



C. Capabilities e  
habilidades internas



# Sumário Executivo [1/2]

## Tópico da proposta técnica

### Resumo e identificação das atividades-chave

**1 Habilidades e capacidades necessárias para alcançar o posicionamento estratégico desejado em termos de recursos humanos, tecnologia e infraestrutura**

- > Ao longo das **seções 1 e 2** deste capítulo foram avaliados os **tipos de habilidades e capabilities (competências)** **necessários** para alcançar os objetivos estratégicos definidos e os **gaps de maturidade** de conhecimento destas habilidades e capabilities por meio da **comparação entre a situação atual e a desejada**
- > Avaliações realizadas a partir de dados disponibilizados pela equipe da ANATEL relativos ao **mapamento de competências conduzido internamente em 2016** e de comentários feitos pela equipe da Agência ao longo de conversas e entrevistas realizadas no decorrer do projeto

**2 Esclarecer não apenas habilidades técnicas, mas também as características e o perfil mais adequado a cada posição**

- > Na **seção 2** ("Competências para o futuro") foram **segmentados os perfis desejados** dadas as competências com maior necessidade de amadurecimento por parte da Agência (slides 23 a 31)
  - > Ao longo destes slides, foram definidas:
    - **As principais responsabilidades e atividades** (e tarefas), sendo descritas as **funções e atribuições**, e, de modo geral, o objetivo do papel
    - **Departamentos e outras seções mais impactados** (definindo assim, as **principais interfaces** que podem ser geradas com base na atuação conforme o perfil de competência)
    - **Requisitos de RH** (capabilities e habilidades), isto é, a **qualificação e os requisitos de habilidade** (perfil de competência)
- > **Perfis ideias de RH para cargos-chave** dentro da Agência (por exemplo, inovadores, empreendedor, espírito de dono, persuasivo, etc.) também abordados na seção 2 (slide 32)
  - As posições foram avaliadas de modo amplo a partir de **níveis de gestão agregados** com base no entendimento de que tais perfis sofreriam **alterações de baixíssima relevância entre as diferentes áreas**, de modo que não foi considerado necessário maior aprofundamento a nível de posições individuais
- > **Não tendo sido encontrado nenhum indício que levasse à sugestão de criação de novas áreas, não foi identificada a necessidade de rever a estrutura organizacional** em termos de número e tipo de seções (caixas), de número de camadas ou os processos e indicadores (KPIs) utilizados pela Agência (slide 43 e 44 do plano de trabalho) – apenas a partir das análises realizadas na elaboração do Produto III. constatou-se que **já foi alcançada maturidade significativa em termos organizacionais e processuais**, tal que estas necessidades previstas foram reavaliadas e desconsideradas

# Sumário Executivo [2/2]

## Tópico da proposta técnica

### Resumo e identificação das atividades-chave

**3 Potenciais gargalos internos em termos de tecnologia, digital e infraestrutura e avaliação de alto nível de estimativas de complexidade e custos de implementação**

- > Partindo das análises conduzidas na elaboração do Produto III., foi aprofundado o entendimento de que não existem atualmente gargalos relevantes em termos de infraestrutura e recursos tecnológicos em se tratando do novo Plano Estratégico
- > Para tanto, foram conduzidas conversas com membro de diferentes superintendências da Agência e colhidas suas impressões (sobretnido SFI e SG)
- > Dessa forma, conforme o Relatório de Diagnóstico (Agência foi capaz de realizar uma série de investimentos críticos em 2018), os sistemas atuais de TIC atendem todas as demandas necessárias ao funcionamento normal da Agência. Não foi necessário avaliar níveis de esforço e de investimento de potenciais melhorias

**4 Avaliar o gap entre as capabilities desejadas e atuais em todas as dimensões**

- > Ao longo das seções 1 e 2 deste capítulo foram avaliados os tipos de habilidades e capabilities (competências) necessários para alcançar os objetivos estratégicos definidos e os gaps de maturidade de conhecimento destas habilidades e capabilities por meio da comparação entre a situação atual e a desejada
- > Já na seção 3, foram sugeridas estratégias diversas a fim de eliminar os gaps identificados e desenvolvidos roadmaps indicativos para o treinamento e desenvolvimento de servidores
- > Com base nas análises feitas no decorrer da elaboração do capítulo, não foi identificada a necessidade de aquisições no mercado a fim de eliminar os gaps detectados, de modo que os gaps podem ser eliminados por meio do treinamento e desenvolvimento dos servidores da Agência

**5 Definir iniciativas para superar os gaps identificados**

- > Na seção 3, foram sugeridas estratégias diversas a fim de eliminar os gaps identificados com bases em iniciativas de treinamento e desenvolvimento de servidores, junto a durações estimadas e potenciais investimentos (slides 47 a 54)
- > Ao longo dos slides 39 a 47, foram priorizadas tais iniciativas considerando a curva de desenvolvimento definida da Agência para alcançar posicionamento estratégico futuro, sendo que as iniciativas mais prioritárias foram incluídas mais ao topo dos slides
- > Além disso, foram definidos os critérios de escolha de capacitações e treinamentos a partir de dois eixos principais, tema e público-alvo (slide 43 do plano de trabalho)
- > As principais mudanças sugeridas em relação à configuração atual da Agência se deram no âmbito de sua avaliação de desempenho individual (slides 55 e 56) – nesse sentido, entende-se que a definição de modelo padronizado será realizada futuramente, sendo incluída neste capítulo apenas a recomendação para tanto

# A Agência terá a missão de liderar a capacitação dos colaboradores de acordo com o novo mapa estratégico proposto

Questões se levantam de como será a adaptação da ANATEL ao futuro

## O papel da Agência na capacitação ao novo posicionamento estratégico, objetivos e identidade institucional

- Como promover internamente uma mudança de mentalidade geral de acordo com o novo posicionamento futuro da ANATEL como protagonista do desenvolvimento da conectividade, aproximando o Brasil dos "G20 digital"?
- Como prever e diagnosticar os níveis adequados de competências internas, eliminando lacunas de conhecimento, evitando este tornar-se um risco que comprometa os objetivos estratégicos?
- Como garantir uma atuação de excelência em todos os processos da agência, mantendo a força de trabalho motivada e em alto desempenho, e retendo os servidores mais capacitados e competentes?
- Como é que será o planejamento de capacitação interna das principais lacunas identificadas da força de trabalho e que tipos de treinamentos e de desenvolvimento serão utilizados?



A gestão de pessoas será um pilar importante para o desenvolvimento da organização, por meio do alinhamento da nova missão, propósito, visão, valores e das práticas de gestão que sustentam esse elo

# Este capítulo possui 3 objetivos principais, focados em lançar as bases para o robustecimento de competências frente ao novo Plano Estratégico

**1**



## Avaliação de competências internas

- > A partir de base de dados de 2016, foram avaliadas as competências internas de todo o espectro de atuação da ANATEL recorrendo a duas variáveis: **maturidade e transversalidade**
  - São bons os níveis de capacitação em **competências comportamentais e organizacionais**
  - É notada uma carência em **competências chave** para a ANATEL como **dados, engenharia de telecomunicações, gestão, regulação, sistemas e tecnologia da informação**

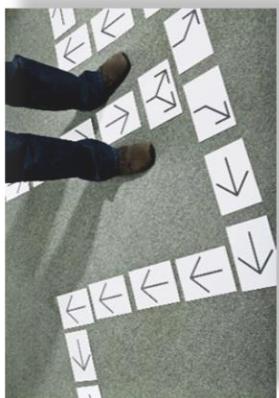
**2**



## Competências para o futuro

- > Destacamos 7 temas principais que exigirão o robustecimento de algumas competências por parte da Agência para o futuro: **Dados; Infraestrutura e IoT; Mídias Sociais e OTTs; Economia; Regulação; Comunicação e Gestão Interna**
- > Além disso, foram avaliadas as **principais competências entendidas como mais relacionadas a cada tema de modo a elaborar diretrizes para os perfis profissionais necessários**

**3**



## Adaptação da ANATEL

- > Por fim, foram desenvolvidas diretrizes para a **escolha do tipo treinamento e desenvolvimento** mais adequada para o aprimoramento de cada competência necessária **conforme as expectativas para o futuro**
- > **Mecanismo de motivação** e um **modelo de avaliação de desenvolvimento adequado à realidade** da Agência permitem garantir que serão atingidos os **objetivos estratégicos**

# A partir do mapeamento de competências na Agência, foram definidas as mais críticas para o futuro da ANATEL e analisadas formas de robustecê-las

## 1 Avaliação de competências internas



1

- > A partir de base de dados de 2016, foram avaliadas as competências internas de todo o espectro de atuação da ANATEL recorrendo a duas variáveis: **maturidade e transversalidade**
  - São bons os níveis de capacitação em **competências comportamentais e organizacionais**
  - É notada uma carência em **competências chave** para a ANATEL como **dados, engenharia de telecomunicações, gestão, regulação, sistemas e tecnologia da informação**

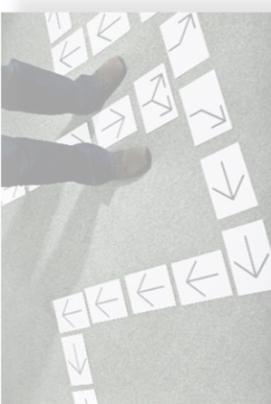
## 2 Competências para o futuro



2

- > Destacamos 7 temas principais que exigirão o robustecimento de algumas competências por parte da Agência para o futuro: **Dados; Infraestrutura e IoT; Mídias Sociais e OTTs; Economia; Regulação; Comunicação e Gestão Interna**
- > Além disso, foram avaliadas as **principais competências entendidas como mais relacionadas a cada tema de modo a elaborar diretrizes para os perfis profissionais necessários**

## 3 Adaptação da ANATEL



3

- > Por fim, foram desenvolvidas diretrizes para a **escolha do tipo treinamento e desenvolvimento** mais adequada para o aprimoramento de cada competência necessária conforme as **expectativas para o futuro**
- > **Mecanismo de motivação** e um **modelo de avaliação de desenvolvimento adequado à realidade da Agência** permitem garantir que serão atingidos os **objetivos estratégicos**

# Foram avaliadas todas as competências da ANATEL através de base de dados interna dos seus servidores elaborada em 2016

Variáveis consideradas para avaliação da base de competências

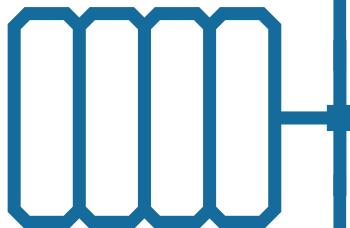
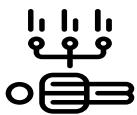
## Maturidade

- > Foi mensurado o **gap gerado entre a autoavaliação** dos funcionários e o **nível de competência desejado** para a posição em cada uma das competências internas pré-definidas pela ANATEL
- > Quanto **mais próxima a nota** da autoavaliação dessa competência com a nota desejada pela ANATEL, **mais madura** é essa competência



## Transversalidade

- > Foi analisada a **repetição de competências** de um mesmo grupo no leque de habilidades de todos os servidores
- > Quanto **mais vezes** competências desse grupo foram atribuídas ao conjunto de habilidades de um servidor, mais essa competência é **transversal**



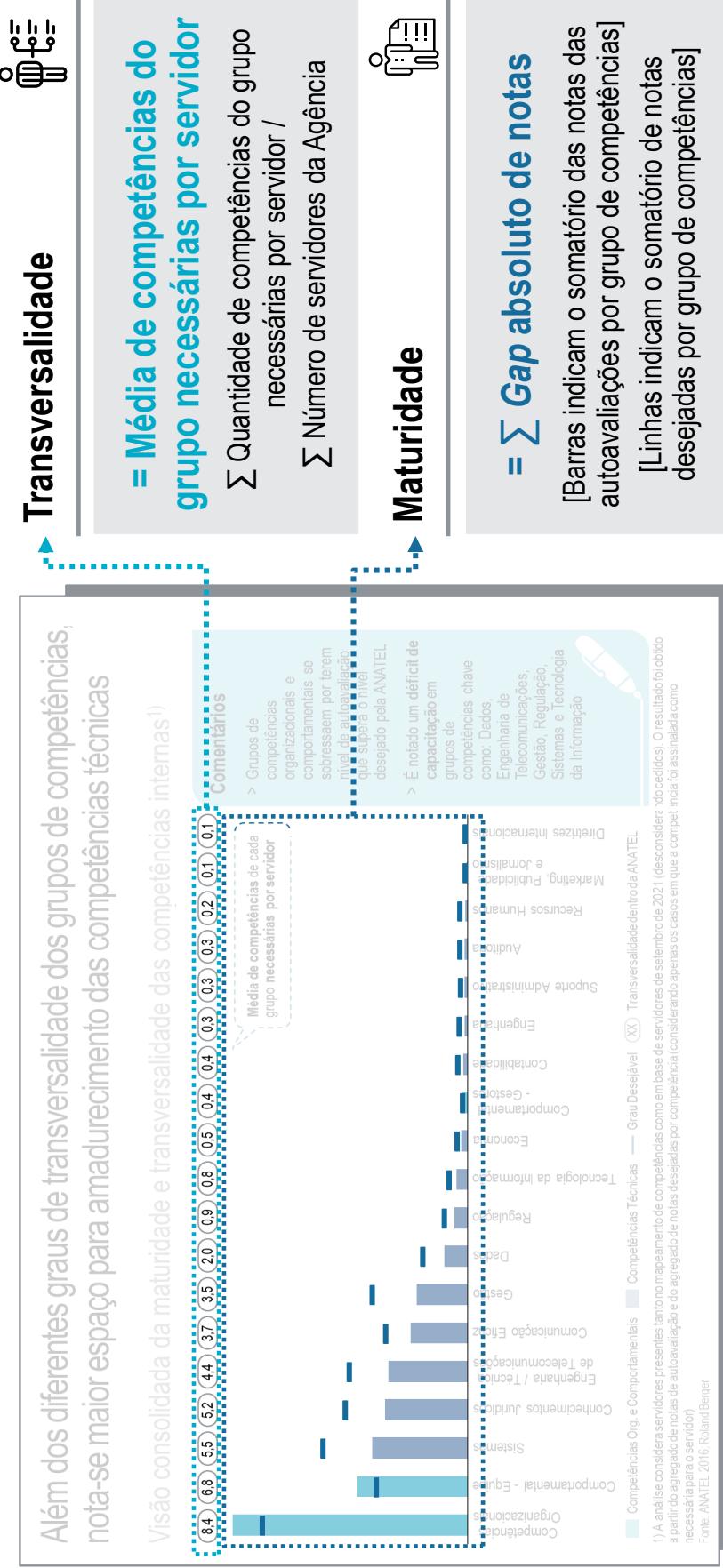
Esta é uma análise puramente quantitativa tendo em conta os dados fornecidos pela ANATEL relativos ao ano de 2016. A partir da atualização dos dados, a Agência será capaz de revisar os resultados apresentados e respetivas conclusões.

# A análise foi summarizada por grupos de competências, considerando lacunas absolutas e médias de competências de cada grupo necessárias por servidor

## Metodologia de avaliação da maturidade e transversalidade das competências<sup>1)</sup>

### Fórmulas de cálculo

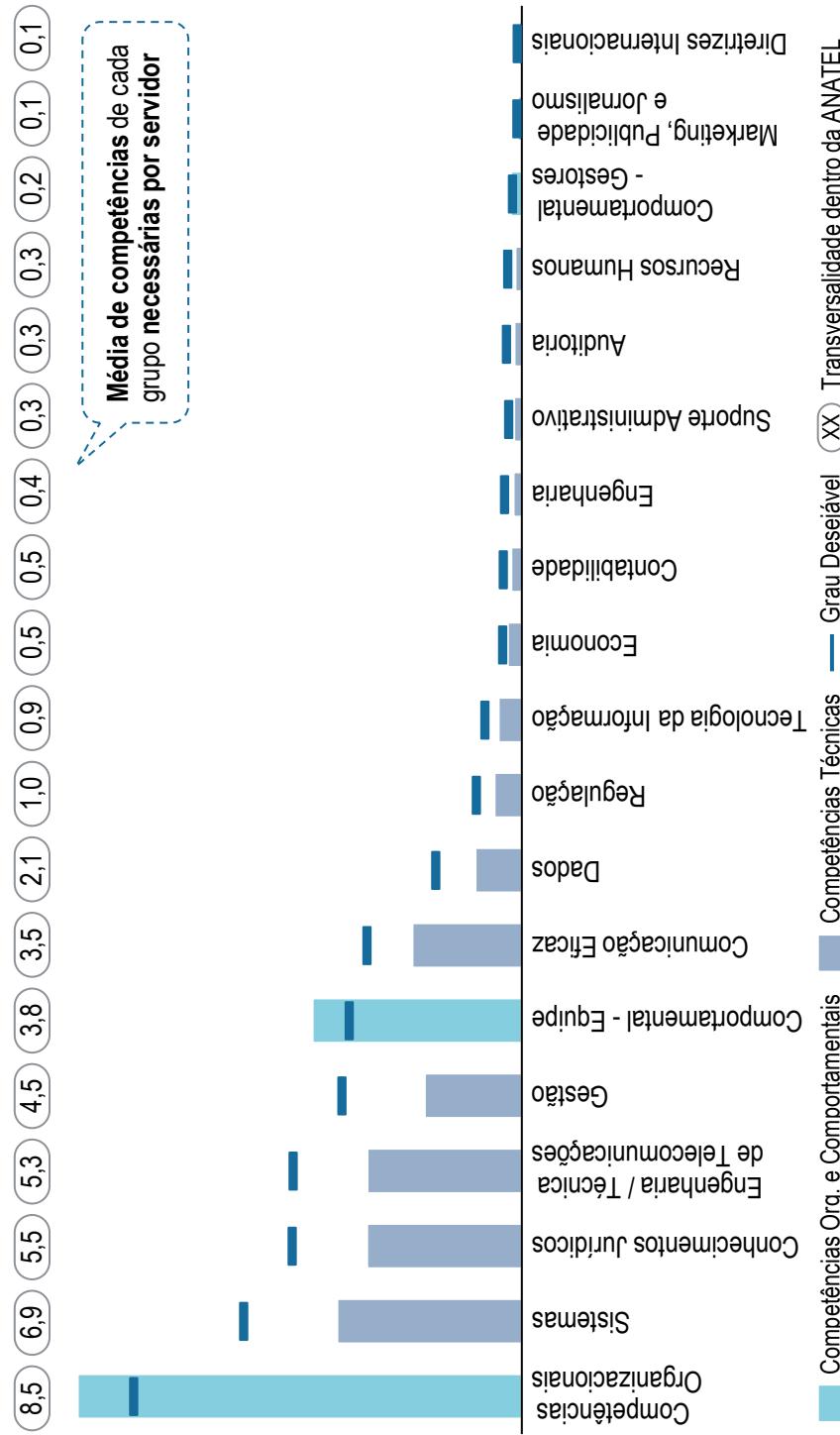
Além dos diferentes graus de transversalidade dos grupos de competências, nota-se maior espaço para amadurecimento das competências técnicas



## C | 1 Avaliação de competências internas

# Além dos diferentes graus de transversalidade das competências, nota-se maior espaço para amadurecimento das competências técnicas

Visão consolidada da maturidade e transversalidade das competências internas<sup>1)</sup>



## Comentários

- > Grupos de competências organizacionais e comportamentais se sobressaem por terem nível de autoavaliação que supera o nível desejado pela ANATEL
- > É notado um **déficit de capacitação** em grupos de competências chave como: Engenharia de Telecomunicações, Gestão, Regulação, Tecnologia da Informação, Sistemas, Comunicação Eficaz Dados, e Conhecimentos Jurídicos

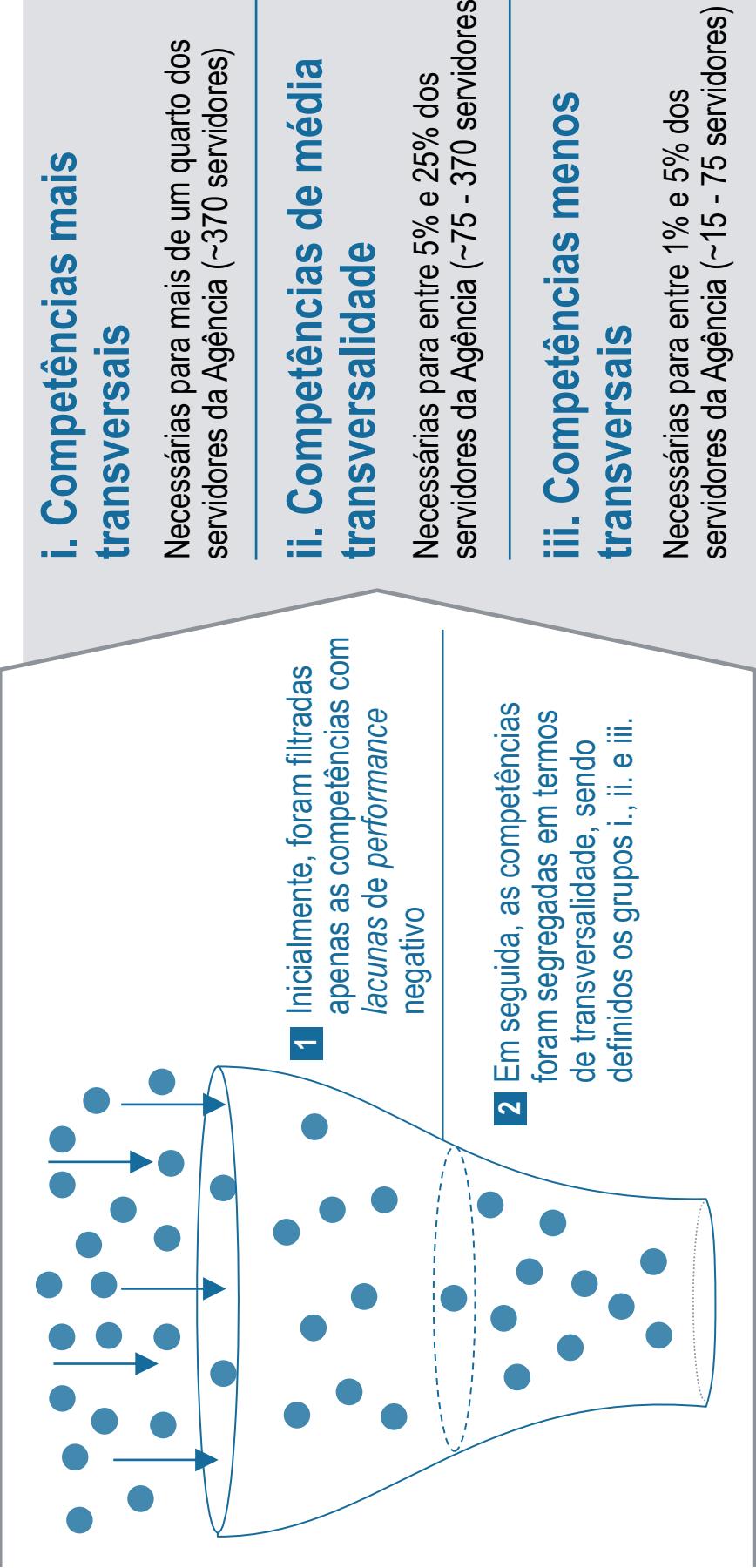
Competências Org. e Comportamentais      Competências Técnicas      Grau Desejável      XXX Transversalidade dentro da ANATEL

1) A análise considera servidores presentes tanto no mapeamento de competências de 2016 como em base de servidores de setembro de 2021 (desconsiderando cedidos). O resultado foi obtido a partir do agregado de notas de autoavaliação e do agregado de notas desejadas por competência (considerando apenas os casos em que a competência foi assinalada como necessária para o servidor).

Filtrando só as competências com *gap negativo*, segregamos depois estas conforme a transversalidade antes de analisar diferenças de maturidade

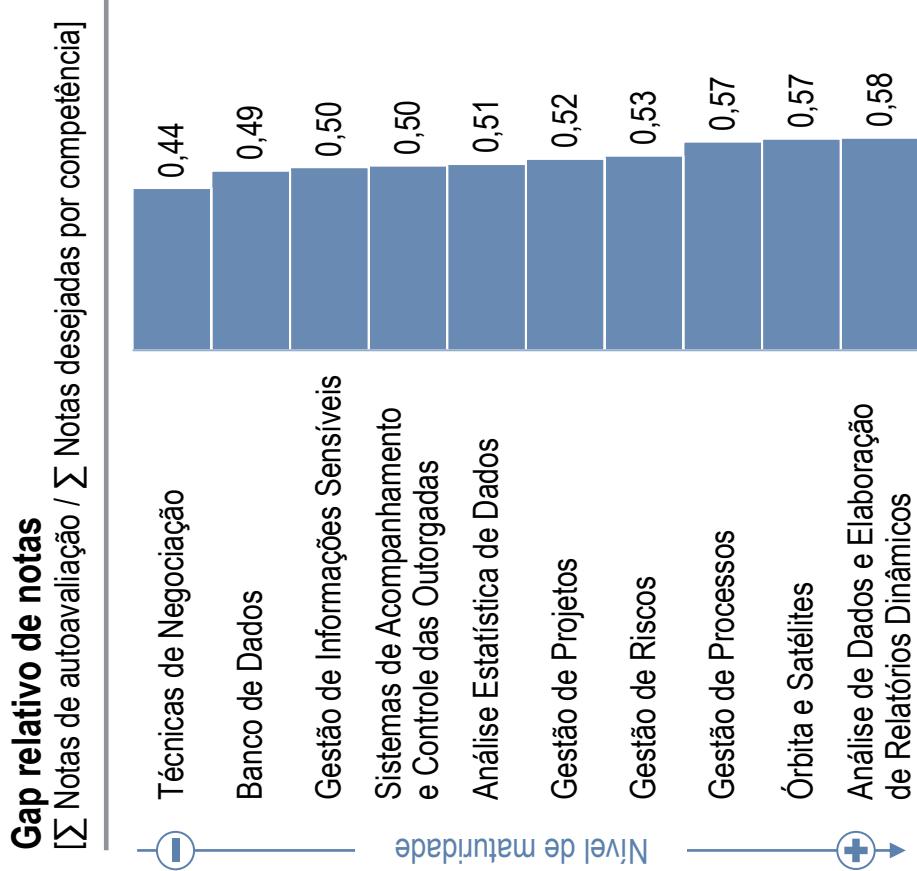
## Aprofundamento da análise a nível de competências

### Mapa de competências



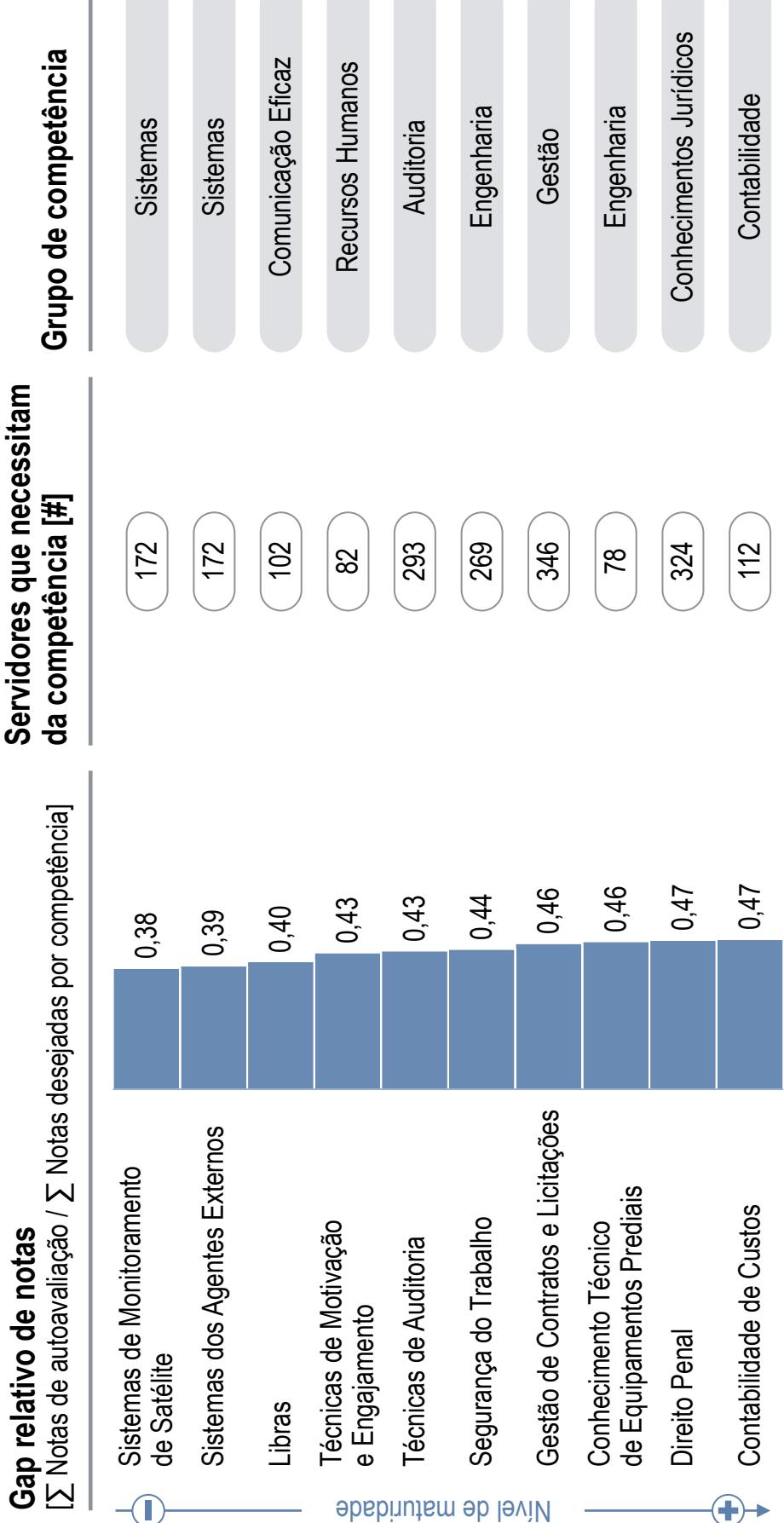
# Nota-se um predomínio de competências dos grupos de Dados e Gestão entre as menos maduras em meio às mais transversais

10 competências com menor maturidade: competências mais transversais



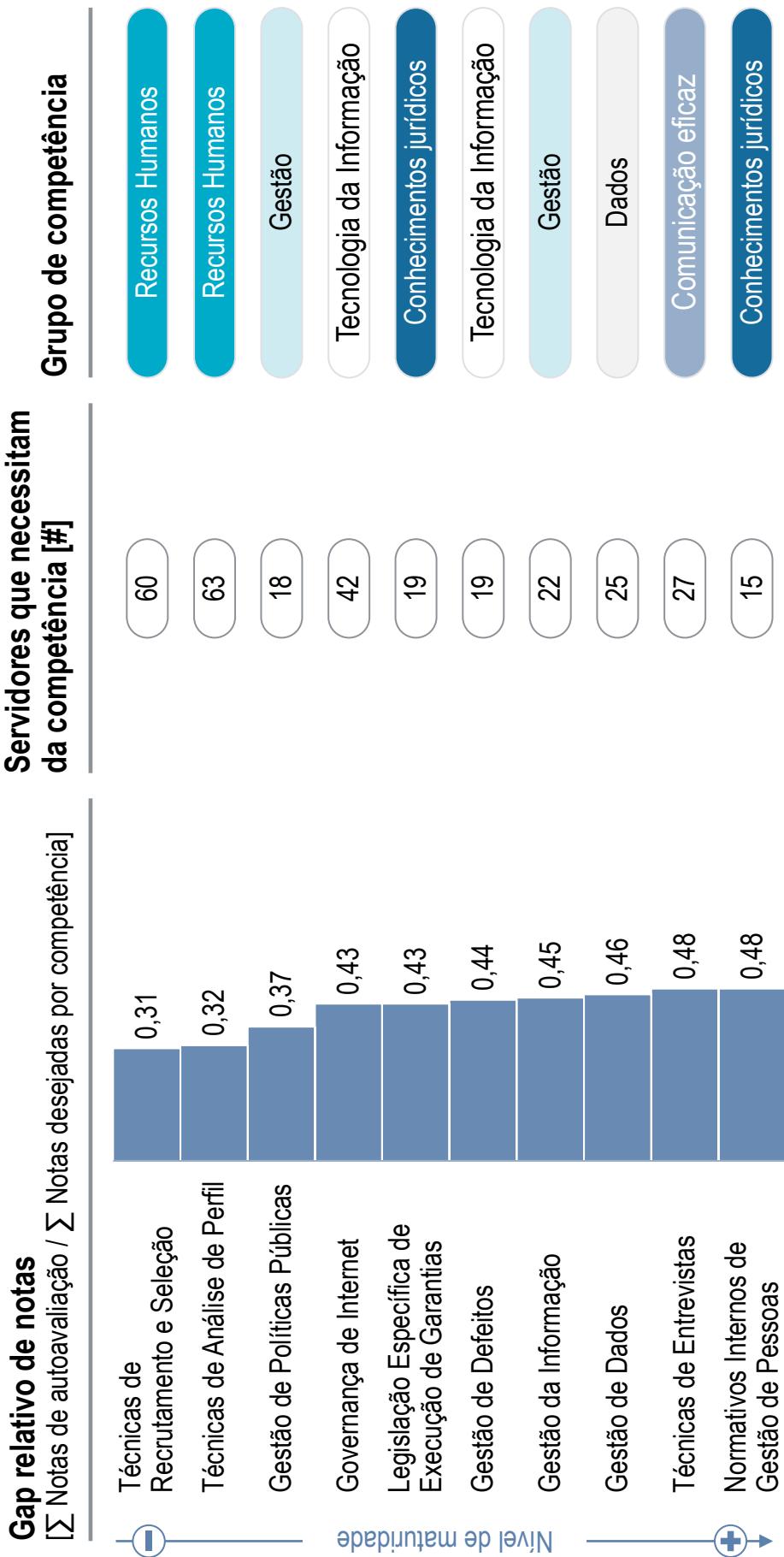
# Entre as competências de média transversalidade, há alta dispersão em termos dos grupos a que cada competência pertence

10 competências com menor maturidade: competências de média transversalidade



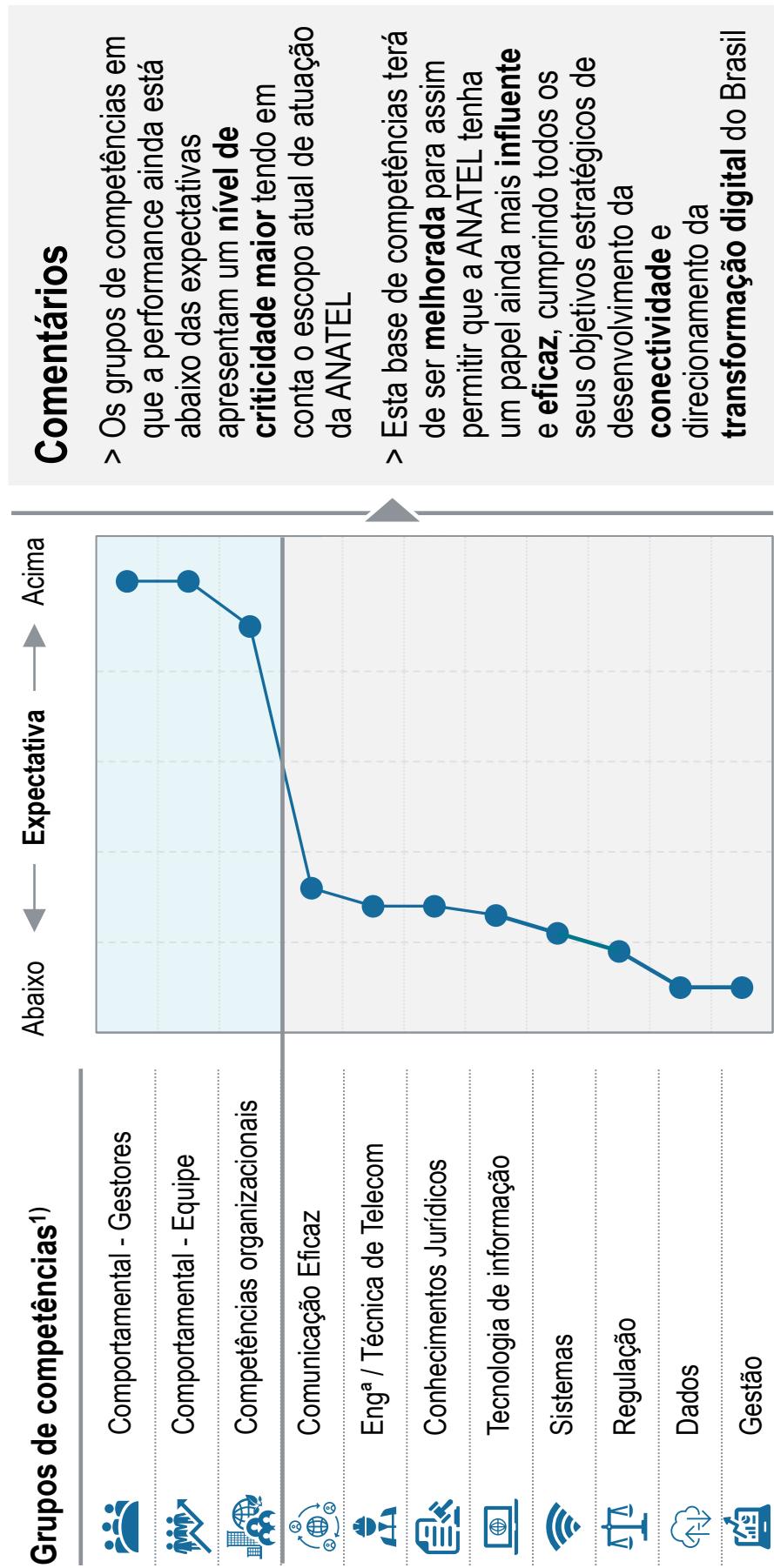
# Dentre as menos transversais, destacam-se pela baixa maturidade competências ligadas a Recursos Humanos e a Gestão de Pessoas

## 10 competências com menor maturidade: competências menos transversais



# Apesar do bom nível de capacitação organizacional, a ANATEL apresenta grande potencial de desenvolvimento a nível técnico

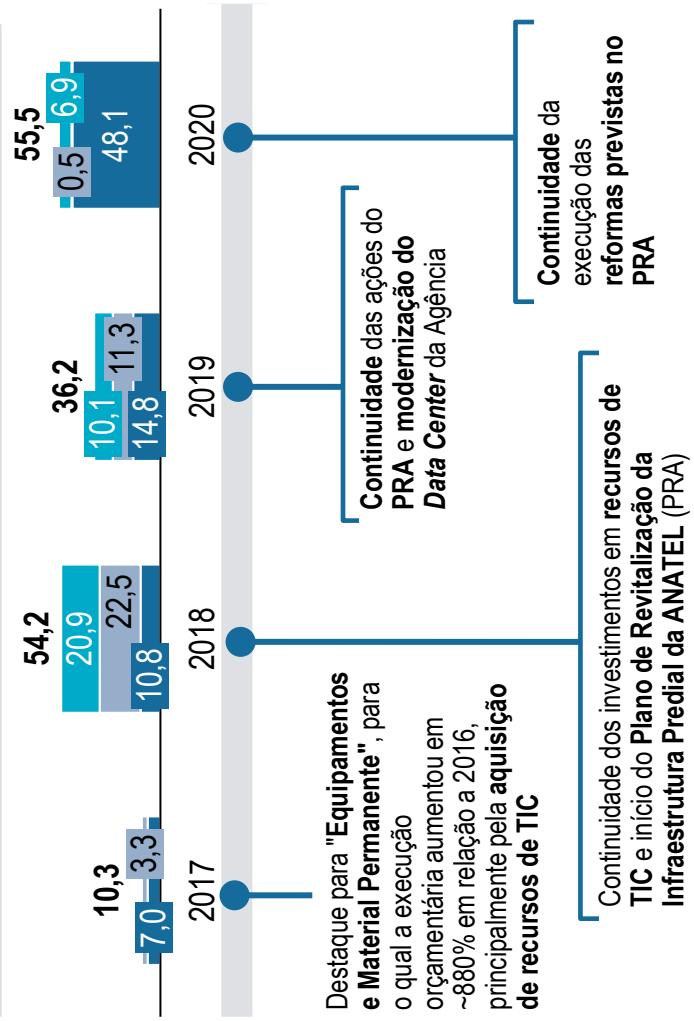
Principais conclusões da análise de competências da ANATEL



# Conforme análises do Produto III, houve avanços infraestruturais e de TIC<sup>1)</sup> relevantes, não sendo detectados gargalos ao Plano Estratégico

Percepções quanto a possíveis gargalos infraestruturais e de recursos tecnológicos

## Evolução recente das despesas de investimento da ANATEL [BRL mi]



## Não Exaustivo

### Avaliação de implicações ao Plano Estratégico

- > Tal como constatado no Relatório de Diagnóstico, ressalta-se que a partir de 2018 a Agência foi capaz de realizar uma série de **investimentos críticos**
- > Quanto a **sistemas tecnológicos**, o desafio atual está sobretudo na **limitada capacidade de desenvolvimento de softwares**, ilustrada pela priorização de demandas feita no PDTIC<sup>3)</sup>
- > Em relação à **infraestrutura física** da Agência, não foram identificados **gargalos significativos**, em que pese a necessidade de **reformas e melhorias** relativamente pontuais nas **unidades regionais**
- > No tocante à **sede da Agência**, houve **importante progresso** com reformas recentes - infraestrutura atual **satisfaz as necessidades** dos servidores

# O fortalecimento de um importante conjunto de competências será chave para o futuro da Agência – destaque para Gestão Interna e RH

## Sumário da análise de competências atuais

Com base nos critérios definidos, notam-se lacunas em grupos chave de competências, como **Gestão, Dados, Regulação, Sistemas, Tecnologia de informação, Conhecimentos Jurídicos, Engenharia / Técnica de Telecomunicações e Comunicação Eficaz**

1

## O status quo das competências do quadro da ANATEL

2

Dentre todos os grupos, o mais crítico é **Gestão**, com foco na **Gestão Interna e de Pessoas**, dado que disso depende o robustecimento de outras competências

3



Dadas as **diferentes transversalidades** e necessidades de aprofundamento das competências chave, **diferentes estratégias de capacitação** deverão ser utilizadas

# Análise e agrupamento das competências que precisam de ser desenvolvidas para o futuro, assim como os perfis profissionais desejados

1



## Avaliação de competências internas

- > A partir de base de dados de 2016, foram avaliadas as competências internas de todo o espectro de atuação da ANATEL recorrendo a duas variáveis: **maturidade e transversalidade**
  - São bons os níveis de capacitação em **competências comportamentais e organizacionais**
  - É notada uma carência em **competências chave** para a ANATEL como dados, engenharia de telecomunicações, gestão, regulação, sistemas e tecnologia da informação

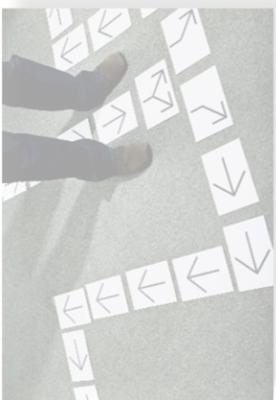
2



## Competências para o futuro

- > Destacamos 7 temas principais que exigirão o robustecimento de algumas **competências** por parte da Agência para o futuro: **Dados; Infraestrutura e IoT; Mídias Sociais e OTTs; Economia; Regulação; Comunicação e Gestão Interna**
- > Além disso, foram avaliadas as **principais competências entendidas como mais relacionadas a cada tema** de modo a elaborar diretrizes para os **perfis profissionais necessários**

3



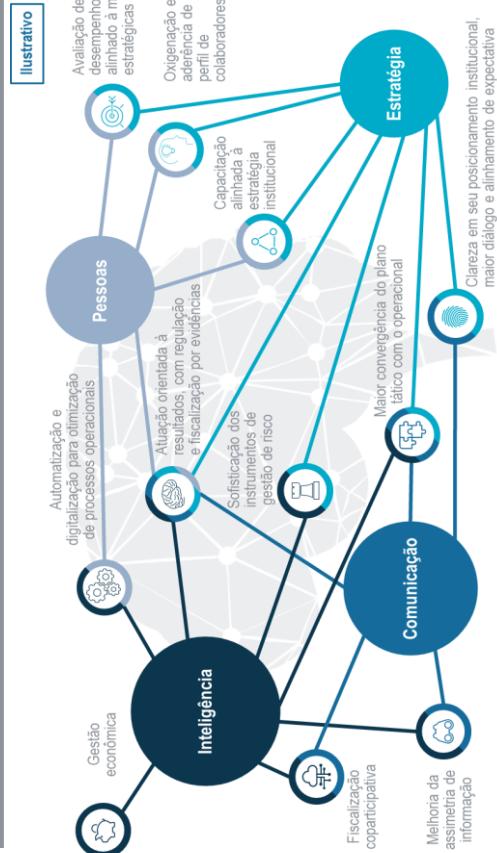
## Adaptação da ANATEL

- > Por fim, foram desenvolvidas diretrizes para a **escolha do tipo treinamento e desenvolvimento** mais adequada para o aprimoramento de cada competência necessária conforme as **expectativas para o futuro**
- > **Mecanismo de motivação** e um **modelo de avaliação de desenvolvimento adequado à realidade** da Agência permitem garantir que serão atingidos os **objetivos estratégicos**

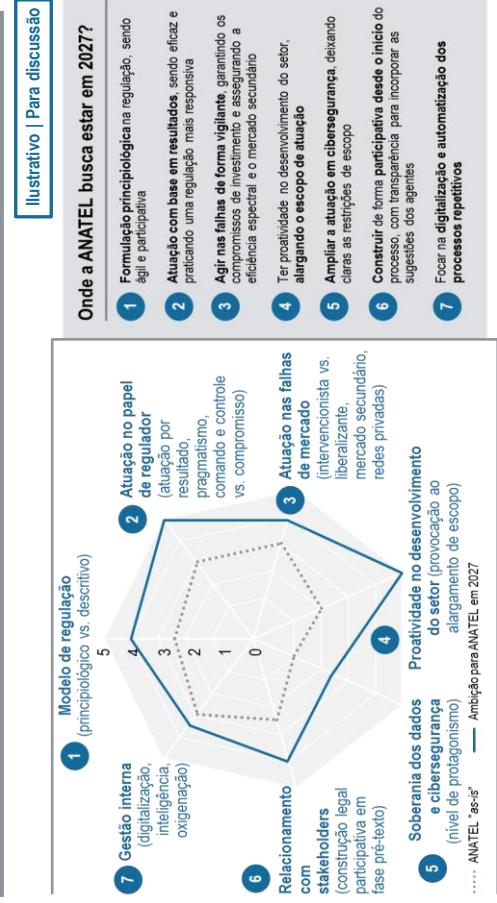
# O diagnóstico interno da Agência e a proposta de novo posicionamento estratégico formam a espinha dorsal da análise de competências futuras

## Possíveis gargalos internos e novo posicionamento estratégico

### Elementos de gestão e oportunidades de melhoria



### Proposta de posicionamento estratégico



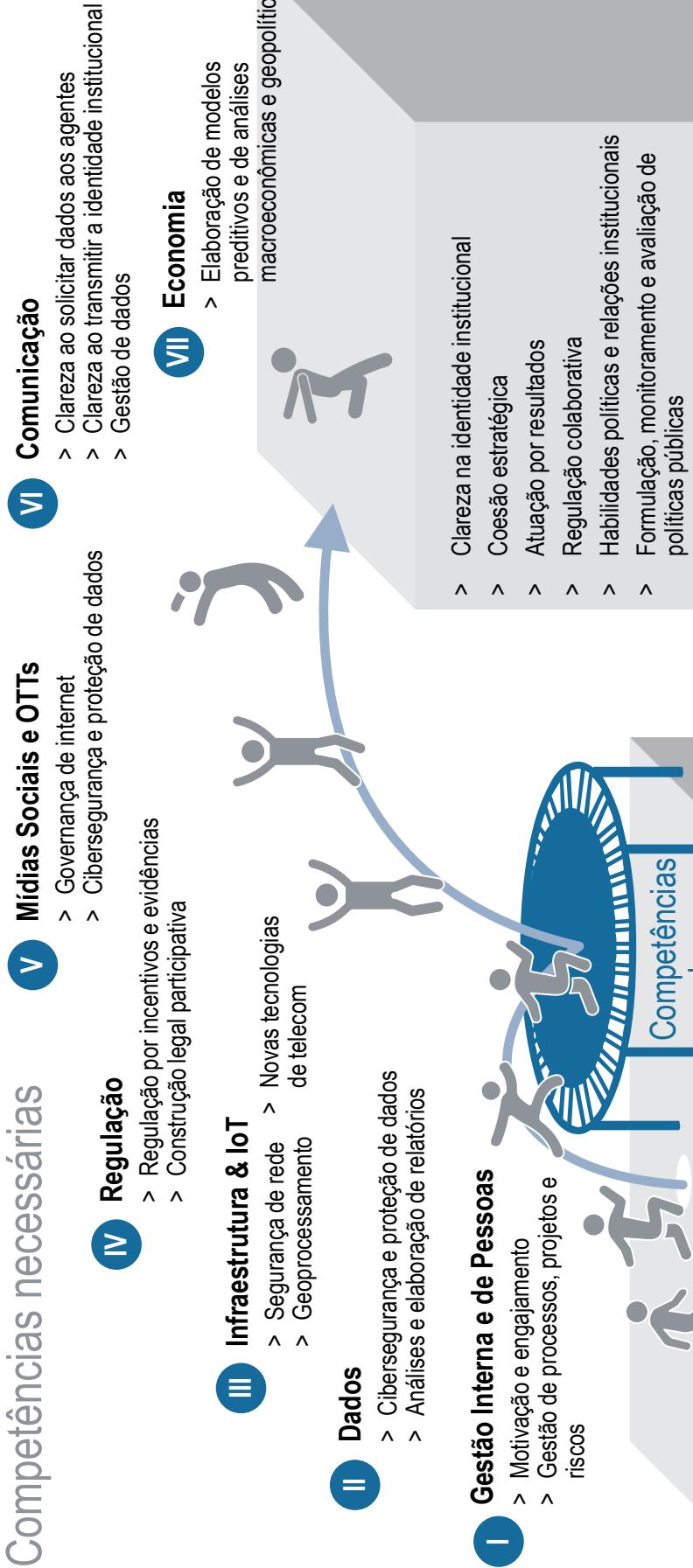
➤ A análise parte das conclusões apresentadas no **Relatório de Diagnóstico**, especificamente em relação às **dimensões destacadas quanto a possíveis gargalos internos**:

- **Inteligência**
- **Pessoas**
- **Comunicação**
- **Estratégia**

- Além disso, diante dos pilares apresentados, foi elaborada a proposta de **como a ANATEL deve se posicionar** com foco na **atuação por resultados** e em ampliar seu escopo de atuação
- Para tanto, o **novo posicionamento se apoia em 7 pontos**,
- Foram considerados ainda os **novos objetivos estratégicos** e a **nova identidade institucional** propostos para a Agência conforme destacado acima

Dessa forma, para alcançar os objetivos estratégicos, a ANATEL deve robustecer várias competências, agrupadas em 7 dimensões distintas

## Competências necessárias



Conhecimento em áreas chave, adaptado ao futuro e à evolução da digitalização e conectividade no Brasil

# Os objetivos estratégicos definidos se relacionam com diferentes dimensões conforme os tipos de competências necessários para atingi-los

Grupo / tipo de competências para cada objetivo estratégico de resultado



Resultado	Grupo de competências						
	I Gestão Interna e de Pessoas	II Dados	III Infraestrutura & IoT	IV Regulação	V Mídias Sociais e OTTs	VI Comunicação	VII Economia
1. Promover a conectividade e a prestação de serviços de comunicação com qualidade para todos	<input checked="" type="checkbox"/>						
2. Estimular mercados dinâmicos e sustentáveis de serviços de comunicação e de conectividade	<input checked="" type="checkbox"/>						
3. Fomentar a transformação digital junto à sociedade em condições de equilíbrio de mercado	<input checked="" type="checkbox"/>						
4. Garantir atuação de excelência com foco nos resultados para a sociedade	<input checked="" type="checkbox"/>						

# Cada dimensão é composta por diferentes competências e temas – parte relevante já está sob acompanhamento e desenvolvimento pela Agência

Visão geral dos componentes de cada dimensão de competências futuras

<b>I. Gestão interna e de Pessoas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Gestão de Projetos</li> <li>&gt; Gestão de Riscos</li> <li>&gt; Gestão de Pessoas</li> <li>&gt; Avaliação de performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Gestão Orçamentária, Financeira, Contábil e Patrimonial</li> <li>&gt; Técnicas de Motivação e Engajamento</li> <li>&gt; Métodos Ágeis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Automatização, Digitalização e Otimização de Processos</li> <li>&gt; Definição de metas e objetivos individuais alinhados à estratégia da Agência</li> </ul>
<b>II. Dados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Gestão da Informação</li> <li>&gt; Gestão de Informações Sensíveis</li> <li>&gt; Bancos de Dados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>Governança de Internet</b></li> <li>&gt; Cibersegurança e Proteção de Dados</li> <li>&gt; Experiência do Usuário (UX/UI)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Ciência de Dados</li> </ul>
<b>III. Infra-estrutura &amp; IoT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Sistemas de Engenharia de Telecom</li> <li>&gt; Equipamentos e Aplicações de Telecom</li> <li>&gt; Telecom - Novas Tecnologias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Geoprocessamento</li> <li>&gt; Acessibilidade Digital</li> <li>&gt; IoT, machine learning, IA</li> </ul>	
<b>IV. Regulação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Conhecimento do panorama político</li> <li>&gt; Direito Internacional</li> <li>&gt; Gestão de Contratos e Licitações</li> <li>&gt; Direito Administrativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>Cenário internacional de ampliação do acesso</b></li> <li>&gt; <b>Gestão de Políticas Públicas</b></li> <li>&gt; Políticas públicas baseadas em evidências</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Regulação e fiscalização por evidências</li> <li>&gt; Construção Legal Participativa</li> <li>&gt; Conhecimento de Atribuições da Agência</li> <li>&gt; Análise de Conjuntura Política</li> </ul>
<b>V. Mídias Sociais e OTTs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Redes Sociais</li> <li>&gt; OTTs</li> <li>&gt; Governança da Internet</li> </ul>		
<b>VI. Comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Técnicas de Negociação</li> <li>&gt; Acessibilidade Digital</li> <li>&gt; Sistemas dos Agentes Externos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Transparéncia nos modelos e algoritmos</li> <li>&gt; Clareza na captação de dados ao mercado</li> <li>&gt; Clareza no Posicionamento Institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Fiscalização Coparticipativa</li> <li>&gt; Comunicação com stakeholders externos (em especial com a população em geral)</li> </ul>
<b>VII. Economia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Previsão Econômica</li> <li>&gt; Gestão Econômica</li> <li>&gt; Análises de Mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Modelos Preditivos</li> <li>&gt; Análise de Cenários Prospectivos</li> <li>&gt; Mercado Secundário</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Eficiência Espectral</li> <li>&gt; Análises Macroeconômicas e Geopolíticas</li> </ul>

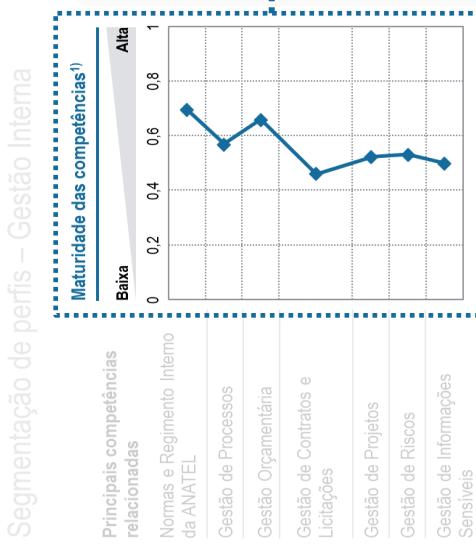
# As análises para detalhamento de competências futuras consideraram gaps relativos de maturidade, a fim de evitar vieses de transversalidade

## Metodologia de avaliação da maturidade das competências<sup>1)</sup>

### Fórmula de cálculo

Um planejamento eficaz de gestão interna permitirá a ANATEL ter uma melhor base de atuação perante o mercado e a sociedade

### Segmentação de perfis – Gestão Interna



### Superintendências mais impactadas



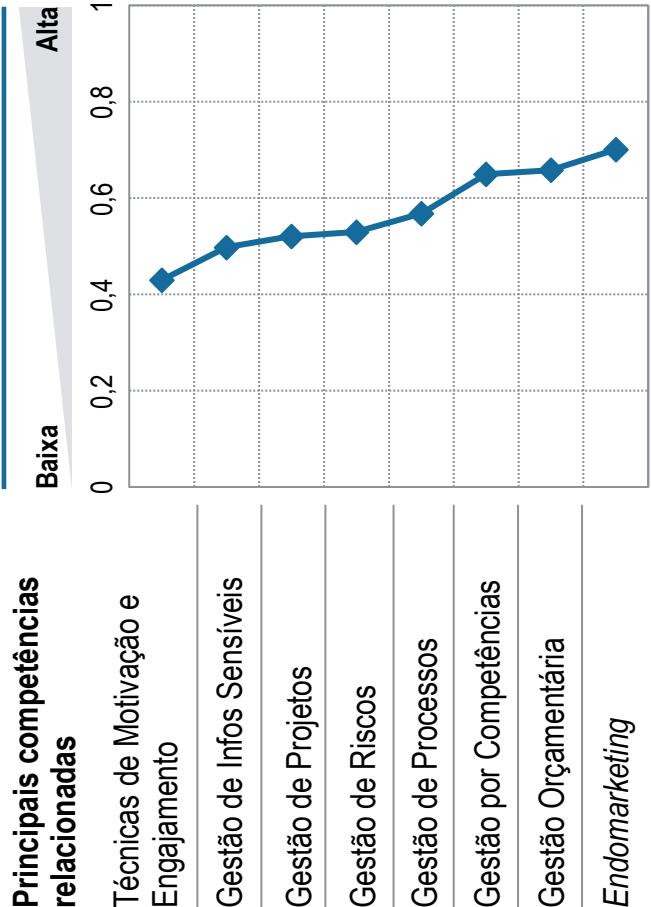
1) Foram considerados apenas os servidores encontrados em base atualizada de setembro de 2021 que não constavam como cedidos e para os quais as competências foram assinaladas como necessárias.

**Dentre temas de Gestão Interna, a Gestão de Pessoas deve ser prioritária dado que suporta o desenvolvimento de todas as demais competências**

## Segmentação de perfis – Gestão Interna e de Pessoas

Não exaustivo | Indicativo

### Maturidade das competências<sup>1)</sup>



### Funções e atribuições principais

#### Internas:

- > Promover uma cultura de feedback e de clima organizacional recorrente nas respectivas áreas de atuação e na Agência como um todo
- > Coordenar ações de motivação e engajamento interno constante em toda a estrutura da Agência, por meio de ações de endomarketing
- > Implementar / modernizar o modelo de avaliação de desempenho
- > Exercitar liderança desde cedo em ambientes controlados, com exposição à gestão de forma gradativa
- > Planejar e coordenar eventos e ações internas de gestão de carreira dos servidores
- > Propor iniciativas de capacitação conforme necessidades identificadas pelas áreas
- > Antecipar situações de risco que possam impactar o funcionamento normal no dia a dia da Agência e realizar o tratamento dos riscos identificados
- > Suportar demais servidores da Agência e esclarecer suas dúvidas em temas ligados a gestão de processos, de projetos e orçamentária

### Áreas mais impactadas

AIN	APC	ARI	ATC	SAF	SCO	SCP	SFI	SOR	SPR	SRC	SUE	GR	UO	GABINETES
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	----	----	-----------

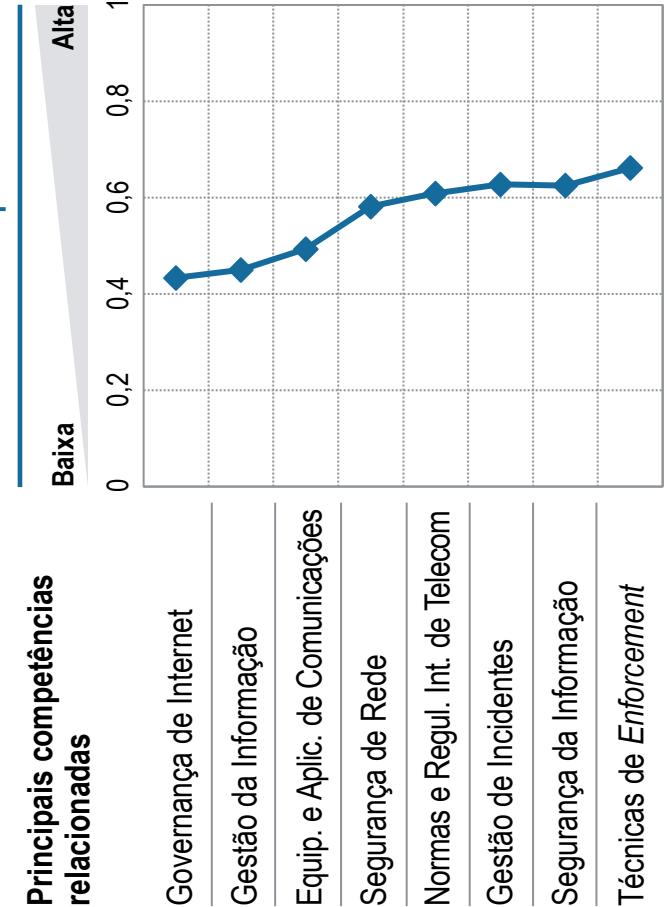
1) Somatório de notas dos servidores na autoavaliação realizada em 2016 dividido pelo somatório das notas desejadas. Foram considerados apenas os servidores encontrados em base atualizada de setembro de 2021, que não constavam como cedidos e para os quais as competências foram assinaladas como necessárias.

# O fortalecimento de competências ligadas a cibersegurança e proteção de dados será fundamental para o suporte a promoção da conectividade

## Segmentação de perfis – Cibersegurança e Proteção de Dados

**Não exaustivo | Indicativo**

### Maturidade das competências<sup>1)</sup>



### Funções e atribuições principais

#### Internas / Técnicas:

- > Atuar como consultor de segurança cibernética na ANATEL
- > Realizar o monitoramento de eventos de segurança com base em ferramentas de detecção estabelecidas
- > Executar procedimentos de tratamento de incidentes
- > Disseminar a cultura de segurança da informação dentro da Agência
- > Direcionar e executar esforços que melhorem a **segurança de processos internos**, considerando infraestrutura e softwares da Agência

#### Externas / Regulatórias:

- > Desenvolver boas práticas e padrões de segurança
- > Promover parcerias e o intercâmbio de melhores práticas regulatórias sobre o tema com órgãos reguladores e entidades internacionais
- > Direcionar discussões sobre o tema com empresas do setor no país, a fim de robustecer e manter atualizado o arcabouço regulatório
- > Promover análises amplas e detalhadas de questões relativas ao tema quando da certificação e homologação de equipamentos

## Áreas mais impactadas

AIN	APC	ARI	ATC	SAF	SCO	SCP	SFI	SGI	SOR	SPR	SRC	SUE	GR	UO	GABINETES
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	----	----	-----------

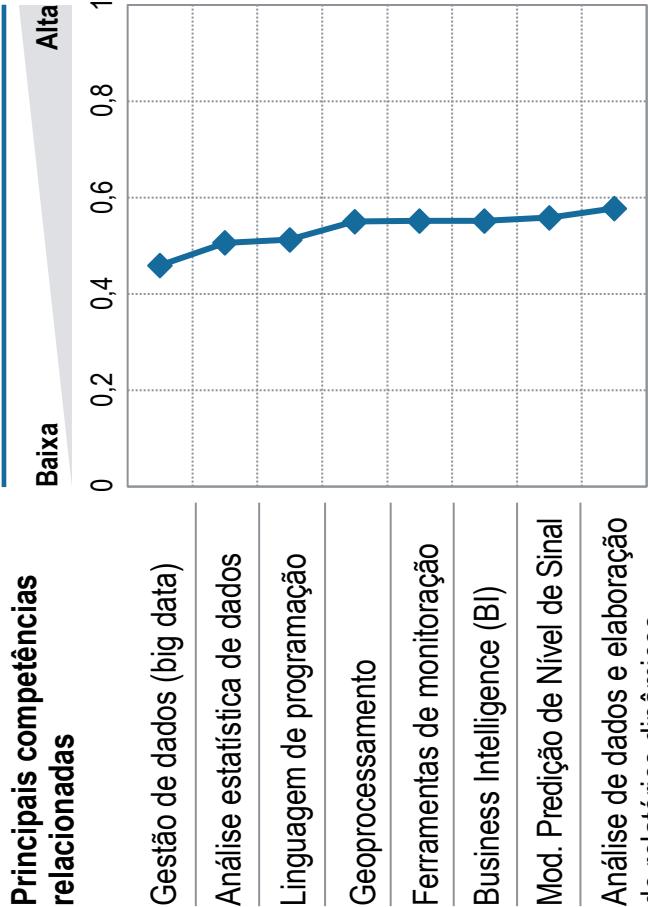
1) Somatório de notas dos servidores na autoavaliação realizada em 2016 dividido pelo somatório das notas desejadas. Foram considerados apenas os servidores encontrados em base atualizada de setembro de 2021, que não constavam como cedidos e para os quais as competências foram assinaladas como necessárias.

# Inteligência artificial e ciência de dados vai além das necessidades internas, em função dos desafios inerentes ao papel regulatório da Agência

## Segmentação de perfis – Inteligência Artificial e Ciência de Dados

**Não exaustivo | Indicativo**

### Maturidade das competências<sup>1)</sup>



### Funções e atribuições principais

#### Internas / Técnicas:

- > Aplicação de softwares baseados em *machine learning* para análise de dados e criação de relatórios dinâmicos
- > Recolha e interpretação de *big data*, para melhor compreensão desses dados e adaptação interna ao ritmo de digitalização
- > Uso de **ferramentas de monitoração** para reconhecimento de padrões que detetem e prevejam anomalias de rede, permitindo a **correção de problemas proativamente**

#### Externas / Regulatórias:

- > Precificação dos leilões 5G através de inteligência artificial
- > Promoção de estudos de competição das operadoras no mercado e dos hábitos de consumo de milhões de brasileiros
- > Direcionamento de discussões e formações no setor público e privado, mostrando como IA pode ajudar a prever e combater discursos de ódio, fake news, práticas de phishing, por exemplo, ou detetar venda de produtos não homologados pela ANATEL
- > Promoção de parcerias e o intercâmbio de melhores práticas regulatórias sobre o tema com órgãos reguladores e entidades internacionais

## Áreas mais impactadas

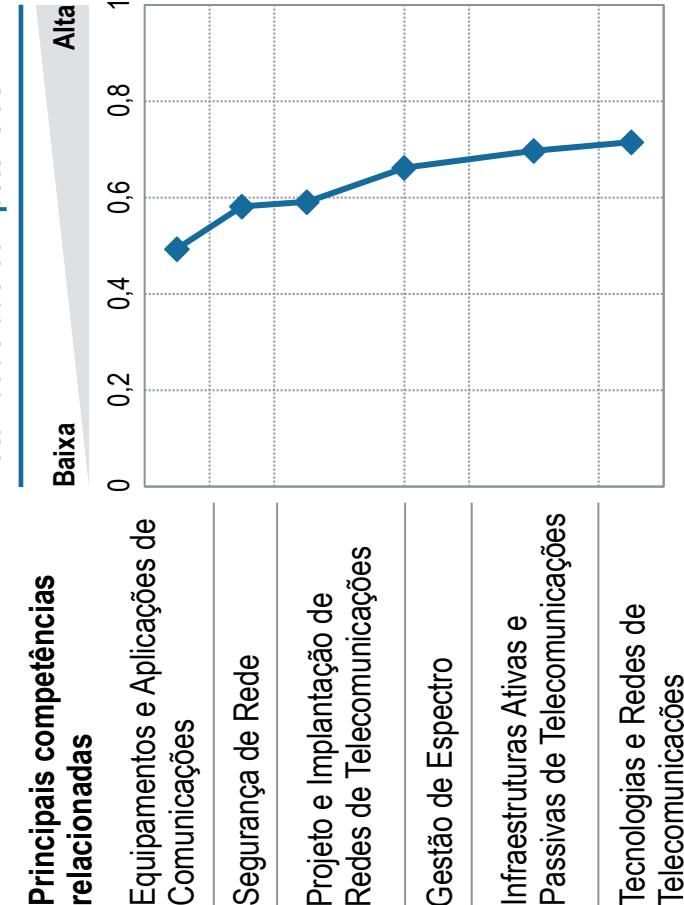
AIN | APC | ARI | ATC | SAF | SCO | SCP | SFI | SOR | SPR | SRC | SUE | GR | UO | GABINETES

1) Somatório de notas dos servidores na autoavaliação realizada em 2016 dividido pelo somatório das notas desejadas. Foram considerados apenas os servidores encontrados em base atualizada de setembro de 2021, que não constavam como cedidos e para os quais as competências foram assinaladas como necessárias.

# Competências em temas de infraestrutura deverão ser reforçadas em função das tendências de hábitos de consumo e modernização tecnológica

## Segmentação de perfis – Infraestrutura

### Maturidade das competências<sup>1)</sup>



Não exaustivo | Indicativo

### Funções e atribuições principais

#### Internas / Técnicas:

- > Promover inovações e automatizações / otimizações de processos
  - > Gerenciar e monitorar destinatários, permissões, proteção de e-mail, fluxo de mensagens e pastas compartilhadas nos ambientes híbridos e na nuvem
  - > Gerenciar incidentes e sistemas de TI internos
- #### Externas / Regulatórias:
- > Promover análises amplas e detalhadas quanto da certificação e homologação de equipamentos
  - > Realizar planejamento, monitoramento e regulação de espectro de radiofrequências
  - > Acompanhar necessidades infraestruturais de conectividade a fim de garantir o funcionamento com qualidade de equipamentos e o trânsito de dados
  - > Mapear dados necessários para suporte aos trabalhos regulatórios e coletá-los de modo eficiente junto aos agentes de mercado
  - > Liderar campanhas de crowdsourcing

## Áreas mais impactadas

AIN	APC	ARI	ATC	SAF	SCO	SCP	SFI	SGI	SOR	SPR	SRC	SUE	GR	UO	GABINETES
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	----	----	-----------

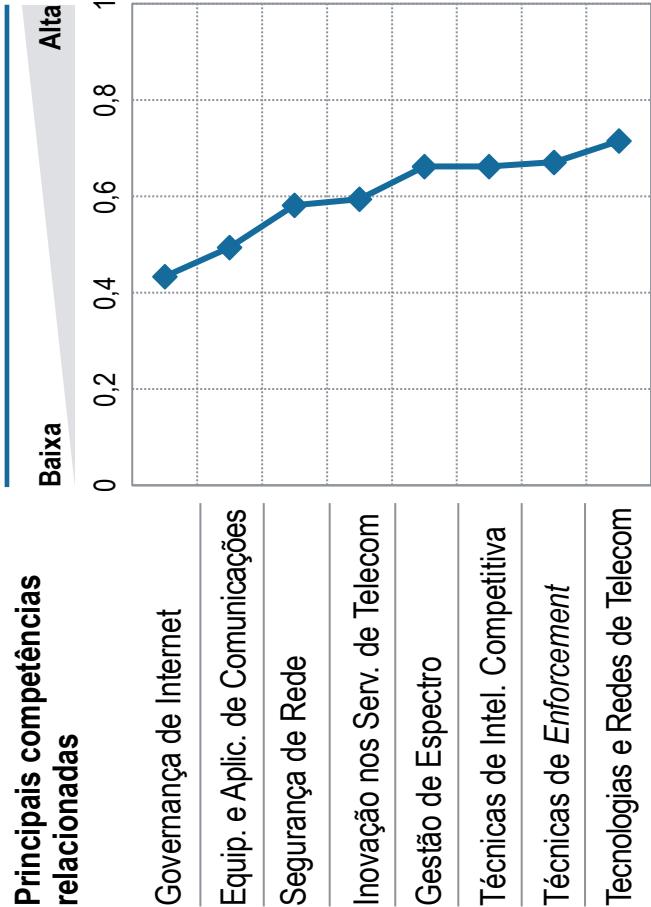
1) Somatório de notas dos servidores na autoavaliação realizada em 2016 dividido pelo somatório das notas desejadas. Foram considerados apenas os servidores encontrados em base atualizada de setembro de 2021, que não constavam como cedidos e para os quais as competências foram assinaladas como necessárias.

# Certificação e homologação de equipamentos, defesa da competição e necessidades infraestruturais são principais pontos de atenção quanto a IoT

## Segmentação de perfis – Internet das Coisas (IoT)

**Não exaustivo | Indicativo**

### Maturidade das competências<sup>1)</sup>



### Funções e atribuições principais

#### Externas / Regulatórias:

- > Mapear dados necessários para suporte aos trabalhos regulatórios e coletá-los de modo eficiente junto aos agentes de mercado
- > Conduzir estudos e análises de mercado com foco em talas tecnologias
- > Acompanhar necessidades infraestruturais de conectividade a fim de garantir o funcionamento com qualidade de equipamentos e o trânsito de dados
- > Definir regras / normas de certificação e homologação de equipamentos e de uso do espectro conforme o escopo da Agência
- > Atuar junto a outros órgãos reguladores (quando necessário e em linha com o escopo de atuação da Agência) a fim de defender a competitividade nos mercados de IoT
- > Assegurar boa comunicação com a sociedade quanto ao papel da Agência em temas ligados a Internet das Coisas
- > Promover iniciativas educativas voltadas ao público geral junto a outros agentes de mercado a fim de fomentar a educação tecnológica e o bom uso das tecnologias IoT (conforme necessidades sejam mapeadas e de acordo com o escopo da Agência)

## Áreas mais impactadas

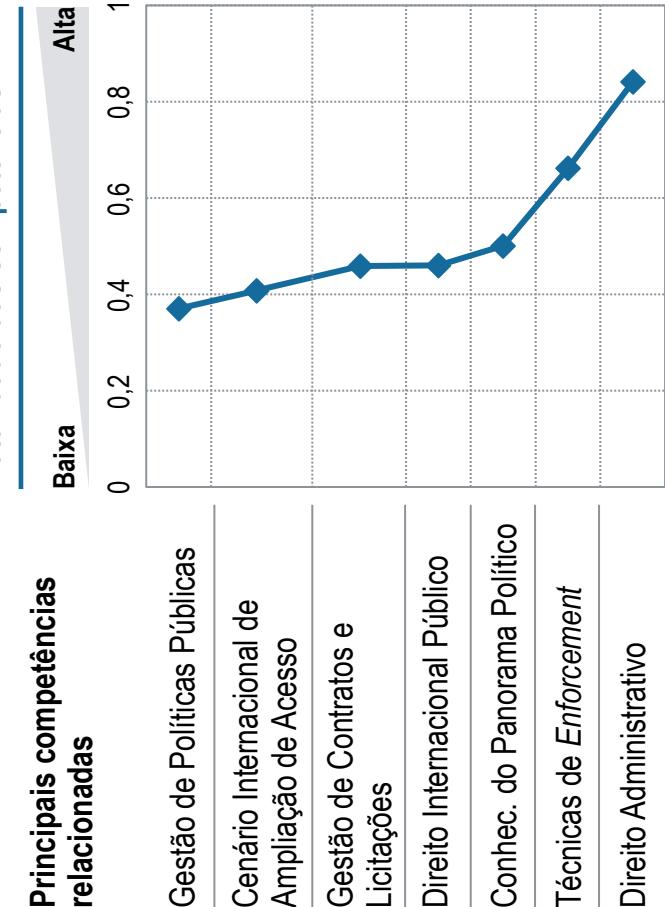
AIN | APC | ARI | ATC | SAF | SCO | SCP | SFI | SOR | SPR | SGI | SUE | SRC | GR | UO | GABINETES

1) Somatório de notas dos servidores na autoavaliação realizada em 2016 dividido pelo somatório das notas desejadas. Foram considerados apenas os servidores encontrados em base atualizada de setembro de 2021, que não constavam como cedidos e para os quais as competências foram assinaladas como necessárias.

# Uma regulação baseada em evidências e orientada a resultados será crucial para o protagonismo no desenvolvimento da conectividade

## Segmentação de perfis – Regulação

### Maturidade das competências<sup>1)</sup>



## Áreas mais impactadas

AIN	APC	ARI	ATC	SAF	SCO	SCP	SFI	SGI	SOR	SRC	SUE	GR	UO	GABINETES
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	----	----	-----------

1) Somatório de notas dos servidores na autoavaliação realizada em 2016 dividido pelo somatório das notas desejadas. Foram considerados apenas os servidores encontrados em base atualizada de setembro de 2021, que não constavam como cedidos e para os quais as competências foram assinaladas como necessárias.

Não exaustivo | Indicativo

## Funções e atribuições principais

### Externas / Regulatórias:

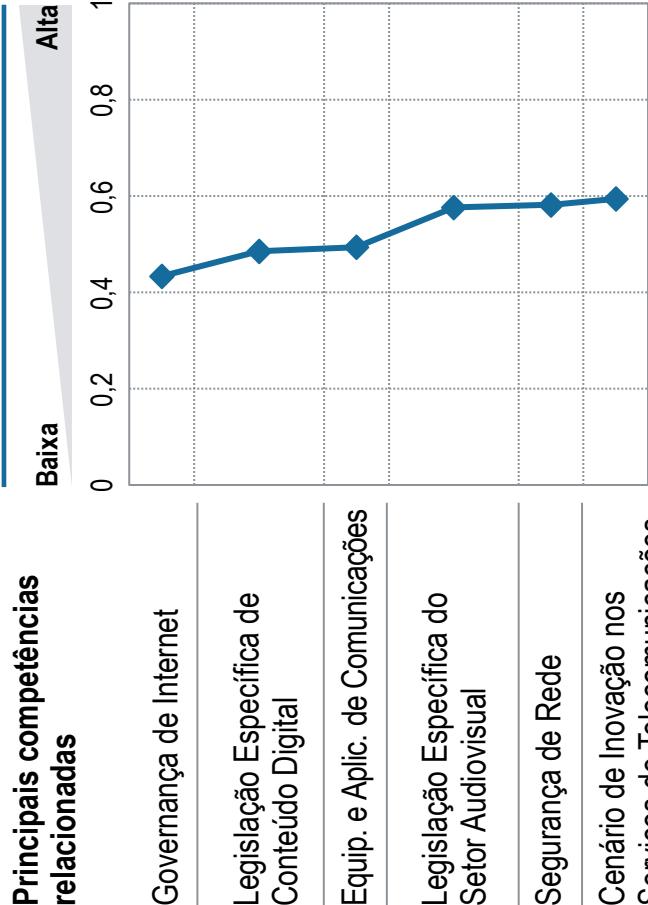
- > Orientar esforços regulatórios pela preocupação em definir e avaliar exaustivamente hipóteses, evidências e implicações possíveis a fim de garantir uma regulação baseada em evidências e orientada a resultados
- > Avaliar modelos regulatórios internacionais e desenvolver parcerias para a troca de conhecimento e o avanço regulatório no país
- > Coordenar ações e zelar pelo cumprimento das Agendas Regulatórias bianuais e demais compromissos da Agência dentro dos prazos planejados
- > Promover um ambiente em os agentes de mercado tenham participação ativa por meio de contribuições na construção regulatória, mantendo um relacionamento aberto para que o processo regulatório seja participativo
- > Fomentar a atuação dos demais servidores com base em uma mentalidade caracterizada pela visão holística dos temas de modo a gerar ideias e propor iniciativas e ações de políticas públicas segundo oportunidades identificadas e possíveis impactos

# Competências ligadas a Mídias Sociais e OTTs são importantes para que a Agência esteja preparada caso seu escopo de atuação seja ampliado

## Segmentação de perfis – Mídias Sociais e OTTs

Não exaustivo | Indicativo

### Maturidade das competências<sup>1)</sup>



### Funções e atribuições principais

#### Externas / Regulatórias:

- > **Mapear dados necessários** para os trabalhos regulatórios da Agência (com clareza quanto às perguntas que se deseja responder, ex.: como dados estão sendo usados? Com qual finalidade? Por quem estão sendo usados?) e coletá-los de modo eficiente junto aos agentes de mercado
- > Acompanhar **necessidades infraestruturais de conectividade** a fim de garantir o funcionamento de equipamentos e o trânsito de dados
- > Atuar junto a outros órgãos reguladores (quando necessário e em linha com o escopo de atuação da Agência) a fim de **garantir a segurança dos dados dos usuários**
- > Assegurar **boa comunicação com a sociedade** quanto ao papel da Agência em temas ligados a Mídias Sociais e OTTs
- > Fomentar uma mentalidade de atualização constante do conhecimento interno sobre **formas possíveis de equilibrar as cadeias de valor setoriais** (ex.: tributação, regulação de conteúdo) de OTTs de modo a se preparar para eventual ampliação de escopo de atuação
- > **Reforçar a comunicação com OTTs e Mídias Sociais** a fim de assegurar a cooperação mesmo considerando eventuais limitações no escopo de atuação da Agência

## Áreas mais impactadas

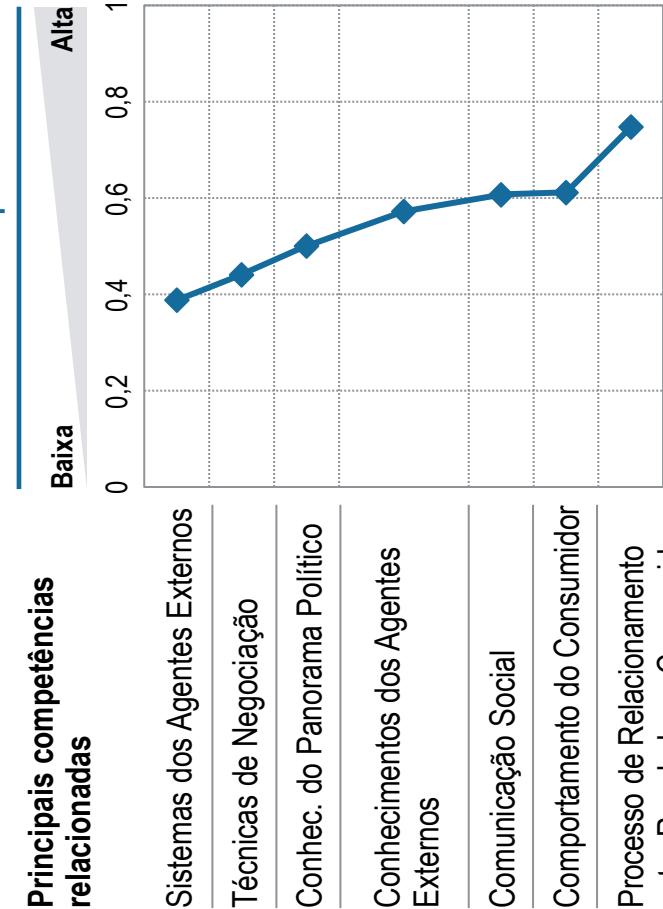
AIN APC ARI ATC SAF SCO SCP SFI SOR SGI SPR SRC SUE GR UO GABINETES

1) Somatório de notas dos servidores na autoavaliação realizada em 2016 dividido pelo somatório das notas desejadas. Foram considerados apenas os servidores encontrados em base atualizada de setembro de 2021, que não constavam como cedidos e para os quais as competências foram assinaladas como necessárias.

# A comunicação com a população (desconstruir vieses negativos) e com o mercado (obter dados necessários) são centrais para o sucesso da ANATEL

## Segmentação de perfis – Comunicação

### Maturidade das competências<sup>1)</sup>



Não exaustivo | Indicativo

### Funções e atribuições principais

#### Internas / Técnicas:

- > Coordenar **estratégias de comunicação** voltadas ao público interno, adaptando-as conforme o tema e o público-alvo

#### Externas / Regulatórias:

- > Definir e implementar **planos de comunicação** estruturados de modo a transmitir de forma clara a identidade institucional da Agência, seus objetivos e mesmo seu **escopo** de atuação, sobretudo com a população em geral
- > Manter comunicação aberta com outros órgãos da administração pública a fim de tomar a regulação mais colaborativa
- > Consolidar a comunicação mais ativa com empresas de **segmentos não tradicionalmente próximos da Agência** com impacto relevante no setor (ex.: indústria em geral, OTTs)
- > Estruturar campanhas de comunicação claras para a solicitação de informações e dados aos agentes de mercado
- > Coordenar iniciativas para aprimoramento da apresentação de dados ao público interno e externo com base em conhecimentos de experiência do usuários (UX/UI)

### Áreas mais impactadas

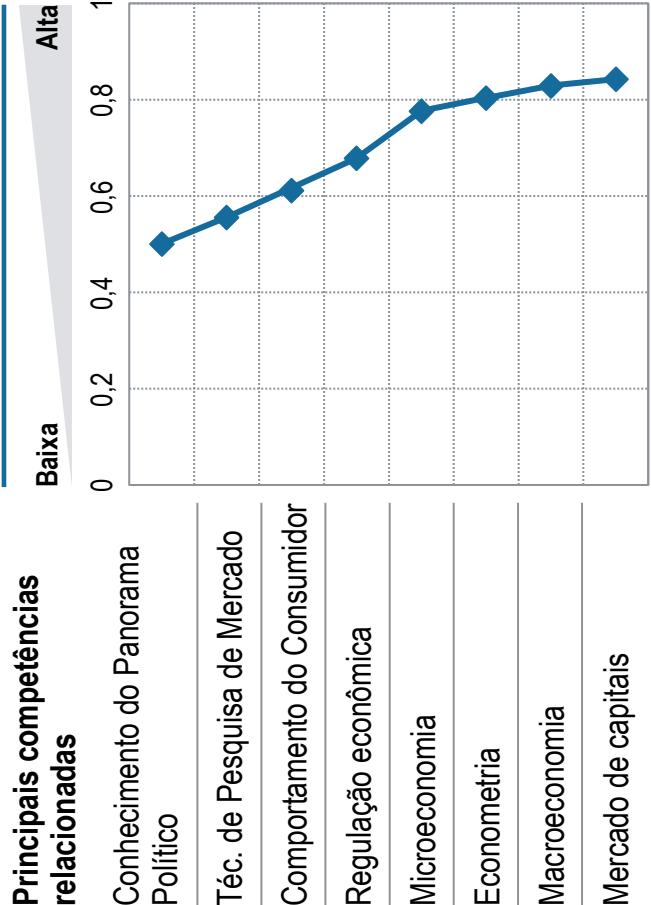
AIN	APC	ARI	ATC	SAF	SCO	SCP	SFI	SGI	SOR	SPR	SRC	SUE	GR	UO	GABINETES
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	----	----	-----------

1) Somatório de notas dos servidores na autoavaliação realizada em 2016 dividido pelo somatório das notas desejadas. Foram considerados apenas os servidores encontrados em base atualizada de setembro de 2021, que não constavam como cedidos e para os quais as competências foram assinaladas como necessárias.

# O robustecimento de competências ligadas a economia será chave para a construção de modelos mais eficientes frente às transformações do setor

## Segmentação de perfis – Economia

### Maturidade das competências<sup>1)</sup>



Não exaustivo | Indicativo

## Funções e atribuições principais

### Internas / Técnicas:

- > Elaborar relatórios para interpretação de cenários prospectivos a partir de um **paradigma abrangente de conectividade**, considerando tendências, experiências de órgãos reguladores de outros países e possíveis implicações dado o contexto brasileiro

### Externas / Regulatórias:

- > Reforçar avaliações de impacto econômico-financeiro de modo que sejam sensíveis às possíveis reações dos agentes de mercado conforme as decisões da Agência (ex.: multas, PADOS)
- > Suportar o monitoramento do uso de recursos escassos de modo a garantir eficiência
- > Apoiar esforços voltados a garantir a otimização de recursos do mercado primário de radiofrequências e a **estruturação eficiente de um mercado secundário**
- > Desenvolver estudos socioeconômicos sobre a evolução, viabilidade técnica e econômica da conectividade e respectivos impactos
- > Monitorar a evolução do desempenho econômico-financeiro das empresas do setor

## Áreas mais impactadas

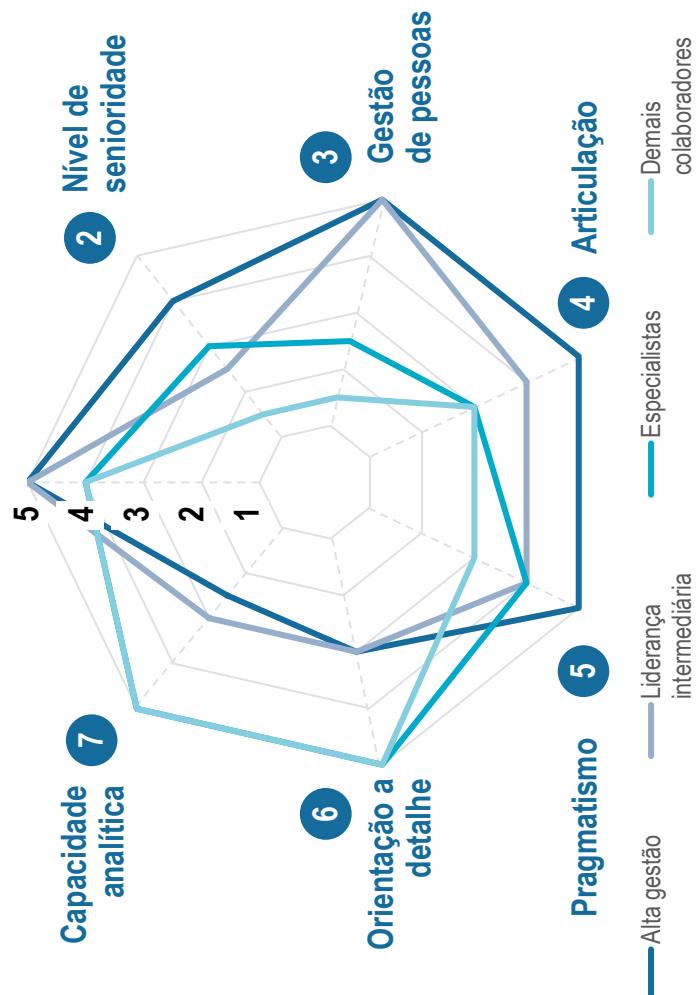
AIN	APC	ARI	ATC	SAF	SCO	SCP	SFI	SGI	SOR	SRC	SUE	GR	UO	GABINETES
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	----	----	-----------

1) Somatório de notas dos servidores na autoavaliação realizada em 2016 dividido pelo somatório das notas desejadas. Foram considerados apenas os servidores encontrados em base atualizada de setembro de 2021, que não constavam como cedidos e para os quais as competências foram assinaladas como necessárias.

# Ao longo da carreira, o foco dos perfis desejados deve passar da orientação a detalhe e da capacidade analítica à gestão de pessoas e a soft skills

## Visão consolidada de perfis futuros desejados

### 1 Espírito de dono



A definição do **perfil de servidor** se baseia na busca por **maior alinhamento com os objetivos estratégicos** da ANATEL, tal que:

- 1 Quanto maior a hierarquia, maiores os riscos que devem ser assumidos na tomada de decisão – riscos existem e devem ser geridos, mas dificilmente podem ser eliminados
- 2 Experiência acumulada é algo valioso mas que deve ser ponderada com a habilidade de adaptação, em especial em um ambiente tão disruptivo
- 3 A capacidade de gerir, motivar e desenvolver equipes é algo que deve ser fomentado com antecedência desde a base para que o processo de passagem de bastão seja harmonioso e sem rupturas
- 4 Habilidade de comunicação deve ser fomentada em todos os níveis – competência chave dentro de uma organização
- 5 Atuação com **foco em resultados** deve nortear as decisões da Agência
- 6 Atuação de forma minuciosa e em linha com diretrizes e orientações existentes deve ser **perseguida sem abrir mão do pragmatismo**
- 7 Habilidade de **resolver problemas de modo racional e estruturado** também deve ser aplicada para a **construção de narrativas**

**Ilustrativo**

A Agência deverá desenvolver tanto competências já mapeadas como não mapeadas, além de aspectos ligados ao perfil geral dos servidores

Sumário da análise de competências para o futuro

Para o futuro, destaca-se a necessidade de robustecer conhecimentos ligados sobretudo a competências de **Governança de Internet, Técnicas de Motivação e Engajamento, Negociação, Análise de Dados e Gestão de Políticas Públicas**

1

*A base que sustentará o  
raio de ação da ANATEL*

Além das competências já mapeadas pela Agência em sua base, será importante reforçar as habilidades internas em temas como **Regulação por Evidência, Experiência do Usuário e Comunicação com agentes de mercado e a população em geral**

2



3

Em termos de **perfil dos servidores**, será fundamental que a ANATEL promova maior **Espírito de Dono e Pragmatismo** de modo transversal a toda Agência

O futuro passará pela capacitação e desenvolvimento interno da força de trabalho, assim como garantir que está motivada e performando

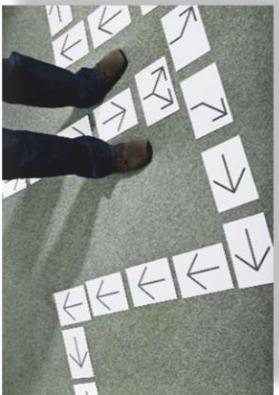
## 1 Avaliação de competências internas

- 
- > A partir de base de dados de 2016, foram avaliadas as competências internas de todo o espectro de atuação da ANATEL recorrendo a duas variáveis: **maturidade e transversalidade**
    - São bons os níveis de capacitação em **competências comportamentais e organizacionais**
    - É notada uma carência em **competências chave para a ANATEL** como dados, engenharia de telecomunicações, gestão, regulação, sistemas e tecnologia da informação

## 2 Competências para o futuro

- 
- > Destacamos 7 temas principais que exigirão o robustecimento de algumas competências por parte da Agência para o futuro: **Dados; Infraestrutura e IoT; Mídias Sociais e OTTs; Economia; Regulação; Comunicação e Gestão Interna**
  - > Além disso, foram avaliadas as **principais competências entendidas como mais relacionadas a cada tema de modo a elaborar diretrizes para os perfis profissionais necessários**

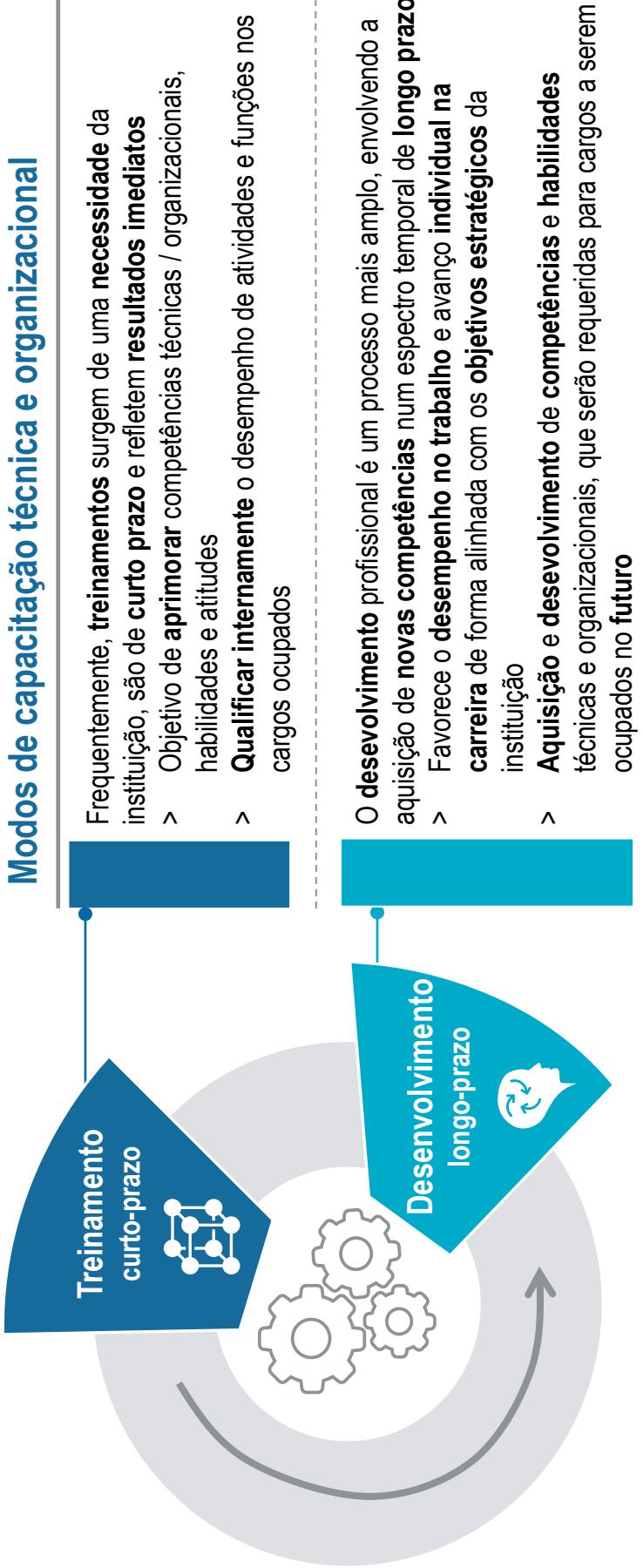
## 3 Adaptação da ANATEL

- 
- > Por fim, foram desenvolvidas diretrizes para a **escolha do tipo treinamento e desenvolvimento** mais adequada para o aprimoramento de cada competência necessária **conforme as expectativas para o futuro**
  - > **Mecanismo de motivação e um modelo de avaliação de desenvolvimento adequado à realidade da Agência** permitem garantir que serão atingidos os objetivos estratégicos

# O treinamento e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes têm um impacto grande na geração de resultados

Distinção entre treinamento e desenvolvimento

## Modos de capacitação técnica e organizacional

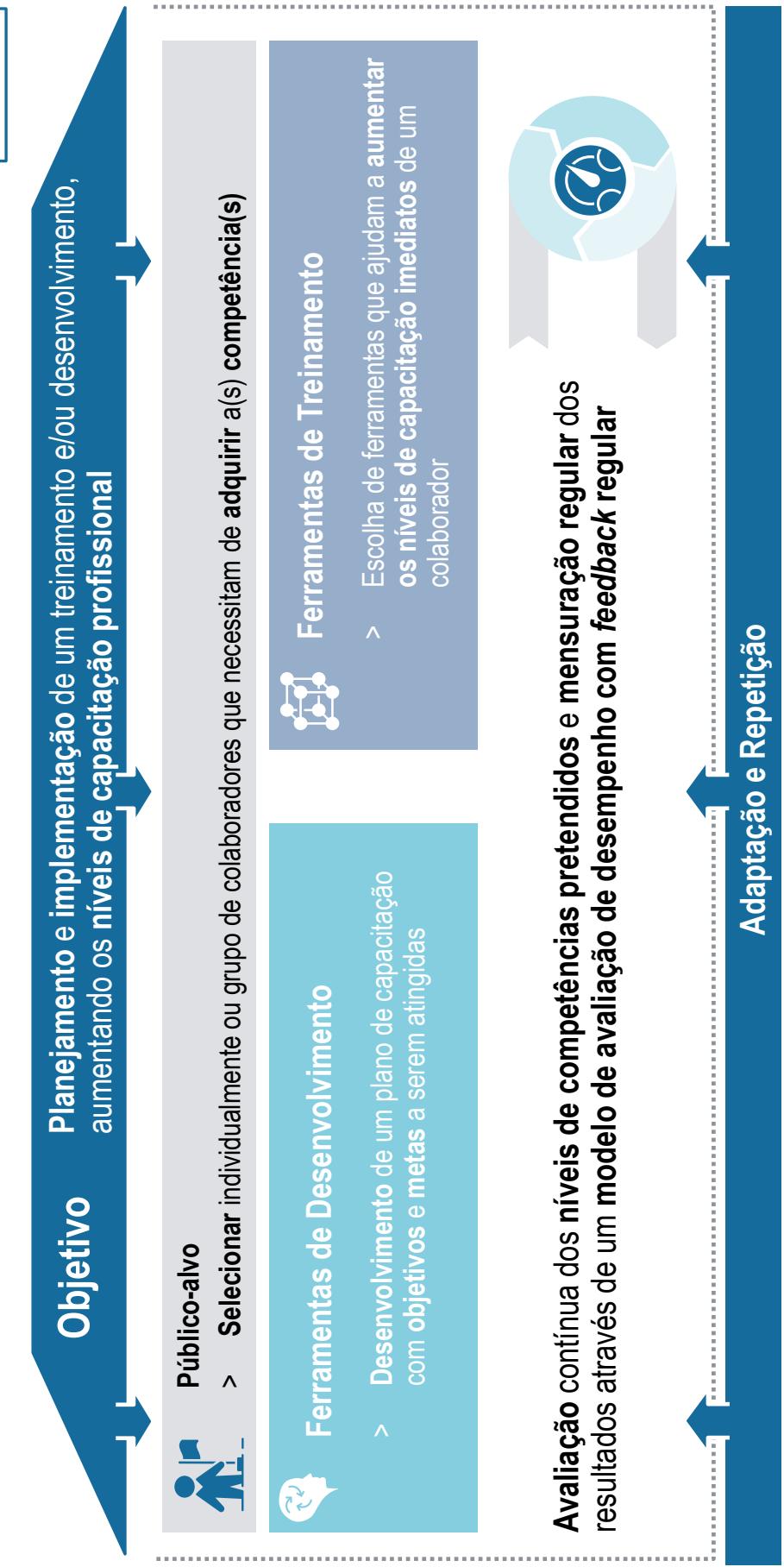
- 
- Frequentemente, **treinamentos** surgem de uma **necessidade** da instituição, são de **curto prazo** e refletem **resultados imediatos**
    - > Objetivo de **aprimorar competências técnicas / organizacionais, habilidades e atitudes**
    - > **Qualificar internamente** o desempenho de atividades e funções nos cargos ocupados
  - O **desenvolvimento** profissional é um processo mais amplo, envolvendo a aquisição de **novas competências** num espectro temporal de **longo prazo**
    - > Favorece o **desempenho no trabalho** e avanço **individual na carreira** de forma alinhada com os **objetivos estratégicos** da instituição
    - > **Aquisição e desenvolvimento de competências e habilidades** técnicas e organizacionais, que serão requeridas para cargos a serem ocupados **no futuro**

Compromisso com um ambiente de aprendizagem, contribui para o desenvolvimento de performance e carreira, gestão de talentos e planos de sucessão agregando propósito e significado ao trabalho



Um framework de atuação, permitirá a Agência um maior controle sobre objetivos e metas a atingir em termos de capacitação

### Framework de capacitação interna



# A definição do tipo de capacitação leva em conta 3 dimensões principais, podendo haver mais de uma alternativa adequada para cada situação

Iniciativas para eliminar lacunas de competências

Conceitual

## 1 Temas / Nível de profundidade (O quê?)

> Definição de tópicos a serem abordados e nível de aprofundamento do tema

- **Sistemas e ferramentas** em específico, métodos de realização de atividades, **habilidades comportamentais**

## 2 Público-alvo (Para quem / para quê?)

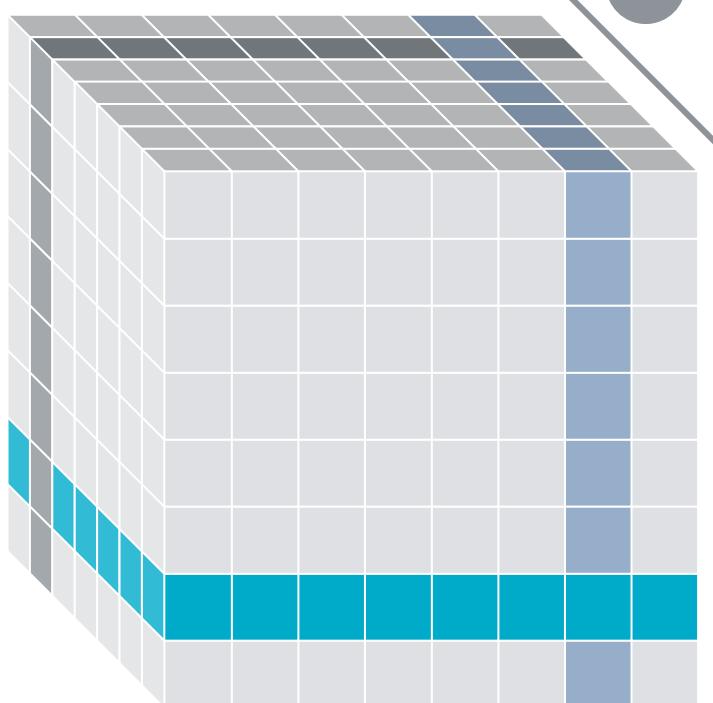
> Determinação de **quantidade e perfil dos servidores envolvidos**

- Quais áreas / gerências / superintendências
- Nível de conhecimento prévio dos participantes

## 3 Formato (Como? Quando? Por quem?)

> Escolha do **método de treinamento e/ou desenvolvimento**

- Treinamentos em grupo, e-learning, formação de multiplicadores, mentoria e/ou coaching, dentre outros
- **Oferta interna vs. externa** (materiais, pessoas capacitadas e disponíveis para conduzir o treinamento)
- **Recorrência** (pontual vs. trimestral / anual)
- **Tempo** (riscos de postergar o treinamento, restrições orçamentária, prazos estabelecidos interna e externamente)



1

Temas / Nível de profundidade

2

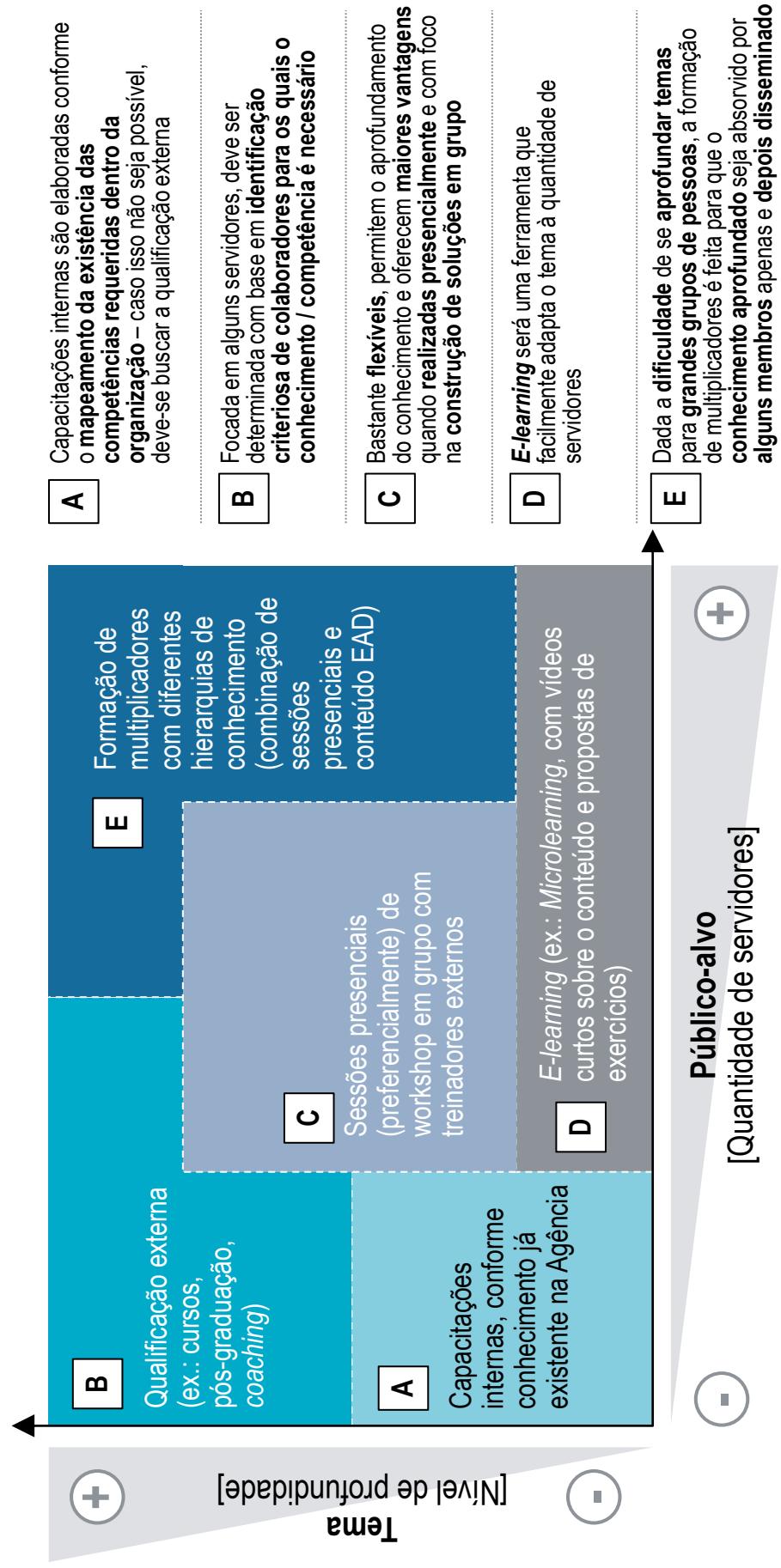
Público-alvo

Formato

3

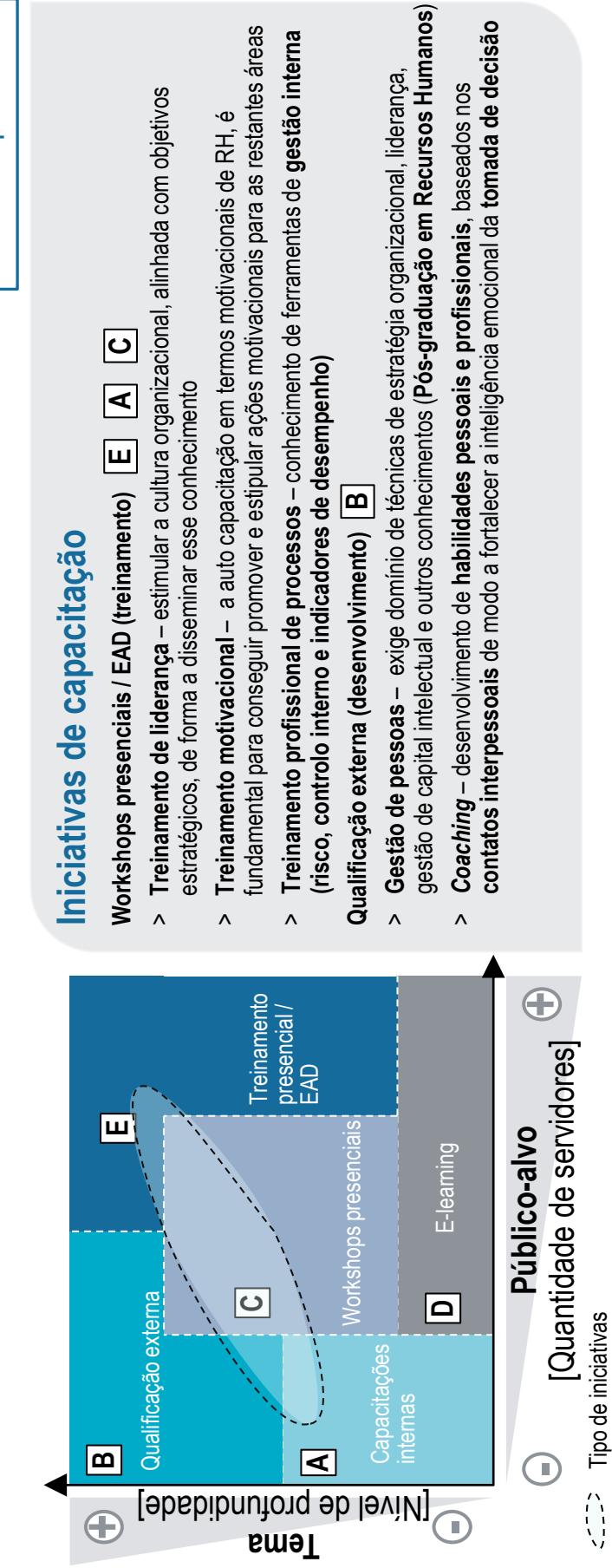
# A escolha do melhor formato para cada capacitação se dá conforme duas dimensões principais: Tema e Público-alvo

## Escolha do formato de capacitação



# A interpessoalidade da gestão interna e de pessoas exige que a maioria das iniciativas de capacitação sejam presenciais

## Gestão Interna e de Pessoas



Endomarketing; Gestão por Competências; Gestão de Informações Sensíveis; Gestão Orçamentária; Gestão de pessoas; Gestão de Processos; Gestão de Projetos; Gestão de riscos; Técnicas de Motivação e Engajamento

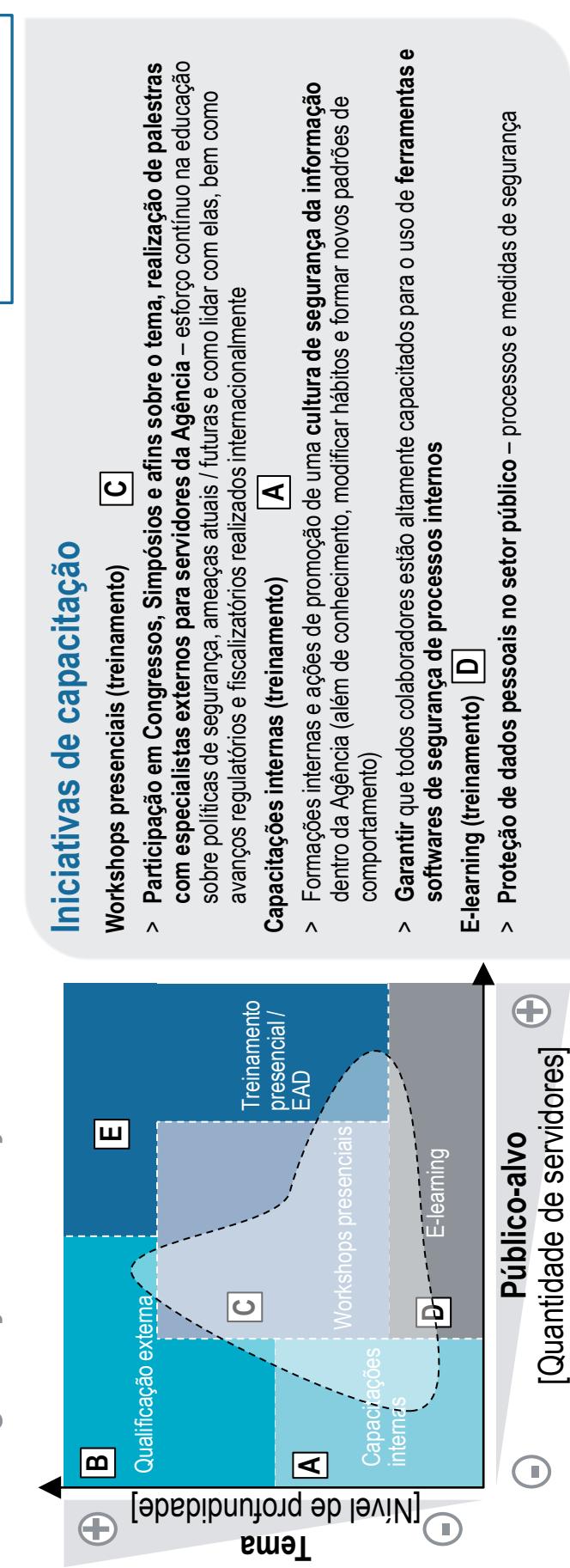


**Principais lacunas de competências que serão melhoradas**



O contato com especialistas em cibersegurança e prot. de dados será crucial dada a necessidade de capacitação também para regulação e fiscalização

## Cibersegurança e Proteção de Dados



Equipamentos e Aplicações de comunicações; Gestão de incidentes; Gestão de informação; Governança da Internet; Normas e regulamentação interna de Telecom; Segurança da informação; Segurança de rede e Técnicas de enforcement



**Principais lacunas de competências que serão melhoradas**



# Qualificação externa é central para competências de IA e Ciência de Dados por se exigir maior aprofundamento para um grupo limitado de servidores

## Inteligência Artificial (IA) e Ciência de Dados

**Conceitual | Indicativo**

### Iniciativas de capacitação

#### Workshops presenciais (treinamento) [C]

- > Participação em Congressos, Simpósios e afins sobre o tema, realização de palestras com especialistas externos para servidores da Agência – esforço contínuo para manter o quadro de servidores atualizado quanto a tópicos de IA, ameaças atuais / futuras e como lidar com elas, bem como avanços regulatórios e fiscalizatórios realizados internacionalmente
- > Garantir que os servidores estejam capacitados para o uso de  **ferramentas e softwares de análise de dados e elaboração de relatórios**

#### E-learning (treinamento) [D]

- > Linguagem de programação e análise de dados – metodologias e aplicações mais comuns
- > Qualificação externa (desenvolvimento) [B]

- > **Cursos externos de propósito específico** (presenciais ou a distância) – voltados ao desenvolvimento de competências específicas e que demandem maior aprofundamento, como eventualmente geoprocessamento ou ferramentas de monitoração

 **Público-alvo**  
[Quantidade de servidores]

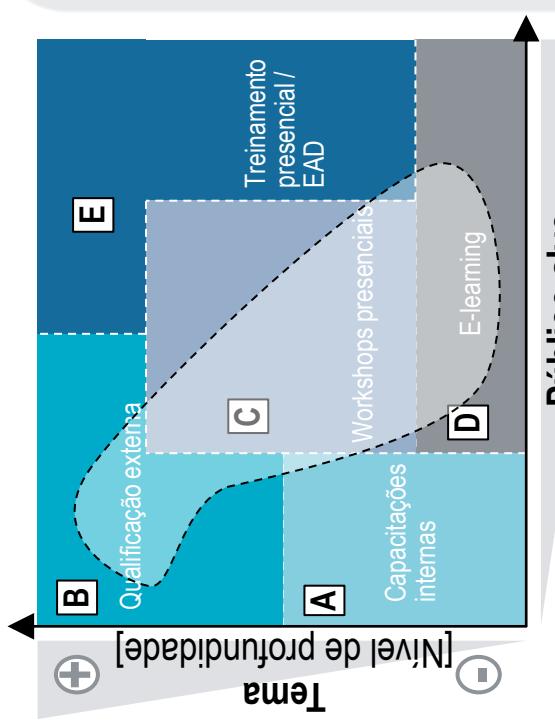
 **Tipo de iniciativas**



**Principais lacunas de competências que serão melhoradas**



Gestão de dados; Análise estatística de dados; Linguagem de programação; Geoprocessamento; Ferramentas de monitoração; Business Intelligence; Modelos de Predição de Nível de Sinal; Análise de dados e elaboração de relatórios dinâmicos



# Capacitações internas e qualificações externas podem ser combinados para robustecer ainda mais conhecimentos em temas de infraestrutura na Agência

## Infraestrutura e Internet das Coisas (IoT)

**Conceitual | Indicativo**

### Iniciativas de capacitação

#### Workshops presenciais (treinamento) C

> Participação em Congressos, Simpósios e afins sobre o tema, realização de palestras com especialistas externos para servidores da Agência – esforço contínuo para manter o quadro de servidores atualizado quanto a tópicos de IoT e segurança de rede, ameaças atuais / futuras, bem como avanços regulatórios e fiscalizatórios realizados internacionalmente

#### Capacitação interna (treinamento) A

> Treinamentos sobre gestão de espectro e recursos escassos – transmissão do conhecimento internamente em relação a regras atuais

#### E-learning (treinamento) D

> Aplicações de IoT e conhecimentos básicos quanto a redes e sistemas de telecom – usos e tendências ligados a IoT e noções introdutórias sobre infraestruturas de telecom

#### Qualificação externa (desenvolvimento) B

> Cursos (ex.: técnicos), pós-graduações e afins – aprofundamento do conhecimento sobre infraestruturas, redes e sistemas de telecomunicações



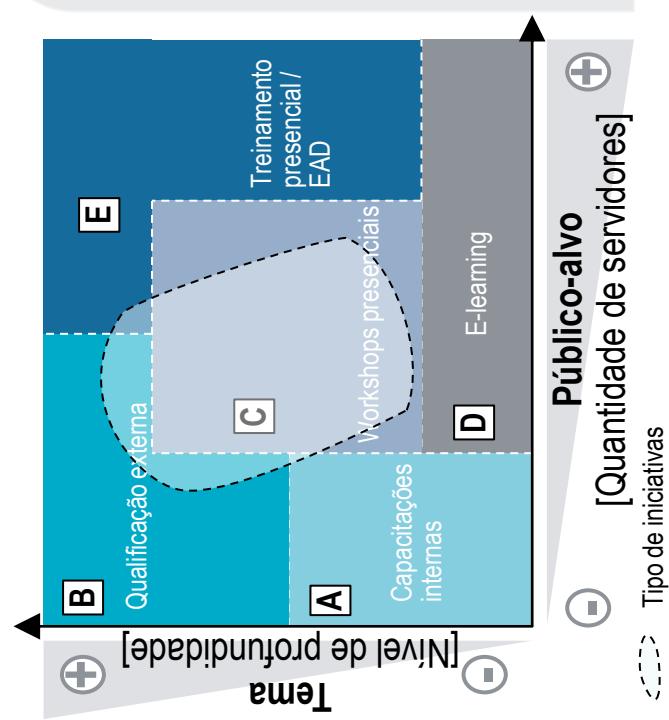
**Principais lacunas de competências que serão melhoradas**



Equipamentos e Aplicações de Comunicações; Segurança de Rede; Projeto e Implantação de Redes de Telecom; Gestão de Espectro; Infraestruturas Ativas e Passivas de Telecom; Tecnologias e Redes de Telecom; Governança de Internet; Técnicas de Inteligência Competitiva

# Iniciativas com outros órgãos públicos e cursos externos podem ser os eixos de capacitação em temas regulatórios e de políticas públicas

## Regulação



## Conceitual | Indicativo

### Iniciativas de capacitação

#### Workshops presenciais (treinamento) C

- > **Séries treinamentos com servidores de outros órgãos** – elaboração de planos de capacitação e trilhas de conhecimento junto a outros órgãos em temas de Gestão e análise externa de Políticas Públicas e afins
- > **Palestras com servidores de outros órgãos e especialistas internacionais** – apresentação de exemplos de caso, destacando lições aprendidas e melhores práticas para o desenho de políticas públicas e outros tópicos ligados a tendências regulatórias internacionais

#### Qualificação externa (desenvolvimento) B

- > **Avaliação de impacto de políticas sociais** – métodos estatísticos / econometrícios de análise de dados e avaliação de impacto
- > **Topicos de direito internacional** – tendências e modelos regulatórios internacionais abordados em maior nível de aprofundamento
- > **Topicos em regulação e gestão de políticas públicas**



Gestão de Políticas Públicas; Cenário Internacional de Ampliação de Acesso; Gestão de Contratos e Licitações; Direito Internacional Público; Conhecimento do Panorama Político; Técnicas de Enforcement

**Principais lacunas de competências que serão melhoradas**



# O entendimento de tendências e modelos regulatórios internacionais será a base para o fortalecimento de competências ligadas a mídias sociais e OTTs

## Mídias sociais e OTTs

**Conceitual | Indicativo**



Governança de Internet; Legislação Específica de Conteúdo Digital; Equipamentos e Aplicações de Comunicações; Legislação Específica do Setor Audiovisual; Segurança de Rede; Cenário de Inovação nos Serviços de Telecomunicações



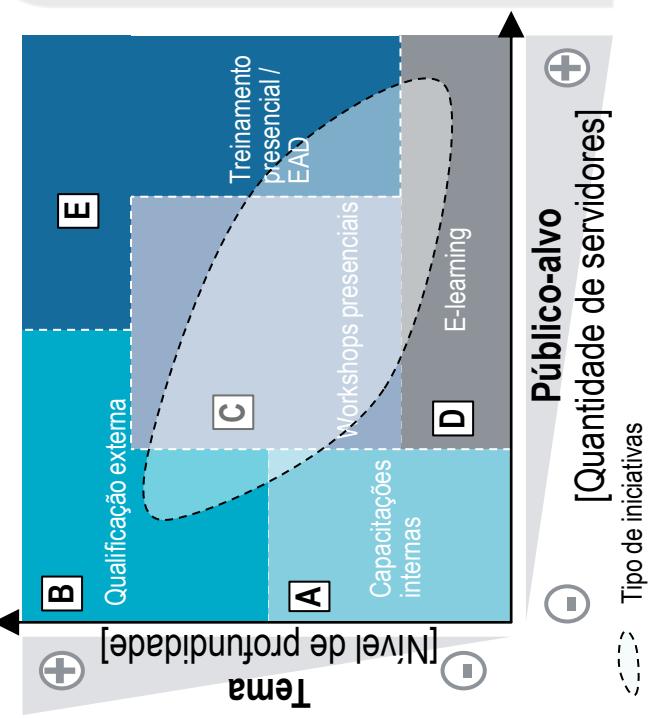
**Principais lacunas de competências que serão melhoradas**



# Workshops e e-learnings voltados para grupos amplos de servidores devem ser o foco quando da capacitação em temas de comunicação

## Comunicação

**Conceitual | Indicativo**



## Iniciativas de capacitação

Workshops presenciais / EAD (desenvolvimento) [C] [E]

- > Técnicas de negociação e comunicação executiva – apresentação de métodos de comunicação eficiente e de negociação idealmente para grupo amplo de servidores da Agência
- > Tendências comportamentais e de consumo – iniciativas para fortalecer e ampliar o conhecimento ligado a novos hábitos de consumo da população e demandas regulatórias e fiscalizatórias geradas

Qualificação externa (treinamento) [B]

- > Elaboração de campanhas de comunicação social – técnicas de desenvolvimento de material para campanhas de comunicação com a sociedade em relação a iniciativas da Agência e recomendações

- > Iniciativas junto a empresas do setor – realização de eventos com foco na troca de conhecimentos quanto ao modelo de atuação de empresas e da própria Agência, para que haja maior clareza quanto a dados necessários e de possível solicitação aos agentes de mercado

● PÚBLICO-ALVO  
[Quantidade de servidores]

<>> Tipos de iniciativas



**Principais lacunas de competências que serão melhoradas**

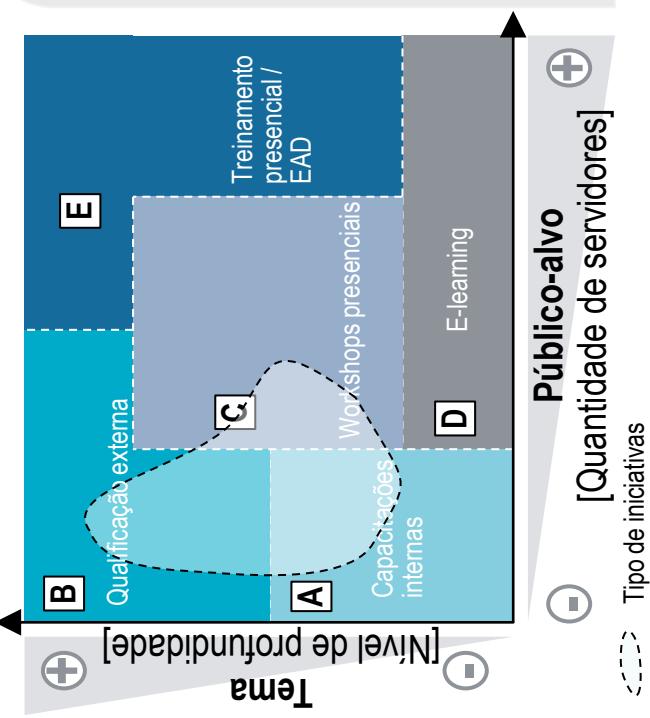


Sistemas dos Agentes Externos; Técnicas de Negociação; Conhecimento do Panorama Político; Conhecimento dos Agentes Externos; Comunicação Social; Comportamento do Consumidor; Processo de Relacionamento entre Reguladoras e Consumidores

# Capacitações em técnicas econométricas, de pesquisa de mercado e tendências socioeconômicas devem ser o foco dentre temas de economia

Economia

Conceitual | Indicativo



## Iniciativas de capacitação

Workshops presenciais / EAD (treinamento) **C**

> Panorama geopolítico e tendências de consumo da população – treinamentos e participação em congressos, simpósios e afins de modo a manter atualizado o conhecimento quanto a possíveis novas variáveis de impacto sobre o setor e que se deve incluir nos modelos

Capacitações internas (treinamento) **A**

> Pesquisa de mercado – técnicas de pesquisa de mercado e benchmarking voltados ao levantamento de insumos para modelos a serem desenvolvidos

Qualificação externa (desenvolvimento) **B**

> Métodos econométricos – cursos voltados à construção de modelos econômicos se valendo das técnicas econométricas e softwares mais modernos

Conhecimento do Panorama Político; Técnicas de Pesquisa de Mercado; Comportamento do Consumidor; Regulação econômica; Econometria

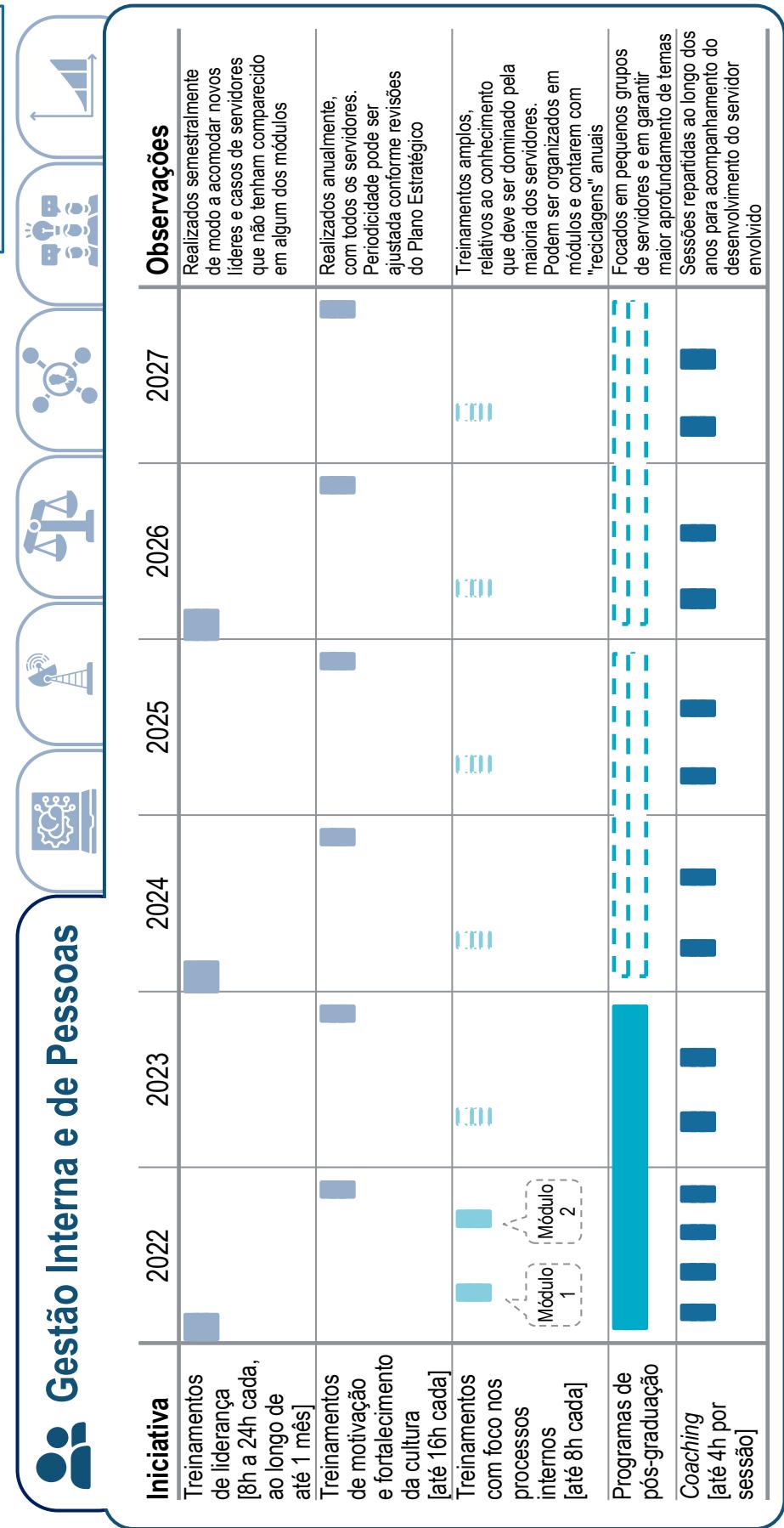


Principais lacunas de competências que serão melhoradas



# Sendo o elo principal de desenvolvimento de todas as restantes áreas de conhecimento da Agência, existe um grande foco em T&D

## Cronograma de Treinamentos e Desenvolvimento



<sup>1)</sup> A depender da demanda interna das áreas e conforme reavaliações periódicas das lacunas de competências dos servidores

E-learning Formação de multiplicadores

Capacitações internas Capacitações externas

Necessidade pontual específica

# Em Dados, inicialmente a maior fonte de aprendizagem será via iniciativas externas até a Agência amadurecer seu próprio conhecimento

## Cronograma de Treinamentos e Desenvolvimento

Iniciativa	Dados						Observações
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	
Participação em Congressos, Simpósios e afins e realização de palestras com especialistas externos	◆		◆	◆	◆	◆	De curta duração, devem ser escolhidos e planejados conforme necessidades internas. Necessário mapeamento de acordo com diferentes temas
Formações internas de promoção de cultura de segurança da informação [até 16h cada]		■	■	■	■	■	Podem ser divididas de início em módulos de capacitação para melhor absorção do conteúdo, havendo eventuais reforços anuais posteriormente
Proteção de dados pessoais no setor público [até 4h por curso]	■		■	■	■	■	Treinamentos curtos, podem ser realizados anualmente a fim de manter os servidores atualizados
Linguagem de programação e análise de dados [formações de até 100h]	■		■	■	■	■	Formação de multiplicadores em um semestre para posterior capacitação de outros servidores em módulos, podendo haver sessões de reforço em outros anos
Outros cursos externos de propósito específico (ex.: geoprocessamento)	◆		◆	◆	◆	◆	De duração variável conforme o tema (ex.: trimestrais, semestrais), podem ser realizados presencialmente ou à distância

Datas indicativas<sup>1)</sup>



# Internet das coisas é uma área de conhecimento disruptiva e em constante evolução, principalmente quando aplicada a infraestrutura

## Cronograma de Treinamentos e Desenvolvimento

Iniciativa	Datas indicativas <sup>1)</sup>					Observações
	2022	2023	2024	2025	2026	
Participação em Congressos, Simpósios e afins e realização de palestras com especialistas externos	◆	◆	◆	◆	◆	De curta duração, devem ser escolhidos e planejados conforme necessidades internas. Necessário mapeamento de acordo com diferentes temas
Treinamentos sobre gestão de espectro e recursos escassos	■				■	Realizados pontualmente entre os anos, podendo-se dividir em módulos de capacitação semestral para melhor absorção de conteúdo
Aplicações de IoT e conhecimentos básicos quanto a redes e sistemas de telecom		■			■	Treinamentos curtos, podem ser disponibilizados de forma permanente aos servidores (ex.: por meio de universidade corporativa)
Cursos técnicos e outros de curta ou média duração [até 120h cada]	■	■	■	■	■	Voltados ao aprofundamento de conhecimentos específicos, podem ser utilizados como parte de formação de multiplicadores
Programas de pós-graduação						Mais longos e de maior custo, devem ser direcionados a grupos pequenos de servidores

■ Workshops ■ Capacitações Internas ■ Qualificações externas ■ E-learning ■ Formação de multiplicadores ■ Necessidade pontual específica

# Iniciativas de capacitação em torno da Regulação terão agora uma vertente mais focada nas práticas e conhecimento internacional

## Cronograma de Treinamentos e Desenvolvimento

Iniciativa	Regulação					Observações
	2022	2023	2024	2025	2026	
Séries treinamentos com servidores de outros órgãos e especialistas internacionais	◆	◆	◆	◆	◆	Dadas as dificuldades em torno da definição de agendas comuns, podem ser planejados como séries de workshops mais curtos e dispersos ao longo do ano
Palestras com servidores de outros órgãos e especialistas internacionais	◆	◆	◆	◆	◆	Realização esporádica, podendo também se aproveitar da realização de Congressos, Simpósios e afins a depender do tema
Avaliação de impacto de políticas sociais [até 20h]	■			■		Treinamentos mais curtos, podem ser disponibilizados de forma permanente aos servidores (ex.: por meio de e-learning), ou realizados em capacitações internas no futuro
Pós-graduação / formação em tópicos como direito internacional, regulação e políticas públicas			■	■	■	Voltados ao aprofundamento de conhecimentos específicos, podem ser desenvolvidos por meio de parcerias com faculdades conceituadas ou envolver programas de pós-graduação focalizados

Datas indicativas<sup>1)</sup>

Workshops ■ Capacitações Internas ■ Qualificações externas ■ E-learning ■ Formação de multiplicadores ■ Necessidade pontual específica

1) A depender da demanda interna das áreas e conforme reavaliações periódicas das lacunas de competências dos servidores  
Fonte: Roland Berger  
20211122\_Produto VI\_Capítulo de capacitações\_vENV/ADA.pptx | 50

# Como em Regulação, em Mídias sociais e OTTs haverá um grande foco no panorama internacional devido à globalização dos stakeholders

## Cronograma de Treinamentos e Desenvolvimento

Iniciativa	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Observações
Palestras especialistas de outros países		◆		◆	◆	◆	Realização esporádica, podendo também se aproveitar da realização de Congressos, Simpósios e afins a depender do tema
Tópicos de direito internacional, com destaque para tendências e temas mais atuais [até 30h cada]					E I	E I	Voltados ao aprofundamento de conhecimentos específicos, podem ser desenvolvidos por meio de parcerias com faculdades conceituadas ou envolver programas de pós-graduação focalizados
Modelos de negócio de mídias sociais e OTTs [até 20h cada]					E I	E I	Treinamentos e palestras diversos podem ser realizados junto a diferentes entidades ou mesmo internamente a depender do nível de capacitação obtido pelos servidores ao longo dos anos

Datas indicativas<sup>1)</sup>



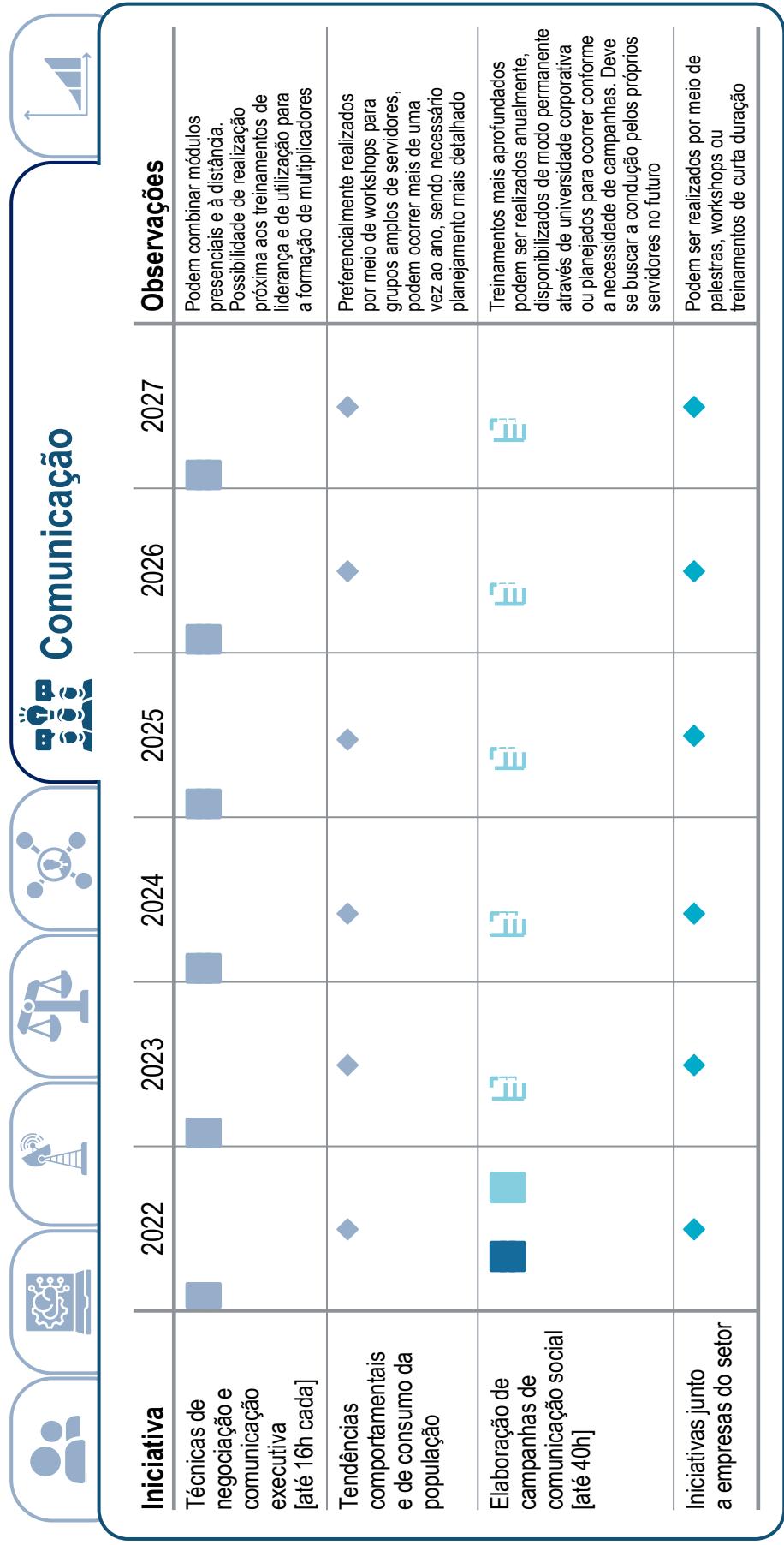
Workshops Capacitações Internas Qualificações externas E-learning Formação de multiplicadores Necessidade pontual específica

1) A depender da demanda interna das áreas e conforme reavaliações periódicas das lacunas de competências dos servidores

Fonte: Roland Berger  
20211122\_Produto VI\_Capítulo de capacitações\_vENV/ADA.pptx | 51

# É exigido à Agência e aos seus servidores que sejam assertivos na Comunicação com a sociedade e seus stakeholders

## Cronograma de Treinamentos e Desenvolvimento



**Datas indicativas<sup>1)</sup>**

**Workshops**

**Capacitações Internas**

**Qualificações externas**

**E-learning**

**Formação de multiplicadores**

**Necessidade pontual específica**

# Dimensão de conhecimento que aprofunda o conhecimento sobre as variáveis econômicas do mercado e comportamentos do consumidor

## Cronograma de Treinamentos e Desenvolvimento



## Economia

Iniciativa	Datas indicativas <sup>1)</sup>					Observações
	2022	2023	2024	2025	2026	
Panorama geopolítico e tendências de consumo da população	◆	◆	◆	◆	◆	Realização esporádica, podendo também se aproveitar da realização de Congressos, Simpósios e atíns a depender do tema
Métodos de pesquisa de mercado [até 16h cada]				■	■	Devem ser estruturados internamente conforme a necessidades das áreas. Não necessariamente precisam ser anuais.
Métodos econométricos					■	Cursos mais longos, podem ser desenvolvidos junto a instituições de ensino por meio de iniciativas mais curtas ou envolver até mesmo programas de pós-graduação. Idealmente, conteúdo poderá ser transmitido em capacitações internas futuramente

# Iniciativas de capacitação interna serão um investimento para que a Agência esteja melhor preparada para o futuro

## Estimativa de custo de cada iniciativa de capacitação

Formato capacitação detalhada	Exemplos	Custo <sup>1)</sup> [BRL]	Indicativo
Palestras técnicas ou comportamentais	Eventos pontuais, organizados pela Agência para um grupo alargado de pessoas, com foco em capacitações ou temas específicos	~1.000-60.000 por servidor	
Ações de formação / desenvolvimento contínuo	Iniciativas de carácter contínuo para a formação do servidor enquanto pessoa e profissional nas suas funções	~5.000-30.000 por palestra	
Treinamentos	Formações curtas sobre uma capacitação específica, podendo ser presencial ou EAD	~200-1.000 sessão por servidor	
E-learning	Adaptável a todas as dimensões de conhecimento	~200-1.000 sessão por servidor	
	EV.G, Fundação estudar, Brasil mais digital, Udacity, etc.	~Gratuito-5.000 por servidor	

# T&D ajudam a organização a eliminar os seus gaps de competência, mas igualmente importantes são os fatores motivacionais

## Principais alavancas para fomentar a motivação dentro da organização

Conceitual



### Visão geral

- > Uma das principais preocupações da organizações, em especial entidades públicas, diz respeito ao fomento da motivação essencial para uma **atuação orientada a resultados**
- > Uma cultura motivacional robusta move a organização a atingir os seus **objetivos estratégicos**

## Recrutamento



### Manutenção e melhoria



Ferramenta<sup>1)</sup> que segue os **princípios da cultura organizacional**, que permite selecionar e focar no perfil de colaborador que melhor esteja **alinhado com o propósito, missão, valores e visão**

- > Foco em servir as **necessidades da sociedade e o interesse** público
- > **Assertividade comunicativa** no engajamento público
- > **Automotivação** na busca de se desenvolver como pessoa e profissional
- > **Pensamento crítico** identificado a real causa de um problema e tomndo a melhor abordagem para solucioná-lo
- > **Habilidade política** na compreensão das relações de poder e suas regras
- > Alinhamento dos **objetivos estratégicos** e dos **incentivos aos colaboradores** com modelo de avaliação de desempenho individual
- > **Assertividade** do modelo de avaliação de desempenho individual (compatibilidade com a realidade da organização)
- > Identificação de **fortalezas e fraquezas** de competências e elaboração de **planos de ação individuais** em relação aos pontos a serem treinados e desenvolvidos
- > **Visibilidade e clareza** sobre o **desenvolvimento de carreira**
- > **Transparência** quanto ao **impacto nos objetivos estratégicos**

# O melhor modelo de avaliação é aquele que é mais aderente à realidade da organização, focando no amadurecimento de feedback

## Adequação do modelo de avaliação de desempenho ao perfil corporativo

	<b>Modelo de avaliação tradicional</b>	<b>"Avaliação 3.0"</b>	<b>Comentários</b>	<b>Conceitual</b>
<b>Objetivo</b>	> Melhoria dos gaps de competências dos colaboradores	> Foco no desenvolvimento e crescimento (potencialização de fortalezas)		
<b>Principais características e mecanismos de avaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Avaliação do grau de competências organizacionais e técnicas</li> <li>&gt; Vinculação de metas relacionadas aos balanced scorecard de KPI's chave vinculados aos objetivos estratégicos</li> <li>&gt; Ranking e curva forçada de profissionais ("stack and rank")</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Uso intensivo de analytics para coleta de informações de performance e feedbacks dos colaboradores</li> <li>&gt; Distribuição da premiação em lei da potência (impacto desproporcional aos colaboradores de alto desempenho) para retenção de grandes talentos</li> </ul>		
<b>Rotina</b>	> Feedbacks anuais ou bianuais (top-down e bottom-up)	> Feedbacks e coaching contínuos e sempre que necessários (crowdsourcing <sup>1)</sup> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; O processo avaliativo é algo evolutivo e singular para cada empresa. Por isso, dificilmente a "Avaliação 3.0" funcionará sem que a empresa tenha um modelo tradicional robusto de avaliação</li> <li>&gt; No Brasil, poucas organizações já fazem o modelo 3.0 uma vez que ele exige um nível de maturidade e sofisticação elevado</li> <li>&gt; Nesse momento, a ANATEL deve buscar o modelo mais tangível - o modelo tradicional</li> </ul>	
<b>Perfil corporativo</b>	     	   		

← **Recomendação para a ANATEL** →

Fonte: Harvard Business Review – A Evolução da Gestão de Desempenho; Roland Berger

1) Exemplo: projeto "crowdsourcing for digital connectivity in Brasil" (C2DB) celebrado entre o banco interamericano de desenvolvimento (BID) e a ANATEL

# T&D, sistema de avaliação de desempenho e mecanismos motivacionais serão os instrumentos de desenvolvimento da Agência

Sumário da análise da adaptação da ANATEL

Os **treinamentos e ações de desenvolvimento** terão vários formatos de aprendizagem com diferentes graus de intensidade ao **longo dos próximos 5 anos**, tendo um **maior foco nos 2 primeiros anos**. Pesquisa feita sugere as diferentes estimativas de custo por servidor, para cada iniciativa de capacitação

1

**A adaptação da ANATEL e capacitação da sua força de trabalho**

2

Os **mecanismos motivacionais** são um ponto chave da adaptação frente ao novo posicionamento, **promovendo o alinhamento entre colaborador e Agência** e garantido que os dois possuam os mesmos **objetivos estratégicos**

3

É fundamental um **modelo de avaliação de desempenho** adequado à **realidade interna** da Agência, que permita **avaliar, monitorar e apresentar feedback regular** em relação à performance e evolução dos colaboradores



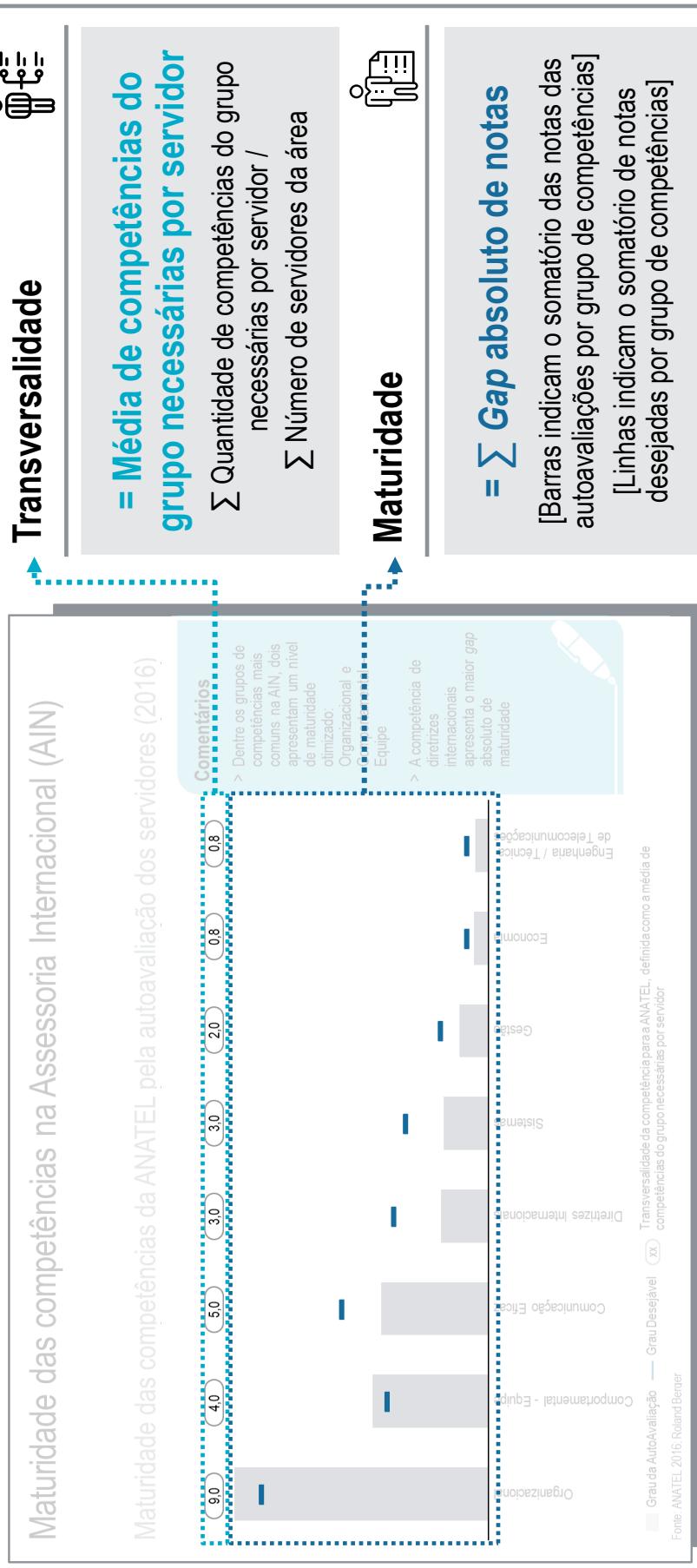
Anexo



Análises por grupo de competências também foram feitas para cada área, se valendo de metodologia similar à apresentada previamente

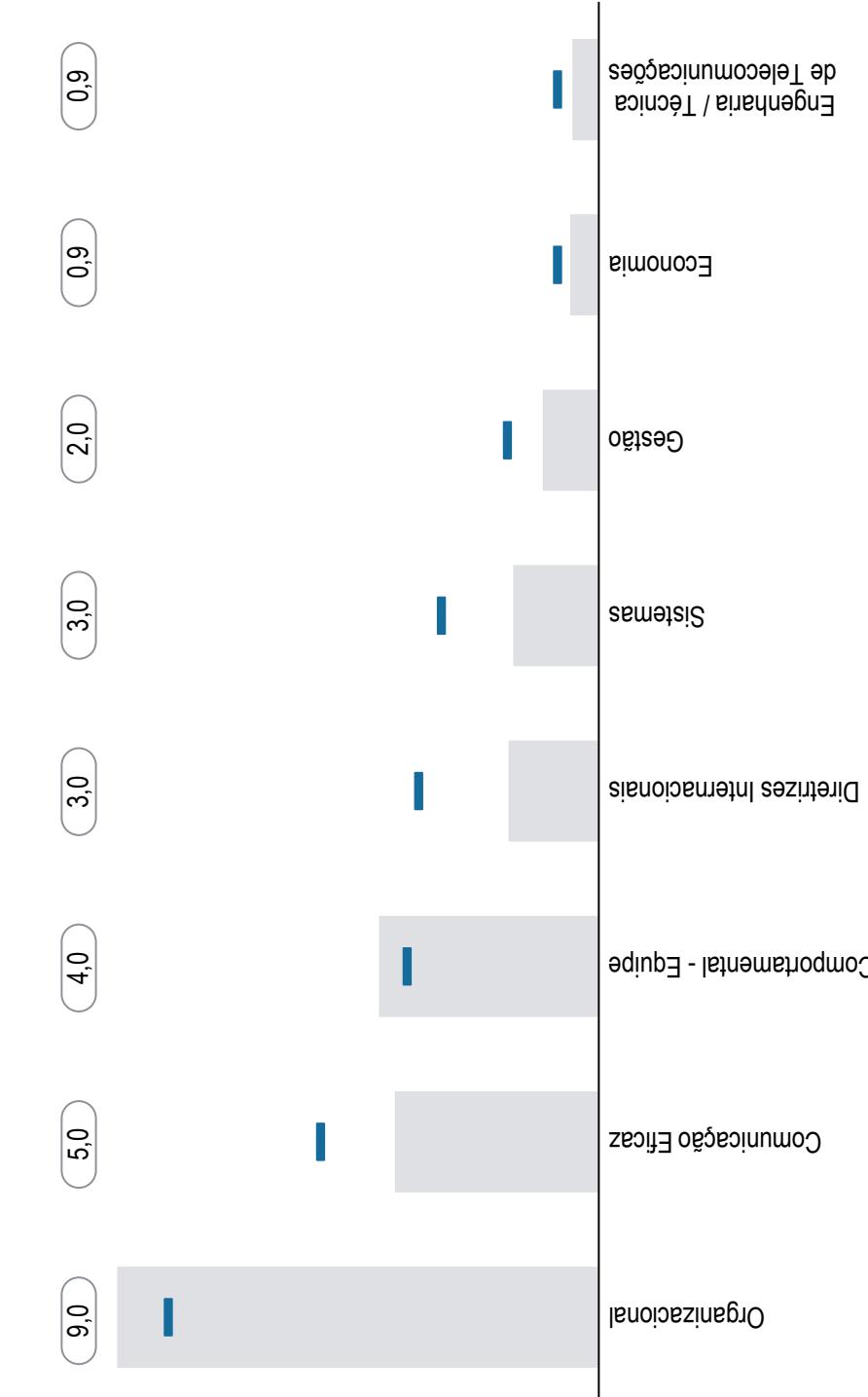
Metodologia de avaliação da maturidade e transversalidade das competências<sup>1)</sup>

## Fórmulas de cálculo



# Maturidade das competências na Assessoria Internacional (AIN)

## Maturidade das competências da ANATEL pela autoavaliação dos servidores (2016)



### Comentários

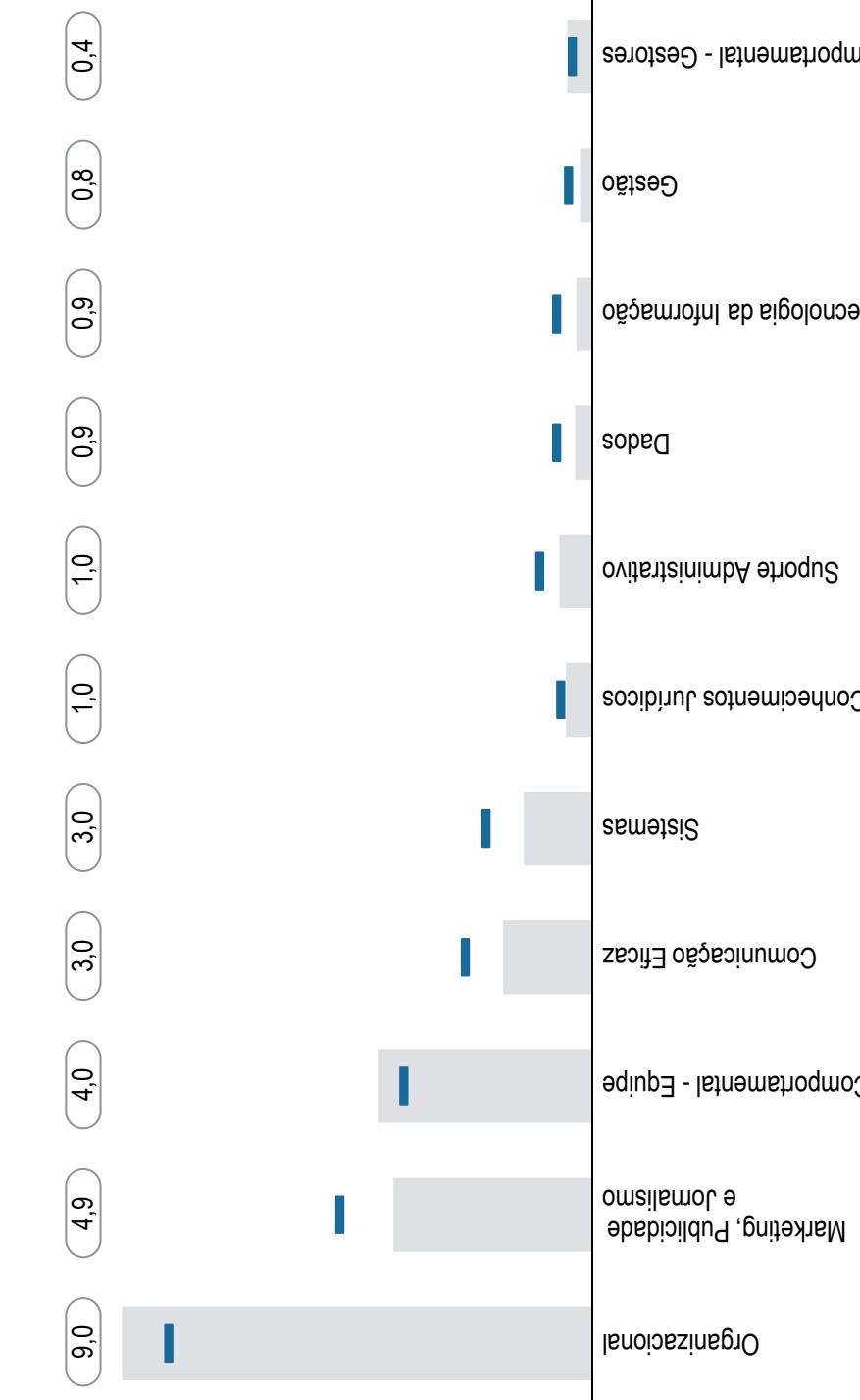
> Dentro os grupos de competências mais comuns na AIN, dois apresentam um nível de maturidade otimizado:  
Organizacional e Comportamental – Equipe

> A competência de diretrizes internacionais apresenta o maior gap absoluto de maturidade



# Maturidade das competências na Assessoria Parlamentar e de Comunicação Social (APC)

## Maturidade das competências da ANATEL pela autoavaliação dos servidores (2016)



### Comentários

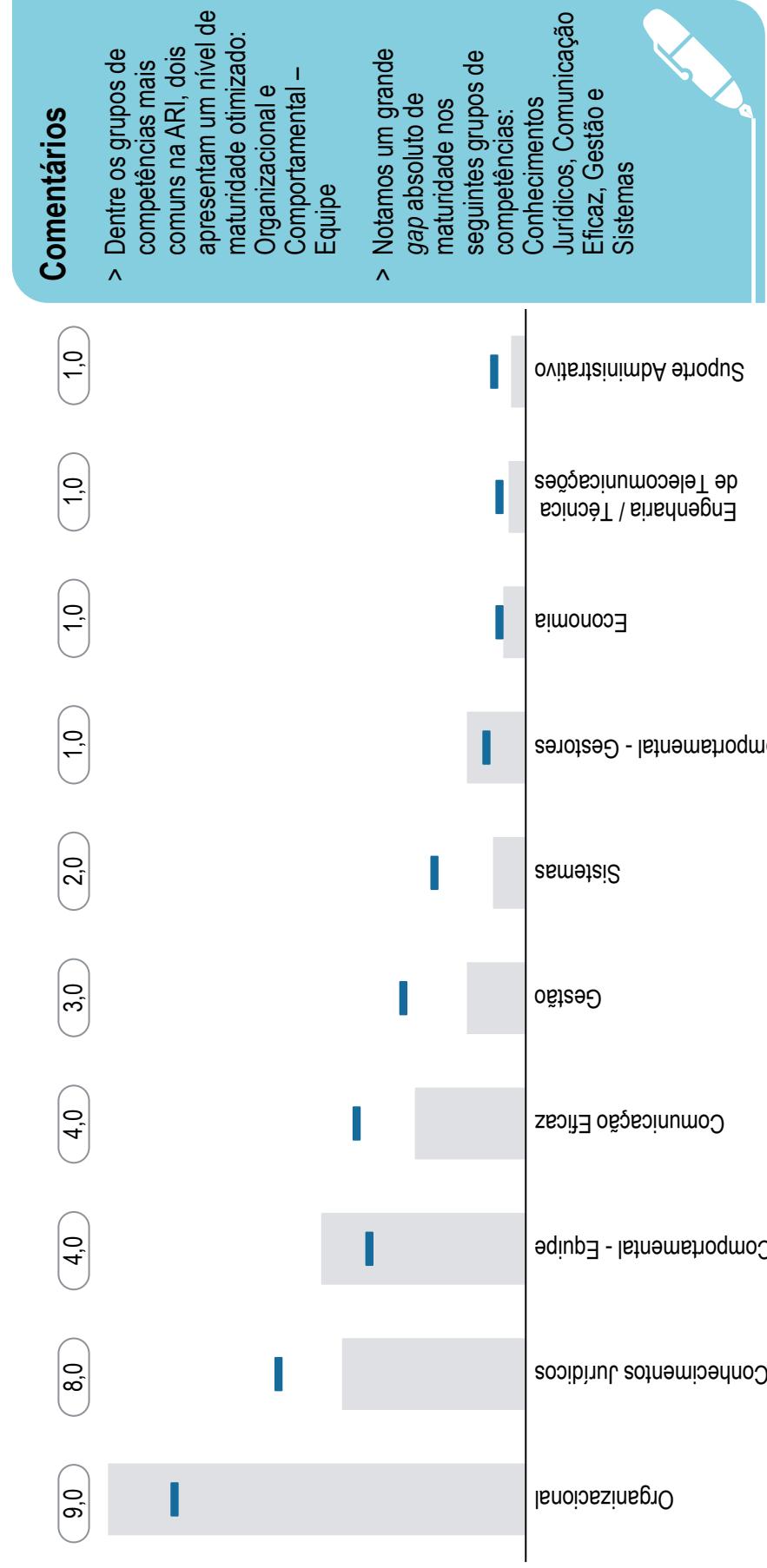
> Dentro os grupos de competências mais comuns na APC, dois apresentam um nível de maturidade otimizado:  
Organizacional e Comportamental – Equipe

> Notamos que Marketing, Publicidade e Jornalismo é um grupo de competências relevante, mas que apresenta o maior gap absoluto de maturidade



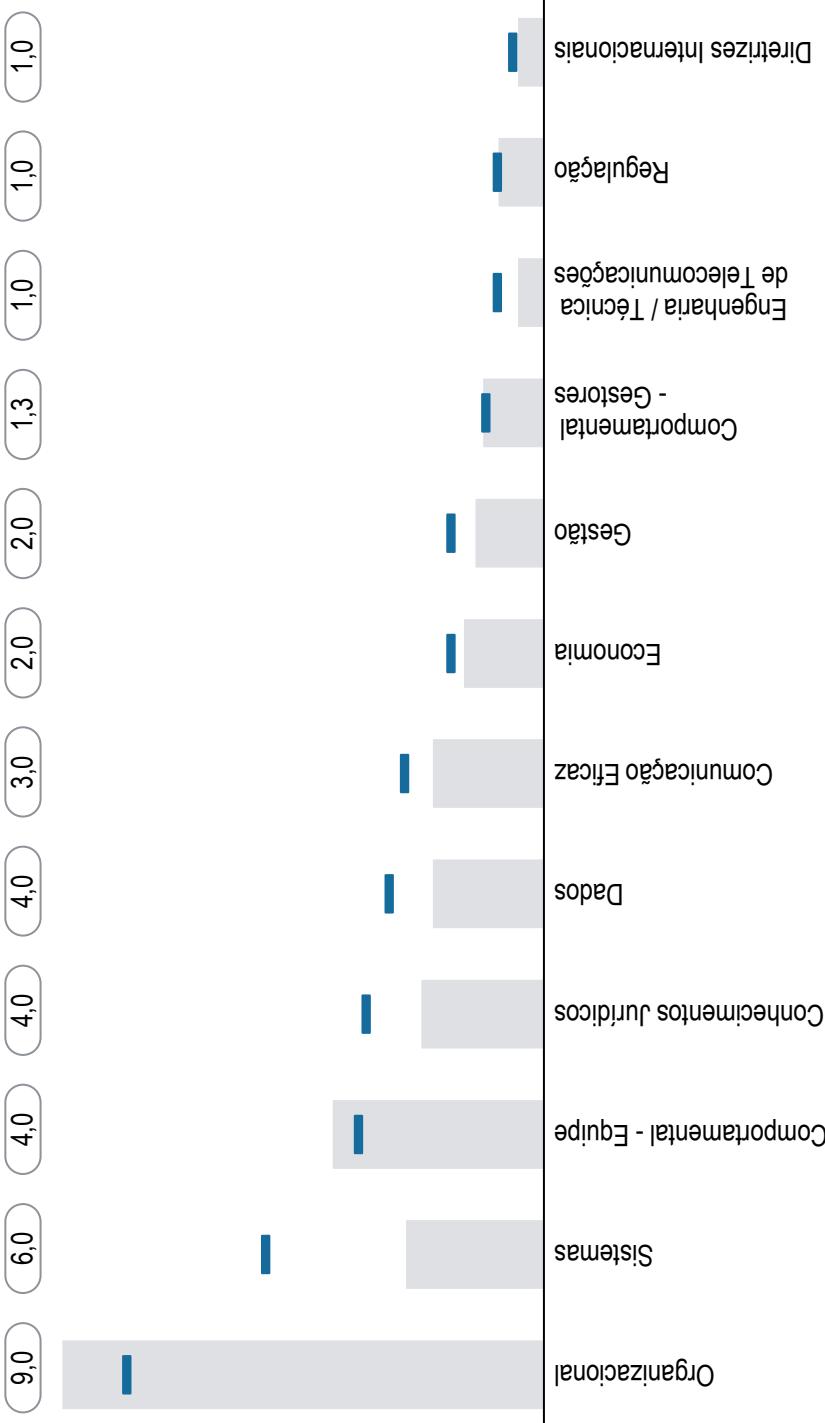
# Maturidade das competências na Assessoria de Relações Institucionais (ARI)

## Maturidade das competências da ANATEL pela autoavaliação dos servidores (2016)



# Maturidade das competências na Assessoria Técnica (ATC)

## Maturidade das competências da ANATEL pela autoavaliação dos servidores (2016)



### Comentários

> Dentro os grupos de competências mais comuns na ATC, dois apresentam um nível de maturidade otimizado:  
Organizacional e Comportamental – Equipe

> Notamos que Sistemas é um grupo de competência de destaque para a área, mas que apresenta o maior gap absoluto de maturidade



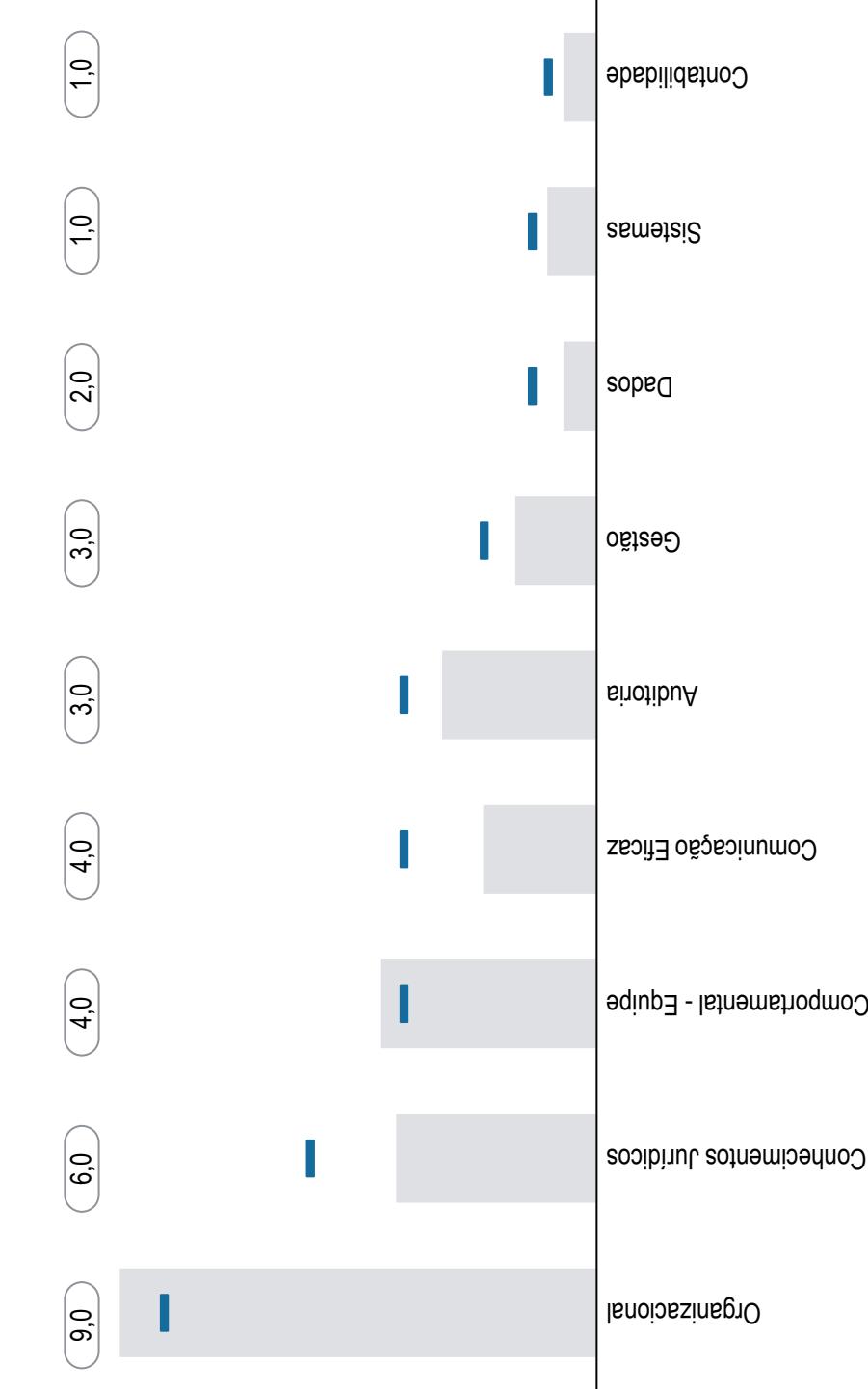
Grau da AutoAvaliação

Grau Desejável

Transversalidade da competência para a ANATEL, definida como a média de competências do grupo necessárias por servidor

# Maturidade das competências na Auditoria Interna (AUD)

## Maturidade das competências da ANATEL pela autoavaliação dos servidores (2016)



### Comentários

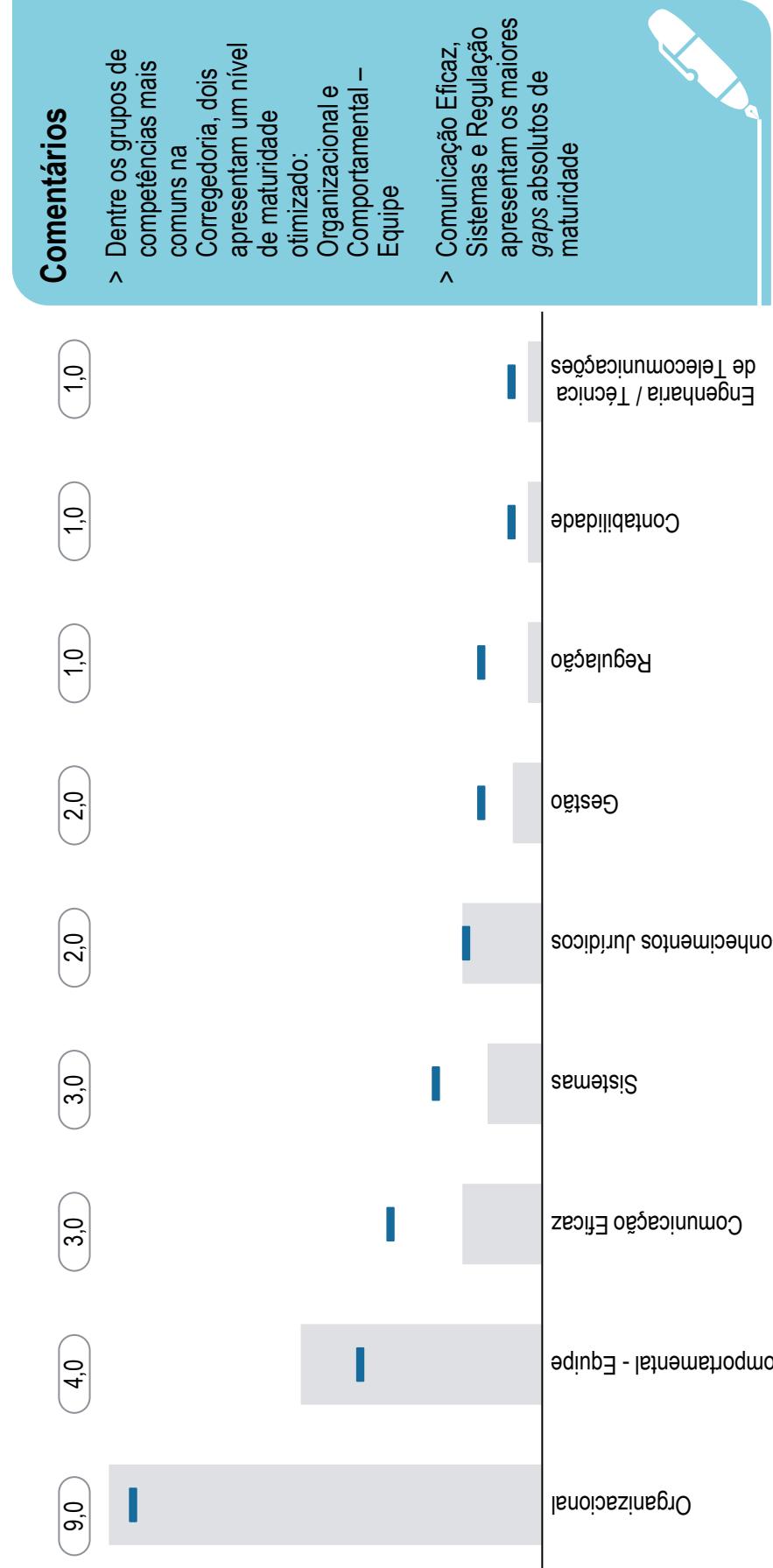
> Dentro os grupos de competências mais comuns na AUD, dois apresentam um nível de maturidade otimizado:  
Organizacional e Comportamental – Equipe

> Conhecimentos Jurídicos e Comunicação Eficaz são os dois grupos de competências que apresentam o maior gap absoluto de maturidade



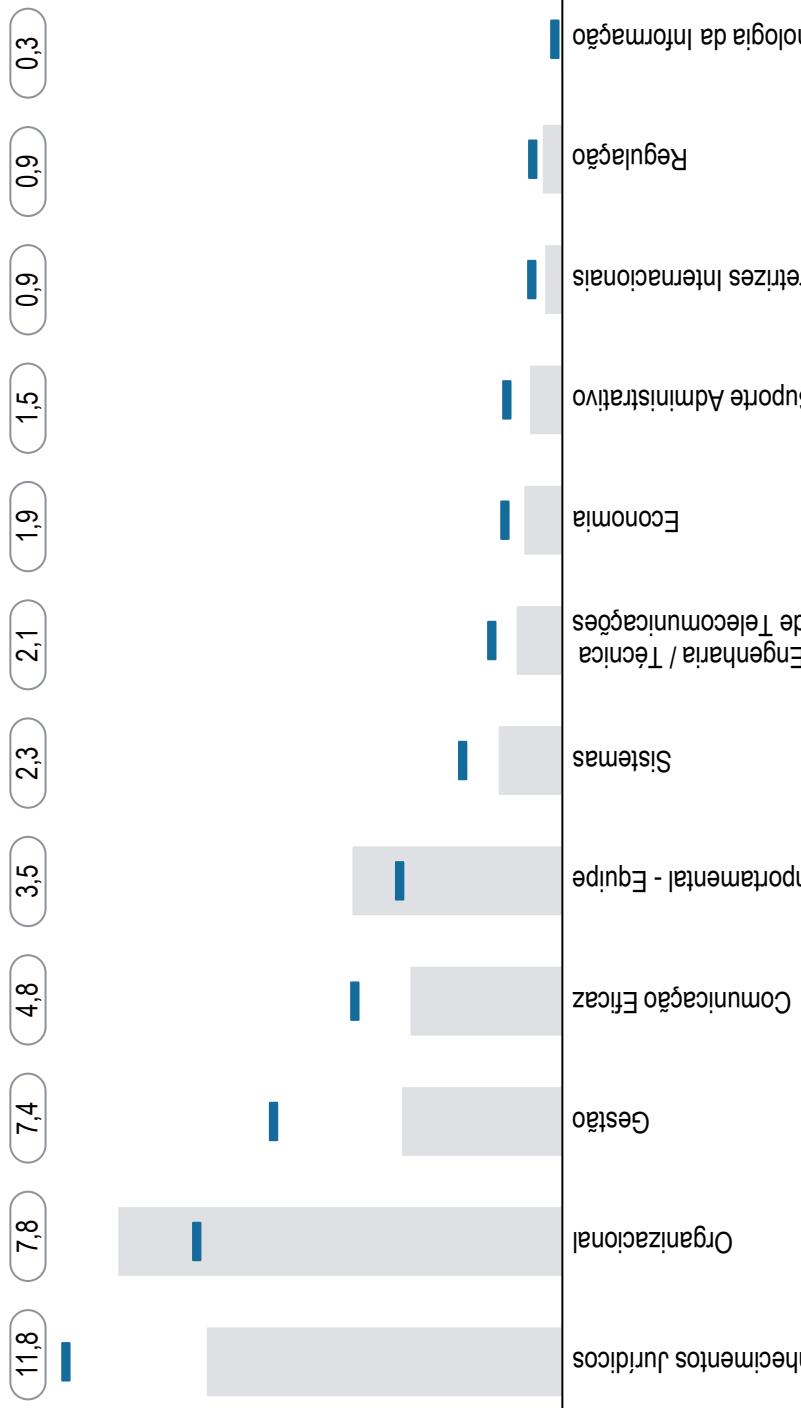
# Maturidade das competências na Corregedoria (CRG)

## Maturidade das competências da ANATEL pela autoavaliação dos servidores (2016)



# Maturidade das competências nos Gabinetes

## Maturidade das competências da ANATEL pela autoavaliação dos servidores (2016)



### Comentários

> Dentro os grupos de competências mais comuns nos Gabinetes, dois apresentam um nível de maturidade otimizado:  
Organizacional e Comportamental – Equipe

> Notamos que dois grupos de competências com transversalidade elevada para os Gabinetes apresentam grandes gaps absolutos de maturidade:  
Conhecimentos jurídicos e Gestão

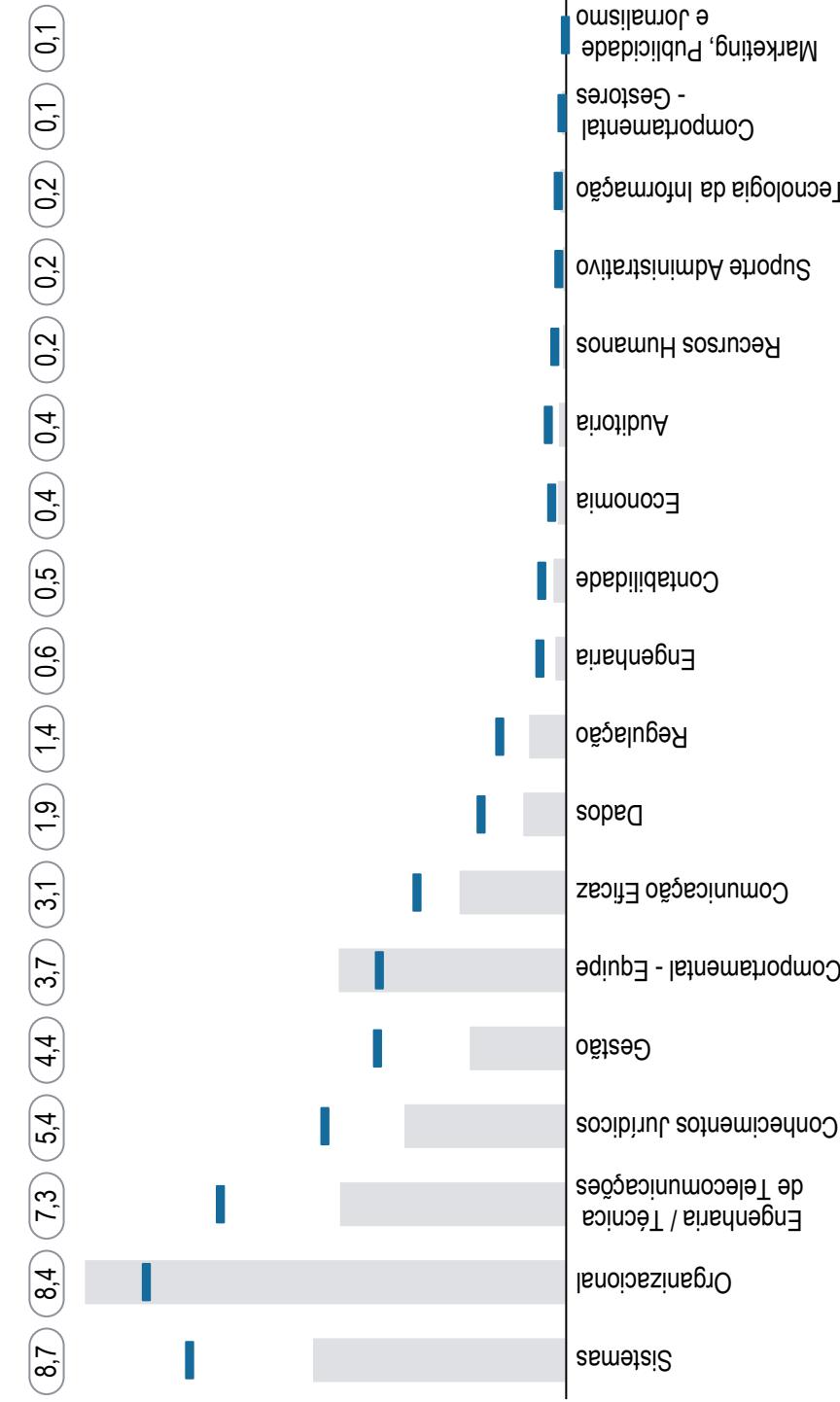
Grau da AutoAvaliação  
Grau Desejável

Transversalidade da competência para a ANATEL, definida como a média de competências do grupo necessárias por servidor

Anexos – Avaliação de Capabilidades e habilidades internas

# Maturidade das competências nas Gerências Regionais

## Maturidade das competências da ANATEL pela autoavaliação dos servidores (2016)



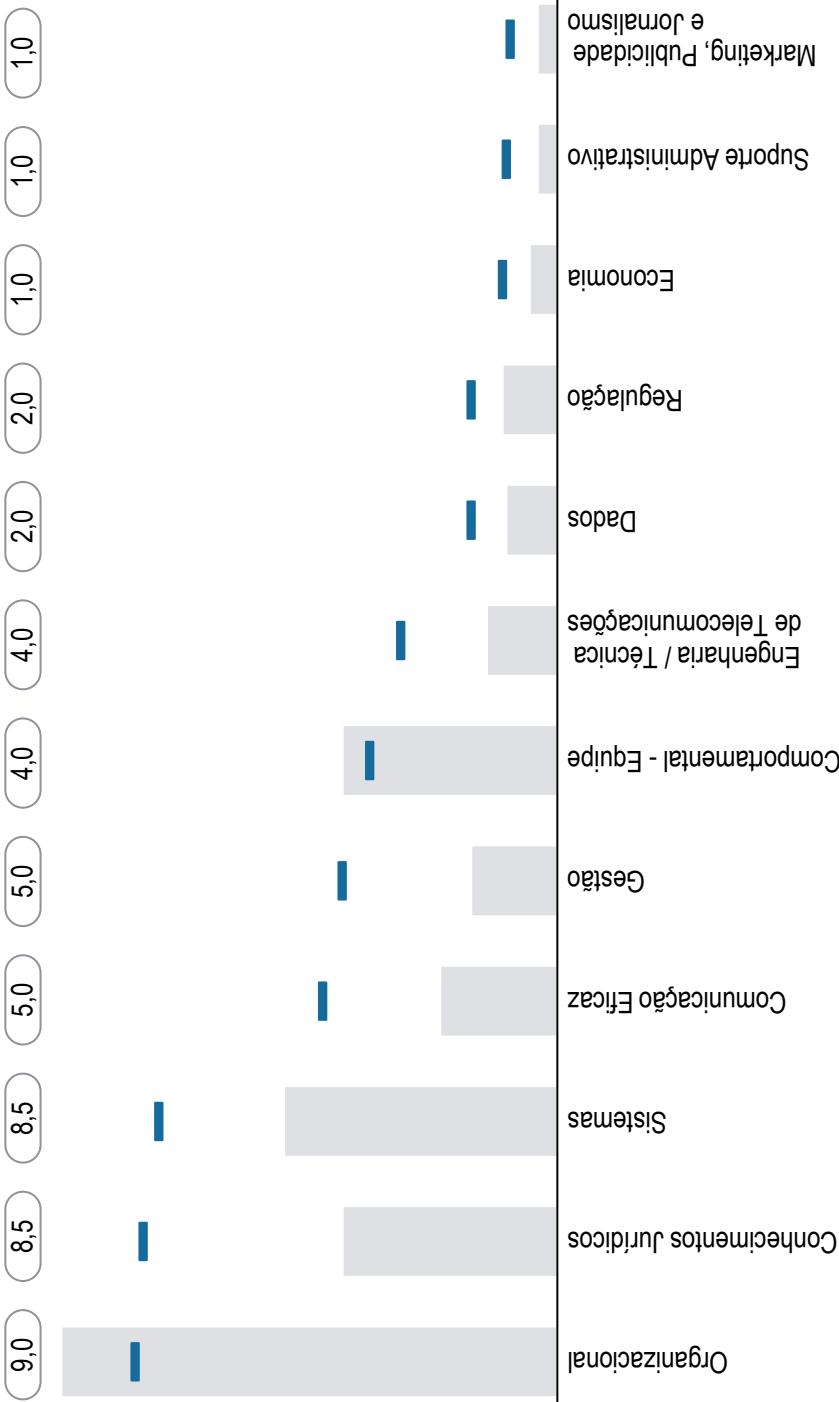
### Comentários

> Dentro os grupos de competências mais comuns nas Gerências Regionais, dois apresentam um nível de maturidade otimizado: Organizacional e Comportamental – Equipe

> Considerando também a transversalidade, os maiores gaps absolutos de maturidade são em: Conhecimentos Jurídicos, Engenharia / Técnica de Telecomunicações, Gestão e Sistemas

# Maturidade das competências na Ouvidoria (OV)

## Maturidade das competências da ANATEL pela autoavaliação dos servidores (2016)



### Comentários

> Dentro os grupos de competências mais comuns na Ouvidoria, dois apresentam um nível de maturidade otimizado:  
Organizacional e Comportamental – Equipe

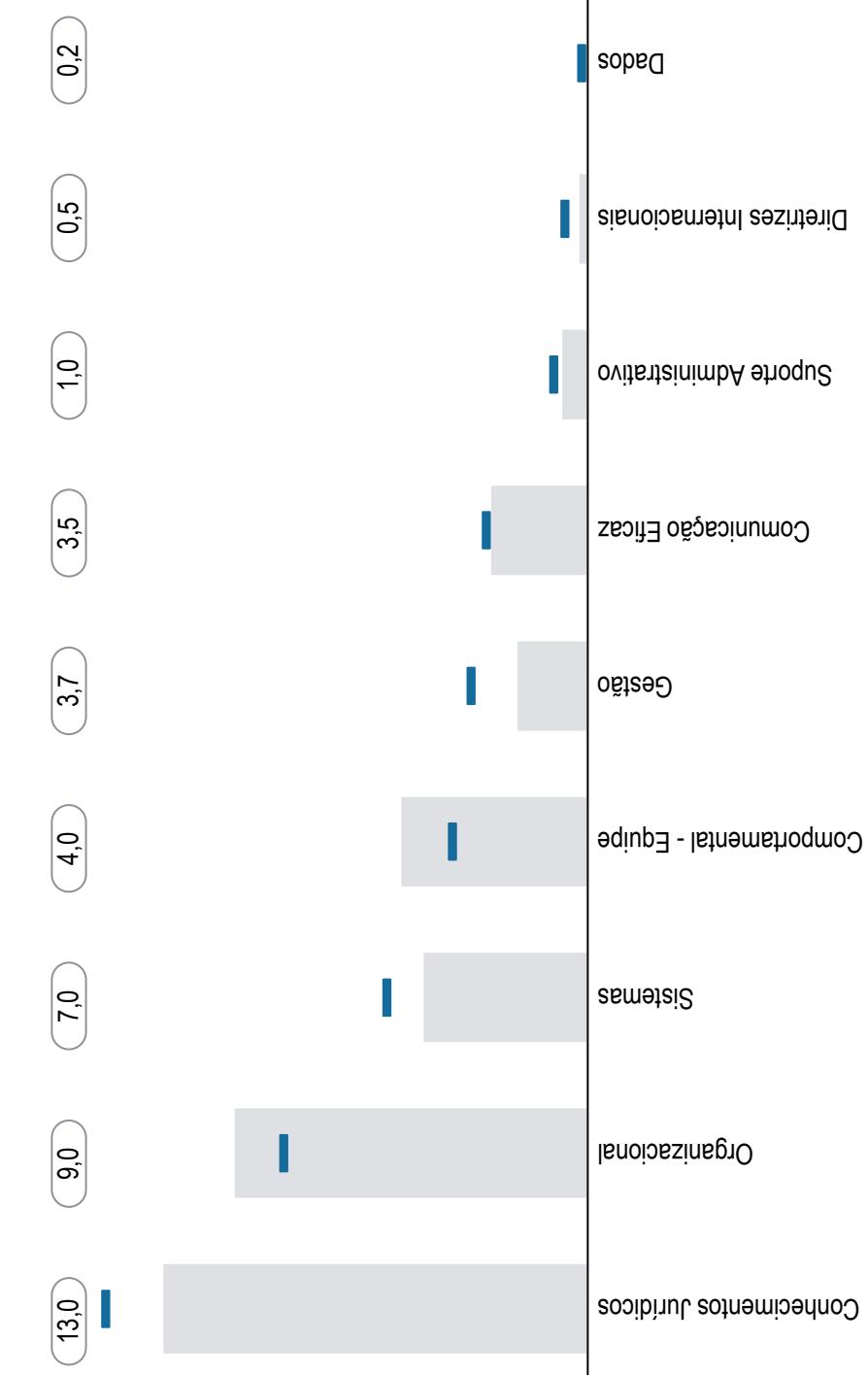
> Os maiores *gaps* absolutos de maturidade são nos grupos de competências: Comunicação Eficaz, Conhecimentos Jurídicos, Gestão e Sistemas

Grau da AutoAvaliação ■ Grau Desejável ○

Transversalidade da competência para a ANATEL, definida como a média de competências do grupo necessárias por servidor

# Maturidade das competências na Procuradoria (PFE)

## Maturidade das competências da ANATEL pela autoavaliação dos servidores (2016)



### Comentários

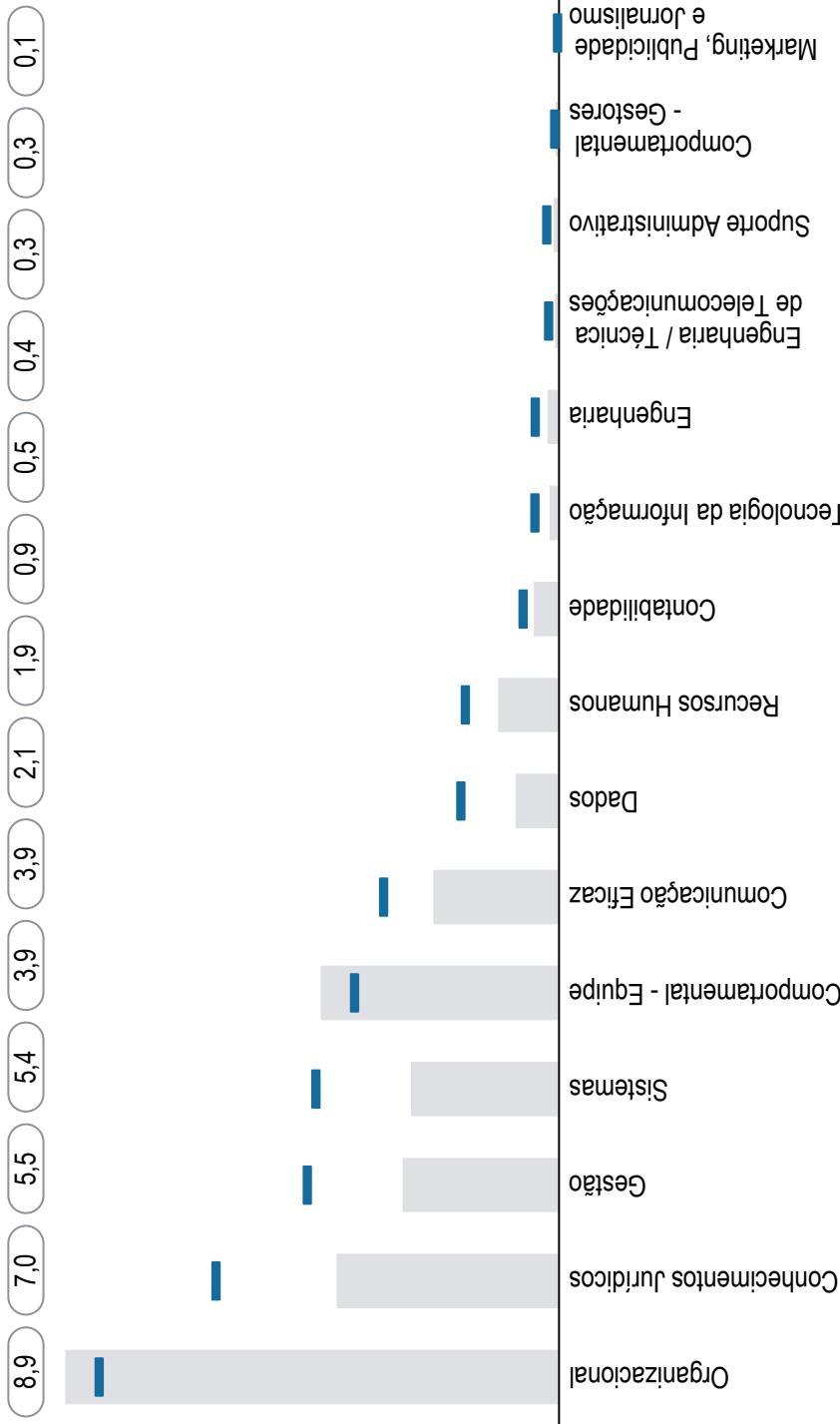
- > Dentro os grupos de competências mais comuns na PFE, dois apresentam um nível de maturidade otimizado: Organizacional e Comportamental – Equipe
- > Sendo Conhecimentos Jurídicos o grupo de competências mais comum na PFE, destaca-se por apresentar elevado gap absoluto de maturidade



Transversalidade da competência para a ANATEL, definida como a média de competências do grupo necessárias por servidor

# Maturidade das competências na Superintendência de Administração e Finanças (SAF)

## Maturidade das competências da ANATEL pela autoavaliação dos servidores (2016)



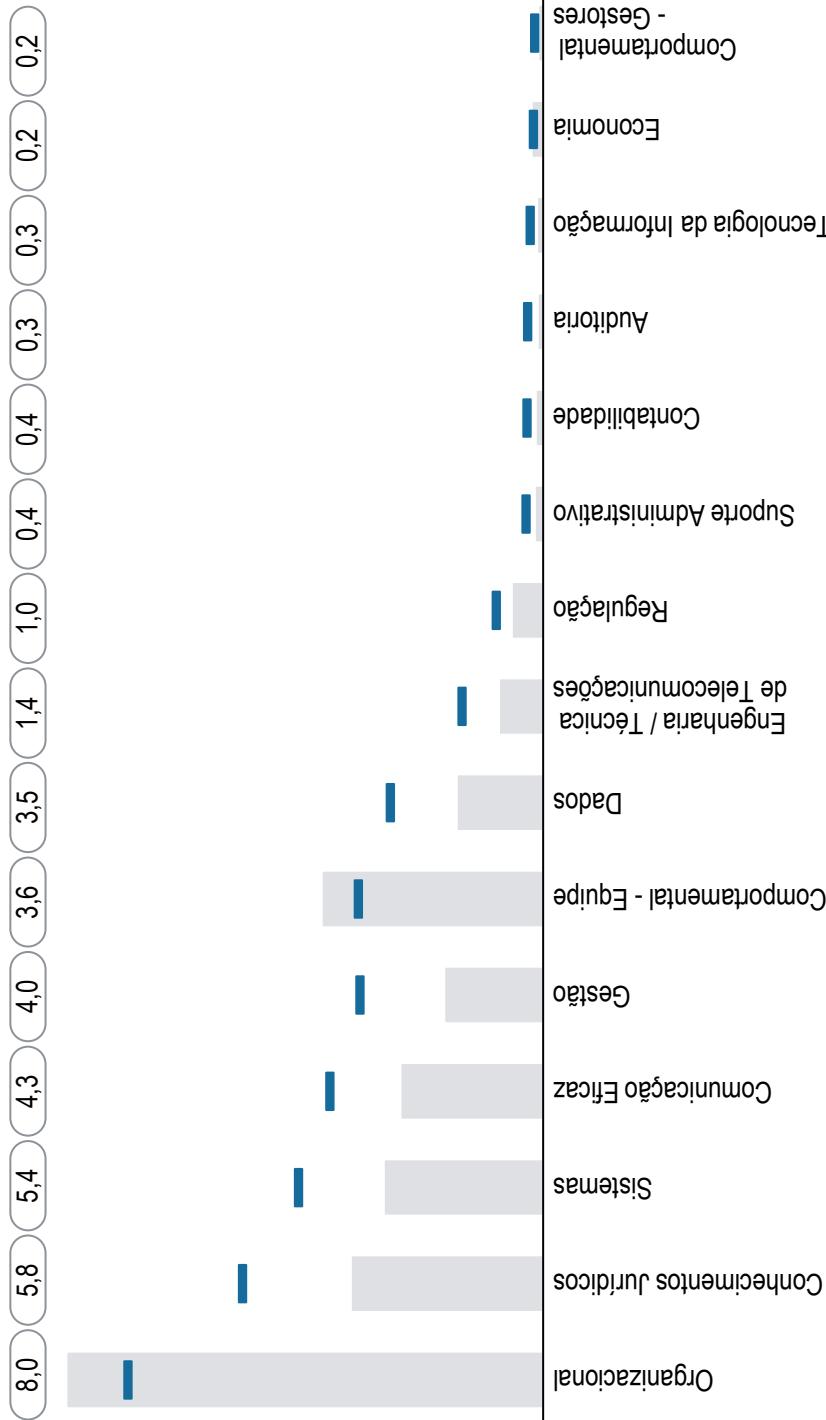
### Comentários

- > Dentro os grupos de competências mais comuns na SAF, dois apresentam um nível de maturidade otimizado:  
Organizacional e Comportamental – Equipe

- > Notamos um grande gap absoluto de maturidade nos seguintes grupos de competências: Conhecimentos Jurídicos, Dados, Gestão e Sistemas

# Maturidade das competências na Superintendência de Controle de Obrigações (SCO)

## Maturidade das competências da ANATEL pela autoavaliação dos servidores (2016)



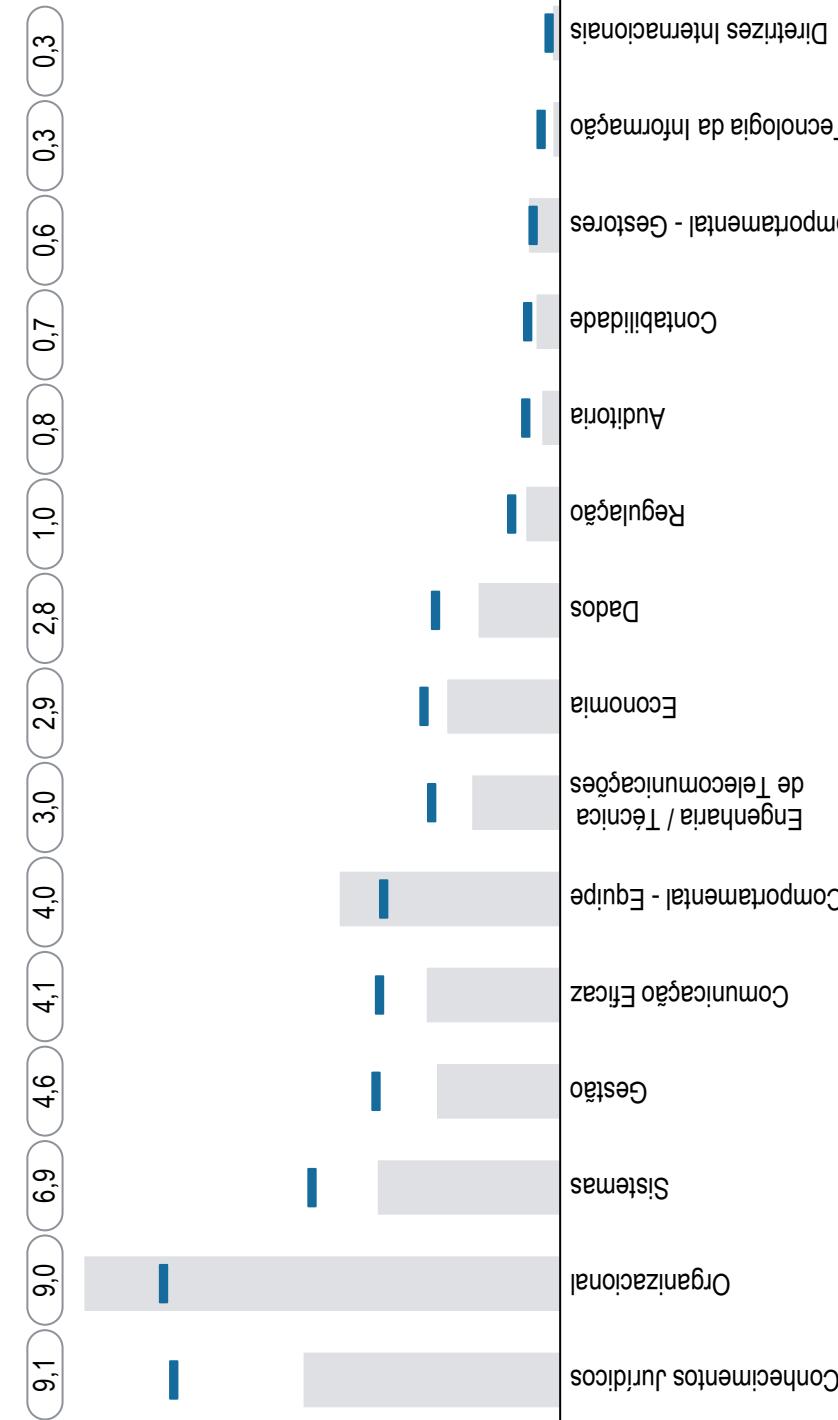
### Comentários

> Dentro os grupos de competências mais comuns na SCO, dois apresentam um nível de maturidade otimizado:  
Organizacional e Comportamental – Equipe

> Notamos um grande gap absoluto de maturidade nos seguintes grupos de competências: Conhecimentos Jurídicos, Comunicação Eficaz, Dados, Gestão e Sistemas

# Maturidade das competências na Superintendência de Competição (SCP)

## Maturidade das competências da ANATEL pela autoavaliação dos servidores (2016)

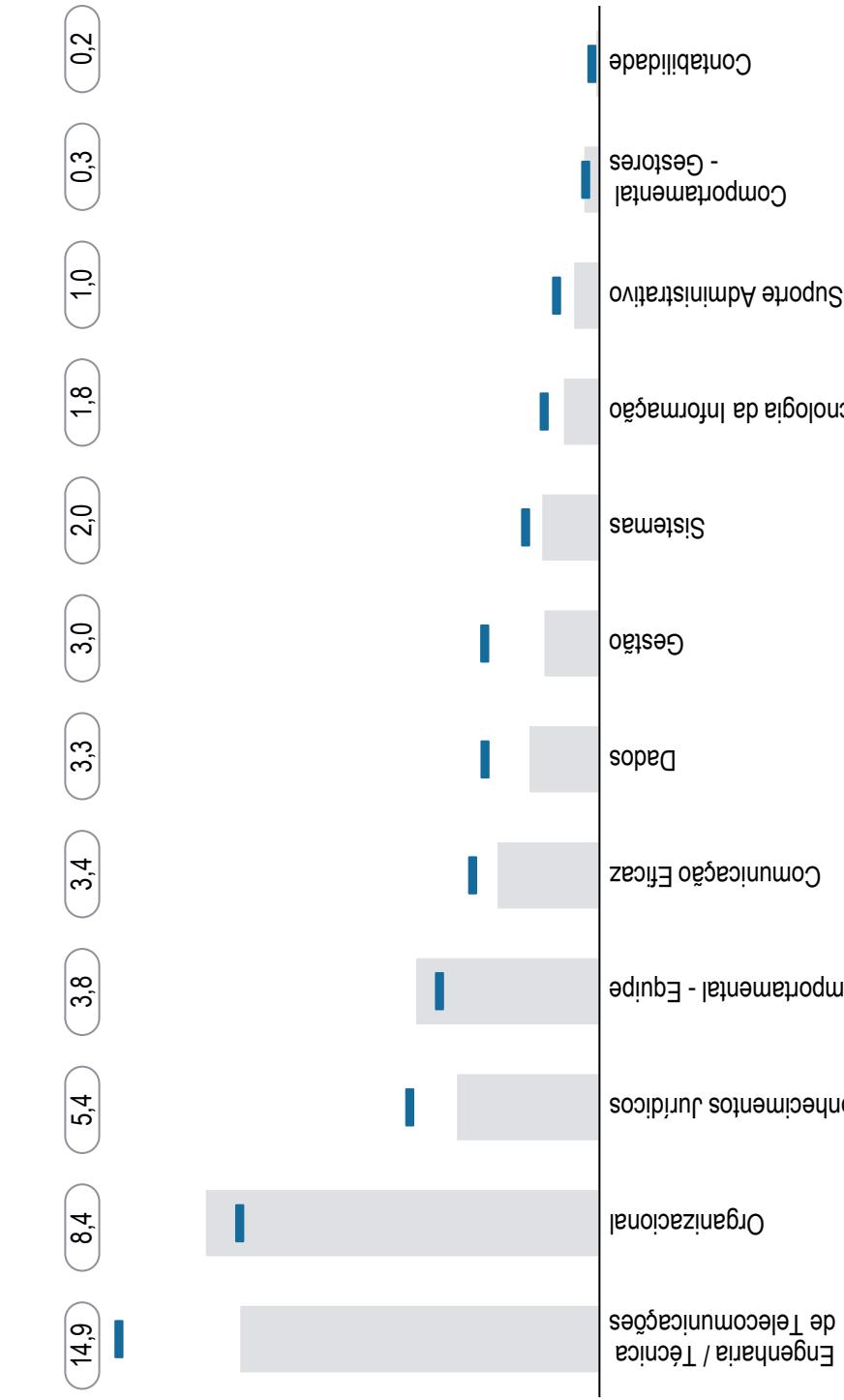


### Comentários

- > Dentro os grupos de competências mais comuns na SCP, dois apresentam um nível de maturidade otimizado: Organizacional e Comportamental – Equipe
- > Notamos um grande gap absoluto de maturidade nos seguintes grupos de competências: Conhecimentos Jurídicos, Comunicação Eficaz, Dados, Engenharia / Técnica de Telecomunicações, Gestão e Sistemas

# Maturidade das competências na Superintendência de Fiscalização (SFI)

## Maturidade das competências da ANATEL pela autoavaliação dos servidores (2016)



### Comentários

> Dentro os grupos de competências mais comuns na SFI, dois apresentam um nível de maturidade otimizado:  
Organizacional e Comportamental – Equipe

> Notamos um grande gap absoluto de maturidade num dos grupos de competências mais relevantes para SFI: Engenharia / Técnicas de Telecomunicações



Grau da AutoAvaliação

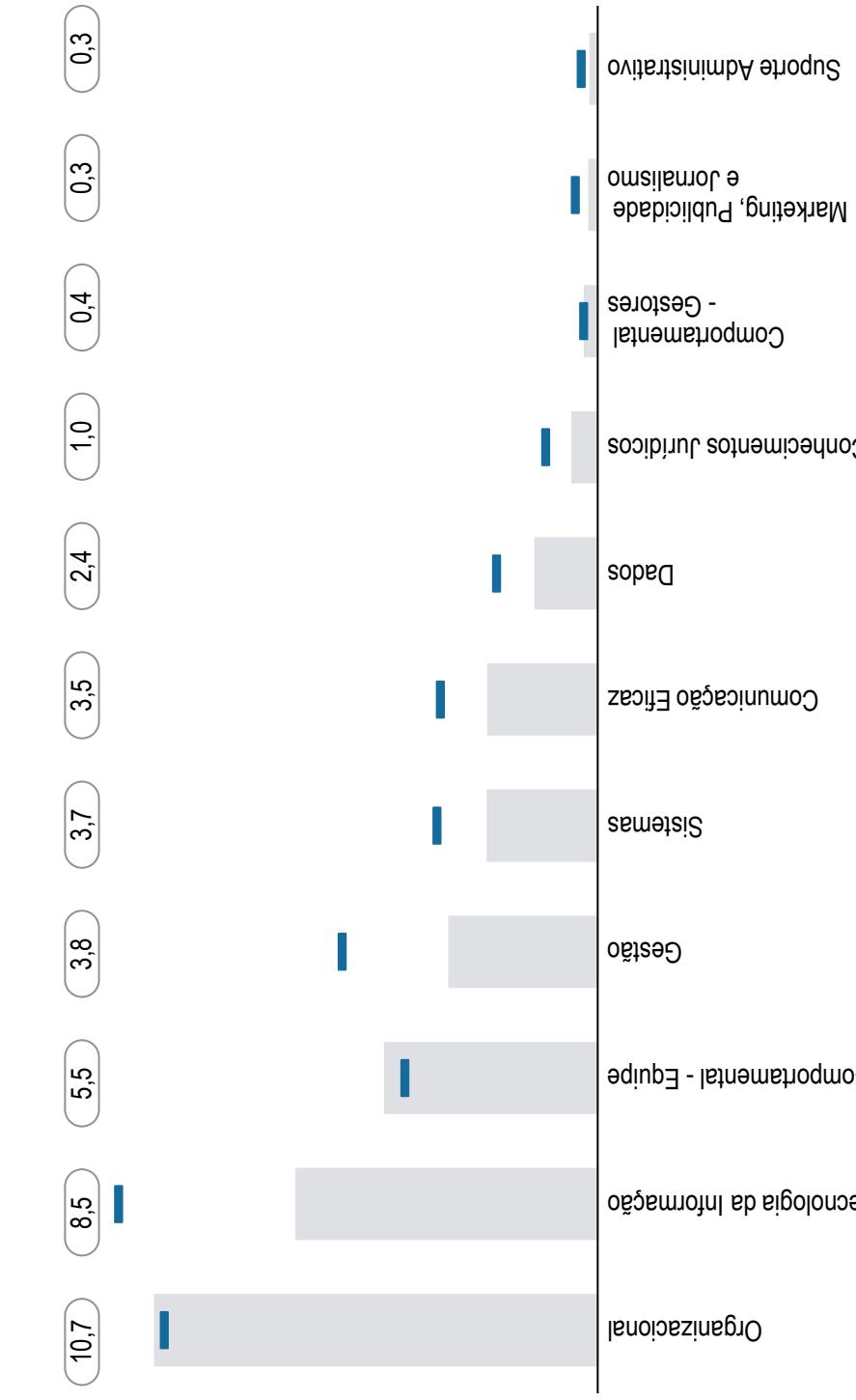
Grau Desejável

Alcance

Transversalidade da competência para a ANATEL, definida como a média de competências do grupo necessárias por servidor

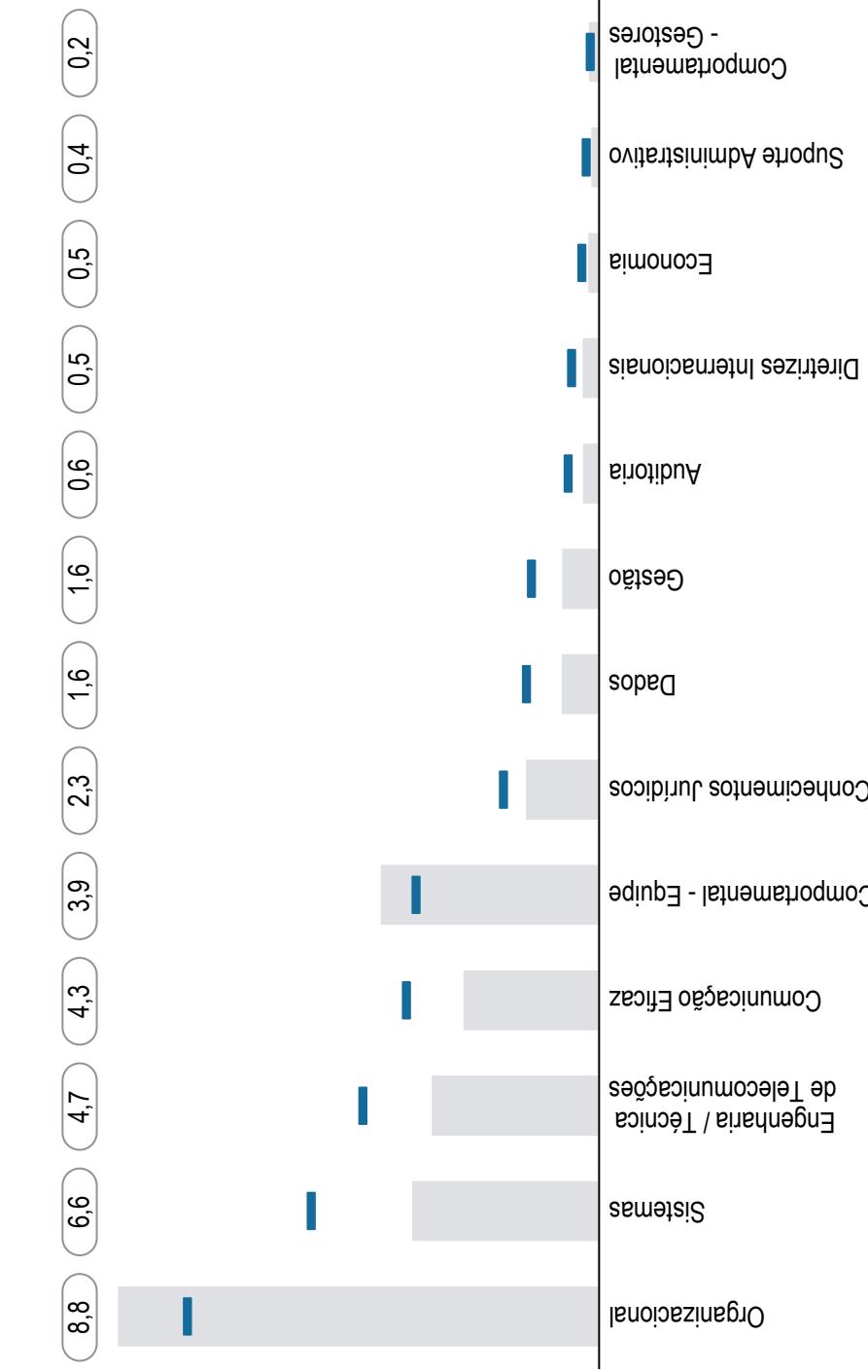
# Maturidade das competências na Superintendência de Gestão Interna da Informação (SGI)

## Maturidade das competências da ANATEL pela autoavaliação dos servidores (2016)



# Maturidade das competências na Superintendência de Outorga e Recursos à Prestação (SOR)

## Maturidade das competências da ANATEL pela autoavaliação dos servidores (2016)



### Comentários

- > Dentro os grupos de competências mais comuns na SOR, dois apresentam um nível de maturidade otimizado: Organizacional e Comportamental – Equipe
- > Notamos grandes gaps absolutos de maturidade em três dos grupos de competências mais relevantes para SOR: Comunicação Eficaz, Engenharia / Técnica de Telecomunicações e Sistemas

# Maturidade das competências na Superintendência de Planejamento e Regulamentação (SPR)

## Maturidade das competências da ANATEL pela autoavaliação dos servidores (2016)



### Comentários

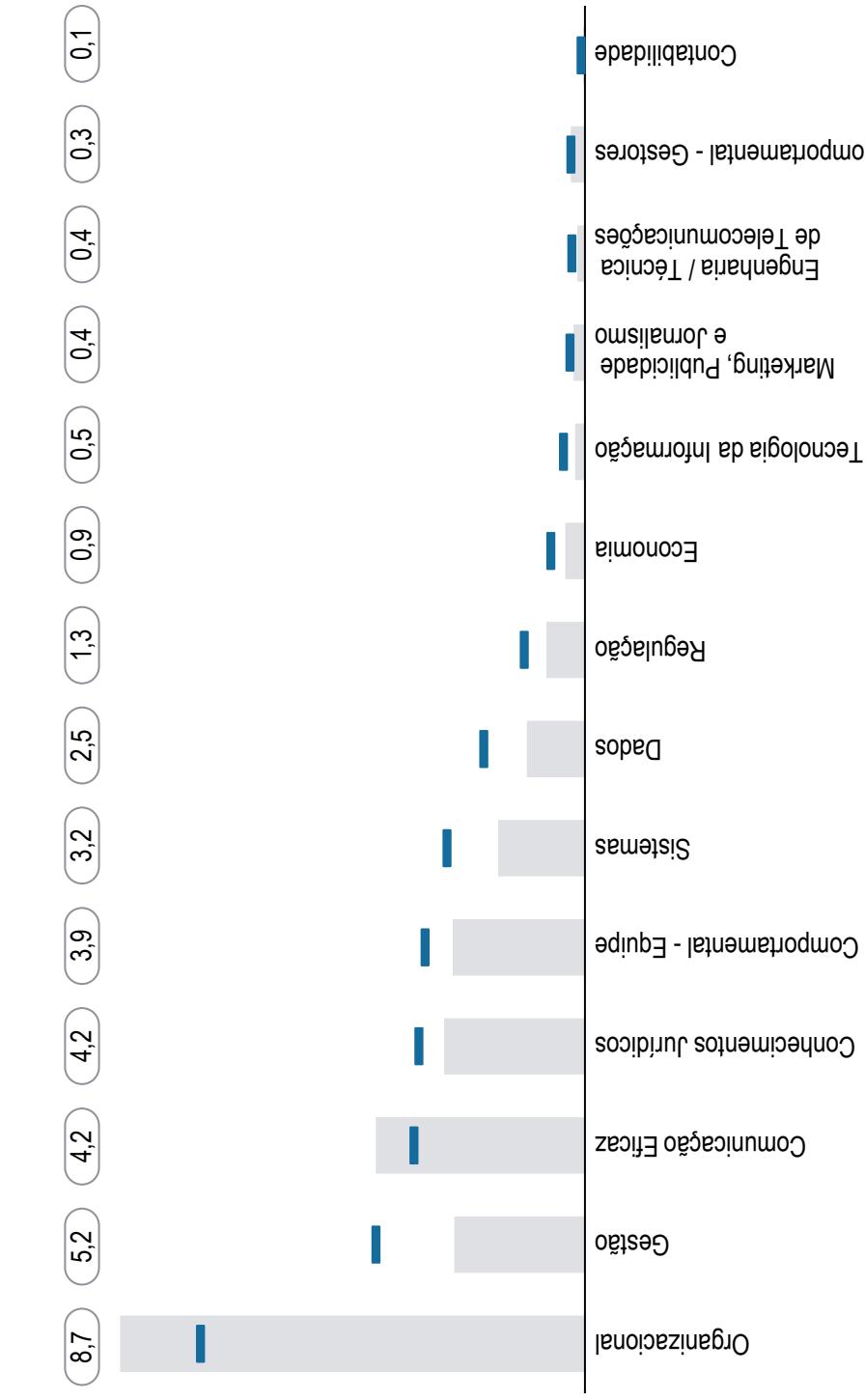
- > Dentro os grupos de competências mais comuns na SPR, dois apresentam um nível de maturidade otimizado:  
Organizacional e Comportamental – Equipe
- > Notamos grandes gaps absolutos de maturidade em dois dos grupos de competências mais relevantes para SPR: Dados e Gestão

Grau da AutoAvaliação

Transversalidade da competência para a ANATEL, definida como a média de competências do grupo necessárias por servidor

# Maturidade das competências na Superintendência de Relações com Consumidores (SRC)

## Maturidade das competências da ANATEL pela autoavaliação dos servidores (2016)



### Comentários

> Dentro os grupos de competências mais comuns na SRC, dois apresentam um nível de maturidade otimizado:  
Organizacional e Comportamental – Equipe

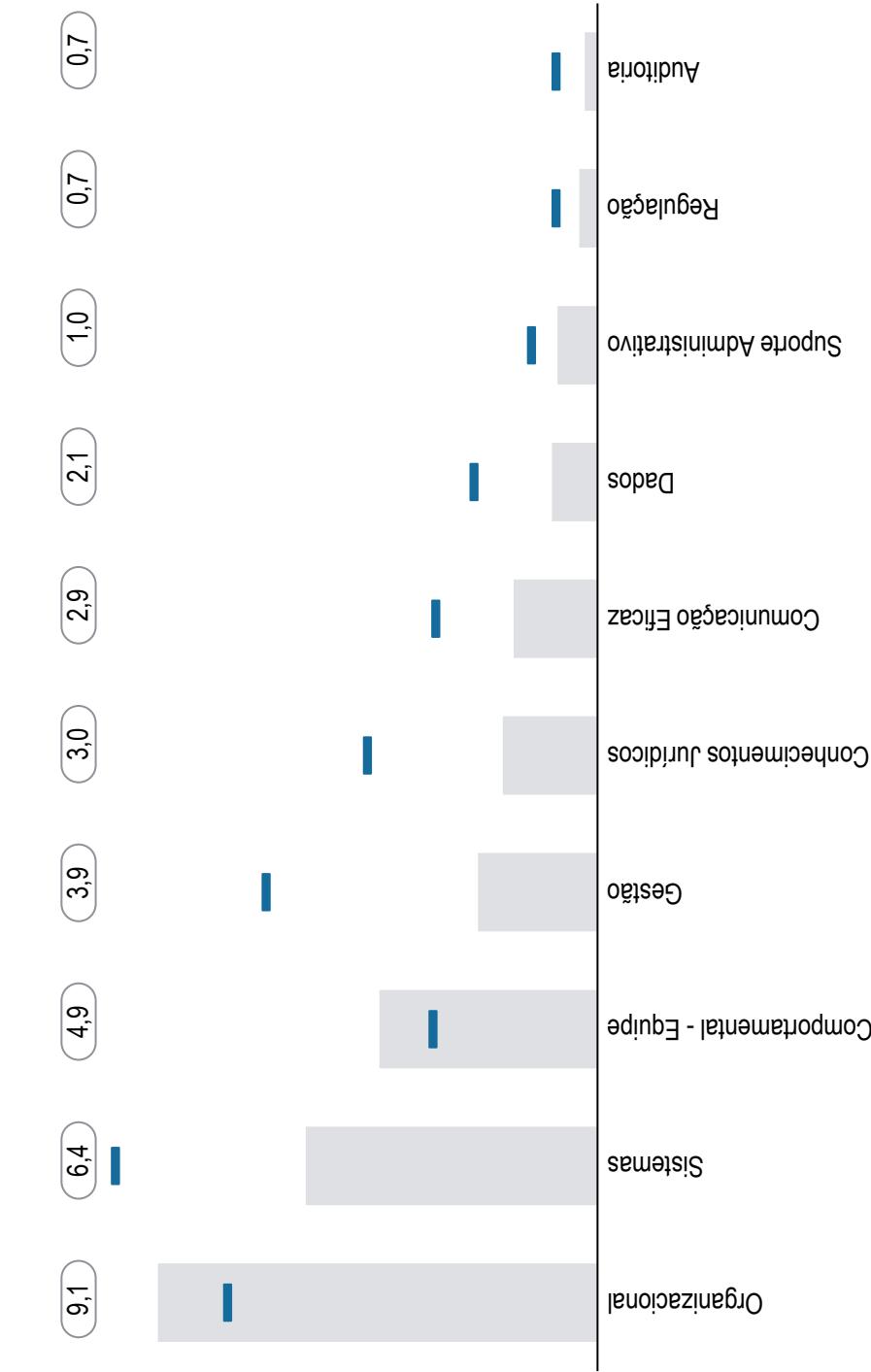
> Notamos grandes gaps absolutos de maturidade em dois dos grupos de competências mais relevantes para SRC: Gestão e Sistemas

Grau da AutoAvaliação — Comportamental — Organizacional

Transversalidade da competência para a ANATEL, definida como a média de competências do grupo necessárias por servidor

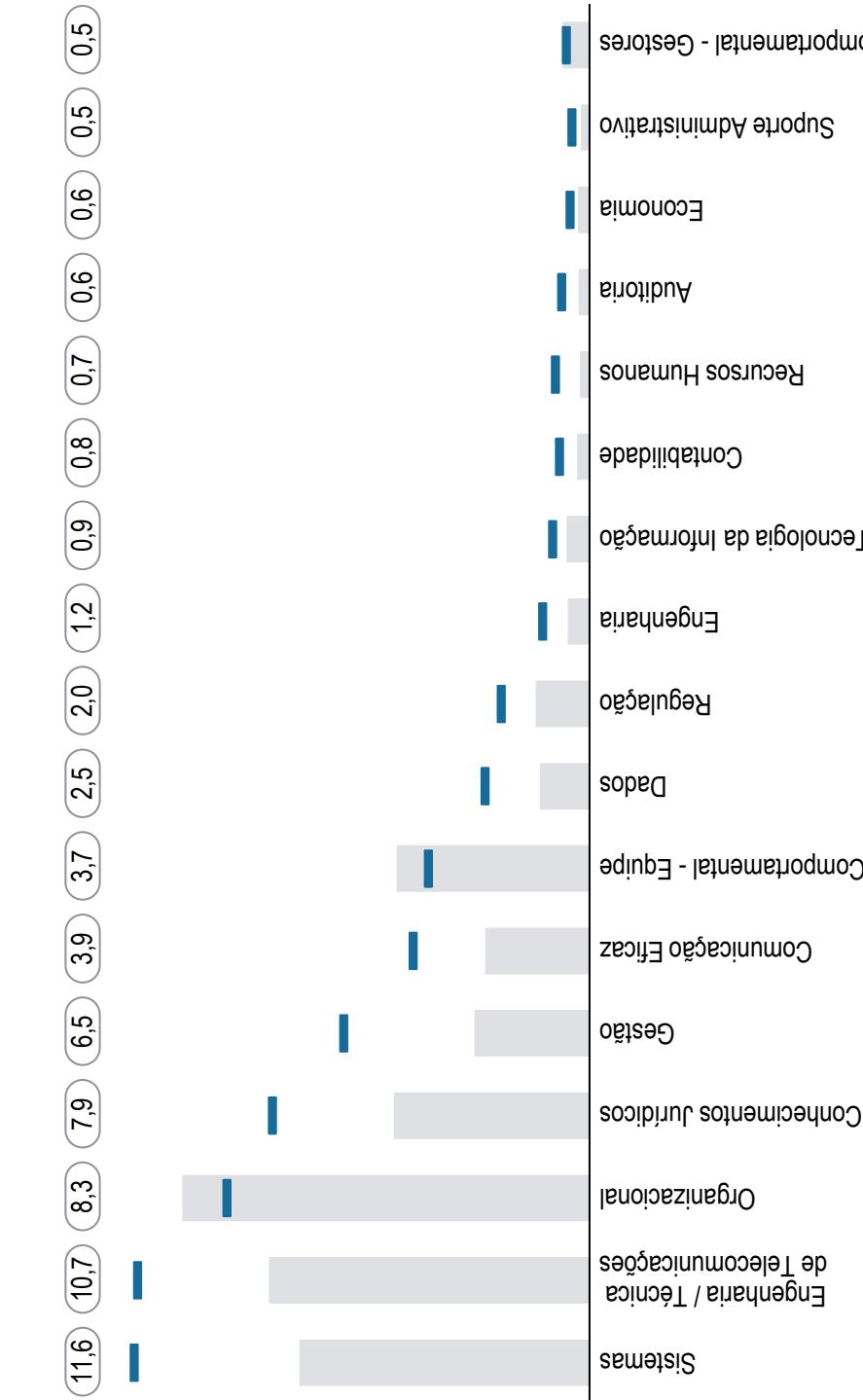
# Maturidade das competências na Superintendência Executiva (SUE)

## Maturidade das competências da ANATEL pela autoavaliação dos servidores (2016)



# Maturidade das competências nas Unidades Operacionais

## Maturidade das competências da ANATEL pela autoavaliação dos servidores (2016)



### Comentários

> Dentro os grupos de competências mais comuns nas Unidades Operacionais, dois apresentam alto nível de maturidade:  
Organizacional e Comportamental – equipe

> Notamos grandes gaps absolutos de maturidade em 4 dos grupos de competências mais relevantes:  
Conhecimentos Jurídicos, Engenharia / Técnicas de Telecomunicações, Gestão e Sistemas

Grau da AutoAvaliação — Grau Desejável

Transversalidade da competência para a ANATEL, definida como a média de competências do grupo necessárias por servidor

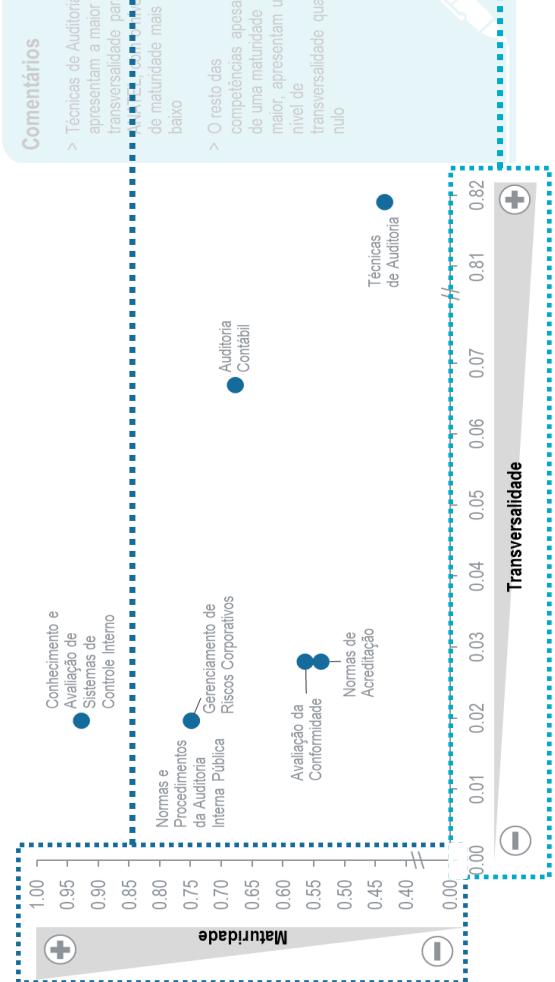
# Análises por competência foram feitas para cada grupo, levando em conta gaps relativos e níveis de transversalidade dentro do grupo

Metodologia de avaliação da maturidade e transversalidade das competências<sup>1)</sup>

## Fórmulas de cálculo

Dentro de cada grupo de competência, existem várias competências com diferentes graus de maturidade e transversalidade

*Deep dive no grupo de competências - Auditoria*



 =  $\sum$  Maturidade

$$\frac{\sum \text{Notas de autoavaliação dos servidores}}{\sum \text{Notas desejadas por competência}}$$

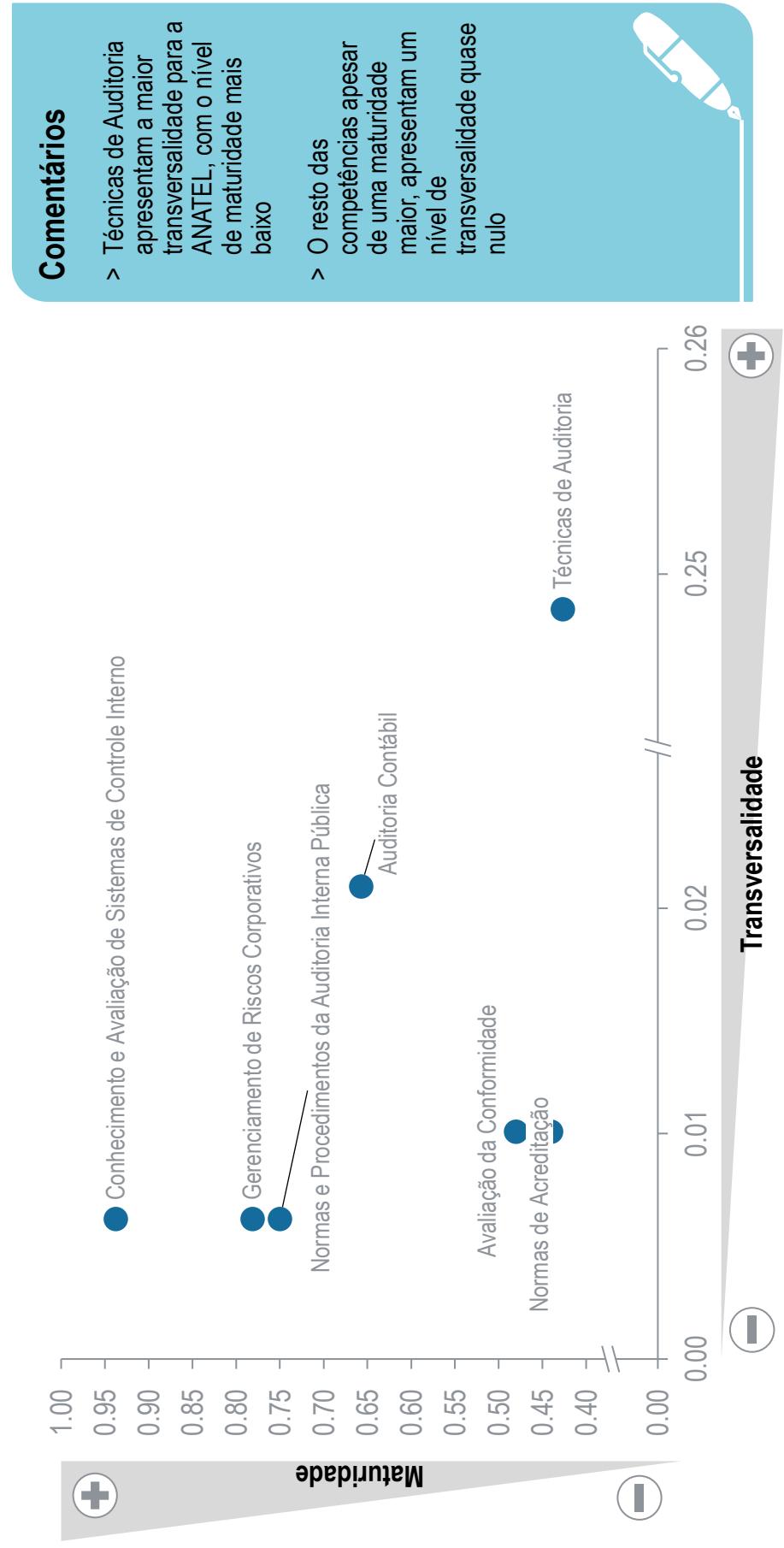
 =  $\sum$  Transversalidade

$$\frac{\sum \text{Número de servidores para os quais a competência é necessária}}{\sum \text{Número de servidores da Agência}}$$

1) Foram considerados apenas os servidores encontrados em base atualizada de setembro de 2021 que não constavam como cedidos e para os quais as competências foram assinaladas como necessárias.  
Fonte: Roland Berger

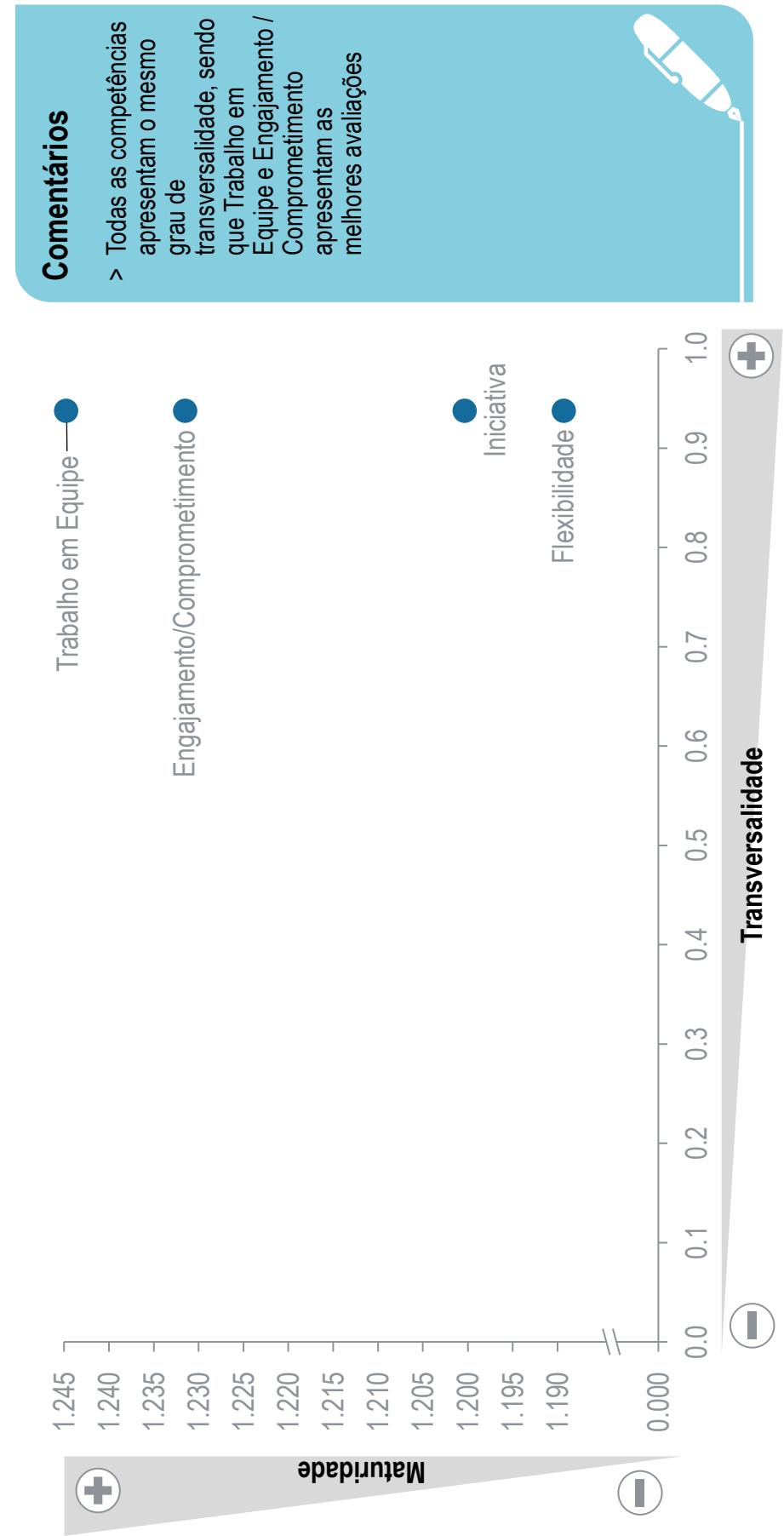
# Dentro de cada grupo de competência, existem várias competências com diferentes graus de maturidade e transversalidade

## Deep dive no grupo de competências - Auditoria



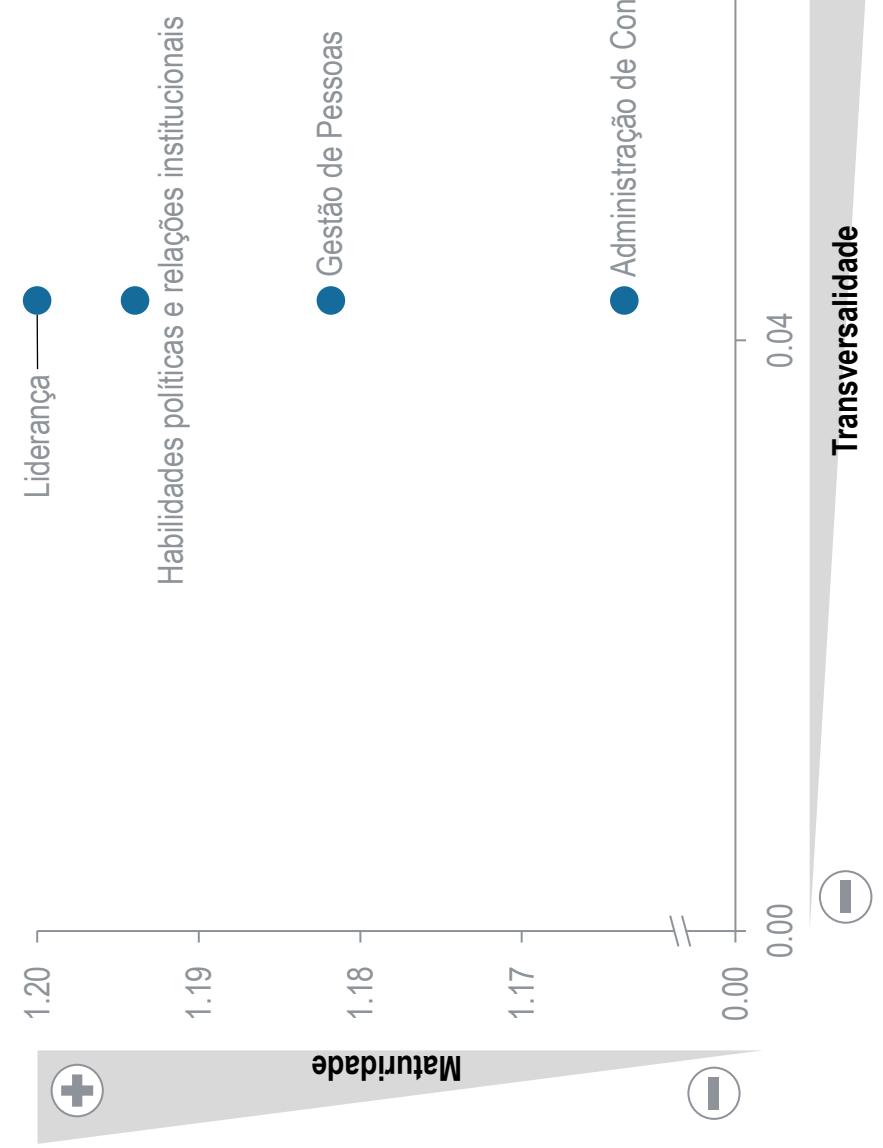
# Dentro de cada grupo de competência, existem várias competências com diferentes graus de maturidade e transversalidade

*Deep dive no grupo de competências - Comportamental - Equipe*



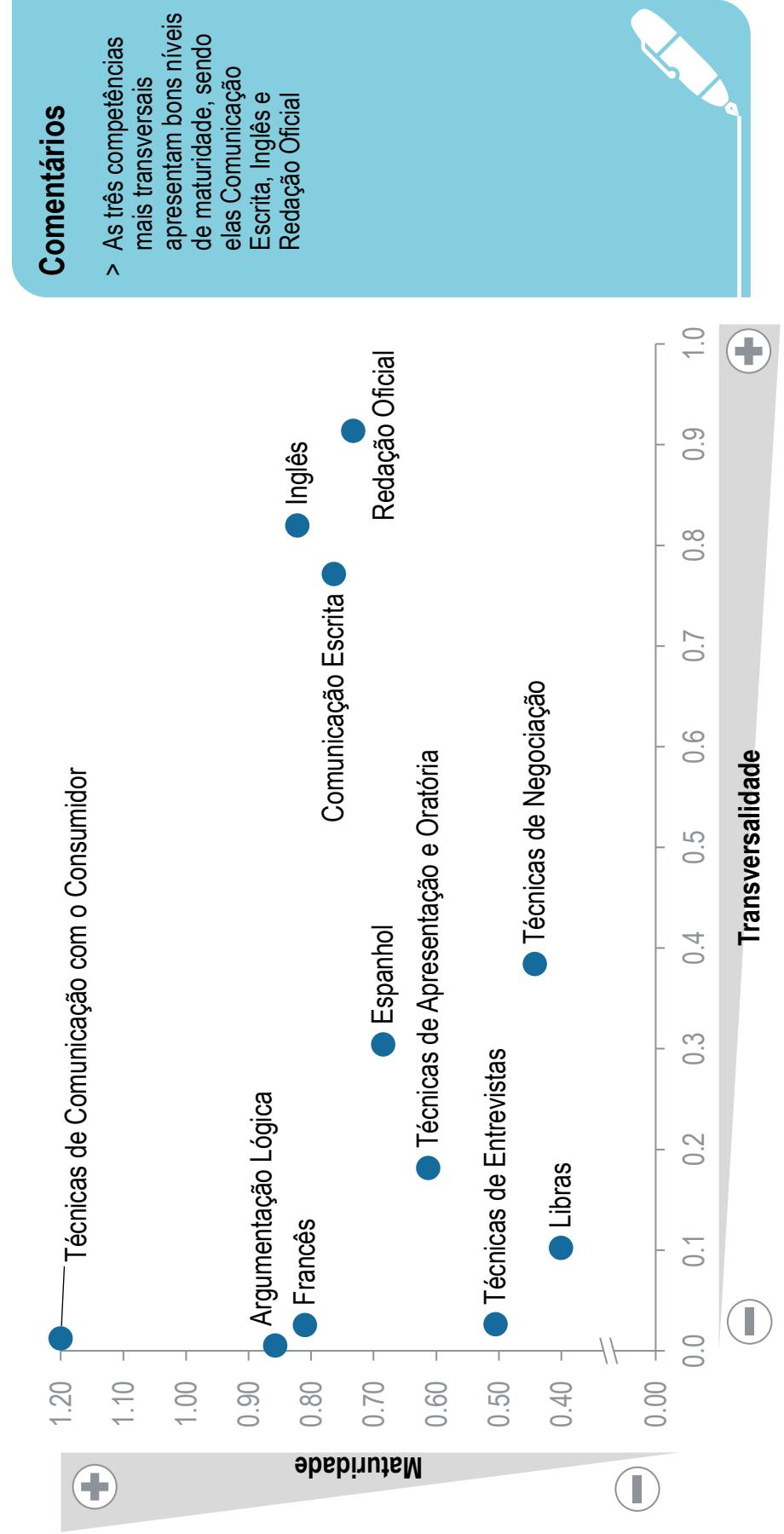
# Dentro de cada grupo de competência, existem várias competências com diferentes graus de maturidade e transversalidade

*Deep dive no grupo de competências - Comportamental (Gestores)*



# Dentro de cada grupo de competência, existem várias competências com diferentes graus de maturidade e transversalidade

*Deep dive no grupo de competências - Comunicação eficaz*

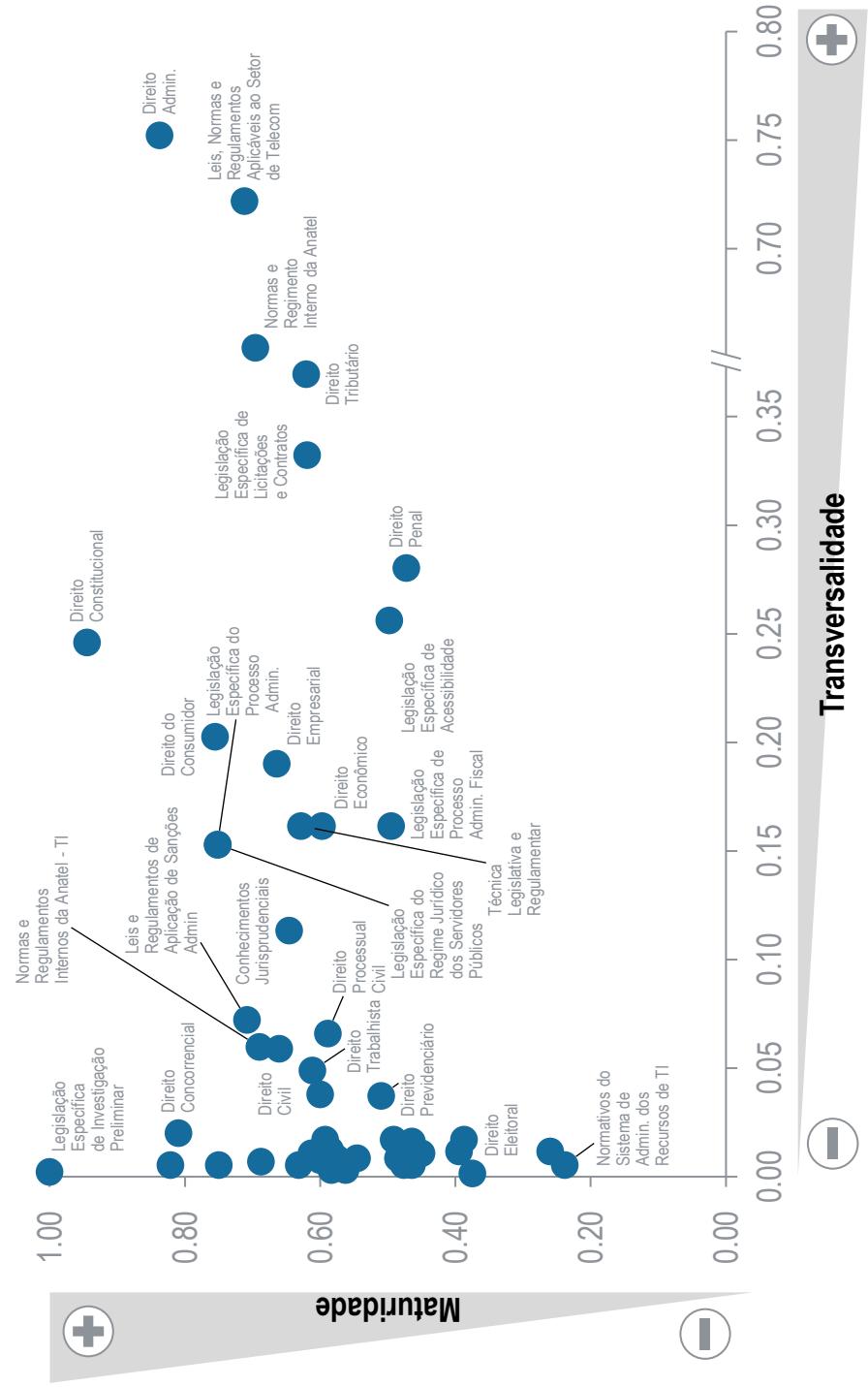


## Comentários

- > As três competências mais transversais apresentam bons níveis de maturidade, sendo elas Comunicação Escrita, Inglês e Redação Oficial

# Dentro de cada grupo de competências, existem várias competências com diferentes graus de maturidade e transversalidade

## Deep dive no grupo de competências - Conhecimentos Jurídicos



## Comentários

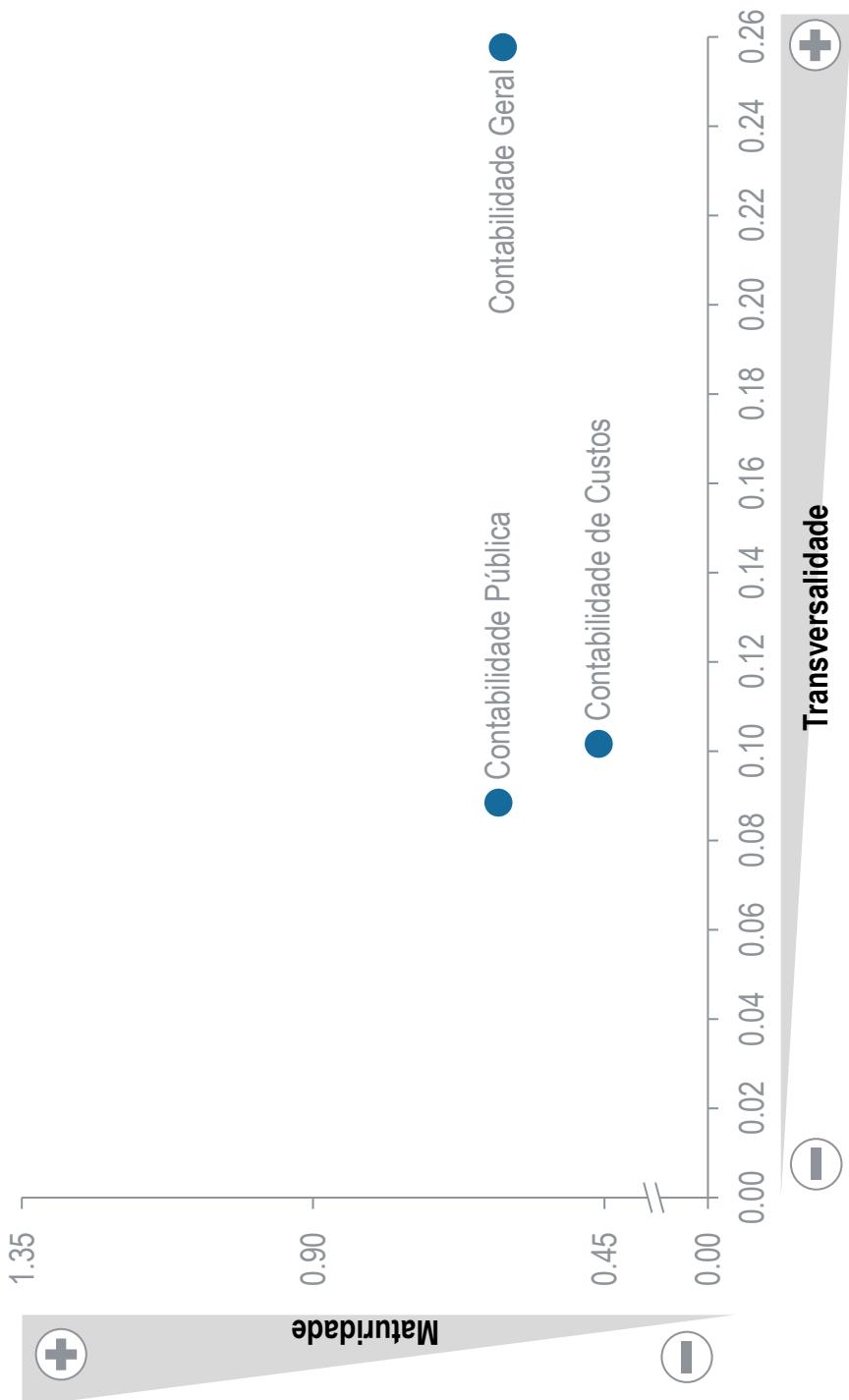
- > Sendo esta uma área mais técnica, muitas das competências a nível de legislação são operadas por poucas pessoas, mostrando um grau de menor transversalidade, mas com grau satisfatório de maturidade
- > Direito Administrativo e "Leis, Normas e Regulamentos Aplicáveis – Telecom" apresentam boa maturidade considerando suas transversalidades

# Dentro de cada grupo de competência, existem várias competências com diferentes graus de maturidade e transversalidade

*Deep dive no grupo de competências - Contabilidade*

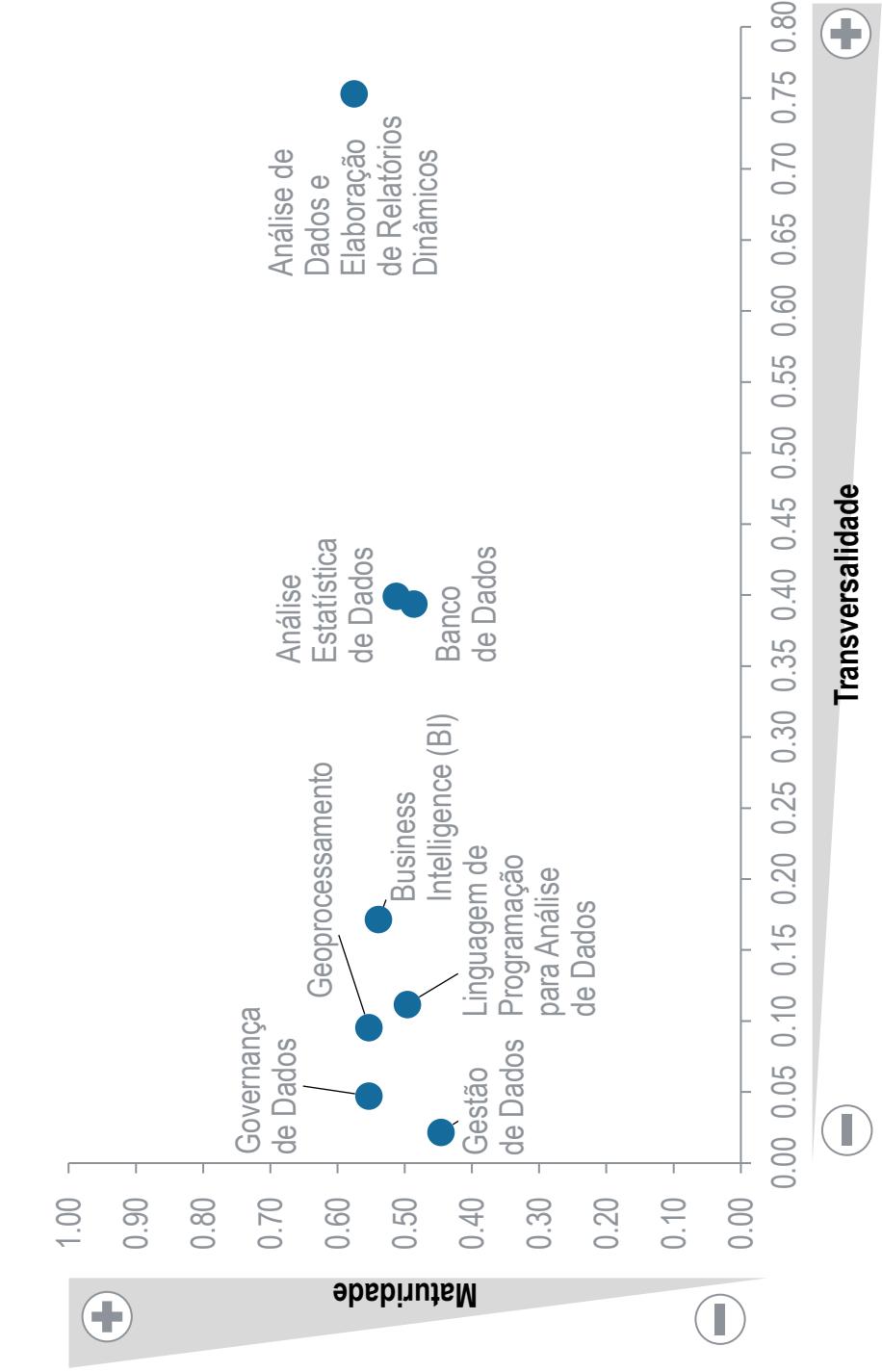
## Comentários

- > Contabilidade geral é a competência com maior grau de transversalidade e com nível satisfatório de maturidade



# Dentro de cada grupo de competência, existem várias competências com diferentes graus de maturidade e transversalidade

*Deep dive no grupo de competências - Dados*



## Comentários

- > Todas as competências dentro de Dados apresentam valores de maturidade muito semelhantes
- > Análise de Dados e Elaboração de Relatórios Dinâmicos é a competência com maior transversalidade, seguida por Análise Estatística de Dados e Banco de Dados
- > Demais competências apresentam valores muito baixos de transversalidade

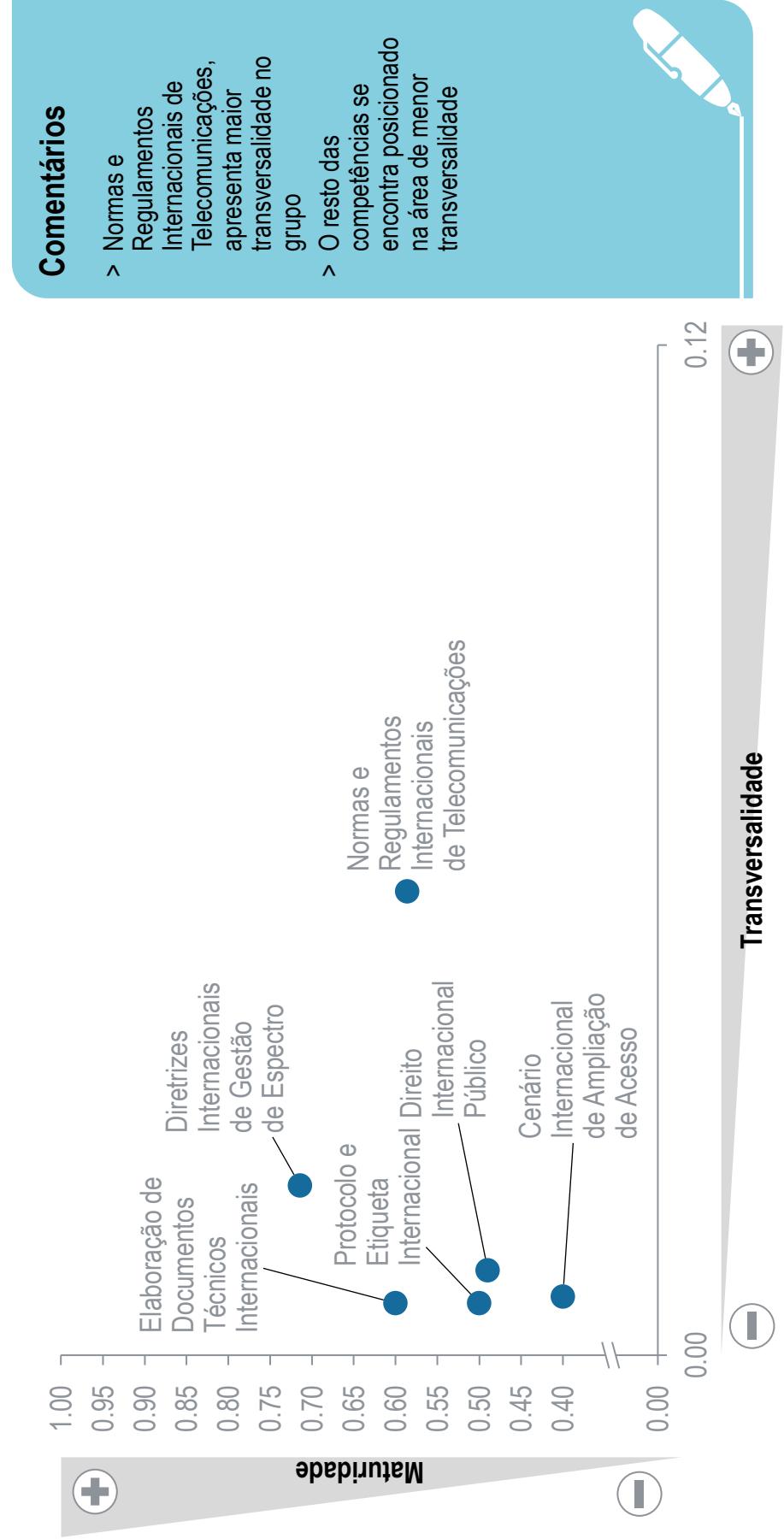


Transversalidade

**E Anexos – Avaliação de Capabilidades e habilidades internas**

**Dentro de cada grupo de competência, existem várias competências com diferentes graus de maturidade e transversalidade**

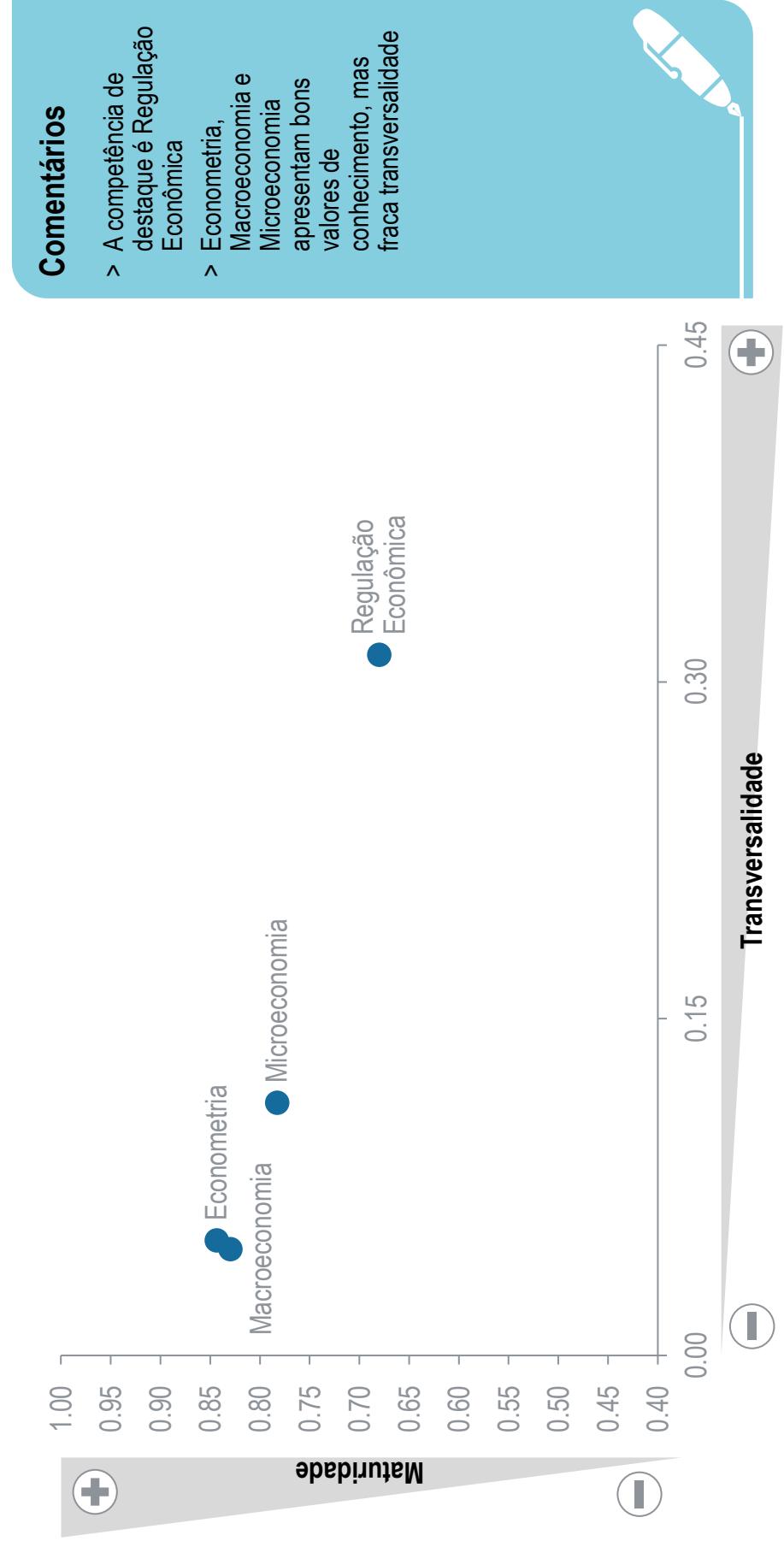
*Deep dive no grupo de competências - Diretrizes Internacionais*



## E Anexos – Avaliação de Capabilities e habilidades internas

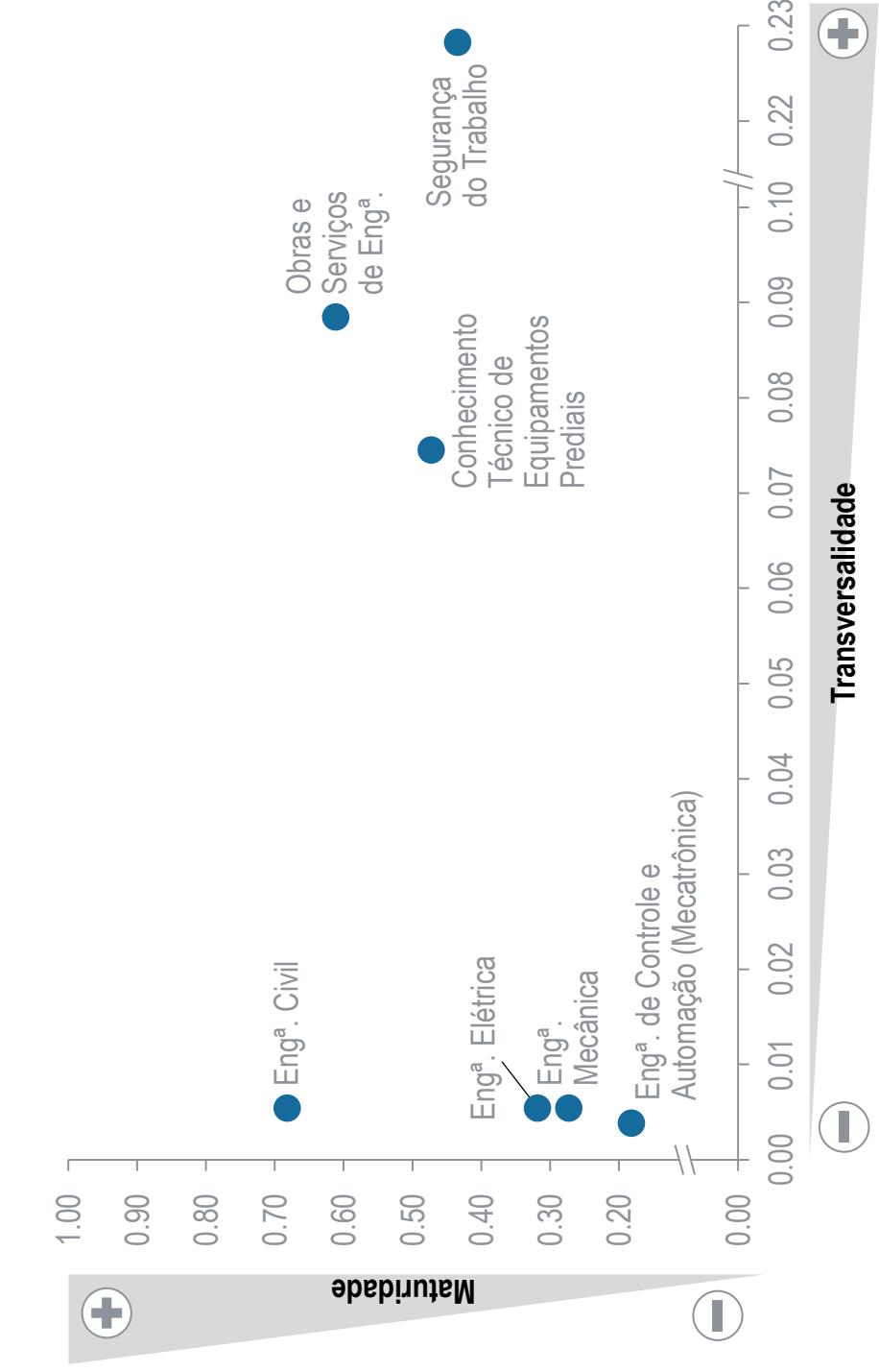
**Dentro de cada grupo de competência, existem várias competências com diferentes graus de maturidade e transversalidade**

*Deep dive no grupo de competências - Economia*



# Dentro de cada grupo de competência, existem várias competências com diferentes graus de maturidade e transversalidade

*Deep dive no grupo de competências - Engenharia*

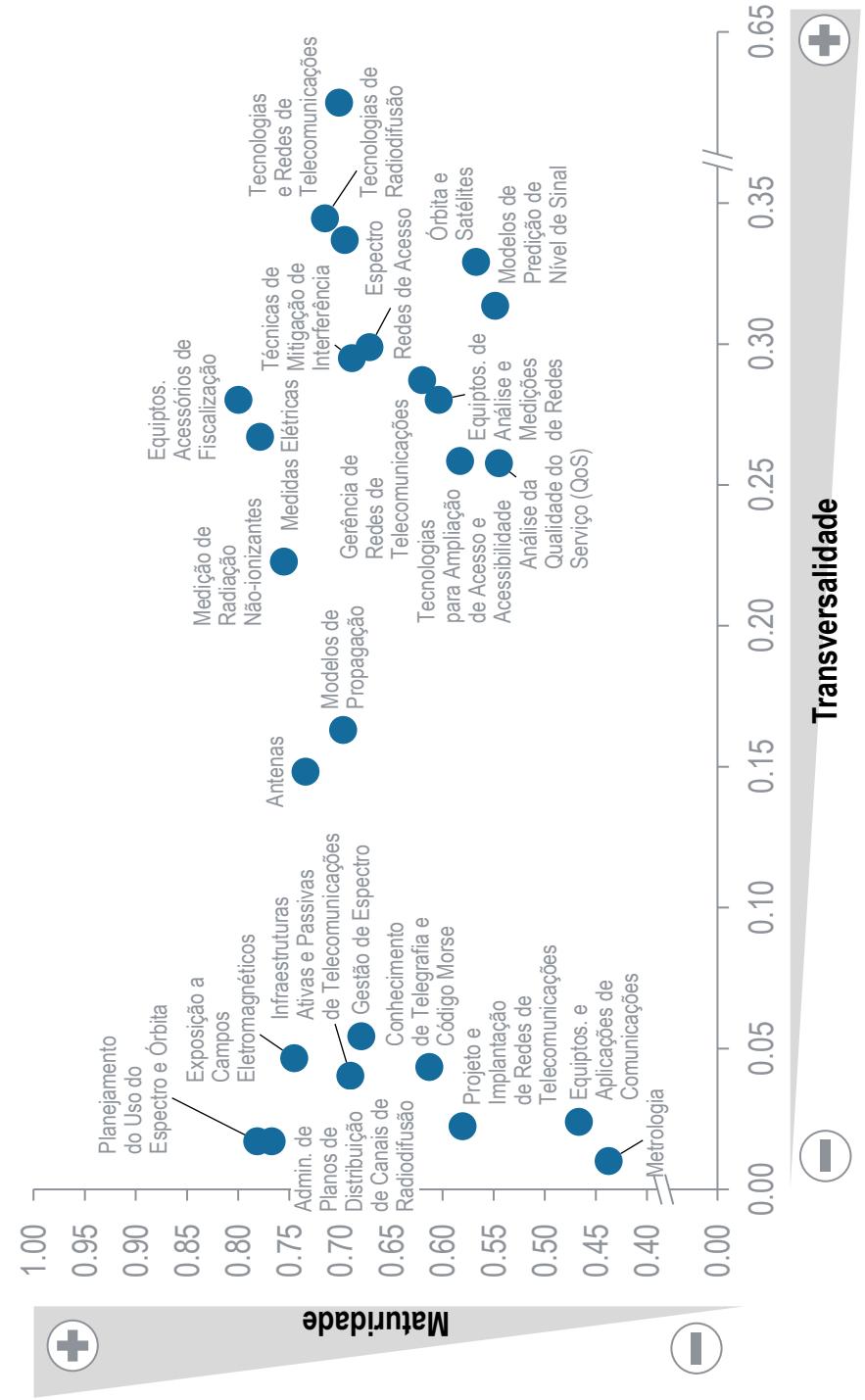


## Comentários

- > Destaca-se Segurança no Trabalho como competência mais requisitada, mas com valores médios de maturidade
- > Conhecimento Técnico de Equipamentos Prediais e Obras & Serviços de Engenharia são outras duas competências com maior transversalidade

# Dentro de cada grupo de competências, existem várias competências com diferentes graus de maturidade e transversalidade

*Deep dive no grupo de competências - Engenharia / Técnica de Telecomunicações*

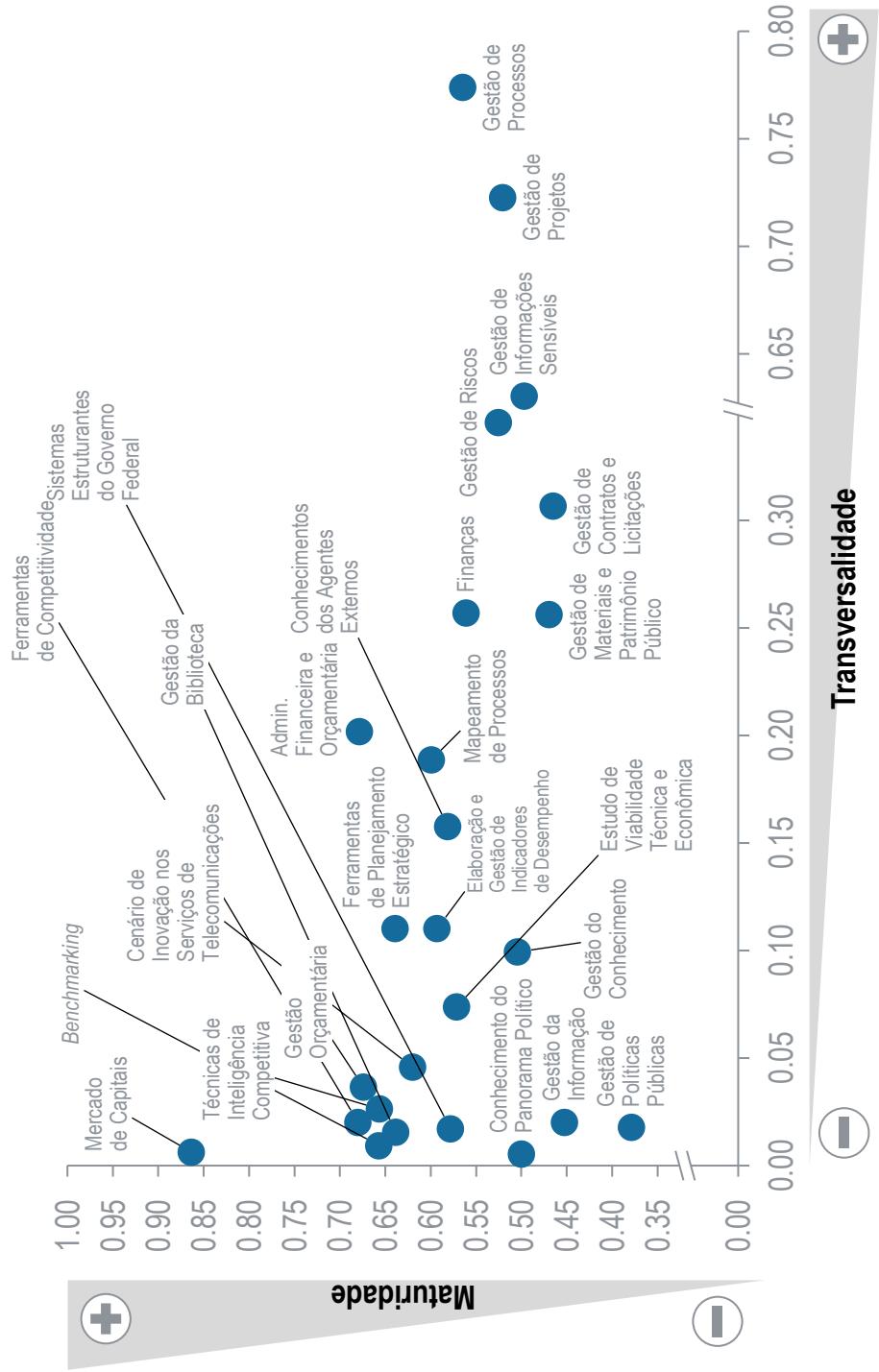


## Comentários

- > Um destaque maior para Tecnologias e Redes de Telecomunicações como área de maior necessidade de conhecimento com valores médios de maturidade desejada pela ANATEL

# Dentro de cada grupo de competência, existem várias competências com diferentes graus de maturidade e transversalidade

## *Deep dive no grupo de competências - Gestão*



## Comentários

- > Concentração de competências pouco transversais na Agência
- > Gestão de Processos e Gestão de Projetos se destacam pela transversalidade no grupo

# Dentro de cada grupo de competência, existem várias competências com diferentes graus de maturidade e transversalidade

*Deep dive no grupo de competências - Marketing, Publicidade e Jornalismo*

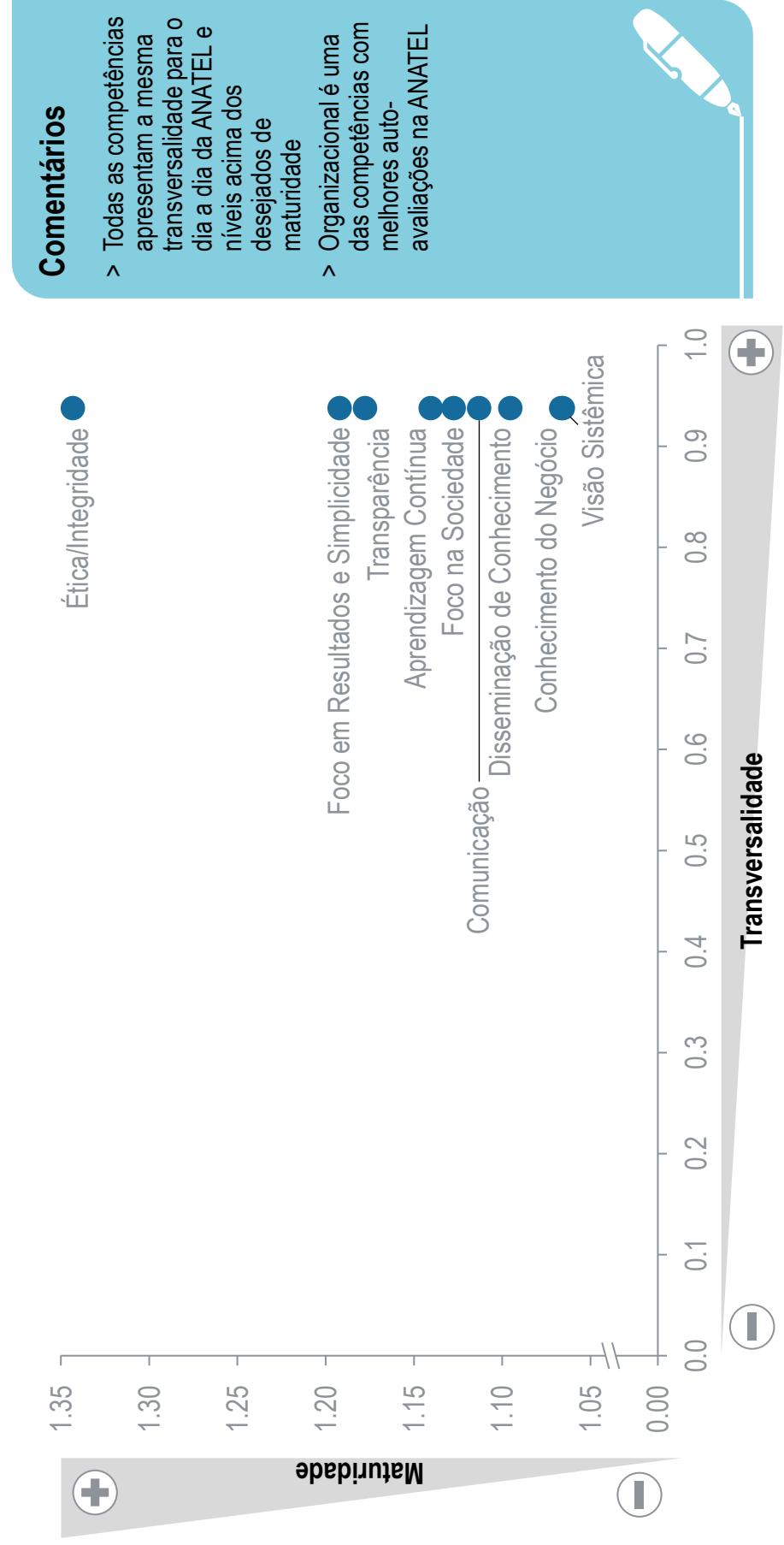


## Comentários

- > Níveis de maturidade perto dos desejados pela ANATEL, mas as três competências mais transversais (Comunicação Social, Marketing Digital e Softwares Gráficos) são as que apresentam menor grau de conhecimento por parte dos servidores

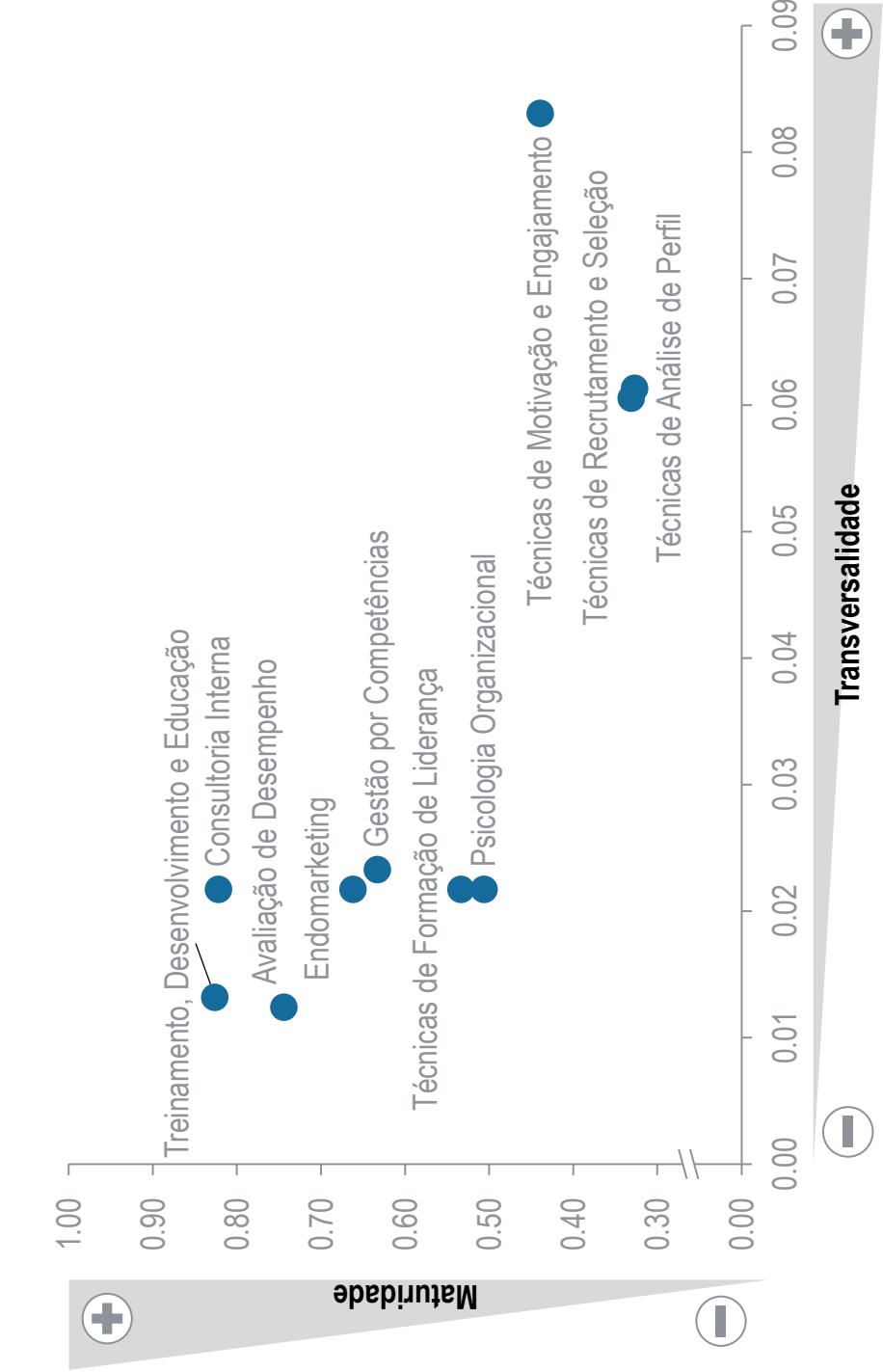
# Dentro de cada grupo de competência, existem várias competências com diferentes graus de maturidade e transversalidade

*Deep dive no grupo de competências - Organizacional*



# Dentro de cada grupo de competência, existem várias competências com diferentes graus de maturidade e transversalidade

*Deep dive no grupo de competências - Recursos Humanos*

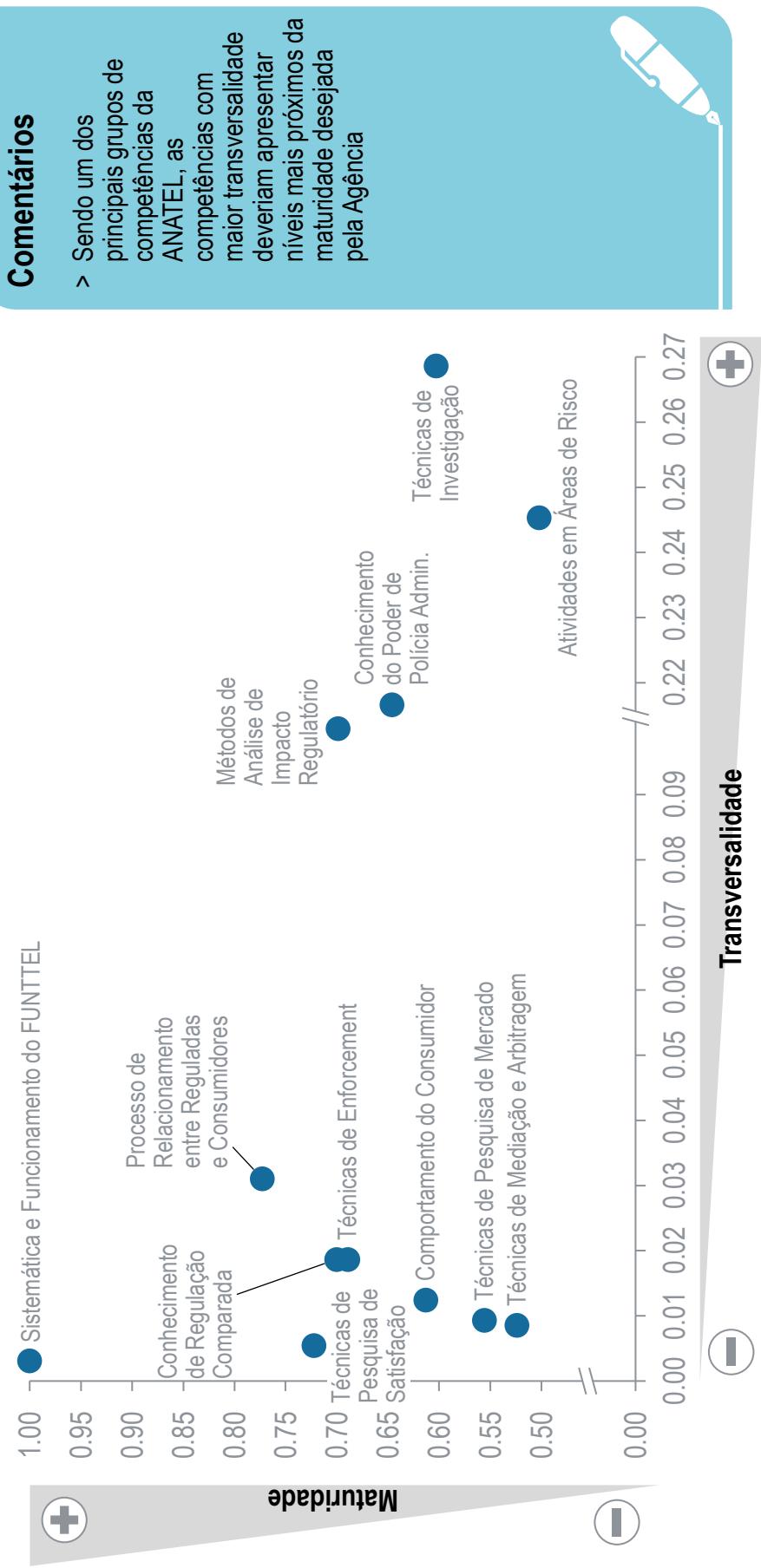


## Comentários

- > Destacamos que as três competências mais transversais (Técnicas de Motivação e Engajamento, Técnicas de Recrutamento e Seleção e Técnicas de Análise de Perfil), apresentam os mais baixos valores de maturidade

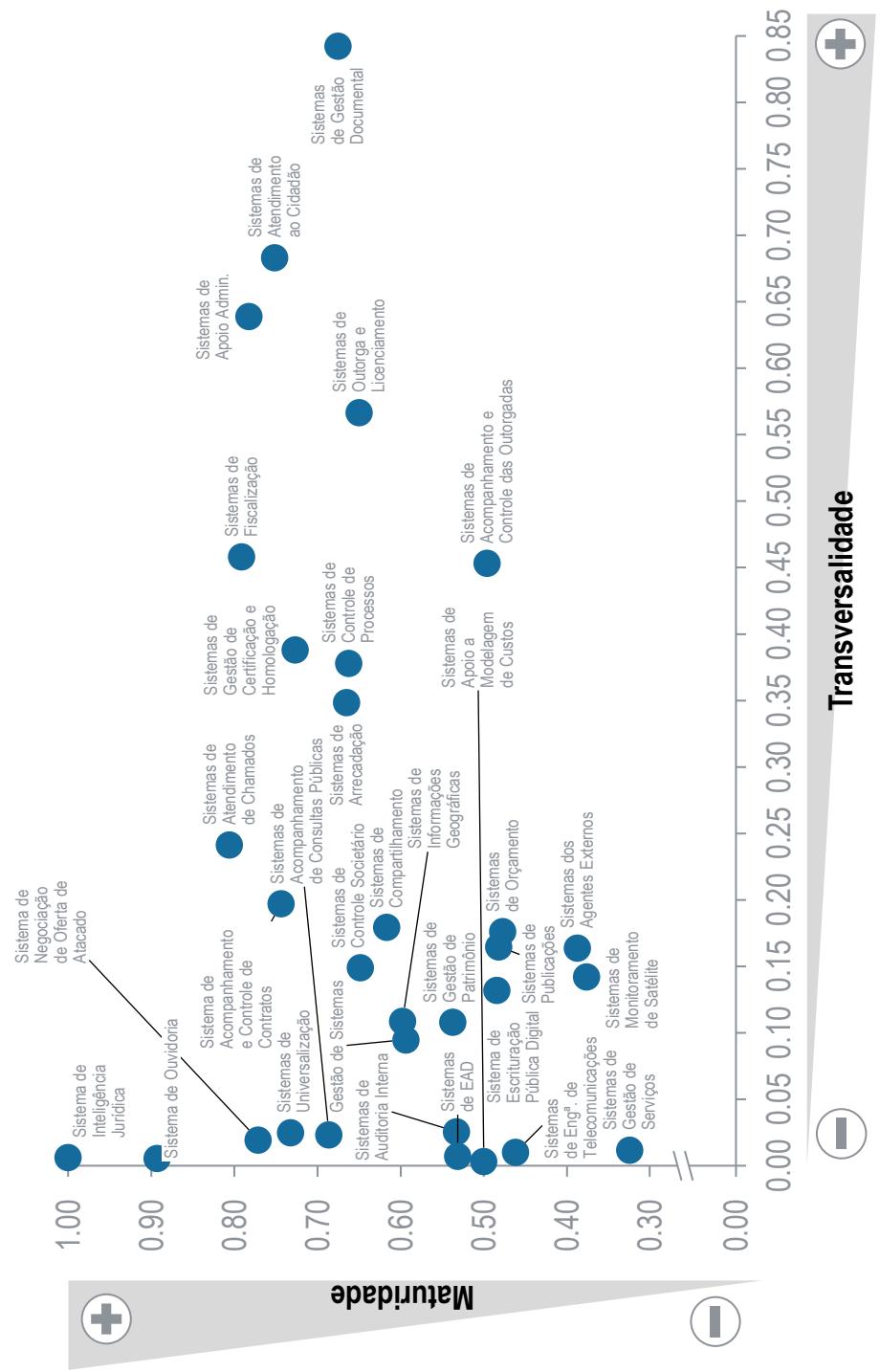
# Dentro de cada grupo de competência, existem várias competências com diferentes graus de maturidade e transversalidade

*Deep dive no grupo de competências - Regulação*



# Dentro de cada grupo de competência, existem várias competências com diferentes graus de maturidade e transversalidade

## *Deep dive no grupo de competências - Sistemas*



## Comentários

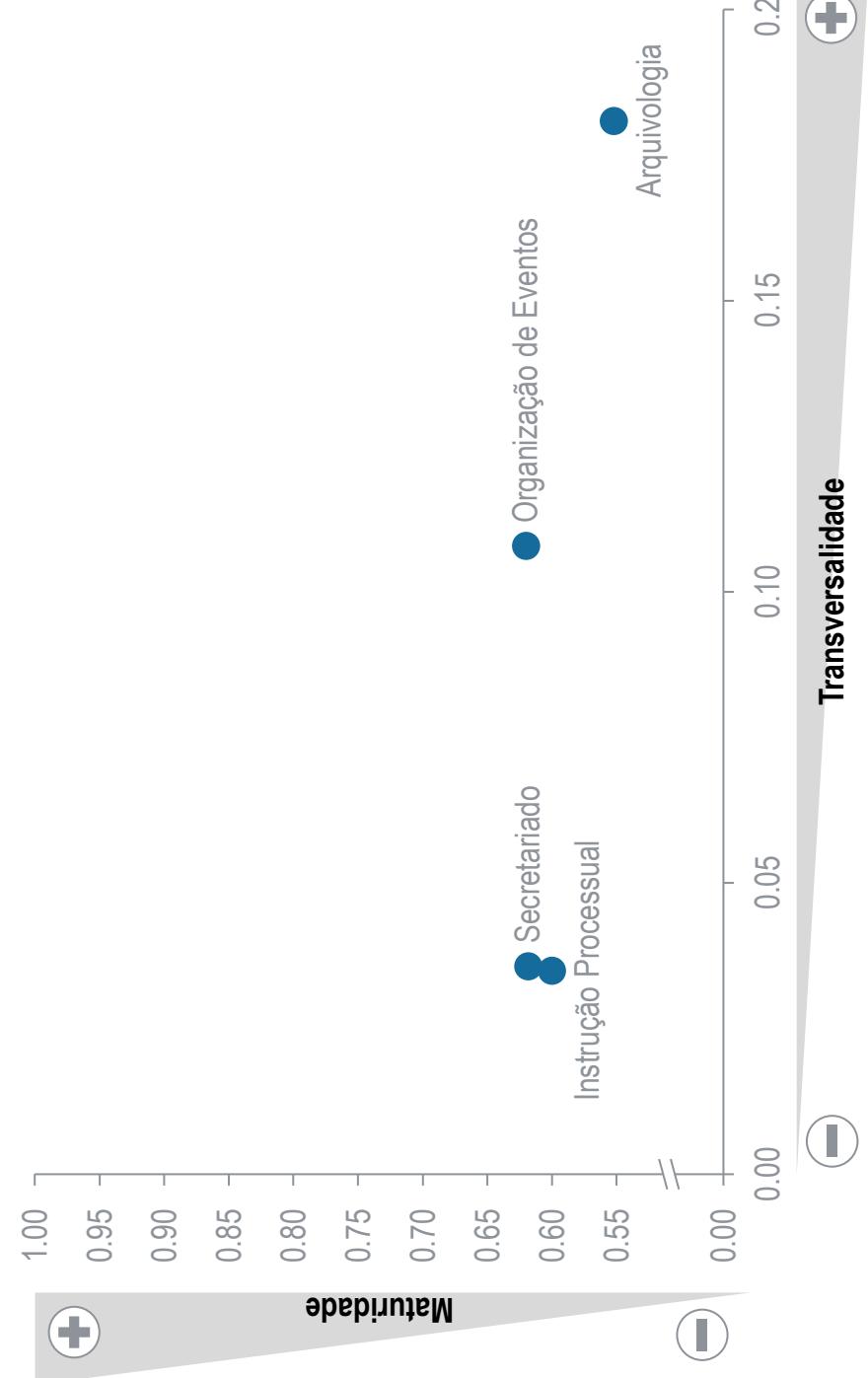
- > Maior parte dessas competências variando no mesmo intervalo de maturidade de nível médio
- > Sistemas de Gestão Documental, Atendimento ao Cidadão e Apoio Administrativo são as áreas de maior enfoque



**Transversalidade**

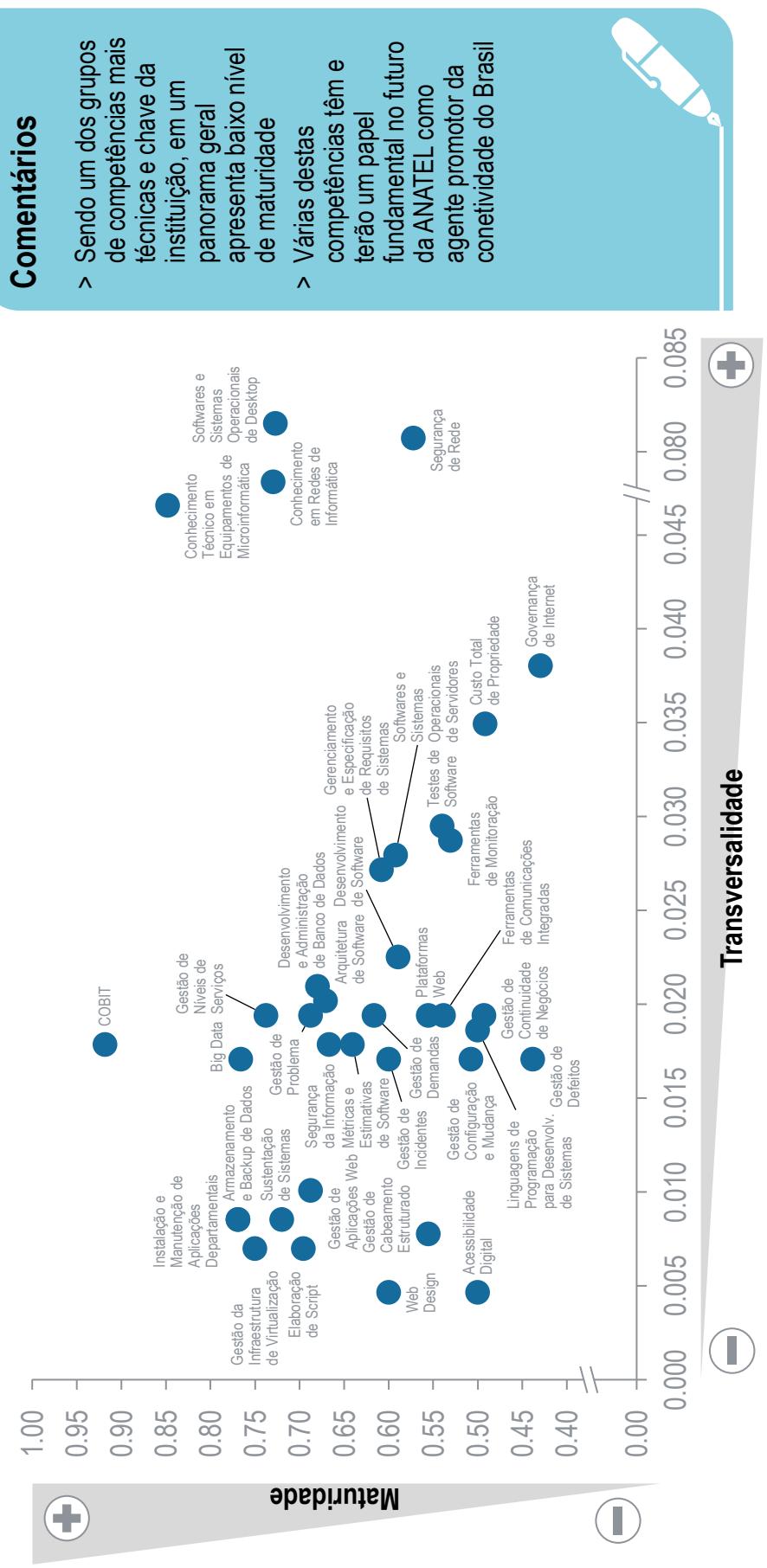
# Dentro de cada grupo de competência, existem várias competências com diferentes graus de maturidade e transversalidade

*Deep dive no grupo de competências - Suporte Administrativo*



# Dentro de cada grupo de competência, existem várias competências com diferentes graus de maturidade e transversalidade

*Deep dive no grupo de competências - Tecnologia da Informação*





Roland  
Berger

THINK:ACT

## 20211122 Produto VI Capítulo de capabilities vENVIADA pdf

Código do documento 156faf6b-5ab6-4a78-adee-d82f2e15c771



### Assinaturas



Jorge Pereira da Costa  
jorge.pereiradacosta@rolandberger.com  
Assinou como parte

Jorge Pereira da Costa

### Eventos do documento

#### 23 Nov 2021, 13:20:10

Documento 156faf6b-5ab6-4a78-adee-d82f2e15c771 criado por ALEXANDRE FERNANDES DE OLIVEIRA (dbeedf39-5d0a-440c-9e27-5071c1449738). Email:alexandre.oliveira@rolandberger.com. - DATE\_ATOM: 2021-11-23T13:20:10-03:00

#### 23 Nov 2021, 13:21:20

Assinaturas iniciadas por ALEXANDRE FERNANDES DE OLIVEIRA (dbeedf39-5d0a-440c-9e27-5071c1449738). Email: alexandre.oliveira@rolandberger.com. - DATE\_ATOM: 2021-11-23T13:21:20-03:00

#### 23 Nov 2021, 13:47:30

JORGE PEREIRA DA COSTA Assinou como parte - Email: jorge.pereiradacosta@rolandberger.com - IP: 185.125.226.42 (185.125.226.42 porta: 50470) - Geolocalização: 51.47419 -0.160029 - Documento de identificação informado: 235.202.248-79 - DATE\_ATOM: 2021-11-23T13:47:30-03:00

### Hash do documento original

(SHA256):03d8576e86baf6282a14cb0d7c82f634d56f5b164e1f460c41647ec4383b7ac5  
(SHA512):3f2226ed536c08a45d1b9196f81ffd37df5489ae5707881f251c73cf4f754f02db60386b02aaf190aae7e404a2c4ee2061091fe733a951c76b0f68e14a8729b1

Esse log pertence **única e exclusivamente** aos documentos de HASH acima

**Esse documento está assinado e certificado pela D4Sign**