



Serviço Público Federal
Universidade Federal do Pará
Núcleo de Teoria e Pesquisa do Comportamento
Programa de Pós-Graduação em Teoria e Pesquisa do Comportamento

**Aplicação do Procedimento de Decomposição Comportamental para a Descrição
de Competências no Contexto Público Federal**

Camila Carvalho Ramos

Belém – Pará
Agosto/2015



Serviço Público Federal
Universidade Federal do Pará
Núcleo de Teoria e Pesquisa do Comportamento
Programa de Pós-Graduação em Teoria e Pesquisa do Comportamento

**Aplicação do Procedimento de Decomposição Comportamental para a Descrição
de Competências no Contexto Público Federal**

Camila Carvalho Ramos

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Teoria e Pesquisa do comportamento como requisito
para obtenção do Título de Doutora.

Orientador: Prof. Dr. Grauben José Alves de Assis

Co-orientador: Prof. Dr. Thiago Dias Costa

Belém - Pará
Agosto/2015

Ramos, C. C. (2015). Aplicação do procedimento de decomposição comportamental para a descrição de competências no contexto público federal. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Teoria e Pesquisa do Comportamento. Universidade Federal do Pará. Belém, PA. 72 páginas.

RESUMO

O modelo de Gestão por Competências foi instituído no Brasil por meio do Decreto 5.707/2006 para nortear o desenvolvimento de pessoal na Administração Pública Federal. Apesar de muitas organizações buscarem implantar este novo modelo de gestão, pouca atenção tem sido dada a descrição das competências. De acordo com a literatura da área, objetivos de ensino ou, no presente estudo, competências, precisam especificar os comportamentos concretos de um profissional os quais deverão ser aprendidos ou aperfeiçoados a partir das ações de capacitação. A especificação objetiva e exata dessas competências é um primeiro passo fundamental para todo o processo de gestão. O objetivo do presente estudo foi aplicar o procedimento de decomposição comportamental para aprimorar a descrição de competências de uma instituição pública federal. Para tanto, foram elaboradas e analisadas cinco condições problemáticas das descrições de competências que poderão dificultar a sua operacionalização. O estudo foi realizado em uma instituição pública federal foi dividido nas seguintes fases: 1) Mapeamento de Competências; 2) Categorização; 3) Análise das descrições das competências e Decomposição Comportamental. Como resultado do mapeamento, foram identificadas 191 competências. Os resultados da decomposição mostraram que 93,20% das descrições de competências apresentaram, pelo menos, uma das cinco condições problemáticas. Além disso, ao se analisar e decompor as competências mapeadas foram identificadas 1.168 unidades comportamentais. Os resultados confirmam a adequação do procedimento de decomposição para aprimorar a descrição de competências. A categorização das falhas de formulação, desenvolvida no contexto educacional, se mostrou útil para o contexto organizacional. Estudos subsequentes devem explorar o possível impacto do procedimento aqui descrito sobre a efetividade de etapas seguintes do gerenciamento por competências como a definição de prioridades de ações de capacitação para que a instituição atinja os seus objetivos estratégicos.

Palavras-chave: Serviço Público Federal, Gestão por competências, objetivos de ensino, Decomposição Comportamental e Capacitação.

Ramos, C. C. (2015). Usage of the behavioral decomposition procedure for competence description in the context of federal public service. Doctoral Dissertation. Programa de Pós-Graduação em Teoria e Pesquisa do Comportamento. Universidade Federal do Pará, Belém, PA. 72 pages.

ABSTRACT

The Competency Management model was introduced in Brazil through Decree 5,707 / 2006 to guide the development of personnel in the Federal Public Administration. Although many organizations seek to implement this new management model, little attention has been given to the description of competencies. According to previous researches, teaching objectives or, in this study, competence, need to specify the concrete behavior of a professional who should be learned or improved from the training activities. The objective and exact specification of these competencies is a crucial first step in the whole process of management. The aim of this study was to apply the behavioral decomposition procedure to improve the description of competencies a federal public institution. To do so, they were prepared and analyzed five problematic conditions of the descriptions of competencies which could hinder its operation. The study was conducted in a federal public institution was divided into the following phases: 1) Competency Mapping, 2) Categorization; 3) Analysis of the descriptions of competencies and behavioral decomposition. As a result of mapping it has identified 191 competencies. The decomposition results showed that 93.20% of skill descriptions presented at least one of the five problematic conditions. In addition, when analyzing and decomposing mapped competencies have been identified behavioral 1,168 units. The results confirm the suitability of the decomposition procedure to improve the description of competencies. The categorization of failures formulation, developed in the educational context, proved useful to the organizational context. Subsequent studies should explore the possible impact of the procedure here about the effectiveness of subsequent stages of management by competencies such as setting priorities for training activities for the institution to achieve its strategic objectives.

Keywords: Federal Public Service, Competence Management, Teaching objectives, Behavioral Decomposition, Capacitating Actions.

SUMÁRIO

RESUMO	
ABSTRACT	
INTRODUÇÃO	
MÉTODO	
1. Participantes	
2. Ambiente de coleta	
3. Procedimento	
3.1.Mapeamento de Competências	
3.1.1. Análise documental	
3.1.2. Grupo Focal	
3.2.Categorização das Competências	
3.3. Análise das descrições de competências	
3.4.Decomposição Comportamental	
RESULTADOS E DISCUSSÃO	
CONSIDERAÇÕES FINAIS	
REFERÊNCIAS	
ANEXOS	
ANEXO 1	
ANEXO 2	
ANEXO 3	

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Exemplo da aplicação do procedimento de decomposição comportamental na descrição de competências.	
Tabela 2. Decomposição das 191 competências identificadas na instituição.	
Tabela 3. Decomposição e análise de uma competência gerencial identificada na instituição.	
Tabela 4. Decomposição e análise de uma competência pessoal identificada na instituição.	
Tabela 5. Decomposição e análise de uma competência transversal identificada na instituição.	
Tabela 6. Decomposição e análise de uma das 143 competências específicas identificadas na instituição.	
Tabela 7. Análise da ocorrência das condições problemáticas nas descrições das 191 competências identificadas na instituição nas diferentes categorias.	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Decomposição parcial do comportamento de dirigir um automóvel na cidade.

Desde a instituição do Decreto 5.707 de 23 de Fevereiro de 2006, a eficiência e a eficácia das organizações públicas parecem estar cada vez mais atreladas à sua capacidade de desenvolver e aprimorar competências (Brandão & Bahry, 2005). O conceito de competência transformou-se em discurso e solução para diversos problemas enfrentados pela área de recursos humanos de instituições públicas: remuneração, capacitação, desempenho, entre outros (Santos, 2011).

Esta política foi instituída para cumprir os seguintes objetivos: melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; desenvolvimento permanente do servidor público; adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos institucionais, tendo como referência o plano plurianual; divulgação e gerenciamento das ações de capacitação e a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação. Uma das estratégias, descritas no Decreto nº 5.707/2006, para a capacitação e o desenvolvimento profissional dos servidores públicos federais, é a implantação do modelo de gestão por competências.

Este novo modelo de gestão se dispõe a planejar, captar, desenvolver e avaliar – nos seus diferentes níveis – competências imprescindíveis para a obtenção das metas organizacionais (Brandão & Bahry, 2005; Brandão & Guimarães, 2001; Carbone, Brandão, Leite & Vilhena, 2009; Coelho & Fuerth, 2009).

A partir deste ato legal, veio à tona a discussão a respeito da definição do termo competência. Durante muito tempo, o conceito de competência esteve relacionado à área jurídica, segundo a qual, competência seria a faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar ou julgar determinados assuntos. Seguindo esta direção, o termo passou a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto e, mais tarde, passou a ser usado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinada ação ou trabalho. Há algum tempo,

o termo competência foi incorporado ao contexto organizacional, sendo utilizado para qualificar o indivíduo capaz de desempenhar adequadamente determinado papel (Brandão & Guimarães, 2001).

O Decreto define competência como sendo o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando o alcance dos objetivos da instituição. Esta definição foi proposta primeiramente por McClelland em 1973, e posteriormente por Fleury e Fleury em 2001, e procura incorporar aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos relacionados ao trabalho (Durand, 1998).

Segundo Fleury e Fleury (2001) o conceito de competência envolveria um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam o alto desempenho de um funcionário. O elemento “conhecimento” corresponde às informações reconhecidas e integradas pela pessoa, que repercutem sobre seu julgamento ou comportamento. Já a “habilidade” refere-se à aplicação produtiva deste conhecimento. Ou seja, está relacionada à capacidade do indivíduo de instaurar conhecimentos e utilizá-los em uma ação. Por último, a “atitude”, refere-se a aspectos sociais e afetivos envolvidos com o trabalho. Este conceito está envolvido com o sentimento ou predisposição da pessoa, que direciona sua conduta com relação aos outros, ao trabalho ou a situações (Durand, 2000).

Outra linha de teóricos relacionou o conceito de competência não a um conjunto de *conhecimentos, habilidades e atitudes*, mas às realizações da pessoa em determinado contexto, ou seja, estaria relacionado àquilo que a pessoa produz e realiza no seu ambiente de trabalho (Dutra, 2004 citado por Carbone *et al.*, 2009). De acordo com este autor, competência é uma entrega e essa entrega agrega valor econômico à organização, ao indivíduo e ao meio no qual este está inserido.

De acordo com Brandão (2009) o conceito de competência tem passado por inúmeras mudanças, buscando integrar diferentes vertentes teóricas. Segundo ele, competência passa a ser compreendida não só como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à realização de uma atividade, mas também, como comportamentos adotados no ambiente de trabalho e suas realizações.

Embora as abordagens acima descritas do conceito de competência eventualmente incluam algum componente comportamental entre os elementos que constituem o conceito, é patente uma visão dualista e mentalista do que seja competência, o que pode tornar difícil operar com o conceito no contexto aplicado. Aparentemente, na forma como é abordado o universo da “competência”, o componente “habilidade” seria o campo das ações concretas (mais próximo do que se entende por comportamento observável) sobre o qual atuariam outros componentes, descritos de forma mentalista (conhecimento) ou como variáveis motivacionais ou afetivas (atitudes). É possível que uma abordagem analítico-comportamental do conceito, com visão monista, externalista e objetiva de comportamento (Skinner, 1953), tenha muito a contribuir para a elucidação e operacionalização do conceito de competência.

Diante disso, Santos, Kienen, Viecili, Botomé e Kubo (2009) sugerem a substituição dos termos “competência” e “habilidade” por comportamento, já que este último orientaria melhor as ações de capacitação. A substituição desses termos tornaria mais precisa e objetiva a indicação daquilo que os profissionais devem ser capazes de fazer no seu cotidiano. Segundo esta perspectiva teórica, o comportamento não estaria dentro do organismo, seria parte daquilo que o indivíduo faz (Skinner, 1938). Definir comportamento enquanto objeto de estudo é segundo Moore (2011), destacar que aquilo

que os organismos fazem não é atribuído a outros processos, e sim à interação entre o comportamento e os eventos ambientais circunscritos.

Segundo Skinner (1938), o conceito de comportamento se refere às ações do indivíduo em interação com eventos ambientais (incluindo o comportamento de outros indivíduos). O estudo e a intervenção sobre o comportamento seriam tão mais precisos e produtivos, para a compreensão de seus princípios, quanto mais se puder focar em instâncias observáveis objetivamente.

Essas interações – estudadas pela Análise do Comportamento – são relações condicionais entre comportamento e eventos ambientais. Portanto, a Análise do Comportamento estuda as interações que envolvem comportamento e ambiente, seja este interno (biológico ou histórico) ou externo (físico ou social) do organismo (Todorov, 2013).

Segundo Botomé (1996, citado por Santos *et al.*, 2009) cada comportamento complexo ou final a ser desenvolvido ou aperfeiçoado é composto por comportamentos ou ações intermediárias (pré-requisitos). Será através da aprendizagem desses pré-requisitos que ocorrerá a aprendizagem do comportamento composto por eles, ou seja, a competência final ou o comportamento mais complexo. A aquisição do comportamento mais complexo poderá ser facilitada pela aquisição desses comportamentos intermediários. Segundo De Rose (2005) a falta desses pré-requisitos importantes pode levar a algum grau de dificuldade de aprendizagem.

A questão norteadora da decomposição comportamental é investigar o que o aprendiz deve ser capaz de fazer para realizar determinado comportamento. A pergunta “o que o aprendiz deve ser capaz de fazer para realizar determinado comportamento”

deve ser feita como ponto de partida para a identificação dos comportamentos intermediários envolvidos na classe mais geral que expressa o objetivo de ensino. A pergunta deverá ser repetida quantas vezes forem necessárias para identificar – de acordo com o grau de abrangência requerido – as classes de comportamentos intermediárias (Santos *et al.*, 2009).



Figura 1. Decomposição parcial do comportamento de dirigir um automóvel na cidade.

Fonte: Santos *et al.* (2009), com adaptações.

Apesar do modelo de Gestão por Competências ter sido adotado por inúmeras organizações, com o objetivo planejar, captar, desenvolver e avaliar – nos seus diferentes níveis – competências imprescindíveis para a obtenção das metas organizacionais (Brandão & Bahry, 2005; Brandão & Guimarães, 2001; Carbone, Brandão, Leite, & Vilhena, 2009; Coelho & Fuerth, 2009), pouca atenção tem sido dada para a descrição das competências que nortearão todo o processo de identificação de competências, consequentemente, implantação do novo modelo de Gestão.

Descrições pouco claras, seguidas de múltiplos comportamentos e/ou complementos, com especificação de verbos que não exprimem ações concretas têm

sido frequentes na literatura da área. Planejar ações para desenvolver comportamentos definidos de maneira vaga como “pensar”, “saber”, “apreciar” e “acreditar” tem norteado os artigos sobre Gestão por Competências.

De acordo com Brandão e Bahry (2005) e Carbone *et al.* (2009), no momento de sugerir e descrever competências, é importante seguir alguns cuidados metodológicos. Segundo esses autores, as competências devem ser descritas sob a forma de referenciais de desempenho, ou seja, de comportamentos objetivos e passíveis de observação e mensuração no ambiente de trabalho. Competências descritas de maneira pouco clara favorecem múltiplas e convenientes interpretações.

Portanto, a descrição de uma competência deve representar um desempenho ou comportamento esperado, especificando o que o profissional deve ser capaz de fazer. Esse comportamento deve ser descrito utilizando-se um verbo acrescido de um objeto de ação. Sempre que possível a descrição da competência deve indicar uma condição na qual se espera que o comportamento ocorra e um critério de qualidade considerado satisfatório (Brandão & Bahry, 2005; Carbone *et al.*, 2009).

Ao descrever competências, devem ser evitadas descrições muito longas e utilização de termos técnicos que dificultem a compreensão das pessoas. Ambiguidades também devem ser evitadas por favorecerem múltiplas e convenientes interpretações. Além disso, para obter boas descrições de competências, devem ser evitadas: irrelevâncias e obviedades, duplicidades, abstrações e a utilização de verbos que não expressem ações concretas, tais como: pensar, saber, apreciar e acreditar (Carbone *et al.*, 2009).

Para Bruno-Faria e Brandão (2003) para que as competências sejam descritas de maneira adequada deve-se utilizar verbos que expressem uma ação concreta, ou seja,

que expressem comportamentos passíveis de observação no ambiente de trabalho. Além disso, é aconselhado submeter as descrições das competências à análise de pessoas-chave da organização, afim de evitar inconsistências ou inadequações. Por fim, sugere-se a realização de validação semântica das competências descritas, para evitar múltiplas interpretações do comportamento descrito.

Estudos envolvendo o gerenciamento de competências têm demonstrado a falta de clareza e objetividade no momento de descrever competências. Em estudo realizado por Freitas e Brandão (2005) as competências foram descritas sem especificar – de forma clara e objetiva – os comportamentos que deveriam ser desenvolvidos com as ações de capacitação. No exemplo “*criar e aproveitar oportunidades de negócio, considerando os recursos disponíveis, os riscos e os benefícios resultantes*” (p.07) são utilizados múltiplos verbos tanto na forma infinitiva quanto no gerúndio.

Outro estudo realizado por Dalmoro (2010), em uma empresa de comunicação multimídia que atua no Rio Grande do Sul e Santa Catarina, apresentou as descrições das competências que foram alvo das ações de capacitação formais e informais promovidas pela empresa. Ao descrever a competência “Criatividade” o autor especificou os comportamentos que compunham esta competência, tais como: *pensa em novas formas de fazer as coisas; põe em prática formas alternativas de fazer as coisas e estimula outros a pensar fora da caixa*(p. 73).

Gama, Dias e França (2012) é mais um exemplo de estudo que utiliza, na descrição de suas competências, múltiplos verbos, verbos que não expressam ações concretas, além de não especificarem de forma clara e objetiva os comportamentos que deverão ser beneficiados pelas ações de capacitação. Os autores descrevem a

competência “Trabalho em Equipe”. Segundo eles, a descrição desta competência é composta pelos comportamentos:

compartilha informações e conhecimentos com a equipe e outras áreas para o alcance de melhores resultados, reconhece a importância do seu papel na equipe, atuando de forma integrada para o alcance dos objetivos comuns, colabora com o trabalho da equipe e de outras áreas, contribuindo para a melhoria do desempenho institucional e relaciona-se com a equipe respeitando as diversidades, contribuindo para a melhoria no ambiente de trabalho (p. 09).

Uma contribuição para essa discussão a respeito da definição, clareza e objetividade do conceito de competência pode vir de discussão análoga já em andamento no contexto educacional, já que de acordo com Botomé e Kubo (2003) “competências” e “objetivos de ensino” podem ser tratados como sinônimos neste contexto. De acordo Franken (2009), objetivos de ensino ou, no contexto do presente estudo, competências, devem especificar qual o comportamento resultante do processo de ensino. Além disso, a competência deve fazer referência ao que o aprendiz deve ser capaz de fazer para realizar determinado comportamento. Portanto, segundo Botomé (1980), objetivos de ensino precisam especificar os comportamentos concretos de um profissional que deverão ser aprendidos ou aperfeiçoados a partir das ações de capacitação.

Em estudo realizado por Botomé (1980) diferentes planos de ensino foram analisados e identificaram-se seis tipos de “falsos objetivos” de ensino (portanto falsas formulações de competências), são eles: “itens de conteúdo”, “intenção de professores”,

“ações ou atividades de professores”, “ações (classes de respostas) dos aprendizes”, “atividades de ensino” e “conteúdos transformados em ações dos aprendizes”.

Ao elaborar objetivos de ensino como itens de conteúdo e conhecimentos já produzidos e acumulados como decisão de um processo de ensino, o professor se torna um transmissor de conteúdo e informações ao invés de produzir condições para a aprendizagem dos alunos. Segundo Botomé (1980), ao propor objetivos de ensino a partir de intenções dos professores, encobre-se ou camufla-se aquilo que é importante e necessário ser ensinado pelo professor e aprendido pelo aluno. O que o professor almeja, deseja ou pretende não é o mesmo que identificar aquilo que precisa ser aprendido pelos alunos. São exemplos desta condição: “instrumentalizar os alunos para a atuação profissional e contribuir para o desenvolvimento da sociedade”.

Ações ou atividades de professores também são inadequadas para definir objetivos de ensino. Ao apresentar ações ou atividades de professores como objetivos de ensino, desloca-se o núcleo do objeto de ensino da mudança de comportamento do aprendiz para a atividade do professor. Diante disso, o aluno deixa de ser foco principal do processo de ensino. Apresentam-se como exemplos desta condição: “apresentar aos alunos conceitos de...” e “informar os alunos sobre...”.

Ações dos alunos são constantemente confundidas com objetivos de ensino. De acordo com Botomé (1977), citado por Franken (2009), objetivos de ensino orientam as decisões do professor com relação às atividades. Além disso, objetivos de ensino devem especificar comportamentos e não apenas ações do aprendiz. Ações constituem apenas um dos três componentes de um comportamento (antecedentes-ações-consequências). São exemplos dessa condição: “aplicar testes” e “fazer exercícios”.

Outro erro frequente é confundir objetivos de ensino com atividades de ensino. Uma atividade de ensino é tida como uma condição planejada pelo professor para que o aluno aprenda determinado comportamento. Apresenta-se como exemplo dessa condição: “discutir para avaliar a contribuição de diferentes autores para o entendimento do fenômeno psicológico”.

O último falso objetivo apresentado por Botomé (1980) é a descrição de informações sob a forma de ações dos aprendizes. Nesse caso, conteúdos, assuntos, informações são associadas a verbos, o que não caracteriza o que é central no conceito de objetivos de ensino. Este último falso objetivo de ensino está relacionado, segundo o autor, ao “comportamentalizar conteúdos”, ou seja, é transformar substantivos em verbos equivalentes ou equiparáveis, como no exemplo: “diagnosticar organizações” referindo-se ao assunto “diagnóstico organizacional”.

Objetivos de ensino que apresentam, em sua descrição, verbos ou complementos vagos, abrangentes e imprecisos favorecem múltiplas interpretações e impossibilitam a verificação da aprendizagem do aluno. Portanto, sugere-se a utilização de expressões que descrevam comportamentos, pois explicitam aquilo que o aprendiz/profissional deve ser capaz de fazer, além de constituir o núcleo do conceito de objetivo de ensino. São exemplos de objetivos de ensino com expressões vagas: “conceber o processo de mudança como um fenômeno organizacional” e “ajeitar as relações entre trabalhadores e empregadores”.

Franken (2009) apresentou uma análise e categorização dos objetivos de ensino propostos para a formação específica do psicólogo organizacional a partir da noção dos falsos objetivos de Botomé (1980). Deste estudo, resultaram 10 categorias de análise: 1) expressões com múltiplos “objetivos”, 2) expressões designando comportamentos, 3)

comportamentos intermediários, 4) categorias de informações, 5) classes de informações, 6) expressões vagas ou genéricas, 7) expressões ambíguas, 8) declarações de intenção, 9) atividades ou ações de professores e 10) atividades ou atuações escolares dos alunos.

De acordo Franken (2009), objetivos de ensino ou, no contexto do presente estudo, competências, que apresentam múltiplos objetivos em suas descrições podem obscurecer a definição sobre a aprendizagem a ser desenvolvida em situações de ensino. Objetivos de ensino, assim como competências, precisam descrever, de forma clara e precisa, os comportamentos que deverão ser aprendidos ou aperfeiçoados. Esta descrição deve ser feita a partir de procedimentos bem definidos como a análise documental e os grupos focais, sem a camuflagem de expressões gramaticais compostas por verbo e complemento, justaposição de verbos ou expressões que não especificam diretamente quais comportamentos deverão ser alvo das ações de capacitação (Franken, 2009).

Diante disso, o objetivo do presente trabalho foi aplicar o procedimento de decomposição comportamental (Santos *et al.*, 2009) para aprimorar a descrição de competências avaliadas como essenciais para a realização das atividades de uma instituição pública federal, tendo como base as proposições dos falsos objetivos de Botomé (1980) reformulada por Franken (2009) e os cuidados metodológicos descritos por Brandão e Bahry (2005); Bruno-Faria e Brandão (2003) e Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2009).

MÉTODO

1. Participantes

Participaram do presente estudo 79 servidores públicos federais lotados nas diferentes unidades de uma instituição pública federal ligada ao Ministério da Fazenda. Para participar da pesquisa, os servidores deveriam estar ativos, lotados em uma das 18 unidades da instituição, não podendo estar afastados por auxílio-doença, licença maternidade, férias ou aposentadoria.

Os participantes foram selecionados pela própria instituição por serem considerados, por eles, detentores de amplo conhecimento a respeito das rotinas e atividades das suas unidades.

2. Ambiente de Coleta

A coleta de dados foi realizada nas dependências da instituição em salas de aula compostas por cadeiras, quadro branco, data show e computador.

3. Procedimento

O presente estudo foi dividido em quatro fases, a saber: 1) Mapeamento de Competências, 2) Categorização, 3) Análise das descrições das competências e 4) Decomposição Comportamental.

3.1. Mapeamento de Competências

3.1.1. Análise Documental

O passo inicial do mapeamento das competências foi a análise dos documentos institucionais disponibilizados pela organização, são eles: Decreto 7.482 que dispõe

sobre a Estrutura Regimental do Ministério da Fazenda; Organograma do Ministério da Fazenda; Regimento Interno e Mapa Estratégico da Instituição.

Essa análise foi feita com o objetivo de identificar categorias e descrever objetivamente os documentos, possibilitando, assim, a inferência sobre competências individuais e organizacionais relevantes para a consecução dos objetivos da instituição.

Esses documentos serviram de base para a construção do primeiro conjunto de competências apresentados na segunda fase do mapeamento.

3.1.2. Grupo Focal

A segunda fase do mapeamento envolveu a realização de grupos focais com todas as 18 unidades da instituição para validação das competências sugeridas na primeira fase do mapeamento. O número de participantes dos grupos focais variou conforme o tamanho da unidade. Cada grupo, todavia, era composto de, no mínimo, dois servidores: o gestor da unidade e mais um servidor-chave do setor. Os servidores-chave foram indicados pela equipe por serem, na opinião deles, detentores de amplo conhecimento das atividades da unidade.

Nesta fase, as competências identificadas na análise documental, foram apresentadas aos participantes do grupo para que fossem analisadas e validadas. A validação consistiu na confirmação da equipe de que as competências apresentadas eram importantes para a realização das atividades da unidade conforme descrito no material apresentado. Caso fosse necessário, eram incluídas, modificadas e/ou excluídas competências do mapa de competências da unidade. Assim, o material produzido no grupo focal representaria, de fato, as necessidades da unidade.

3.2. Categorização das Competências

O produto das duas fases do mapeamento de competências realizadas foi organizado em quatro categorias de competências: Gerenciais, Pessoais, Específicas e Transversais.

Na categoria “gerencial” foram incluídas as competências avaliadas pela instituição como relevantes para a atuação dos gestores da organização. Na categoria “pessoal” foram incorporadas as competências, avaliadas pela instituição, como sendo essenciais para atuar na instituição enquanto servidor/funcionário. Na categoria “específica” foram incluídas as competências que foram identificadas como essenciais, somente para uma unidade específica. A categoria “transversal” era composta por competências que foram identificadas por duas ou mais unidades como sendo essenciais para a realização de suas atividades.

3.3. Análise das descrições de Competências

Com a identificação das competências consideradas essenciais para a realização das atividades de cada unidade iniciou-se a fase de análise e revisão das competências para posterior decomposição. A análise das descrições das competências foi feita com base nas proposições dos falsos objetivos de Botomé (1980) reformulada por Franken (2009) e nos cuidados metodológicos descritos por Brandão e Bahry (2005); Bruno-Faria e Brandão (2003) e Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2009). Para tanto, foram elaboradas e analisadas a ocorrência de cinco condições problemáticas nas descrições de competências que pudessem dificultar o seu entendimento, conseqüentemente, sua operacionalização nos planos de capacitação.

Condição A: Expressões amplas.

Descrições de competências muito longas, com múltiplos verbos e/ou complementos.

Condição B: Expressões vagas ou genéricas.

Descrições de competências utilizando-se comportamentos definidos de maneira vaga, com a utilização de verbos que não exprimem ação concreta e não são passíveis de observação direta.

Condição C: Expressões contendo termos técnicos.

Descrições de competências contendo termos técnicos que possam dificultar a compreensão das pessoas.

Condição D: Expressões designando categorias amplas de comportamento.

Proposição de competência que possuía, em sua descrição, um verbo fazendo referência a um conjunto de comportamentos muito grande, com um complemento que também fazia referência a uma ou mais classes abrangentes (ou grandes).

Condição E: Declarações de Intenção.

Foram consideradas nessa categoria as expressões apresentadas por verbos e complementos, nas quais o verbo indicava uma intenção, desejo, expectativa ou a pretensão de algo que deveria acontecer.

3.4. Decomposição Comportamental

Após a análise das descrições das competências as competências foram decompostas em unidades mais simples de comportamento. Quando uma das

condições problemáticas acima era identificada, a competência era reescrita, para em seguida, ser decomposta em unidades mais simples de comportamentos.

Portanto, na fase de decomposição comportamental, as descrições das competências foram revisadas e decompostas conforme Tabela 1.

Tabela 1. Exemplo da aplicação do procedimento de decomposição comportamental na descrição de competências.

Descrição da Competência proposta com múltiplos verbos	Unidades de Comportamento Identificadas e reescritas	Total de Comportamentos
1. <u>Organizar e manter</u> equipes de trabalho, considerando os objetivos para sua criação e a expertise de seus membros.	1.1. Organizar equipes de trabalho, conforme os objetivos da sua criação e a expertise de seus membros. 1.2. Manter equipes de trabalho, conforme os objetivos da sua criação e a expertise de seus membros.	2
2. <u>Estabelecer, manter e melhorar</u> interações com servidores e cidadãos de forma assertiva e respeitosa, <u>garantindo</u> a consecução dos objetivos da interação.	1.1. Interagir com servidores e cidadãos de forma assertiva para a consecução dos objetivos da interação. 1.2. Interagir com servidores e cidadãos de forma respeitosa, para a consecução dos objetivos da interação. 1.3. Manter interações com servidores e cidadãos de forma assertiva para a consecução dos objetivos da interação. 1.4. Manter interações com servidores e cidadãos de forma respeitosa para a consecução dos objetivos da interação.	4
Total de Competências Propostas:		2
Total de unidades de comportamento identificadas:		6

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir do mapeamento de competências realizado, foram identificadas: 10 competências gerenciais, 10 competências pessoais, 143 competências específicas e 28 competências transversais, avaliadas pelas 18 unidades entrevistadas, como essenciais para a consecução dos seus objetivos estratégicos.

Após a aplicação do procedimento de decomposição comportamental, foram obtidos os seguintes resultados:

Tabela 2. Decomposição das 191 competências identificadas na instituição.

Categoria	Gerenciais	Pessoais	Transversais	Específicas
Número total de competências	10	10	28	143
Número total de unidades comportamentais	27	40	112	989

Portanto, conforme Tabela 3 ao analisar a descrição das 10 competências foram identificadas, ao todo, 27 unidades de comportamento.

Tabela 3. Decomposição e análise de uma competência gerencial identificada na instituição.

Competência Proposta	Unidades de Comportamento Identificadas	Total de Comportamentos	Condição Identificada
<u>Propor reuniões para oferecer</u> ao colaborador informações a respeito de seu desempenho, de forma diretiva, impessoal e objetiva, <u>permitindo</u> que ele possa alterar seu próprio comportamento no futuro.	- Reunir com o seu colaborador para informá-lo a respeito do seu desempenho.	4	A
	- Oferecer ao colaborador informações a respeito de seu desempenho de forma diretiva.		
	- Oferecer ao colaborador informações a respeito de seu desempenho de forma impessoal.		
	- Oferecer ao colaborador informações a respeito de seu desempenho de forma objetiva.		
Total de Competências Gerenciais Propostas:		10	
Total de unidades de comportamento identificadas:		27	

A Tabela 4 abaixo apresenta a descrição e análise de uma competência pessoal avaliada pela instituição como relevante para atuação dos seus servidores/funcionários.

Ao analisar a descrição das 10 competências pessoais foram identificadas, ao todo, 40 unidades comportamentais.

Tabela 4. Decomposição e análise de uma competência pessoal identificada na instituição.

Competência Proposta	Unidades de Comportamento Identificadas	Total de Comportamentos	Condição Identificada
<u>Tomar</u> decisões de acordo com o funcionamento e processos de toda a Escola.	- Decidir de acordo com o funcionamento de toda a Escola.	2	A
	- Decidir de acordo com os processos de toda a Escola.		
Total de Competências Pessoais Propostas:		10	
Total de unidades de comportamento identificadas:		40	

A Tabela 5 apresenta a análise e decomposição de uma das 28 competências transversais avaliadas por diferentes unidades da instituição como essenciais para a realização de suas atividades. Ao analisar a descrição das 28 competências transversais foram identificados, ao todo, 112 comportamentos.

Tabela 5. Decomposição e análise de uma competência transversal identificada na instituição.

Competência Proposta	Unidades de Comportamento Identificadas	Total de Comportamentos	Condição Identificada
<u>Manusear</u> softwares e hardwares para a realização das atividades que competem ao setor.	- Manusear softwares para a realização das atividades que competem ao setor.	2	A
	- Manusear hardwares para a realização das atividades que competem ao setor.		
Total de Competências Transversais Propostas:		28	
Total de unidades de comportamento identificadas:		112	

A Tabela 6 apresenta a análise e decomposição de uma das 143 competências específicas identificadas na instituição. Ao analisar a descrição das 143 competências específicas, foram identificados, ao todo, 989 comportamentos.

Tabela 6. Decomposição e análise de uma das 143 competências específicas identificadas na instituição.

Competência Proposta	Unidades de Comportamento Identificadas	Total de Comportamentos	Condição Identificada
Capacidade de compartilhar ideias, informações e opções para atingir um acordo aceitável para as partes envolvidas.	- Compartilhar ideias para atingir um acordo aceitável para as partes envolvidas.	3	B
	- Compartilhar informações para atingir um acordo aceitável para as partes envolvidas.		
	- Compartilhar opções para atingir um acordo aceitável para as partes envolvidas.		
Total de Competências Específicas Propostas:		143	
Total de unidades de comportamento identificadas:		989	

Ao analisar a descrição das 191 competências foi identificada a ocorrência das cinco condições problemáticas conforme Tabela 7.

Tabela 7. Análise da ocorrência das condições problemáticas nas descrições das 191 competências identificadas na instituição nas diferentes categorias.

Condição Problemática	Pessoais	Gerenciais	Transversais	Específicas	Número Total de competências
Expressões amplas	05	05	14	81	105
Expressões vagas ou genéricas	01	0	02	18	21
Expressões contendo termos técnicos	0	02	02	7	11
Expressões designando categorias amplas de comportamento	0	0	02	1	03
Declarações de intenção	04	03	08	23	38
Expressões contendo verbo observável, objeto de ação e complemento	0	0	0	13	13

A Figura 7 apresenta a ocorrência das cinco categorias de análise nas descrições das 191 competências identificadas como essenciais para a realização das atividades das 18 unidades da instituição. A categoria que apresentou o maior número de ocorrências foi a categoria A – expressões amplas. Nesta categoria foram identificadas ao todo 105 ocorrências, sendo cinco, tanto nas competências pessoais quanto nas gerenciais, 14 nas transversais e 81 nas específicas. A categoria B - expressões vagas ou genéricas – foi identificada em apenas uma competência pessoal, em duas transversais e 18 específicas. Na categoria C – expressões contendo termos técnicos – foram identificadas apenas duas competências, tanto na categoria gerencial quanto na transversal e sete nas específicas. Nenhuma competência pessoal foi identificada nesta condição. A condição D (expressões designando categorias amplas de comportamento) foi identificada em apenas duas transversais e em uma específica. A condição E – declarações de intenção –

foi identificada na descrição de quatro competências pessoais, três gerenciais, oito transversais e 23 específicas.

Ao analisar as descrições das 191 competências identificadas, no mapeamento de competências, como essenciais para a realização das atividades das unidades, conseqüentemente, para o atingimento dos objetivos esperados pela instituição, verificou-se que apenas 13 competências, ou seja, 6,80% do total, apresentavam descrições que contemplassem os cuidados metodológicos definidos pelos autores da área (e.g. Brandão & Bahry, 2005; Bruno-Faria & Brandão, 2003; Carbone *et al.*, 2009) para a descrição de competências.

As competências levantadas a partir da análise dos documentos institucionais foram descritas e apresentadas à instituição por meio dos grupos focais respeitando os cuidados metodológicos descritos por Carbone *et al.* (2009). No entanto, ao delegar ao participante a decisão sobre como descrever as competências essenciais para a realização das atividades da sua unidade muitos desses cuidados foram renegados.

Diante disso, os resultados encontrados no presente estudo mostraram que 93,20% das competências identificadas como essenciais para a realização das atividades da instituição foram descritas apresentando, pelo menos, uma das cinco condições problemáticas descritas no procedimento. Portanto, apenas 6,80% das competências especificaram comportamentos de forma clara e objetiva nas suas descrições.

Ao analisar a descrição das 191 competências identificadas no presente estudo, pode-se verificar que 54,97% das competências apresentaram múltiplos verbos ou complementos na sua descrição. De acordo com Franken (2009), um objetivo de ensino precisa definir uma unidade específica de comportamento, já que a multiplicidade

dessas unidades parece ter mais a função de impressionar os alunos (ou mesmo avaliadores do sistema de ensino) com a complexidade daquilo que deverá ser ensinado.

Segundo Botomé (1980), objetivos de ensino precisam especificar comportamentos concretos de um profissional. Múltiplos objetivos não especificam os comportamentos que deverão ser priorizados nas aprendizagens ou ações de capacitação. Diante disso, competências, assim como objetivos de ensino, precisam descrever, de forma clara e precisa, os comportamentos que deverão ser aprendidos ou aperfeiçoados a partir das ações de capacitação e não ser camuflados por expressões gramaticais compostas por verbo e complemento, justaposição de verbos ou expressões que não especificam – diretamente – quais comportamentos deverão ser alvo das ações de capacitação (Franken, 2009).

Além disso, 16,75% das competências apresentaram descrições com expressões vagas ou genéricas ou contendo termos técnico. Expressões vagas ou genéricas devem ser evitadas ao descrever objetivos de ensino e/ou competências, já que podem não descrever efetivamente o que deverá ser ensinado e, conseqüentemente, aprendido. Além disso, a utilização de termos técnicos nas descrições das competências pode dificultar a compreensão das pessoas com relação ao que deverá ser aprendido. De acordo com Carbone *et al.* (2009) a descrição da competência pouco clara, favorece múltiplas e convenientes interpretações.

O aspecto intencional dos objetivos de ensino foi identificado em 19,89% das descrições das competências. De acordo com Botomé (1980), intenções do educador não são adequadas para definir objetivos de ensino. A declaração de intenção é útil para tranquilizar o educador e não para descrever o que será aprendido pelos alunos. A ocorrência de declarações de intenções nos planos de ensino, ou do contexto do presente

trabalho, nas descrições de competências, é inadequada por não especificar o que deverá ser aprendido. É consenso na literatura sobre educação que o objetivo de ensino precisa fazer referência ao comportamento do aprendiz e não ao do educador.

Segundo Franken (2009) objetivos de ensino/competências precisam descrever de forma precisa o comportamento a ser desenvolvido, caso contrário poderá se tornar um dificultador no momento de propor atividades de ensino e capacitação. Portanto, a identificação e descrição desses comportamentos de forma clara e objetiva é fundamental para subsidiar as demais etapas do processo de mapeamento, conseqüentemente, para a implantação do modelo de Gestão por Competências (Franken, 2009).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto atual, a eficiência e a eficácia das organizações públicas parecem estar cada vez mais atreladas à sua capacidade de desenvolver e aprimorar competências (Brandão & Bahry, 2005). O conceito de competência transformou-se em discurso e solução para diversos problemas enfrentados pela área de recursos humanos de instituições públicas: remuneração, capacitação, desempenho, entre outros (Santos, 2011).

Com a instituição do Decreto 5.707 inúmeras organizações adotaram o modelo de Gestão por Competências como um modelo de gestão alternativo aos tradicionais, com o objetivo planejar, captar, desenvolver e avaliar – nos seus diferentes níveis – competências imprescindíveis para a obtenção das metas organizacionais (Brandão & Bahry, 2005; Brandão & Guimarães, 2001; Carbone, Brandão, Leite, & Vilhena, 2009;

Coelho & Fuerth, 2009). No entanto, pouca atenção tem sido dada para a descrição das competências que nortearão todo o processo de mapeamento de competências, conseqüentemente, implantação do novo modelo de Gestão.

Descrições pouco claras, seguidas de múltiplos comportamentos e/ou complementos, com especificação de verbos que não exprimem ações concretas têm sido frequentes na literatura da área. Planejar ações para desenvolver comportamentos definidos de maneira vaga como “pensar”, “saber”, “apreciar” e “acreditar” tem norteados os artigos sobre Gestão por Competências.

O presente estudo demonstrou algumas condições problemáticas frequentes nas descrições de competências. Uma descrição inadequada de competências pode gerar impactos tanto na compreensão de quem as detêm ou as necessita, quanto no planejamento das ações de capacitação. Portanto, uma descrição clara e objetiva de competências específica, com precisão, os comportamentos que deverão ser aprendidos ou aperfeiçoados a partir das ações de capacitação (Franken, 2009).

Diante disso, o presente estudo apresentou e aplicou uma proposta de descrição de competência clara e objetiva baseada em comportamentos que poderão ser observados e mensurados no ambiente de trabalho. A aprendizagem desses comportamentos poderá ser facilitada a partir do procedimento de decomposição comportamental. Os resultados confirmam a adequação do procedimento de decomposição para aprimorar a descrição de competências. A categorização das falhas de formulação, desenvolvida no contexto educacional, se mostrou útil para o contexto organizacional. Estudos subsequentes devem explorar empiricamente o possível impacto do procedimento aqui descrito sobre a efetividade de etapas seguintes do gerenciamento por competências como a definição

de prioridades de ações de capacitação para que a instituição atinja os seus objetivos estratégicos.

Apesar de o Decreto 5.707/2006 definir as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal na Administração Pública Federal, a noção de competência carece de enfoque objetivo e operacional de forma a contribuir para uma gestão de pessoas mais estratégica e focada em resultados.

REFERÊNCIAS

- Botomé, S. P. (1980). *Objetivos comportamentais no ensino: a contribuição da análise experimental do comportamento*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- Brandão, H. P. (2009). *Aprendizagem, contexto, desempenho e competência: um estudo multinível*. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Brandão, H. P., & Bahry, C. P. (2005). Gestão por Competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 56(2), p. 179-194.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. *Revista de Administração de Empresas*, 41 (1), 8-15.
- Bruno-Faria, M. F., & Brandão, H. P. (2003). Competências Relevantes a Profissionais da Área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. *RAC*, 7 (3), 35-56.

- Carbone, P. P., Brandão, H. P., Leite, J. B. D., & Vilhena, R. M. P. (2009). *Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Coelho, M. P. C., & Fuerth, L. R. (2009). A influência da gestão por competência no desenvolvimento profissional. *Revista Cadernos de Administração*, 1(3), 1-18.
- Dalmoro, M. (2010). *Proposta de programa de desenvolvimento para analistas de gestão e finanças do grupo RBS*. Trabalho de Conclusão de curso de Graduação. Recuperado da base de dados www.lume.ufrgs.br/.
- De Rose, J. C. (2005). Análise Comportamental da Aprendizagem de Leitura e Escrita. *Revista Brasileira de Análise do Comportamento*, 1(1), 29-50.
- Decreto 5.707, de 23 de Fevereiro de 2006 (2006). Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF. Recuperado em 29 janeiro, 2013, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm.
- Durand, T. (1998). Forms of incompetence. Paper apresentado na *Conference of Management of Competence*, Oslo.
- Durand, T. (2000). L'alchimie de La compétence. *Revue Française de Gestion*, 127, 84-102.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o Conceito de Competência. *Revista Administração Contemporânea*, 5, Edição Especial, 183-196.

- Franken, V. J. (2009). *Avaliação da formação específica do psicólogo organizacional e do trabalho a partir daquilo que está proposto nos planos de ensino de disciplinas relacionadas ao seu campo de atuação profissional*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina.
- Freitas, I. A., & Brandão, H. P. (2005, setembro). *Trilhas de Aprendizagem como Estratégia para o Desenvolvimento de Competências*. Anais do 29º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD, Brasília, DF, Brasil.
- Gama, M. A. A., Dias, M. A. M. J., & França, M. I. R. (2012, junho). *Trilhas de Desenvolvimento de competências: uma proposta de alinhamento entre a gestão do desempenho e a gestão do desenvolvimento dos servidores do Governo de Minas*. Anais do V Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília, DF, Brasil.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- Moore, J. (2011). Behaviorism. *The Psychological Record*, 61, 449-464.
- Santos, A. P. (2011). Conhecimentos, habilidades e atitudes: o conceito de competências no trabalho e seu uso no setor público. *Revista do Serviço Público*, 62 (4), 369-386.
- Santos, G. C. V., Kienen, N., Viecili, J., Botomé, S. P., & Kubo, O. M. (2009). “Habilidades” e “Competências” a Desenvolver na Capacitação de Psicólogos: Uma Contribuição da Análise do Comportamento para o Exame das Diretrizes Curriculares. *Interação em Psicologia*, 13(1), 131-145.

Todorov, J. C. (2013). O que não é e o que pode vir a ser comportamento. *Revista Brasileira de Análise do Comportamento*, 9(1), 74-78.

Skinner, B. F. (1938). *The behavior of organisms: An experimental analysis*. Acton: Copley.

Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. New York: Mcmillan.

ANEXOS

Anexo 1. Decomposição das 28 competências transversais identificadas na instituição.

Competências Propostas	Unidades de Comportamento Identificadas	Total de Comportamentos
1. <u>Manusear</u> softwares e hardwares para a realização das atividades que competem ao setor.	<ul style="list-style-type: none"> - Manusear softwares para a realização das atividades que competem ao setor. - Manusear hardwares para a realização das atividades que competem ao setor. 	2
2. <u>Elaborar</u> diferentes tipos de documentos de acordo com a legislação vigente, sem erros gramaticais, <u>utilizando</u> ferramentas de produção de texto.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar, diferentes tipos de documentos, de acordo com a legislação vigente. - Elaborar, diferentes tipos de documentos, sem erros gramaticais. - Utilizar ferramentas de produção de texto. 	3
3. <u>Elaborar</u> diferentes modalidades de gráficos e planilhas para <u>atender</u> às demandas da escola.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar diferentes modalidades de gráficos para atender às demandas da escola. - Elaborar diferentes modalidades de planilhas para atender às demandas da escola. - Atender as demandas da escola quanto a gráficos e planilhas. 	3
4. <u>Prestar informação, apoio, suporte e consultoria</u> a setores da organização, atendendo às demandas internas.	<ul style="list-style-type: none"> - Informar os setores da organização conforme suas demandas. - Apoiar os setores da organização conforme suas demandas. - Dar suporte aos setores da organização conforme suas demandas. - Dar consultoria aos setores da organização conforme suas demandas. - Atender as demandas internas da organização. 	5
5. <u>Planejar, coordenar, executar e avaliar</u> as atividades de recrutamento e seleção de pessoal da INSTITUIÇÃO, dentro do perfil desejado e prazo estabelecido.	<ul style="list-style-type: none"> - Planejar as atividades de recrutamento e seleção de pessoal da INSTITUIÇÃO. - Coordenar as atividades de recrutamento e seleção de pessoal da INSTITUIÇÃO. - Executar as atividades de recrutamento e seleção de pessoal da INSTITUIÇÃO dentro do perfil desejado. - Executar as atividades de recrutamento e seleção de pessoal da INSTITUIÇÃO dentro do prazo estabelecido. - Avaliar as atividades de recrutamento e seleção de pessoal da INSTITUIÇÃO. 	5
6. <u>Identificar</u> necessidades de modificações nos fluxos internos da organização, para o andamento das informações, materiais e operações.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar necessidades de modificações nos fluxos internos da organização para o andamento das informações. - Modificar os fluxos internos da organização para o andamento das informações. 	2
7. <u>Definir</u> objetivos, investimentos, ações e resultados alinhados aos interesses e estratégias da Escola.	<ul style="list-style-type: none"> - Definir objetivos alinhados aos interesses e estratégias da Escola. - Definir investimentos alinhados aos interesses e estratégias da 	4

	Escola.	
	- Definir ações alinhadas aos interesses e estratégias da Escola.	
	- Definir resultados alinhados aos interesses e estratégias da Escola.	
8.	<u>Elaborar</u> minutas e projetos de leis, decretos, regulamentos, políticas e atos normativos que se relacionem com as questões da INSTITUIÇÃO.	6
	- Elaborar minutas que se relacionem com as questões da INSTITUIÇÃO.	
	- Elaborar projetos de leis que se relacionem com as questões da INSTITUIÇÃO.	
	- Elaborar decretos que se relacionem com as questões da INSTITUIÇÃO.	
	- Elaborar regulamentos que se relacionem com as questões da INSTITUIÇÃO.	
	- Elaborar políticas que se relacionem com as questões da INSTITUIÇÃO.	
	- Elaborar atos normativos que se relacionem com as questões da INSTITUIÇÃO.	
9.	<u>Executar, acompanhar e avaliar</u> projetos, programas e ações, dentro do prazo e orçamento estabelecidos, de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.	9
	- Executar projetos, dentro do prazo e orçamento estabelecidos, de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.	
	- Executar programas, dentro do prazo e orçamento estabelecidos, de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.	
	- Executar ações, dentro do prazo e orçamento estabelecidos, de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.	
	- Acompanhar projetos, dentro do prazo e orçamento estabelecidos, de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.	
	- Acompanhar programas, dentro do prazo e orçamento estabelecidos, de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.	
	- Acompanhar ações, dentro do prazo e orçamento estabelecidos, de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.	
	- Avaliar projetos, dentro do prazo e orçamento estabelecidos, de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.	
	- Avaliar programas, dentro do prazo e orçamento estabelecidos, de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.	
	- Avaliar ações, dentro do prazo e orçamento estabelecidos, de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.	
10.	<u>Receber, expedir, despachar, encaminhar e acompanhar</u> diferentes modalidades de documentos - para os setores competentes, de acordo com a legislação e natureza dos mesmos.	5
	- Receber diferentes modalidades de documentos - para os setores competentes, de acordo com a legislação e natureza dos mesmos.	
	- Expedir diferentes modalidades de documentos - para os setores competentes, de acordo com a legislação e natureza dos mesmos.	
	- Despachar diferentes modalidades de documentos - para os setores competentes, de acordo com a legislação e natureza dos	

	mesmos.	
	- Encaminhar diferentes modalidades de documentos - para os setores competentes, de acordo com a legislação e natureza dos mesmos.	
	- Acompanhar diferentes modalidades de documentos - para os setores competentes, de acordo com a legislação e natureza dos mesmos.	
11. <u>Organizar</u> documentos, imagens e vídeos possibilitando sua fácil localização e conservação.	- Organizar documentos para facilitar sua localização e conservação. - Organizar imagens para facilitar sua localização e conservação. - Organizar vídeos para facilitar sua localização e conservação.	3
12. <u>Propor</u> inovações administrativas, legislativas, procedimentais e/ou tecnológicas para incremento dos serviços prestados pela INSTITUIÇÃO.	- Propor inovações administrativas para incremento dos serviços prestados pela INSTITUIÇÃO. - Propor inovações legislativas para incremento dos serviços prestados pela INSTITUIÇÃO. - Propor inovações procedimentais para incremento dos serviços prestados pela INSTITUIÇÃO. - Propor inovações tecnológicas para incremento dos serviços prestados pela INSTITUIÇÃO. - Incrementar os serviços prestados pela Instituição.	5
13. <u>Tornar público</u> os processos, indicadores e documentos referentes ao funcionamento da INSTITUIÇÃO em diferentes canais de comunicação para fins de transparência, controle fiscal e aplicação de restrições.	- Publicar os processos referentes ao funcionamento da INSTITUIÇÃO em diferentes canais de comunicação para fins de transparência, controle fiscal e aplicação de restrições. - Publicar os indicadores referentes ao funcionamento da INSTITUIÇÃO em diferentes canais de comunicação para fins de transparência, controle fiscal e aplicação de restrições. - Publicar os documentos referentes ao funcionamento da INSTITUIÇÃO em diferentes canais de comunicação para fins de transparência, controle fiscal e aplicação de restrições.	3
14. <u>Solicitar, monitorar e socializar</u> informações e matérias confiáveis e oficiais de interesse da INSTITUIÇÃO dentro dos prazos determinados.	- Solicitar informações e matérias confiáveis e oficiais de interesse da INSTITUIÇÃO dentro dos prazos determinados. - Monitorar informações e matérias confiáveis e oficiais de interesse da INSTITUIÇÃO dentro dos prazos determinados. - Socializar informações e matérias confiáveis e oficiais de interesse da INSTITUIÇÃO dentro dos prazos determinados.	3
15. <u>Identificar</u> informações, nos diferentes meios de comunicação, que possam <u>fortalecer</u> a imagem da Instituição junto à população e ao próprio órgão.	- Identificar informações que possam fortalecer a imagem da Instituição junto à população e ao próprio órgão. - Fortalecer a imagem da Instituição junto à população e ao próprio órgão.	2
16. <u>Analisar</u> , diferentes tipos de documentos, para <u>corrigir</u> falhas e/ou <u>subsidiar</u> processos decisórios.	- Analisar diferentes tipos de documentos. - Corrigir falhas em diferentes tipos de documentos. - Subsidiar processos decisórios.	3

17. <u>Propor ações de desenvolvimento, treinamento ou capacitação, utilizando metodologias pertinentes, de acordo com os objetivos da instituição.</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver utilizando metodologias pertinentes, de acordo com os objetivos da instituição. - Treinar utilizando metodologias pertinentes, de acordo com os objetivos da instituição. - Capacitar utilizando metodologias pertinentes, de acordo com os objetivos da instituição. 	3
18. <u>Receber, analisar e propor soluções para as demandas pedagógicas trazidas pelas unidades a fim de alcançar os objetivos da instituição.</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Receber soluções para as demandas pedagógicas trazidas pelas unidades a fim de alcançar os objetivos da instituição. - Analisar soluções para as demandas pedagógicas trazidas pelas unidades a fim de alcançar os objetivos da instituição. - Propor soluções para as demandas pedagógicas trazidas pelas unidades a fim de alcançar os objetivos da instituição. 	3
19. <u>Expedir recomendações aos servidores para o cumprimento de diretrizes políticas e institucionais, prevenindo ou evitando a reiteração de falhas de condução formal ou material de processos.</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Expedir recomendações aos servidores para o cumprimento de diretrizes políticas. - Expedir recomendações aos servidores para o cumprimento de diretrizes institucionais. - Prevenir a reiteração de falhas de condução formal ou material de processos. - Evitar a reiteração de falhas de condução formal ou material de processos. 	4
20. <u>Inserir ou excluir e manter atualizados dados e informações institucionais nos sistemas internos.</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Inserir dados institucionais nos sistemas internos. - Inserir informações institucionais nos sistemas internos. - Excluir dados institucionais dos sistemas internos. - Excluir informações institucionais dos sistemas internos. - Atualizar dados institucionais nos sistemas internos. - Atualizar informações institucionais nos sistemas internos. 	6
21. <u>Acompanhar e fiscalizar a celebração e execução dos contratos e convênios firmados, de acordo com a legislação vigente.</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhar a celebração dos contratos firmados de acordo com a legislação vigente. - Acompanhar a execução dos contratos firmados de acordo com a legislação vigente. - Acompanhar a execução dos convênios firmados de acordo com a legislação vigente. - Acompanhar a celebração dos convênios firmados de acordo com a legislação vigente. - Fiscalizar a celebração dos contratos firmados de acordo com a legislação vigente. - Fiscalizar a execução dos contratos firmados de acordo com a legislação vigente. - Fiscalizar a celebração dos convênios firmados de acordo com a legislação vigente. - Fiscalizar a execução dos convênios firmados de acordo com a legislação vigente. 	8

	legislação vigente.		
22.	<u>Estabelecer e manter</u> parcerias com instituições públicas, sociedade civil, segmento empresarial e outras organizações, com o intuito de alcançar os objetivos do órgão.	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer parcerias com instituições públicas, sociedade civil, segmento empresarial e outras organizações, com o intuito de alcançar os objetivos do órgão. - Manter parcerias com instituições públicas, sociedade civil, segmento empresarial e outras organizações, com o intuito de alcançar os objetivos do órgão. 	2
23.	<u>Inserir ou excluir e manter</u> atualizados dados, resultados e informações oficiais divulgadas no site da Instituição.	<ul style="list-style-type: none"> - Inserir dados oficiais no site da Instituição. - Excluir dados oficiais divulgados no site da Instituição. - Atualizar dados oficiais divulgados no site da Instituição. - Inserir resultados oficiais no site da Instituição. - Excluir resultados oficiais divulgados no site da Instituição. - Atualizar resultados oficiais divulgados no site da Instituição. - Inserir informações oficiais no site da Instituição. - Excluir informações oficiais divulgadas no site da Instituição. - Atualizar informações oficiais divulgadas no site da Instituição. 	9
24.	<u>Identificar, analisar, tramitar e acompanhar</u> o andamento dos processos da Instituição.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar os processos da Instituição. - Analisar os processos da Instituição. - Tramitar os processos da Instituição. - Acompanhar o andamento dos processos da Instituição. 	4
25.	<u>Identificar, avaliar, registrar e zelar</u> pelos bens da INSTITUIÇÃO em todas as suas unidades.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar os bens da Instituição em todas as suas unidades. - Avaliar os bens da Instituição em todas as suas unidades. - Registrar os bens da Instituição em todas as suas unidades. - Zelar pelos bens da Instituição em todas as suas unidades. 	4
26.	<u>Realizar visitas periódicas</u> às diversas unidades da Instituição para <u>verificar</u> a localização dos seus bens móveis.	<ul style="list-style-type: none"> - Visitar, periodicamente, as diversas unidades da Instituição. - Localizar os bens móveis da Instituição. 	2
27.	<u>Manusear</u> softwares e hardwares para a realização das atividades que competem ao setor.	<ul style="list-style-type: none"> - Manusear o software excel-básico para realizar as atividades do setor. - Manusear hardwares para realizar as atividades do setor. 	2
28.	<u>Manusear</u> softwares e hardwares para a realização das atividades que competem ao setor.	<ul style="list-style-type: none"> - Manusear o software excel-avançado para realizar as atividades do setor. - Manusear hardwares para realizar as atividades do setor. 	2
Total de Competências Propostas:		28	
Total de unidades de comportamento identificadas:		112	

Anexo 2. Decomposição das 143 competências específicas identificadas nas 18 unidades da instituição.

Competências Propostas	Unidades de Comportamento Identificadas	Total de Comportamentos
1. <u>Representar</u> a INSTITUIÇÃO e <u>colaborar</u> nas oficinas de construção de soluções coletivas e gerenciais comuns aos diversos órgãos do MF.	<ul style="list-style-type: none"> - Representar a Instituição nas oficinas de construção de soluções coletivas e gerenciais comuns aos diversos órgãos do MF. - Colaborar nas oficinas de construção de soluções coletivas e gerenciais comuns aos diversos órgãos do MF. 	2
2. <u>Disseminar</u> a cultura de Gestão Estratégica, <u>promovendo</u> , principalmente, ações para alavancar indicadores.	<ul style="list-style-type: none"> - Disseminar a cultura de Gestão Estratégica. - Promover ações para alavancar indicadores. 	2
3. <u>Acompanhar, Monitorar e Avaliar</u> projetos dentro do prazo e orçamento estabelecidos, de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhar projetos dentro do prazo estabelecido. - Acompanhar projetos dentro orçamento estabelecido. - Acompanhar projetos de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO. - Monitorar projetos dentro do prazo estabelecido. - Monitorar projetos dentro do orçamento estabelecidos. - Monitorar projetos de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO. - Avaliar projetos dentro do prazo estabelecido. - Avaliar projetos dentro do orçamento estabelecido. - Avaliar projetos de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO. 	9
4. <u>Identificar e Implementar</u> melhorias contínuas em processos finalísticos e de suporte da INSTITUIÇÃO.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar melhorias contínuas em processos finalísticos da INSTITUIÇÃO. - Identificar melhorias contínuas em processos de suporte da Instituição. - Implementar melhorias contínuas em processos finalísticos da INSTITUIÇÃO. - Implementar melhorias contínuas em processos de suporte da Instituição. 	4
5. <u>Desenvolver</u> indicadores de desempenho alinhados às metas estabelecidas pelo Planejamento Estratégico da organização.	X	1
6. <u>Compartilhar</u> o conhecimento tácito, <u>utilizando</u> ferramentas de uso coletivo.	<ul style="list-style-type: none"> - Compartilhar o conhecimento tácito. - Utilizar ferramentas de uso coletivo. 	2

<p><u>7. Acompanhar e avaliar</u> os indicadores, iniciativas, planos e ações relativos à implementação do Planejamento Estratégico, de acordo com as metas estabelecidas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhar os indicadores relativos à implementação do Planejamento Estratégico, de acordo com as metas estabelecidas. - Acompanhar as iniciativas relativas à implementação do Planejamento Estratégico, de acordo com as metas estabelecidas. - Acompanhar os planos relativos à implementação do Planejamento Estratégico, de acordo com as metas estabelecidas. - Acompanhar as ações relativas à implementação do Planejamento Estratégico, de acordo com as metas estabelecidas. - Avaliar os indicadores relativos à implementação do Planejamento Estratégico, de acordo com as metas estabelecidas. - Avaliar as iniciativas relativas à implementação do Planejamento Estratégico, de acordo com as metas estabelecidas. - Avaliar os planos relativos à implementação do Planejamento Estratégico, de acordo com as metas estabelecidas. - Avaliar as ações relativas à implementação do Planejamento Estratégico, de acordo com as metas estabelecidas. 	<p>8</p>
<p><u>8. Buscar capacitação e desenvolvimento</u> constantes em assuntos e temas relevantes para as atividades desenvolvidas pela unidade.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar capacitação constante em assuntos relevantes para as atividades desenvolvidas pela unidade. - Buscar capacitação constante em temas relevantes para as atividades desenvolvidas pela unidade. - Buscar desenvolvimento constante em assuntos relevantes para as atividades desenvolvidas pela unidade. - Buscar desenvolvimento constante em temas relevantes para as atividades desenvolvidas pela unidade. 	<p>4</p>
<p><u>9. Capacidade de compartilhar</u> ideias, informações e opções para atingir um acordo aceitável para as partes envolvidas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Compartilhar idéias para atingir um acordo aceitável para as partes envolvidas. - Compartilhar informações para atingir um acordo aceitável para as partes envolvidas. - Compartilhar opções para atingir um acordo aceitável para as partes envolvidas. 	<p>3</p>
<p><u>10. Pesquisar e promover</u> a participação da unidade em reuniões, congressos, fóruns e eventos alinhados às necessidades e aos seus objetivos estratégicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisar reuniões alinhadas às necessidades da unidade e aos seus objetivos estratégicos. - Pesquisar congressos alinhados às necessidades da unidade e aos seus objetivos estratégicos. - Pesquisar fóruns alinhados às necessidades da unidade e aos seus objetivos estratégicos. - Pesquisar eventos alinhados às necessidades da unidade e aos seus objetivos estratégicos. - Promover a participação da unidade em reuniões alinhadas às necessidades da unidade e aos seus objetivos estratégicos. - Promover a participação da unidade em congressos alinhados às necessidades da unidade e aos seus objetivos estratégicos. 	<p>8</p>

	- Promover a participação da unidade em fóruns alinhados às necessidades da unidade e aos seus objetivos estratégicos.	
	- Promover a participação da unidade em eventos alinhados às necessidades da unidade e aos seus objetivos estratégicos.	
<u>11. Desenvolver e aplicar</u> metodologia de avaliação de desempenho dos servidores, dirigentes e demais agentes públicos da INSTITUIÇÃO, em conformidade com a lei e o planejamento estratégico da instituição.	- Desenvolver metodologia de avaliação de desempenho dos servidores, dirigentes e demais agentes públicos da INSTITUIÇÃO, em conformidade com a lei. - Desenvolver metodologia de avaliação de desempenho dos servidores, dirigentes e demais agentes públicos da INSTITUIÇÃO, em conformidade com o planejamento estratégico da instituição. - Aplicar metodologia de avaliação de desempenho dos servidores, dirigentes e demais agentes públicos da INSTITUIÇÃO, em conformidade com a lei. - Aplicar metodologia de avaliação de desempenho dos servidores, dirigentes e demais agentes públicos da INSTITUIÇÃO, em conformidade com o planejamento estratégico da instituição.	4
<u>12. Avaliar</u> a oferta e temática de cursos externos para <u>atender</u> às demandas das unidades da Escola, <u>atendendo</u> os critérios de público-alvo pertinente, custo e pertinência do tema para a atividade desempenhada.	- Avaliar a oferta de cursos externos à Instituição. - Avaliar a temática de cursos externos à Instituição. - Atender as demandas das unidades da Escola quanto à cursos.	3
<u>13. Selecionar</u> , de acordo com a demanda apresentada pela Instituição, a consultoria externa que melhor atenda as necessidades da instituição e os objetivos do Órgão.	x	1
<u>14. Realizar</u> cobertura fotográfica de eventos internos <u>utilizando</u> equipamento fotográfico profissional.	- Realizar cobertura fotográfica de eventos internos. - Utilizar equipamento fotográfico profissional.	2
<u>15. Realizar</u> cobertura jornalística de eventos internos e externos de acordo com os objetivos da instituição	- Realizar cobertura jornalística de eventos internos de acordo com os objetivos da instituição. - Realizar cobertura jornalística de eventos externos de acordo com os objetivos da instituição.	2
<u>16. Atender</u> a imprensa, <u>sanando</u> dúvidas sobre documentos e notícias a respeito da INSTITUIÇÃO.	- Atender a imprensa. - Sanar dúvidas da imprensa sobre documentos da Instituição. - Sanar dúvidas da imprensa sobre notícias a respeito da Instituição.	3
<u>17. Monitorar</u> a imprensa, em seus diversos canais midiáticos, <u>identificando</u> matérias de áreas de interesse da Escola.	- Monitorar a imprensa em seus diversos canais midiáticos. - Identificar matérias de áreas de interesse da Escola.	2
<u>18. Divulgar</u> ações institucionais da INSTITUIÇÃO, através do site da organização, redes sociais e intranet.	- Divulgar ações institucionais da INSTITUIÇÃO através do site da organização. - Divulgar ações institucionais da INSTITUIÇÃO através das redes	3

	sociais da organização.		
	- Divulgar ações institucionais da INSTITUIÇÃO através da intranet da organização.		
19.	<u>Assessorar</u> gestores da INSTITUIÇÃO em comunicações com a imprensa (MídiaTraining).	X	1
20.	<u>Identificar</u> destinatários mais adequados a diferentes tipos de publicação desenvolvida pela INSTITUIÇÃO.		1
21.	<u>Elaborar</u> projetos para realização de peças publicitárias institucionais.	X	1
22.	<u>Levantar</u> dados a respeito do impacto das notícias postadas na mídia (Curtidas, compartilhamentos e lidas no Facebook).	X	1
23.	<u>Fortalecer</u> a Marca INSTITUIÇÃO por meio de peças publicitárias e a transparência de seus atos.	- Fortalecer a marca da Instituição por meio de peças publicitárias. - Fortalecer a marca da Instituição por meio da transparência de seus atos.	2
24.	<u>Atender</u> às consultas dos diversos setores da INSTITUIÇÃO para balizar informações e subsidiar processos decisórios.	- Atender às consultas dos diversos setores da Instituição para balizar informações. - Atender às consultas dos diversos setores da Instituição para subsidiar processos decisórios.	2
25.	<u>Coordenar e atender</u> as requisições do Poder Judiciário, das Procuradorias da União, dos Estados-Membros e do Distrito Federal, do Ministério Público Federal e dos Estados-Membros, dos diversos órgãos públicos, das diversas esferas de governo, relacionadas às atividades de recrutamento, seleção e cursos diversos.	- Coordenar as atividades de recrutamento e seleção e cursos diversos; - Atender as requisições do Poder Judiciário, das Procuradorias da União, dos Estados-Membros e do Distrito Federal, do Ministério Público Federal e dos Estados-Membros, dos diversos órgãos públicos, das diversas esferas de governo, relacionadas às atividades de recrutamento, seleção e cursos diversos.	2
26.	<u>Solicitar</u> às unidades da INSTITUIÇÃO informações e documentos necessários à elaboração dos subsídios e/ou informações a serem prestadas pelo Contencioso.	- Solicitar às unidades da Instituição informações necessárias à elaboração dos subsídios e/ou informações a serem prestadas pelo Contencioso. - Solicitar às unidades da Instituição documentos necessários à elaboração dos subsídios e/ou informações a serem prestadas pelo Contencioso.	2
27.	<u>Analisar</u> orientações institucionais, regulamentos e/ou políticas internas de acordo com a legislação vigente.	- Analisar orientações institucionais de acordo com a legislação vigente. - Analisar regulamentos de acordo com a legislação vigente. - Analisar políticas internas de acordo com a legislação vigente.	3
28.	<u>Analisar</u> os projetos e ações em tramitação dentro do prazo estabelecido, de acordo com os objetivos estratégicos da Instituição.	- Analisar os projetos em tramitação de acordo com os objetivos estratégicos da Instituição. - Analisar os projetos em tramitação dentro do prazo estabelecido.	4

	- Analisar as ações em tramitação de acordo com os objetivos estratégicos da Instituição.	
	- Analisar as ações em tramitação dentro do prazo estabelecido.	
29. <u>Elaborar</u> minutas e atos normativos que se relacionem com as questões da INSTITUIÇÃO.	- Elaborar minutas que se relacionem com as questões da INSTITUIÇÃO. - Elaborar atos normativos que se relacionem com as questões da INSTITUIÇÃO.	2
30. <u>Prestar informação, apoio, suporte e consultoria</u> à Direção-Geral e a setores da organização, <u>atendendo</u> às demandas internas.	- Informar a Direção-Geral e a setores da organização, atendendo às demandas internas. - Apoiar a Direção-Geral e a setores da organização, atendendo às demandas internas. - Dar suporte à Direção-Geral e a setores da organização, atendendo às demandas internas. - Dar consultoria à Direção-Geral e a setores da organização, atendendo às demandas internas. - Atender às demandas da Diretoria-Geral e de setores da organização.	5
31. <u>Integrar</u> diferentes fontes de informação para subsidiar processos decisórios.	X	1
32. <u>Receber</u> informações e denúncias trazidas por cidadãos, usuários, órgãos e entidades a respeito da atuação de dirigentes, servidores e demais agentes públicos da INSTITUIÇÃO e <u>repassar</u> essa demanda para a unidade competente para fornecer resposta.	- receber informações trazidas por cidadãos a respeito da atuação de dirigentes; - receber informações trazidas por cidadãos a respeito da atuação de servidores; - receber informações trazidas por cidadãos a respeito da atuação de demais agentes públicos; - Receber informações trazidas por usuários a respeito da atuação de dirigentes; - Receber informações trazidas por usuários a respeito da atuação de servidores; - Receber informações trazidas por usuários a respeito da atuação de agentes públicos; - receber informações trazidas por órgãos Receber informações trazidas por entidades - receber informações trazidas por usuários	25
33. <u>Formular</u> programas de ensino, com ementa, conteúdo programático, metodologia e avaliação condizente ao objetivo proposto.	- Formular programas de ensino com ementa condizente com o objetivo proposto. - Formular programas de ensino com conteúdo programático condizente com o objetivo proposto. - Formular programas de ensino com metodologia condizente com o objetivo proposto. - Formular programas de ensino com avaliação condizente com o objetivo proposto.	4

<p>34. <u>Produzir</u> material midiático condizente ao objetivo do curso, <u>utilizando</u> diferentes ferramentas de captação e edição de áudio, vídeo, ilustração, animações, imagens.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Produzir material midiático condizente com o objetivo do curso utilizando diferentes ferramentas de captação - Produzir material midiático condizente com o objetivo do curso utilizando diferentes ferramentas de edição de áudio - Produzir material midiático condizente com o objetivo do curso utilizando diferentes ferramentas de vídeo. - Produzir material midiático condizente com o objetivo do curso utilizando diferentes ferramentas de ilustração. - Produzir material midiático condizente com o objetivo do curso utilizando diferentes ferramentas de animações. - Produzir material midiático condizente com o objetivo do curso utilizando diferentes ferramentas de imagens. 	<p>6</p>
<p>35. <u>Operar e alimentar</u> sistemas informatizados de acordo com os objetivos da tarefa (moodle).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Operar sistemas informatizados de acordo com os objetivos da tarefa (moodle). - Alimentar sistemas informatizados de acordo com os objetivos da tarefa (moodle). 	<p>2</p>
<p>36. <u>Acompanhar e controlar</u> as atividades realizadas pela INSTITUIÇÃO.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhar as atividades realizadas pela INSTITUIÇÃO. - Controlar as atividades realizadas pela INSTITUIÇÃO. 	<p>2</p>
<p>37. <u>Planejar, executar, acompanhar e avaliar</u> as atividades orçamentárias e financeiras, de maneira eficaz e eficiente, de acordo com o Planejamento do Órgão.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Planejar as atividades orçamentárias de maneira eficaz. - Planejar as atividades orçamentárias de maneira eficiente. - Planejar as atividades orçamentárias de acordo com o planejamento do órgão. - Executar as atividades orçamentárias de maneira eficaz. - Executar as atividades orçamentárias de maneira eficiente. - Executar as atividades orçamentárias de acordo com o planejamento do órgão. - Acompanhar as atividades orçamentárias de maneira eficaz. - Acompanhar as atividades orçamentárias de maneira eficiente. - Acompanhar as atividades orçamentárias de acordo com o planejamento do órgão. - Avaliar as atividades orçamentárias de maneira eficaz. - Avaliar as atividades orçamentárias de maneira eficiente. - Avaliar as atividades orçamentárias de acordo com o planejamento do órgão. - Planejar as atividades financeiras de maneira eficaz. - Planejar as atividades financeiras de maneira eficiente. - Planejar as atividades financeiras de acordo com o planejamento do órgão. - Executar as atividades financeiras de maneira eficaz. 	<p>24</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Executar as atividades financeiras de maneira eficiente. - Executar as atividades financeiras de acordo com o planejamento do órgão. - Acompanhar as atividades financeiras de maneira eficaz. - Acompanhar as atividades financeiras de maneira eficiente. - Acompanhar as atividades financeiras de acordo com o planejamento do órgão. - Avaliar as atividades financeiras de maneira eficaz. - Avaliar as atividades financeiras de maneira eficiente. - Avaliar as atividades financeiras de acordo com o planejamento do órgão. 	
38. <u>Expedir</u> recomendações aos servidores para o cumprimento de diretrizes políticas e institucionais, <u>prevenindo ou evitando</u> a reiteração de falhas de condução formal ou material de processos.	<ul style="list-style-type: none"> - Expedir recomendações aos servidores para o cumprimento de diretrizes políticas. - Expedir recomendações aos servidores para o cumprimento de diretrizes institucionais. - Prevenir a reiteração de falhas de condução formal de processos. - Prevenir a reiteração de falhas de condução material de processos. - Evitar a reiteração de falhas de condução formal de processos. - Evitar a reiteração de falhas de condução material de processos. 	6
39. <u>Analisar e conferir</u> os projetos encaminhados para a DIAFI <u>respeitando</u> as normas da escola quanto a execução orçamentária e financeira.	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar os projetos encaminhados para a DIAFI respeitando as normas da escola quanto a execução orçamentária e financeira. - Analisar os projetos encaminhados para a DIAFI respeitando as normas da escola quanto a execução financeira. - Conferir os projetos encaminhados para a DIAFI respeitando as normas da escola quanto a execução orçamentária e financeira. - Conferir os projetos encaminhados para a DIAFI respeitando as normas da escola quanto a execução financeira. 	4
40. <u>Acompanhar</u> a execução orçamentária e financeira dos projetos da INSTITUIÇÃO e de órgãos clientes.	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhar a execução orçamentária dos projetos da Instituição. - Acompanhar a execução orçamentária dos projetos de órgãos clientes. - Acompanhar a execução financeira dos projetos da Instituição. - Acompanhar a execução financeira dos projetos de órgãos clientes. 	4
41. <u>Acompanhar e controlar</u> as atividades realizadas pelo setor.	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhar as atividades realizadas pelo setor. - Controlar as atividades realizadas pelo setor. 	2
42. <u>Realizar</u> a compra de produtos e/ou <u>contratação</u> de serviços para <u>atender</u> excepcionalidades que possam impactar no funcionamento da instituição, atendendo a legislação vigente e o prazo estabelecido.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar a compra de produtos para atender excepcionalidades que possam impactar no funcionamento da instituição, atendendo a legislação vigente. - Realizar a compra de produtos para atender excepcionalidades que possam impactar no funcionamento da instituição, atendendo o prazo 	4

	vigente.	
	- Realizar a contratação de serviços para atender excepcionalidades que possam impactar no funcionamento da instituição, atendendo a legislação vigente	
	- Realizar a contratação de serviços para atender excepcionalidades que possam impactar no funcionamento da instituição, atendendo o prazo estabelecido.	
43. <u>Anexar</u> os comprovantes (solicitação, nota fiscal e comprovante de pagamento) ao processo que será encaminhado ao financeiro no prazo de 90 dias e de acordo com a legislação vigente.	- Anexar os comprovantes (solicitação, nota fiscal e comprovante de pagamento) ao processo que será encaminhado ao financeiro no prazo de 90 dias. - Anexar os comprovantes (solicitação, nota fiscal e comprovante de pagamento) ao processo que será encaminhado ao financeiro no prazo de acordo com a legislação vigente	2
44. <u>Classificar</u> , de acordo com a tabela do SIAFI, os elementos de despesa utilizados pela INSTITUIÇÃO.	X	1
45. <u>Encaminhar</u> - para a empresa contratada - a solicitação de confecção de materiais ou prestação de serviços, dentro do prazo determinado.	- Encaminhar - para a empresa contratada - a solicitação de confecção de materiais dentro do prazo determinado. - Encaminhar - para a empresa contratada - a solicitação de prestação de serviços dentro do prazo determinado.	2
46. <u>Operar</u> equipamentos de reprografia e encadernação, seguindo as normas de material e <u>produzindo</u> material de boa qualidade.	- Operar equipamentos de reprografia seguindo as normas de material - Operar equipamentos de encadernação seguindo as normas de material - Produzir material de boa qualidade	3
47. <u>Realizar</u> serviços de impressão de material para <u>atender</u> às demandas da INSTITUIÇÃO, <u>produzindo</u> material de boa qualidade dentro do prazo solicitado.	- Realizar serviços de impressão de material - Atender as demandas da Instituição quanto a impressão de material - Produzir material de boa qualidade. - Produzir material dentro do prazo solicitado.	4
48. <u>Analisar e atender</u> as demandas das unidades da INSTITUIÇÃO quanto a produção de material <u>respeitando</u> o prazo e legislação vigentes	- Analisar as demandas das unidades da Instituição quanto a produção de material respeitando o prazo vigente - Analisar as demandas das unidades da Instituição quanto a produção de material respeitando a legislação vigente - Atender as demandas das unidades da Instituição quanto a produção de material respeitando o prazo vigente - Atender as demandas das unidades da Instituição quanto a produção de material respeitando a legislação vigente	4
49. <u>Produzir material gráfico</u> de boa qualidade atendendo as especificações, o prazo e quantidade solicitadas.	- Produzir material gráfico de boa qualidade - Produzir material gráfico atendendo as especificações - Produzir material gráfico dentro do prazo solicitado - Produzir material gráfico na quantidade solicitada	4

50. <u>Distribuir</u> o material produzido na unidade às unidades competentes, dentro do prazo previsto.	X	1
51. <u>Estabelecer e manter</u> parcerias com instituições públicas, sociedade civil, segmento empresarial e outras organizações nacionais e internacionais, com o intuito de atender as necessidades do Ministério da Fazenda.	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer parcerias com instituições públicas com o intuito de atender as necessidades do Ministério da Fazenda. - Manter parcerias com instituições públicas com o intuito de atender as necessidades do Ministério da Fazenda. - Estabelecer parcerias com a sociedade civil com o intuito de atender as necessidades do Ministério da Fazenda. - Manter parcerias com a sociedade civil com o intuito de atender as necessidades do Ministério da Fazenda. - Estabelecer parcerias com o segmento empresarial com o intuito de atender as necessidades do Ministério da Fazenda. - Manter parcerias com o segmento empresarial com o intuito de atender as necessidades do Ministério da Fazenda. - Estabelecer parcerias com outras organizações nacionais com o intuito de atender as necessidades do Ministério da Fazenda. - Manter parcerias com outras organizações nacionais com o intuito de atender as necessidades do Ministério da Fazenda. - Estabelecer parcerias com outras organizações internacionais com o intuito de atender as necessidades do Ministério da Fazenda. - Manter parcerias com outras organizações internacionais com o intuito de atender as necessidades do Ministério da Fazenda. 	10
53		
52. <u>Monitorar e avaliar</u> as atividades de cooperação realizadas pela INSTITUIÇÃO.	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorar as atividades de cooperação realizadas pela INSTITUIÇÃO. - Avaliar as atividades de cooperação realizadas pela INSTITUIÇÃO. 	2
53. <u>Monitorar a qualidade e o andamento</u> do trabalho conforme os acordos celebrados, <u>avaliando</u> o procedimento adotado e a utilidade do objeto.	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorar a qualidade do trabalho conforme os acordos celebrados - Monitorar o andamento do trabalho conforme os acordos celebrados - Avaliar o procedimento adotado nos acordos celebrados - Avaliar a utilidade do objeto nos acordos celebrados 	4
54. <u>Publicitar e levantar</u> informações relevantes para o monitoramento dos acordos de cooperação firmados nas diferentes áreas da INSTITUIÇÃO.	<ul style="list-style-type: none"> - Publicitar informações relevantes para o monitoramento dos acordos de cooperação firmados nas diferentes áreas da INSTITUIÇÃO. - Levantar informações relevantes para o monitoramento dos acordos de cooperação firmados nas diferentes áreas da INSTITUIÇÃO. 	2
55. <u>Identificar</u> informações relevantes a outras áreas da Instituição, <u>informando-os</u> prontamente.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar informações relevantes a outras áreas da Instituição. - Informar às outras áreas da Instituição as informações identificadas como relevantes para elas. 	2
56. <u>Engajar</u> diversas áreas em projetos e programas da INSTITUIÇÃO, <u>garantindo</u> seu pertencimento e	<ul style="list-style-type: none"> - Engajar diversas áreas em projetos da Instituição garantindo seu pertencimento no mesmo - Engajar diversas áreas em projetos da Instituição garantindo sua 	4

responsabilização no mesmo.	responsabilização no mesmo	
	- Engajar diversas áreas em programas da Instituição garantindo seu pertencimento no mesmo	
	- Engajar diversas áreas em programas da Instituição garantindo sua responsabilização no mesmo	
57. <u>Solicitar e oferecer</u> feedbacks de forma contínua com outras áreas INSTITUIÇÃO para <u>captar</u> informações relevantes à monitoria.	- Solicitar feedbacks de forma contínua com outras áreas da Instituição - Oferecer feedbacks de forma contínua com outras áreas da Instituição - Captar informações relevantes à monitoria	3
58. : <u>Acompanhar e orientar</u> servidores recém-ingressos para a realização plena de suas atividades e cumprimento das normas e políticas da instituição.	- Acompanhar servidores recém-ingressos para a realização plena de suas atividades - Acompanhar servidores recém-ingressos para o cumprimento das normas da instituição. - Acompanhar servidores recém-ingressos para o cumprimento das políticas da instituição. - Orientar servidores recém-ingressos para a realização plena de suas atividades - Orientar servidores recém-ingressos para o cumprimento das normas da instituição. - Orientar servidores recém-ingressos para o cumprimento das políticas da instituição.	6
59. <u>Prospectar</u> experiências e oportunidades de <u>compartilhar</u> conhecimento nacional e internacional <u>considerando</u> os interesses da INSTITUIÇÃO.	- Prospectar experiências de compartilhar conhecimento nacional e internacional considerando os interesses da INSTITUIÇÃO. - Prospectar oportunidades de compartilhar conhecimento nacional e internacional considerando os interesses da INSTITUIÇÃO.	2
60. <u>Tornar público</u> , internamente e externamente, as áreas de excelência do Ministério da Fazenda via acordos de cooperação.	- Tornar público, internamente, as áreas de excelência do Ministério da Fazenda via acordos de cooperação. - Tornar público, externamente, as áreas de excelência do Ministério da Fazenda via acordos de cooperação.	2
61. Identificar necessidades de captação de conhecimento e competências do Ministério da Fazenda.	- Identificar necessidades de captação de conhecimento do Ministério da Fazenda. - Identificar necessidades de captação de competências do Ministério da Fazenda.	2
62. <u>Propor ações</u> de desenvolvimento, treinamento ou capacitação para servidores públicos e estagiários, utilizando metodologias pertinentes, de acordo com os objetivos do Ministério da Fazenda e Administração Pública Federal.	- Desenvolver servidores públicos e estagiários utilizando metodologias pertinentes. - Desenvolver servidores públicos e estagiários de acordo com os objetivos do Ministério da Fazenda e Administração Pública Federal. - Treinar servidores públicos e estagiários utilizando metodologias pertinentes. - Treinar servidores públicos e estagiários de acordo com os objetivos do Ministério da Fazenda e Administração Pública Federal. - Capacitar servidores públicos e estagiários utilizando metodologias	6

	pertinentes.		
	- Capacitar servidores públicos e estagiários de acordo com os objetivos do Ministério da Fazenda e Administração Pública Federal.		
63. Acompanhar e controlar as atividades realizadas pela DIREC.	- Acompanhar as atividades realizadas pela DIREC - Controlar as atividades realizadas pela DIREC		2
64. Identificar a demanda de capacitação de todas as unidades do órgão de acordo com os seus objetivos estratégicos.	X		1
65. Prestar informação, apoio, suporte e consultoria a setores da organização, atendendo às demandas na execução das ações de capacitação.	- Informar setores da organização atendendo às demandas na execução das ações de capacitação - Apoiar setores da organização atendendo às demandas na execução das ações de capacitação - Dar suporte a setores da organização atendendo às demandas na execução das ações de capacitação - Dar consultoria a setores da organização atendendo às demandas na execução das ações de capacitação		4
66. Monitorar e avaliar a qualidade e o andamento das ações de capacitação promovidas pela diretoria, evitando erros e retrabalho.	- Monitorar a qualidade das ações de capacitação promovidas pela diretoria a fim de evitar erros - Monitorar a qualidade das ações de capacitação promovidas pela diretoria a fim de evitar retrabalho - Avaliar a qualidade das ações de capacitação promovidas pela diretoria a fim de evitar erro - Avaliar a qualidade das ações de capacitação promovidas pela diretoria a fim de evitar retrabalho - Monitorar o andamento das ações de capacitação promovidas pela diretoria a fim de evitar erro - Monitorar o andamento das ações de capacitação promovidas pela diretoria a fim de evitar retrabalho - Avaliar o andamento das ações de capacitação promovidas pela diretoria a fim de evitar erro - Avaliar o andamento das ações de capacitação promovidas pela diretoria a fim de evitar retrabalho		8
67. Avaliar e analisar os resultados das avaliações de treinamento para subsidiar processos decisórios e/ou corrigir falhas.	- Avaliar os resultados das avaliações de treinamento para subsidiar processos decisórios - Avaliar os resultados das avaliações de treinamento para corrigir falhas - Analisar os resultados das avaliações de treinamento para subsidiar processos decisórios - Analisar os resultados das avaliações de treinamento para corrigir falhas		4
68. Analisar a demanda de capacitação de cursos fechados solicitados pelo ministério da fazenda e administração	- Analisar a demanda de capacitação de cursos fechados solicitados pelo ministério da fazenda federal para subsidiar processos		

pública federal para subsidiar processos decisórios.	decisórios.		
	- Analisar a demanda de capacitação de cursos fechados solicitados pela administração pública para subsidiar processos decisórios.		2
69. <u>Analisar e atender</u> , dentro do prazo determinado, as solicitações de salas e/ou alojamentos de acordo com a disponibilidade dos mesmos.	- Analisar, dentro do prazo determinado, as solicitações de salas de acordo com a disponibilidade das mesmas. - Analisar, dentro do prazo determinado, as solicitações de alojamentos de acordo com a disponibilidade dos mesmos. - Atender, dentro do prazo determinado, as solicitações de salas de acordo com a disponibilidade das mesmas. - Atender, dentro do prazo determinado, as solicitações de alojamentos de acordo com a disponibilidade dos mesmos.		4
70. Manusear softwares e hardwares para a realização das atividades que competem ao setor.	- Manusear softwares para a realização das atividades que competem ao setor. - Manusear hardwares para a realização das atividades que competem ao setor.		2
71. <u>Planejar, executar, acompanhar e recepcionar</u> diferentes tipos de eventos oficiais da INSTITUIÇÃO.	- Planejar diferentes tipos de eventos oficiais da Instituição. - Executar diferentes tipos de eventos oficiais da Instituição. - Acompanhar diferentes tipos de eventos oficiais da Instituição. - Recepcionar diferentes tipos de eventos oficiais da Instituição.		4
72. Atender, dentro do prazo previsto, a demanda de capacitação de cursos fechados solicitados pelo Ministério da Fazenda e da administração pública federal.		X	1
73. <u>Monitorar a qualidade e o andamento do trabalho</u> de acordo com as normas e procedimentos pedagógicos determinados pela DIRED	- Monitorar a qualidade do trabalho de acordo com as normas pedagógicas determinadas pela DIRED - Monitorar a qualidade do trabalho de acordo com os procedimentos pedagógicos determinados pela DIRED - Monitorar o andamento do trabalho de acordo com as normas pedagógicas determinadas pela DIRED - Monitorar o andamento do trabalho de acordo com os procedimentos pedagógicos determinados pela DIRED		4
74. <u>Divulgar</u> , em diferentes meios de comunicação, normas, procedimentos, serviços e tecnologias de educação.	- Divulgar, em diferentes meios de comunicação, normas de educação - Divulgar, em diferentes meios de comunicação, procedimentos de educação - Divulgar, em diferentes meios de comunicação, serviços de educação - Divulgar, em diferentes meios de comunicação, tecnologias de educação		4

<p>75. <u>Executar, acompanhar e avaliar</u> projetos, programas e ações, dentro do prazo e orçamento estabelecidos, de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Executar projetos, dentro do prazo estabelecido - Executar projetos, de acordo com os objetivos estratégicos da Instituição - Executar programas, dentro do prazo estabelecido - Executar programas, de acordo com os objetivos estratégicos da Instituição - Executar ações, dentro do prazo estabelecido - Executar ações, de acordo com os objetivos estratégicos da Instituição - Acompanhar projetos, dentro do prazo estabelecido - Acompanhar projetos, de acordo com os objetivos estratégicos da Instituição - Acompanhar programas, dentro do prazo estabelecido - Acompanhar programas, de acordo com os objetivos estratégicos da Instituição - Acompanhar ações, dentro do prazo estabelecido - Acompanhar ações, de acordo com os objetivos estratégicos da Instituição - Avaliar projetos, dentro do prazo estabelecido - Avaliar projetos, de acordo com os objetivos estratégicos da Instituição - Avaliar programas, dentro do prazo estabelecido - Avaliar programas, de acordo com os objetivos estratégicos da Instituição - Avaliar ações, dentro do prazo estabelecido - Avaliar ações, de acordo com os objetivos estratégicos da Instituição 	<p>18</p>
--	--	-----------

<p>76. <u>Formar, capacitar e orientar</u> servidores recém-ingressos para a realização plena de suas atividades e cumprimento das normas e políticas das instituições demandantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Formar servidores recém-ingressos para a realização plena de suas atividades - Formar servidores recém-ingressos para o cumprimento das normas das instituições demandantes. - Formar servidores recém-ingressos para o cumprimento das políticas das instituições demandantes. - Capacitar servidores recém-ingressos para a realização plena de suas atividades - Capacitar servidores recém-ingressos para o cumprimento das normas das instituições demandantes. - Capacitar servidores recém-ingressos para o cumprimento das políticas das instituições demandantes. - Orientar servidores recém-ingressos para a realização plena de suas atividades 	<p>9</p>
---	---	----------

	<ul style="list-style-type: none"> - Orientar servidores recém-ingressos para o cumprimento das normas das instituições demandantes. - Orientar servidores recém-ingressos para o cumprimento das políticas das instituições demandantes. 	
77. <u>Propor ações</u> de desenvolvimento, treinamento ou capacitação para servidores e estagiários, <u>utilizando metodologias pertinentes</u> , de acordo com os objetivos da instituição.	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver servidores utilizando metodologias pertinentes - Desenvolver estagiários utilizando metodologias pertinentes - Desenvolver servidores de acordo com os objetivos da instituição - Desenvolver estagiários de acordo com os objetivos da instituição - Treinar servidores utilizando metodologias pertinentes - Treinar estagiários utilizando metodologias pertinentes - Treinar servidores de acordo com os objetivos da instituição - Treinar estagiários de acordo com os objetivos da instituição - Capacitar servidores utilizando metodologias pertinentes - Capacitar estagiários utilizando metodologias pertinentes - Capacitar servidores de acordo com os objetivos da instituição - Capacitar estagiários de acordo com os objetivos da instituição 	12
78. <u>Propor e realizar debates</u> e estudos sobre assuntos de interesse da administração pública para a uniformização de entendimento e/ou tomada de decisão.	<ul style="list-style-type: none"> - Propor debates sobre assuntos de interesse da administração pública para a uniformização de entendimento - Propor debates sobre assuntos de interesse da administração pública para a tomada de decisão - Realizar debates sobre assuntos de interesse da administração pública para a uniformização de entendimento - Realizar debates sobre assuntos de interesse da administração pública para a tomada de decisão - Propor estudos sobre assuntos de interesse da administração pública para a uniformização de entendimento - Propor estudos sobre assuntos de interesse da administração pública para a tomada de decisão - Realizar estudos sobre assuntos de interesse da administração pública para a uniformização de entendimento - Realizar estudos sobre assuntos de interesse da administração pública para a tomada de decisão 	8
79. <u>Planejar, executar, acompanhar e avaliar projetos</u> , programas e ações, quanto aos aspectos orçamentários e financeiros, incluindo os processos inerentes à contratação e pagamentos de colaboradores de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Planejar, projetos</u> quanto aos aspectos orçamentários incluindo os processos inerentes à contratação de colaboradores de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO. - <u>Executar, projetos</u> quanto aos aspectos orçamentários incluindo os processos inerentes à contratação de colaboradores de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO. - <u>Acompanhar projetos</u> quanto aos aspectos orçamentários incluindo os processos inerentes à contratação de colaboradores de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO. 	48

- Avaliar projetos quanto aos aspectos orçamentários incluindo os processos inerentes à contratação de colaboradores de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.

- Planejar programas quanto aos aspectos orçamentários incluindo os processos inerentes à contratação de colaboradores de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.

- Executar programas quanto aos aspectos orçamentários incluindo os processos inerentes à contratação de colaboradores de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.

- Acompanhar programas quanto aos aspectos orçamentários incluindo os processos inerentes à contratação de colaboradores de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.

- Avaliar programas quanto aos aspectos orçamentários incluindo os processos inerentes à contratação de colaboradores de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.

- Planejar ações quanto aos aspectos orçamentários incluindo os processos inerentes à contratação de colaboradores de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.

- Executar ações quanto aos aspectos orçamentários incluindo os processos inerentes à contratação de colaboradores de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.

- Acompanhar ações quanto aos aspectos orçamentários incluindo os processos inerentes à contratação de colaboradores de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.

- Avaliar ações quanto aos aspectos orçamentários incluindo os processos inerentes à contratação de colaboradores de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.

- Planejar projetos quanto aos aspectos financeiros incluindo os processos inerentes à contratação de colaboradores de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.

- Executar projetos quanto aos aspectos financeiros incluindo os processos inerentes à contratação de colaboradores de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.

- Acompanhar projetos quanto aos aspectos financeiros incluindo os processos inerentes à contratação de colaboradores de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.

- Avaliar projetos quanto aos aspectos financeiros incluindo os processos inerentes à contratação de colaboradores de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.

- Planejar programas quanto aos aspectos financeiros incluindo os processos inerentes à contratação de colaboradores de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.

- Executar programas quanto aos aspectos financeiros incluindo os processos inerentes à contratação de colaboradores de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.

- Acompanhar programas quanto aos aspectos financeiros incluindo os processos inerentes à contratação de colaboradores de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.

- Avaliar programas quanto aos aspectos financeiros incluindo os processos inerentes à contratação de colaboradores de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.

- Planejar ações quanto aos aspectos financeiros incluindo os processos inerentes à contratação de colaboradores de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.

- Executar ações quanto aos aspectos financeiros incluindo os processos inerentes à contratação de colaboradores de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.

- Acompanhar ações quanto aos aspectos financeiros incluindo os processos inerentes à contratação de colaboradores de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.

- Avaliar ações quanto aos aspectos financeiros incluindo os processos inerentes à contratação de colaboradores de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.

- Planejar projetos quanto aos aspectos orçamentários incluindo os processos inerentes à pagamentos de colaboradores de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.

- Executar projetos quanto aos aspectos orçamentários incluindo os processos inerentes à pagamentos de colaboradores de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.

- Acompanhar projetos quanto aos aspectos orçamentários incluindo os processos inerentes à pagamentos de colaboradores de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.

- Avaliar projetos quanto aos aspectos orçamentários incluindo os processos inerentes à pagamentos de colaboradores de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.

- Planejar programas quanto aos aspectos orçamentários incluindo os processos inerentes à pagamentos de colaboradores de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.

- Executar programas quanto aos aspectos orçamentários incluindo os processos inerentes à pagamentos de colaboradores de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.

- Acompanhar programas quanto aos aspectos orçamentários incluindo os processos inerentes à pagamentos de colaboradores de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.

- Avaliar programas quanto aos aspectos orçamentários incluindo os processos inerentes à pagamentos de colaboradores de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.

- Planejar ações quanto aos aspectos orçamentários incluindo os processos inerentes à pagamentos de colaboradores de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.

- Executar ações quanto aos aspectos orçamentários incluindo os processos inerentes à pagamentos de colaboradores de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.

- Acompanhar ações quanto aos aspectos orçamentários incluindo os processos inerentes à pagamentos de colaboradores de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.

- Avaliar ações quanto aos aspectos orçamentários incluindo os processos inerentes à pagamentos de colaboradores de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.

- Planejar, projetos quanto aos aspectos financeiros incluindo os processos inerentes à pagamentos de colaboradores de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.

- Executar, projetos quanto aos aspectos financeiros incluindo os processos inerentes à pagamentos de colaboradores de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.

- Acompanhar projetos quanto aos aspectos financeiros incluindo os processos inerentes à pagamentos de colaboradores de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.

- Avaliar projetos quanto aos aspectos financeiros incluindo os processos inerentes à pagamentos de colaboradores de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.

- Planejar programas quanto aos aspectos financeiros incluindo os processos inerentes à pagamentos de colaboradores de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.

- Executar programas quanto aos aspectos financeiros incluindo os processos inerentes à pagamentos de colaboradores de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.

- Acompanhar programas quanto aos aspectos financeiros incluindo os processos inerentes à pagamentos de colaboradores de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.

- Avaliar programas quanto aos aspectos financeiros incluindo os processos inerentes à pagamentos de colaboradores de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.

- Planejar ações quanto aos aspectos financeiros incluindo os processos inerentes à pagamentos de colaboradores de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.

- Executar ações quanto aos aspectos financeiros incluindo os processos inerentes à pagamentos de colaboradores de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.

- Acompanhar ações quanto aos aspectos financeiros incluindo os processos inerentes à pagamentos de colaboradores de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.

- Avaliar ações quanto aos aspectos financeiros incluindo os processos inerentes à pagamentos de colaboradores de acordo com os objetivos estratégicos da INSTITUIÇÃO.

80. <u>Identificar e desenvolver</u> pesquisas de temas de assunto de interesse da Administração Públicas <u>buscando</u> o desenvolvimento da área.	- Identificar pesquisas de temas de assunto de interesse da Administração Públicas <u>buscando</u> o desenvolvimento da área. - Desenvolver pesquisas de temas de assunto de interesse da Administração Públicas <u>buscando</u> o desenvolvimento da área.	2
--	--	----------

81. <u>Planejar, executar e acompanhar</u> os diferentes eventos em nível de Pós-Graduação da INSTITUIÇÃO.	- Planejar os diferentes eventos em nível de Pós- Graduação da INSTITUIÇÃO. - Executar os diferentes eventos em nível de Pós- Graduação da INSTITUIÇÃO. - Acompanhar os diferentes eventos em nível de Pós- Graduação da	3
--	--	----------

INSTITUIÇÃO.

82. Capacidade de <u>gerir</u> atividades acadêmicas de acordo com as demandas dos clientes, <u>atendendo</u> suas necessidades dentro do prazo vigente.	- Gerir atividades acadêmicas de acordo com as demandas dos clientes - <u>Atender</u> as demandas dos clientes quanto às atividades acadêmicas dentro do prazo vigente.	2
83. <u>Planejamento, coordenação e execução</u> de concursos de monografias, teses e artigos.	- Planejar concursos de monografias - Planejar concursos de teses - Planejar concursos de artigos. - Coordenar concursos de monografias - Coordenar concursos de teses - Coordenar concursos de artigos - Executar concursos de monografias - Executar concursos de teses - Executar concursos de artigos.	9
84. <u>Elaborar ou receber</u> diferentes produtos científicos, de acordo com as normas específicas de submissão, para <u>divulgar</u> os resultados de concursos ou programas de pesquisas que a INSTITUIÇÃO desenvolva.	- Elaborar diferentes produtos científicos, de acordo com as normas específicas de submissão, para <u>divulgar</u> os resultados de concursos que a INSTITUIÇÃO desenvolva - Elaborar diferentes produtos científicos, de acordo com as normas específicas de submissão, para <u>divulgar</u> os resultados de programas de pesquisas que a INSTITUIÇÃO desenvolva. - Receber diferentes produtos científicos, de acordo com as normas específicas de submissão, para <u>divulgar</u> os resultados de concursos que a INSTITUIÇÃO desenvolva. - Receber diferentes produtos científicos, de acordo com as normas específicas de submissão, para <u>divulgar</u> os resultados de programas de pesquisa que a INSTITUIÇÃO desenvolva	4
85. <u>Planejar, controlar e avaliar</u> as ações administrativas e pedagógicas relativas a cursos de formação inicial e de segunda etapa de concurso público, <u>propondo</u> estrutura curricular, <u>elaborando</u> editais e <u>formatando</u> material didático.	- Planejar as ações administrativas relativas a cursos de formação inicial e de segunda etapa de concurso público. - Planejar as ações pedagógicas relativas a cursos de formação inicial e de segunda etapa de concurso público. - Controlar as ações administrativas relativas a cursos de formação inicial e de segunda etapa de concurso público. - Controlar as ações pedagógicas relativas a cursos de formação inicial e de segunda etapa de concurso público. - Avaliar as ações administrativas relativas a cursos de formação inicial e de segunda etapa de concurso público. - Avaliar as ações pedagógicas relativas a cursos de formação inicial e de segunda etapa de concurso público. - Propor estrutura curricular - Elaborar editais	9

	- Formatar material didático	
86. <u>Planejar, controlar e avaliar</u> as ações administrativas e pedagógicas relativas a cursos de desenvolvimento gerencial.	<ul style="list-style-type: none"> - Planejar ações administrativas relativas a cursos de desenvolvimento gerencial. - Planejar ações pedagógicas relativas a cursos de desenvolvimento gerencial. - Controlar ações administrativas relativas a cursos de desenvolvimento gerencial. - Controlar ações pedagógicas relativas a cursos de desenvolvimento gerencial. - Avaliar ações administrativas relativas a cursos de desenvolvimento gerencial. - Avaliar ações pedagógicas relativas a cursos de desenvolvimento gerencial. 	6
87. <u>Realizar o processamento</u> de opções por unidades de exercício de candidatos de concursos do Ministério da Fazenda, especialmente da RFB, <u>publicando</u> editais, <u>alimentando</u> o sistema informatizado e <u>divulgando</u> o Resultado.	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Realizar o processamento</u> de opções por unidades de exercício de candidatos de concursos do Ministério da Fazenda, especialmente da RFB - Publicar editais - Alimentar o sistema informatizado - Divulgar resultados 	4
88. <u>Promover eventos específicos a fim de formar multiplicadores</u> de aprendizagem e <u>padronizar</u> a atuação de instrutores de Cursos.	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Promover eventos específicos a fim de formar multiplicadores</u> de aprendizagem - Padronizar a atuação de instrutores de cursos 	2
89. <u>Verificar e estabelecer</u> parâmetros para a editoração, <u>orientando</u> quanto à organização e à elaboração das publicações da INSTITUIÇÃO.	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar parâmetros para a editoração - Estabelecer parâmetros para a editoração - Orientar quanto à organização das publicações da Instituição - Orientar quanto à elaboração das publicações da Instituição 	4
90. <u>Verificar</u> se os artigos submetidos atendem às normas editoriais, bem como à proposta temática do periódico.	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar se os artigos submetidos atendem às normas editoriais - Verificar se os artigos submetidos atendem à proposta temática do periódico. 	2
91. <u>Controlar</u> a aquisição, utilização e o empréstimo do acervo informacional da biblioteca de acordo com as normas e orientações institucionais.	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar a aquisição do acervo informacional da biblioteca de acordo com as normas institucionais. - Controlar a aquisição do acervo informacional da biblioteca de acordo com as orientações institucionais. - Controlar a utilização do acervo informacional da biblioteca de acordo com as normas institucionais. - Controlar a utilização do acervo informacional da biblioteca de acordo com as orientações institucionais. - Controlar o empréstimo do acervo informacional da biblioteca de acordo com as normas institucionais. 	6

	- Controlar o empréstimo do acervo informacional da biblioteca de acordo com as orientações institucionais.	
92. <u>Planejar e executar</u> a política de desenvolvimento e avaliação de acervos, de acordo com o interesse da Instituição, <u>selecionando</u> documentos para aquisição.	<ul style="list-style-type: none"> - Planejar a política de desenvolvimento de acervos de acordo com o interesse da Instituição - Planejar a política de avaliação de acervos de acordo com o interesse da Instituição - Executar a política de desenvolvimento de acervos, de acordo com o interesse da Instituição - Executar a política de avaliação de acervos, de acordo com o interesse da Instituição - Selecionar documentos para aquisição 	5
93. <u>Garantir</u> o acesso informacional técnico e científico às atividades de ensino e pesquisa.	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir o acesso informacional às atividades de ensino - Garantir o acesso técnico às atividades de ensino - Garantir o acesso científico às atividades de ensino - Garantir o acesso informacional às atividades de pesquisa - Garantir o acesso técnico às atividades de pesquisa - Garantir o acesso científico às atividades de pesquisa 	6
94. <u>Estabelecer</u> normas técnicas e diretrizes para funcionamento da Biblioteca bem como <u>coordenar</u> as atividades de processamento técnico dos materiais <u>visando</u> a organização, o armazenamento, a divulgação e a <u>recuperação</u> da informação.	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer normas técnicas para funcionamento da Biblioteca - Estabelecer diretrizes para funcionamento da Biblioteca - Coordenar as atividades de processamento técnico dos materiais visando a organização da informação. - Coordenar as atividades de processamento técnico dos materiais visando o armazenamento da informação - Coordenar as atividades de processamento técnico dos materiais visando a divulgação da informação - Coordenar as atividades de processamento técnico dos materiais visando a recuperação da informação 	6
95. <u>Manter atualizado</u> o acervo bibliográfico com a renovação periódica das edições, para <u>atender</u> a demanda de trabalho.	x	1
96. <u>Elaborar</u> documentos de acordo com a legislação vigente, <u>registrando</u> em livro próprio os certificados emitidos pela INSTITUIÇÃO/Sede.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar documentos de acordo com a legislação vigente - Registrar em livro próprio os certificados emitidos pela Instituição/Sede 	2
97. <u>Controlar e distribuir</u> os impressos a serem utilizados pela INSTITUIÇÃO/Sede e pelos Centrinstituições na certificação.	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar os impressos a serem utilizados pela INSTITUIÇÃO/Sede e pelos Centrinstituições na certificação. - Distribuir os impressos a serem utilizados pela INSTITUIÇÃO/Sede e pelos Centrinstituições na certificação. 	2
98. <u>Planejar, coordenar, executar e avaliar</u> as atividades de recrutamento e seleção de pessoal, dentro do perfil desejado e prazo estabelecidos pelo	<ul style="list-style-type: none"> - Planejar as atividades de recrutamento e seleção de pessoal dentro do perfil desejado - Planejar as atividades de recrutamento e seleção de pessoal 	7

órgão solicitante.	dentro prazo estabelecido pelo órgão solicitante.	
	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenar as atividades de recrutamento e seleção de pessoal dentro do perfil desejado - Coordenar as atividades de recrutamento e seleção de pessoal, dentro do prazo estabelecido pelo órgão solicitante. - Executar as atividades de recrutamento e seleção de pessoal, dentro do perfil desejado - Executar as atividades de recrutamento e seleção de pessoal, dentro do prazo estabelecidos pelo órgão solicitante. - Avaliar as atividades de recrutamento e seleção de pessoal, dentro do perfil desejado e prazo estabelecidos pelo órgão solicitante. 	
99. <u>Acompanhar e controlar</u> as atividades realizadas pela DIRES.	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhar as atividades realizadas pela DIRES - Controlar as atividades realizadas pela DIRES 	2
100. <u>Elaborar e abrir edital</u> de acordo com o perfil solicitado pela instituição demandante, respeitando a legislação vigente e o prazo determinado.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar edital de acordo com o perfil solicitado pela instituição demandante - Elaborar edital respeitando a legislação vigente - Elaborar edital de acordo com o prazo determinado. - Abrir edital de acordo com o perfil solicitado pela instituição demandante - Abrir edital respeitando a legislação vigente - Abrir edital de acordo com o prazo determinado 	6
101. <u>Confeccionar provas</u> de acordo com as questões elaboradas pela banca e conforme a ordem pré-estabelecida.	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Confeccionar</u> provas de acordo com as questões elaboradas pela banca - <u>Confeccionar</u> provas de acordo com a ordem de questões pré-estabelecida pela banca 	2
102. <u>Analisar e conferir</u> cartões-resposta, para, <u>fornecer</u> informações, <u>corrigir</u> falhas e/ou <u>esclarecer</u> dúvidas dos solicitantes.	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar cartões-resposta para fornecer informações aos solicitantes. - Analisar cartões-resposta para <u>corrigir</u> falhas - Analisar cartões-resposta para esclarecer dúvidas dos solicitantes - Conferir cartões-resposta para fornecer informações aos solicitantes. - Conferir cartões-resposta para <u>corrigir</u> falhas - Conferir cartões-resposta para esclarecer dúvidas dos solicitantes. 	6
103. <u>Agendar e participar</u> de reuniões para correção de falhas e/ou tomada de decisões.	<ul style="list-style-type: none"> - Agendar reuniões para correção de falhas - Agendar reuniões para tomada de decisões. - Participar de reuniões para correção de falhas - Participar de reuniões para tomada de decisões 	4

104. <u>Programar</u> pagamento para os colaboradores de concursos seguindo a tabela de remuneração da Instituição, dentro do prazo determinado.	- <u>Programar</u> pagamento para os colaboradores de concursos seguindo a tabela de remuneração da Instituição - <u>Programar</u> pagamento para os colaboradores de concursos dentro do prazo determinado.	2
105. <u>Identificar</u> e <u>publicar</u> , no diário oficial e na página da INSTITUIÇÃO, diferentes informações e resultados de interesse da população e da Instituição.	- Identificar no diário oficial diferentes informações e resultados de interesse da população e da Instituição. - Publicar no site da Instituição diferentes informações e resultados de interesse da população e da Instituição.	2
106. <u>Redigir</u> e <u>editar</u> informes institucionais, de acordo com a legislação vigente, sem erros gramaticais, <u>utilizando</u> ferramentas de produção de texto.	- Redigir informes institucionais de acordo com a legislação vigente - Redigir informes institucionais sem erros gramaticais - Redigir informes institucionais utilizando ferramentas de produção de texto. - Utilizar ferramentas de produção de texto - Editar informes institucionais de acordo com a legislação vigente - Editar informes institucionais sem erros gramaticais - Editar informes institucionais utilizando ferramentas de produção de texto.	7
107. <u>Contactar</u> e <u>contratar</u> a banca examinadora do concurso de acordo com o interesse e perfil da requisitante	- Contactar a banca examinadora do concurso de acordo com o interesse da requisitante - Contactar a banca examinadora do concurso de acordo com o perfil da requisitante - Contratar a banca examinadora do concurso de acordo com o interesse da requisitante - Contratar a banca examinadora do concurso de acordo com o perfil da requisitante	4
108. <u>Acompanhar</u> e <u>controlar</u> as atividades de TI realizadas pela INSTITUIÇÃO, por demanda e análise contínua.	- Acompanhar as atividades de TI realizadas pela Instituição, por demanda - Acompanhar as atividades de TI realizadas pela Instituição por análise contínua. - Controlar as atividades de TI realizadas pela Instituição, por demanda - Controlar as atividades de TI realizadas pela Instituição por análise contínua.	4
109. <u>Desenvolver</u> sistemas informatizados de acordo com o processo a que se destina, dentro das especificações do SERPRO.	- Desenvolver sistemas informatizados de acordo com o processo a que se destina - Desenvolver sistemas informatizados dentro das especificações do SERPRO	2
110. <u>Elaborar</u> atos normativos que se relacionem com a TI.	x	1

111. <u>Realizar</u> a edição de vídeos, em boa qualidade, <u>utilizando</u> ferramentas específicas para <u>atender</u> às demandas da INSTITUIÇÃO, dentro do prazo determinado.	- Editar vídeos em boa qualidade - Editar vídeos utilizando ferramentas específicas - Editar vídeos dentro do prazo determinado - Atender as demandas da Instituição quanto a edição de vídeos	4
112. <u>Descrever</u> fluxos de processos de trabalho pertinentes à área.	x	1
113. <u>Identificar</u> necessidades, <u>adquirir</u> e <u>manter</u> recursos materiais de TI da INSTITUIÇÃO para garantir o pleno funcionamento de suas unidades.	- Identificar necessidades de recursos materiais de TI da Instituição para garantir o pleno funcionamento de suas unidades - Adquirir recursos materiais de TI para a Instituição para garantir o pleno funcionamento de suas unidades - Manter recursos materiais de TI para a Instituição para garantir o pleno funcionamento de suas unidades	3
114. <u>Fiscalizar, solicitar, coordenar e realizar</u> reparos na infra-estrutura de equipamentos de TI, mantendo a integridade, higiene e limpeza dos mesmos.	- Fiscalizar reparos na infra-estrutura de equipamentos de TI, mantendo a integridade dos mesmos - Fiscalizar reparos na infra-estrutura de equipamentos de TI, mantendo a higiene dos mesmos - Fiscalizar reparos na infra-estrutura de equipamentos de TI, mantendo a limpeza dos mesmos. - Solicitar reparos na infra-estrutura de equipamentos de TI, mantendo a integridade dos mesmos - Solicitar reparos na infra-estrutura de equipamentos de TI, mantendo ahigienados mesmos - Solicitar reparos na infra-estrutura de equipamentos de TI, mantendoa limpeza dos mesmos. - Coordenar reparos na infra-estrutura de equipamentos de TI, mantendo a integridade dos mesmos - Coordenar reparos na infra-estrutura de equipamentos de TI, mantendo ahigienados mesmos - Coordenar reparos na infra-estrutura de equipamentos de TI, mantendoa limpeza dos mesmos. - Realizar reparos na infra-estrutura de equipamentos de TI, mantendo ahigienados mesmos - Realizar reparos na infra-estrutura de equipamentos de TI, mantendo a integridade dos mesmos - Realizar reparos na infra-estrutura de equipamentos de TI, mantendoa limpeza dos mesmos.	12
115. <u>Realizar estudos e pesquisar</u> novas tecnologias que possam racionalizar e otimizar a prestação de serviços à Escola.	- Estudar novas tecnologias que possam racionalizar a prestação de serviços à Escola. - Estudar novas tecnologias que possam otimizar a prestação de serviços à Escola. - Pesquisar novas tecnologias que possam racionalizar a prestação de serviços à Escola.	4

	- Pesquisar novas tecnologias que possam otimizar a prestação de serviços à Escola.	
116. <u>Operar</u> sistemas de programação e web-design, empregando códigos de HTML.	- Operar sistemas de programação empregando códigos de HTML - Operar sistemas de web-design, empregando códigos de HTML	2
117. <u>Coordenar, executar e controlar</u> as ações de proteção das Informações contra ataques, fraudes e ameaças virtuais.	- Coordenar as ações de proteção das Informações contra ataques virtuais - Coordenar as ações de proteção das Informações contra fraudes virtuais - Coordenar as ações de proteção das Informações contra ameaças virtuais - Executar as ações de proteção das Informações contra ataques virtuais - Executar as ações de proteção das Informações contra fraudes virtuais - Executar as ações de proteção das Informações contra ameaças virtuais - Controlar as ações de proteção das Informações contra ataques virtuais - Controlar as ações de proteção das Informações contra fraudes virtuais - Controlar as ações de proteção das Informações contra ameaças virtuais	9
118. <u>Instalar</u> microfones, caixas de som de acordo com o ambiente.	- Instalar microfones de acordo com o ambiente - Instalar caixas de som de acordo com o ambiente	2
119. <u>Prestar orientação e suporte</u> na instalação, utilização e manutenção de recursos de hardwares e softwares.	- Orientar a instalação de recursos de hardwares - Orientar a instalação de recursos de softwares - Dar suporte na instalação de recursos de hardwares - Dar suporte na instalação de recursos de softwares - Orientar a utilização de recursos de hardwares - Orientar a utilização de recursos de softwares - Dar suporte na utilização de recursos de hardwares - Dar suporte na utilização de recursos de softwares - Orientar a manutenção de recursos de hardwares - Orientar a manutenção de recursos de softwares - Dar suporte na manutenção de recursos de hardwares - Dar suporte na manutenção de recursos de softwares	12
120. <u>Descrever</u> produtos e/ou serviços de acordo com as necessidades da	- Descrever produtos de acordo com as necessidades da instituição - Descrever produtos de acordo com a legislação vigente	4

instituição e a legislação vigente.	<ul style="list-style-type: none"> - Descrever serviços de acordo com as necessidades da instituição - Descrever serviços de acordo com a legislação vigente 	
121. <u>Adequar</u> formatos de vídeo e tamanhos de arquivos as exigências do site para sua publicação, <u>empregando</u> photoshop ou conversores de mídia.	<ul style="list-style-type: none"> - Adequar formatos de vídeo as exigências do site para sua publicação - Adequar tamanhos de arquivos as exigências do site para sua publicação - Utilizar photoshop na edição de vídeos para publicação no site da instituição - Utilizar conversores de mídia na edição de vídeos para publicação no site da instituição 	4
122. <u>Acompanhar, controlar</u> e <u>avaliar</u> as atividades e os resultados do Grupo de Educação Fiscal (GEF).	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhar as atividades do Grupo de Educação Fiscal (GEF). - Acompanhar os resultados do Grupo de Educação Fiscal (GEF). - Controlar as atividades do Grupo de Educação Fiscal (GEF). - Controlar os resultados do Grupo de Educação Fiscal (GEF). - Avaliar as atividades do Grupo de Educação Fiscal (GEF). - Avaliar os resultados do Grupo de Educação Fiscal (GEF). 	6
123. <u>Elaborar</u> diferentes tipos de material pedagógico para <u>disseminar</u> diferentes conhecimentos para a comunidade acadêmica, servidores públicos e sociedade civil.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar diferentes tipos de material pedagógico para disseminar diferentes conhecimentos para a comunidade acadêmica - Elaborar diferentes tipos de material pedagógico para disseminar diferentes conhecimentos para os servidores públicos - Elaborar diferentes tipos de material pedagógico para disseminar diferentes conhecimentos para a sociedade civil. 	3
124. <u>Prestar orientação</u> à professores, demais servidores e população em geral quanto aos tributos pagos pelo cidadão e ao controle de gastos, de acordo com o objetivo da instituição.	<ul style="list-style-type: none"> - Orientar professores quanto aos tributos pagos pelo cidadão e ao controle de gastos, de acordo com o objetivo da instituição. - Orientar servidores quanto aos tributos pagos pelo cidadão e ao controle de gastos, de acordo com o objetivo da instituição. - Orientar a população em geral quanto aos tributos pagos pelo cidadão e ao controle de gastos, de acordo com o objetivo da instituição. 	3
125. <u>Estabelecer e manter</u> parcerias com instituições públicas, sociedade civil, segmento empresarial e outras organizações, com o intuito de alcançar os objetivos do órgão.	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer parcerias com instituições públicas com o intuito de alcançar os objetivos do órgão. - Estabelecer parcerias com a sociedade civil com o intuito de alcançar os objetivos do órgão. - Estabelecer parcerias com o segmento empresarial com o intuito de alcançar os objetivos do órgão. - Estabelecer parcerias com outras organizações com o intuito de alcançar os objetivos do órgão. - Manter parcerias com instituições públicas com o intuito de alcançar os objetivos do órgão. - Manter parcerias com a sociedade civil com o intuito de alcançar os objetivos do órgão. - Manter parcerias com o segmento empresarial com o intuito de 	8

	alcançar os objetivos do órgão.	
	- Manter parcerias com outras organizações com o intuito de alcançar os objetivos do órgão.	
126. <u>Divulgar</u> os resultados quantitativos das ações, tipos de ações e envolvimento das pessoas nas ações de conscientização da participação das pessoas na sociedade enquanto cidadãos.	- Divulgar os resultados quantitativos das ações quanto a participação das pessoas na sociedade enquanto cidadãos. - Divulgar os resultados quantitativos dos tipos de ações quanto a participação das pessoas na sociedade enquanto cidadãos. - Divulgar os resultados quantitativos do envolvimento das pessoas nas ações de conscientização da participação das pessoas na sociedade enquanto cidadãos.	3
127. <u>Captar</u> recursos orçamentários de diferentes agências de fomento, <u>garantindo</u> a execução dos objetivos da instituição.	- Captar recursos orçamentários de diferentes agências de fomento para atingir os objetivos da instituição.	1
128. <u>Propor</u> ações de desenvolvimento, treinamento ou capacitação para público em geral, <u>utilizando</u> metodologias pertinentes, de acordo com os objetivos da GEREF.	- Desenvolver o público em geral, <u>utilizando</u> metodologias pertinentes - Desenvolver o público em geral de acordo com os objetivos da GEREF. - Treinar o público em geral, <u>utilizando</u> metodologias pertinentes - Treinar o público em geral de acordo com os objetivos da GEREF. - Capacitar o público em geral, <u>utilizando</u> metodologias pertinentes - Capacitar o público em geral de acordo com os objetivos da GEREF.	6
129. <u>Propor e realizar</u> debates e estudos sobre assuntos de interesse da população para a uniformização de entendimento e/ou tomada de decisão.	- Debater sobre assuntos de interesse da população para a uniformização de entendimento - Debater sobre assuntos de interesse da população para tomada de decisão. - Estudar assuntos de interesse da população para a uniformização de entendimento - Estudar assuntos de interesse da população para tomada de decisão.	4
130. <u>Identificar</u> plataformas e sistemas de gerenciamento que solucionem demandas e acelerem rotinas desenvolvidas pela GEREF.	- Identificar plataformas de gerenciamento que solucionem demandas da GEREF - Identificar sistemas de gerenciamento que solucionem demandas da GEREF - Identificar plataformas de gerenciamento que acelerem demandas da GEREF - Identificar sistemas de gerenciamento que acelerem demandas da GEREF	4
131. <u>Planejar, executar, acompanhar e avaliar</u> as atividades orçamentárias e financeiras, de maneira eficaz e eficiente, de acordo com o Planejamento do programa.	- Planejar as atividades orçamentárias de maneira eficaz e eficiente - Planejar as atividades orçamentárias de acordo com o Planejamento do programa - Planejar as atividades financeiras de maneira eficaz e eficiente	16

	<ul style="list-style-type: none"> - Planejar as atividades financeiras de acordo com o Planejamento do programa - Executar as atividades orçamentárias de maneira eficaz e eficiente - Executar as atividades orçamentárias de acordo com o Planejamento do programa - Executar as atividades financeiras de maneira eficaz e eficiente - Executar as atividades financeiras de acordo com o Planejamento do programa - Acompanhar as atividades orçamentárias de maneira eficaz e eficiente - Acompanhar as atividades orçamentárias de acordo com o Planejamento do programa - Acompanhar as atividades financeiras de maneira eficaz e eficiente - Acompanhar as atividades financeiras de acordo com o Planejamento do programa - Avaliar as atividades orçamentárias de maneira eficaz e eficiente - Avaliar as atividades orçamentárias de acordo com o Planejamento do programa - Avaliar as atividades financeiras de maneira eficaz e eficiente - Avaliar as atividades financeiras de acordo com o Planejamento do programa 	
132. <u>Propor</u> ações de desenvolvimento, treinamento ou capacitação, <u>utilizando</u> metodologias pertinentes, de acordo com os objetivos da instituição.	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver <u>utilizando</u> metodologias pertinentes - Desenvolver de acordo com os objetivos da instituição. - Treinar <u>utilizando</u> metodologias pertinentes - Treinar de acordo com os objetivos da instituição. - Capacitar <u>utilizando</u> metodologias pertinentes - Capacitar de acordo com os objetivos da instituição 	6
133. <u>Solicitar, coordenar e realizar</u> reparos na infra-estrutura predial e de equipamentos, mantendo a integridade, higiene e limpeza dos mesmos.	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitar reparos na infra-estrutura predial mantendo a integridade dos mesmos - Solicitar reparos de equipamentos mantendo a higiene dos mesmos - Solicitar reparos de equipamentos mantendo a limpeza dos mesmos. - Coordenar reparos na infra-estrutura predial mantendo a integridade dos mesmos - Coordenar reparos de equipamentos mantendo a higiene dos mesmos - Coordenar reparos de equipamentos mantendo a limpeza dos mesmos. - Realizar reparos na infra-estrutura predial mantendo a 	9

	<p>integridadedos mesmos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar reparos de equipamentos mantendo a higiene dos mesmos - Realizar reparos de equipamentos mantendo a limpeza dos mesmos. 	
134. <u>Analisar e atender</u> as demandas das unidades da Instituição quanto a aquisição de material e contratação de serviços, respeitando o prazo e legislação vigentes.	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar as demandas das unidades da Instituição quanto a aquisição de material respeitando o prazo vigente - Analisar as demandas das unidades da Instituição quanto a aquisição de materialrespeitando a legislação vigente - Analisar as demandas das unidades da Instituição quanto a contratação de serviços, respeitando o prazo vigente - Analisar as demandas das unidades da Instituição quanto a contratação de serviços, respeitando a legislação vigente - Atender as demandas das unidades da Instituição quanto a aquisição de material respeitando o prazo vigente - Atender as demandas das unidades da Instituição quanto a aquisição de materialrespeitando a legislação vigente - Atender as demandas das unidades da Instituição quanto a contratação de serviços, respeitando o prazo vigente - Atender as demandas das unidades da Instituição quanto a contratação de serviços, respeitando a legislação vigente 	8
135. <u>Elaborar, divulgar e acompanhar</u> editais de processos licitatórios para a contratação de consultorias especializadas, de acordo com a legislação, atendendo as necessidades da instituição, dentro do prazo vigente.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar editais de processos licitatórios para a contratação de consultorias especializadas, de acordo com a legislaçãovigente - Elaborar editais de processos licitatórios para a contratação de consultorias especializadasatendendo as necessidades da instituição - Elaborar editais de processos licitatórios para a contratação de consultorias especializadas dentro do prazo vigente - Divulgar editais de processos licitatórios para a contratação de consultorias especializadas, de acordo com a legislaçãovigente - Divulgar editais de processos licitatórios para a contratação de consultorias especializadasatendendo as necessidades da instituição - Divulgar editais de processos licitatórios para a contratação de consultorias especializadas dentro do prazo vigente - Acompanhar editais de processos licitatórios para a contratação de consultorias especializadas, de acordo com a legislaçãovigente - Acompanhar editais de processos licitatórios para a contratação de consultorias especializadasatendendo as necessidades da instituição - Acompanhar editais de processos licitatórios para a contratação de consultorias especializadas dentro do prazo vigente 	9
136. <u>Elaborar</u> diferentes tipos de contratos e convênios, seus aditamentos e penalidades de acordo com a legislação vigente e os interesses da instituição.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar diferentes tipos de contratos de acordo com a legislação vigente - Elaborar diferentes tipos de contratos de acordo com os interesses da instituição - Elaborar diferentes tipos de convênios de acordo com a legislação 	12

	vigente		
	- Elaborar diferentes tipos de convênios de acordo com os interesses da instituição		
	- Elaborar aditamentos de contratos de acordo com a legislação vigente		
	- Elaborar aditamentos de contratos de acordo com os interesses da instituição		
	- Elaborar aditamentos de convênios de acordo com os interesses da instituição		
	- Elaborar aditamentos de convênios de acordo com a legislação vigente		
	- Elaborar penalidades de contratos de acordo com a legislação vigente		
	- Elaborar penalidades de contratos de acordo com os interesses da instituição		
	- Elaborar penalidades de convênios de acordo com os interesses da instituição		
	- Elaborar penalidades de convênios de acordo com a legislação vigente		
137. <u>Realizar</u> atividades de compra e contratação de serviços e pessoal para atender às demandas da Instituição, respeitando o prazo e legislação vigentes.	- Comprar produtos para atender às demandas da Instituição, respeitando o prazo vigente - Comprar produtos para atender às demandas da Instituição, a legislação vigente - Contratar serviços para atender às demandas da Instituição, respeitando o prazo vigente - Contratar serviços para atender às demandas da Instituição, a legislação vigente - Contratar pessoal para atender às demandas da Instituição, respeitando o prazo vigente - Contratar pessoal para atender às demandas da Instituição, a legislação vigente		6
138. <u>Identificar necessidades, adquirir e manter recursos</u> materiais da INSTITUIÇÃO para <u>garantir</u> o pleno funcionamento de suas unidades.	- Identificar necessidades de recursos materiais da INSTITUIÇÃO para <u>garantir</u> o pleno funcionamento de suas unidades. - Adquirir recursos materiais para INSTITUIÇÃO para <u>garantir</u> o pleno funcionamento de suas unidades. - Manter recursos materiais para INSTITUIÇÃO para <u>garantir</u> o pleno funcionamento de suas unidades.		3
139. (SIAFI): Manusear softwares e hardwares para a realização das atividades que competem ao setor.	- Manusear o sistema SIAFI para a realização das atividades que competem ao setor		1
140. Realizar visitas periódicas às diversas unidades da Instituição para verificar a localização dos seus bens móveis.	X		1

141. Fiscalizar, solicitar, coordenar e realizar reparos na infraestrutura predial e de equipamentos, mantendo a integridade, higiene e limpeza dos mesmos.

- Fiscalizar reparos na infraestrutura predial mantendo a integridade dos mesmos

24

- Fiscalizar reparos na infraestrutura predial mantendo a higiene dos mesmos

- Fiscalizar reparos na infraestrutura predial mantendo a limpeza dos mesmos

- Fiscalizar reparos nos equipamentos mantendo a integridade dos mesmos

- Fiscalizar reparos nos equipamentos mantendo a higiene dos mesmos

- Fiscalizar reparos nos equipamentos mantendo a limpeza dos mesmos

- Solicitar reparos na infraestrutura predial mantendo a integridade dos mesmos

- Solicitar reparos na infraestrutura predial mantendo a higiene dos mesmos

- Solicitar reparos na infraestrutura predial mantendo a limpeza dos mesmos

- Solicitar reparos nos equipamentos mantendo a integridade dos mesmos

- Solicitar reparos nos equipamentos mantendo a higiene dos mesmos

- Solicitar reparos nos equipamentos mantendo a limpeza dos mesmos

- Coordenar reparos na infraestrutura predial mantendo a integridade dos mesmos

- Coordenar reparos na infraestrutura predial mantendo a higiene dos mesmos

- Coordenar reparos na infraestrutura predial mantendo a limpeza dos mesmos

- Coordenar reparos nos equipamentos mantendo a integridade dos mesmos

- Coordenar reparos nos equipamentos mantendo a higiene dos mesmos

- Coordenar reparos nos equipamentos mantendo a limpeza dos mesmos

- Realizar reparos na infraestrutura predial mantendo a integridade dos mesmos

- Realizar reparos na infraestrutura predial mantendo a higiene dos mesmos

- Realizar reparos na infraestrutura predial mantendo a limpeza dos mesmos

- Realizar reparos nos equipamentos mantendo a integridade dos mesmos

	- Realizar reparos nos equipamentos mantendo a higiene dos mesmos	
	- Realizar reparos nos equipamentos mantendo a limpeza dos mesmos	
142. Receber e atender às solicitações de transporte de servidores da Instituição para <u>atender</u> demandas internas da Escola fora da sede, dentro do prazo previsto.	- Receber as solicitações de transporte de servidores da Instituição para atender demandas internas da Escola fora da sede - Receber as solicitações de transporte de servidores da Instituição para atender demandas internas da Escola fora da sede dentro do prazo previsto - Atender às solicitações de transporte de servidores da Instituição para atender demandas internas da Escola fora da sede dentro do prazo previsto	3
143. (WORD): Manusear softwares e hardwares para a realização das atividades que competem ao setor.	- Manusear o software Word para a realização das atividades que competem ao setor.	1
Total de Competências Propostas:		143
Total de unidades de comportamento identificadas:		989