Estratégias para Desenvolvimento de Pessoas



ipea

Estratégias para Desenvolvimento de Pessoas



ipea

Governo Federal

Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República
Ministro Marcelo Côrtes Neri

ipea **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**

Fundação pública vinculada à Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, o Ipea fornece suporte técnico e institucional às ações governamentais – possibilitando a formulação de inúmeras políticas públicas e programas de desenvolvimento brasileiro – e disponibiliza, para a sociedade, pesquisas e estudos realizados por seus técnicos.

Presidente
Sergei Suarez Dillon Soares

Diretor de Desenvolvimento Institucional
Luiz Cezar Loureiro de Azeredo

Diretor de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia
Daniel Ricardo de Castro Cerqueira

Diretor de Estudos e Políticas Macroeconômicas
Cláudio Hamilton Matos dos Santos

Diretor de Estudos e Políticas Regionais, Urbanas e Ambientais
Rogério Boueri Miranda

Diretora de Estudos e Políticas Setoriais de Inovação, Regulação e Infraestrutura
Fernanda De Negri

Diretor de Estudos e Políticas Sociais
Herton Ellery Araújo

Diretor de Estudos e Relações Econômicas e Políticas Internacionais
Renato Coelho Baumann das Neves

Chefe de Gabinete
Bernardo Abreu de Medeiros

Assessor-chefe de Imprensa e Comunicação
João Cláudio Garcia Rodrigues Lima

Ouvidoria: http://www.ipea.gov.br/ouvidoria
URL: http://www.ipea.gov.br

Estratégias para Desenvolvimento de Pessoas



ipea

Brasília, 2014

© Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – **ipea** 2014

Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas
Leônidas Pires Neto

Divisão de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas
William Campos

Serviço de Capacitação e Treinamento
Helena Karla Barbosa de Lima

Equipe Técnica
Carlos Alberto Castelo Fernandes
Elaine Calazans de Souza
Jane Silva Souza
Javan Alves Toledo Junior
Ludmyla Rodrigues Gomes
Luiz Gonçalves Bezerra
Marcia Coelho
Niely Gonçalves Fonseca
Roniele Gonçalves Alquimim
Sara Maria Portilho de Morais

Quântica Empresa de Consultoria e Serviços Ltda
Helena Tonet
Natalie Macêdo
Ney Pereira Villa
Viviane da Mata

Estratégias para desenvolvimento de pessoas / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. – Brasília : Ipea, 2014.
67 p. : il.

Inclui Bibliografia.
ISBN: 978-85-7811-220-2

1. Administração de Pessoal. 2. Qualificações Ocupacionais 3. Avaliação de Desempenho. 4. Treinamento de Pessoal. 5. Servidores Públicos. I. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.

CDD 658.3

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada ou da Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República.

É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte. Reproduções para fins comerciais são proibidas.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO 7

CAPÍTULO 1
TRILHAS DE APRENDIZAGEM 9

CAPÍTULO 2
POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS 15

CAPÍTULO 3
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DO IPEA 19

CAPÍTULO 4
PLANO DE CAPACITAÇÃO 21

CAPÍTULO 5
MANUAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL
E INSTITUCIONAL DO IPEA 47

APRESENTAÇÃO

O Ipea, com o objetivo de permitir uma melhor compreensão da sistemática empregada nos Projetos Mapeamento de Competência e Gestão do Desempenho, desenvolveu o material contido neste volume, resultado do esforço de sua Diretoria de Desenvolvimento Institucional (Dides), e em atendimento ao Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que "Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regula dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990".

O Projeto Mapeamento de Competência vem proporcionar ao instituto a prática de planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação do ambiente organizacional, com foco nos objetivos institucionais. Desenvolvido no Ipea pela Dides, contou com o envolvimento direto dos técnicos da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (CGPES), e teve como escopo identificar os *gaps* ou lacunas de competências dos servidores – ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências existentes na organização.

O desenvolvimento do projeto se deu em quatro fases: *i)* definição das competências essenciais para o Ipea; *ii)* mapeamento das competências requeridas e definição dos perfis ocupacionais; *iii)* mapeamento das competências dos servidores do Ipea; e *iv)* construção de política de gestão de pessoas. O conjunto destas etapas gerou os produtos cujo desenvolvimento será apresentado no decorrer desta publicação: políticas de gestão de pessoas; competências essenciais; trilhas de aprendizagem; e plano de capacitação.

Em um cenário atual e prospectivo para o período 2014-2023, tem-se por meta na área de gestão assegurar produtividade com qualidade e quantitativo adequado de servidores, garantir confiabilidade, agilidade e efetividade aos processos, fortalecer e articular a comunicação externa e interna, e preservar foco e sinergia ao plano de trabalho.

Com o intuito de realizar de forma continuada esse monitoramento em caráter individual, isto é, em relação aos servidores da Casa, assim como em caráter institucional, possibilitando a melhoria dos processos e dos resultados dos trabalhos desenvolvidos pela administração pública em geral, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP) criou a sistemática de avaliação de desempenho, mediante a Lei nº 11.890, de 24 de dezembro de 2008, e o Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010.

A avaliação de desempenho visa fortalecer o ciclo de profissionalização, valorização e reconhecimento dos servidores, aliado à busca pela excelência na gestão pública.

Este documento foi elaborado com o propósito de mostrar aos gestores, servidores e colaboradores do instituto a importância desses dois grandes projetos desenvolvidos pela Dides em torno de mapeamento de competências e avaliação de desempenho, os quais viabilizam uma visão sistêmica e contínua da atuação tanto individual do servidor quanto institucional do Ipea.

Sergei Suarez Dillon Soares
Presidente do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)

CAPÍTULO 1

TRILHAS DE APRENDIZAGEM

1 APRESENTAÇÃO

As *trilhas de aprendizagem* do Ipea foram elaboradas com o objetivo de subsidiar o processo de desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores, possibilitando a definição de estratégias de aprendizagem de acordo com as necessidades e aspirações de cada profissional, e a integração de seu planejamento de carreira às expectativas da organização.

Este documento também apoia o cumprimento do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que "Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e funcional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990".

2 CONCEITOS

O modelo de gestão por competências tem sido amplamente utilizado pelas instituições, inclusive públicas, para definir uma estratégia que identifique e desenvolva, em seus colaboradores, as competências para alcançar os propósitos institucionais. Neste contexto, a definição de competências que se adotou é: "competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional" (Durand, 2000; Nisembaum, 2000; Santos, 2001).

Desse modo, para se alcançar esses objetivos estratégicos, é necessária a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes na perspectiva do espaço ocupacional e das necessidades requeridas pelo contexto organizacional, gerando mobilização para uma entrega efetiva. Com a dinamização dos processos de trabalho e as constantes mudanças, é imprescindível que as equipes de trabalho sejam frequentemente capacitadas e desenvolvidas.

Assim, surgem as *trilhas de aprendizagem* como crítica às atuais grades de capacitação, pois são "caminhos alternativos e flexíveis para promover o desenvolvimento pessoal e profissional" (Freitas, 2002).

Conforme Freitas (2002), as grades de capacitação representam ações de aprendizagem, geralmente restritas a cursos formais e vinculadas ao desempenho de determinado cargo, sendo obrigatórias para todos os empregados que desempenham alguma função ou que almejam alcançar determinado cargo.

As *trilhas de aprendizagem* são voltadas para o desenvolvimento de competências necessárias a curto e longo prazo, permitindo que os profissionais se utilizem desta estratégia para construir sua carreira e que escolham quais alternativas são mais eficientes para o desenvolvimento profissional e pessoal.

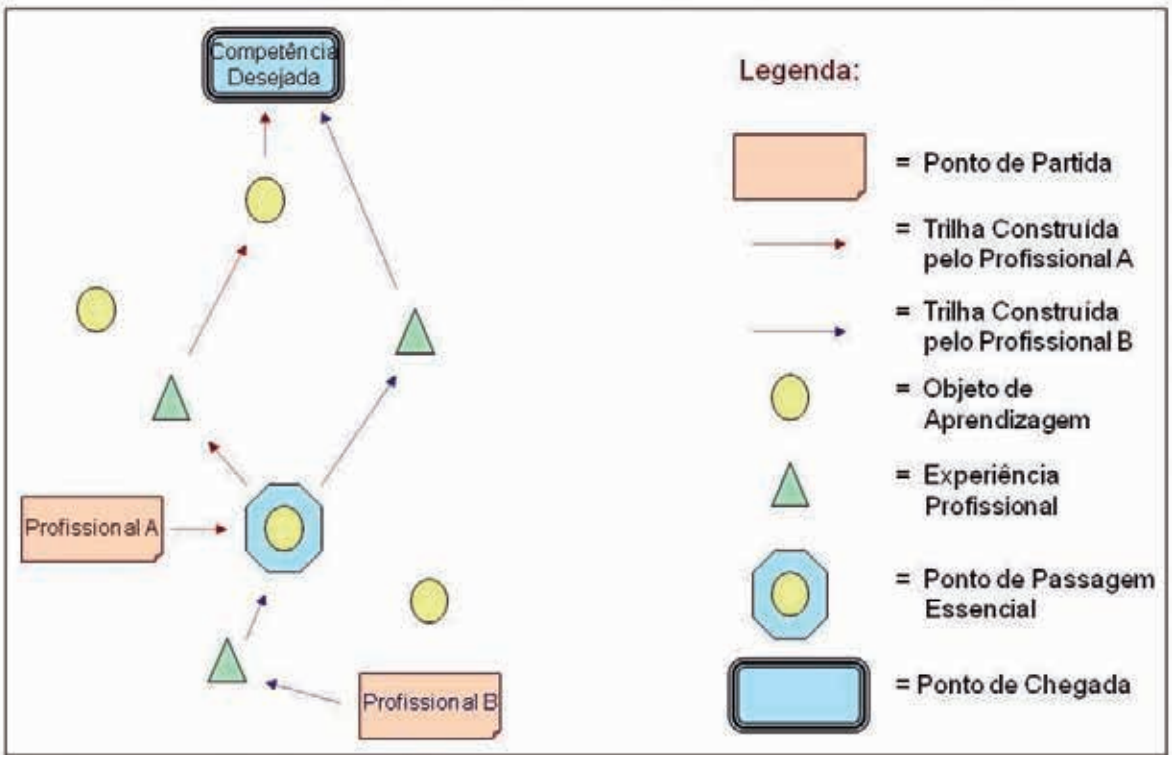
Quando o profissional define um curso de ação para seu desenvolvimento está, na prática, construindo uma trilha. Segundo Freitas (2002),

> cada um concebe sua trilha de aprendizagem a partir de suas conveniências, necessidades, ponto de partida e ponto a que deseja chegar, integrando seu planejamento de carreira às expectativas

da organização, o desempenho esperado, suas aspirações profissionais, as competências que já possui e aquelas que ainda necessita desenvolver. Levando em consideração todas essas variáveis, o profissional elege, dentre os recursos educacionais disponíveis, aqueles mais adequados aos seus objetivos e aos estilos de aprendizagem de sua preferência.

Portanto, diferentes pessoas que desejam alcançar o mesmo destino podem ter caminhos diferentes, conforme a figura 1, ilustrada por Le Boterf (1999).

FIGURA 1



Fonte: Le Boterf (1999), com adaptações.
Obs.: imagem cujos leiaute e textos não puderam ser padronizados e revisados em virtude das condições técnicas dos originais disponibilizados pelos autores para publicação (nota do Editorial).

A estrutura e a definição das *trilhas de aprendizagem* do Ipea foram construídas a partir de cinco grandes grupos: ocupantes de função gerencial, técnico de planejamento e pesquisa, ocupantes de função de assessor, servidores de cargo de nível superior e servidores de cargo de nível médio.

Para cada grupo foram descritos estágios que representam competências distintas de acordo com as exigências e responsabilidades do perfil ocupacional, assim como as experiências requeridas. Deste modo, em cada estágio estão previstos conhecimentos, habilidades, atitudes e respectivas estratégias de aprendizagem. Os conteúdos sugeridos estão relacionados ao mapeamento de competências do Ipea.

As estratégias ou os métodos de aprendizagem não devem ser utilizados de maneira rígida ou desvinculados do contexto. Uma mesma ação pode se aplicar a mais de uma competência, dependendo de como o método for empregado. Por isso, é importante que tanto o gestor quanto o servidor entendam o desenvolvimento como um processo articulado e dinâmico. Por exemplo, por intermédio do método *grupo de trabalho* o servidor pode se desenvolver na competência *trabalho em equipe*, já que precisa se expor e interagir com vários profissionais para atingir os resultados desejados.

Livros e filmes devem servir como pano de fundo para que, posteriormente, gestor e servidor se reúnam para discutir sobre a competência. Apenas assistir ao filme ou ler um livro não assegura a concretização da ação de desenvolvimento. O ideal é ir além do entendimento conceitual da competência (livro) e da manifestação da competência (filme), aproveitando para pensar em como exercitá-la no dia a dia do trabalho.

As estratégias de aprendizagem não têm a pretensão de esgotar o assunto. Ao contrário, elas consistem em referenciais para que o gestor conduza sua equipe rumo ao desenvolvimento das competências requeridas, sempre que necessário, e para que o servidor escolha e decida os caminhos que deseja trilhar para o alcance de seus objetivos pessoais e profissionais.

É esperado que gestor e/ou servidor identifiquem novos métodos de desenvolvimento ou queiram adaptar os métodos existentes para sua realidade, porque as ações de desenvolvimento são dinâmicas e requerem revisões e adaptações periódicas para se manter ao longo do tempo.

Contribuir com a melhoria do "menu" de ações de desenvolvimento revela o alinhamento entre gestor e servidor com os objetivos do Ipea. Outra vantagem é aproveitar a oportunidade para exercitar a competência *gestão do conhecimento*, na medida em que os conhecimentos são disseminados na organização.

Nesse contexto, as estratégias de aprendizagem:

- proporcionam maior eficácia no desenvolvimento das competências, pois demandam comprometimento do servidor com o seu desenvolvimento;
- são indicadas para o desenvolvimento de competências que envolvam a mudança de atitudes, pois dependem da motivação do servidor em mudar;
- conferem ao desenvolvimento um caráter contínuo e permanente; e
- possibilitam que o profissional se desenvolva em competências que podem não ser exigidas hoje, mas que serão decisivas no futuro.

3 ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM

Nesta proposta, foram desdobrados métodos ou estratégias de aprendizagem, por meio dos quais os servidores poderão se desenvolver nas competências que apresentarem lacunas ou desejarem desenvolvimento.

Quando se fala em ações de desenvolvimento não existe um método melhor ou pior. As preferências e a identificação com determinado método devem ser consideradas pelo próprio servidor, com suporte e direcionamento do gestor, visando o comprometimento com as ações delineadas.

Também é importante considerar o alinhamento entre os métodos a serem utilizados e o estágio profissional do servidor:

- os servidores em início de carreira devem ampliar seu repertório de conhecimentos e experiências para que possam se desenvolver; e
- em contrapartida, quanto mais experiente for o servidor, maior deverá ser a ênfase em ações de desenvolvimento, que estimulem o uso diferenciado de novas formas de aplicação do "estoque" de conhecimentos e habilidades que ele já possui.

As estratégias de aprendizagem podem ser formais, na medida em que a organização planeja, estrutura e contrata ações que promovam a aquisição de habilidades ou conhecimentos

de seus servidores. São treinamentos, palestras, seminários, congressos, simulações, cursos de curta duração, cursos de longa duração, entre outros.

O servidor também pode se desenvolver nas competências requeridas pelo Ipea por meio das ações de autodesenvolvimento. Estas ações referem-se às diversas oportunidades de desenvolvimento existentes no próprio ambiente de trabalho e fora dele, por meio de atividades que podem ser realizadas pelo próprio indivíduo, visando o seu desenvolvimento, como a leitura de um livro ou quando se pratica algo, observa-se um filme ou alguém em ação. Pode até mesmo ocorrer quando há a decisão de se realizar um curso de pós-graduação por iniciativa própria.

Tanto as ações formais quanto as de autodesenvolvimento podem assumir um caráter vivencial, quando ocorre a utilização de métodos menos convencionais como grupos de trabalho/estudo, *benchmarking*, treinamento em serviço, *coaching*, estágios, estudos de casos, entre outros. O objetivo é adequar o estilo de cada um e suas necessidades à estratégia que melhor se adeque aos seus objetivos, estimulando a mobilização e ampliação de repertório para aquele contexto específico ou para desafios futuros na carreira.

Deve-se ainda considerar que as ações formais e de autodesenvolvimento não ocorrem apenas pelo intelecto, mas envolvem também emoções, percepções e valores.

Para a orientação desta proposta, estão relacionadas algumas estratégias de aprendizagem ao final do documento, veja o glossário. É importante ressaltar que, de acordo com o objetivo instrucional de cada servidor, outros métodos podem ser utilizados, que não necessariamente estejam descritos neste capítulo.

4 MATRIZ: COMPETÊNCIA *VERSUS* ESTRATÉGIA DE APRENDIZAGEM

Para o planejamento das trilhas de cada servidor, sugere-se a utilização de uma matriz que possibilite elencar todas as possibilidades de desenvolvimento, cruzando as competências requeridas com as estratégias e métodos de aprendizagem, conforme o exemplo a seguir.

FIGURA 2

Competências, estratégias e métodos de aprendizagem

Servidor:	Estágio:
Espaço ocupacional:	

		Estratégias de aprendizagem							
		Leitura de livro	Grupos de trabalho/ estudo	Curso de curta duração – presencial ou *on-line*	Projeto corporativo	*Coaching* externo	Curso de pós-graduação	Multiplicação de treinamento	Proferir palestras
Competências	Trabalho em equipe		●	●					
	Gestão de projetos			●	●				
	Competência gerencial					●	●		
	Gestão do conhecimento				●			●	●

Elaboração dos autores.

5 ESTÁGIOS

1) E1 – O profissional está em um estágio de desenvolvimento profissional em que atua com alguma supervisão, auxílio e orientação. Percebe significados, é capaz de compreender o que deve fazer e de refletir sobre resultados e consequências do que fez. Neste estágio deverão ser adquiridos conhecimentos e desenvolvidas habilidades e atitudes que permitam:
   a. o conhecimento sobre a instituição;
   b. o aprendizado dos conceitos, métodos e técnicas relacionadas à área de atuação; e
   c. a identificação das interfaces, dos processos e dos públicos internos que impactam no desenvolvimento e resultados do trabalho.
2) E2 – O indivíduo consolida a sua atuação profissional, agindo de forma consistente e independente. Consegue gerar valor para a instituição a partir do conhecimento que possui. Neste estágio deverão ser adquiridos conhecimentos e desenvolvidas habilidades e atitudes que permitam:
   a. o reconhecimento de diferentes maneiras de realizar as atividades, possibilitando a melhoria dos processos, métodos e procedimentos de trabalho;
   b. a aplicação dos novos processos, métodos e procedimentos no contexto de trabalho; e
   c. o planejamento, o desenvolvimento e a execução de projetos relacionados à área de atuação.
3) E3 – Esse estágio profissional se caracteriza não somente pela busca de novas aprendizagens e por inovações introduzidas em métodos e procedimentos de trabalho, mas principalmente pelo compartilhamento de conhecimento. O indivíduo é capaz de orientar outros colaboradores e de agir de acordo com os valores institucionais, contribuindo de forma efetiva nas tomadas de decisão. Neste estágio deverão ser adquiridos conhecimentos e desenvolvidas habilidades e atitudes que permitam:
   a. a condução da equipe no desenvolvimento de ideias e soluções inovadoras;
   b. a geração de novos processos, métodos e procedimentos que produzam impactos para áreas, clientes e organização; e
   c. o compartilhamento de conhecimentos de forma estruturada para a organização, promovendo disseminação do novo aprendizado.
4) E4 – Nesse estágio o profissional atua de forma estratégica, assim como inova e lidera mudanças na instituição. Sua *expertise* o torna referência para outros servidores e contribui para distinguir a instituição. Nesta fase deverão ser adquiridos conhecimentos e desenvolvidas habilidades e atitudes que permitam:
   a. a promoção e a implementação de iniciativas pioneiras nas estratégias, métodos e produtos da organização que gerem mudanças efetivas para a sociedade;
   b. a liderança para o desenvolvimento de projetos institucionais, promovendo um ambiente criativo, no qual novas ideias sejam estimuladas e reconhecidas; e
   c. a promoção do registro sistemático de novos conhecimentos, incentivando a disseminação de forma estruturada para o desenvolvimento das equipes e da organização.

CAPÍTULO 2

POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

1 INTRODUÇÃO

As políticas de gestão de pessoas estão em consonância com o Planejamento Estratégico do Ipea (2013-2023). Pretende-se, de acordo com seus objetivos estratégicos de gestão, "assegurar produtividade com qualidade e quantitativo adequado de servidores", sendo uma de suas estratégias o desenvolvimento da "qualificação dos servidores, particularmente em metodologias de avaliação, prospecção e competências gerenciais".

Estratégias, processos e pessoas formam o tripé de sustentação do desenvolvimento de qualquer organização. Neste modelo, as pessoas representam, além das contribuições efetivas representadas pelo desempenho individual e das equipes, todo o depositário de conhecimentos que a organização necessita para o seu desenvolvimento.

Com esse entendimento, o desenvolvimento dos recursos humanos passa a ser estratégico para o alcance dos objetivos organizacionais.

Quando tratada em uma organização pública, a adoção de novas práticas de gestão de pessoas é essencial para a transformação de um modelo burocrático para um modelo de administração gerencial, possibilitando novos patamares de desempenho para as pessoas e para a organização.

Ao mesmo tempo, a crescente demanda por efetividade nas ações governamentais exige diversas iniciativas de modernização destas instituições, destacando-se o aperfeiçoamento dos instrumentos de gestão e o desenvolvimento dos servidores.

É nesse cenário que o Ipea busca definir políticas de gestão de pessoas e configurar novas ferramentas que possibilitem alinhar e desenvolver as competências individuais e organizacionais, na tentativa de dar resposta ao ambiente em que está inserido.

Para o alcance desses objetivos, a definição de políticas é o instrumento central e o alicerce para o desenvolvimento da gestão de pessoas.

Políticas de gestão de pessoas são decisões de caráter estruturante que orientam o planejamento e a operacionalização de ações que atendem aos interesses da instituição e dos servidores. Estão baseadas nas crenças e nos valores que devem nortear as relações de trabalho e dar sustentação às estratégias de atuação organizacional.

Visam essencialmente assegurar a disponibilidade das competências, os saberes e as inovações de que a organização necessita, condições essas que somente serão atendidas se contar com pessoas qualificadas, motivadas, satisfeitas com o trabalho, colaboradoras, seguras na realização de práticas e procedimentos, saudáveis física e psicologicamente.

Decorrem da racionalidade e do idealismo organizacional. São postulados que se transformam em regras estabelecidas para orientar as práticas correspondentes e assegurar que estas práticas ocorram de acordo com os objetivos organizacionais e as aspirações das pessoas. Funcionam como guias da ação.

Comunicam de forma objetiva e clara os propósitos da organização em relação à gestão de pessoas e expressam resultados, ações e comportamentos que esperam obter como retorno das políticas praticadas.

As políticas de gestão de pessoas referem-se às decisões de como as organizações decidem lidar com seus servidores e, por intermédio deles, atingirem os objetivos organizacionais, criando condições para o alcance de objetivos individuais.

2 POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Política 1 – Alocação e movimentação de pessoas: manter profissionais em número e competências adequados às necessidades do plano de trabalho das unidades funcionais do Ipea, alocados segundo seus saberes e habilidades, por meio de critérios transparentes e debatidos com os servidores, priorizando as demandas institucionais e os interesses dos indivíduos na movimentação interna de pessoas.

Política 2 – Integração de pessoas: estimular e facilitar a integração das áreas de trabalho e dos servidores por meio de processos de trabalho e da alocação integrada de recursos, de informações frequentes e sistematizadas sobre a organização, suas metas e resultados, pelo compartilhamento de conhecimento sobre trabalhos individuais e de equipes e pela disposição de espaços físicos para lazer, alimentação e diálogos casuais.

Política 3 – Capacitação e desenvolvimento dos servidores: promover a capacitação e o desenvolvimento dos servidores com base em levantamento sistemático das necessidades presentes e futuras da organização, considerando critérios e práticas que atendam a todos os segmentos funcionais, tendo como prioridades tanto o atendimento dos GAPs de competências que os servidores apresentam, como os objetivos de desenvolvimento individual e de equipes, demandados pelo Ipea.

Política 4 – Gestão e avaliação de desempenho: realizar a avaliação do desempenho e da contribuição dos indivíduos para os resultados organizacionais, considerando a convergência das ações realizadas pelos servidores com o plano de trabalho individual, da unidade funcional a que pertencem, tendo como referências as metas globais e intermediárias fixadas para o Ipea segundo critérios estabelecidos pela legislação vigente sobre avaliação de desempenho.

Política 5 – Formação e desenvolvimento para gerenciar: promover a formação e o desenvolvimento de boas práticas de gestão, por meio da oferta de oportunidades para que os gestores aperfeiçoem suas competências técnicas, humanas e de gestão, consideradas as diferentes realidades gerenciais e necessidades da instituição, incluindo o preparo de futuro gestores.

Política 6 – Fortalecimento da comunicação interna: manter comunicação aberta e contínua com os servidores, fazendo a divulgação de informações atualizadas e significativas de interesse das pessoas e do Ipea, de forma a gerar compreensão do papel e relevância da instituição frente ao contexto social em que atua, e estimular indivíduos e equipes de trabalho a atuar de forma segura, harmônica e convergente com os resultados esperados da instituição.

Política 7 – Gestão e compartilhamento de conhecimento: manter estruturas e práticas que permitam alavancar e compartilhar o conhecimento individual e coletivo, criado, adquirido e armazenado na instituição, de forma a agregar valor aos serviços voltados tanto para o Ipea como os que são oferecidos ao governo e à sociedade, tornando-a mais eficaz e realizadora,

reduzindo o tempo de resposta aos desafios que recebe do contexto externo e interno e permitindo a antevisão de cenários e das mudanças que neles ocorrem.

Política 8 – Indicação para cargos de chefia no Ipea: destinar preferencialmente, mediante processos de formação de sucessores e/ou procedimentos de seleção, pelo menos 40% de todos os cargos de chefia do Ipea a servidores conhecedores do instituto, devidamente preparados em temas e práticas de gestão.

Política 9 – Gestão do bem-estar profissional, da saúde e da qualidade de vida no trabalho: a qualidade de vida no trabalho no Ipea deve ser um preceito de gestão organizacional cujo foco deve ser o aprimoramento permanente das relações socioprofissionais, das condições e da organização do trabalho, das práticas de reconhecimento visando à promoção do bem-estar dos servidores e colaboradores no âmbito do instituto, da preocupação com a saúde do servidor e como uma premissa para que a missão, os objetivos e as metas do Ipea sejam plenamente alcançados.

Política 10 – Pesquisa do clima institucional e satisfação no trabalho: auscultar de forma fidedigna e periódica o clima institucional e a satisfação no trabalho apresentado pelos servidores do Ipea, disponibilizando na intranet os seus principais indicadores e resultados, de forma a subsidiar as decisões sobre variáveis que afetem o comprometimento e a produtividade das pessoas no trabalho.

Política 11 – Desenvolvimento de competências: assumir que as práticas de gestão de pessoas deverão ter como foco o desenvolvimento e a entrega de competências individuais e de equipe, alinhadas ao planejamento estratégico do Ipea, sua missão, seus valores e prioridades.

Política 12 – Banco de talentos: manter banco de talentos contendo dados e informações de todos os servidores, devidamente integrado ao sistema de informação e continuamente atualizado, de forma a facilitar a operacionalização dos processos administrativos e o cumprimento das políticas de gestão de pessoas do Ipea.

Política 13 – Política de acompanhamento da vida funcional: acompanhar o servidor desde o seu ingresso, prestando informações sobre os seus direitos e deveres, bem como estabelecer programas que visem orientar os servidores próximos da aposentadoria para novas perspectivas de aproveitamento produtivo.

CAPÍTULO 3

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DO IPEA

1 INTRODUÇÃO

A descrição das competências essenciais do Ipea tem como objetivo elucidar as competências fundamentais para que a instituição atinja seus objetivos organizacionais, favorecendo uma visão de futuro e orientando o processo de desenvolvimento da organização.

As organizações brasileiras, em especial as organizações públicas, têm apresentado crescente interesse pela utilização do conceito de competência para subsidiar seus processos de gestão de pessoas.

No âmbito do governo federal, sua regulamentação foi estabelecida no Decreto nº 5.707/2006, instituindo o modelo de gestão por competências como política de gestão de pessoas.

É importante destacar a existência de duas dimensões deste conceito. A dimensão organizacional, baseada no conceito de *core competence* (Prahalad e Hamel, 1990), com uma perspectiva mais estratégica, utilizada como instrumento para o desenvolvimento da competitividade organizacional. A segunda dimensão do conceito de competência é a individual e possui uma perspectiva associada à dimensão tática/operacional das organizações. Está associada a conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitam ao indivíduo desenvolver seu papel na organização. As duas dimensões instrumentalizam a gestão de pessoas nos seus processos de seleção, desenvolvimento, avaliação do desempenho, remuneração e carreira.

Esse produto tem por objetivo descrever e classificar as competências essenciais do Ipea, conceito inserido na dimensão organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A competência organizacional está associada aos elementos da estratégia organizacional descritos em sua *visão, missão e estratégias.* A difusão deste conceito iniciou-se com os estudos de *Core Competence* (Prahalad e Hamel, 1990) e representam um contraponto às ideias que sustentam o planejamento estratégico com base na avaliação do ambiente. Estes autores defendem que a construção de uma estratégia competitiva não pode prescindir de uma análise das capacidades existentes na organização. O conceito de *Core Competence* é então construído a partir da avaliação de empresas com desempenhos excepcionais, como a Sony, Fedex, Cannon, Honda, Wal-Mart – conjunto de habilidades e tecnologias que resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa.

Segundo Prahalad e Hamel (1990), para se caracterizar uma C*ore Competence* uma competência organizacional deve satisfazer três critérios de validação:

- contribuir decisivamente para que os clientes recebam algum valor agregado ao produto ou serviço, em termos de preços, qualidade, disponibilidade ou seletividade;
- não ter sido ainda desenvolvida total ou parcialmente pelos concorrentes, o que permite um nível de diferenciação importante; e
- não ser imitada muito rapidamente, o que prorrogaria a vantagem da empresa por maior tempo.

Nisembaum (2000) define as competências da organização em dois grupos: essenciais e básicas. Segundo o autor, as competências organizacionais estão constituídas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma organização possui e consegue manifestar de forma integrada na sua atuação, impactando a sua *performance* e contribuindo para os resultados.

Para Nisembaum (2000), as competências básicas são capacidades que a organização precisa para trabalhar, requisitos fundamentais para administrar com eficácia. Representam as condições necessárias, porém não suficientes, para alcançar a liderança e/ou a diferenciação no mercado. As competências essenciais, segundo Nisembaum (2000), se assemelham ao conceito de *Core Competence* devendo possuir os seguintes requisitos:

- ter valor percebido pelos clientes;
- contribuir para a diferenciação entre concorrentes; e
- aumentar a capacidade de expansão da organização.

Uma característica do conceito de competência essencial é a criação pró-ativa de competências, ou seja, buscar desenvolver capacidades que serão necessárias no futuro, sendo um orientador para o processo de educação corporativa.

3 DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DO IPEA

As competências essenciais do Ipea estão descritas a seguir.

1) Compreensão aprofundada das variáveis que compõem a "questão brasileira".
2) Domínio de métodos e procedimentos de pesquisa aplicada que possibilitem articular as fontes de informações necessárias para a formulação de políticas públicas.
3) Capacidade de diagnosticar situações e descrever cenários a partir da análise de diferentes perspectivas.
4) Capacidade de integrar em propostas e soluções inovadoras, estudos realizados em diferentes áreas de conhecimento.
5) Capacidade de integrar competências individuais para a produção de estudos transversais para fundamentar a definição de políticas públicas e decisões de governo.
6) Assegurar alto nível de suporte ao desempenho das atividades de pesquisa.

CAPÍTULO 4

PLANO DE CAPACITAÇÃO

1 INTRODUÇÃO

O plano de capacitação cumpre o que determina o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que "Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e funcional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990".

A ação de capacitar tem por finalidade proporcionar condições para que as pessoas possam alcançar os objetivos estabelecidos, desenvolver seus conhecimentos, práticas e condutas, necessárias à realização de uma atividade ou de um conjunto de atividades. Este processo, aplicado de maneira planejada e sistemática, faz com que as pessoas adquiram conhecimentos e desenvolvam habilidades e atitudes coerentes com os objetivos organizacionais.

As ações propostas visam estimular e preparar as pessoas para o pleno desenvolvimento de suas atribuições, valorizando-as para a realização plena e eficaz do serviço público e dos interesses do país. Tais ações deverão estar alinhadas com as especificidades de cada perfil ocupacional e com os respectivos processos de negócios.

É importante ressaltar que um plano de capacitação não deve estar voltado apenas para o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades requeridas para o desempenho das funções atuais, mas também propiciar meios para o desenvolvimento pleno de todas as potencialidades existentes nas pessoas, em particular aquelas que impactam diretamente no desempenho de outros, como é o caso dos gestores.

Assim, paralelamente às ações voltadas para o desenvolvimento dos perfis técnico-profissionais, outra frente relevante é o processo de capacitação e desenvolvimento gerencial, que deve direcionar esforços para a preparação dos gestores na condução de processos e pessoas, focados na direção dos objetivos estratégicos definidos.

2 DIRETRIZES DOS PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO

Os programas propostos estão baseados nas diretrizes a seguir.

1) Ter ampla divulgação e abrangência, proporcionando oportunidades de desenvolvimento e aperfeiçoamento, a todos os servidores, seja para o desempenho de cargos e funções, seja para o desenvolvimento gerencial, seja para o desenvolvimento da capacidade técnica das equipes.
2) Contemplar ações de motivação e valorização dos servidores para a busca contínua do aperfeiçoamento profissional e pessoal.
3) Desenvolver ações coletivas de capacitação e qualificação, abrangendo o maior número possível de servidores.
4) Estimular o desenvolvimento de instrutores internos visando ao repasse do conhecimento existente.
5) Possuir relação direta com os processos de trabalho e com a visão estratégica e desenvolvimento da instituição.

3 AÇÕES PROPOSTAS

1) Programa de Desenvolvimento de Competências para ocupantes de função gerencial: este programa tem como objetivo promover a maximização do desempenho gerencial, aliando aspectos estratégicos e táticos, com vistas ao desenvolvimento das equipes, ao aumento da produtividade, do desempenho e da motivação.

QUADRO 1

Programa de Desenvolvimento de Competências Gerenciais

Conhecimentos técnicos			
Curso	Público-alvo	Objetivos de aprendizagem	Conteúdos
Planejamento estratégico	Ocupantes de função gerencial	• Identificar referenciais e instrumentos que permitam uma visão inovadora e estratégica, oferecendo subsídio na tomada de decisões, com base em uma análise crítica da realidade Institucional	• Conceitos – o que é planejamento estratégico • Aplicações e benefícios do planejamento estratégico • Exemplos de estratégias empresariais de sucesso • Etapas para a construção do planejamento estratégico: análise do ambiente externo e interno • Modelos utilizados na definição de estratégias • O planejamento estratégico como instrumento de comunicação interna e compartilhamento da visão • O planejamento estratégico como ferramenta gerencial e de melhoria organizacional • Definição do plano de negócios e seus objetivos • O estabelecimento de metas, processos, indicadores e controles • O desafio da gestão: alinhamento do planejamento da organização às ações em gestão de pessoas
Gestão pública	Ocupantes de função gerencial	• Formar profissionais para administrar organizações do setor público, conservando e utilizando os bens e recursos confiados à sua gestão • Reconhecer a gestão financeira como forma de alcançar a eficiência e eficácia no desenvolvimento das ações e serviços públicos	• Contexto da administração pública • Teorias administrativas • Gestão estratégica com foco na administração pública • Gasto público e licitação • Orçamento público • Responsabilidade fiscal • Gestão de finanças públicas • Fundamentos da gestão financeira • Prestação de contas • Auditoria governamental
Políticas públicas	Ocupantes de função gerencial	• Oferecer subsídios para uma melhor qualidade da elaboração, do monitoramento e da avaliação de políticas públicas	• Conceito, concepção e elaboração • Instituições políticas comparadas • Análise e implementação de políticas sociais • Governo e políticas públicas • Etnografias do poder e da política • Governo, federalismo e políticas públicas no Brasil • Instrumentos de planejamento, gestão e avaliação
Gestão de pessoas	Ocupantes de função gerencial	• Conhecer os sistemas de gestão de RH de modo a participar efetivamente do alinhamento da gestão de pessoas à gestão estratégica da instituição • Planejar e discutir modelos e instrumentos de gestão que possibilitem o aperfeiçoamento gerencial	• Gestão estratégica de pessoas: fundamentos e tendências • Cultura organizacional e inovação • Gestão por competências • Gestão de desempenho • Gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional

(Continua)

(Continuação)

Conhecimentos técnicos			
Curso	Público-alvo	Objetivos de aprendizagem	Conteúdos
Gestão de projetos	Ocupantes de função gerencial	• Reconhecer a importância do gerenciamento de projetos no contexto da Administração Pública, a partir das melhores práticas definidas pelo Project Management Institute (PMI) • Elaborar a estrutura analítica de projetos (EAP)	• Introdução ao gerenciamento de projetos • Gerenciamento de escopo, tempo e custos • Elaboração do escopo do projeto e desenvolvimento de uma EAP • Elaboração do cronograma do projeto e estimativa de custos para as atividades do cronograma • Gerenciamento de qualidade, RH e comunicação • Determinação dos padrões de qualidade para um projeto • Definição das funções e responsabilidade para a equipe do projeto • Elaboração dos relatórios de desempenho do projeto • Gerenciamento de riscos, aquisições e integração • Entendimento das ações necessárias para minimizar os efeitos de um risco negativo e maximizar os efeitos de um risco positivo • Compreensão dos processos de aquisições e integração de um projeto • Elaboração e desenvolvimento de uma EAP
Gestão de processos	Ocupantes de função gerencial	• Definir de forma sistêmica e estratégica os processos dentro da organização, bem como os mecanismos para o gerenciamento e acompanhamento destes processos de forma a melhorar o desempenho global da instituição	• Conceitos e ferramentas de gestão da qualidade; • Relação entre equipes, processos de trabalho e gestão da qualidade • Ciclo Planejar, Desenvolver, Checar e Agir corretivamente (PDCA) • Aplicação da Metodologia de Análise e Solução de Problemas (MASP)
Liderança: gestão de equipes	Ocupantes de função gerencial	• Compreender os aspectos diferentes e complementares entre os conceitos dos papéis de gestor e de líder • Discutir sobre as competências necessárias ao exercício da liderança • Aplicar ferramentas para direcionar diferentes estilos de liderança • Identificar conceitos e competências de liderança e aplicá-los em seu ambiente de trabalho • Compreender a importância de uma comunicação clara e objetiva na motivação da equipe • Aplicar técnicas de feedback	• O papel da liderança como agente de transformação organizacional ✔ o cenário atual e o desafio das organizações; ✔ a gerência e seus desafios; ✔ gestão integrada na administração pública; ✔ a evolução dos modelos de gestão e de liderança; ✔ gerenciamento *versus* liderança; ✔ liderança para o futuro; e ✔ liderança dinâmica no setor público. • Ferramentas e conceitos de liderança ✔ a construção da confiança como base para a liderança; ✔ teorias sobre os estilos de liderança; e ✔ teoria do modelo situacional. • Motivação humana e desenvolvimento da equipe ✔ o papel do líder educador; ✔ o papel do líder *coach* e sua importância no engajamento da equipe para o alcance de resultados; e ✔ técnicas de motivação e comprometimento. • Relacionamento e comunicação interpessoal ✔ estilos de relacionamento interpessoal; ✔ comunicação interpessoal; ✔ técnicas e ferramentas de comunicação interpessoal; e ✔ construção de *feedbacks*. • Coaching para promoção de ganhos no desempenho ✔ conceito e técnicas de *coaching*.
Negociação	Ocupantes de função gerencial	• Aumentar a segurança e melhorar os resultados obtidos nas negociações • Reconhecer como persuadir e influenciar pessoas, aumentando o seu poder • Identificar as mais modernas técnicas e estratégias de negociação • Transformar conflitos em fonte de inovação e crescimento	• O que é realmente negociar • A importância do planejamento para aumentar sua autoconfiança e poder • Técnicas para tornar seus argumentos mais convincentes • Tópicos que devem ser levados em conta no seu planejamento • Como negociar a partir de uma posição mais fraca • Como lidar com ameaças em qualquer fase da negociação • Ameaças "gentis" que você pode usar no final da negociação • Transformando uma situação ganha-perde em ganha-ganha • As vinte regras para você sempre conseguir alcançar os seus objetivos • Gestão de conflitos • Técnicas de administração de crise

Elaboração dos autores.

2) Programa de Desenvolvimento do Técnico de Planejamento e Pesquisa: Este programa tem por objetivo desenvolver os conhecimentos, habilidades e atitudes para a atuação do pesquisador. Os cursos estão divididos nas seguintes categorias: leis e regulamentos; normas e procedimentos internos; tecnologia; idiomas; conhecimentos técnicos; habilidades e atitudes.

Nas categorias de leis e regulamentos e tecnologia, os cursos apontados como necessidade de treinamento devem ser desdobrados em ações de desenvolvimento para cada área de atuação, especificando os objetivos e conteúdos programáticos de acordo com as especificidades elencadas nos respectivos perfis ocupacionais.

QUADRO 2

Programa de Desenvolvimento de Servidores – Técnico de Planejamento e Pesquisa

Leis e regulamentos			
Curso	Público-alvo	Objetivos de aprendizagem	Conteúdos
Leis e regulamentos	Técnico de Planejamento e Pesquisa	• Conhecer as leis e regulamentos específicos da área de atuação	• Constituição Federal • Legislação do comércio exterior • Lei do Plano Brasil Maior • Leis de incentivo tecnológico • Lei de transportes • Legislação sobre concessões • Legislação tributária • Lei de inovação • Lei do áudio-visual • Lei do Bem • Lei Geral do Cabo • Legislação ambiental • Legislação aplicada à mobilidade urbana, habitação, saneamento, regulação do uso do solo • Legislação internacional
Normas e procedimentos internos			
Curso	Público-alvo	Objetivos de aprendizagem	Conteúdos
Normas e procedimentos internos	Técnico de Planejamento e Pesquisa	• Conhecer a legislação do Ipea, normas internas e o planejamento estratégico da Instituição	• Regulação do Ipea • Procedimentos e rotinas administrativas • Planejamento estratégico • Resoluções e portarias do Ipea • Regimento interno
Tecnologia			
Curso	Público-alvo	Objetivos de aprendizagem	Conteúdos
Aplicativos de pesquisa	Técnico de Planejamento e Pesquisa	• Aplicar os aplicativos de acordo com as necessidades da pesquisa em desenvolvimentos	• Programação em R e Matlab • STATA • SPSS • ArcGis
Aplicativos de escritório	Técnico de Planejamento e Pesquisa	• Conhecer o Excel e seus aplicativos • Estruturar apresentações utilizando as aplicações do Power Point	• Excel avançado • Power Point
Idiomas			
Curso	Público-alvo	Objetivos de aprendizagem	Conteúdos
Espanhol técnico	Técnico de Planejamento e Pesquisa	• Aplicar uma linguagem específica de acordo com a área profissional em que atua, utilizando tanto a fala, a leitura e a escrita, para o desenvolvimento da carreira e obtenção de um desempenho melhor	• São compostos de uma série de lições com vocabulário específico que compõe os jargões de cada área profissional • Redação técnica • Conversação

(Continua)

(Continuação)

Idiomas			
Curso	Público-alvo	Objetivos de aprendizagem	Conteúdos
Inglês técnico	Técnico de Planejamento e Pesquisa	• Aplicar uma linguagem específica de acordo com a área profissional em que atua, utilizando tanto a fala, a leitura e a escrita, para o desenvolvimento da carreira e obtenção de um desempenho melhor	• São compostos de uma série de lições com vocabulário específico que compõe os jargões de cada área profissional • Redação técnica • Conversação
Redação oficial	Técnico de Planejamento e Pesquisa	• Desenvolver no participante a capacidade de produzir textos de acordo com as normas de redação oficial • Saber escrever com correção, clareza, coesão e conhecimento das normatizações para documentos oficiais	• Conceito de redação oficial • A linguagem dos atos • Impessoalidade • Uniformidade e padronização • Elegância • Coerência e coesão • Objetividade e concisão • Vícios de linguagem (principais erros na redação oficial) • Vocabulário e expressões • Pronomes de tratamento e o vocativo • Atos administrativos: memorando, ofício, declaração • Principais erros gramaticais
Conhecimentos técnicos			
Curso	Público-alvo	Objetivos de aprendizagem	Conteúdos
Gestão pública	Técnico de Planejamento e Pesquisa	• Formar profissionais para administrar organizações do setor público, conservando e utilizando os bens e recursos confiados à sua gestão, buscando sempre o bem comum da coletividade administrada • Reconhecer a gestão financeira como forma de alcançar a eficiência e eficácia no desenvolvimento das ações e serviços públicos	• Contexto da administração pública. • Teorias administrativas • Gestão estratégica com foco na administração pública • Gasto público e licitação • Orçamento público • Responsabilidade fiscal • Gestão de finanças públicas • Fundamentos da gestão financeira • Sistemas informatizados e corporativos • Prestação de contas • Auditoria governamental • Métodos quantitativos aplicados às finanças públicas • Acompanhamento do atendimento ao público
Políticas públicas	Técnico de Planejamento e Pesquisa	• Oferecer subsídios para uma melhor qualidade da elaboração, do monitoramento e da avaliação de políticas públicas	• Conceito, concepção e elaboração • Instituições políticas comparadas • Políticas sociais comparadas • Análise e implementação de políticas sociai • Governo e políticas públicas • Etnografias do poder e da política • Governo, federalismo e políticas públicas no Brasil • Análise de dados • Instrumentos de planejamento, gestão e avaliação
Democracia, sociedade e instituições	Técnico de Planejamento e Pesquisa	• Analisar os termos dos debates ocorridos na Ciência Política brasileira recente sobre o novo quadro institucional que emergiu após a elaboração da Constituição de 1988, destacando o conceito de "presidencialismo de coalizão" e alguns de seus desdobramentos	• As combinações institucionais possíveis nas democracias modernas • Modelos teóricos para o estudo dos processos decisórios e relações entre os Poderes Executivo/Legislativo na democracia brasileira pós-1988 • Dilemas institucionais da democracia brasileira: diagnósticos gerais e perspectivas • Os cenários possíveis da democracia brasileira

(Continua)

(Continuação)

Conhecimentos técnicos			
Curso	Público-alvo	Objetivos de aprendizagem	Conteúdos
Raciocínio lógico	Técnico de Planejamento e Pesquisa	• Conhecer as teorias e técnicas para resolução de exercícios que requerem esta ferramenta	• Sequências e séries • Proporção • Raciocínio geométrico, analítico e quantitativo • Estruturas lógicas • Diagramas lógicos • Lógica de argumentação • Correlação de elementos • Análise combinatória • Princípios de contagem • Probabilidade • Geometria plana • Álgebra linear (matrizes e determinantes)
Metodologia científica	Técnico de Planejamento e Pesquisa	• Especializar profissionais na área da metodologia de pesquisa para que sejam capazes de produzir novos conhecimentos científicos, contribuindo para o desenvolvimento da qualidade da pesquisa	• Metodologia científica: conceituação • Ciência e método científico ✔ processo do método científico: observação, problema, hipótese e verificação científicas; análise e síntese. • Pesquisa científica ✔ conceitos básicos: unidade, população, amostra e amostragem; ✔ escalas de medida; raciocínios dedutivo e indutivo; e • Estágios de uma pesquisa científica completa. • Métodos de pesquisa científica ✔ métodos de pesquisas descritivos e exploratórios; métodos analíticos e métodos sistêmicos; levantamento, estudo de casos, estudo de protótipos e modelagem matemática; e ✔ pesquisa explicativa: relações causais de características; controle de características da amostra; métodos de pesquisa explicativos: experimento, estudo observacional e levantamento explicativo. • Organização e orientação da pesquisa científica ✔ organização institucional da pesquisa: formas de organização; equipes de pesquisa; ✔ Identificação e seleção de problemas de pesquisa; e ✔ projeto de pesquisa: documento do plano da pesquisa e sua importância; estrutura e elementos de um projeto de pesquisa. • Difusão do conhecimento científico ✔ redação científica: linguagem científica e suas características; abreviaturas; ilustrações; citações e notas de pé de página; ✔ preparação de trabalho científico; ✔ apresentação de trabalho científico; ✔ preparação de material para difusão através de meios eletrônicos e multimídia; e ✔ preparação e apresentação de trabalhos em seminários e conclaves técnico-científicos.
Microeconomia	Técnico de Planejamento e Pesquisa	• Analisar a influência dos fundamentos da microeconomia na análise de projetos	• Demanda do consumidor • Curva de demanda: oferta do produtor; teoria da produção; custo; curva de oferta da firma e da indústria de curto e longo prazos • Mercados: concorrência perfeita, monopólio, oligopólio • Formação de preços e fatores de produção: equilíbrio geral e teoria do bem-estar; troca pura; troca com produção; caixa de Edgeworth; bens públicos; externalidades • Economia da informação • Teoria dos Jogos: equilíbrio de Nash; equilíbrio de Nash em estratégias mistas; jogo repetido; equilíbrio perfeito em subjogos

(Continua)

(Continuação)

Conhecimentos técnicos			
Curso	Público-alvo	Objetivos de aprendizagem	Conteúdos
Macroeconomia	Técnico de Planejamento e Pesquisa	• Analisar a influência dos fundamentos da macroeconomia na análise de projetos	• Contabilidade nacional: os conceitos de renda e produto. Produto e renda das empresas e das famílias Gastos e receitas do governo. Balanço de pagamentos: a conta de transações correntes, a conta de capital, o conceito de *deficit* e *superavit*. Contas Nacionais do Brasil. Conceito de deflator implícito da renda. Números índices, tabela de relações insumo-produto. Conceitos alternativos de *deficit* público • Moeda e bancos. Funções da moeda Desenvolvimento do sistema monetário. Definição de moeda e quase-moeda. Criação e distribuição de moeda pelos bancos comerciais. Controle dos meios de pagamentos: taxa de redesconto, reservas obrigatórias, gerências da dívida pública. Procura da moeda: motivos determinantes da retenção de ativos líquidos • Análise de determinação da renda – macroeconomia neoclássica: curva de oferta de produto e de demanda de trabalho, teoria quantitativa da moeda e o equilíbrio de pleno emprego. Modelo keynesiano simples, o modelo IS-LM e o modelo Keynesiano completo. Abordagem de expectativas racionais. Determinantes do consumo e do investimento. Análise de política monetária e fiscal em economias fechadas e abertas sob diferentes regimes cambiais • Flutuações econômicas e inflação – curva de Philips: expectativas adaptativas e racionais; rigidez de preços e salários; teoria dos ciclos reais e dos novos Keynesianos; inflação e políticas de estabilização • Crescimento econômico: modelos de crescimento exógeno e endógeno • Desenho de mecanismos; redes sociais e econômicas
Econometria aplicada	Técnico de Planejamento e Pesquisa	• Obter uma visão prática de conceitos e modelos econométricos de maior aplicação na análise de informações específicas para as atividades de análise e planejamento na área econômica e financeira • Compreender os fundamentos envolvidos, adquirindo autonomia e segurança na utilização das técnicas apresentadas	• Conceitos básicos de estatística descritiva e inferência – fase de revisão • Regressão linear simples e múltipla: ✔ lógica do modelo; ✔ especificação: modelos não lineares, mas linearizáveis; ✔ interpretação correta dos parâmetros estimados a partir de distintas especificações; ✔ utilização de *software* E-Views 60; e ✔ problemas econométricos: autocorrelação e heterocedasticidade. • *Matching* • Análise de descontinuidade • Microeconomia • Econometria de dados de painel: básico e avançado • Econometria de séries temporais por modelos Bayesianos • Tópicos especiais: variáveis binárias • Modelos LOGIT e PROBIT • Análise de séries temporais: método convencional (tendência e sazonalidade) e abordagem de Box-Jenkins • Modelos ARCH e suas extensões • Números-índices • Modelos de *Core Inflation*
Matemática aplicada	Técnico de Planejamento e Pesquisa	• Obter conhecimento científico e tecnológico de base matemática aplicáveis, possibilitando a utilização nas áreas relacionadas às ciências sociais em sentido amplo	• Cálculo vetorial • Geometria analítica • Análise real • Álgebra linear • Teoria dos números e criptografia • Funções de uma variável real • Integrais • Sequências e séries • Lógica • Equações diferenciais • Modelagem matemática • Estatística multivariada • Teoria da computação • Controle ótimo estocástico • Otimização dinâmica

(Continua)

(Continuação)

Conhecimentos técnicos			
Curso	Público-alvo	Objetivos de aprendizagem	Conteúdos
Estatística aplicada	Técnico de Planejamento e Pesquisa	• Obter conhecimento científico e tecnológico em estatística aplicada, possibilitando a utilização nas áreas relacionadas às ciências sociais em sentido amplo	• Números-índices • Probabilidade • Principais distribuições • Principais teoremas de probabilidade • Inferência estatística • Análise de regressão • Análise e programação dinâmica • Séries temporais: estatística Bayesiana
Análise e estruturação de banco de dados	Técnico de Planejamento e Pesquisa	• Compreender a aplicabilidade dos sistemas de informação das organizações, focado no desenvolvimento de *software* (programação), análise de sistemas, programas para web e banco de dados	• Análise estruturada de sistemas • Sistema de bancos de dados • Estrutura de dados, pesquisa e ordenação • Sistemas operacionais • Engenharia de *software* • Programação e modelagem para *web* • Administração de sistemas de banco de dados • Programação SQL para bancos de dados • SAS, SQL, ETL, VBA, DBA, data minning, XML
Técnica de redação e gramática aplicada	Técnico de Planejamento e Pesquisa	• Proporcionar aos participantes a capacidade de redigir, analisar e revisar textos, adequados ao mundo corporativo, seja um e-mail, proposta, projeto ou texto literário, tornando o texto mais persuasivo, prático e coerente • Aplicar, corretamente, na redação técnica, as regras gramaticais	• Regras gramaticais ✔ formação de palavras; ✔ formação de palavras e exercícios; ✔ Emprego das classes gramaticais e exercícios; ✔ flexão modos e vozes verbais; ✔ sintaxe do período simples; ✔ sintaxe do período composto; ✔ regência, crase e colocação pronominal; ✔ concordância verbal e nominal; ✔ pontuação do período simples e composto; e ✔ acentuação gráfica e ortografia. • Redação técnica ✔ gêneros textuais; ✔ construção textual; ✔ título e tema; ✔ tipos textuais; ✔ denotação e conotação; e ✔ intertextualidade;
Análise e interpretação de texto	Técnico de Planejamento e Pesquisa	• Saber interpretar textos, a partir do reconhecimento da sua estrutura, da tese defendida e dos argumentos apresentados	• Organização do texto e ideia central • Os tipos de texto: narrativo, descritivo e dissertativo • Descrição: denotativa e conotativa • Narração • Formas de discurso: indireto, direto e indireto livre
Gestão de projetos	Técnico de Planejamento e Pesquisa	• Reconhecer a importância do gerenciamento de projetos no contexto da Administração Pública, a partir das melhores práticas definidas pelo PMI • Utilizar as melhores práticas de gerenciamento de projeto na administração pública • Elaborar a estrutura analítica de projetos (EAP)	• Introdução ao gerenciamento de projetos • Gerenciamento de escopo, tempo e custos • Elaboração do escopo do projeto e desenvolvimento de uma estrutura analítica de projetos • Elaboração do cronograma do projeto e estimativa de custos para as atividades do cronograma • Gerenciamento de qualidade, RH e comunicação • Determinação dos padrões de qualidade para um projeto • Definição das funções e responsabilidade para a equipe do projeto • Elaboração dos relatórios de desempenho do projeto • Gerenciamento de riscos, aquisições e integração • Entendimento das ações necessárias para minimizar os efeitos de um risco negativo e maximizar os efeitos de um risco positivo • Compreensão dos processos de aquisições e integração de um projeto • Elaboração de uma EAP • Atividade prática de desenvolvimento da EAP

(Continua)

(Continuação)

Conhecimentos técnicos			
Curso	Público-alvo	Objetivos de aprendizagem	Conteúdos
Inovação e criatividade	Técnico de Planejamento e Pesquisa	• Discutir como os servidores podem utilizar o potencial criativo para promover inovações (radicais e incrementais) que permitam à Instituição melhorar sua estratégia de diferenciação nos produtos e projetos • Estimular a criatividade individual e grupal • Dar subsídios para que os participantes estimulem a criatividade em suas equipes de trabalho • Ampliar a capacidade de gerar, avaliar e implementar ideias	• Criatividade e inovação como diferencial competitivo • Criatividade e inovação: conceituação • Bloqueios mentais da criatividade e inovação • O processo da criatividade e inovação: ✔ fase germinativa; ✔ fase analítica; e ✔ fase da implantação. • O cérebro e a criatividade: ✔ conhecimento do funcionamento cerebral. • Pessoa criativa ✔ traços da personalidade criativa; e ✔ atitudes e comportamentos para a criatividade e inovação. • Técnicas e estratégias para a potencialização do potencial criativo
Gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional	Técnico de Planejamento e Pesquisa	• Apresentar e discutir conceitos relativos à temática do conhecimento e seus desdobramentos nas organizações, problematizando situações em que o conhecimento coletivo e individual sejam objeto de ações estratégicas	• Conhecimento • Sociedade do conhecimento • Modelos atuais de gestão nas organizações do conhecimento • Práticas de gestão interligadas com a gestão do conhecimento • Gestão do conhecimento estratégico • Conhecimento, inovação e aprendizagem • Cultura organizacional e gestão do conhecimento • Estrutura e comunicação organizacional • Tecnologias de informação aplicadas à gestão do conhecimento • Práticas de gestão que processam e tratam da informação e conhecimento • Gestão do conhecimento organizacional • Projeto de sistemas de gestão do conhecimento • Indicadores para gestão do conhecimento • O profissional do conhecimento • Mapeamento de conhecimento: identificação e registro • Estratégias para disseminação e retenção do conhecimento
Liderança: gestão de equipes	Técnico de Planejamento e Pesquisa	• Compreender os aspectos diferentes e complementares entre os conceitos dos papéis de gestor e de líder • Discutir sobre as competências necessárias ao exercício da liderança • Aplicar ferramentas para direcionar diferentes estilos de liderança • Identificar conceitos e competências de liderança e aplicá-los em seu ambiente de trabalho • Compreender a importância de uma comunicação clara e objetiva na motivação da equipe • Aplicar técnicas de *feedback*	• O papel da liderança como agente de transformação organizacional ✔ o cenário atual e o desafio das organizações; ✔ a gerência e seus desafios; ✔ gestão integrada na administração pública; ✔ a evolução dos modelos de gestão e de liderança; ✔ gerenciamento *versus* liderança; ✔ liderança para o futuro; e ✔ liderança dinâmica no setor público. • Ferramentas e conceitos de liderança ✔ a construção da confiança como base para a liderança; ✔ teorias sobre os estilos de liderança; e ✔ teoria do modelo situacional. • Motivação humana e desenvolvimento da equipe ✔ o papel do líder educador; ✔ o papel do líder *coach* e sua importância no engajamento da equipe para o alcance de resultados; e ✔ técnicas de motivação e comprometimento • Relacionamento e comunicação interpessoal ✔ estilos de relacionamento interpessoal; ✔ comunicação interpessoal; ✔ técnicas e ferramentas de comunicação interpessoal; e ✔ construção de *feedbacks*. • *Coaching* para promoção de ganhos no desempenho ✔ Conceito e técnicas de *coaching*.

(Continua)

(Continuação)

Habilidades e atitudes			
Curso	Público-alvo	Objetivos de aprendizagem	Conteúdos
Relacionamento interpessoal, trabalho em equipe e comunicação	Técnico de Planejamento e Pesquisa	• Aprimorar o desempenho das equipes por meio da melhoria das relações interpessoais • Aperfeiçoar a capacidade de influenciar pessoas por meio do desenvolvimento de técnicas e estratégias de persuasão e negociação no âmbito de relacionamento pessoal e interpessoal	• O impacto do relacionamento interpessoal no desempenho das empresas • Conhecendo a si – o autoconceito • Compreendendo o próprio perfil • Conhecendo o outro – lidando com as diferenças • As emoções humanas e como lidar com elas • *Feedback*, reconhecimento e elogio • Estratégias de relacionamento • Trabalho em equipe • Técnicas de comunicação • Linguagem verbal e não verbal • Construindo um plano de melhoria
Conhecimentos técnicos			
Curso	Público-alvo	Objetivos de aprendizagem	Conteúdos
Gestão do tempo	Técnico de Planejamento e Pesquisa	• Gerenciar melhor o tempo, identificando fatores de desperdício, prioridades, metas e estabelecendo objetivos, para conquistar resultados satisfatórios e melhor qualidade de vida pessoal e profissional • Identificar técnicas de delegação que permitem menos desperdício de tempo, melhores resultados nos trabalhos e menor desgaste com subordinados e equipe	• Avaliando sua organização pessoal e seu tempo ✔ como estabelecer objetivos a partir de uma visão; e ✔ como escolher critérios e determinar prioridades para a realização de objetivos. • Soluções para melhorar organização e seu tempo ✔ pontos de estrangulamento: como descobri-los e superá-los; ✔ segredos para envolver subordinados e pares; e ✔ agenda diária, planejamento semanal e informatização. • Delegação: como e por quê ✔ benefícios para os gestores, para as organizações e para quem recebe delegação; ✔ os diferentes níveis da delegação; e ✔ sequência para a delegação: etapas e o que fazer em cada uma.
Oratória: comunicação e técnicas de apresentação	Técnico de Planejamento e Pesquisa	• Proporcionar ao participante o desenvolvimento da habilidade de falar em público para o fortalecimento do processo de comunicação	• Retórica e oratória • Eloquência • Comunicação • O planejamento psicológico • Domínio teórico e prático do assunto • Comunicação verbal e não verbal • A fala de improviso • Discurso manuscrito • Como utilizar os recursos audiovisuais • Apresentação de um orador
Negociação	Técnico de Planejamento e Pesquisa	• Aumentar a segurança e melhorar os resultados obtidos nas negociações • Ensinar como persuadir e influenciar pessoas, aumentando o seu poder • Aumentar os lucros por meio de negociações bem feitas • Ensinar as mais modernas técnicas e estratégias de negociação • Transformar conflitos em fonte de inovação e crescimento	• O que é realmente negociar • A importância do planejamento para aumentar sua autoconfiança e poder • Técnicas para tornar seus argumentos mais convincentes • Tópicos que devem ser levados em conta no seu planejamento • Como negociar a partir de uma posição mais fraca • Como lidar com ameaças em qualquer fase da negociação • Ameaças "gentis" que você pode usar no final da negociação • Transformando uma situação ganha-perde em ganha-ganha • As vinte regras para você sempre conseguir alcançar os seus objetivos • Gestão de conflitos • Técnicas de administração de crise

(Continua)

(Continuação)

Conhecimentos técnicos			
Curso	Público-alvo	Objetivos de aprendizagem	Conteúdos
Multiplicador interno	Técnico de Planejamento e Pesquisa	• Capacitar servidores para que possam multiplicar conhecimentos na Instituição, propiciando o entendimento sobre técnicas, ferramentas e métodos de ensino para adultos	• Educação de adultos – andragogia • Comunicação • Barreiras comunicacionais • O instrutor/multiplicador interno (postura, pontualidade e abordagem de acordo com o público a ser trabalhado) • Processo de ensino/aprendizagem • Habilidades essenciais do ensino • Organização • Comportamento • Empatia • Desinibição • Conhecimento do público a ser trabalhado • Métodos e técnicas de ensino • Disposição da sala • Recursos audiovisuais • Planejamento e avaliação do ensino • Dinâmicas de grupo, dramatizações, simulações e estudos de caso
Técnicas para condução de reuniões	Técnico de Planejamento e Pesquisa	• Saber planejar e conduzir reuniões de forma eficiente e eficaz para o alcance das metas da Institucionais, utilizando técnicas adequadas	• Planejamento: definição dos objetivos; a escolha das pessoas certas; a elaboração da pauta; desenvolvimento; o início e a condução; como lidar com atitudes e ações improdutivas; tipos que gostam criar dificuldades • Técnicas para reuniões produtivas: levantamento de expectativas, análise e definição de prioridades • Hábitos que garantem mais objetividade nas reuniões • Encerramento e acompanhamento:
Ética profissional	Técnico de Planejamento e Pesquisa	• Analisar e refletir os princípios que regem a ética, abordando sua aplicação ao mundo corporativo	• Ética *versus* moral • Código de conduta • Evolução do conceito de ética empresarial até aos nossos dias • Áreas de intervenção da ética corporativa • Princípios do poder ético nas organizações

Elaboração dos autores.

3) Programa de Desenvolvimento de Servidores na Função de Assessor: este programa tem por objetivo desenvolver os conhecimentos, habilidades e atitudes de servidores com atuação na função de assessor. Os cursos estão divididos nas seguintes categorias: leis e regulamentos; normas e procedimentos internos; tecnologia; idiomas; conhecimentos técnicos; habilidades e atitudes.

Nas categorias de leis e regulamentos e tecnologia, os cursos apontados como necessidade de treinamento devem ser desdobrados em ações de desenvolvimento para cada área de atuação, especificando os objetivos e conteúdos programáticos de acordo com as especificidades elencadas nos respectivos perfis ocupacionais.

QUADRO 3

Programa de Desenvolvimento de Servidores – Assessor

Leis e regulamentos			
Curso	Público-alvo	Objetivos de aprendizagem	Conteúdos
Leis e regulamentos	Servidores na função de assessor	• Conhecer as leis e regulamentos específicos de cada área de atuação	• Direito administrativo • Legislação aplicada à administração de pessoal • Legislação aplicada à organização da administração federal • Legislação aplicada à comunicação e publicação • Lei nº 8112/1990 • Legislação aplicada à biblioteca

(Continua)

(Continuação)

Normas e procedimentos internos			
Curso	Público-alvo	Objetivos de aprendizagem	Conteúdos
Normas e procedimentos internos	Servidores na função de assessor	• Conhecer a legislação do Ipea, normas internas e o planejamento estratégico da Instituição	• Regulação do Ipea • Procedimentos e rotinas administrativas • Planejamento estratégico • Resoluções e portarias do Ipea • Regimento interno
Técnicas legislativas	Servidores na função de assessor	• Conhecer as normas relativas ao processo de elaboração das leis e os conhecimentos necessários à boa redação dos atos legislativos, enfatizando a importância da clareza, da objetividade e da consistência dos textos	• A técnica legislativa na Constituição de 1988 • As espécies legislativas • Aspectos gerais da lei da técnica legislativa (Lei Complementar nº 95/1998) • Princípios aplicáveis à técnica legislativa – pensando a lei • Como elaborar e redigir uma lei • Como alterar uma lei • Cláusula de revogação – efeitos • Cláusula de vigência • Aspectos gerais sobre a Lei da Técnica Legislativa (Lei Complementar nº 95/1998) • Considerações sobre a Consolidação de Leis
Tecnologia			
Curso	Público-alvo	Objetivos de aprendizagem	Conteúdos
Aplicativos de pesquisa e processamento de informações	Servidores na função de assessor	• Aplicar os aplicativos de acordo com as necessidades da área de atuação	• Rede RVBI • Tecnologia da imagem • ALEPH • AACR2 • SAS, R, geoprocessamento, LaTeX
Aplicativos de escritório	Servidores na função de assessor	• Conhecer o Excel e seus aplicativos • Estruturar apresentações utilizando as aplicações do Power Point	• Excel avançado • Power Point
Idiomas			
Curso	Público-alvo	Objetivos de aprendizagem	Conteúdos
Espanhol técnico	Servidores na função de assessor	• Aplicar uma linguagem específica de acordo com a área profissional em que atua, utilizando tanto a fala, a leitura e a escrita, para o desenvolvimento da carreira e obtenção de um desempenho melhor	• São compostos de uma série de lições com vocabulário específico que compõe os jargões de cada área profissional • Redação técnica • Conversação
Inglês técnico	Servidores na função de assessor	• Aplicar uma linguagem específica de acordo com a área profissional em que atua, utilizando tanto a fala, a leitura e a escrita, para o desenvolvimento da carreira e obtenção de um desempenho melhor	• São compostos de uma série de lições com vocabulário específico que compõe os jargões de cada área profissional • Redação técnica • Conversação
Conhecimentos técnicos			
Curso	Público-alvo	Objetivos de aprendizagem	Conteúdos
Redação oficial	Servidores na função de assessor	• Desenvolver no participante a capacidade de produzir textos de acordo com as normas de redação oficial • Saber escrever com correção, clareza, coesão e conhecimento das normatizações para documentos oficiais	• Conceito de redação oficial • A linguagem dos atos • Impessoalidade • Uniformidade e padronização • Elegância • Coerência e coesão • Objetividade e concisão • Vícios de linguagem (principais erros na redação oficial) • Vocabulário e expressões • Pronomes de tratamento e o vocativo • Atos administrativos: memorando, ofício, declaração • Principais erros gramaticais

(Continua)

(Continuação)

Conhecimentos técnicos			
Curso	Público-alvo	Objetivos de aprendizagem	Conteúdos
Gestão pública	Servidores na função de assessor	• Formar profissionais para administrar organizações do setor público, conservando e utilizando os bens e recursos confiados à sua gestão, buscando sempre o bem comum da coletividade administrada • Refletir acerca de uma sucessão ordenada de conteúdos ligados à gestão financeira, como forma de alcançar a eficiência e eficácia no desenvolvimento das ações e serviços públicos	• Contexto da administração pública • Teorias administrativas • Gestão estratégica com foco na administração pública • Gasto público e licitação • Orçamento público • Responsabilidade fiscal • Gestão de pessoas e finanças públicas • Fundamentos da gestão financeira • Sistemas informatizados e corporativos • Prestação de contas • Auditoria governamental • Métodos quantitativos aplicados às finanças públicas • Acompanhamento do atendimento ao público
Planejamento estratégico	Servidores na função de assessor	• Proporcionar aos participantes referências e instrumentos que permitam uma visão inovadora e estratégica dos processos, oferecendo subsídio na tomada de decisões, com base em uma análise crítica da realidade Institucional	• Conceitos – o que é planejamento estratégico • Aplicações e benefícios do planejamento estratégico • Exemplos de estratégias empresariais de sucesso • Etapas para a construção do planejamento estratégico: ✔ análise do ambiente externo – oportunidades e ameaças; e ✔ análise do ambiente interno – forças e fraquezas. • Modelos utilizados na definição de estratégias • O planejamento estratégico como instrumento de comunicação interna e compartilhamento da visão • O planejamento estratégico como ferramenta gerencial e de melhoria organizacional • Definição do plano de negócios e seus objetivos • O estabelecimento de metas, processos, indicadores e controles • O desafio da gestão: alinhamento do planejamento da organização às ações em gestão de pessoas
Políticas públicas	Servidores na função de assessor	• Oferecer subsídios para uma melhor qualidade da elaboração, do monitoramento e da avaliação de políticas públicas	• Instituições políticas comparadas • Políticas sociais comparadas • Análise e implementação de políticas sociais • Governo e políticas públicas • Etnografias do poder e da política • Governo, federalismo e políticas públicas no Brasil • Economia • Análise de dados • Instrumentos de planejamento, gestão e avaliação
Técnica de redação e gramática aplicada	Servidores na função de assessor	• Proporcionar aos participantes a capacidade de redigir, analisar e revisar textos, adequados ao mundo corporativo, seja um e-mail, proposta, projeto ou texto literário, tornando o texto mais persuasivo, prático e coerente • Aplicar, corretamente, na redação técnica, as regras gramaticais	• Regras gramaticais: ✔ formação de palavras; ✔ formação de palavras e exercícios; ✔ emprego das classes gramaticais e exercícios; ✔ flexão modos e vozes verbais; ✔ sintaxe do período simples; ✔ sintaxe do período composto; ✔ regência, crase e colocação pronominal; ✔ concordância verbal e nominal; ✔ pontuação do período simples e composto; e ✔ acentuação gráfica e ortografia. • Redação técnica: • gêneros textuais: ✔ construção textual; ✔ título e tema; ✔ tipos textuais; ✔ denotação e conotação; e ✔ intertextualidade

(Continua)

(Continuação)

Conhecimentos técnicos			
Curso	Público-alvo	Objetivos de aprendizagem	Conteúdos
Gestão de projetos	Servidores na função de assessor	• Reconhecer a importância do gerenciamento de projetos no contexto da Administração Pública, a partir das melhores práticas definidas pelo PMI. • Elaborar a EAP	• Introdução ao gerenciamento de projetos • Gerenciamento de escopo, tempo e custos • Elaboração do escopo do projeto e desenvolvimento de uma EAP • Elaboração do cronograma do projeto e estimativa de custos para as atividades do cronograma • Gerenciamento de qualidade, RH e comunicação • Determinação dos padrões de qualidade para um projeto • Definição das funções e responsabilidade para a equipe do projeto • Elaboração dos relatórios de desempenho do projeto • Gerenciamento de riscos, aquisições e integração • Entendimento das ações necessárias para minimizar os efeitos de um risco negativo e maximizar os efeitos de um risco positivo • Compreensão dos processos de aquisições e integração de um projeto • Elaboração de uma EAP • Atividade prática de desenvolvimento da EAP
Gestão de processos	Servidores na função de assessor	• Capacitar o participante a definir de forma sistêmica e estratégica os processos dentro da organização, bem como os mecanismos para o gerenciamento e acompanhamento destes processos de forma a melhorar o desempenho global da instituição	• Conceitos e ferramentas de gestão da qualidade • Relação entre equipes, processos de trabalho e gestão da qualidade • Ciclo Planejar, Desenvolver, Checar e Agir corretivamente • Aplicação da MASP
Gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional	Servidores na função de assessor	• Apresentar e discutir conceitos relativos à temática do conhecimento e seus desdobramentos nas organizações, problematizando situações em que o conhecimento coletivo e individual sejam objeto de ações estratégicas	• Conhecimento • Sociedade do conhecimento • Modelos atuais de gestão nas organizações do conhecimento • Práticas de gestão interligadas com a gestão do conhecimento • Gestão do conhecimento estratégico • Conhecimento, inovação e aprendizagem • Cultura organizacional e gestão do conhecimento • Estrutura e comunicação organizacional • Tecnologias de informação aplicadas à gestão do conhecimento • Práticas de gestão que processam e tratam da informação e conhecimento • Gestão do conhecimento organizacional • Projeto de sistemas de gestão do conhecimento • Indicadores para gestão do conhecimento • O profissional do conhecimento • Mapeamento de conhecimento: identificação e registro • Estratégias para disseminação e retenção do conhecimento
Inovação e criatividade	Servidores na função de assessor	• Discutir como os servidores podem utilizar o potencial criativo para promover inovações (radicais e incrementais) que permitam à Instituição melhorar sua estratégia de diferenciação nos produtos e projetos • Estimular a criatividade individual e grupal • Dar subsídios para que os participantes estimulem a criatividade em suas equipes de trabalho • Ampliar a capacidade de gerar, avaliar e implementar ideias	• Criatividade e inovação como diferencial competitivo • Criatividade e inovação: conceituação • Bloqueios mentais da criatividade e inovação • O processo da criatividade e inovação: ✔ fase germinativa; ✔ fase analítica; e ✔ fase da implantação. • O cérebro e a criatividade: ✔ conhecimento do funcionamento cerebral; ✔ integrando o hemisfério esquerdo e o hemisfério direito; e ✔ estimulação do pensar em "rede" • Pessoa criativa ✔ traços da personalidade criativa; e ✔ atitudes e comportamentos para a criatividade e inovação. • Técnicas e estratégias para a potencialização do potencial criativo

(Continua)

(Continuação)

Habilidades e atitudes			
Curso	Público-alvo	Objetivos de aprendizagem	Conteúdos
Liderança: gestão de equipes	Servidores na função de assessor	• Compreender os aspectos diferentes e complementares entre os conceitos dos papéis de gestor e de líder • Discutir sobre as competências necessárias ao exercício da liderança • Aplicar ferramentas para direcionar diferentes estilos de liderança • Identificar conceitos e competências de liderança e aplicá-los em seu ambiente de trabalho • Compreender a importância de uma comunicação clara e objetiva na motivação da equipe • Aplicar técnicas de *feedback*	• O papel da liderança como agente de transformação organizacional ✔ o cenário atual e o desafio das organizações; ✔ a gerência e seus desafios; ✔ gestão integrada na administração pública; ✔ a evolução dos modelos de gestão e de liderança; ✔ gerenciamento *versus* liderança; ✔ liderança para o futuro; e ✔ liderança dinâmica no setor público. • Ferramentas e conceitos de liderança ✔ a construção da confiança como base para a liderança; ✔ teorias sobre os estilos de liderança; e ✔ teoria do modelo situacional. • Motivação humana e desenvolvimento da equipe ✔ o papel do líder educador; ✔ o papel do líder *coach* e sua importância no engajamento da equipe para o alcance de resultados; ✔ técnicas de motivação e comprometimento. • Relacionamento e comunicação interpessoal ✔ estilos de relacionamento interpessoal; ✔ comunicação interpessoal; ✔ técnicas e ferramentas de comunicação interpessoal; e ✔ construção de *feedbacks*. • *Coaching* para promoção de ganhos no desempenho ✔ conceito e técnicas de *coaching*.
Relacio-namento interpessoal, trabalho em equipe e comunicação	Servidores na função de assessor	• Aprimorar o desempenho das equipes por meio da melhoria das relações interpessoais • Aperfeiçoar a capacidade de influenciar pessoas por meio do desenvolvimento de técnicas e estratégias de persuasão e negociação no âmbito de relacionamento pessoal e interpessoal	• O impacto do relacionamento interpessoal no desempenho das empresas • Conhecendo a si – o autoconceito • Compreendendo o próprio perfil • Conhecendo o outro – lidando com as diferenças • As emoções humanas e como lidar com elas • *Feedback*, reconhecimento e elogio • Estratégias de relacionamento • Trabalho em equipe • Técnicas de comunicação • Linguagem verbal e não verbal • Construindo um plano de melhoria
Gestão do tempo	Servidores na função de assessor	• Gerenciar melhor o tempo, identificando fatores de desperdício, prioridades, metas e estabelecendo objetivos, a fim de que ele possa conquistar resultados satisfatórios e melhor qualidade de vida pessoal e profissional	• O impacto da organização do tempo em nossa vida • Técnicas e ferramentas tecnológicas que propiciam melhor gerenciamento do tempo • Estabelecendo prioridades entre o que é importante urgente e circunstancial • Promovendo mudanças de atitude em relação à gestão do tempo • A importância de estabelecer metas pessoais e profissionais para otimizar tempo e energia
Oratória: comunicação e técnicas de apresentação	Servidores na função de assessor	• Proporcionar ao participante o desenvolvimento da habilidade de falar em público para o fortalecimento do processo de comunicação	• Retórica e oratória • Eloquência • Comunicação • O planejamento psicológico • Domínio teórico e prático do assunto • Comunicação verbal e não verbal • A fala de improviso • Discurso manuscrito • Como utilizar os recursos audiovisuais • Apresentação de um orador

(Continua)

(Continuação)

Habilidades e atitudes			
Curso	Público-alvo	Objetivos de aprendizagem	Conteúdos
Negociação	Servidores na função de assessor	• Aumentar a segurança e melhorar os resultados obtidos nas negociações • Ensinar como persuadir e influenciar pessoas, aumentando o seu poder • Aumentar os lucros por meio de negociações bem feitas • Ensinar as mais modernas técnicas e estratégias de negociação • Transformar conflitos em fonte de inovação e crescimento	• O que é realmente negociar • A importância do planejamento para aumentar sua autoconfiança e poder • Técnicas para tornar seus argumentos mais convincentes • Tópicos que devem ser levados em conta no seu planejamento • Como negociar a partir de uma posição mais fraca • Como lidar com ameaças em qualquer fase da negociação • Ameaças "gentis" que você pode usar no final da negociação • Transformando uma situação ganha-perde em ganha-ganha • As vinte regras para você sempre conseguir alcançar os seus objetivos • Gestão de conflitos • Técnicas de administração de crise
Técnicas para condução de reuniões	Servidores na função de assessor	• Saber planejar e conduzir reuniões de forma eficiente e eficaz para o alcance das metas da Institucionais, utilizando técnicas adequadas	• Planejamento: definição dos objetivos; a escolha das pessoas certas; a elaboração da pauta; desenvolvimento; o início e a condução; como lidar com atitudes e ações improdutivas; tipos que gostam criar dificuldades • Técnicas para reuniões produtivas: levantamento de expectativas, análise e definição de prioridades • Hábitos que garantem mais objetividade nas reuniões • Encerramento e acompanhamento
Ética profissional	Servidores na função de assessor	• Analisar e refletir os princípios que regem a ética, abordando sua aplicação ao mundo corporativo	• Ética versus moral • Código de conduta • Evolução do conceito de ética empresarial até aos nossos dias • Áreas de intervenção da ética corporativa • Princípios do poder ético nas organizações

Elaboração dos autores.

4) Programa de Desenvolvimento de Servidores de Cargo de Nível Superior: este programa tem por objetivo desenvolver os conhecimentos, habilidades e atitudes para servidores de cargo de nível superior. Os cursos estão divididos nas seguintes categorias: leis e regulamentos; normas e procedimentos internos; tecnologia; idiomas; conhecimentos técnicos; habilidades e atitudes.

Nas categorias de leis e regulamentos e tecnologia, os cursos apontados como necessidade de treinamento devem ser desdobrados em ações de desenvolvimento para cada área de atuação, especificando os objetivos e conteúdos programáticos de acordo com as especificidades elencadas nos respectivos perfis ocupacionais.

QUADRO 4

Programa de Desenvolvimento de Servidores (cargo – nível superior)

Leis e regulamentos			
Curso	Público-alvo	Objetivos de aprendizagem	Conteúdos
Leis e regulamentos	Servidores de cargo de nível superior	• Conhecer as leis e regulamentos específicos de cada área de atuação	• Constituição Federal • Instrução Normativa nº 4/2009 do MP • Legislação aplicada à área orçamentária, financeira e contábil • Legislação aplicada às licitações e contratos • Legislação aplicada ao desenvolvimento de pessoal • Legislação aplicada à celebração de convênios • Legislação aplicada à contratação financiada por organismos internacionais • Legislação aplicada ao controle de patrimônio-imóveis • Legislação aplicada aos arquivos públicos • Legislação aplicada ao controle de materiais • Legislação aplicada ao serviço de protocolo • Legislação aplicada à administração de pessoal • Legislação aplicada à área jurídica e processual • Legislação aplicada ao mercado financeiro

(Continua)

(Continuação)

Normas e procedimentos internos			
Curso	Público-alvo	Objetivos de aprendizagem	Conteúdos
Normas e procedimentos internos	Servidores de cargo de nível superior	• Conhecer a legislação do Ipea, normas internas e o planejamento estratégico da Instituição	• Regulação do Ipea • Procedimentos e rotinas administrativas • Planejamento estratégico • Resoluções e portarias do Ipea • Regimento interno • Normativos internos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG)
Tecnologia			
Curso	Público-alvo	Objetivos de aprendizagem	Conteúdos
Aplicativos de escritório e sistemas corporativos	Servidores de cargo de nível superior	• Conhecer os aplicativos específicos da área de atuação	• Excel • Power Point • SCDP • SIASG • ATUFOLOHA • Débito TCU • SIGDOC • SISBACEN • SPIUNet • Siafi • ASIWEB • Sistema de gestão de convênios • Sistema Siape e SRH • MS Project • Editor de imagens
Idiomas			
Curso	Público-alvo	Objetivos de aprendizagem	Conteúdos
Inglês técnico	Servidores de cargo de nível superior	• Aplicar uma linguagem específica de acordo com a área profissional em que atua, utilizando tanto a fala, a leitura e a escrita, para o desenvolvimento da carreira e obtenção de um desempenho melhor	• São compostos de uma série de lições com vocabulário específico que compõe os jargões de cada área profissional • Redação técnica • Conversação
Habilidades e atitudes			
Curso	Público-alvo	Objetivos de aprendizagem	Conteúdos
Redação oficial	Servidores de cargo de nível superior	• Desenvolver no participante a capacidade de produzir textos de acordo com as normas de redação oficial • Saber escrever com correção, clareza, coesão e conhecimento das normatizações para documentos oficiais	• Conceito de redação oficial • A linguagem dos atos • Impessoalidade • Uniformidade e padronização • Elegância • Coerência e coesão • Objetividade e concisão • Vícios de linguagem (principais erros na redação oficial) • Vocabulário e expressões • Pronomes de tratamento e o vocativo • Atos administrativos: memorando, ofício, declaração • Principais erros gramaticais

(Continua)

(Continuação)

Conhecimentos técnicos			
Curso	Público-alvo	Objetivos de aprendizagem	Conteúdos
Gestão pública	Servidores de cargo de nível superior	• Formar profissionais para administrar organizações do setor público, conservando e utilizando os bens e recursos confiados à sua gestão, buscando sempre o bem comum da coletividade administrada • Reconhecer a gestão financeira como forma de alcançar a eficiência e eficácia no desenvolvimento das ações e serviços públicos	• Contexto da administração pública • Teorias administrativas • Gestão estratégica com foco na administração pública • Gasto público e licitação • Orçamento público • Responsabilidade fiscal • Gestão de finanças públicas • Fundamentos da gestão financeira • Sistemas informatizados e corporativos • Prestação de contas • Auditoria governamental • Métodos quantitativos aplicados às finanças públicas • Acompanhamento do atendimento ao público
Gestão financeira e orçamentária	Servidores de cargo de nível superior	• Proporcionar aos participantes uma visão integrada do orçamento público, a partir do conhecimento das etapas de planejamento e elaboração da proposta orçamentária, bem como da administração financeira, por meio da programação financeira e dos aspectos mais relevantes da receita e da despesa públicas	• Planejamento: ✔ conceito e características; ✔ importância do planejamento; ✔ princípios do planejamento; e ✔ planejamento governamental (Constituição Federal de 1988, Lei Complementar nº 101/00-LRF e a conexão planos e orçamentos). • Orçamento: ✔ princípios orçamentários; ✔ leis orçamentárias; ✔ orçamento programa – instrumento de planejamento. • Gestão financeira: ✔ exercício financeiro; ✔ regimes contábeis; ✔ caixa; e ✔ programação financeira e a LRF. • Receita pública: ✔ definição e classificação; e ✔ controle da execução orçamentária da Receita e a LRF. • Despesa pública: ✔ definição e classificação; e ✔ estágios da despesa orçamentária-controle da execução orçamentária da despesa e a LRF restos a pagar. • Despesas de exercícios anteriores: ✔ conceito e categorias; e ✔ apuração da responsabilidade • Regime excepcional de pagamento: ✔ concessão e aplicação; e ✔ comprovação.
Habilidades e atitudes			
Curso	Público-alvo	Objetivos de aprendizagem	Conteúdos
Administração – compras e contratos	Servidores de cargo de nível superior	• Adquirir conhecimentos teóricos e práticos sobre compras e contratos, para que as ações referentes às despesas governamentais ocorram dentro da legalidade, bem como de acordo com os preceitos da administração pública moderna	• Noções de licitações • Dispensa de licitação • Inexigibilidade de licitação • Pregão presencial e eletrônico • Registro de preços • Contratos

(Continua)

(Continuação)

Habilidades e atitudes			
Curso	Público-alvo	Objetivos de aprendizagem	Conteúdos
Administração – material e patrimônio	Servidores de cargo de nível superior	• Adquirir conhecimentos teóricos e práticos sobre administração de materiais e patrimônio, para que as ações ocorram dentro da legalidade, bem como de acordo com os preceitos da Administração Pública moderna	• Da administração patrimonial • Da distribuição dos bens • Da responsabilidade pela guarda e uso dos bens patrimoniais móveis e semoventes • Da movimentação de bens móveis e semoventes • Do recolhimento de bens moveis e semoventes • Dos documentos • Do cadastro de bens patrimoniais • Da inspeção • Do inventário patrimonial • Das penalidades • Das disposições gerais • Classificação econômica da despesa • SIGMANET • SISGEPAT/SISMOV
Administração – convênios	Servidores de cargo de nível superior	• Planejar adequadamente as ações relacionadas a convênios (à transferência voluntária de recursos da União) • Formalizar convênios de acordo com as normas estabelecidas pelo governo federal • Executar apropriadamente o objeto do convênio • Prestar contas dos recursos do convênio	• Contextualização: marcos da administração pública; orçamento público; tipos de transferências voluntárias; o Siconv • Divulgação: programas padronizáveis e não padronizáveis do governo federal; chamamento público • Formalização: condicionantes e requisitos para celebração; proposta e plano de trabalho, projeto básico ou termo de referência; formalização, alteração e publicação do termo de convênio; notificações obrigatórias; vedações sobre a pactuação dos convênios • Execução: acompanhamento da execução; recolhimento dos saldos financeiros e acompanhamento físico-financeiro do convênio; rescisão do convênio • Prestação de contas: necessidade de prestação de contas; composição da prestação de contas e prazo para sua apresentação; análise técnica e financeira da prestação de contas e prazos para sua aprovação; providências a serem tomadas na prestação de contas aprovadas, não aprovadas e quando do atraso na apresentação da prestação de contas; guarda dos documentos do convênio
Auditoria	Servidores de cargo de nível superior	• Propiciar a correta aplicação das técnicas e procedimentos usuais de acordo com o Manual de Normas dos Trabalhos de Auditoria aplicável ao Setor Público e dar condições para que os órgãos e entidades governamentais cumpram com as determinações do artigo 74 da Constituição Federal	• Auditoria interna, independente e governamental? • Sistema de controle interno do Poder Executivo • Diferença entre procedimentos de auditoria e procedimentos de controles internos? • O que é auditoria interna? • O que é auditoria governamental? • O que é auditoria fisca? • O que é auditoria Independente? • O controle externo exercido pelo Poder Legislativo – Tribunal de Contas da União (TCU) • A auditoria interna e sua evolução • Auditoria governamental conforme definições da IN 01/2001/SFC/MF • Normas fundamentais de auditoria • Planejamento de auditoria: planejamento geral, PAA e PAINT • Estudo e avaliação dos controles internos • Controles internos organizacionais • Controles internos contábeis e administrativos • Principais técnicas de auditoria • Sistemas informatizados utilizados na realização da auditoria • Exemplificação sobre fraudes praticadas no setor público

(Continua)

(Continuação)

Habilidades e atitudes			
Curso	Público-alvo	Objetivos de aprendizagem	Conteúdos
Contabilidade	Servidores de cargo de nível superior	• Desenvolver o entendimento da metodologia básica da contabilidade pública, do funcionamento das estruturas analítica e sintética do sistema orçamentário, financeiro e patrimonial de resultado, bem como utilizar essas informações contábeis no exercício de suas atividades na área pública	• Administração pública – princípios gerais: ✔ administração pública: conceito e finalidade; ✔ aplicação da contabilidade governamental; ✔ usuários da contabilidade governamental; e ✔ noções sobre a Lei nº 4320/64. • Orçamento público ✔ ciclo da gestão orçamentária; ✔ planejamento: PPA, LDO e LOA; ✔ programação financeira; ✔ movimentação dos recursos financeiros; ✔ suprimento de fundos; ✔ restos a pagar; ✔ despesas de exercícios anteriores; e ✔ impacto da LRF na execução do orçamento. • Gestão na administração pública ✔ receita pública; ✔ despesa pública; ✔ resultados: nominal, operacional e primário; e ✔ dívida ativa e passiva. • Siafi e Siafen ✔ função; ✔ objetivos; ✔ fundamentos contábeis; e ✔ escrituração contábil e principais documentos.
Direito administrativo	Servidores de cargo de nível superior	• Aprofundar os conhecimentos na área de concentração do direito administrativo	• Administração direta e indireta • Administração pública • Direito administrativo – formas de manifestação do Estado • Direito administrativo – princípios • Intervenção do estado na propriedade • Introdução ao direito administrativo • Problemas atuais de teoria geral do Estado • Responsabilidade civil do Estado • Teoria geral das garantias constitucionais
Técnicas de arquivo	Servidores de cargo de nível superior	• Conhecer a legislação arquivística, bem como as características e as técnicas mais relevantes da arquivologia	• Legislação brasileira e conceitos fundamentais • Arquivos governamentais e métodos de arquivamento • Arquivos correntes e intermediários • Procedimentos e protocolos • Aplicação de instrumentos de classificação e temporalidade de documentos • Tipologias documentais e suportes físicos: teoria e prática • Conservação preventiva de documentos em arquivos, políticas, planejamento e técnicas
Gestão de projetos	Servidores de cargo de nível superior	• Reconhecer a importância do gerenciamento de projetos no contexto da Administração Pública, a partir das melhores práticas definidas pelo PMI	• Introdução ao gerenciamento de projetos • Gerenciamento de escopo, tempo e custos • Elaboração do escopo do projeto e desenvolvimento de uma EAP • Elaboração do cronograma do projeto e estimativa de custos para as atividades do cronograma • Gerenciamento de qualidade, RH e comunicação • Determinação dos padrões de qualidade para um projeto • Definição das funções e responsabilidade para a equipe do projeto • Elaboração dos relatórios de desempenho do projeto • Gerenciamento de riscos, aquisições e integração • Entendimento das ações necessárias para minimizar os efeitos de um risco negativo e maximizar os efeitos de um risco positivo • Compreensão dos processos de aquisições e integração de um projeto • Elaboração de uma EAP • Atividade prática de desenvolvimento da EAP

(Continua)

(Continuação)

Habilidades e atitudes			
Curso	Público-alvo	Objetivos de aprendizagem	Conteúdos
Raciocínio lógico	Servidores de cargo de nível superior	• Conhecer as teorias e técnicas para resolução de exercícios que requerem esta ferramenta	• Sequências e séries • Proporção • Raciocínio geométrico, analítico e quantitativo • Estruturas lógicas • Diagramas lógicos • Lógica de argumentação • Correlação de elementos • Análise combinatória (permutação, arranjo e combinação) • Princípios de contagem • Probabilidade • Geometria plana • Álgebra linear (matrizes e determinantes)
Técnica de redação e gramática aplicada	Servidores de cargo de nível superior	• Proporcionar aos participantes a capacidade de redigir, analisar e revisar textos, adequados ao mundo corporativo, seja *e-mail*, proposta, projeto ou texto literário, tornando o texto mais persuasivo, prático e coerente • Aplicar, corretamente, na redação técnica, as regras gramaticais	• Regras gramaticais: ✔ formação de palavras; ✔ formação de palavras e exercícios; ✔ emprego das classes gramaticais e exercícios; ✔ flexão modos e vozes verbais; ✔ sintaxe do período simples; ✔ sintaxe do período composto; ✔ regência, crase e colocação pronominal; ✔ concordância verbal e nominal; ✔ pontuação do período simples e composto; e ✔ acentuação gráfica e ortografia. • Redação técnica: ✔ gêneros textuais; ✔ construção textual; ✔ título e tema; ✔ tipos textuais; ✔ denotação e conotação; e ✔ intertextualidade.
Lógica de Programação	Servidores de cargo de nível superior	• O participante é capacitado em conceitos de lógica e aprende como aplicá-los na programação de computadores	• Introdução à lógica de programação • Definições de algoritmos, programas, linguagem de programação • Tipos de linguagem de programação e compiladores • Algoritmos: conceituação, tipos de representação e exemplos • Constantes e variáveis, operadores lógicos, aritméticos e relacionais • Tabelas de decisão ou tabelas verdade • Estruturas de comandos: sequencial, condicionais, e de repetição • Tipos de estruturas de dados homogêneas: vetores e matrizes • Tipos de estruturas de dados heterogêneas: registros e arquivos • Modularização: conceitos de módulos, variável global e local, procedimentos simples e com parâmetros, e função
Tecnologia da informação	Servidores de cargo de nível superior	• Aprender a instalar, administrar servidores e gerenciar redes de computadores • Compreender como funcionam os sistemas operacionais e quais cuidados uma empresa deve ter com a segurança de seus dados • Conhecer a tecnologia VoIP, sistemas, *softwares* e aplicativos	• Fundamentos em sistema operacional • Empreendedorismo e carreira em tecnologia da informação (TI) • Servidores • Rede cabeada • Rede *Wireless* • Administração de redes cisco 1 • Arquitetura de soluções de TI • Segurança da informação • Sistemas distribuídos • Engenharia de *software* • Introdução à tecnologia VoIP • Instalação, configuração e administração VoIP • Ponto VoIP sem fio com rede Wireless (Wi-Fi) • Governança e processos na gestão de TI • Gestão de projetos • TTI

(Continua)

(Continuação)

Habilidades e atitudes			
Curso	Público-alvo	Objetivos de aprendizagem	Conteúdos
Auditoria em segurança da informação e segurança	Servidores de cargo de nível superior	• Capacitar o profissional para a preparação, distribuição de tarefas, apresentação e elaboração de relatórios finais de auditoria em Segurança da Informação • Interpretar os requisitos constantes na Norma ISO 27001:2005 • Conhecer a norma ISO 19011	• Benefícios da certificação e da auditoria de Segurança da Informação • Apresentação dos requisitos da Norma ISO 2700 • Princípios de auditoria de Segurança da Informação • Perfil do auditor líder • Etapas da auditoria • Logística para organização da auditoria
Redes	Servidores de cargo de nível superior	• Apreender os conceitos básicos e teóricos sobre redes, passando pela confecção dos cabos de conexão e finalizando com a configuração dos recursos a serem compartilhados na rede, tais como pastas e impressoras compartilhadas	• Conceitos básicos de redes • Por que montar uma rede? • Tipos de redes e classificação • Topologias de redes • Equipamentos utilizados em uma rede • Repetidores, HUBs, *switch* e roteadores • Regras de segmentação de redes • O Protocolo TCP/IP • Sistema de numeração binário • Endereçamento IP e o papel do roteador • Ferramentas de trabalho e cabeamento de redes • Cabos de par trançado • Como montar cabos • Instalação e configuração do TCP/IP • Instalação e configuração dos clientes de rede • Instalação de serviços e identificação • *Profiles* • Compartilhamento de arquivos e impressoras • Acessando compartilhamentos e mapeamento de drivers • Compartilhamento da conexão internet e da área de trabalho • Comandos de rede • *Firewall* de conexão com a internet • Configuração e administração do *Firewall* • Introdução ao Registro do Windows • O editor do registro • Instalação e configuração do VMware • Configurações de rede no VMware
Manutenção e suporte em informática	Servidores de cargo de nível superior	• Realizar manutenção preventiva e corretiva de equipamentos de informática, identificando os principais componentes de um computador e suas funcionalidades • Identificar as arquiteturas de rede e analisar meios físicos, dispositivos e padrões de comunicação • Avaliar a necessidade de substituição ou mesmo atualização tecnológica dos componentes de redes • Instalar, configurar e desinstalar programas básicos, utilitários e aplicativos • Realizar procedimentos de *backup* e recuperação de dados	• Arquitetura de computadores • Sistemas operacionais • Infraestrutura de informática • Rede de computadores • Aplicativos comerciais • Montagem, desmontagem, manutenção técnica preventiva e corretiva em microcomputadores • Instalação, configuração e suporte técnico às redes de computadores (ponto a ponto) para empresas de pequeno e médio porte e em residências • Consultoria e suporte técnico aos usuários na instalação, desinstalação, configuração de programas de computadores (básicos, aplicativos e utilitários) e na aquisição de equipamentos de informática • Empreendimento de negócios na área de informação e comunicação

(Continua)

(Continuação)

Habilidades e atitudes			
Curso	Público-alvo	Objetivos de aprendizagem	Conteúdos
Relacionamento interpessoal, trabalho em equipe e comunicação	Servidores de cargo de nível superior	• Aprimorar o desempenho das equipes por meio da melhoria das relações interpessoais • Aperfeiçoar a capacidade de influenciar pessoas por meio do desenvolvimento de técnicas e estratégias de persuasão e negociação no âmbito de relacionamento pessoal e interpessoal	• O impacto do relacionamento interpessoal no desempenho das empresas • Conhecendo a si – o autoconceito • Compreendendo o próprio perfil • Conhecendo o outro – lidando com as diferenças • As emoções humanas e como lidar com elas • Feedback, reconhecimento e elogio • Estratégias de relacionamento • Trabalho em equipe • Técnicas de comunicação • Linguagem verbal e não verbal • Construindo um plano de melhoria
Gestão do tempo	Servidores de cargo de nível superior	• Gerenciar melhor o tempo, identificando fatores de desperdício, prioridades, metas e estabelecendo objetivos, a fim de que ele possa conquistar resultados satisfatórios e melhor qualidade de vida pessoal e profissional	• O impacto da organização do tempo em nossa vida • Técnicas e ferramentas tecnológicas que propiciam melhor gerenciamento do tempo • Estabelecendo prioridades entre o que é importante urgente e circunstancial • Promovendo mudanças de atitude em relação à gestão do tempo • A importância de estabelecer metas pessoais e profissionais para otimizar tempo e energia
Oratória: comunicação e técnicas de apresentação	Servidores de cargo de nível superior	• Proporcionar ao participante o desenvolvimento da habilidade de falar em público para o fortalecimento do processo de comunicação	• Retórica e oratória • Eloquência • Comunicação • O planejamento psicológico • Domínio teórico e prático do assunto • Comunicação verbal e não-verbal • A fala de improviso • Discurso manuscrito • Como utilizar os recursos audiovisuais • Apresentação de um orador
Multiplicador interno	Servidores de cargo de nível superior	• Capacitar servidores para que possam multiplicar conhecimentos na Instituição, propiciando o entendimento sobre técnicas, ferramentas e métodos de ensino para adultos	• Educação de adultos – andragogia • Comunicação • Barreiras comunicacionais • O instrutor/multiplicador interno (postura, pontualidade e abordagem de acordo com o público a ser trabalhado) • Processo de ensino/aprendizagem • Habilidades essenciais do ensino • Organização • Comportamento • Empatia • Desinibição • Conhecimento do público a ser trabalhado • Métodos e técnicas de ensino • Disposição da sala • Recursos audiovisuais • Planejamento e avaliação do ensino • Dinâmicas de grupo, dramatizações, simulações e Estudos de caso
Técnicas de atendimento ao usuário	Servidores de cargo de nível superior	• Identificar as competências essenciais necessárias ao servidor para oferecer atendimento e tratamento de qualidade	• Visão sistêmica do atendimento • Atendimento e tratamento • Eficiência, eficácia e efetividade no atendimento • Competências essenciais do servidor público para bom atendimento/tratamento • Princípios éticos e legais do servidor público • Direitos do cidadão e deveres do servidor público • Papel do servidor na imagem do serviço público
Ética profissional	Servidores de cargo de nível superior	• Analisar e refletir os princípios que regem a ética, abordando sua aplicação ao mundo corporativo	• Ética *versus* moral • Código de conduta • Evolução do conceito de ética empresarial até aos nossos dias • Áreas de intervenção da ética corporativa • Princípios do poder ético nas organizações

Elaboração dos autores.

5) Programa de Desenvolvimento de Servidores de Cargo de Nível Médio: Este programa tem por objetivo desenvolver os conhecimentos, habilidades e atitudes para servidores ocupantes de cargo de nível médio. Os cursos estão divididos nas seguintes categorias: leis e regulamentos; normas e procedimentos internos; tecnologia; idiomas; conhecimentos técnicos; habilidades e atitudes.

Nas categorias de leis e regulamentos e tecnologia, os cursos apontados como necessidade de treinamento devem ser desdobrados em ações de desenvolvimento para cada área de atuação, especificando os objetivos e conteúdos programáticos de acordo com as especificidades elencadas nos respectivos perfis ocupacionais.

QUADRO 5

Programa de Desenvolvimento de Servidores (cargo - nível médio)

Leis e regulamentos			
Curso	Público-alvo	Objetivos de aprendizagem	Conteúdos
Leis e regulamentos	Servidores de cargo de nível médio	• Conhecer as leis e regulamentos específicos de cada área de atuação	• Legislação aplicada aos arquivos públicos • Legislação aplicada ao controle de materiais • Legislação aplicada ao serviço de protocolo • Legislação aplicada à administração de pessoal
Normas e procedimentos internos			
Curso	Público-alvo	Objetivos de aprendizagem	Conteúdos
Normas e Procedimentos Internos	Servidores de cargo de nível médio	• Conhecer a legislação do Ipea, normas internas e o planejamento estratégico da Instituição	• Regulação do Ipea • Procedimentos e rotinas administrativas • Planejamento estratégico • Resoluções e portarias do Ipea • Regimento interno
Tecnologia			
Curso	Público-alvo	Objetivos de aprendizagem	Conteúdos
Aplicativos de escritório	Servidores de cargo de nível médio	• Conhecer os aplicativos específicos da área de atuação	• ALEPH • Excel • Word • Power point
Idiomas			
Curso	Público-alvo	Objetivos de aprendizagem	Conteúdos
Redação oficial	Servidores de cargo de nível médio	• Desenvolver no participante a capacidade de produzir textos de acordo com as normas de Redação Oficial • Saber escrever com correção, clareza, coesão e conhecimento das normatizações para documentos oficiais	• Conceito de redação oficial • A linguagem dos atos • Impessoalidade • Uniformidade e padronização • Elegância • Coerência e coesão • Objetividade e concisão • Vícios de linguagem (principais erros na redação oficial) • Vocabulário e expressões • Pronomes de tratamento e o vocativo • Atos administrativos: memorando, ofício, declaração • Principais erros gramaticais
Conhecimentos técnicos			
Curso	Público-alvo	Objetivos de aprendizagem	Conteúdos
Administração – compras e contratos	Servidores de cargo de nível médio	• Adquirir conhecimentos teóricos e práticos sobre compras e contratos, para que as ações referentes às despesas governamentais ocorram dentro da legalidade, bem como de acordo com os preceitos da administração pública moderna	• Noções de licitações • Dispensa de licitação • Inexigibilidade de licitação • Pregão presencial e eletrônico • Registro de preços • Contratos

(Continua)

(Continuação)

Conhecimentos técnicos			
Curso	Público-alvo	Objetivos de aprendizagem	Conteúdos
Administração – material e patrimônio	Servidores de cargo de nível médio	• Adquirir conhecimentos teóricos e práticos sobre administração de materiais e patrimônio, para que as ações ocorram dentro da legalidade, bem como de acordo com os preceitos da administração pública moderna	• Da administração patrimonial • Da distribuição dos bens • Da responsabilidade pela guarda e uso dos bens patrimoniais móveis e semoventes • Da movimentação de bens móveis e semoventes • Do recolhimento de bens móveis e semoventes • Dos documentos • Do cadastro de bens patrimoniais • Da inspeção • Do inventário patrimonial • Das penalidades • Das disposições gerais • Classificação econômica da despesa • SIGMANET • SISGEPAT/SISMOV
Administração – convênios	Servidores de cargo de nível médio	• Planejar adequadamente as ações relacionadas a convênios (à transferência voluntária de recursos da União) • Formalizar convênios de acordo com as normas estabelecidas pelo governo federal • Executar apropriadamente o objeto do convênio • Prestar contas dos recursos do convênio	• Contextualização: marcos da administração pública; orçamento público; tipos de transferências voluntárias; o Siconv • Divulgação: programas padronizáveis e não padronizáveis do governo federal; chamamento público • Formalização: condicionantes e requisitos para celebração; proposta e plano de trabalho, projeto básico ou termo de referência; formalização, alteração e publicação do termo de convênio; notificações obrigatórias; vedações sobre a pactuação dos convênios • Execução: acompanhamento da execução; recolhimento dos saldos financeiros e acompanhamento físico-financeiro do convênio; rescisão do convênio • Prestação de contas: necessidade de prestação de contas; composição da prestação de contas e prazo para sua apresentação; análise técnica e financeira da prestação de contas e prazos para sua aprovação; providências a serem tomadas na prestação de contas aprovadas, não aprovadas e quando do atraso na apresentação da prestação de contas; guarda dos documentos do convênio
Contabilidade	Servidores de cargo de nível médio	• Desenvolver o entendimento da metodologia básica da contabilidade pública, do funcionamento das estruturas analítica e sintética do sistema orçamentário, financeiro e patrimonial de resultado, bem como utilizar essas informações contábeis no exercício de suas atividades na área pública	• Administração pública – princípios gerais: ✔ administração pública: conceito e finalidade; ✔ aplicação da contabilidade governamental; ✔ usuários da contabilidade governamental; e ✔ noções sobre a Lei nº 4320/64. • Orçamento público: ✔ ciclo da gestão orçamentária; ✔ planejamento: PPA, LDO e LOA; ✔ programação financeira; ✔ movimentação dos recursos financeiros; ✔ suprimento de fundos; ✔ restos a pagar; ✔ despesas de exercícios anteriores; e Impacto da LRF na execução do orçamento. • Gestão na administração pública: ✔ receita pública; ✔ despesa pública; ✔ resultados: nominal, operacional e primário; e ✔ dívida ativa e passiva. • Siafi e Siafen: ✔ função; ✔ objetivos; ✔ fundamentos contábeis; e ✔ escrituração contábil e principais documentos.

(Continua)

(Continuação)

Habilidades e atitudes			
Curso	Público-alvo	Objetivos de aprendizagem	Conteúdos
Relacionamento interpessoal, trabalho em equipe e comunicação	Servidores de cargo de nível médio	• Aprimorar o desempenho das equipes por meio da melhoria das relações interpessoais • Aperfeiçoar a capacidade de influenciar pessoas por meio do desenvolvimento de técnicas e estratégias de persuasão e negociação no âmbito de relacionamento pessoal e interpessoal	• O impacto do relacionamento interpessoal no desempenho das empresas • Conhecendo a si – o autoconceito • Compreendendo o próprio perfil • Conhecendo o outro – lidando com as diferenças • As emoções humanas e como lidar com elas • *Feedback*, reconhecimento e elogio • Estratégias de relacionamento • Trabalho em equipe • Técnicas de comunicação • Linguagem verbal e não verbal • Construindo um plano de melhoria
Técnicas de atendimento ao usuário	Servidores de cargo de nível médio	• Identificar as competências essenciais necessárias ao servidor para oferecer atendimento e tratamento de qualidade	• Visão sistêmica do atendimento • Atendimento e tratamento • Eficiência, eficácia e efetividade no atendimento • Competências essenciais do servidor público para bom atendimento/tratamento • Princípios éticos e legais do servidor público • Direitos do cidadão e deveres do servidor público • Papel do servidor na imagem do serviço público
Ética profissional	Servidores de cargo de nível médio	• Analisar e refletir os princípios que regem a ética, abordando sua aplicação ao mundo corporativo	• Ética *versus* moral • Código de conduta • Evolução do conceito de ética empresarial até aos nossos dias • Áreas de intervenção da ética corporativa • Princípios do poder ético nas organizações

Elaboração dos autores.

4 ELABORAÇÃO DO PLANO DE CAPACITAÇÃO

O plano de capacitação identifica ações necessárias para o desenvolvimento institucional e das equipes, tendo como base o desenvolvimento de competências gerenciais e o desenvolvimento de uma cultura mais voltada para planejamento e resultados. Neste sentido, busca-se uma interconexão entre temas como foco estratégico, gestão pública, planejamento estratégico, políticas públicas, gestão de projetos, gestão de processos e gestão de pessoas, liderança e negociação.

O desenvolvimento técnico assume um papel importante no plano, pois está baseado no desdobramento dos conhecimentos, habilidades e atitudes de cada perfil ocupacional e das avaliações de necessidades realizadas.

Os programas foram consolidados por áreas de conhecimentos requeridas nos perfis ocupacionais e necessárias para o aperfeiçoamento das atividades essenciais do Ipea, visando à consecução dos objetivos organizacionais.

Finalmente, é importante registrar que o processo de desenvolvimento das pessoas deve ser contínuo, visando alcançar degraus superiores que serão o alicerce para o crescimento pessoal, da carreira e da organização.

CAPÍTULO 5

MANUAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL E INSTITUCIONAL DO IPEA

Helena Karla Barbosa de Lima[1]
Thais Cardoso Sathler Rosa[2]
Ludmyla Rodrigues Gomes[3]
Sônia Rodrigues e Silva[4]
Elaine Calazans de Souza[5]
Niely Gonçalves Fonseca[6]

1 INTRODUÇÃO[7]

Ao final da leitura desta seção, o avaliador deverá ser capaz de:

- descrever a importância da avaliação de desempenho na Administração Pública Federal;
- identificar conceitos relativos ao ciclo de avaliação de desempenho individual e institucional do Ipea;
- listar os objetivos do processo de avaliação de desempenho individual e institucional do Ipea; e
- descrever o processo de avaliação de desempenho individual e institucional do Ipea.

1.1 Avaliação de desempenho na Administração Pública Federal

A avaliação de desempenho na Administração Pública Federal representa um instrumento de gerenciamento útil para o gestor, o servidor e a sociedade. Sua implementação confere qualidade e efetividade aos serviços públicos. Assim, para que este objetivo seja alcançado, a avaliação deve ser um processo contínuo e objetivo, baseado no planejamento, com foco em resultados, em metas e em objetivos estratégicos.

1.2 Legislação

A avaliação de desempenho dos servidores da administração pública é instituída e sistematizada por meio da Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008, que, em seu capítulo II, prevê:

- critérios e fatores para as avaliações do desempenho institucional e do desempenho individual;
- estruturação da avaliação a partir da definição de metas institucionais e metas individuais prévias, pactuadas entre as chefias e os respectivos servidores; e

1. Técnica de desenvolvimento e administração.
2. Técnica de desenvolvimento e administração.
3. Técnica de desenvolvimento e administração.
4. Coordenadora-geral de gestão de pessoas.
5. Assistente administrativa.
6. Assistente administrativa.
7. Para obter mais informações a respeito do assunto tratado neste capítulo, pede-se entrar em contato com a Coordenação de Gestão de Pessoas da Diretoria de Desenvolvimento Institucional (CGPES/Dides) pelos telefones (61) 3315-5496/5440/5648 ou ainda no *e-mail*: gestaopessoas@ipea.gov.br.

- melhoria da qualificação dos serviços públicos, subsidiando a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, ao desenvolvimento no cargo ou na carreira, à remuneração e à movimentação de pessoal.

Posteriormente, outros instrumentos legais foram gerados para atender às exigências da Lei nº 11.784/2008. São eles:

- Lei nº 11.890, de 24 de dezembro de 2008: institui a Gratificação de Desempenho de Atividades Específicas do Ipea – GDAIpea e determina sua atribuição em função do alcance de metas de *desempenho individual* do servidor e de *desempenho institucional* do Ipea (grifo nosso).
- Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010: regulamenta os critérios e os procedimentos gerais a serem observados para realizar as avaliações dos desempenhos individual e institucional e o pagamento da GDAIpea.
- Orientação Normativa nº 7, de 31 de agosto de 2011 da Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP): estabelece diretrizes para a realização das avaliações dos desempenhos individual e institucional, previstas no Decreto nº 7.133/2010.

Conforme estabelecido em seu Artigo 8º:

O conjunto de servidores, que não faça jus às gratificações de desempenho estabelecidas no Art. 1º do Decreto nº 7.133, de 2010, em exercício na unidade de avaliação, deverá ser avaliado na dimensão individual, para fins de verificação do cumprimento das metas de desempenho individual e intermediária constantes no plano de trabalho, conforme disposto no parágrafo único do Art. 6º do Decreto nº 7.133, de 2010.

1.3 Avaliação de desempenho individual e institucional do Ipea

O processo de avaliação de desempenho individual e institucional do Ipea está regulamentado por meio da Portaria Ipea nº 157, de 31 de maio de 2012.

- *Conceito*: monitoramento, sistemático e contínuo, das atuações institucional e individual do servidor do Ipea, tendo como referência tanto as metas globais quanto as metas intermediárias fixadas para o instituto.
- *Pressuposto*: todos os servidores devem estar envolvidos na consecução das metas institucionais e individuais.

Alguns conceitos básicos relacionados à avaliação de desempenho individual e institucional foram estabelecidos e são relacionados a seguir.

- Avaliação de desempenho: monitoramento sistemático e contínuo das atuações institucional e individual do servidor do Ipea, tendo como referência tanto as metas globais quanto as intermediárias fixadas para o instituto.
- Ciclo de avaliação: período de doze meses.
- Unidade de avaliação: unidade administrativa do Ipea, de acordo com a sua estrutura básica, que executa atividades de mesma natureza, descritas no Regimento Interno, cujos titulares ocupam cargos do grupo DAS 101 (direção e assessoramento superiores).
- Equipe de trabalho: grupo de servidores em exercício na mesma unidade de avaliação que assumem, em conjunto, a responsabilidade pela condução de uma ou mais ações definidas no plano de trabalho.

- Plano de trabalho: documento no qual serão registrados os dados referentes a cada etapa do ciclo de avaliação.
- Metas globais: metas institucionais que refletem os objetivos estratégicos do Ipea como um todo.
- Metas intermediárias: metas institucionais referentes às equipes de trabalho que podem ser segmentadas segundo critérios geográficos, tanto de hierarquia organizacional quanto de natureza de atividade.
- Metas individuais: metas que orientam o avaliado a pautar o seu desempenho, enquanto membro da equipe. Devem corresponder ao processo de trabalho no qual o servidor atua.

Serão avaliados:

- servidores de cargos de provimento efetivo em exercício no Ipea (exceto os ocupantes de DAS níveis 4, 5, 6 ou equivalentes);
- ocupantes dos cargos de provimento em comissão ou função de confiança do grupo DAS, níveis 1, 2 e 3 ou equivalentes, sejam ocupantes ou não de cargo efetivo;
- cedidos (exceto os ocupantes de DAS níveis 4, 5, 6 ou equivalentes);
- requisitados para o Ipea (exceto os ocupantes de DAS níveis 4, 5, 6 ou equivalentes); e
- ocupantes de cargo de exercício descentralizado no Ipea (exceto os ocupantes de DAS níveis 4, 5, 6 ou equivalentes).

Estão fora do escopo da avaliação:

- ocupantes de DAS níveis 4, 5, 6 ou equivalentes, sejam ocupantes ou não de cargo efetivo; e
- estagiários, bolsistas e terceirizados.
- A responsabilidade da avaliação fica a cargo:
- no caso dos servidores que fazem jus à GDAIpea: do chefe imediato da unidade de avaliação, da equipe, se houver, e do próprio servidor; e
- no caso dos técnicos de planejamento e pesquisa, dos requisitados para o Ipea, dos ocupantes de cargo de exercício descentralizado no Ipea e dos cedidos: somente da chefia imediata.

1.4 Objetivos da avaliação de desempenho individual e institucional do Ipea

A avaliação de desempenho individual e institucional tem como objetivos principais:

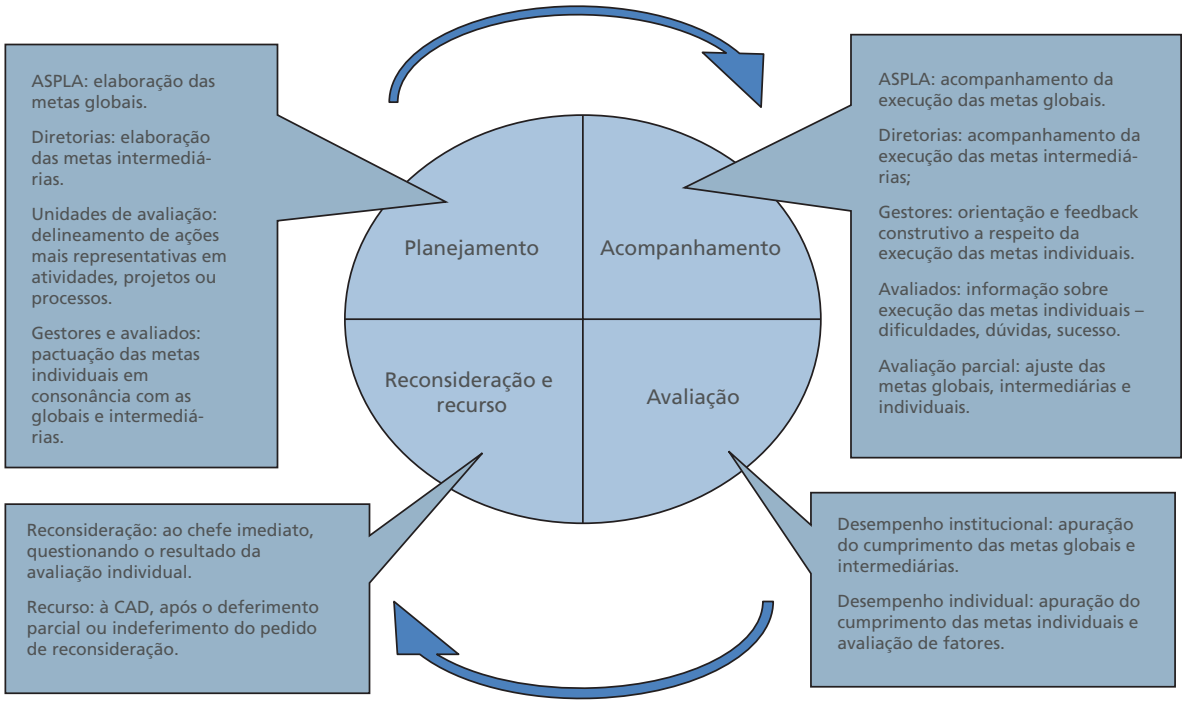
- fornecer aos gestores uma oportunidade de orientar e de influenciar sua equipe com foco no cumprimento da missão institucional do Ipea;
- permitir o alinhamento entre o desempenho individual do servidor e as metas globais e intermediárias da instituição;
- fornecer ao servidor um *feedback* construtivo de desempenho, focando no aprimoramento e na realização profissional;
- ser um instrumento de gestão, com a identificação de aspectos do desempenho que possam ser melhorados por meio de oportunidades de capacitação e de aperfeiçoamento profissional; e
- subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, ao desenvolvimento no cargo ou na carreira, à remuneração e à movimentação de pessoal.

1.5 Processo de avaliação de desempenho do Ipea

Na figura 1 apresenta-se um esquema que representa as diferentes fases e atribuições das partes no processo de Avaliação de Desempenho Individual e Institucional. Na sequência, os quadros de 1 a 4 detalham as fases de planejamento, acompanhamento, avaliação e reconsideração, com seus respectivos cronogramas de realização.

FIGURA 1

Ilustração esquemática do processo de avaliação de desempenho do Ipea



Elaboração dos autores.

QUADRO 1

Planejamento da avaliação de desempenho do Ipea

Responsável	Atividades	Procedimento	Prazo
Aspla	Publicação das metas globais	Publicação no Diário Oficial da União (DOU)	30/11
Unidades de avaliação	Delineamento de ações, de atividades, de projetos ou de processos mais relevantes da unidade	Preencher formulário do plano de trabalho e enviar para a Coordenação Geral de Gestão de Pessoas (CGPES)	5/12
Gestores e avaliados	Pactuação das metas individuais	Preencher formulário e enviar para CGPES	20/12

Elaboração dos autores.

QUADRO 2

Acompanhamento da avaliação de desempenho individual e institucional do Ipea

Responsável	Atividades	Procedimento	Prazo
Gestores e avaliados	Acompanhamento das metas individuais	Acompanhamento e *feedback* de desempenho contínuos para os avaliados	1/1 a 31/12
Aspla, gestores e avaliados	Avaliação parcial e eventuais ajustes	Republicar no DOU as metas institucionais. Preencher o formulário e enviar para CGPES	16/6 a 16/7

Elaboração dos autores.

QUADRO 3

Avaliação de desempenho individual e institucional do Ipea

Responsável	Atividades	Procedimento	Prazo
Gestores e avaliados	Avaliação de desempenho individual	Preencher formulário atribuindo pontuações e enviá-lo para CGPES	Até 20/01
Aspla	Avaliação de desempenho institucional	Avaliação dos produtos entregues e cálculo do índice global e do resultado das metas intermediárias	Até 30/01
CGPES	Apuração final das pontuações	Fechamento dos resultados obtidos individualmente	Até 30/01 Efeitos financeiros em fevereiro
Aspla	Envio dos dados da avaliação de desempenho institucional para a Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República (SAE)	Avaliação e publicação pela SAE do resultado final da avaliação de desempenho institucional	Até 31/01
CGPES	Informar ao servidor o resultado da sua avaliação de desempenho individual	Tomar ciência, assinar formulário na CGPES	–

Elaboração dos autores.

QUADRO 4

Reconsideração e recurso da avaliação de desempenho individual

Responsável	Atividades	Procedimento	Prazo
Avaliados/ CGPES/chefe imediato	Pedido de reconsideração	Envio de formulário à CGPES, que encaminhará ao chefe imediato do servidor	O servidor tem até 10 dias da ciência sobre a sua avaliação individual
CGPES/avaliados/CAD	Pedido de recurso	Envio de formulário à CGPES, que encaminhará à CAD	O servidor tem até 10 dias da ciência da decisão da chefia sobre o pedido de reconsideração

Elaboração dos autores.

FIGURA 2

Calendário de atividades do processo de avaliação de desempenho individual



Elaboração dos autores.

2 PLANEJAMENTO

Ao final da leitura desta seção, o avaliador deverá ser capaz de:

- descrever as ações mais representativas da unidade de avaliação;
- identificar as metas intermediárias da unidade de avaliação;
- formular metas de desempenho individuais com foco nos resultados esperados, em consonância com metas intermediárias e/ou com principais ações da unidade de avaliação; e
- preencher os formulários do plano de trabalho.

2.1 Plano de trabalho

O plano de trabalho é o documento no qual serão registrados os dados referentes a cada etapa do ciclo de avaliação. A responsabilidade por sua elaboração e utilização compete ao chefe e aos servidores da unidade de avaliação.

O quadro 5 ilustra os diferentes tipos de formulários que integram o plano de trabalho, as subseções seguintes, por sua vez, apresentam detalhadamente os campos dos formulários para cada área.

QUADRO 5

Formulários integrantes do Plano de Trabalho

a) Formulário da unidade de avaliação
• Identificação do titular ocupante de DAS (101) da unidade de avaliação • Ações mais representativas da unidade de avaliação • Metas intermediárias da unidade de avaliação • Equipes de trabalho da unidade de avaliação
b) Formulário de metas individuais e fatores chefia imediata
• Identificação do titular ocupante de DAS (101) da unidade de avaliação e do servidor a ser avaliado • Metas individuais • Fatores
c) Formulário de fatores – autoavaliação
• Identificação do servidor • Fatores
d) Formulário de fatores – pares
• Identificação do par avaliado e do avaliador • Fatores

Elaboração dos autores.

2.1.1 Formulário da unidade de avaliação

Os quadros de 5 a 12 reproduzem, identificam e especificam cada campo do formulário da unidade de avaliação, que deve ser preenchido com as informações adequadas, conforme explicitado a seguir.

- Quadro 6: identificação do titular ocupante de DAS (101) da unidade de avaliação. O quadro apresenta campos que identificam o chefe da unidade de avaliação, o qual é o principal responsável pelo preenchimento e acompanhamento do plano de trabalho.
- Quadros 7 a 9: ações mais representativas da unidade de avaliação. Os quadros referem-se às ações da unidade de avaliação no plano de trabalho do ano vigente e/ou nas competências descritas no Regimento Interno do Ipea, com os respectivos desdobramentos (atividades, projetos e/ou processos).
- Quadros 10 a 12: metas intermediárias da unidade de avaliação são as metas elaboradas pelas diretorias do Ipea em consonância com as metas globais.

- Quadro 13: equipe de trabalho da unidade de avaliação. Quadro referente ao conjunto de servidores em exercício na mesma unidade de avaliação.

QUADRO 6

Identificação do chefe da unidade de avaliação

Identificação chefe da unidade de avaliação:[1]	
Nome:	
Siape:	Ramal:
Cargo em comissão:	Código do DAS:
E-mail:	

Elaboração dos autores.
Nota: [1] Titulares que ocupem cargos do grupo Direção e Assessoramento Superiores – DAS (101.1, 101.2, 101.3, 101.4, 101.5, 101.6).

QUADRO 7

Ações mais representativas da unidade de avaliação

Ações mais representativas da unidade de avaliação (preencher dados abaixo para cada ação). Informar a ação da unidade de avaliação constante do plano de trabalho do ano vigente e/ou competência descrita no Regimento Interno do Ipea
Ação 1:
Desdobramento da ação 1: atividades, projetos ou processos Atividades: microações isoladas, rotineiras ou esporádicas, relacionadas ao alcance de um objetivo Projetos: visam alcançar um produto, seus prazos são limitados, têm método, início e fim definidos Processos: conjunto sequencial de atividades interrelacionadas ou em fluxo, que visam alcançar objetivos definidos
Ação 2:
Desdobramento da ação 2: atividades, projetos ou processos

Elaboração dos autores.

QUADRO 8

Ações mais representativas da unidade de avaliação – exemplo área meio

Ações mais representativas da unidade de avaliação
Ação 1: propor o plano anual de capacitação com base na política de desenvolvimento de pessoal, além de desenvolver e de operacionalizar os projetos de capacitação (Regimento Interno do Ipea, Portaria SAE no 112)
Desdobramento da ação 1: Atividades: atualizar a planilha de controle dos cursos executados Projetos: propor o plano anual de capacitação com base no mapeamento de competências Processos: coordenar e supervisionar as atividades de execução do curso

Elaboração dos autores.

QUADRO 9

Ações mais representativas da unidade de avaliação – exemplo área fim

Ações mais representativas da unidade de avaliação
Ação 1: Políticas sociais – acompanhamento e análise (Plano de trabalho 2012, p. 433)
Desdobramento da ação 1: Atividades: construir um quadro completo e periódico de informações e de análises sobre a conjuntura e sobre a implementação das ações nas principais áreas de política social Projetos: artigo para livro Processos: Etapa 1: elaborar proposta orientadora para os capítulos setoriais Etapa 2: analisar textos setoriais produzidos Etapa 3: discutir com o conjunto de colaboradores e técnicos interessados

Elaboração dos autores.

QUADRO 10

Metas intermediárias da unidade de avaliação[1]

Meta(s) Intermediária(s) da unidade de avaliação
Especificar a meta da unidade de avaliação de acordo com a publicação no Diário Oficial da União

Elaboração dos autores.
Nota: [1] Metas institucionais referentes às equipes de trabalho, podendo ser segmentadas, segundo critérios geográficos, de hierarquia organizacional ou de natureza de atividade.

QUADRO 11

Metas intermediárias da unidade de avaliação – exemplo área meio[1]

Meta(s) intermediária(s) da unidade de avaliação
• Viabilizar 300 participações em ações de capacitação previstas no Plano Anual de Capacitação

Elaboração dos autores.
Nota: [1] Metas institucionais referentes às equipes de trabalho, podendo ser segmentadas, segundo critérios geográficos, de hierarquia organizacional ou de natureza de atividade.

QUADRO 12

Metas intermediárias da unidade de avaliação – exemplo área fim[1]

Meta(s) intermediária(s) da unidade de avaliação
• Participar de pelo menos quinze processos de acompanhamento e de avaliação de políticas públicas na área social

Elaboração dos autores.
Nota: [1] Metas institucionais referentes às equipes de trabalho, podendo ser segmentadas, segundo critérios geográficos, de hierarquia organizacional ou de natureza de atividade.

QUADRO 13

Equipe(s) de trabalho[1] da unidade de avaliação

13A – Formulário da unidade de avaliação

• É possível ter uma ou mais equipes de trabalho na unidade de avaliação • É possível ter servidor(es) sem equipe				
Equipe de trabalho 1 Conjunto de servidores em exercício na mesma unidade de avaliação que assumem, em conjunto, a responsabilidade pela condução de uma ou de mais ações definidas no Plano de Trabalho)	Nome	Siape	Unidade de exercício (coordenação, divisão ou serviço)	Faz jus à GDAIpea?
Equipe de trabalho 2	Nome	Siape	Unidade de exercício (coordenação, divisão ou serviço)	Faz jus à GDAIpea?
Servidor(es) sem equipe				

13B – Formulário da unidade de avaliação

Equipe de trabalho 1	Nome	Siape	Unidade de exercício (coordenação, divisão ou serviço)	Faz jus à GDAIpea?
	Maria	1234	DVCAD	Sim
	Pedro	5678	DVCAD	Sim
Equipe de trabalho 2	Nome	Siape	Unidade de exercício (coordenação, divisão ou serviço)	Faz jus à GDAIpea?
	João	9012	DVCAD	Sim
	José	3456	DVCAD	Sim
	Antônio	7890	DVCAD	Sim
Servidor sem equipe	Ana	1234	SECAD	Sim
Servidor sem equipe	Paulo	5678	SECAD	Não

Elaboração dos autores.
Nota: [1] Equipe de trabalho é um grupo de servidores em exercício na mesma unidade de avaliação, os quais assumem, em conjunto, a responsabilidade pela condução de uma ou mais ações definidas no formulário do plano de trabalho.

2.1.2 Formulário de metas individuais e de fatores (chefia imediata)

Os quadros 15 a 21 reproduzem, identificam e especificam cada campo do formulário metas individuais e de fatores. Também são oferecidas instruções sobre o preenchimento, conforme resumido a seguir.

- Quadros 15 e 16: identificação do servidor a ser avaliado e do titular ocupante de DAS (101) da unidade de avaliação.
- Quadros 17 a 19: descrição das metas individuais, que correspondem à pactuação entre a chefia imediata e o servidor, em consonância com as metas institucionais que são vinculadas a pelo menos uma ação, atividade, projeto ou processo da unidade de avaliação.
- Quadros 20 e 21: fatores.
  - Fator 1: produtividade (peso 0,4).
  - Fator 2: conhecimento de métodos e de técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício (peso 0,1).
  - Fator 3: trabalho em equipe (peso 0,2).
  - Fator 4: comprometimento (peso 0,2).
  - Fator 5: cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho das atribuições do cargo (peso 0,1).

O quadro 14 representa a metodologia para pactuação de metas individuais, simbolizada pela sigla SMART.

QUADRO 14

Metodologia para pactuação de metas individuais – SMART

S	Resultados e**S**pecíficos (definir claramente o que deve ser atingido e por quem).
M	Resultados **M**ensuráveis (métricas e padrões esperados a serem alcançados).
A	Parâmetros **A**tingíveis e desafiadores.
R	Orientadas para **R**esultados.
T	Definidas no **T**empo (prazo claro a ser cumprido).

Elaboração dos autores.

QUADRO 15

Identificação do servidor a ser avaliado

Identificação do avaliado		
Nome:		
Cargo efetivo:		
Siape:	Classe:	Padrão:
Cargo em comissão:	Código do DAS:	
E-mail:	Ramal:	
Diretoria:	Coordenação/Divisão/Serviço:	

Elaboração dos autores.

QUADRO 16

Identificação do avaliador titular ocupante de DAS (101.1, 101.2, 101.3, 101.4, 101.5, 101.6)

Identificação do avaliador	
Nome:	
Siape:	Ramal:
Cargo em Comissão:	Código do DAS:
E-mail:	

Elaboração dos autores.

QUADRO 17

Descrição da meta individual

Descrição da meta individual	Meta atingida 0 a 100 (%)	Aspectos que repercutiram no resultado
Compromisso de desempenho individual firmado no início de cada ciclo de avaliação entre chefe imediato e servidor	Valor numérico que expressa o que foi executado ao longo do ciclo de avaliação	Aspectos que contribuíram para o alcance da meta individual ou prejudicaram-no
Total – média atingida pelas metas individuais (%)		

Elaboração dos autores.

QUADRO 18

Descrição da(s) meta(s) individual(is) – exemplo área meio

Descrição da meta individual	Meta atingida 0 a 100 (%)	Aspectos que repercutiram no resultado
Executar 2 cursos do plano anual de capacitação 2013, no 1º semestre, com índice de participantes concluintes superior a 50% do valor de vagas oferecidas para o referido curso	100	O primeiro curso foi ofertado com 10 vagas e obteve 8 participantes concluintes. O segundo, com 20 vagas, obteve 15 concluintes
Total – média das metas individuais atingida (%)	**100**	

Elaboração dos autores.

QUADRO 19

Descrição da(s) meta(s) individual(is) – exemplo área fim

Descrição da meta individual	Meta atingida 0 a 100 (%)	Aspectos que repercutiram no resultado
1) Analisar 100% dos textos setoriais produzidos em um prazo de 30 dias a contar do recebimento	100	A análise dos textos foi realizada em um prazo médio de 15 dias
Total – média das metas individuais atingida (%)	**100**	

Elaboração dos autores.

QUADRO 20

Fatores (chefia imediata)

Fatores	Pontuação (0 a 100)	Peso	Pontuação ponderada	Aspectos que repercutiram no resultado
Fator 1: produtividade Executar atividades, projetos e/ou processos com índice de qualidade e quantidade de recursos utilizados que foram previamente acordados com a chefia imediata, para alcançar as metas e os prazos estabelecidos		0,4		
Fator 2: conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício Aplicar os conhecimentos necessários para o desenvolvimento de atividades, projetos e/ou processos, de forma eficiente, eficaz e efetiva		0,1		
Fator 3: trabalho em equipe Cooperar com os membros da equipe no desempenho de atividades, projetos e/ou processos		0,2		
Fator 4: comprometimento Desempenhar com qualidade atividades, projetos e/ou processos da unidade de avaliação, a fim de cumprir as metas institucionais		0,2		
Fator 5: cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho das atribuições do cargo Executar o trabalho em conformidade com as normas legais e código de ética profissional do servidor público civil do Poder Executivo Federal		0,1		
Total avaliação fatores		**1,0**		

Elaboração dos autores.

QUADRO 21

Fatores (chefia imediata) – exemplo área meio e área fim

Fatores	Pontuação (0 a 100)	Peso	Pontuação ponderada	Aspectos que repercutiram no resultado
Fator 1: produtividade Executar atividades, projetos e/ou processos com índice de qualidade e quantidade de recursos utilizados que foram previamente acordados com a chefia imediata, para alcançar as metas e os prazos estabelecidos	80	0,4	32	Não cumpriu parte dos prazos previamente estabelecidos
Fator 2: conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício Aplicar os conhecimentos necessários para o desenvolvimento de atividades, projetos e/ou processos, de forma eficiente, eficaz e efetiva	65	0,1	6,5	Não usou metodologias consolidadas para desenvolver o trabalho
Fator 3: trabalho em equipe Cooperar com os membros da equipe no desempenho de atividades, projetos e/ou processos	82,5	0,2	16,5	Não expôs as ideias nos trabalhos em grupo
Fator 4: comprometimento Desempenhar com qualidade atividades, projetos e/ou processos da unidade de avaliação, a fim de cumprir as metas institucionais	86,6	0,2	17,3	Constantes erros de português nos textos produzidos
Fator 5: cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho das atribuições do cargo Executar o trabalho em conformidade com as normas legais e código de ética profissional do servidor público civil do Poder Executivo Federal	95	0,1	9,5	Segue a Lei nº 8112/90 integralmente
Total avaliação fatores	**409,1**	**1,0**	**81,8**	

Elaboração dos autores.

2.1.3 Formulário de fatores – autoavaliação

Os quadros 22 a 24 reproduzem e especificam cada campo do formulário de autoavaliação e seus respectivos fatores. As informações estão organizadas nos quadros conforme resumido a seguir.

- Quadro 22: identificação do servidor.
- Quadro 23 e 24: fatores.
  - Fator 1: produtividade (peso 0,4).
  - Fator 2: conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício (peso 0,1).
  - Fator 3: trabalho em equipe (peso 0,2).
  - Fator 4: comprometimento (peso 0,2).
  - Fator 5: cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho das atribuições do cargo (peso 0,1).

QUADRO 22

Identificação do servidor

Identificação do avaliado		
Nome:		
Cargo Efetivo:		
Siape:	Classe:	Padrão:
Cargo em comissão:	Código do DAS:	
E-mail:	Ramal:	
Diretoria:	Coordenação/Divisão/Serviço:	

Elaboração dos autores.

QUADRO 23

Fatores de autoavaliação

Fatores	Pontuação (0 a 100)	Peso	Pontuação ponderada	Aspectos que repercutiram no resultado
Fator 1: produtividade Executar atividades, projetos e/ou processos – com índice de qualidade e quantidade de recursos utilizados conforme previamente acordado com a chefia imediata – visando alcançar as metas e os prazos estabelecidos.		0,4		
Fator 2: conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício Aplicar os conhecimentos necessários para o desenvolvimento de atividades, projetos e/ou processos, de forma eficiente, eficaz e efetiva.		0,1		
Fator 3: trabalho em equipe Cooperar com os membros da equipe no desempenho de atividades, projetos e/ou processos.		0,2		
Fator 4: comprometimento Desempenhar com qualidade atividades, projetos e/ou processos da unidade de avaliação, a fim de cumprir as metas institucionais.		0,2		
Fator 5: cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho das atribuições do cargo Executar o trabalho em conformidade com as normas legais e código de ética profissional do servidor público civil do Poder Executivo federal.		0,1		
Total avaliação fatores		**1,0**		

Elaboração dos autores.

QUADRO 24

Fatores de autoavaliação – exemplo área meio e área fim

Fatores	Pontuação (0 a 100)	Peso	Pontuação ponderada	Aspectos que repercutiram no resultado
Fator 1: produtividade Executar as atividades, os projetos e/ou processos – com os índices de qualidade e quantidade dos recursos utilizados conforme previamente acordado com a chefia imediata – visando alcançar as metas e os prazos estabelecidos	100	0,4	40	
Fator 2: conhecimento de métodos e técnicas necessários para desenvolver as atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício Aplicar os conhecimentos necessários para o desenvolvimento das atividades, dos projetos e/ou dos processos, de forma eficiente, eficaz e efetiva	100	0,1	10	
Fator 3: trabalho em equipe Cooperar com os membros da equipe no desempenho das atividades, dos projetos e/ou dos processos	100	0,2	20	
Fator 4: comprometimento Desempenhar com qualidade as atividades, os projetos e/ou os processos da unidade de avaliação, a fim de cumprir as Metas Institucionais	100	0,2	20	
Fator 5: cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho das atribuições do cargo Executar o trabalho em conformidade com as normas legais e com o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo federal	100	0,1	10	
Total da avaliação de fatores	**500**	**1,0**	**100**	

Elaboração dos autores.

2.1.4 Formulário de fatores – pares

Os quadros 25 a 28 reproduzem os campos do formulário de avaliação dos pares, com seus respectivos fatores. As informações estão organizadas nos quadros estão resumidas a seguir.

- Quadro 25 e 26: identificação do(s) par(es) avaliado(s) e do avaliador.
- Quadros 25 e 26: fatores.
  - Fator 1: produtividade (peso 0,4).
  - Fator 2: conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício (peso 0,1).
  - Fator 3: trabalho em equipe (peso 0,2).
  - Fator 4: comprometimento (peso 0,2).
  - Fator 5: cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho das atribuições do cargo (peso 0,1).

QUADRO 25

Identificação do(s) par(es) avaliado(s)

Identificação do avaliado		
Nome:		
Cargo efetivo:		
Siape:	Classe:	Padrão:
Cargo em comissão:	Código do DAS:	
E-mail:	Ramal:	
Diretoria:	Coordenação/Divisão/Serviço:	

Elaboração dos autores.

QUADRO 26

Identificação do avaliador

Identificação do avaliador	
Nome:	
Siape:	Ramal:
Cargo em comissão:	Código do DAS:
E-mail:	

Elaboração dos autores.

QUADRO 27

Fatores (pares)

Fatores	Pontuação (0 a 100)	Peso	Pontuação ponderada	Aspectos que repercutiram no resultado
Fator 1: produtividade Executar as atividades, os projetos e/ou processos – com os índices de qualidade e quantidade dos recursos utilizados conforme previamente acordados com a chefia imediata – visando alcançar as metas e os prazos estabelecidos		0,4		
Fator 2: conhecimento de métodos e técnicas necessários para desenvolver as atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício Aplicar os conhecimentos necessários para o desenvolvimento das atividades, dos projetos e/ou dos processos, de forma eficiente, eficaz e efetiva		0,1		
Fator 3: trabalho em equipe Cooperar com os membros da equipe no desempenho das atividades, dos projetos e/ou dos processos		0,2		
Fator 4: comprometimento Desempenhar com qualidade as atividades, os projetos e/ou os processos da unidade de avaliação, a fim de cumprir as metas institucionais		0,2		
Fator 5: cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho das atribuições do cargo Executar o trabalho em conformidade com as normas legais e com o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo federal		0,1		
Total da avaliação de fatores		**1,0**		

Elaboração dos autores.

QUADRO 28

Fatores (pares) – Exemplo área meio e área fim

Fatores	Pontuação (0 a 100)	Peso	Pontuação ponderada	Aspectos que repercutiram no resultado
Fator 1: produtividade Executar as atividades, os projetos e/ou processos – com os índices de qualidade e quantidade dos recursos utilizados conforme previamente acordados com a chefia imediata – visando alcançar as metas e os prazos estabelecidos	100	0,4	40	
Fator 2: conhecimento de métodos e técnicas necessários para desenvolver as atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício Aplicar os conhecimentos necessários para o desenvolvimento das atividades, dos projetos e/ou dos processos, de forma eficiente, eficaz e efetiva	100	0,1	10	
Fator 3: trabalho em equipe Cooperar com os membros da equipe no desempenho das atividades, dos projetos e/ou dos processos	100	0,2	20	

(Continua)

(Continuação)

Fatores	Pontuação (0 a 100)	Peso	Pontuação ponderada	Aspectos que repercutiram no resultado
Fator 4: comprometimento Desempenhar com qualidade as atividades, os projetos e/ou os processos da unidade de avaliação, a fim de cumprir as Metas Institucionais	100	0,2	20	
Fator 5: cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho das atribuições do cargo Executar o trabalho em conformidade com as normas legais e com o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo federal	100	0,1	10	
Total da avaliação de fatores	**500**	**1,0**	**100**	

Elaboração dos autores.

3. ACOMPANHAMENTO

3.1 Objetivos de aprendizagem

Ao final da leitura desta seção, o avaliador deverá ser capaz de:

- identificar a importância do acompanhamento do servidor;
- identificar as características de um *feedback* efetivo;
- planejar ações de *feedback* ao longo do processo de avaliação de desempenho; e
- apresentar método de *feedback* contínuo.

3.2 Em que consiste o acompanhamento do servidor?

O acompanhamento é uma atribuição da chefia imediata, que tem por finalidade o monitoramento do desempenho de seus subordinados por meio do *feedback* construtivo, a fim de influenciar e de motivar o desenvolvimento das potencialidades de cada servidor; de identificar as necessidades de correções e/ou ajustes, comunicar os resultados alcançados e, ainda, sensibilizar os servidores para a autoavaliação e o autodesenvolvimento profissionais.

Esse monitoramento é de fundamental importância para o sucesso não apenas da avaliação de desempenho individual, mas também de sua gestão, pois se trata de uma atitude constante, contínua e ininterrupta.

3.3 O que é o *feedback*?

O *feedback* refere-se a uma comunicação que pode ser feita por meio de uma resposta escrita, um elogio, uma análise ou até mesmo por uma opinião direta.

Por seu caráter construtivo, o *feedback* pode ser considerado como uma excelente ferramenta de aprendizado e de aprimoramento no trabalho.

3.4 Importância do *feedback* no processo de avaliação de desempenho individual e institucional

Para o processo de orientação às pessoas, para que estas apresentem o comportamento e o desempenho esperados e apropriados a uma determinada situação, o *feedback* é fundamental e faz com que o servidor saiba como está sendo visto no contexto de trabalho.

A falta do *feedback* faz com que a direção a ser seguida se perca durante o processo; sendo assim, deve-se utilizá-lo como uma bússola, que orienta a direção que deverá ser seguida para atingir os objetivos traçados. Cabe ao servidor considerar toda informação que as chefias, os colegas e os subordinados possam oferecer para a correção da rota, no caso, com objetivo de alcançar as metas planejadas.

3.5 Características necessárias para se dar um *feedback* construtivo

Entre as principais características desejáveis em um *feedback* construtivo, pode-se destacar:

- discrição: procure conversar com a pessoa em particular;
- especificidade: refira-se ao comportamento da pessoa e não à sua personalidade, ou seja: seja objetivo;
- agilidade: procure dar o *feedback* logo após a ocorrência do fato, assim que o comportamento inadequado for detectado; todavia, considere o clima organizacional;
- dê informações, sendo descritivo;
- dialogue: demonstre o que você quer, fale sobre o que não funcionou;
- use a sensibilidade: cada pessoa tem uma reação ao *feedback*, procure identificá-la e adaptá-lo; e
- verifique se a pessoa entendeu a informação do *feedback*.

3.6 Método

- Ao adotar o *feedback*, pode-se empregar a seguinte metodologia:
- realizar reuniões semanais ou quinzenais para atualizar o *feedback* das ações/projetos e/ou dos processos do plano de trabalho da unidade de avaliação;
- transformar o *feedback* em reuniões de orientação. Desta forma, o *feedback* será cada vez mais aceito e desejado pela equipe;
- focar na identificação dos pontos fortes e nas oportunidades de melhoria;
- focar na produtividade – com prazos que sejam claros e compatíveis –, assim como no nível de qualidade esperado; e
- importante: o *feedback* pode ser dado a qualquer momento, principalmente aqueles que se referem a pontos positivos.

4 AVALIAÇÃO

4.1 Objetivos de aprendizagem

Ao final da leitura desta seção, o avaliador deverá ser capaz de:

- constatar a distribuição de pontos da avaliação de desempenho individual e institucional; e
- identificar o processo de cálculo da GDAIpea.

4.2 Avaliação de desempenho institucional

Para efeito de aferição dos resultados obtidos na avaliação de desempenho institucional, deverá ser obedecida a seguinte distribuição:

- Resultado da avaliação de desempenho institucional
- Cumprimento das metas globais
- Cumprimentos das metas intermediárias

TABELA 1

Correlação entre a porcentagem de cumprimento das metas globais e intermediárias e pontuação para cálculo GDAIpea

Resultado da avaliação de desempenho institucional (cumprimento das metas globais e intermediárias)[1]	Pontuação a ser atribuída
Acima de 75%	80
Entre 65% e 75%	70
Entre 55% e 65%	61
Entre 45% e 55%	52
Entre 35% e 45%	43
Entre 25% e 35%	34
Abaixo de 25%	25

Elaboração dos autores.
Nota: [1] Valor divulgado pela Assessoria de Planejamento e Articulação Institucional (Aspla).

4.3 Avaliação de desempenho individual

Para efeito de aferição dos resultados obtidos na avaliação de desempenho individual, deverá ser obedecida a seguinte distribuição:

- Resultado da avaliação de desempenho individual
- Cumprimento de metas de desempenho individual
- Avaliação de fatores

QUADRO 29

Distribuição da pontuação para o servidor que faz jus à GDAIpea – com equipe

Chefe imediato: avalia fatores e metas. Para o cálculo, esta avaliação corresponde em até 12 pontos (sendo as metas até 10 pontos e os fatores até 2 pontos)
Autoavaliação: avalia apenas fatores. Para o cálculo, esta avaliação corresponde em até 3 pontos
Equipe (pares): avalia apenas fatores. Para o cálculo, esta avaliação corresponde em até 5 pontos

Elaboração dos autores.

No caso de o servidor avaliado não pertencer à equipe de trabalho ou caso não haja equipe subordinada ao servidor ocupante de função de confiança – DAS 3, 2 e 1 ou equivalentes –, a avaliação será realizada conforme ilustrado no quadro 30.

QUADRO 30

Distribuição da pontuação para o servidor que faz jus à GDAIpea – sem equipe

Chefe imediato: avalia fatores e metas. Para o cálculo, esta avaliação corresponde em até 14,5 pontos (sendo as metas até 10 pontos e os fatores até 4,5 pontos)
Autoavaliação: avalia apenas fatores. Para o cálculo, esta avaliação corresponde em até 5,5 pontos

Elaboração dos autores.

FIGURA 3

Distribuição da pontuação para os TPPs, requisitados e exercício descentralizados – gestores



Elaboração dos autores.

4.4 Cálculo da GDAIpea

A GDAIpea será concedida a partir de 30 pontos até 100 pontos, da seguinte forma:

- até 80 pontos serão obtidos na avaliação de desempenho institucional; e
- até 20 pontos serão obtidos em função da avaliação de desempenho individual.

Os valores a serem pagos a título de GDAIpea serão calculados conforme o esquema apresentado no quadro 31. Os quadros 28 e 29, por sua vez, oferecem exemplos dos cálculos para os casos de servidores com ou sem equipe.

QUADRO 31

Cálculo dos valores a serem pagos a título de GDAIpea

Somatório dos pontos: Avaliação de desempenho individual + Avaliação de desempenho institucional	x	Valor do ponto estabelecido no Anexo XXII da Lei nº 11.890: Observados, conforme caso, nível, classe e padrão em que se encontra posicionado o servidor.	=	Valor a ser pago GDAIpea

Elaboração dos autores.

QUADRO 32

Exemplo de valores na avaliação de desempenho individual de servidor que faz jus à GDAIpea,[1] com a avaliação de desempenho institucional correspondente a 80 pontos – servidor com equipe

Nome do servidor	Unidade de avaliação	Siape	Chefia				Autoavaliação		Equipe		Total da avaliação individual
			Avaliação de metas		Fatores		Fatores		Fatores		
			Até 10 pontos	+	Até 2 pontos	+	Até 3 pontos	+	Até 5 pontos	=	Até 20 pontos
José	DVCAD	3456	10	+	81,8 x 0,02 = 1,63	+	100 x 0,03 = 3	+	100 x 0,05 = 5	=	19,63

Avaliação de desempenho individual + Avaliação de desempenho institucional	Valor do ponto estabelecido no Anexo XXII da Lei nº 11.890	Valor a ser pago GDAIpea
19,63 + 80 = 99,63	TD Classe B padrão I = 48,58	R$ 4.840,02

Elaboração dos autores.
Nota:[1] Exemplo utilizado: TD Classe B, padrão I.
Obs.: pontos de metas conforme os quadros 18 e 197; e pontos de fatores apontados nos quadros 21, 24 e 28.

QUADRO 33

Exemplo de valores na avaliação de desempenho individual de servidor que faz jus à GDAIpea,[1] com a avaliação de desempenho institucional correspondente a 80 pontos – servidor sem equipe

Nome do servidor	Unidade de avaliação	Siape	Chefia		Autoavaliação	Total da avaliação individual
			Avaliação de metas	Fatores	Fatores	
			Até 10 pontos	Até 4,5 pontos	Até 5,5 pontos	Até 20 pontos
Ana	SECAD	1234	10	81,8 x 0,045 = 3,68	100 x 0,055 = 5,5	19,18

Avaliação de Desempenho Individual + Avaliação de Desempenho Institucional	Valor do ponto estabelecido no Anexo XXII da lei nº 11.890	Valor a ser pago GDAIpea
19,18 + 80 = 99,18	TD Classe B padrão I = 48,58	R$ 4.818,16

Elaboração dos autores.
Nota:[1] Exemplo utilizado: TD Classe B, padrão I.
Obs.: pontos de metas conforme os quadros 18 e 19; e pontos de fatores apontados nos quadros 21 e 24.

5 RECONSIDERAÇÃO E RECURSO

5.1 Objetivos de aprendizagem

Ao final da leitura desta seção, o avaliador deverá ser capaz de:

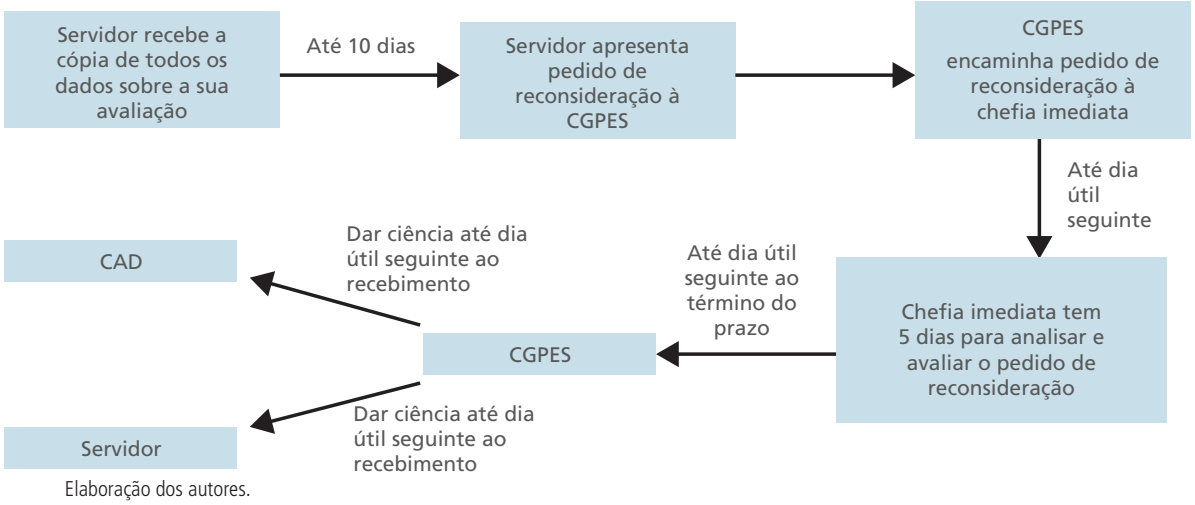
- identificar a diferença entre pedido de reconsideração e de recurso;
- acompanhar os passos para encaminhar pedido de reconsideração e pedido de recurso contra a avaliação de desempenho individual; e
- verificar o papel da Comissão de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho (CAD) no processo de recurso.

5.2 Reconsideração

O pedido de reconsideração é dirigido apenas uma única vez à mesma autoridade originária a qual emitiu a primeira decisão que se quer reformar, ou seja, à chefia imediata do servidor. De acordo com o Artigo 106 da Lei nº 8.112/1990, cabe pedido de reconsideração à autoridade que houver expedido o ato ou proferido a primeira decisão, não podendo este ser renovado.

FIGURA 4

Rito do pedido de reconsideração



Elaboração dos autores.

5.3 Recurso e Comissão de Acompanhamento de Avaliação de Desempenho

De acordo com o Artigo 23 do Decreto nº 7.133/2010, será instituída a Comissão de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho (CAD), que participará de todas as etapas do Ciclo de Avaliação de Desempenho.

O § 2º do referido decreto prevê que a CAD deverá julgar, em última instância, os eventuais recursos interpostos quanto aos resultados das avaliações individuais.

Por sua vez, o Artigo 63 da Lei nº 9.784/90, determina que o recurso não será conhecido quando interposto:

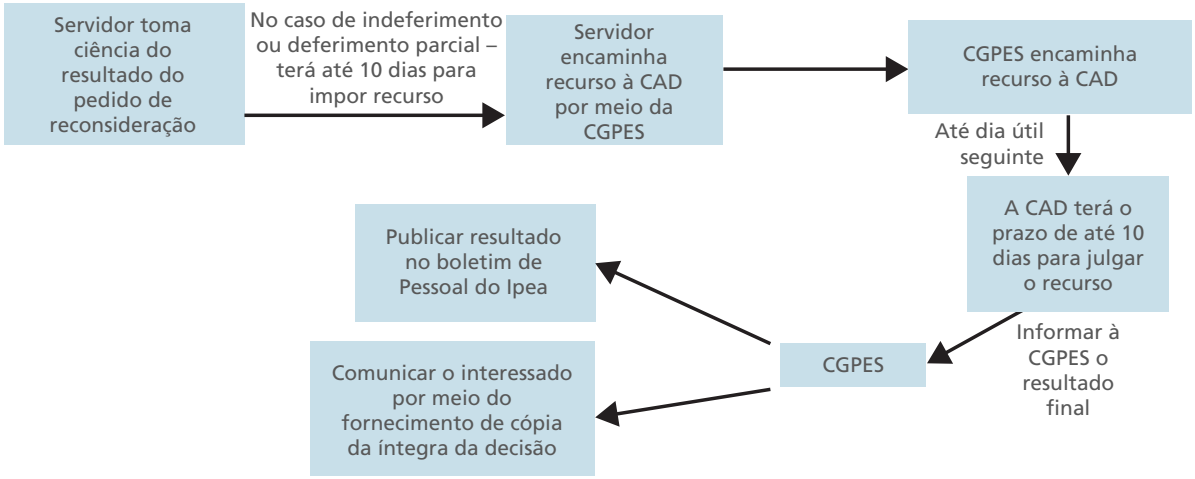
I) fora do prazo;

II) perante órgão incompetente; e

III) por quem não seja legitimado.

FIGURA 5

Rito do pedido de recurso



Elaboração dos autores.

REFERÊNCIAS

AMARAL, A. Como fazer uma reunião de feedback com os funcionários. **Gestão escolar**, n. 17, dez. 2011-jan. 2012. Disponível em: <http://goo.gl/BX2HWq>.

BEATRIZ, I. ***Feedback***. O que é, para que serve, tipos, como fazer e sua aplicação. João Pessoa: Portal Administradores, 11 abr. 2010. Disponível em: <http://goo.gl/D7K9T6>.

DORÉS, R. ***Feedback* como ferramenta de melhoria no desempenho**. Lisboa: Fundação Tiadro, abr. 2010.Disponível em: <http://goo.gl/44hwSg>.

KHOURY, K. **Liderança é uma questão de atitude**. 2. ed. São Paulo: Senac, 2012.

LEITE, B. **A prática do feedback**. São Paulo: Portal Bernardo Leite - Consultoria Empresarial, [s.d.]a.

_____. **Avaliação de desempenho (AD)**: metodologias, implantação e revisão. São Paulo: Portal Bernardo Leite – Consultoria Empresarial, [s.d.]b.

ANEXO A

VALOR DE PONTOS DA GRATIFICAÇÃO DE DESEMPENHO GDAIPEA (NÃO INTEGRANTE DA CARREIRA) – LEI Nº 11.890/2008.

TABELA A.1

Valor do ponto da GDAIpea para cargos de nível superior do Plano de Carreira e Cargos do Ipea não integrantes de carreiras

(Em R$)

Cargo	Classe	Padrão	Efeitos financeiros a partir de		
			1º jan. 2013	1º jan. 2014	1º jan. 2015
Técnico em desenvolvimento e administração Assessor especializado	Especial	IV	64,81	68,02	71,42
		III	63,37	66,51	69,84
		II	61,94	65,01	68,26
		I	60,55	63,55	66,73
Técnico especializado Analista de sistemas	C	III	58,44	61,33	64,40
		II	57,02	59,84	62,83
		I	55,62	58,37	61,29
Cargos de nível superior integrantes do quadro suplementar do Plano de Carreira e Cargos do Ipea	B	III	53,63	56,28	59,09
		II	52,31	54,9	57,66
		I	51,03	53,56	56,24
	A	III	49,12	51,55	54,13
		II	47,92	50,29	52,80
		I	46,26	48,55	50,96

Elaboração dos autores.

TABELA A.2

Valor do ponto da GDAIpea para cargos de nível intermediário do Plano de Carreira e Cargos do Ipea

(Em R$)

Cargo	Classe	Padrão	Efeitos financeiros a partir de		
			1º jan 2013	1º jan 2014	1º jan 2015
Auxiliar técnico Auxiliar administrativo	Especial	IV	29,63	31,10	32,66
		III	28,91	30,34	31,86
		II	28,21	29,61	31,09
		I	27,52	28,88	30,32
Secretária Auxiliar de serviços gerais	C	III	26,08	27,37	28,74
		II	25,44	26,7	28,04
		I	24,82	26,05	27,35
Auxiliar de manutenção e serviços operacionais Motorista	B	III	23,53	24,69	25,92
		II	22,96	24,1	25,31
		I	22,4	23,51	24,69
	A	III	21,23	22,28	23,39
		II	20,65	21,67	22,75
		I	20,09	21,08	22,13

Elaboração dos autores.

Ipea – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

EDITORIAL

Coordenação
Cláudio Passos de Oliveira

Supervisão
Everson da Silva Moura
Reginaldo da Silva Domingos

Revisão
Clícia Silveira Rodrigues
Idalina Barbara de Castro
Laeticia Jensen Eble
Leonardo Moreira de Souza
Marcelo Araujo de Sales Aguiar
Marco Aurélio Dias Pires
Olavo Mesquita de Carvalho
Regina Marta de Aguiar
Barbara Pimentel (estagiária)
Jessyka Mendes de Carvalho Vásquez (estagiária)
Karen Aparecida Rosa (estagiária)
Tauãnara Monteiro Ribeiro da Silva (estagiária)

Editoração
Bernar José Vieira
Cristiano Ferreira de Araújo
Daniella Silva Nogueira
Danilo Leite de Macedo Tavares
Diego André Souza Santos
Jeovah Herculano Szervinsk Junior
Leonardo Hideki Higa

The manuscripts in languages other than Portuguese published herein have not been proofread.

Livraria
SBS – Quadra 1 – Bloco J – Ed. BNDES, Térreo
70076-900 – Brasília – DF
Tel.: (61) 3315 5336
Correio eletrônico: livraria@ipea.gov.br

Composto em adobe garamond pro 12,5/15 (texto)
Frutiger 67 bold condensed (títulos, gráficos e tabelas)
Impresso em offset 90g/m² (miolo)
Cartão supremo 250g/m² (capa)
Brasília-DF

Missão do Ipea
Aprimorar as políticas públicas essenciais ao desenvolvimento brasileiro por meio da produção e disseminação de conhecimentos e da assessoria ao Estado nas suas decisões estratégicas.

ISBN 857811220-2
9 788578 112202

ipea Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
Secretaria de Assuntos Estratégicos