

RELATÓRIO FINAL DOS TRABALHOS DO NÚCLEO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS - NuDesP

1. Escopo

Coordenar e realizar ações voltadas para a capacitação dos servidores da ANM nas competências de Regulação, Planejamento Estratégico, Gerência de Projetos, Gestão por Processos, Gestão por Resultado, Gestão por Competências.

2. Ampliação/Alterações de Escopo

Desde suas primeiras reuniões foi percebido que o universo a ser estudado e explorado seria muito maior que capacitações, visto que é necessário o entendimento de que, no processo de transformação para a ANM, os servidores devem ser o ponto focal das mudanças e para isso, o desenvolvimento de uma nova cultura organizacional é essencial e as etapas a serem percorridas atingem um plano além de ações de capacitações técnicas. É necessário instalar um novo clima organizacional de forma a influenciar na produtividade, na motivação e no comportamento dos servidores.

Assim, de uma proposta inicial de criação do Plano Anual de Capacitação (PAC) 2018, o núcleo expandiu sua proposta para 03 (três) blocos/eixos, quais sejam:

- **Fortalecimento da área de gestão de pessoas na ANM;**
- **Programa de Desenvolvimento de Pessoas:**
 - ✓ Levantamento da Percepção Atual – questionário aos servidores que permite co-participação e diálogo com as diretorias (e-mail ou presencial) para o Levantamento de Necessidades de Treinamento 2018 – Contextualização
 - ✓ Elaboração e publicação do PAC/2018, a título de preparar os servidores para a transformação em ANM.
- **Colaborar com as propostas de ações para DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL:** pesquisa de possibilidades de acordo de cooperação técnica por meio de Termo de Execução Descentralizada (TED) com Universidades para implantação de uma agência forte, com atendimento a todas as recomendações das entidades de controle interno e externo, como:
 - ✓ Mapeamento Estratégico
 - ✓ Governança e Gestão de Riscos;
 - ✓ Implantação de Escritórios de Projetos e Processos;
 - ✓ Programa de Inovação;
 - ✓ Mapeamento de competências;
 - ✓ Trilhas de aprendizagem;
 - ✓ Avaliação e gestão do desempenho;
 - ✓ Mapa de talentos;
 - ✓ Perfil comportamental;
 - ✓ Arquitetura de cargos;

- ✓ Desenvolvimento comportamental;
- ✓ Gestão organizacional e
- ✓ Programa de qualidade de vida

Os órgãos de controle destacam atualmente que o serviço público deve estar vinculado diretamente às metas e resultados traçados e, por isso, a gestão contemporânea está cada vez mais propensa a caminhar em busca do alinhamento de todas as suas unidades com a estratégia organizacional.

Basicamente, isso significa que as ações concebidas por cada setor devem ser conexas e coesas aos objetivos mais amplos da instituição.

E a área anteriormente denominada Recursos Humanos (RH) não escapa dessa propensão: deve trabalhar em perfeito alinhamento com a estratégia organizacional e com as metas da instituição.

A gestão de uma instituição é um encargo que exige dedicação, determinação, disciplina e muito trabalho. Para uma boa gerência, o grupo deve entender um pouco sobre finanças, logística, marketing, RH e, MUITO, sobre pessoas.

Desta forma, o Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas, concluiu que, muito além de um Plano de Capacitação, a sua principal proposta é a sugestão de contratação de uma consultoria para o desenvolvimento dos produtos acima, pois visualizamos que as ações de capacitação são consequências de todos eles, uma vez que, somente após o alinhamento da estratégia, metas, desempenho e avaliação comportamental, tanto do indivíduo como da equipe, é que se pode traçar a necessidade de um treinamento e aprendizado.

3. Benchmarking e Contatos Realizados



Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM)

Data: 27/02/2018

Endereço: SCES – Trecho 3, Polo 8, Lote 9, 1º andar - Prédio do Conselho da Justiça Federal (CJF), Brasília (DF), CEP 70200-003

Contato:

- Alessandra Cristina de Jesus Teixeira
Secretária Executiva
E-mail: enfam@enfam.jus.br

Telefone: 3319-7703



Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT)

Data: 13/03/2018

Endereço: St. de Clubes Esportivos Sul Trecho 3 Lote 10 - Projeto Orla Polo 8 –
Brasília – DF – CEP: 70200-003

Contato:

- **Cléber Dias da Silva Júnior**
Gerência de Gestão de Pessoas – GEPES
E-mail: cleber.junior@antt.gov.br

Telefone: 3410-1159



Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC)

Data: 14/03/2018

Endereço: Setor Comercial Sul Quadra 09 Torre A Lote C - Asa Sul - Brasília – DF –
CEP: 70308-200

Contato:

- **Eduardo Borba Chaffin Junior**
Superintendência de Gestão de Pessoas - SGP
E-mail: eduardo.borba@anac.gov.br

Telefone: 3314 4608 / 61 99155 4943



Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL)

Data: 20/03/2018

Endereço: Setor de Grandes Áreas Norte 603 - Asa Norte – Brasília – DF – CEP: 70830-030

Contato:

- Marcos Bragatto
Superintendente de Recursos Humanos – SRH
E-mail: bragatto@aneel.gov.br

Telefone: 2192-8805

Tribunal de Contas da União (TCU)

Data: 08/03/2018

Endereço: Setor
Federal Sul
- Asa Sul –
CEP: 70042-900



de Administração
Quadra 04 Lote 01
Brasília – DF –

Contato:

- Iuri Frederico de Oliveira Santos
Diretor
Diretoria de Gestão Estratégica de Pessoas (Diesp/Segep)
E-mail: santosif@tcu.gov.br

Telefone: 3316-5369



Academia Nacional de Polícia (ANP)

Data: 27/03/2018

Endereço: Rodovia DF 001 KM – 02 Setor Habitacional Taquari – Lago Norte – CEP: 71559-900 – Brasília DF

Contato:

- Delegado
Divisão de
Humano



Alberto
Desenvolvimento

Telefone: 2024 8806/ 2024 8943

Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)

Data: 16/03/2018

Endereço: SAIS Área 2A - Brasília – DF – CEP: 70610-900

Contato:

- **Cláudia Antico**
Coordenadora-Geral de Formação/Diretoria de Formação Profissional e Especialização
E-mail: claudia.antico@enap.gov.br

Telefone: 2020 3014 /99659 0764

4. Sequência das Descobertas

a. Fortalecimento da área de gestão de pessoas na ANM:

Do benchmarking, foi verificado o seguinte cenário de estrutura regimental nas agências reguladoras já instaladas:

Agências	Situação da Gestão de Pessoas		
	Estruturada como Superintendência	Vinculada à uma Superintendência de Gestão	Vinculada à Administração
ANA			X*
ANAC	X		
ANATEL			X*
ANCINE		X	
ANEEL	X		
ANP	X		
ANS		X	
ANTAQ			X

ANTT		X	
ANVISA		X	
TOTAL	03	04	03
*Em processo de revisão para reestruturação desvinculada da administração.			

Este cenário nos permite concluir que a gestão de pessoas nas agências reguladoras já está exercendo papel estratégico e a tendência natural é que em todas estas autarquias a área de recursos humanos passe a compor uma superintendência.

Como embasamento da proposta tem-se os conceitos elencados no Decreto nº 5707, de 23/02/2006 e alterações posteriores, que 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, editado pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, órgão singular, de abrangência nacional, cuja atividade principal é a elaboração de normas e definição de procedimentos que devem ser observados pelas áreas de recursos humanos de toda a Administração Pública Federal, quais sejam:

I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;

II - desenvolvimento permanente do servidor público;

III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;

IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e

V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Por outro lado, citamos o Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União (TCU) (Brasília – 2014), no qual consta primordialmente como COMPONENTE DOS MECANISMOS DE GOVERNANÇA, a Liderança, voltada para a Gestão de Pessoas, tendo como subdivisões: pessoas e competências (L1); princípios e comportamentos (L2); liderança organizacional (L3) e sistema de governança (L4).

Outro norte seguido para a busca de fortalecimento da Gestão de Pessoas na ANM, tem seu alicerce no Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), instituído em 2005 e revisado em 2009 e em 2013, do qual destacamos seus seguintes fundamentos:

“(…)

(2) aprendizado organizacional,

(…)

(4) liderança e constância de propósitos,

(…)

(8) comprometimento com as pessoas,

(9) foco no cidadão e na sociedade,

(...)”.

Por fim, o objetivo da proposta apresenta é mobilizar as pessoas da ANM para atuarem como agentes transformadores do novo contexto, visando potencializar o rendimento, o proveito, a produtividade e, conseqüentemente, o resultado da metas da autarquia.

b. Programa de Desenvolvimento de Pessoas:

- ✓ Levantamento da Percepção Atual – questionário aos servidores que permite co-participação e diálogo com as diretorias (e-mail ou presencial) para o Levantamento de Necessidades de Treinamento 2018 – Contextualização

Foi aplicado um questionário a todos os servidores, com resposta facultativa, com o objetivo de contextualizar o nível de conhecimento dos servidores com a instalação da ANM, bem como, conhecer a percepção dos servidores quanto à capacitação já ofertada no DNPM e suas expectativas para o futuro.

Do total de 385 respondentes (43,5% dos servidores), as percepções mais significativas encontram-se retratadas nas figuras 1 e 2:



Figura 1: resultado – servidores X capacitação na ANM

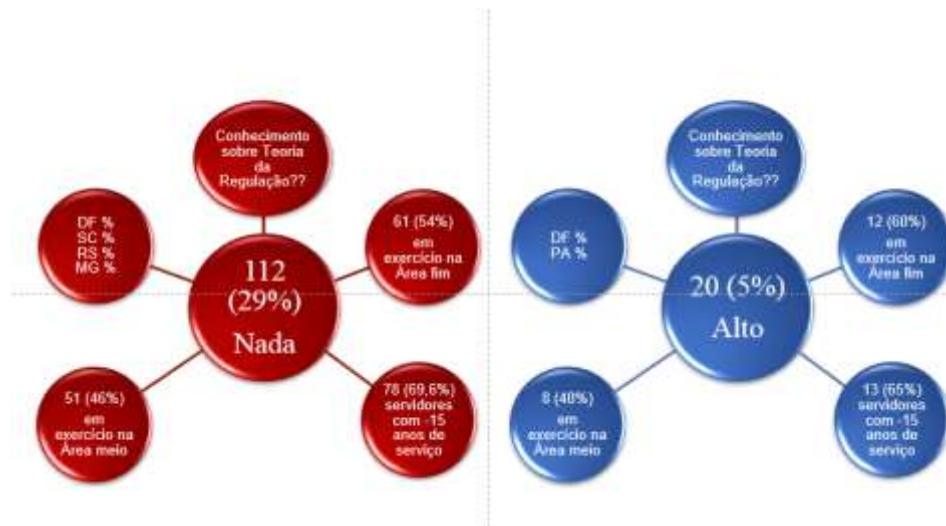


Figura 2: Nível de conhecimento TEORIA DA REGULAÇÃO

- ✓ Elaboração e publicação do PAC/2018 (Anexo I), a título de preparar os servidores para a transformação em ANM.

O Plano Anual de Capacitação (PAC) 2018 é um dos produtos alcançados pelo Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas (NuDesP), instituído pela Portaria nº 130/2018, que tem por objetivo assessorar a Direção-Geral em ações referentes à extinção do Departamento Nacional de Mineração (DNPM) e ações relativas à parte operacional de transição para ANM, no que lhe couber.

As necessidades elencadas no documento são resultadas de diálogos (por e-mail ou reuniões presenciais) com os diretores do DNPM/ANM e por processos de benchmarking, bem como, atendimento à recomendação da Subchefia de Análise e Acompanhamento de Políticas Governamentais da Casa Civil – Presidência da República, em reunião no DNPM/ANM, no dia 31/01/2018:

“Considerações iniciais:

(...)

Importante iniciar o quanto antes a capacitação de servidores em temas de ponta de regulação”.

O PAC 2018 foi elaborado em atendimento à necessidade urgente de capacitação dos servidores do DNPM/ANM de forma a contextualizá-los ao novo cenário de regulação, bem como prepará-los para as mudanças organizacionais e comportamentais a serem implementadas na autarquia e, ainda, com foco na observação aos gaps de conhecimento, a fim de que os mesmos possam ser trabalhados no desenvolvimento do servidor de modo a preenche-los com alinhamento à primordialidade e carência da autarquia.

Para atendimento a este quesito, o PAC 2018 foi estruturado em 03 momentos, dos quais, são prioritários o 1º e 3º momento, que tem como sugestão para serem executados, respectivamente, pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União – CGU.

A escolha pela ENAP se deu pela sua expertise em realização de cursos para a administração pública, bem como, pela experiência já adquirida em regulação, dada sua parceria com a Casa Civil da Presidência da República para instalação do Programa de Fortalecimento da Capacidade Institucional para Gestão em Regulação - PRO-REG.

O intuito desse documento é atender as necessidades sistêmicas da instituição, com vistas à aquisição/desenvolvimento de novas competências por meio do desenvolvimento de seus servidores, a fim de se alcançar os objetivos e metas institucionais, resultando numa melhora da qualidade dos serviços prestados a sociedade.

O PAC/2018 reflete em suas ações a preocupação do alinhamento de conhecimentos e atitudes de todos os servidores e dos gestores, de forma que os mesmos sejam sensibilizados com as novas estratégias da autarquia e com a nova linguagem de trabalho e o novo comportamento a serem desenvolvidos no momento de transição departamental para agência.

As ações propostas levaram em consideração a concepção e internalização de que o crescimento do trabalho organizacional depende do desenvolvimento de cada um que compõe a instituição.

c. Colaborar com as propostas de ações para DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL:

Para que o NuDesP estivesse apto a opinar nas transformações institucionais, seus membros buscaram aquisição de conhecimentos, atualizações e habilidades por meio de processos de benchmarking com instituições da administração pública federal, tais como:

- Agência Nacional de Aviação (ANAC)
- Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL)
- Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT)
- Polícia Federal do Brasil
- Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM)
- Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)
- Tribunal de Contas da União (TCU)

Do mesmo modo, três palestras foram apresentadas pelo núcleo aos outros integrantes do Comitê de Transição da ANM, as quais trataram dos seguintes assuntos:

- Cultura da aprendizagem
- Gestão da inovação
- Gestão de talentos

A observação mais relevante é que todas as sete instituições visitadas contam com atividades já instaladas para atendimento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, instituída pelo Decreto nº 5.707/06, que dispõe sobre a necessidade da adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições.

Tal adequação é conquistada pela execução do mapeamento de competências e do perfil comportamental do servidor, bem como, da gestão da avaliação de desempenho institucional e individual, com a aplicação dos resultados destas atividades na criação da gestão do clima organizacional e elaboração da trilha de aprendizagem, que tem por objetivo produzir o conhecimento necessário para o desenvolvimento das competências identificadas – o que engloba conteúdo teórico, habilidades e atitudes – e necessárias ao desempenho do servidor. Continuamente, estas competências aprimoradas é que viabilizarão o alcance dos objetivos estratégicos de negócios da entidade.

A execução destes mecanismos de gestão nas instituições visitadas nos mostrou que o investimento em pessoas é, sem dúvida, uma das prioridades e a sua melhoria vem sendo realizada, com a contratação de empresas de consultoria.

As condições atuais das instituições visitadas são:

- ANAC: formulou o Projeto Estratégico de Desenvolvimento de Competências e, como resultado, está em execução de um contrato com a Fundação Dom Cabral para realização de todas estas atividades da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.
- TCU: mapeamento de competências já instalado, com revisão periódica – resultados perceptíveis de melhoria, mas ressaltou que o processo não é estático, depende de manutenção rotineira.
- ANTT: já trabalham com um projeto piloto para contratação de consultoria para execução de ações voltadas ao atendimento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.
- ANEEL: já têm os processos e competências mapeados e têm a visão de aprimorar a capacitação dos servidores com a base na metodologia de trilha da aprendizagem com foco no desenvolvimento de competências. Estão na fase de licitação para aquisição de um sistema de recursos humanos integrado. Na ANEEL, já é realidade a visão de um RH estratégico, inclusive com esta inclusão no planejamento estratégico, por meio do “Objetivo estratégico 12” -Valorizar pessoas e desenvolver pessoas com foco em resultados.

Após introspecção das percepções geradas pelas palestras e benchmarking, várias foram as reuniões realizadas no NuDesP com o objetivo de alinhar os objetivos e metas do grupo aos novos conhecimentos.

Mediante nivelamento das aprendizagens adquiridas, de conceitos e conhecimento das melhores práticas, como conclusão de posicionamento, restou-nos claro que a gestão de pessoas eficiente e moderna deve ser estratégica e, para assumir esse papel, deve estar intimamente ligada ao planejamento estratégico da instituição.

Todos os atos que se relacionam com desenvolvimento de pessoas devem estar ajustados à missão, visão e valores da instituição, traçados no planejamento estratégico.

Nessa circunstância, é relevante destacar que o funcionamento eficaz de uma organização se faz pela junção consistente de todos seus recursos e mecanismos trabalhando em prol de um único objetivo: resultados promissores.

Essa junção só é possível quando todos os setores/unidades e pessoas da organização conversam no mesmo “idioma”, buscam a mesma meta, sonham os mesmos sonhos e atuam em busca dos mesmos resultados.

Mas, para que exista esse cenário ideal, é necessário o desenvolvimento de ferramentas de mensuração, indicadores e norteadores, tecnologia da informação e capacidades e habilidades. Baseados no conhecimento, esses instrumentos devem ser capazes de fortalecer o relacionamento da instituição com seus profissionais e clientes externos.

Na percepção do núcleo é indispensável que haja uma progressão de atos, com vistas ao fortalecimento das capacidades institucionais da ANM, orientadas à inovação, aprendizado e excelência, com o desenvolvimento das seguintes ferramentas e/ou áreas da ANM:

- Planejamento Estratégico Institucional
- Redesenho da Estrutura Organizacional
- Política de Governança
- Escritório de Projetos
- Escritório de Processos
- Programa de Inovação
- Mapeamento de competências
- Mapeamento e Avaliação de perfis comportamentais
- Trilhas de aprendizagem e caminhos formativos
- Nova gestão da avaliação de desempenho
- Mapa de talentos
- Arquitetura comportamental de cargos;
- Programa de desenvolvimento comportamental e de lideranças
- .Gestão do Clima Organizacional
- Programa de Qualidade de Vida no Trabalho
- Sistematização e tecnologia para progresso e evolução das necessidades supra elencadas.

A gestão de pessoas precisa de indicadores para se desenvolver e ser, assim, capaz de desenvolver, enfim, as pessoas e, desse modo, é inconcebível na gestão moderna gerir pessoas sem conhecer suas ansiedades, autopercepção e sensibilidade ao contexto.¹

Para tanto, a ferramenta mais utilizada para suprir essa necessidade é o mapeamento de competências, que é “uma ferramenta organizacional voltada para desenvolver o principal fator em um programa de mudança: o capital humano. Essa ferramenta tem por finalidade otimizar o desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, permitir que esses profissionais mantenham-se competitivos no mercado de trabalho.” (MARQUES, Kelly²)

¹ Fonte: <http://www.evolucaohumana.com.br/blog/?p=269>

² MARQUES, Kelly. <http://www.rh.com.br/Portal/imprima.php?cod=5893>

Apesar de necessário, o mapeamento de competências e produtos alinhados, como os supraelencados não devem ser considerados com ferramentas de fácil execução, pois deve haver um prévio e profundo estudo de toda a organização para que se concretizem, com efetividade.

Assim, para atendimento do desenvolvimento estratégico da ANM, o NuDesP considera que a evolução é compartilhada e deve partir de uma premissa maior, que seja o Planejamento Estratégico, de forma que os princípios nele elencados possam desencadear o progresso da instituição como um todo, onde todos que dela participam possam falar a mesma linguagem e trabalhar com o mesmo pensamento: gerir as metas, criar bons relacionamentos interpessoais e garantir resultados.

Para que esse cenário seja possível, considera-se necessária a contratação de uma empresa que desenvolva as ferramentas supramencionadas e mude a cultura de DNPM para ANM, produzindo satisfação dos servidores e atendimento do mercado, com resultados eficazes.

Para tanto, foi realizada consulta com 03 instituições, quais sejam:

- LineGov | UnB (Universidade de Brasília) - Laboratório de Inovação e Estratégia em Governo – Proposta no Anexo II
- Fundação Getúlio Vargas – Proposta no Anexo III – observando que a proposta de orçamento ainda não foi encaminhada.
- Projectum/UnB (Universidade de Brasília) – Metodologias em Gestão - Proposta no Anexo IV

5. Critérios e Conceituação

Critérios	Conceituação
Atendimento a legislação e normativos	<p>Observação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ao Decreto 5.707/2006 que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional • Referencial Básico de Governança - TCU
Contextualização do servidor no novo cenário de agência reguladora	Sensibilização dos servidores para alinhamento de novos conhecimentos com as novas estratégias da autarquia, de forma que todos possam adotar uma mesma linguagem de trabalho e o novo comportamento a serem desenvolvidos no momento de transição departamental para agência.
Investimento nas habilidades, conhecimentos e atitudes	Entendimento de que as competências institucionais e individuais auxiliam no desenvolvimento de resultados eficientes.
Implantar programas de capacitação contínua, vinculada às competências	Procedimento capaz de relacionar os resultados adquiridos nos mecanismos de gestão de pessoas com as necessidades de aprendizado de cada servidor, de forma a criar um plano de capacitação vinculado às metas estipuladas pela organização e ao incentivo constante pela busca de capacitação e

	reciclagem.
Mudança de clima organizacional	Ato de mudança na cultura organizacional capaz de incentivar a participação de cada servidor e promover a sinergia do trabalho em equipe, com foco no resultado estratégico da instituição.
Foco no desenvolvimento dos servidores	Preparação do servidor ao enfrentamento de um novo cenário em seu ambiente de trabalho, desenvolvendo-lhe competências como forma de atendimento às expectativas da agência.
Desenvolvimento de Liderança	Liderança refere-se ao conjunto de práticas, de natureza humana ou comportamental, que assegura a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança, quais sejam: pessoas íntegras, capacitadas, competentes, responsáveis e motivadas ocupando os principais cargos das organizações e liderando os processos de trabalho. (Referencial Básico de Governança – TCU)

A escolha destes critérios tem o intuito de difundir o conceito de que gerir pessoas é reconhecer e enriquecer indivíduos, é dar destaque à valência intelectual, é vislumbrar as pessoas como um diferencial estratégico nos processos de uma instituição.

De forma ampla e abrangente, com o foco no desenvolvimento dos servidores, com visão de futuro e alinhamento de metas e objetivos, a proposta do NuDesP deixa de ser apenas a entrega de eventos de capacitação, para atuar como uma ferramenta de preparação do servidor ao enfrentamento de um novo cenário em seu ambiente de trabalho, desenvolvendo-lhe competências como forma de atendimento às expectativas da agência.

Da mesma forma, a execução das atividades propostas dará início a um processo de continuidade do conhecimento, ou seja, esse é um trabalho que iniciará uma nova estratégia de desenvolvimento e capacitação dos servidores da ANM, de forma que, enquanto o servidor não realizar entregas no nível esperado, a atenção e o esforço de seu desenvolvimento deverá ser mantido.

No conceito de que as pessoas são o maior ativo de uma instituição, ressaltamos que seu valor pode ser potencializado, na ANM, pela obtenção de um corpo de servidores composto por pessoas comprometidas, capacitadas e éticas. Desta forma, é cautelar a preocupação com questões como capacitação, clima organizacional e valorização dos profissionais, tendo em vista agregar, no ambiente de trabalho, pessoas comprometidas com as metas institucionais, bem como satisfeitas e felizes com o seu trabalho e no seu trabalho.

6. Modelo Sugerido e/ou Diretrizes

Contratação de equipe de consultoria para desenvolvimento das atividades propostas visando o alcance das seguintes diretrizes:

- I - Fortalecimento do compromisso de servidores com as atuais necessidades institucionais;
- II - Compatibilização do desenvolvimento dos servidores com os interesses do mercado regulatório;
- III - Desenvolvimento comportamental do servidor;

IV - Formação e desenvolvimento gerencial.

VI - Acompanhamento das propostas de capacitação das demais agências reguladoras.

7. Sequência de Ações Sugeridas

Ação	Prazo
Fortalecimento da área de gestão de pessoas	Ação iniciada pela sensibilização do Núcleo de Regimento Interno com aceitação da proposta de Criação da Superintendência de Gestão de Pessoas. Considerar-se-á concluída com os resultados a serem alcançados com a mudança.
Questionário de contextualização	Aplicação concluída com respostas de 43,5% dos servidores Análise em fase de conclusão
PAC 2018	Apresentação ao Diretor-Geral e demais diretores, realizada em 10/05/2018, com manifestação positiva. Encontra-se em fase de negociação com a ENAP para execução prevista em setembro e outubro/2018.
Desenvolvimento Institucional	Propostas de instituições para apresentação de projetos de transformação da ANM. Resultado: 02 instituições públicas e uma privada retornaram com suas propostas, que foram apresentadas ao Comitê de Transição. Propostas nos anexos II ao IV.
Mapeamento de competências Mapeamento e Avaliação de perfis comportamentais Trilhas de aprendizagem e caminhos formativos Nova gestão da avaliação de desempenho Mapa de talentos Arquitetura comportamental de cargos; Programa de desenvolvimento comportamental e de lideranças Gestão do Clima Organizacional Programa de Qualidade de Vida no Trabalho Sistematização e tecnologia para progresso e evolução das necessidades supra elencadas.	Sugestão de início em 2019, com contratação de instituição de consultoria, e previsão de conclusão, no mínimo em 36 meses.

8. Considerações Finais

É preciso que se tenha plena consciência de que não adianta qualidade para poucos; para ser forte, a ANM precisará de quantidade com qualidade, isso sem perder de vista o desafio de se gerenciar a instituição para gerar resultados, colocando a inteligência de gestão, a ética e a formação profissional para viabilizar o processo de transformação de uma gestão burocratizada para outra, onde distinção seja, exatamente, a alta performance onde os integrantes da instituição consigam desenvolver um discurso mais articulado e inteligente, compartilhando conceitos que ajudam no entendimento de realidades complexas, facultando o encaminhamento de propostas de solução para os dirigentes, com enfoque para a perspectiva gerencial.

O objetivo do desenvolvimento deste trabalho é a transformação de visão da administração dos recursos humanos, que passará a ter o foco na gestão do bem maior da instituição: as pessoas. Com a execução da proposta, os recursos humanos passam a ser geridos como estratégicos para a instituição, de forma que seja criado um equilíbrio indispensável no contexto de agência, pois o novo modelo buscará entender o servidor e o ambiente no qual ele está inserido, de modo a consolidar, em um único horizonte, o grau de satisfação de cada um dos envolvidos e, ao mesmo tempo, alavancar as mudanças e os resultados da ANM.

O modelo de gestão de pessoas proposto está de acordo com os novos paradigmas que acompanham a vida institucional, que deixa de lado uma abordagem paternalista e verticalizada para dar início a um modelo colaborativo e horizontal de trabalho.

9. Pessoas que participaram da elaboração e discussões

- Ana Myriam Sanchez Bonomo - membro
- Helder Abel Pasti - membro
- Iara Maria Martins dos Santos Miranda - membro
- Kleber Bolívar Meneghel Vargas - membro
- Marcio Marques Rezende – membro colaborador
- Regina Carvalho de Oliveira – membro coordenador

10. Observações: Anexos I ao IV inseridos como anexo do processo.

