



MINISTÉRIO DA  
AGRICULTURA, PECUÁRIA  
E ABASTECIMENTO



Programa Contínuo de Desenvolvimento de  
Gestores e Potenciais Líderes do Mapa

**PROJETO: TRILHAS DE APRENDIZAGEM PARA  
LÍDERES E GESTORES DO MAPA APLICADAS AOS  
SUPERINTENDENTES FEDERAIS DE AGRICULTURA,  
PECUÁRIA E ABASTECIMENTO**

**Brasília, DF**

**Mai de 2018**

## ESCOLA NACIONAL DE GESTÃO AGROPECUÁRIA (ENAGRO) 2018 ©

### EQUIPE TÉCNICA DE ELABORAÇÃO:

Evânia da Silva Oliveira

Maricelia Nunes Gomes

Queisi Chaiana Schneider

Veruska da Silva Costa

Wanessa Araruna de Medeiros Cabral

### COORDENAÇÃO-GERAL:

Luciana Gomes Rodrigues Barbosa dos Santos

### SECRETARIA-EXECUTIVA:

Eumar Roberto Novacki

## SUMÁRIO

1.	Introdução: Programa Contínuo de Desenvolvimento de Gestores e Potenciais Líderes ..	3
2.	Apresentação:.....	4
3.	Trilhas de Aprendizagem: .....	4
3.1.	Vantagens na utilização das trilhas de aprendizagem: .....	5
4.	Temáticas prioritárias:.....	6
APÊNDICE I – TRILHAS DE APRENDIZAGEM .....		7
4.1.	Orçamento, Finanças Públicas, Bens Públicos e Patrimônio .....	7
	Trilha – Gestão Orçamentária e Financeira: .....	7
4.2.	Gestão e Liderança.....	9
	Trilha – Gestão Estratégica .....	9
	Trilha – Desenvolvimento profissional e liderança: .....	11
4.3.	Gestão e Transferência de Recursos Públicos .....	13
	Trilha – Recursos Públicos: .....	13
4.4.	Gestão de Riscos, Controle Interno e Governança .....	15
	Trilha – Gestão de Riscos e Governança: .....	15
4.5.	Ética, Integridade pública e Compliance.....	18
	Trilha – Ética, Integridade e Compliance: .....	18
4.6.	Gestão e Acesso à Informação.....	20
	Trilha - Gestão da Informação: .....	20
4.7.	Agronegócio.....	21
	Trilha – Introdução ao Agronegócio:.....	21
APÊNDICE II – Competências a serem desenvolvidas .....		23
	Competências gerenciais:.....	23
	Competências Pessoais: .....	23
	Competências Específicas:.....	24
Referências Bibliográficas .....		27

## 1. Introdução: Programa Contínuo de Desenvolvimento de Gestores e Potenciais Líderes

Tendo em vista a orientação relacionada à criação do Programa Contínuo de Desenvolvimento de Gestores e Potenciais Líderes do Mapa, a Enagro apresenta o Projeto “Trilhas de Aprendizagem para Líderes e Gestores do Mapa aplicada aos Superintendentes Federais de Agricultura ” para compor este importante programa.

Pretende-se, dessa forma, atender ao disposto no Acórdão nº 1563/2015 - TCU - PLENÁRIO, publicado no Diário Oficial da União – DOU nº 130, de 10 julho de 2015 em sua seção 1, páginas 131 e 132, em relação ao Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas – Ciclo 2013, em que objetiva conhecer e avaliar os critérios utilizados para dimensionamento e alocação da força de trabalho e contribuir para o aperfeiçoamento da governança e gestão de pessoas nesta Pasta. Assim, o Tribunal de Contas da União recomendou ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, com fulcro no Art. 250, inciso III, do Regimento Interno do TCU, que:

“9. Acórdão:

(...)

9.1.4. promova revisão do mapeamento das competências gerenciais existentes e desejadas e garanta a oferta de **Programa Contínuo de Desenvolvimento de Gestores e de Potenciais Líderes**, considerando as lacunas de competência identificadas;”

O programa visa ainda atender ao que consta do Questionário eletrônico do TCU, levantamento para coleta de dados sobre governança e gestão das organizações públicas federais, em especial o item 4153 que questiona sobre a oferta de ações de desenvolvimento de liderança aos colaboradores que assumem funções gerenciais na organização.

Diante disso, busca-se promover a capacitação, a Gestão por Competências e a Gestão do Conhecimento, de modo a proporcionar a transferência de aprendizagem aos gestores do órgão, abrindo caminhos para a aquisição de conhecimentos, desenvolvimento de competências, habilidades e, conseqüentemente, mudanças de comportamentos em seu dia-a-dia de trabalho.

## 2. Apresentação:

Considerando tais recomendações, a importância das atividades de liderança e gestão para o Mapa e a responsabilidade que tais gestores possuem em relação à sociedade brasileira, a Escola Nacional de Gestão Agropecuária – Enagro apresenta o Projeto: Trilhas de Aprendizagem para Líderes e Gestores do Mapa aplicadas aos Superintendentes Federais de Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

No contexto de desenvolvimento de competências pessoais, gerenciais e específicas identificadas como prioritárias para os ocupantes de cargos de gestão e liderança do Mapa, incluindo, os Superintendentes Federais de Agricultura, Pecuária e Abastecimento, a Escola busca oferecer educação corporativa aos ocupantes de cargos de confiança (DAS), aos detentores de funções comissionadas (FCPE) e aos ocupantes de cargos de natureza especial (NES) que atuam em órgãos e unidades descentralizadas do Mapa.

As competências a serem desenvolvidas estão descritas no apêndice deste documento e estão alinhadas ao planejamento estratégico do Mapa 2016 – 2019. Outras competências correlacionadas, que compõem o Mapa de Competências, mas não foram inseridas neste projeto, poderão ser desenvolvidas de forma complementar.

## 3. Trilhas de Aprendizagem:

Para o desenvolvimento de tais competências, a Enagro propõe a criação de Trilhas de Aprendizagem, conjunto integrado de ações de desenvolvimento que visam a aquisição de conhecimentos necessários com a finalidade de proporcionar a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho em diferentes atividades e perfis dentro do Mapa.

As Trilhas de Aprendizagem estão inseridas no contexto da Educação Corporativa, que é uma prática de Gestão do Conhecimento dentro das organizações, desenvolvendo conhecimentos, habilidades e atitudes, alinhados ao interesse estratégico da organização e, por conseguinte, capazes de incrementar o potencial competitivo por meio do aprendizado. Em outras palavras, as trilhas representam um caminho a ser percorrido pelo servidor que, tomando conhecimento dos recursos formativos à sua disposição, deseja melhorar o seu desempenho profissional.

Diferente dos treinamentos tradicionais, as trilhas de aprendizagem apresentam características que possibilitam uma aprendizagem contínua, mais centrada no participante e suas necessidades de desenvolvimento, sem perder o foco nas necessidades de desenvolvimento da unidade em que o servidor atua.

A primeira característica das trilhas é a flexibilidade. É possível trabalhar com soluções de aprendizagem obrigatórias e outras elegíveis pelo colaborador. No caso de trilhas eletivas, o colaborador é incentivado a ser o protagonista de seu desenvolvimento, uma das principais competências nos dias atuais.

A segunda característica é o conceito de experiência completa de aprendizagem. As trilhas são desenhadas pensando no pré e pós treinamento, ou seja, que sequência de experiências poderão ser proporcionadas aos participantes de forma que eles possam efetivamente desenvolver as competências requeridas.

Por fim, a terceira característica das trilhas de aprendizagem é a diversidade de estímulos. A fim de que os objetivos de aprendizagem e desempenho sejam alcançados, a educação corporativa pode lançar mão de diferentes objetos de aprendizagem e recursos educacionais, como: cursos presenciais ou à distância; vídeos; fóruns; livros e apostilas; treinamento em serviço; tutorias; participação em congressos e seminários; mentorias; *coaching*; participação em projetos, dentre outros que estimulem o aprendiz.

### 3.1. Vantagens na utilização das trilhas de aprendizagem:

- Possibilita que o colaborador tenha uma visão mais clara das competências necessárias;
- Nivela conhecimentos necessários;
- Estimula o autodesenvolvimento, permitindo que os colaboradores tenham autonomia na escolha das trilhas que deseja percorrer;
- Proporciona um ambiente de aprendizagem contínua;
- Potencializa o processo de aprendizagem a partir de diferentes estímulos;
- Associa a educação corporativa às ações de desenvolvimento e meritocracia possibilitando que o colaborador defina metas de aprendizagem de acordo com seus objetivos, dentre outras.

## 4. Temáticas prioritárias:

De acordo com o 1º Ciclo do Diagnóstico de Necessidades de Desenvolvimento e em atendimento às recomendações dos órgãos de controle, a Enagro propõe a existência de 7 eixos temáticos considerados prioritários para iniciar o desenvolvimento dos líderes e gestores do Mapa, a saber:

- 1) Ética, Integridade Pública e Compliance
- 2) Gestão de Riscos, Controle Interno e Governança
- 3) Gestão e Acesso à Informação
- 4) Gestão e Liderança
- 5) Gestão e Transferência Voluntárias de Recursos
- 6) Introdução ao agronegócio
- 7) Orçamento, Finanças Públicas, Bens Públicos e Patrimônio

As soluções de aprendizagem, os objetivos, competências a serem desenvolvidas em cada uma das ações, fontes e complexidade do conteúdo estão elencadas no apêndice I.

## APÊNDICE I – TRILHAS DE APRENDIZAGEM

Este apêndice apresenta as propostas de trilhas em cada eixo temático para o desenvolvimento de competências para os Superintendentes Federais de Agricultura.

### 4.1. Orçamento, Finanças Públicas, Bens Públicos e Patrimônio

#### TRILHA – GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA:

Conteúdo programático:

COMPLEXIDADE	SOLUÇÃO DE APRENDIZAGEM	TÍTULO	OBJETIVO/ DESCRIÇÃO DO CONTEÚDO	COMPETÊNCIA	CARGA HORÁRIA	FONTE
Básico	Curso à distância	Educação Fiscal: Estado e Tributação (curso 1)	Contribuir para a construção de uma concepção de cidadania fiscal, fundada nos preceitos constitucionais dentro da perspectiva do modelo de Estado Democrático de Direito.	Gestão de recursos financeiros/Gerenciamento de orçamentos/Ordenação de despesa/Gestão administrativa e financeira/Recomendar transferência de recursos	40H	<a href="http://www.esaf.fazenda.gov.br/assuntos/cursos/oseventos/educacao-a-distancia/cursos-abertos/10-estado-e-tributacao">http://www.esaf.fazenda.gov.br/assuntos/cursos/oseventos/educacao-a-distancia/cursos-abertos/10-estado-e-tributacao</a>
Básico	Curso à distância	Educação Fiscal: Orçamento e Coesão Social (curso 2)	Proporcionar conhecimento relativos aos aspectos fiscais da atuação do governo, a partir da compreensão dos elementos essenciais da gestão orçamentária pública.	Gestão de recursos financeiros/Gerenciamento de orçamentos/Ordenação de despesa/Gestão administrativa e financeira/Recomendar transferência de recursos	40H	<a href="http://www.esaf.fazenda.gov.br/assuntos/cursos/oseventos/educacao-a-distancia/cursos-abertos/11-orcamento-e-coesao-social">http://www.esaf.fazenda.gov.br/assuntos/cursos/oseventos/educacao-a-distancia/cursos-abertos/11-orcamento-e-coesao-social</a>
Básico	Curso à distância	Cidadania Fiscal: Uma Receita para o Brasil	Divulgar os fundamentos da Educação Fiscal, no âmbito do Programa Nacional de Educação Fiscal, para o efetivo exercício da cidadania, visando o aprimoramento da relação participativa e consciente entre Estado e cidadão e a defesa permanente das garantias constitucionais.	Gestão de recursos financeiros/Gerenciamento de orçamentos/Ordenação de despesa/Gestão administrativa e financeira/Recomendar transferência de recursos	20H	<a href="http://www.esaf.fazenda.gov.br/assuntos/cursos/oseventos/educacao-a-distancia/cursos-abertos/12-cidadania-fiscal-uma-receita-para-o-brasil">http://www.esaf.fazenda.gov.br/assuntos/cursos/oseventos/educacao-a-distancia/cursos-abertos/12-cidadania-fiscal-uma-receita-para-o-brasil</a>
Básico	Curso à distância	Gestão Orçamentária e Financeira	Descreve como se dá a integração entre o planejamento governamental e o orçamento público, além de caracterizar a Lei Orçamentária Anual - LOA nos níveis federal, estadual e municipal.	Gestão de recursos financeiros/Gerenciamento de orçamentos/Ordenação de despesa/Gestão administrativa e financeira/Recomendar transferência de recursos	20H	<a href="https://contas.tcu.gov.br/read/course/index.php?categoryid=8">https://contas.tcu.gov.br/read/course/index.php?categoryid=8</a>
Intermediário	Curso à distância	FEDERALISMO FISCAL NO BRASIL	Conheça as principais características do Federalismo em âmbito geral, sobretudo no Brasil, e entenda a repartição de competências entre a União, Estados, Distrito Federal e Municípios, bem como os mecanismos de gestão fiscal desses entes.	Gestão de recursos financeiros/Gerenciamento de orçamentos/Ordenação de despesa/Gestão administrativa e financeira/Recomendar transferência de recursos	25H	<a href="https://evg.gov.br/catalogo#inicio-listagem-cursos">https://evg.gov.br/catalogo#inicio-listagem-cursos</a>

				dar transferência de recursos		
Complementar	Informação	Gestão orçamentária pública Coletânea de legislação	As obras de legislação do Senado Federal visam a permitir o acesso do cidadão à legislação em vigor relativa a temas específicos de interesse público. Tais coletâneas incluem dispositivos constitucionais, códigos ou leis principais sobre o tema, além de normas correlatas e acordos internacionais relevantes, a depender do assunto. Por meio de compilação atualizada e fidedigna, apresenta-se ao leitor um painel consistente para estudo e consulta.	Gestão de recursos financeiros/Gerenciamento de orçamentos/Ordenação de despesa/Gestão administrativa e financeira/Recomendar transferência de recursos	8H	<a href="http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/529744/gestao_orcamentaria_publica_1ed.pdf">http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/529744/gestao_orcamentaria_publica_1ed.pdf</a>
Complementar	Manual	Manual Técnico de Orçamento (MTO) - 2018	O Manual Técnico de Orçamento - MTO é um instrumento de apoio aos processos orçamentários da União. Conforme proposição da Secretaria de Orçamento Federal - SOF, o MTO será editado, anualmente, no início do processo de elaboração da proposta orçamentária. Desde 2006, o MTO está disponível em meio eletrônico, permitindo maior agilidade nas atualizações decorrentes de modificações nos processos orçamentários e na legislação aplicada.		4H	<a href="http://www.portalsof.planejamento.gov.br">www.portalsof.planejamento.gov.br</a>
Complementar	Plano	Plano de Contas Aplicado ao Setor Público (PCASP)	Com o objetivo de uniformizar as práticas contábeis, a Secretaria do Tesouro Nacional (STN), em conjunto com o Grupo Técnico de Procedimentos Contábeis (GTCON), elaborou o Plano de Contas Aplicado ao Setor Público (PCASP), adequado aos dispositivos legais vigentes, às Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (NBC TSP), aos padrões internacionais de Contabilidade do Setor Público e às regras e procedimentos de Estatísticas de Finanças Públicas reconhecidas por organismos internacionais.		2H	<a href="http://www.tesouro.fazenda.gov.br">www.tesouro.fazenda.gov.br</a>
Complementar	Manual	Manual de Contabilidade Aplicada no Setor Público	A STN editou o Plano de Contas Aplicado ao Setor Público (PCASP) e o Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP), com abrangência nacional, que permitem e regulamentam o registro da aprovação e execução do orçamento, resgatam o objeto da contabilidade – o patrimônio, e buscam a convergência aos padrões internacionais, tendo sempre em vista a legislação nacional vigente e os princípios da ciência contábil.		8H	<a href="http://www.tesouro.fazenda.gov.br">www.tesouro.fazenda.gov.br</a>

### Conclusão da Aprendizagem:

Ao final da trilha o Gestor estará apto a:

- Prever, planejar e executar as atividades orçamentárias e financeiras, garantindo a consecução dos objetivos constantes do Plano Operativo Anual;

- Gerenciar as programações orçamentárias bem como as execuções das programações físicas das ações específicas de suas atividades, conforme o plano operativo anual; e
- Gerenciar despesas, conforme disposição da Lei de Responsabilidade Fiscal e princípios administrativos;
- Realizar os atos de gestão orçamentária, financeira e patrimonial relativos aos créditos orçamentários disponibilizados, por meio da autorização e homologação de licitações, ratificação de dispensas e irregularidades; e
- Recomendar a suspensão da transferência de recursos financeiros para órgãos e entidades conveniados, bem assim aos executores de parcerias, tendo em vista os resultados das auditorias técnico-fiscais, administrativas e financeiras realizadas.

## 4.2. Gestão e Liderança

### TRILHA – GESTÃO ESTRATÉGICA

Conteúdo programático:

COMPLEXIDADE	SOLUÇÃO DE APRENDIZAGEM	TÍTULO	OBJETIVO	COMPETÊNCIA	CARGA HORÁRIA	FONTE
Básico	Curso à distância	GESTÃO DA ESTRATÉGIA COM BSC - FUNDAMENTOS	A compreensão e utilização de conceitos relacionados ao planejamento estratégico e ao método Balanced Scorecard (BSC) permitem aos dirigentes a atuação em ambientes dinâmicos que exigem a percepção de contexto, acuidade e proatividade. Esta é uma boa oportunidade de conhecer alguns elementos teórico-conceituais e instrumentais do planejamento estratégico e de gestão.	Acompanhamento com foco em resultados/Planejamento com foco em resultados/Avaliação com foco em resultado/ Decisões Estratégicas	20H	<a href="https://evg.gov.br/catalogo#inicio-listagem-cursos">https://evg.gov.br/catalogo#inicio-listagem-cursos</a>
Básico	Curso à distância	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	Obter sucesso em qualquer atividade, seja ela pessoal ou profissional, é o desejo de muitas pessoas em todo mundo. E uma das ações que nos permite sermos bem sucedidos no campo profissional é planejar todo e qualquer projeto ou atividade em que estejamos envolvidos. Desse modo, aprenda conosco uma temática destinada a apoiar quanto ao alinhamento e foco para os projetos, processos e macroprocessos na organização em que você atua.	Acompanhamento com foco em resultados/Planejamento com foco em resultados/Avaliação com foco em resultado /Monitoramento de Processos/ Gestão de Projeto/ Decisões Estratégicas	40H	<a href="https://evg.gov.br/catalogo#inicio-listagem-cursos">https://evg.gov.br/catalogo#inicio-listagem-cursos</a>
Básico	Curso à distância	Gestão Estratégica com foco na Administração Pública - Turma 1	Apresentar os principais elementos da gestão estratégica na administração pública.	Acompanhamento com foco em resultados/Planejamento com foco em resultados/Avaliação com foco em	40H	<a href="https://saberes.senado.leg.br/course/index.php?categoryid=134">https://saberes.senado.leg.br/course/index.php?categoryid=134</a>

				resultado/ Decisões Estratégicas		
Básico	Curso à distância	Planejamento Governamental - 2018/PGOVE W01	Apresenta o planejamento estratégico e algumas ferramentas de apoio ao planejamento.	Acompanhamento com foco em resultados/Planejamento com foco em resultados/Avaliação com foco em resultado/ Decisões Estratégicas	20H	<a href="https://contas.tcu.gov.br/ead/course/index.php?categoryid=8">https://contas.tcu.gov.br/ead/course/index.php?categoryid=8</a>
Intermediário	Curso à distância	GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E PLANOS DE CARREIRA	Aprenda temas relacionados à gestão de pessoas, essenciais para a discussão sobre as diretrizes dos planos de carreira já iniciada pela Secretaria de Recursos Humanos. O curso foi desenvolvido visando auxiliar os participantes a identificarem a gestão por competências como ferramenta necessária à concretização dos objetivos estratégicos da organização. (Realização do Projeto EuroBrasil 2000 - Apoio à Modernização do Aparelho de Estado, um Acordo de Cooperação Técnica mantido entre o Brasil e a União Europeia. Desenvolvido pela Enap, em parceria com a Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - SRH/MP, em 2006).	Acompanhamento com foco em resultados/Planejamento com foco em resultados/Avaliação com foco em resultado/Decisões Estratégicas	20H	<a href="https://evg.gov.br/catalogo#inicio-listagem-cursos">https://evg.gov.br/catalogo#inicio-listagem-cursos</a>
Intermediário	Curso à distância	INTRODUÇÃO À GESTÃO DE PROCESSOS	A busca constante por melhores resultados nas organizações tem motivado a criação e evolução de diversas ferramentas de administração, dentre elas, a Gestão de Processos. Podemos citar três questões de impacto que vem incentivando essa situação: necessidade de eliminação de falhas, extinção de atividades que não agregam valor e manutenção do foco no cliente.	Propor Melhorias em Processos/Monitoramento de Processos/Decisões Estratégicas	20H	<a href="https://evg.gov.br/catalogo#inicio-listagem-cursos">https://evg.gov.br/catalogo#inicio-listagem-cursos</a>
Intermediário	Curso à distância	Mapeamento de Processos de Trabalho com BPMN e Bizagi - 2018/MPTBB W01	Apresenta conceitos essenciais de processos de trabalho e o papel do mapeamento de processos na melhoria da gestão.	Propor Melhorias em Processos/Monitoramento de Processos	20H	<a href="https://contas.tcu.gov.br/ead/course/index.php?categoryid=9">https://contas.tcu.gov.br/ead/course/index.php?categoryid=9</a>
Avançado	Curso à distância	INTRODUÇÃO À GESTÃO DE PROJETOS	A capacitação tem como referência o Guia PMBOK 5ª Edição, publicado pelo instituto PMI - Project Management Institute(2013), que reúne as melhores práticas na área de gerenciamento de projetos, com base em experiências de empresas de diferentes segmentos, públicas ou privadas, bem como apresentar outros métodos elaborados pela Administração Pública.	Gestão de Projeto	20H	<a href="https://evg.gov.br/catalogo#inicio-listagem-cursos">https://evg.gov.br/catalogo#inicio-listagem-cursos</a>

### Conclusão da Aprendizagem:

Ao final da trilha o Gestor estará apto a:

- Monitorar o andamento das ações e soluções planejadas em conformidade com os objetivos estratégicos da unidade e da instituição;
- Planejar ações e soluções com base na realidade da unidade, definindo metas e resultados alinhados aos objetivos do Planejamento Estratégico da Unidade e da instituição;
- Avaliar a qualidade das ações e soluções executadas e seu impacto para o alcance dos objetivos definidos pelo Planejamento Estratégico da unidade e da instituição;
- Assumir e cumprir atividades que lhe são propostas e de suas atribuições, de maneira a responder pelos resultados, dentro do prazo previsto; e
- Identificar, selecionar, padronizar e implementar método, técnica e ferramentas de apoio à gestão de projetos;
- Controlar e monitorar processos e resultados, objetivando análises críticas e tomadas de decisão;
- Propor melhorias na execução, e controle, de processos internos da Unidade;
- Tomar decisões com base em uma visão estratégica e sistêmica, assumindo as responsabilidades decorrentes das mesmas, visando atender as prioridades e necessidades do trabalho;

## TRILHA – DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E LIDERANÇA:

### Conteúdo programático:

COMPLEXIDADE	SOLUÇÃO DE APRENDIZAGEM	TÍTULO	OBJETIVO	COMPETÊNCIA	CARGA HORÁRIA	FONTE
Básico	Curso à distância	Administração do tempo	-	Responsabilidade	-	<a href="http://www.educacaoaodistancia.camara.leg.br/ead_cfd/">http://www.educacaoaodistancia.camara.leg.br/ead_cfd/</a>
Básico	Curso à distância	Desenvolvimento de Equipes - Turma 1	Refletir, com base na administração do tempo e da comunicação eficaz, sobre o desenvolvimento de uma equipe produtiva.	Delegar tarefas/ Oferecer devolutiva (Feedback)/Negociação/Gestão de Conflitos/Supervisão de atividades/Iniciativa/Inovação/Flexibilidade/Relacionamento interpessoal/Trabalho em equipe/Autogerenciamento	10H	<a href="https://saberes.senado.leg.br/course/index.php?categoryid=134">https://saberes.senado.leg.br/course/index.php?categoryid=134</a>
Intermediário	A definir	A definir	Desenvolver competências comportamentais com foco em estratégias para lidar com pessoas.	Delegar tarefas/ Oferecer devolutiva (Feedback)/Negociação/Gestão de Conflitos/Supervisão de atividades/Iniciativa/Inovação/Flexibilidade/Relacionamento interpessoal/Trabalho em	A definir	A definir

				equipe/Autogerenciamento		
Intermediário	A definir	A definir	Desenvolver competências pessoais com foco em oferta de devolutivas (feedback), negociação e administração de conflitos entre indivíduos da mesma equipe.	Delegar tarefas/ Oferecer devolutiva (Feedback)/Negociação/Gestão de Conflitos/Supervisão de atividades/Iniciativa/Inovação/Flexibilidade/Relacionamento interpessoal/Trabalho em equipe/Autogerenciamento	A definir	A definir
Avançado	A definir	A definir	Desenvolver competências comportamentais dos líderes para que os resultados possam ser aplicados em comportamentos e atitudes que agreguem valor à sua atuação como líder.	Delegar tarefas/ Oferecer devolutiva (Feedback)/Negociação/Gestão de Conflitos/Supervisão de atividades/Iniciativa/Inovação/Flexibilidade/Relacionamento interpessoal/Trabalho em equipe/Autogerenciamento	A definir	A definir

### Conclusão da Aprendizagem:

Ao final da trilha o Gestor estará apto a:

- Delegar tarefas de acordo com as características e atribuições dos membros da equipe;
- Oferecer ao servidor informações a respeito de seu desempenho, de forma direta, impessoal e objetiva;
- Estabelecer acordos e consensos com pessoas e grupos, gerindo adequadamente os interesses;
- Administrar conflitos entre indivíduos da mesma equipe ou entre equipes diferentes da organização de maneira eficiente, eficaz e com imparcialidade;
- Supervisionar, controlar e avaliar as atividades realizadas pelos servidores e unidades subordinadas, garantindo o alcance dos objetivos da Instituição;
- Agir, sem a necessidade de orientação prévia do gestor, em acordo com normas e legislação pertinentes, assumindo responsabilidades na resolução de problemas, proposição de melhorias e concretização de ideias;
- Propor inovações teóricas, procedimentais e/ou tecnológicas para incremento dos serviços prestados pela instituição;
- Aceitar e assumir opiniões, ideias e pensamentos de outras pessoas, revendo posições e mostrando-se aberto ao feedback (devolutiva);

- Cooperar com os servidores, buscando um consenso, e demonstrando interesse em somar esforços junto aos demais, tendo em vista os objetivos grupais;
- Buscar feedback sobre seu próprio desempenho, identificando possibilidades de melhoria contínua de seu papel enquanto servidor;
- Relacionar-se de forma cordial com as pessoas dos diversos níveis hierárquicos e culturais, expressando pensamentos, sentimentos, crenças e direitos apropriadamente; e
- Assumir e cumprir atividades que lhe são propostas e de suas atribuições, de maneira a responder pelos resultados, dentro do prazo previsto.

### 4.3. Gestão e Transferência de Recursos Públicos

#### TRILHA – RECURSOS PÚBLICOS:

Conteúdo programático:

COMPLEXIDADE	SOLUÇÃO DE APRENDIZAGEM	TÍTULO	OBJETIVO	COMPETÊNCIA	CARGA HORÁRIA	FONTE
Básico	Curso à distância	Curso Básico de Licitações Públicas - Enfrentando (e vencendo) Tabus	Apresentar o assunto “licitações públicas” de forma didática, demonstrando a essência do processo, para que o aluno veja sentido no seu trabalho e, ao final, tenha a visão adequada sobre o que é a área de compras na Administração Pública.	Gestão Administrativa e Financeira/ Gestão de licitações/Legislação Aplicada a Licitações e Contratos e Convenios	60H	<a href="http://www.esaf.fazenda.gov.br/assuntos/cursos/ventos/educacao-a-distancia/cursos-abertos/0-curso-basico-de-licitacoes-enfrentando-e-vencendo-tabus">http://www.esaf.fazenda.gov.br/assuntos/cursos/ventos/educacao-a-distancia/cursos-abertos/0-curso-basico-de-licitacoes-enfrentando-e-vencendo-tabus</a>
Básico	Curso à distância	CICLO DE GESTÃO DO INVESTIMENTO PÚBLICO	Conheça o percurso institucional do investimento público, através da compreensão da estrutura e funcionamento do Ciclo de Gestão do Investimento Público, bem como o papel e as implicações das oito etapas básicas para o alcance de um sistema de investimento público eficiente.	Gestão Administrativa e Financeira/Gestão de recursos financeiros	20H	<a href="https://evg.gov.br/catalogo/#inicio-listagem-cursos">https://evg.gov.br/catalogo/#inicio-listagem-cursos</a>
Básico	Curso à distância	GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS	Você obterá, no curso Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos, os conhecimentos necessários ao controle, acompanhamento e fiscalização do cumprimento das obrigações assumidas pelas partes do contrato administrativo.	Gestão de contratos – Controle administrativo e financeiro/Legislação Aplicada a Licitações e Contratos e Convenios	40H	<a href="https://evg.gov.br/catalogo/#inicio-listagem-cursos">https://evg.gov.br/catalogo/#inicio-listagem-cursos</a>

Básico	Curso à distância	Fundamentos de convênios com utilização do Siconv - 2018/FCSICW01	Explica conceitos relacionados a transferências voluntárias de recursos federais a entidades governamentais e não-governamentais e realização e registro de atos no Siconv.	Supervisão de Convênios	30H	<a href="https://contas.tcu.gov.br/ead/course/index.php?categoryid=8">https://contas.tcu.gov.br/ead/course/index.php?categoryid=8</a>
Básico	Curso à distância	Legislação básica em licitações, pregão e registro de preços - 2018/LBLPRW01	Apresenta as normas básicas que norteiam os temas licitações, Pregão e Registro de Preços.	Gestão Administrativa e Financeira/Gestão de recursos financeiros/Gestão de licitações/Legislação Aplicada a Licitações e Contratos e Convênios/Realização de Pregão Eletrônico	30H	<a href="https://contas.tcu.gov.br/ead/course/index.php?categoryid=9">https://contas.tcu.gov.br/ead/course/index.php?categoryid=9</a>
Intermediário	Curso à distância	LOGÍSTICA DE SUPRIMENTOS - LEI Nº 8.666/93, PREGÃO E REGISTRO DE PREÇOS	O curso contextualiza os processos de licitações relativos à contratação de bens, serviços e obras, de forma a auxiliar na seleção da proposta mais vantajosa para a Administração Pública.	Gestão Administrativa e Financeira/ Gestão de licitações/Legislação Aplicada a Licitações e Contratos e Convênios	30H	<a href="https://evg.gov.br/catalogo/#inicio-listagem-cursos">https://evg.gov.br/catalogo/#inicio-listagem-cursos</a>
Intermediário	Curso à distância	ACCOUNTABILITY POLÍTICA			-	<a href="http://www.educacaoadistancia.camara.leg.br/ead_cfd/">http://www.educacaoadistancia.camara.leg.br/ead_cfd/</a>
Intermediário	Curso à distância	Contratações Públicas - Turma 1 - (CURSO NOVO)	Diante de alguma situação que exija o atendimento a necessidade pública, pensar na solução mais adequada ao caso concreto, envolvendo ou não uma contratação pública e também nortear os órgãos de controle e os cidadãos a detectarem o mau uso de recursos públicos, quer pelo descumprimento das normas aplicáveis, quer pela má escolha da solução mais pertinente.	Gestão Administrativa e Financeira/Gestão de recursos financeiros/Gestão de licitações/Legislação Aplicada a Licitações e Contratos e Convênios	60H	<a href="https://saberes.senado.leg.br/course/index.php?categoryid=134">https://saberes.senado.leg.br/course/index.php?categoryid=134</a>
Avançado	Curso à distância	FORMAÇÃO DE PREGOEIROS	O curso Formação de Pregoeiros visa oferecer os conhecimentos necessários à utilização da modalidade de licitação Pregão. Tem como objetivo dar maior transparência e agilidade às compras do governo, minimizando os custos da Administração Pública, bem como dos fornecedores.	Gestão Administrativa e Financeira/ Gestão de licitações/Legislação Aplicada a Licitações e Contratos e Convênios/ Realização de Pregão Eletrônico	20H	<a href="https://evg.gov.br/catalogo/#inicio-listagem-cursos">https://evg.gov.br/catalogo/#inicio-listagem-cursos</a>
Complementar	Informação	Transferências de Recursos da União – Perguntas e Respostas	apresenta respostas às dúvidas e fragilidades levantadas acerca de Transferências de Recursos da União, de modo a constituir-se numa fonte de consulta rápida e simplificada para apoio aos gestores e servidores da Administração Pública Federal.	Supervisão de Convênios	3H	<a href="http://portal.convênios.gov.br/images/docs/MROSC/Publicacoes_Gov_OS_C_e_Parceiros/Transferencia_de_Recursos_da_Uniao.pdf">http://portal.convênios.gov.br/images/docs/MROSC/Publicacoes_Gov_OS_C_e_Parceiros/Transferencia_de_Recursos_da_Uniao.pdf</a>

*Conclusão da Aprendizagem:*

Ao final da trilha o Gestor estará apto a:

- Desempenhar a gestão de contratos, com controle administrativo e financeiro, considerando suas prorrogações e repactuações, com observância à Lei nº 8.666/1993, à Instrução Normativa nº 02/2008 e demais legislações correlatas;
- Realizar os atos de gestão orçamentária, financeira e patrimonial relativos aos créditos orçamentários disponibilizados, por meio da autorização e homologação de licitações, ratificação de dispensas e irregularidades;
- Recomendar a suspensão da transferência de recursos financeiros para órgãos e entidades conveniados, bem assim aos executores de parcerias, tendo em vista os resultados das auditorias técnico-fiscais, administrativas e financeiras realizadas.
- Executar licitações, bem como dispensas e inexigibilidades, conforme legislação relacionada, atenta a todas as etapas relativas.
- Aplicar legislação de licitações, contratos e convênios (Lei nº 8.666/1990, Lei nº 10.520/2002, Instrução Normativa nº 01/1997, Portaria nº 507/2011, Instrução Normativa nº 71/2012 do TCU) para tomada de decisões pertinentes;
- Realizar pregão eletrônico no Portal de Compras Governamentais, conforme a legislação, com transparência e imparcialidade;
- Supervisionar as atividades e os recursos disponibilizados, via convênio, à Instância Intermediária, verificando se as atividades desenvolvidas por esta está prevista no Plano de Trabalho do Convênio e se os recursos disponibilizados pelo Mapa estão sendo corretamente empregados.

## 4.4. Gestão de Riscos, Controle Interno e Governança

**TRILHA – GESTÃO DE RISCOS E GOVERNANÇA:**

*Conteúdo programático:*

COMPLEXIDADE	SOLUÇÃO DE APRENDIZAGEM	TÍTULO	OBJETIVO	COMPETÊNCIA	CARGA HORÁRIA	FONTE
Básico	Informação	10 Passos para a Boa Governança no Setor Público	A fim de contribuir para o aprimoramento da governança pública, o Tribunal de Contas da União publicou documento que apresenta boas práticas aplicáveis a órgãos e entidades da Administração Pública: o Referencial Básico de Governança.	Atendimento aos Órgãos de Controle/Atendimento a Recomendações	2H	<a href="http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24F0A728E014F0B364AAE1A7E">http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24F0A728E014F0B364AAE1A7E</a>

Básico	Informação	RBG – Referencial Básico de Governança	Trata-se de documento que reúne e organiza boas práticas de governança pública que, se bem observadas, podem incrementar o desempenho de órgãos e entidades públicas.	Elaboração de Respostas a Riscos/Mapeamento de Riscos Operacionais	3H	<a href="http://portal.tcu.gov.br/comunidades/governanca/entendendo-a-governanca/referencial-de-governanca/">http://portal.tcu.gov.br/comunidades/governanca/entendendo-a-governanca/referencial-de-governanca/</a>
Básico	Curso à distância	Introdução ao Controle Interno	O controle na vida cotidiana. História do desenvolvimento do controle. Definições. Características, princípios e tipologias. Normas constitucionais referentes a controles administrativos internos e externos. Noções de princípios, competências e funções do controle interno administrativo. Normas e leis específicas de controle interno administrativo. Conceito e aplicação dos controles internos primários.	Atendimento aos Órgãos de Controle/Atendimento a Recomendações	40H	<a href="https://saberes.senado.leg.br/course/index.php?categoryid=134">https://saberes.senado.leg.br/course/index.php?categoryid=134</a>
Básico	Curso à distância	Controles na administração pública - 2018/CAPUB W01	Apresenta conceitos e princípios aplicáveis ao controle no contexto da gestão pública, como accountability, prestação de contas, diferenciação entre controles externo, interno e social.	Atendimento aos Órgãos de Controle/Atendimento a Recomendações/Prática de prestação de contas	30H	<a href="https://contas.tcu.gov.br/ead/course/index.php?categoryid=8">https://contas.tcu.gov.br/ead/course/index.php?categoryid=8</a>
Básico	Curso à distância	CONTROLE SOCIAL	Convidamos você a juntar esforços na construção de uma sociedade mais justa, consciente dos seus direitos e deveres e capaz de acompanhar, fiscalizar e exigir serviços de qualidade do poder público, nos poderes executivo, legislativo e judiciário. Durante este curso, você conhecerá e terá oportunidade de testar na prática diversos instrumentos de Controle Social, principalmente via Internet.		20H	<a href="https://evq.gov.br/catalogo#inicio-listagem-cursos">https://evq.gov.br/catalogo#inicio-listagem-cursos</a>
Intermediário	Curso à distância	GESTÃO DE RISCOS NO SETOR PÚBLICO	Os riscos no contexto governamental podem ter impactos de grande escala. A capacidade de antevê-los, de identificá-los, de analisá-los e de elaborar um planejamento de respostas contundente, depende significativamente da percepção de técnicos e dirigentes que, para tanto, precisam desenvolver um olhar aguçado sobre o contexto ou realidade em que se inserem.	Elaboração de Respostas a Riscos/Mapeamento de Riscos Operacionais	20H	<a href="https://evq.gov.br/catalogo#inicio-listagem-cursos">https://evq.gov.br/catalogo#inicio-listagem-cursos</a>
Complementar	Informação	Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos	Este Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos (Guia) tem como objetivos principais apoiar o Modelo de Excelência do Sistema de Gestão Pública no que tange ao tema de gerenciamento de riscos e prover uma introdução ao tema gerenciamento de riscos.	Elaboração de Respostas a Riscos/Mapeamento de Riscos Operacionais	2H	<a href="http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/p_vii_risco_oporunidade.pdf">http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/p_vii_risco_oporunidade.pdf</a>
Complementar	Informação	Gestão de Riscos - STJ	Conheça como o Superior Tribunal de Justiça tem buscado gerenciar as ameaças e oportunidades que surgem através da aplicação da metodologia de gestão de riscos, baseada em experiências comprovadas.	Elaboração de Respostas a Riscos/Mapeamento de Riscos Operacionais	1H	<a href="http://www.stj.jus.br/static_files/STJ/Institucional/Gest%C3%A3o%20estrat%C3%A9gica/6_gestao_riscos_21jun.pdf">http://www.stj.jus.br/static_files/STJ/Institucional/Gest%C3%A3o%20estrat%C3%A9gica/6_gestao_riscos_21jun.pdf</a>
Complementar	Informação	Controle Interno e	Conheça como o Tribunal de Contas da União tem aplicado a		2H	<a href="http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload">http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload</a>

		Gestão de Riscos	Gestão de Riscos para atendimento do controle interno.			<a href="http://portaldae.strategy.transportes.gov.br/imagens/Publicacoes/Publicacoes/Apostila_Gestao_de_Riscos_e_Controles_Internos.pdf">nload.jsp?fileId=8A8182A24E990B11014EB5F98C53760E</a>
Complementar	Informação	Curso: Gestão de Riscos e Controles Internos no Setor Público	Busca prover os gestores com as ferramentas e conhecimentos necessários para se adequarem ao cenário de Gestão de Riscos na Administração Pública.	Elaboração de Respostas a Riscos/Mapeamento de Riscos Operacionais/Atendimento aos Órgãos de Controle/Atendimento a Recomendações	4H	<a href="http://portaldae.strategy.transportes.gov.br/imagens/Publicacoes/Publicacoes/Apostila_Gestao_de_Riscos_e_Controles_Internos.pdf">http://portaldae.strategy.transportes.gov.br/imagens/Publicacoes/Publicacoes/Apostila_Gestao_de_Riscos_e_Controles_Internos.pdf</a>
Complementar	Informação	METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS - CGU	Este documento apresenta os fundamentos, a estrutura e a Metodologia de Gestão de Riscos do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU) com o objetivo de orientar as unidades a implementá-la em conformidade com a sua Política de Gestão de Riscos (PGR/CGU), instituída por meio da Portaria CGU nº 915, de 12 de abril de 2017.	Elaboração de Respostas a Riscos/Mapeamento de Riscos Operacionais	2H	<a href="http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/institucionais/arquivos/cgu-metodologia-gestao-riscos-2018.pdf">http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/institucionais/arquivos/cgu-metodologia-gestao-riscos-2018.pdf</a>
Complementar	Informação	Curso Gestão de Riscos e Controles Internos no Setor Público – Teoria e Prática	Apresentar os conceitos básicos de Gestão de Riscos necessários à orientação e implementação a ser feita pelos gestores da estrutura de governança, gestão de riscos e controles internos prevista na IN MP/CGU 01/2016.	Elaboração de Respostas a Riscos/Mapeamento de Riscos Operacionais	4H	<a href="http://portaldae.strategy.transportes.gov.br/imagens/Artigos/cursos/Slides_Gestao_de_Riscos_e_Controles_Internos_Gestores.pdf">http://portaldae.strategy.transportes.gov.br/imagens/Artigos/cursos/Slides_Gestao_de_Riscos_e_Controles_Internos_Gestores.pdf</a>

### Conclusão da Aprendizagem:

Ao final da trilha o Gestor estará apto a:

- Atender, a tempo e a contento, às auditorias dos órgãos de controle;
- Elaborar respostas a riscos mapeados e indicadores de mensuração de riscos, em conjunto com as áreas envolvidas, conforme as normas legais e infralegais e os objetivos estratégicos da instituição;
- Mapear e avaliar riscos operacionais e oportunidades de melhoria, nos processos de gestão e fluxos de trabalho, à luz das melhores metodologias existentes, pela análise criteriosa da cadeia de valor institucional, dos macroprocessos e processos;
- Atender às recomendações do controle interno procedendo as alterações recomendadas.

## 4.5. Ética, Integridade pública e Compliance

### TRILHA – ÉTICA, INTEGRIDADE E COMPLIANCE:

Conteúdo programático:

COMPLEXIDADE	SOLUÇÃO DE APRENDIZAGEM	TÍTULO	OBJETIVO	COMPETÊNCIA	CARGA HORÁRIA	FONTE
Básico	Curso à distância	UM POR TODOS E TODOS POR UM - PELA ÉTICA E CIDADANIA	Com o auxílio do universo divertido dos personagens da Turma da Mônica, o Programa Um Por Todos e Todos por Um - Pela Ética e Cidadania procura envolver estudantes, professores, famílias, escolas e comunidades em reflexões sobre temas relacionados à gestão do Estado e à organização da sociedade.	Disciplina/Legislação/Relacionamento interpessoal	40H	<a href="https://evg.gov.br/catalogo#inicio-listagem-cursos">https://evg.gov.br/catalogo#inicio-listagem-cursos</a>
Básico	Curso à distância	ÉTICA E SERVIÇO PÚBLICO	A consciência ética é elemento fundamental para comprometer os agentes públicos com o respeito à cidadania, ao estado de direito e à consolidação da democracia. Desenvolva seus conhecimentos sobre os fundamentos da Ética e sobre os desafios do serviço público.	Disciplina/Legislação/Relacionamento interpessoal	20H	<a href="https://evg.gov.br/catalogo#inicio-listagem-cursos">https://evg.gov.br/catalogo#inicio-listagem-cursos</a>
Básico	Curso à distância	Ética e Administração Pública - Turma 1	Conceituar ética e cidadania e propor uma reflexão sobre a importância dos temas para o indivíduo, o cidadão e a Administração Pública.	Disciplina/Legislação/Relacionamento interpessoal	40H	<a href="https://saberes.senado.leg.br/course/index.php?categoryid=134">https://saberes.senado.leg.br/course/index.php?categoryid=134</a>
Básico	Curso à distância	Deveres, Proibições e Responsabilidades do Servidor Público Federal	o presente curso buscar apresentar as normas (regras e princípios) referentes aos deveres, proibições e responsabilidades do servidor público federal, além das consequências resultantes do descumprimento de suas obrigações, especialmente no que se refere à apuração disciplinar de eventual conduta violadora das normas da Constituição Federal e da Lei nº 8.112, de 11/12/90.	Realização de sindicância/Análise de Juízo de Admissibilidade	60H	<a href="https://saberes.senado.leg.br/course/index.php?categoryid=134">https://saberes.senado.leg.br/course/index.php?categoryid=134</a>
Intermediário	Curso à distância	PROVAS NO PROCESSO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR	Esta é uma ótima oportunidade de qualificação para membros de comissões de Processo Administrativo Disciplinar (CPAD). O curso pretende instrumentar para a utilização adequada das diversas espécies de provas na fase instrutória do processo disciplinar. Uma das expectativas com o curso é minimizar a necessidade de instauração de novas comissões por nulidade processual.	Realização de sindicância/Análise de Juízo de Admissibilidade	20H	<a href="https://evg.gov.br/catalogo#inicio-listagem-cursos">https://evg.gov.br/catalogo#inicio-listagem-cursos</a>
Complementar	Informação	Guia de Integridade Pública	O objetivo deste Guia é chamar a atenção dos gestores públicos sobre questões que devem ser discutidas e implementadas com o intuito de mitigar a ocorrência de corrupção e desvios éticos no âmbito de seu órgão ou entidade.	Disciplina/Legislação/Relacionamento interpessoal	4H	<a href="https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/guia-de-integridade-publica.pdf">https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/guia-de-integridade-publica.pdf</a>
Complementar	Informação	Plano de Integridade	O Programa de integridade do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, instituído em 7	Disciplina/Legislação/Relacionamento interpessoal	2H	<a href="http://www.agricultura.gov.br/acao-a-">http://www.agricultura.gov.br/acao-a-</a>

			de abril de 2017, busca implementar e aprimorar mecanismos de prevenção, detecção e remediação de fraudes, irregularidades e desvios de conduta. Ele foi desenvolvido em consonância com eixos fundamentais, ações e medidas, definidos por portaria da CGU.			<a href="#">informacao/acoes-e-programas/integridade/arquivos-compliance/copy2_of_Planodelntegridadeversaoafinalparaportal.pdf/@download/file/copy2_of_Planodelntegridadeversaoafinalparaportal.pdf</a>
Complementar	Informação	Cem perguntas e Respostas sobre Improbidade Administrativa	Esperamos que as cem respostas a seguir apresentadas sirvam não apenas para aclarar pontos importantes acerca da defesa do patrimônio público e social e da probidade administrativa mas também, e principalmente, para provocar inquietações e suscitar mais indagações sobre as formas de otimização dessa tarefa coletiva.	Realização de sindicância/Análise de Juízo de Admissibilidade	4H	<a href="https://escola.mpu.mp.br/publicacoes/obras-avulsas/e-books/cem-perguntas-e-respostas-sobre-improbidade-administrativa-2a-edicao-revista-e-atualizada/@download/arquivo/Cem%20perguntas%20e%20respostas%20sobre%20improbidade%20administrativa%20-%202%C2%AA%20edi%C3%A7%C3%A3o%20revista%20e%20atualizada.pdf">https://escola.mpu.mp.br/publicacoes/obras-avulsas/e-books/cem-perguntas-e-respostas-sobre-improbidade-administrativa-2a-edicao-revista-e-atualizada/@download/arquivo/Cem%20perguntas%20e%20respostas%20sobre%20improbidade%20administrativa%20-%202%C2%AA%20edi%C3%A7%C3%A3o%20revista%20e%20atualizada.pdf</a>

### Conclusão da Aprendizagem:

Ao final da trilha o Gestor estará apto a:

- Agir de acordo com leis, normas e códigos profissionais da organização, inclusive o de Ética, identificando as implicações de suas ações para a instituição como um todo.
- Agir em suas atividades com respeito ao próximo, integridade, honestidade e impessoalidade, observando as normas e princípios da instituição, o conceito de cidadania e do bem público;
- Relacionar-se de forma cordial com as pessoas dos diversos níveis hierárquicos e culturais, expressando pensamentos, sentimentos, crenças e direitos apropriadamente.
- Realizar sindicância e processo administrativo disciplinar, para apuração de irregularidade, aplicando as penalidades previstas na legislação pertinente, com imparcialidade; e

- Analisar as representações e denúncias que lhe forem encaminhadas, opinando sobre a necessidade de deflagração de procedimento disciplinar ou de processo de responsabilização de empresas, de acordo com a legislação pertinente.

## 4.6. Gestão e Acesso à Informação

### TRILHA - GESTÃO DA INFORMAÇÃO:

Conteúdo programático:

COMPLEXIDADE	SOLUÇÃO DE APRENDIZAGEM	TÍTULO	OBJETIVO	COMPETÊNCIA	CARGA HORÁRIA	FONTE
Básico	Curso à distância	ACESSO À INFORMAÇÃO	O curso Acesso à Informação demonstra as bases normativas, conceituais e operacionais que podem ser utilizadas na aplicação da Lei de Acesso à Informação (LAI), a fim de oferecer subsídios aos cidadãos e à administração pública em geral para a realização consciente e eficiente de atos relacionados à essa área.	Lei de acesso à informação/Comunicação interna	20H	<a href="https://evg.gov.br/catalogo#inicio-listagem-cursos">https://evg.gov.br/catalogo#inicio-listagem-cursos</a>
Básico	Curso à distância	SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES - SEI!! USAR	O SEI possui um conjunto de módulos e funcionalidades que promovem a eficiência administrativa. Trata-se de um sistema de gestão de processos e documentos eletrônicos, com interface amigável e práticas inovadoras de trabalho, tendo como principais características a libertação do paradigma do papel como suporte físico.	Sistema informatizado SEI	20H	<a href="https://evg.gov.br/catalogo#inicio-listagem-cursos">https://evg.gov.br/catalogo#inicio-listagem-cursos</a>
Básico	Curso à distância	Lei de Acesso à Informação (parceria Senado/UFMG) - Turma 1	O curso visa capacitar os agentes públicos de órgãos da administração direta e indireta para atendimento das novas obrigações e diretrizes trazidas na Lei n.º 12.527/11.	Lei de acesso à informação/Comunicação interna	12h	<a href="https://saberes.senado.leg.br/course/index.php?categoryid=134">https://saberes.senado.leg.br/course/index.php?categoryid=134</a>
Intermediário	Curso à distância	REGULAMENTAÇÃO DA LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO NOS MUNICÍPIOS	O objetivo do curso é contribuir para que os gestores públicos municipais tenham o conhecimento necessário para a regulamentação da Lei de Acesso à Informação - Lei Federal nº 12.527/11. O curso vem consolidar o entendimento de que as informações públicas são propriedade da sociedade, e não dos órgãos públicos que as produzem ou as guardam.	Lei de acesso à informação/Comunicação interna	20H	<a href="https://evg.gov.br/catalogo#inicio-listagem-cursos">https://evg.gov.br/catalogo#inicio-listagem-cursos</a>
Intermediário	Curso à distância	ELABORAÇÃO DE PLANO DE DADOS ABERTOS	Aprenda a elaborar o Plano de Dados Abertos (PDA), documento que orienta as ações de implementação e promoção de abertura de dados de sua instituição. Essa é uma forma de contribuir com o aumento da disseminação de dados e informações para a sociedade, bem como a melhoria da	Lei de acesso à informação/Comunicação interna	20H	<a href="https://evg.gov.br/catalogo#inicio-listagem-cursos">https://evg.gov.br/catalogo#inicio-listagem-cursos</a>

			qualidade dos dados disponibilizados.			
Intermediário	Curso à distância	GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO - CONCEITOS BÁSICOS EM GESTÃO DOCUMENTAL	O curso foi elaborado a partir da necessidade dos órgãos públicos disseminarem o conhecimento teórico relacionado aos procedimentos de gestão da documentação. É uma ótima oportunidade para quem deseja entender sobre o universo da Gestão da Informação e documentação, tendo como foco o conceito de gestão documental.	Lei de acesso à informação/Comunicação interna	20H	<a href="https://evq.gov.br/catalogo#inicio-listagem-cursos">https://evq.gov.br/catalogo#inicio-listagem-cursos</a>
Intermediário	Curso à distância	Ouvidoria na Administração Pública (parceria CGU/ILB) - Turma 1	Contribuir para a formação de profissionais da área e demais interessados quanto aos fundamentos da Ouvidoria Pública e aspectos básicos relacionados à sua atuação		20H	<a href="https://saberes.senado.leg.br/course/index.php?categoryid=134">https://saberes.senado.leg.br/course/index.php?categoryid=134</a>
Avançado	Curso à distância	Mundo Conectado: Manual de Sobrevivência - 2018/MCMSO W01	Ao final da ação, o(a) participante será capaz de aplicar no seu dia a dia boas práticas de segurança que o(a) protegerão de crimes virtuais, utilizando medidas de prevenção a incidentes de segurança da informação, tanto em casa como no ambiente de trabalho.	Lei de acesso à informação/Comunicação interna	10H	<a href="https://contas.tcu.gov.br/ead/course/index.php?categoryid=8">https://contas.tcu.gov.br/ead/course/index.php?categoryid=8</a>

### Conclusão da Aprendizagem:

Ao final da trilha o Gestor estará apto a:

- Atender às solicitações dos cidadãos obedecendo à Lei nº 12.527/2011 e a sua regulamentação pelo Decreto nº 7.724/2012; e
- Utilizar o sistema informatizado (SEI) que norteia a tramitação de documentos e processos no âmbito do Mapa; e
- Compartilhar informações pertinentes às suas atividades, de forma clara, fidedigna e apropriada favorecendo os objetivos institucionais.

## 4.7. Agronegócio

### TRILHA – INTRODUÇÃO AO AGRONEGÓCIO:

Por ser tema de domínio do Mapa, a Enagro, exercendo seu papel de Escola de Governo, tem buscado sistematizar as informações de modo a ofertar ações de capacitação voltadas às temáticas prioritárias para o setor agropecuário. Entretanto, a oferta de capacitação e a disponibilização de recursos de aprendizagem são os desafios atuais da Escola, incluindo a implementação do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) e o Repositório Institucional da Enagro, estratégias tecnológicas fundamentais nesse processo.

Nesse sentido, a Escola tem realizado alterações nos normativos de educação existentes e buscado soluções tecnológicas que possam ampliar a sua atuação, alinhando a captação de instrutores, conteudistas e demais profissionais, na oferta de conteúdos, a esses recursos. Dessa forma, a Escola estará preparada para atuar nessa importante lacuna de conhecimento relacionada às temáticas do setor agropecuário, mais especificamente, nas temáticas atreladas à trilha de Introdução ao Agronegócio.

## APÊNDICE II – COMPETÊNCIAS A SEREM DESENVOLVIDAS

O Projeto: Trilhas de Aprendizagem para Líderes e Gestores do Mapa aplicadas aos Superintendentes Federais de Agricultura, Pecuária e Abastecimento se propõe a desenvolver as seguintes competências:

### COMPETÊNCIAS GERENCIAIS:

Comuns a toda a Administração Pública Federal, voltadas para a liderança e coordenação de equipes.

Competência	Descrição
Delegar Tarefas	Delegar tarefas de acordo com as características e atribuições dos membros da equipe.
Acompanhamento com Foco em Resultados	Monitorar o andamento das ações e soluções planejadas em conformidade com os objetivos estratégicos da unidade e da instituição.
Planejamento com Foco em Resultados	Planejar ações e soluções com base na realidade da unidade, definindo metas e resultados alinhados aos objetivos do Planejamento Estratégico da Unidade e da instituição.
Oferecer Devolutiva ( <i>Feedback</i> )	Oferecer ao servidor informações a respeito de seu desempenho, de forma diretiva, impessoal e objetiva.
Negociação	Estabelecer acordos e consensos com pessoas e grupos, gerindo adequadamente os interesses.
Decisões Estratégicas	Tomar decisões com base em uma visão estratégica e sistêmica, assumindo as responsabilidades decorrentes das mesmas, visando atender as prioridades e necessidades do trabalho.
Gestão de Conflitos	Administrar conflitos entre indivíduos da mesma equipe ou entre equipes diferentes da organização de maneira eficiente, eficaz e com imparcialidade.
Avaliação com Foco em Resultado	Avaliar a qualidade das ações e soluções executadas e seu impacto para o alcance dos objetivos definidos pelo Planejamento Estratégico da unidade e da instituição.
Supervisão de Atividades	Supervisionar, controlar e avaliar as atividades realizadas pelos servidores e unidades subordinadas, garantindo o alcance dos objetivos da Instituição.

### COMPETÊNCIAS PESSOAIS:

Focam o desempenho do relacionamento interpessoal e características comportamentais dos servidores.

<b>Competência</b>	<b>Descrição</b>
Disciplina	Agir em suas atividades com respeito ao próximo, integridade, honestidade e impessoalidade, observando as normas e princípios da instituição, o conceito de cidadania e do bem público.
Iniciativa	Agir, sem a necessidade de orientação prévia do gestor, em acordo com normas e legislação pertinentes, assumindo responsabilidades na resolução de problemas, proposição de melhorias e concretização de ideias.
Inovação	Propor inovações teóricas, procedimentais e/ou tecnológicas para incremento dos serviços prestados pela instituição.
Flexibilidade	Aceitar e assumir opiniões, Ideias e pensamentos de outras pessoas, revendo posições e mostrando-se aberto ao feedback (devolutiva).
Relacionamento Interpessoal	Relacionar-se de forma cordial com as pessoas dos diversos níveis hierárquicos e culturais, expressando pensamentos, sentimentos, crenças e direitos apropriadamente.
Trabalho em Equipe	Cooperar com os servidores, buscando um consenso, e demonstrando interesse em somar esforços junto aos demais, tendo em vista os objetivos grupais.
Comunicação Interna	Compartilhar informações pertinentes às suas atividades, de forma clara, fidedigna e apropriada favorecendo os objetivos institucionais.
Responsabilidade	Assumir e cumprir atividades que lhe são propostas e de suas atribuições, de maneira a responder pelos resultados, dentro do prazo previsto.
Autogerenciamento	Buscar feedback sobre seu próprio desempenho, identificando possibilidades de melhoria contínua de seu papel enquanto servidor.
Legislação	Agir de acordo com leis, normas e códigos profissionais da organização, inclusive o de Ética, identificando as implicações de suas ações para a instituição como um todo.

### COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS:

Referem-se aos conhecimentos específicos de um setor ou unidade.

<b>Competência</b>	<b>Descrição</b>
Sistema Informatizado SEI	Utilizar o sistema informatizado (SEI) que norteia a tramitação de documentos e processos no âmbito do MAPA.
Gestão de Contratos - Controle Administrativo e Financeiro	Desempenhar a gestão de contratos, com controle administrativo e financeiro, considerando suas prorrogações e repactuações, com observância à Lei nº 8.666/1993, à Instrução Normativa nº 02/2008 e demais legislações correlatas.

Gestão Administrativa e Financeira	Realizar os atos de gestão orçamentária, financeira e patrimonial relativos aos créditos orçamentários disponibilizados, por meio da autorização e homologação de licitações, ratificação de dispensas e irregularidades.
Gestão de Recursos Financeiros	Prever, planejar e executar as atividades orçamentárias e financeiras, garantindo a consecução dos objetivos constantes do Plano Operativo Anual.
Gerenciamento de Orçamentos	Gerenciar as programações orçamentárias bem como as execuções das programações físicas das ações específicas de suas atividades, conforme o plano operativo anual.
Ordenação de Despesa	Gerenciar despesas, conforme disposição da Lei de Responsabilidade Fiscal e princípios administrativos.
Realização de Sindicância	Realizar sindicância e processo administrativo disciplinar, para apuração de irregularidade, aplicando as penalidades previstas na legislação pertinente, com imparcialidade.
Atendimento aos Órgãos de Controle	Atender, a tempo e a contento, às auditorias dos órgãos de controle.
Recomendar Transferência de Recursos	Recomendar a suspensão da transferência de recursos financeiros para órgãos e entidades conveniados, bem assim aos executores de parcerias, tendo em vista os resultados das auditorias técnico-fiscais, administrativas e financeiras realizadas.
Lei de Acesso à Informação.	Atender às solicitações dos cidadãos obedecendo à Lei nº 12.527/2011 e a sua regulamentação pelo Decreto nº 7.724/2012.
Gestão de Projeto	Identificar, selecionar, padronizar e implementar método, técnica e ferramentas de apoio à gestão de projetos.
Monitoramento de Processos	Controlar e monitorar processos e resultados, objetivando análises críticas e tomadas de decisão.
Propor Melhorias em Processos	Propor melhorias na execução, e controle, de processos internos da Unidade.
Gestão de Licitações	Executar licitações, bem como dispensas e inexigibilidades, conforme legislação relacionada, atenta a todas as etapas relativas.
Legislação Aplicada a Licitações e Contratos e Convenios	Aplicar legislação de licitações, contratos e convênios (Lei nº 8.666/1990, Lei nº 10.520/2002, Instrução Normativa nº 01/1997, Portaria nº 507/2011, Instrução Normativa nº 71/2012 do TCU) para tomada de decisões pertinentes.
Realização de Pregão Eletrônico	Realizar pregão eletrônico no Portal de Compras Governamentais, conforme a legislação, com transparência e imparcialidade.
Supervisão de Convênios	Supervisionar as atividades e os recursos disponibilizados, via convênio, à Instância Intermediária, verificando se as atividades desenvolvidas por esta está prevista no Plano de

	Trabalho do Convênio e se os recursos disponibilizados pelo MAPA estão sendo corretamente empregados.
Elaboração de Respostas a Riscos	Elaborar respostas a riscos mapeados e indicadores de mensuração de riscos, em conjunto com as áreas envolvidas, conforme as normas legais e infralegais e os objetivos estratégicos da instituição.
Mapeamento de Riscos Operacionais	Mapear e avaliar riscos operacionais e oportunidades de melhoria, nos processos de gestão e fluxos de trabalho, à luz das melhores metodologias existentes, pela análise criteriosa da cadeia de valor institucional, dos macroprocessos e processos.
Atendimento a Recomendações	Atender às recomendações do controle interno procedendo as alterações recomendadas.
Prestação de Contas	Elaborar relatório de contas para apresentar aos órgãos competentes, conforme legislação específica, atendendo a todos os parâmetros demandados.
Análise de Juízo de Admissibilidade	Analisar as representações e denúncias que lhe forem encaminhadas, opinando sobre a necessidade de deflagração de procedimento disciplinar ou de processo de responsabilização de empresas, de acordo com a legislação pertinente.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Acórdão nº 1563/2015*. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 10 jul. de 2015. Seção 1, p. 131 e 132.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Questionário eletrônico do TCU - Item 4000*. Ofício nº 0227/2017-TCU/Secex/Administração, 10 jul. de 2017.

BLOGRH. *Trilhas de aprendizagem: o que são e para que servem*. Acesso em: abr. de 2018. Disponível em: <http://blogrh.com.br/trilhas-de-aprendizagem-o-que-sao-e-para-que-servem/>.