X	X			X	X	X
	<b>Construção de redes</b> - Articular redes de interesse e de apoio para a implementação de políticas públicas.							X				X	X	

Eixo	Competência	ATITUDES										
		Adaptabilidade	Foco em Resultados	Proatividade	Comportamento Ético	Comprometimento	Flexibilidade	Resiliência	Entusiasmo	Empatia	Accountability	Assertividade
FORMULAÇÃO	<b>Apoio à construção da agenda de políticas públicas</b> - Apoiar a construção da agenda de políticas públicas mediante a identificação e análise dos temas relevantes, dos problemas associados, dos cenários, dos interesses dos diversos atores e das implicações sócio-econômicas e legais.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	<b>Formulação de planos, programas e ações governamentais</b> - Formular planos, programas e ações governamentais capazes de traduzir as políticas públicas detalhando as estratégias de implementação e definindo a organização e alocação dos recursos de toda a ordem.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
IMPLEMENTAÇÃO	<b>Implementação de políticas, planos, programas e ações</b> - Implementar políticas, planos, programas e ações de governo, orientado para o alcance dos resultados desejados com a máxima eficiência, buscando a coordenação de esforços e realizando o monitoramento, com a adoção das medidas de correção necessárias no tempo devido.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	<b>Avaliação</b> - Avaliar a viabilidade, implementação, conseqüências, resultados e impactos das políticas, planos, programas e ações, de forma a reunir informações qualificadas para subsidiar a tomada de decisão.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
EFICIÊNCIA GOVERNAMENTAL	<b>Resolução de Problemas</b> - Implementar soluções adequadas para os desafios de trabalho mobilizando os recursos necessários, com foco nos resultados das ações.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	<b>Aperfeiçoamento da Gestão Pública</b> - Propor ferramentas e técnicas capazes de melhorar a estrutura e o funcionamento da organização, bem como as condições de gerenciamento e execução das políticas, planos, programas e ações.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	<b>Compartilhamento do conhecimento</b> - Disseminar a produção do conhecimento na organização.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	<b>Multifuncionalidade</b> - Contribuir para o alcance dos resultados desejáveis, em situações de mudança de contextos, ambientes e políticas, adaptando-se a vários papéis com celeridade.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	<b>Construção de redes</b> - Articular redes de interesse e de apoio para a implementação de políticas públicas.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X