

2014

Relatório Módulo 1 do Ciclo de Formação em Gestão para Resultados- Gestores/ Facilitadores



NEXUCS

Núcleo para Excelência em Unidades de
Conservação

23/09/2014

RELATÓRIO CICLO DE FORMAÇÃO EM GESTÃO PARA RESULTADOS

GESTORES/ FACILITADORES INTERNOS – TURMA 03

MÓDULO 1: Compreendendo a Natureza das Organizações e o Modelo de Gestão para Resultados.

Período de realização: 15/09 à 18/09/2014

Local: Iperó / SP – ACADEBIO

1) Objetivos do módulo 1

- Compreender a dinâmica, conteúdos e responsabilidades dos atores envolvidos no programa de formação, criando condições de prontidão favoráveis ao processo de aprendizagem proposto no ciclo de formação.
- Contextualizar o modelo de gestão para resultados na história da administração, compreendendo seus fundamentos, conceitos e práticas e a proposta de sua aplicação no contexto da administração pública, especialmente nas unidades de conservação.
- Desenvolver a capacidade de diagnosticar o nível de gestão de uma organização tendo como referência o instrumento de auto avaliação da gestão indicado pelos instrutores.
 - Apresentação proposta do Ciclo e estabelecimento de acordos com participantes (contrato psicológico).
 - a. Engajamento e compreensão do processo de formação e integração dos participantes.
 - b. Levantamento das expectativas, possibilidades e temores em relação ao processo de formação.
 - c. Reflexões sobre o perfil dos participantes e expectativas de aquisição de competências. (início do processo de coaching)
 - d. Apresentação da prática do cadernos de Campo do participante e da dinâmica de elaboração do guia do facilitador.
 - Um olhar sobre a história da Administração
 - a. O pensamento administrativo na antigüidade
 - b. O surgimento da administração científica,
 - c. Teorias da Administração e as diversas concepções de compreensão do ser humano, da organização, do social e do comportamental.
 - d. Administração Pública no Brasil: perspectivas patrimonialista, burocrática e gerencial.
 - Modelo de Gestão para Resultados
 - a. Excelência em Gestão: Fundamentos, conceitos e práticas.
 - b. Em busca de um novo paradigma para a gestão pública no Brasil: Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização.

- c. Perspectivas e experiências de aplicação do modelo Gestão para Resultados no setor ambiental.
- d. O processo de auto avaliação da gestão.
- e. Elaboração de plano de melhoria da gestão.

➤ **Aplicativo**

Auto avaliação critério 6, Gestão de Pessoas na Flona Ipanema e Acadebio

2) Participantes (lista de presença anexo 4)

NOME COMPLETO	Setor
ELY ENÉAS FLORENTINO DE SOUSA	MONUMENTO NATURAL DO RIO SÃO FRANCISCO
FÁBIO LUIS VELLOZO DE MELLO	FLORESTA NACIONAL DE RITÁPOLIS
FÁTIMA BECKER GUEDES	ÁREA DE PROTEÇÃO AMBIENTAL DE GUARAQUEÇABA
FRANCISCA DIONEIA FERREIRA	CENTRO ESTADUAL DE UNIDADES DE CONSERVAÇÃO CEUC
GILMAR NICOLAU KLEIN	RESERVA BIOLÓGICA DO UATUMÃ
GINO MACHADO DE OLIVEIRA	NATURATINS – PARQUE ESTADUAL DO CANTÃO
ÍRIA DE OLIVEIRA SANTOS	RESERVA EXTRATIVISTA CHICO MENDES
JOSÉ TIAGO ALMEIDA DOS SANTOS	ESTAÇÃO ECOLÓGICA RASO DA CATARINA
JUCILEY CANDIDO GOMES	COORDENADORIA DE UNIDADES DE CONSERVAÇÃO ESTADUAIS
JUSSARA SOUZA OLIVEIRA	COORDENADORIA DE UNIDADES DE CONSERVAÇÃO E ÁREAS PROTEGIDAS
KATIA REGINA AURICH	APA COSTA DAS ALGAS
LAÍS SANTOS DE ASSIS	ARIE MATA DE SANTA GENEBRA
LEONARD SCHUMM	PARQUE NACIONAL DA TIJUCA
LEONARDO BRASIL DE MATOS NUNES	PARQUE NACIONAL DA FURNA FEIA
LUIZ CARLOS TEODORO	NATURATINS – PARQUE ESTADUAL DO CANTÃO
LUIZ CLAUDIO FERNANDES	SEDAM
MARCELO L. FEITOSA DE ANDRADE	ESTAÇÃO ECOLÓGICA SERRA ARARAS
MARCIA SOCORRO MARTINS LINS	CENTRO ESTADUAL DE UNIDADES DE CONSERVAÇÃO – CEUC

MIRIAN MAGALHAES LUCATELLI	RESEX BATOQUE
OTÁVIO MOREIRA DO CARMO JR	MDA
PABLO DE AVILA SALDO	RESEX RIOZINHO DA LIBERDADE
PAULO VOLNEI GARCIA	CR1
PRISCILA MARIA DA COSTA SANTOS	PARQUE NACIONAL DE ANAVILHANAS
REGENILDO DA SILVA RIOS	UAAF4
ROBERTA FREITAS DE REZENDE SOUZA	APA MORRO DA PEDREIRA

Obs: os participantes inscritos no programa Maria Socorro Martins Lins e Mirian Magalhães Lucatelli não compareceram ao Módulo I em função de problemas de saúde

Instrutores internos	Unidade
Alexandre Cordeiro	FLONA Ipanema
César Viana	COPLAN

3) Plano de aula

Etapa	Responsável	Recursos	Tempo
1º Dia: Segunda-Feira 15/09)			
Abertura do evento/ Boas Vindas	Coordenador ACADEBIO		8:00 – 8:30
1) Apresentação equipe NEXUCS e objetivos do programa	Cleani	Slides	8:30-9:00
2) Apresentação dos participantes	Cleani	Quadro de moderação, tarjetas, canetas pilot e caixa de objetos	9:00-10:15
Intervalo			10:15-10:30
3) Processo de aprendizagem no ciclo de formação em gestão para resultados e apresentação caderno de campo e material de apoio portal CGGP	Cleani	Slides Banner processo de formação Caderno de campo	10:30 –11:15
4) Competências do gestor / facilitador e levantamento do perfil	Cleani	Slides Formulário auto avaliação	11:15 –12:30

profiler		competências Formulário profiler	
Almoço			12:30-14:00
5) Conhecendo a gestão: um breve histórico	Cleani	Filmes	14:00- 15:30
6) Teorias da Administração e as diversas concepções de compreensão do ser humano, da organização, do social e do comportamental	Rogério	Tarefa em grupo sobre Texto: Imagens da Organização	15:00-16:15
Intervalo			16:15-16:30
7) continuação	Rogério	Tarefa em grupo sobre Texto: Imagens da Organização	16:30-17:30
Etapa	Responsável	Recursos	Tempo
2º Dia: Terça-Feira (16/09)			
Teorias da Administração e as diversas concepções de compreensão do ser humano, da organização, do social e do comportamental	Rogério	Apresentação Grupos sobre as Metáforas / Imagens das Organizações	8:15 – 10:15
Intervalo			10:15-10:30
Teorias da Administração e as diversas concepções de compreensão do ser humano, da organização, do social e do comportamental	Rogério	Apresentação Grupos sobre as Metáforas / Imagens das Organizações	10:30 –12:30
Almoço			12:30-14:00
Algumas reflexões sobre modelos mentais	Claudio Medeiros	slides	14:00- 15:00
Evolução da Administração Pública e os principais elementos da transição paradigmática (4 horas)	Alexandre Cordeiro	Slides Exposição dialogada e reflexiva	15:00- 16:15
Intervalo			16:15-16:30
Evolução da Administração Pública e os principais elementos da transição	Alexandre Cordeiro	Slides Exposição dialogada e reflexiva	16:30 –17:30

paradigmática			
Etapa	Responsável	Recursos	Tempo
3º Dia: Quarta-Feira (17/09)			
Modelo de excelência em gestão para monitoramento e aval de res em organizações ambientais.	César Viana	Slides Exposição dialogada e reflexiva	8:00 –10:15
Intervalo			10:15-10:30
Gestão para resultados onde estamos: Exercitando a auto avaliação	Rogério/ César Viana/ Alexandre Cordeiro	Proposta modelo de auto avaliação da gestão no Ciclo de Formação em Gestão para resultados	10:30-12:00
Almoço			12:00-14:00
Exercício simulado auto avaliação da gestão.	Rogério/ César Viana/ Alexandre Cordeiro	Exercício pratico- auto avaliação critério 6 na Flona Ipanema e Acadebio	14:00-16:15
Intervalo			16:15-16:30
Exercício simulado auto avaliação da gestão.	Rogério/ César Viana/ Alexandre Cordeiro	Exercício pratico- auto avaliação critério 6 na Flona Ipanema e Acadebio	16:30-18:00
4º Dia: Quinta-Feira (18/09)			
Exercício simulado auto avaliação da gestão.	Rogério/ César Viana/ Alexandre Cordeiro	Exercício pratico- auto avaliação critério 6 na Flona Ipanema e Acadebio	8:00 – 10:15
Intervalo			10:15- 10:30
Exercício simulado –Plano de Melhoria	Rogério/ César Viana/ Alexandre Cordeiro	Exercício pratico- auto avaliação critério 6 na Flona Ipanema e Acadebio	10:30 –12:30
Almoço			12:30-14:00
Verificação de aprendizagem mód 1		prova	14:00 - 14:30
-Auto avaliação Competencias Gestor facilitador. Análise dos resultados -Coaching: perfil profiler- analise dos resultados	Cleani/ Patrick	Slides Relatórios individuais	14:30- 17:00
Avaliação final do módulo 1	todos		17:00-17:30

4) Teste de conhecimento

Com a finalidade de verificar a aquisição dos conhecimentos conceituais do módulo foi aplicado, conforme previsto no plano de curso, verificação de aprendizagem que segue em anexo (1) a este relatório.

Numa escala de pontuação de zero a 10,0 segue abaixo escore obtido pelos participantes.

Aprendiz	Nota Módulo 1
ELY ENÉAS FLORENTINO DE SOUSA	9,75
FÁBIO LUÍS VELLOZO DE MELLO	9,50
FÁTIMA BECKER GUEDES	8,00
FRANCISCA DIONEIA FERREIRA	7,95
GILMAR NICOLAU KLEIN	8,75
GINO MACHADO DE OLIVEIRA	9,50
ÍRIA DE OLIVEIRA SANTOS	9,00
JOSÉ TIAGO ALMEIDA DOS SANTOS	9,75
JUCILEY CÂNDIDO GOMES	9,25
JUSSARA SOUZA OLIVEIRA	8,25
KATIA REGINA AURICH	9,75
LAIS SANTOS DE ASSIS	10,00
LEONARD SCHUMM	9,50
LEONARDO BRASIL DE MATOS NUNES	10,00
LUIZ CARLOS TEODORO	9,0
LUIZ CLAUDIO FERNANDES	7,75
MARCELO LEANDRO FEITOSA DE ANDRADE	10,00
OTAVIO MOREIRA DO CARMO JUNIOR	7,75
PABLO DE AVILA SALDO	10,00
PAULO VOLNEI GARCIA	9,75
PRISCILA MARIA DA COSTA SANTOS	9,50
REGENILDO DA SILVA RIOS	10,00
ROBERTA FREITAS DE REZENDE SOUZA	9,50

5) Coaching

5.1) Auto avaliação das competências dos gestores facilitadores

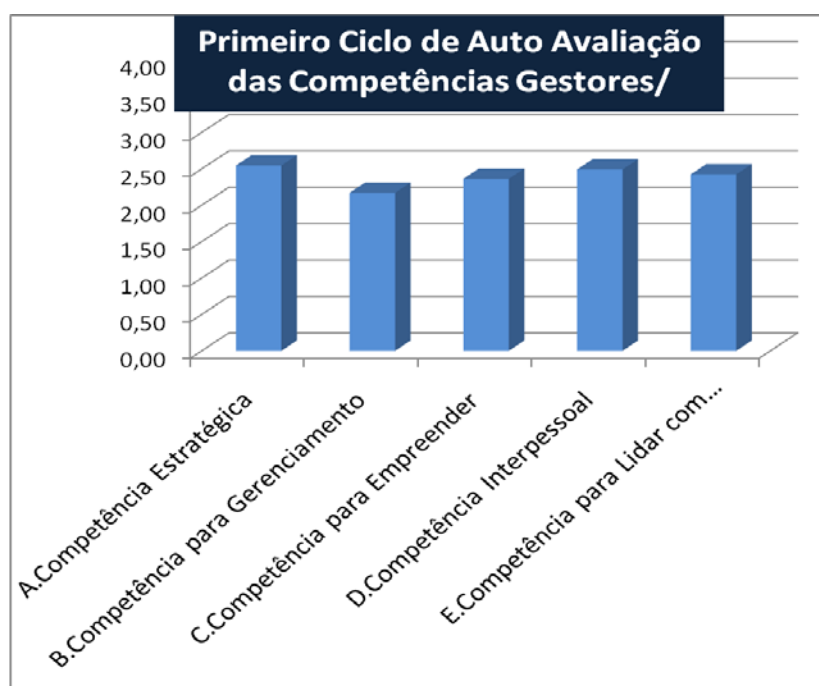
Conforme previsto na programação foi aplicado o instrumento de auto avaliação dos gestor facilitador com o objetivo de estabelecimento de um marco inicial para o processo de desenvolvimento dos participantes sobretudo como subsídio para a atividade de coaching.

As competências que são descritas no instrumento (anexo 2) foram dimensionadas como referencial do perfil do gestor facilitador e são alvo de desenvolvimento durante todo o processo de formação. A mensuração é realizada numa escala de zero (0) à quatro (4) , sendo zero a ausência da competência e quatro a capacidade de aplicação integral.

Os resultados da auto avaliação individual foram tabulados, apresentados e analisados com os participantes.

Segue abaixo o panorama inicial da média dos escores da turma nesta primeira auto avaliação.

Nesta primeira auto avaliação destaca-se como competências de maior domínio a competência estratégica e a de menor domínio a competência para gerenciamento. Os indicadores com média de maior escore foram energia para o trabalho, trabalho em equipe, sociabilidade e flexibilidade e os com escores mais baixos foram planejamento, organização do trabalho e liderança.



Detalhamento dos resultados das competências por indicador

Competência	Indicador	Avaliação	Avaliação Geral
A. Competência Estratégica	Visão sistêmica	2,70	2,78
	Visão do externo e do futuro		2,61

B.Competência para Gerenciamento	Coordenação	2,22	2,43
	Planejamento		2,00
	Organização do trabalho		2,04
	Tomada de Decisão		2,39
C.Competência para Empreender	Energia para o trabalho	2,92	3,00
	Empreendedorismo		2,83
D.Competência Interpessoal	Sociabilidade	2,78	2,87
	Controle emocional		2,78
	Comunicação		2,70
	Negociação / Assertividade		2,70
	Trabalho em equipe		2,87
E.Competência para Lidar com Mudanças	Liderança	2,75	2,26
	Flexibilidade		3,17
	Criatividade e Inovação		2,83
	Total		2,39

O indicador de competência mais elevado foi o de flexibilidade e energia para o trabalho e os mais baixos foram planejamento e organização do trabalho.

Estes resultados serão refinados no módulo 2 tendo em vista a orientação de que os participantes solicitassem a subordinados, pares ou chefias o preenchimento do formulário com a finalidade de contar com a contribuição da percepção de pessoas com as quais convivem profissionalmente, com condição de perceber seus desempenhos no cotidiano, a fim de calibrar a auto percepção do participante.

No ultimo módulo do ciclo teremos um 2º ciclo de auto avaliação das competências ocasião onde será possível identificar um quadro de percepções dos participantes sobre a evolução destas competências.

5.2) Perfil do aprendiz (profiler)

Outra ferramenta de apoio ao processo de coaching utilizado, com o objetivo de provocar reflexão inicial dos aprendizes sobre sua dinâmica comportamental e identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria no âmbito do ambiente de trabalho foi o inventário Profiler.

Todos receberam um relatório individual que subsidiou para sua análise. Foi solicitado a cada um que identificasse, de acordo com a reflexão sobre os resultados, seus pontos fortes e oportunidades de melhoria no âmbito da dinâmica comportamental pessoal. Tais conclusões serão input para o processo de coaching grupal e individual que será iniciado no módulo 2.

Ver perfil do grupo no anexo 3.

6) Atividades inter módulos, a serem apresentadas no início do Módulo 2

Foram solicitadas aos participantes para o 2º módulo as seguintes tarefas.

- ✓ Solicitar a 3 pessoas que trabalham ou trabalharam recentemente com o participante que preencham formulário de auto avaliação gestor facilitador a fim de calibrar a auto percepção
- ✓ Escolher tema trabalho final (Estratégia ou Processos)? Fará sozinho ou em conjunto com algum colega?
- ✓ Para o trabalho de coaching : a partir do diagnostico profile e das reflexões pessoais, o aluno deverá listar os principais **pontos fortes** e oportunidades de melhoria que identificam em si considerando o ambiente de trabalho com o qual tem que interagir atualmente.

7) Lista de presença

(Ver anexo 3).

8) Avaliação do Módulo 1

Foi aplicado ao final do módulo pela ACADEBIO o instrumento de avaliação com a finalidade de mensurar a adequação de diversos requisitos do módulo 1 do Ciclo de Formação em Gestão para Resultados. Segue em anexo o relatório com análise dos resultados.

O relatório será enviado pela Coordenação Geral de Gestão de Pessoas à coordenação técnica do Programa COPLAN.

9) Principais Constatções;

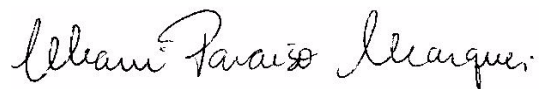
De maneira geral o módulo 1 do Ciclo de Formação em Gestão para Resultados foi muito bem avaliado pelos participantes. Destaca-se que as modificações introduzidas com a participação

de facilitadores internos, tiveram efeitos muito positivos no processo de aprendizagem do grupo e sobretudo na formação dos instrutores internos.

Ressalta-se ainda o interesse dos participantes e a qualidade dos debates ocorridos sob o estímulo do conteúdo tratado neste módulo.

A introdução de um instrumento de análise de perfil individual (profile) foi muito valorizada pelos aprendizes e cumpriu a função de disparar processo de reflexão sobre os aspectos comportamentais individuais.

Belo Horizonte 23 de setembro de 2014.



Cleani Paraíso Marques

NEXUCS/ Alínea Desenvolvimento Organizacional

Anexo1

TESTE DE CONHECIMENTO

NOME: _____

A) Avaliando os itens abaixo marca **V** para as afirmativas consideradas verdadeiras e **F** para as falsas.

1. As organizações de um modo geral são dotadas de características que, de forma natural, promovem a união dos seus elementos constitutivos. O papel da Gestão é de apenas criar condições para que estas forças naturais operem e os resultados sejam alcançados. Tem, portanto, valor secundário. Se estas condições naturais são boas, não precisamos de Gestão para alcançar os resultados
2. A ênfase da Gestão é o **esforço** em busca dos resultados. Quanto mais focada nos **esforços** mais provavelmente os resultados surgirão. Os Gestores devem agir com foco no esforço.
3. Quando uma organização decide implantar um Sistema de Gestão ela decide implementar um conjunto de práticas, conceitos, ferramentas e instrumentos capazes de promover resultados (cumprir a missão) e proporcionar a satisfação das partes interessadas..
4. As pessoas são sempre as responsáveis pelos resultados indesejados. Na causa raiz de um problema sempre tem uma pessoa despreparada.
5. Quando o Gestor é experiente e bem preparado não é necessário que se adote um modelo de Gestão. Ele, com sua experiência, sabe apontar de imediato as causas bem como as soluções para os problemas e desafios, devendo todos os membros da equipe seguir suas orientações.
6. A grande ênfase do Modelo de Administração Burocrático é a flexibilização, a busca por resultados e, sobretudo a satisfação do Cliente e da Sociedade.
7. Há diferenças importantes entre Gestão Política e Gestão Organizacional

8. Uma das características da Administração Pública Gerencial é o estabelecimento de controles administrativos prévios, como forma de prevenir ocorrências indesejadas.
9. Um dos princípios da Gestão Pública por resultados é que os Gestores devem atuar como líderes, responsáveis pela condução das mudanças, das melhorias. Estes líderes devem garantir a constância dos propósitos e a busca da melhoria contínua.
10. Os princípios constitucionais da Administração Pública dá ênfase nas questões jurídico-administrativas, não tratando da gestão com foco em resultados.

B) Considerando os Princípios da Gestão Pública da Excelência, relacione a segunda coluna de acordo com a primeira.

- | | |
|-----------------------------------|---|
| a. Geração de Valor | <input type="checkbox"/> "As organizações são constituídas por uma complexa combinação de recursos humanos e organizacionais, cujo desempenho pode afetar, positiva ou negativamente, a organização em seu conjunto." |
| b. Foco no Cidadão e na sociedade | <input type="checkbox"/> "Busca contínua e alcance de novos patamares de conhecimento, individuais e coletivos, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências." |
| c. Aprendizagem Organizacional | <input type="checkbox"/> "Ao agir dessa forma a organização enfatiza o acompanhamento dos resultados em relação às suas finalidades e metas, a comparação dos resultados com referenciais comparativos pertinentes e o monitoramento da satisfação de todas as partes interessadas, obtendo sucesso de forma sustentada e adicionando valor para todas elas." |
| d. Pensamento Sistêmico | <input type="checkbox"/> "Direcionamento das ações públicas para atender regular e continuamente as necessidades dos cidadãos e da sociedade, na condição de sujeitos de direitos e como beneficiários dos serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelas organizações públicas." |

C. Descreva uma prática de gestão adotada pela sua unidade / coordenação / centro ou por outra unidade do ICMBio que atenda ao critério 6. Pessoas:

D. Relacione as metáforas propostas por Morgan com as características apresentadas na coluna da direita:

- | | | |
|-----------------------|-----|--|
| 1. Máquina | () | As organizações são vistas como minissociedades, com seus valores, rituais, ideologias e crenças próprias. |
| 2. Organismos | | |
| 3. Cérebros | () | A organização é vista como um espaço onde as pessoas chegam ao trabalho em dada hora, fazem um conjunto predeterminado de atividades, descansam em horas marcadas e depois recomeçam suas tarefas até que o trabalho termine. Nesta metáfora aceitamos o fato de que a política é um aspecto inevitável da vida corporativa. |
| 4. Culturas | () | Aprendemos que dirigentes eficazes são atores políticos habilidosos que reconhecem o contínuo jogo entre interesses concorrentes e que usam o conflito como uma força positiva. |
| 5. Sistemas Políticos | () | A metáfora sugere que diferentes ambientes favorecem diferentes espécies de organizações baseadas em diferentes métodos de organização e que a congruência com o ambiente é o fator de sucesso. |
| | () | A metáfora enfatiza a capacidade de aprender das organizações e como o poder da informática pode ser usado para desenvolver modos descentralizados de organização. |

ANEXO 2

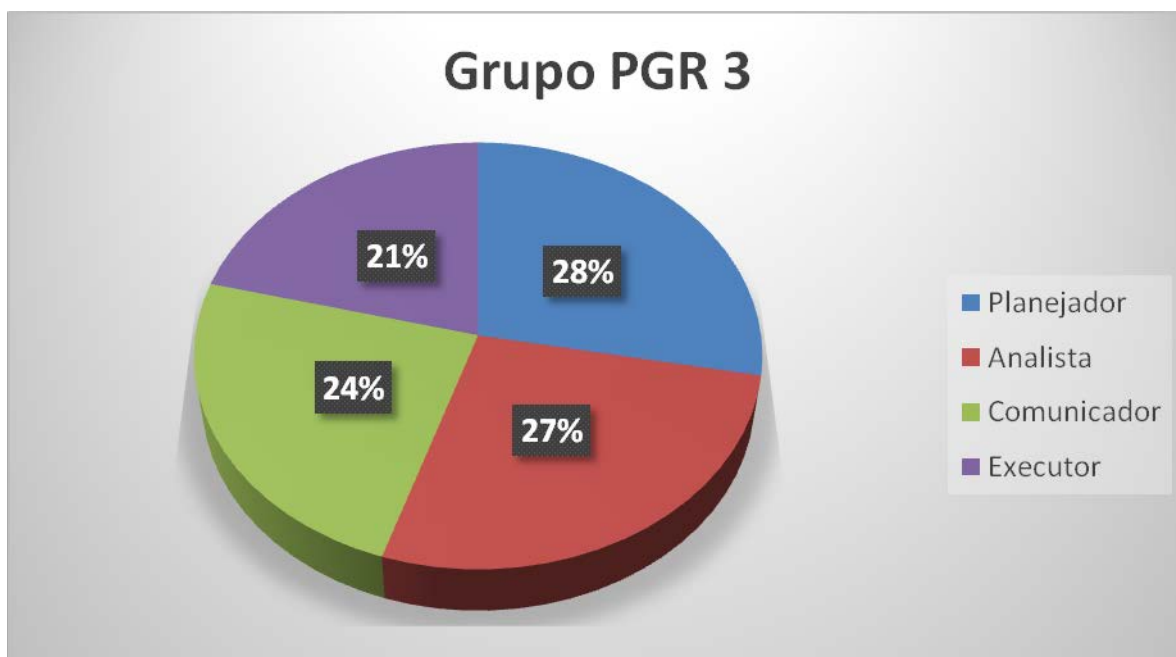
COMPETÊNCIAS DO GESTOR/ FACILITADOR		AUTO AVALIAÇÃO				
A.Competência Estratégica		Não Manifesta	Em Desenvolvimento			Aplicação integral
			Iniciação	Aplicação Intermediária		
Visão sistêmica	Vizualiza a organização como um todo, compreendendo a inter-relação entre as áreas e processos, possibilitando sinergia de ações e potencialização de recursos.	0	1	2	3	4
Visão do externo e do futuro	Percebe o ambiente externo, avaliando oportunidades a fim de canalizar seu potencial para a concretização das estratégias da Organização.	0	1	2	3	4

B.Competência para Gerenciamento		Não Manifesta	Em Desenvolvimento			Aplicação integral
			Iniciação	Aplicação Intermediária		
Coordenação	Supervisiona tarefas, orienta, treina e repassa informações a terceiros em direção aos objetivos da organização e controla resultados.	0	1	2	3	4
Planejamento	Estabelece metas atingíveis e mensuráveis, tendo em vista o desenvolvimento das estratégias de curto, médio e longo prazo; estabelece padrões de desempenho (critérios); definindo etapas e prioridades no desenvolvimento do trabalho.	0	1	2	3	4
Organização do trabalho	Cria, sistematiza e melhora procedimentos de trabalho através da observação dos fluxos das atividades, visando o melhor aproveitamento dos recursos, satisfação das pessoas e sobretudo os resultados para os beneficiários.	0	1	2	3	4
Tomada de Decisão	Seleciona alternativas, identificando aquela que garanta o melhor resultado, cumprindo prazos definidos e considerando limites e riscos.	0	1	2	3	4
C.Competência para Empreender		Não Manifesta	Em Desenvolvimento			Aplicação integral
			Iniciação	Aplicação Intermediária		
Energia para o trabalho	Vitalidade física, interesse por atividades que requeiram deslocamento e/ou concentração, disposição para manter ritmo adequado de trabalho. Grau de identificação com o volume de trabalho, maior quantidade de atividade e/ou absorção de atribuições, sem desgaste físico.	0	1	2	3	4
Empreende-	Segurança e autoconfiança para agir	0	1	2	3	4

adorismo	com autonomia nas situações, visando transformar projetos em ações concretas. Empenho do indivíduo no alcance dos objetivos e na superação de obstáculos para o atingimento de metas. Grau de firmeza ele busca alcançar os objetivos traçados, otimizando recursos disponíveis.					
D.Competência Interpessoal		Não Manifesta	Em Desenvolvimento			Aplicação integral
			Iniciação	Aplicação Intermediária		
Sociabilidade	Capacidade de se integrar, de pertencer, de dar e receber apoio. Refere-se, ainda, à capacidade de se identificar com os demais e de visualizar as situações na perspectiva alheia e de estabelecer relacionamentos na busca de soluções que atendam a todos .	0	1	2	3	4
Controle emocional	Manejo produtivo de suas emoções, na condução de suas relações com os outros e na administração de situações de conflito.	0	1	2	3	4
Comunicação	Explícita, transmite, repassa com clareza, objetividade, conceitos e informações.	0	1	2	3	4
Negociação / Assertividade	Estabelece relações de parceria, considerando interesses e objetivos mútuos, articulando idéias, buscando pontos comuns em divergências através da diplomacia, posicionamentos claros e do domínio de si mesmo.	0	1	2	3	4
Trabalho em equipe	Desenvolve trabalhos em grupo, mantendo postura profissional participativa e colaboradora, aceitando as diferenças contribuições individuais, integrando-as na busca da convergência de soluções para alcançar resultados concretos.	0	1	2	3	4

E.Competência para Lidar com Mudanças		Não Manifesta	Em Desenvolvimento		Aplicação integral	
			Iniciação	Aplicação Intermediária		
Liderança	Inspira, influencia e mobiliza esforço de subordinados, pares, chefias e atores externos para o alcance dos resultados desejados e superação de resistências.	0	1	2	3	4
Flexibilidade	Disposto a entender, acatar e adaptar-se a novas propostas, projetos e idéias; realizar as transformações necessárias para implementar as mudanças, frente às orientações estratégicas da Organização;	0	1	2	3	4
Criatividade e Inovação	Gera e incentiva novas idéias, avaliando sua viabilidade de implementação, desprendendo-se de paradigmas e modelos mentais pré-existentes. Implica interpretar situações e criar soluções não usuais para alcançar os objetivos da Organização	0	1	2	3	4

Anexo 3: Perfil profile Turma 3



Nota: O gráfico mostra a predominância de perfis no grupo, de acordo com o número de ocorrências dos perfis predominantes.

Número de Profissionais no Grupo: 23 Amplitude Média do Grupo: 13,67 Normal

O ambiente de trabalho exerce uma influência normal a este grupo, sendo interessante prover o ambiente adequado para desempenho de objetivos de maior exigência.

Energia Média do Grupo: 39,93 %

Em geral, o grupo apresenta pique normal para o trabalho, se apresentando aptos ao desempenho de suas tarefas.

Estilo de Desempenho:(3,21) - Este grupo desempenha melhor suas tarefas exercendo funções com objetivos e metas claros, aceitam com facilidade opiniões e estratégias. Não gostam muito de imprevistos (principalmente se a amplitude for de normal a alta).

Em geral são mais centrados e reservados. (1,20) - Têm um perfil um pouco mais informal e com menos adesão a regras e padrões estabelecidos. São mais direcionados a pessoas que a 'coisas'.

Tomada de Decisão do Grupo:Em geral este grupo toma decisões baseadas em argumentos racionais, mas sabe ponderar argumentos emocionais quando necessário (-1,20), sua velocidade é comedida, e tendem a analisar melhor os fatos antes de tomar decisões

Anexo 4: lista de presença

CICLO DE FORMAÇÃO EM GESTÃO PARA RESULTADOS - TURMA 3 - MÓDULO I
LISTA DE PRESENÇA - PERÍODO DE 15 a 18/09/2014 - ACADEBio

N.º	NOME	INSTITUIÇÃO	DIA 15/09	DIA 16/09	DIA 17/09	DIA 18/09
1	ELY ENÉAS FLORENTINO DE SOUSA	ICMBio	[assinatura]	[assinatura]	[assinatura]	[assinatura]
2	FÁBIO LUÍS VELLOZO DE MELLO	ICMBio	[assinatura]	[assinatura]	[assinatura]	[assinatura]
3	FÁTIMA BECKER GUEDES	ICMBio	Fátima Guedes	Fátima Guedes	Fátima Guedes	Fátima Guedes
4	FRANCISCA DIONEIA FERREIRA	CEUC-SDS/ARPA	Dioneia	Dioneia	Dioneia	Dioneia
5	GILMAR NICOLAU KLEIN	ICMBio / ARPA	[assinatura]	[assinatura]	[assinatura]	[assinatura]
6	GINO MACHADO DE OLIVEIRA	Naturatins- TO / ARPA	GINO	GINO	GINO	GINO
7	ÍRIA DE OLIVEIRA SANTOS	ICMBio / ARPA	[assinatura]	[assinatura]	[assinatura]	[assinatura]
8	JOSÉ TIAGO ALMEIDA DOS SANTO	ICMBio	[assinatura]	[assinatura]	[assinatura]	[assinatura]
9	JUCILEY CÂNDIDO GOMES	SEDAM-RO/ARPA	Juciley gomes	Juciley gomes	Juciley gomes	Juciley gomes
10	JUSSARA SOUZA OLIVEIRA	SEMA-MT/ARPA	[assinatura]	[assinatura]	[assinatura]	[assinatura]
11	KÁTIA REGINA AURICH	ICMBio	[assinatura]	[assinatura]	[assinatura]	[assinatura]
12	LAÍS SANTOS DE ASSIS	Fundação José Pedro de Oliveira	LAÍS ASSIS	LAÍS ASSIS	LAÍS ASSIS	LAÍS ASSIS
13	LEONARD SCHUMM	ICMBio	[assinatura]	[assinatura]	[assinatura]	[assinatura]
14	LEONARDO BRASIL DE MATOS NUNES	ICMBio	[assinatura]	[assinatura]	[assinatura]	[assinatura]
15	LUIZ CARLOS TEODORO	Naturatins- TO / ARPA	[assinatura]	[assinatura]	[assinatura]	[assinatura]
16	LUIZ CLAUDIO FERNANDES	SEDAM-RO/ARPA	[assinatura]	[assinatura]	[assinatura]	[assinatura]

CICLO DE FORMAÇÃO EM GESTÃO PARA RESULTADOS - TURMA 3 - MÓDULO I

LISTA DE PRESENÇA - PERÍODO DE 15 a 18/09/2014 - ACADEBio

N.º	NOME	INSTITUIÇÃO	DIA 15/09	DIA 16/09	DIA 17/09	DIA 18/09
17	MARCELO LEANDRO FEITOSA DE ANDRADE	ICMBio	<i>mel andrade</i>	<i>mel andrade</i>	<i>mel andrade</i>	<i>mel andrade</i>
18	MARCIA SOCORRO MARTINS LINS	CEUC-SDS/ARPA	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
19	OTÁVIO MOREIRA DO CARMO JÚNIOR	MDA	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
20	PABLO DE AVILA SALDO	ICMBio / ARPA	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
21	PAULO VOLNEI GARCIA	ICMBio / ARPA	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
22	PRISCILA MARIA DA COSTA SANTOS	ICMBio / ARPA	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
23	REGENILDO DA SILVA RIOS	ICMBio	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
24	ROBERTA FREITAS DE REZENDE SOUZA	ICMBio	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
INSTRUTORES						
1	Alexandre Cordeiro	ICMBio	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
2	Cesar Viana	ICMBio	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
3	Claudio Medeiros	NEXUCS	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
4	Cleani Marques	NEXUCS	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
5	Patrick Rocha	NEXUCS	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
6	Rogério Cabral	NEXUCS	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>