



Plano de Desenvolvimento Profissional



Instituto Modal de Ciência, Tecnologia e Inovação

Wellington de Souza Evangelista
Diretor Presidente

Bruno Carvalho Castro Souza
Diretor de Governança
Diretor de Pesquisa e Inovação

Neilsen Seixas
Diretor de Negócios

Larissa Mendes
Diretora Jurídica

Larissa Costa Mendes de Souza
Presidente do Conselho de Administração

Revisões

Versão	Data	Alterações / Comentários	Revisor(es)
1.0.0	21/09/2024	Criação do documento.	Bruno Souza
2.0.0	15/01/2025	Inclusão de novos cargos e ajustes correspondentes no restante do documento. Ampliação da abrangência para a EVO.	Bruno Souza

Sumário

1.	Apresentação.....	4
2.	Conceitos e Definições.....	5
3.	Visão Geral deste Plano de Desenvolvimento Profissional.....	7
4.	Cargos e Competências.....	9
4.1.	Perfis de Cargos.....	10
4.2.	Competências.....	27
4.3.	Alinhamento das Competências com os Objetivos Estratégicos.....	48
5.	Trilhas de Aprendizagem.....	52
5.1.	Desenvolvimento de trilhas específicas por cargo/função.....	53
5.2.	Integração de cursos EAD existentes e novos.....	65
5.3.	Planejamento de <i>workshops</i> presenciais.....	67
6.	Programa de Mentoria.....	69
6.1.	Objetivos.....	69
6.2.	Seleção e capacitação de mentores.....	70
6.3.	Implementação e monitoramento do programa.....	73
7.	Sistema de Gestão da Aprendizagem.....	75
7.1.	Otimização do Moodle para as novas necessidades.....	75
7.2.	Integração de plataformas EAD externas.....	76
8.	Avaliação e Métricas.....	77
8.1.	Objetivos.....	77
8.2.	KPIs para o programa de desenvolvimento.....	78
8.3.	Mecanismos de avaliação por competências.....	80
8.4.	Implementação de <i>feedback</i> contínuo.....	82
9.	Implementação e Comunicação.....	85
9.1.	Treinamento de gestores para suporte ao programa.....	85
10.	Revisão e Melhoria Contínua.....	87
11.	Considerações Finais.....	89

1. Apresentação

O Instituto Modal de Ciência, Tecnologia e Inovação e a EVO Serviços Financeiros tem o prazer de apresentar sua Política de Gestão de Colaboradores, um documento que reflete o compromisso da instituição com o desenvolvimento humano, a excelência em pesquisa e a construção de um ambiente de trabalho positivo, ético e inovador.

Nosso Compromisso:

Acreditamos que o sucesso das empresas está diretamente ligado ao talento, à dedicação e ao bem-estar de nossos colaboradores. Por isso, este plano estabelece diretrizes claras e transparentes para o desenvolvimento profissional e pessoal dos seus colaboradores.

Aplicação deste Plano de Desenvolvimento Profissional:

Este plano se aplica a todos os colaboradores do Instituto Modal e da EVO.

Documento Vivo:

O Plano de Desenvolvimento Profissional é um documento vivo, sujeito a revisões e atualizações periódicas para refletir as mudanças nas leis, nas melhores práticas de gestão de pessoas e nas necessidades da instituição.

2. Conceitos e Definições

Termo	Definição
Assessment Center	Método de avaliação que utiliza múltiplas técnicas para avaliar competências e potencial.
Avaliação por Competências	Método de avaliação que mede o desempenho do colaborador com base em competências específicas definidas para sua função.
Benchmark	Processo de comparar práticas e desempenho com padrões de excelência na indústria.
Blended Learning	Abordagem de aprendizagem que combina métodos <i>online</i> e presenciais.
Coaching	Processo de desenvolvimento pessoal e profissional focado em atingir objetivos específicos.
Competência	Conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos necessários para desempenhar eficazmente uma função.
Compliance	Conformidade com leis, regulamentos, políticas e diretrizes relevantes.
Dashboard	Painel visual que apresenta informações-chave e métricas de forma concisa.
EAD	Educação à Distância; modalidade de ensino que ocorre remotamente, geralmente através de plataformas <i>online</i> .
Feedback Contínuo	Prática de fornecer e receber <i>feedback</i> regularmente, não apenas em avaliações anuais.
Gamificação	Uso de elementos de jogos (como pontos, competição, recompensas) em contextos não-jogo para aumentar o engajamento.
Hard Skills	Habilidades técnicas específicas e mensuráveis necessárias para realizar tarefas profissionais.
KPI (Key Performance Indicator)	Indicador-Chave de Desempenho; métrica utilizada para avaliar o sucesso em atingir objetivos de performance.
LMS (<i>Learning Management System</i>)	Sistema de Gestão da Aprendizagem; plataforma de software para administrar, documentar, rastrear e entregar programas de educação e treinamento.
Mentoria	Relação de desenvolvimento na qual uma pessoa mais experiente (mentor) orienta e apoia o crescimento profissional de outra menos experiente (mentorado).
Microlearning	Abordagem de aprendizagem que divide o conteúdo em pequenas unidades focadas.
Mindset	Conjunto de atitudes e crenças que moldam a forma de pensar e agir de uma pessoa.
Moodle	Plataforma de aprendizagem de código aberto utilizada como LMS no Instituto Modal.
Onboarding	Processo de integração de novos colaboradores à organização, familiarizando-os com a cultura, processos e expectativas.

Termo	Definição
<i>Reskilling</i>	Processo de aprendizagem de novas habilidades para realizar um trabalho diferente.
ROI (<i>Return on Investment</i>)	Retorno sobre Investimento; métrica usada para avaliar a eficiência de um investimento.
Rota de Aprendizado Dinâmico	Metodologia própria do Instituto Modal que integra Aprendizagem por Competências, Mentoria e Aprendizagem Autodirigida.
<i>Soft Skills</i>	Habilidades interpessoais e comportamentais, como comunicação, liderança, trabalho em equipe.
<i>Stakeholder</i>	Parte interessada ou envolvida em um projeto ou organização.
Trilha de Aprendizagem	Percurso estruturado de desenvolvimento profissional que combina diferentes modalidades de aprendizagem.
<i>Upskilling</i>	Processo de aprendizagem de novas habilidades ou de aprimoramento das já existentes.

3. Visão Geral deste Plano de Desenvolvimento Profissional

O Plano de Desenvolvimento Profissional representa uma iniciativa estratégica abrangente, projetada para impulsionar o crescimento, a inovação e a excelência organizacional através do desenvolvimento contínuo de nossos colaboradores. Este plano holístico e integrado visa criar um ambiente de aprendizagem dinâmico e adaptável, alinhado com nossa visão de liderança no setor e compromisso com a inovação.

Fundamentado em nossa metodologia própria, a Rota de Aprendizado Dinâmico, o plano integra Aprendizagem por Competências, Mentoria e Aprendizagem Autodirigida. Ele é estruturado para oferecer uma experiência de desenvolvimento personalizada e contínua, adaptada às necessidades individuais e aos objetivos estratégicos da organização.

Elementos-chave do plano incluem:

1. Mapeamento detalhado de competências essenciais e específicas para cada função, alinhadas com nossa estratégia organizacional.
2. Trilhas de aprendizagem personalizadas, combinando cursos EAD, *workshops* presenciais e experiências práticas.
3. Um programa de mentoria robusto, facilitando a transferência de conhecimento e o desenvolvimento de liderança.
4. Implementação de um sistema de *feedback* contínuo para promover o crescimento constante e o alinhamento de expectativas.
5. Utilização otimizada de nossa plataforma Moodle, integrada com recursos de aprendizagem externos de alta qualidade.
6. Um sistema abrangente de avaliação por competências, permitindo um acompanhamento preciso do desenvolvimento profissional.
7. Métricas e KPIs claros para mensurar a eficácia e o impacto do programa no desempenho organizacional.

O plano é projetado para ser flexível e adaptável, com mecanismos de revisão e melhoria contínua incorporados em sua estrutura. Ele prepara o Instituto Modal e a EVO Serviços Financeiros para os desafios futuros, cultivando uma força de trabalho ágil, inovadora e altamente capacitada.

A implementação deste plano representa um investimento significativo em nosso capital humano e reflete nosso compromisso com a excelência, a inovação e o crescimento sustentável. Ao fortalecer as competências de nossos colaboradores, fomentar uma cultura de aprendizagem contínua e alinhar o desenvolvimento

individual com os objetivos organizacionais, estamos construindo as bases para o sucesso duradouro das empresas.

Este plano é uma estratégia central para impulsionar nossa organização rumo a um futuro de liderança e inovação em nosso setor. Através dele, aspiramos desenvolver profissionais excepcionais e criar um ambiente onde a criatividade, a colaboração e a excelência floresçam, permitindo alcançar novos patamares de sucesso e impacto.

4. Cargos e Competências

O conceito de Cargos e Competências é fundamental para o desenvolvimento estratégico de recursos humanos e para a gestão eficaz do capital humano em uma organização. Esta abordagem integrada fornece uma estrutura robusta para alinhar o talento individual com os objetivos organizacionais, promovendo tanto o crescimento pessoal quanto o sucesso corporativo.

Cargos referem-se às posições formais dentro da estrutura organizacional, cada uma com responsabilidades, funções e requisitos específicos. Eles definem o papel de um indivíduo dentro da organização, estabelecendo expectativas claras sobre suas contribuições e seu lugar na hierarquia. A definição precisa de cargos ajuda a criar clareza organizacional, facilita a gestão de desempenho e fornece uma base para estruturas salariais e progressão de carreira.

Competências, por sua vez, são o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (comportamentos) que um indivíduo precisa demonstrar para desempenhar eficazmente um determinado cargo. Elas vão além das qualificações técnicas, englobando também habilidades interpessoais, capacidades cognitivas e atributos pessoais.

A abordagem baseada em competências vai além das descrições tradicionais de cargo, focando nas capacidades reais necessárias para o sucesso em cada função. Esta perspectiva permite uma gestão mais dinâmica e flexível dos talentos, alinhando as habilidades individuais com as necessidades organizacionais em constante evolução. Ela reconhece que o sucesso no trabalho não depende apenas de conhecimentos técnicos, mas também de como esses conhecimentos são aplicados e como o indivíduo se adapta a diferentes situações.

Este plano contempla dois tipos de competências: **Competências Essenciais** (ou *Core Competencies*), comuns a todos os colaboradores, e **Competências Específicas**, relacionadas diretamente a um cargo, função ou área de atuação particular.

Ao mapear as competências para cada cargo, as organizações podem desenvolver estratégias mais eficazes em várias áreas de gestão de recursos humanos:

1. **Recrutamento e Seleção:** Permite identificar candidatos que não apenas atendam aos requisitos técnicos, mas também possuam as competências comportamentais necessárias para o sucesso na função e na cultura organizacional.
2. **Desenvolvimento e Treinamento:** Facilita a criação de programas de desenvolvimento personalizados, focados nas competências específicas que cada colaborador precisa aprimorar.
3. **Avaliação de Desempenho:** Fornece critérios claros e mensuráveis para avaliar o desempenho dos colaboradores, baseados não apenas em resultados, mas

também em como esses resultados são alcançados.

4. Planejamento de Carreira e Sucessão: Ajuda a identificar potenciais líderes e a planejar trajetórias de carreira baseadas no desenvolvimento de competências-chave.
5. Gestão de Talentos: Permite uma visão mais holística dos talentos dentro da organização, facilitando a alocação de pessoas em projetos e funções onde suas competências serão mais bem utilizadas.

A integração eficaz de cargos e competências resulta em uma equipe mais adaptável e capaz de enfrentar os desafios em constante evolução do ambiente de negócios. Ela promove uma cultura de aprendizagem contínua e desenvolvimento, onde os colaboradores são incentivados a expandir constantemente suas habilidades e conhecimentos.

Além disso, esta abordagem ajuda as organizações a se prepararem para o futuro, identificando as competências que serão necessárias para o sucesso a longo prazo e desenvolvendo proativamente essas capacidades em sua força de trabalho. Isso é particularmente crucial em um mundo onde as tecnologias e as práticas de negócios estão em rápida mudança.

4.1. Perfis de Cargos

A definição das competências começa com a descrição detalhada dos cargos, elencando as responsabilidades inerentes a cada posição e, a partir daí, mapeando as competências, qualificações e experiências necessárias para o pleno exercício da função. Os cargos estão distribuídos em Cargos de Diretoria, Cargos de Superintendência, Cargos Gerenciais, Cargos Especializados, Especialistas em Pesquisa e Inovação, Cargos Técnicos e Cargos de Suporte.

4.1.1. Perfis dos Cargos de Diretoria

Cargo	Responsabilidades Principais	Competências Necessárias	Qualificações	Experiência
Diretor Presidente	<ul style="list-style-type: none"> Liderar a definição e execução da estratégia global Desenvolver relacionamentos institucionais estratégicos Representar o Instituto em eventos de alto nível Coordenar ações entre diretorias Propor e supervisionar comitês/grupos de trabalho Gerenciar situações excepcionais 	<ul style="list-style-type: none"> Liderança visionária e inspiradora Habilidade de comunicação e negociação de alto nível Pensamento estratégico Gestão de <i>stakeholders</i> Compreensão profunda do setor 	<ul style="list-style-type: none"> Formação superior em área relevante Pós-graduação ou MBA em Gestão Fluência em inglês Desejável conhecimento de outros idiomas 	<ul style="list-style-type: none"> Mínimo de 15 anos em cargos de liderança Experiência em gestão de organizações complexas Histórico de sucesso em parcerias estratégicas
Diretor de Governança	<ul style="list-style-type: none"> Supervisionar gestão administrativa e financeira Desenvolver políticas de governança Gerenciar recursos humanos Elaborar planos financeiros e orçamentários Garantir conformidade legal e ética Preparar relatórios e prestações de contas 	<ul style="list-style-type: none"> Capacidade analítica e de planejamento Conhecimento em gestão financeira e administrativa Habilidade em desenvolvimento de políticas Excelente comunicação e liderança Ética e integridade exemplares 	<ul style="list-style-type: none"> Formação em Administração, Economia ou área correlata Pós-graduação em Governança Corporativa Certificações relevantes (CRC, CIA, COSO) 	<ul style="list-style-type: none"> Mínimo de 10 anos em gestão administrativa/financeira Experiência em implementação de sistemas de governança Histórico de sucesso em gestão de equipes multidisciplinares
Diretor de Pesquisa e Inovação	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar e gerir planos de P&D Supervisionar atividades de P&D Implementar metodologias de gestão da qualidade Coordenar equipes de 	<ul style="list-style-type: none"> Visão estratégica em P&D Liderança em ambientes técnicos complexos Habilidade para traduzir pesquisa em aplicações Orientação para resultados e 	<ul style="list-style-type: none"> Mestrado / Doutorado em área relevante Publicações científicas/patentes Fluência em inglês Desejável conhecimento de 	<ul style="list-style-type: none"> Mínimo de 10 anos em pesquisa e desenvolvimento Histórico de liderança em projetos de inovação Experiência em captação de recursos para P&D

Cargo	Responsabilidades Principais	Competências Necessárias	Qualificações	Experiência
	<p>pesquisa</p> <ul style="list-style-type: none"> Fomentar cultura de inovação Estabelecer parcerias acadêmicas 	<p>inovação</p> <ul style="list-style-type: none"> Excelente comunicação científica 	<p>outros idiomas</p>	
Diretor Jurídico	<ul style="list-style-type: none"> Assessorar juridicamente a alta administração Gerenciar equipe jurídica interna/externa Analisar e mitigar riscos legais Supervisionar contratos e acordos Monitorar mudanças legislativas Representar o Instituto em questões legais complexas 	<ul style="list-style-type: none"> Conhecimento profundo do sistema legal Capacidade de análise e interpretação jurídica Habilidade de comunicação e negociação Pensamento estratégico Ética e integridade inquestionáveis 	<ul style="list-style-type: none"> Graduação em Direito com registro na OAB Pós-graduação em áreas relevantes Desejável formação complementar em Gestão 	<ul style="list-style-type: none"> Mínimo de 10 anos em advocacia corporativa Experiência em gestão de departamentos jurídicos Histórico de sucesso em negociações complexas
Diretor de Negócios	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver estratégias de crescimento Identificar e captar novos projetos Gerenciar relacionamentos com clientes-chave Supervisionar planos de marketing/comunicação Garantir satisfação e retenção de clientes Representar o Instituto em negociações de alto nível 	<ul style="list-style-type: none"> Orientação para resultados Visão estratégica de mercado Habilidades de <i>networking</i> Liderança e motivação de equipes comerciais Análise de dados e tomada de decisões 	<ul style="list-style-type: none"> Formação em Administração, Marketing ou área correlata Pós-graduação/MBA em Gestão de Negócios Fluência em inglês Desejável conhecimento de outros idiomas 	<ul style="list-style-type: none"> Mínimo de 10 anos em liderança comercial Histórico de sucesso em desenvolvimento de negócios Experiência em gestão de equipes de vendas e marketing

4.1.2. Perfis dos Cargos de Superintendência

Cargo	Responsabilidades Principais	Competências Necessárias	Qualificações	Experiência
Superintendente de Negócios e Projetos	<ul style="list-style-type: none"> Liderar estratégia de desenvolvimento de negócios e gestão de projetos Supervisionar ciclo completo de projetos Gerenciar pipeline de oportunidades Coordenar elaboração de propostas Assegurar excelência na execução de projetos Desenvolver relacionamentos com clientes e parceiros 	<ul style="list-style-type: none"> Visão estratégica de negócios Liderança de equipes multidisciplinares Gestão de projetos e metodologias ágeis Capacidade analítica Habilidades de negociação e comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> Formação em Administração, Engenharia ou área correlata MBA ou pós-graduação em Gestão de Projetos/Negócios Certificações em gestão de projetos (PMP, Prince2, Agile) Fluência em inglês 	<ul style="list-style-type: none"> Mínimo de 10 anos em gestão de negócios e projetos Experiência em liderança de equipes comerciais e de projetos Histórico de sucesso na captação e execução de projetos de grande porte
Superintendente de Tecnologia e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> Liderar estratégia tecnológica Supervisionar desenvolvimento e manutenção de sistemas Gerenciar equipes de desenvolvimento Implementar práticas de segurança e governança de TI Promover inovação tecnológica Assegurar integração entre sistemas e plataformas 	<ul style="list-style-type: none"> Conhecimento técnico em desenvolvimento e arquitetura Liderança de equipes técnicas Tradução de necessidades de negócio em soluções Visão estratégica em tecnologia Comunicação de conceitos técnicos complexos 	<ul style="list-style-type: none"> Formação em Ciência da Computação, Engenharia de Software ou área relacionada Pós-graduação ou MBA em Gestão de TI Certificações relevantes em tecnologia e gestão de TI Fluência em inglês 	<ul style="list-style-type: none"> Mínimo de 10 anos em cargos de liderança em TI Experiência em gestão de projetos de desenvolvimento em larga escala Histórico de implementação de inovações tecnológicas
Superintendente Jurídico e de Compliance	<ul style="list-style-type: none"> Supervisionar atividades jurídicas e de <i>compliance</i> Desenvolver políticas e procedimentos de <i>compliance</i> Gerenciar riscos legais e 	<ul style="list-style-type: none"> Conhecimento do sistema legal e regulatório Capacidade analítica e interpretação jurídica Desenvolvimento de programas 	<ul style="list-style-type: none"> Graduação em Direito com registro na OAB Pós-graduação em <i>Compliance</i>, Direito Empresarial ou área relacionada 	<ul style="list-style-type: none"> Mínimo de 8 anos em cargos jurídicos ou de <i>compliance</i> Experiência em implementação de programas de <i>compliance</i> Histórico de sucesso na gestão

Cargo	Responsabilidades Principais	Competências Necessárias	Qualificações	Experiência
	<ul style="list-style-type: none"> regulatórios • Coordenar auditorias de <i>compliance</i> • Supervisionar elaboração de contratos • Garantir conformidade legal e regulatória • Promover cultura de ética e integridade 	<ul style="list-style-type: none"> de <i>compliance</i> • Comunicação e habilidade para treinar equipes • Integridade ética e tomada de decisões 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificações em <i>compliance</i> • Fluência em inglês 	de questões jurídicas complexas
Superintendente de Operações	<ul style="list-style-type: none"> • Planejar, supervisionar e otimizar as operações gerais da organização • Garantir a execução eficaz de processos e o cumprimento de metas organizacionais • Desenvolver estratégias de melhoria contínua e otimização de processos 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança estratégica e operacional • Habilidade em gestão de projetos e análise de dados • Capacidade de resolução de problemas complexos 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação superior em Administração, Engenharia de Produção ou área correlata • Desejável pós-graduação em Gestão de Operações ou Projetos 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência de 5 anos em cargos de liderança operacional

4.1.3. Perfis dos Cargos Gerenciais

Cargo	Responsabilidades Principais	Competências Necessárias	Qualificações	Experiência
Gerente de Projetos	<ul style="list-style-type: none"> • Planejar, executar e monitorar projetos • Gerenciar recursos, cronogramas e orçamentos • Coordenar equipes multidisciplinares • Identificar e mitigar riscos • Reportar progresso dos 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de projetos e metodologias ágeis • Liderança e motivação de equipes • Comunicação e negociação • Capacidade analítica • Gerenciamento de <i>stakeholders</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação em Administração, Engenharia ou área relacionada • Certificação PMP ou similar • Conhecimento avançado em ferramentas de gestão de projetos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo de 5 anos em gestão de projetos complexos • Histórico de entrega bem-sucedida de projetos

Cargo	Responsabilidades Principais	Competências Necessárias	Qualificações	Experiência
	<ul style="list-style-type: none"> projetos Assegurar qualidade e satisfação do cliente 			
Gerente de Contratos	<ul style="list-style-type: none"> Supervisionar ciclo de vida dos contratos Negociar e elaborar contratos Garantir cumprimento de obrigações contratuais Gerenciar riscos contratuais Coordenar com áreas jurídica e financeira Manter sistema de gestão de contratos 	<ul style="list-style-type: none"> Conhecimento em direito contratual Habilidades de negociação e comunicação Atenção aos detalhes e capacidade analítica Gestão de riscos Trabalho sob pressão e cumprimento de prazos 	<ul style="list-style-type: none"> Formação em Direito, Administração ou área relacionada Pós-graduação em Gestão de Contratos (desejável) Conhecimento em softwares de gestão de contratos 	<ul style="list-style-type: none"> Mínimo de 5 anos em gestão de contratos Experiência em negociação de contratos complexos
Gerente de Produto	<ul style="list-style-type: none"> Definir visão e estratégia de produtos Conduzir pesquisas de mercado Gerenciar roadmap de produtos Colaborar com equipes de desenvolvimento e <i>design</i> Analisar métricas de produto Atuar como ponte entre cliente e equipe técnica 	<ul style="list-style-type: none"> Orientação para o cliente e compreensão do mercado Análise de dados e tomada de decisões Comunicação e colaboração Pensamento estratégico Liderança e influência 	<ul style="list-style-type: none"> Formação em Administração, Engenharia, Marketing ou área relacionada Certificações em gestão de produto (ex: CSPO) Conhecimento em metodologias ágeis e lean 	<ul style="list-style-type: none"> Mínimo de 5 anos em gestão de produtos digitais Histórico de lançamentos bem-sucedidos de produtos
Gerente de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver estratégias de RH Gerenciar processos de recrutamento e seleção Desenvolver programas de treinamento Administrar políticas de remuneração e benefícios 	<ul style="list-style-type: none"> Conhecimento em práticas modernas de RH Desenvolvimento organizacional e gestão de mudanças Comunicação e relacionamento interpessoal 	<ul style="list-style-type: none"> Formação em Psicologia, Administração ou área relacionada Pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos Certificações em RH (desejável) 	<ul style="list-style-type: none"> Mínimo de 5 anos em cargos de liderança em RH Experiência em implementação de programas de RH bem-sucedidos

Cargo	Responsabilidades Principais	Competências Necessárias	Qualificações	Experiência
	<ul style="list-style-type: none"> Promover cultura organizacional Garantir conformidade com leis trabalhistas 	<ul style="list-style-type: none"> Capacidade analítica Sensibilidade para questões de pessoal 		
Gerente Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> Supervisionar operações financeiras Elaborar e gerenciar orçamentos Preparar relatórios financeiros Gerenciar fluxo de caixa e investimentos Assegurar conformidade fiscal e contábil Implementar controles financeiros 	<ul style="list-style-type: none"> Conhecimento em contabilidade, finanças e legislação fiscal Habilidade analítica Planejamento e visão estratégica Comunicação financeira Ética e integridade 	<ul style="list-style-type: none"> Formação em Contabilidade, Economia ou Administração Pós-graduação em Finanças ou MBA Registro no CRC (para contadores) 	<ul style="list-style-type: none"> Mínimo de 7 anos em gestão financeira Experiência em elaboração e gestão de orçamentos complexos
Gerente de Comunicação e Marketing	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver estratégias de comunicação e marketing Gerenciar marca e reputação Coordenar campanhas de marketing e RP Supervisionar produção de conteúdo Gerenciar presença digital Analisar métricas de marketing 	<ul style="list-style-type: none"> Compreensão de estratégias de marketing digital e tradicional Habilidade de comunicação escrita e verbal Criatividade Análise de dados e métricas Gerenciamento de múltiplos projetos 	<ul style="list-style-type: none"> Formação em Marketing, Comunicação ou área relacionada Pós-graduação em Marketing Digital ou Comunicação Estratégica (desejável) Conhecimento em ferramentas de marketing digital 	<ul style="list-style-type: none"> Mínimo de 5 anos em cargos de liderança em marketing Histórico de campanhas de marketing bem-sucedidas
Alinhamento das Competências com os Objetivos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> Supervisionar as operações diárias, garantindo o cumprimento das metas estabelecidas pela gerência Monitorar equipes e assegurar que as tarefas sejam 	<ul style="list-style-type: none"> Liderança operacional Conhecimento em gestão de processos e indicadores Comunicação assertiva e proatividade 	<ul style="list-style-type: none"> Formação técnica ou superior em curso em áreas relacionadas Conhecimento básico em ferramentas de gestão de projetos 	<ul style="list-style-type: none"> Experiência de 3 anos em supervisão operacional

Cargo	Responsabilidades Principais	Competências Necessárias	Qualificações	Experiência
	<p>executadas dentro dos padrões de qualidade e prazo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resolver problemas cotidianos e reportar avanços ao Superintendente de Operações 			
Gerente Contábil	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenar a área contábil, garantindo a integridade das informações financeiras • Supervisionar fechamentos contábeis e fiscais • Elaborar relatórios financeiros para a diretoria • Garantir conformidade com normas contábeis e tributárias 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança e visão estratégica • Proficiência em análise de dados financeiros • Conhecimento avançado em legislação contábil e tributária 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação superior em Contabilidade • CRC ativo • Desejável pós-graduação em área correlata 	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo de 3 anos em cargos de gestão contábil ou afins

4.1.4. Perfis dos Cargos Especializados

Cargo	Responsabilidades Principais	Competências Necessárias	Qualificações	Experiência
Data Protection Officer (DPO)	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir conformidade com leis de proteção de dados • Desenvolver políticas de proteção de dados • Realizar avaliações de impacto • Treinar funcionários • Ser ponto de contato para questões de dados • Monitorar e auditar conformidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento profundo de leis de proteção de dados • Análise de riscos e implementação de controles • Comunicação de conceitos complexos • Ética e integridade • Capacidade de influenciar e educar 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação em Direito, Ciência da Computação ou área relacionada • Certificações em proteção de dados (ex: CIPP, CIPM) • Conhecimento em segurança da informação e governança de TI 	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo de 5 anos em proteção de dados ou privacidade • Experiência em implementação de programas de conformidade com LGPD/GDPR

Cargo	Responsabilidades Principais	Competências Necessárias	Qualificações	Experiência
Arquiteto de Soluções	<ul style="list-style-type: none"> • Projetar arquiteturas de sistemas • Liderar decisões técnicas • Avaliar e recomendar tecnologias • Colaborar com equipes de desenvolvimento e produto • Garantir integração eficiente de sistemas • Conduzir revisões de código e mentoria técnica 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento em arquitetura de software • Experiência com múltiplas linguagens e <i>frameworks</i> • Resolução de problemas complexos • Comunicação técnica • Visão estratégica tecnológica 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação em Ciência da Computação, Engenharia de Software ou área relacionada • Certificações em arquitetura de software • Conhecimento avançado em <i>cloud computing</i> e sistemas distribuídos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo de 8 anos em desenvolvimento de software • Experiência em <i>design</i> e implementação de arquiteturas complexas
Analista de Negócios	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar processos de negócio • Coletar e documentar requisitos • Facilitar comunicação entre <i>stakeholders</i> • Realizar análises de viabilidade • Apoiar definição de KPIs • Conduzir <i>workshops</i> de elicitação 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade analítica e pensamento crítico • Comunicação e facilitação • Tradução de necessidades em requisitos • Modelagem de processos de negócio • Conhecimento em metodologias ágeis 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação em Administração, Engenharia ou área relacionada • Certificação em análise de negócios (ex: CBAP, PMI-PBA) • Conhecimento em ferramentas de modelagem de processos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo de 5 anos em análise de negócios • Experiência em projetos de transformação digital
Analista de Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Elicitar e documentar requisitos de software • Criar especificações funcionais e técnicas • Validar e priorizar requisitos • Desenvolver casos de uso e histórias de usuário • Apoiar equipes de desenvolvimento • Realizar testes de aceitação 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de análise e atenção aos detalhes • Comunicação escrita e verbal • Pensamento lógico e estruturado • Facilitação de discussões • Conhecimento em modelagem de requisitos 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação em Ciência da Computação, Engenharia de Software ou área relacionada • Certificações em análise de requisitos (ex: CPRE, IREB) • Conhecimento em metodologias ágeis 	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo de 4 anos em análise de requisitos de software • Experiência em projetos de desenvolvimento complexos

Cargo	Responsabilidades Principais	Competências Necessárias	Qualificações	Experiência
UX/UI Designer	<ul style="list-style-type: none"> • Criar interfaces intuitivas e atraentes • Conduzir pesquisas de usuário • Desenvolver <i>wireframes</i> e protótipos • Colaborar com equipes de produto e desenvolvimento • Criar guias de estilo e sistemas de <i>design</i> • Analisar métricas de UX 	<ul style="list-style-type: none"> • Senso estético e atenção aos detalhes • Proficiência em ferramentas de <i>design</i> • Conhecimento em <i>design</i> de interação e acessibilidade • Condução de pesquisas de usuário • Comunicação e defesa de decisões de <i>design</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação em <i>Design</i>, Interação Humano-Computador ou área relacionada • Portfólio demonstrando projetos de UX/UI • Conhecimento em HTML, CSS e <i>design</i> responsivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo de 4 anos em <i>design</i> de UX/UI • Experiência em projetos para aplicações web e mobile
Scrum Master	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar eventos Scrum • Remover impedimentos da equipe • <i>Coaching</i> em práticas ágeis • Promover auto-organização e colaboração • Facilitar comunicação entre equipe e <i>stakeholders</i> • Monitorar e reportar progresso 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento em Scrum e metodologias ágeis • Facilitação e resolução de conflitos • Liderança servil e <i>coaching</i> • Promoção de mudanças organizacionais • Comunicação e negociação 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação em área relacionada à tecnologia ou gestão • Certificação de <i>Scrum Master</i> (PSM, CSM) • Conhecimento em ferramentas de gestão ágil 	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo de 3 anos como <i>Scrum Master</i> • Experiência em liderar equipes ágeis em projetos complexos

4.1.5. Perfis dos Especialistas em Pesquisa e Inovação

Cargo	Responsabilidades Principais	Competências Necessárias	Qualificações	Experiência
Cientista de Dados	<ul style="list-style-type: none"> • Coletar, processar e analisar grandes conjuntos de dados complexos • Desenvolver modelos preditivos e algoritmos de <i>machine learning</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise estatística avançada • Programação em Python, R e SQL • Experiência com ferramentas de <i>big data</i> (Hadoop, Spark) • Habilidades em visualização de 	<ul style="list-style-type: none"> • Mestrado ou Doutorado em Ciência da Computação, Estatística, Matemática ou campo relacionado • Certificações relevantes (ex: <i>AWS Certified Machine Learning</i>, 	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo de 5 anos de experiência em análise de dados e <i>machine learning</i> • Histórico comprovado de projetos de ciência de dados bem-sucedidos

Cargo	Responsabilidades Principais	Competências Necessárias	Qualificações	Experiência
	<ul style="list-style-type: none"> • Criar visualizações de dados e <i>dashboards</i> • Colaborar com equipes de negócios para identificar oportunidades de uso de dados • Implementar soluções de <i>big data</i> e <i>analytics</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • dados • Pensamento crítico e resolução de problemas • Comunicação eficaz de <i>insights</i> técnicos 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Google Data Analytics Professional Certificate</i>) • Conhecimento profundo de técnicas de <i>machine learning</i> e <i>deep learning</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência em indústrias relevantes
Cientista de Inteligência Artificial	<ul style="list-style-type: none"> • Projetar e desenvolver sistemas de IA avançados • Conduzir pesquisas em áreas emergentes de IA • Implementar e otimizar algoritmos de aprendizado de máquina e <i>deep learning</i> • Colaborar em projetos interdisciplinares de IA • Publicar pesquisas em conferências e <i>journals</i> de prestígio 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Expertise</i> em algoritmos de <i>machine learning</i> e <i>deep learning</i> • Programação avançada em Python e <i>frameworks</i> de IA (TensorFlow, PyTorch) • Conhecimento profundo em processamento de linguagem natural e/ou visão computacional • Habilidade em pesquisa e inovação • Pensamento criativo e resolução de problemas complexos 	<ul style="list-style-type: none"> • Doutorado em Ciência da Computação, IA, ou campo relacionado • Publicações relevantes em conferências ou <i>journals</i> de IA • Conhecimento atualizado das últimas tendências e avanços em IA 	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo de 7 anos de experiência em desenvolvimento e pesquisa em IA • Histórico de liderança em projetos de IA inovadores • Experiência em aplicação de IA em contextos do mundo real
Cientista em Áreas Gerais	<ul style="list-style-type: none"> • Conduzir pesquisas originais em sua área de especialização • Desenvolver metodologias e protocolos de pesquisa • Analisar e interpretar dados científicos complexos • Publicar resultados de pesquisa em <i>journals</i> científicos • Colaborar em projetos interdisciplinares 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Expertise</i> em metodologias de pesquisa específicas da área • Habilidades avançadas em análise de dados e estatística • Capacidade de inovação e pensamento crítico • Excelentes habilidades de escrita científica • Capacidade de liderar e colaborar em equipes de 	<ul style="list-style-type: none"> • Doutorado na área específica de pesquisa • Histórico de publicações em <i>journals peer-reviewed</i> • Conhecimento profundo das tendências e avanços em sua área de especialização 	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo de 8 anos de experiência pós-doutorado em pesquisa • Histórico comprovado de contribuições significativas para o campo • Experiência em obtenção de financiamento para pesquisa

Cargo	Responsabilidades Principais	Competências Necessárias	Qualificações	Experiência
	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar financiamento e parcerias para pesquisas 	pesquisa		

4.1.6. Perfis dos Cargos Técnicos

Cargo	Responsabilidades Principais	Competências Necessárias	Qualificações	Experiência
Desenvolvedor <i>Full Stack</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver e manter aplicações <i>web</i> e <i>mobile</i> • Implementar interfaces de usuário responsivas • Projetar e implementar APIs RESTful • Otimizar aplicações para <i>performance</i> • Participar em <i>code reviews</i> • Manter-se atualizado com novas tecnologias 	<ul style="list-style-type: none"> • Proficiência em linguagens <i>front-end</i> e <i>back-end</i> • Experiência com <i>frameworks</i> modernos • Conhecimento em bancos de dados SQL e NoSQL • Familiaridade com práticas de DevOps • Resolução de problemas e pensamento analítico • Boa comunicação e trabalho em equipe 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação em Ciência da Computação, Engenharia de Software ou área relacionada • Portfólio demonstrando projetos <i>full stack</i> • Certificações relevantes (ex: AWS Developer) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo de 4 anos em desenvolvimento <i>full stack</i> • Experiência em projetos de aplicações <i>web</i> e <i>mobile</i> complexas
Especialista em Teste de Software (QA)	<ul style="list-style-type: none"> • Planejar e executar testes manuais e automatizados • Desenvolver scripts de teste automatizados • Identificar e registrar <i>bugs</i> • Colaborar na compreensão de requisitos • Realizar testes de regressão e <i>performance</i> • Contribuir para melhoria de processos de QA 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento em metodologias de teste • Experiência com ferramentas de automação • Familiaridade com ferramentas de gestão de testes • Habilidade em escrever casos de teste • Atenção aos detalhes e pensamento crítico • Comunicação eficaz de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação em Ciência da Computação, Engenharia de Software ou área relacionada • Certificações em teste de software (ex: ISTQB, CTFL) • Conhecimento básico de programação 	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo de 3 anos em teste de software • Experiência em projetos de teste de aplicações complexas

Cargo	Responsabilidades Principais	Competências Necessárias	Qualificações	Experiência
Especialista em DevOps	<ul style="list-style-type: none"> • Projetar e manter infraestrutura de CI/CD • Automatizar processos de <i>build</i>, teste e <i>deploy</i> • Gerenciar ambientes de nuvem • Implementar sistemas de monitoramento • Colaborar com equipes de desenvolvimento • Garantir segurança e conformidade da infraestrutura 	<ul style="list-style-type: none"> • Proficiência em ferramentas de CI/CD • Experiência com containerização e orquestração • Conhecimento em <i>Infrastructure as Code</i> • Familiaridade com práticas de SER • Habilidade em <i>scripting</i> e automação • Compreensão de redes e segurança 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação em Ciência da Computação, Engenharia de Sistemas ou área relacionada • Certificações relevantes (ex: AWS DevOps Engineer) • Conhecimento em metodologias ágeis 	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo de 5 anos em operações de TI ou desenvolvimento • Experiência em implementação de <i>pipelines</i> de CI/CD em larga escala
Especialista em Segurança da Informação	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver políticas de segurança • Realizar avaliações de vulnerabilidade • Monitorar e responder a incidentes • Implementar soluções de segurança • Conduzir treinamentos de conscientização • Garantir conformidade com padrões de segurança 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento em práticas e tecnologias de segurança • Experiência em análise de ameaças e mitigação de riscos • Familiaridade com ferramentas de segurança • Compreensão de arquiteturas de rede • Habilidade em análise forense digital • Excelente comunicação técnica 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação em Segurança da Informação, Ciência da Computação ou área relacionada • Certificações relevantes (ex: CISSP, CEH) • Conhecimento em programação e <i>scripting</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo de 5 anos em segurança da informação • Experiência em implementação de programas de segurança corporativos
Representante Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Prospectar e desenvolver novos negócios para a empresa • Apresentar produtos e serviços aos clientes potenciais • Manter relacionamentos com clientes existentes, buscando fidelização 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de negociação e persuasão • Conhecimento em técnicas de vendas • Capacidade de comunicação e networking 	<ul style="list-style-type: none"> • Ensino médio completo ou superior em curso 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência de 2 anos em vendas ou funções comerciais

Cargo	Responsabilidades Principais	Competências Necessárias	Qualificações	Experiência
	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar propostas comerciais e contratos 			

4.1.7. Perfis dos Cargos de Suporte

Cargo	Responsabilidades Principais	Competências Necessárias	Qualificações	Experiência
Auxiliar Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> Gerenciar rotinas administrativas Apoiar na preparação de relatórios Coordenar logística de reuniões e eventos Gerenciar suprimentos e manutenção Atuar como ponto de contato para fornecedores Auxiliar em processos de compras Executar tarefas administrativas, como controle de documentos e organização de arquivos Apoiar na logística de reuniões e eventos Manter o controle de estoque de materiais de escritório Atuar como ponto de contato para fornecedores e clientes internos 	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades organizacionais Gerenciamento de tempo Comunicação escrita e verbal Proficiência em ferramentas de escritório Resolução de problemas e proatividade Discrição com informações confidenciais Organização e atenção aos detalhes Habilidade em ferramentas de escritório Comunicação escrita e verbal 	<ul style="list-style-type: none"> Formação superior em andamento ou completa em Administração, Secretariado Executivo ou área relacionada Conhecimento em processos administrativos Fluência em inglês (desejável) 	<ul style="list-style-type: none"> Mínimo de 1 ano em funções administrativas

Cargo	Responsabilidades Principais	Competências Necessárias	Qualificações	Experiência
Analista Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> Realizar análises financeiras Auxiliar na elaboração de orçamentos Acompanhar fluxo de caixa Apoiar processos de faturamento Auxiliar na preparação de demonstrações financeiras Realizar conciliações bancárias 	<ul style="list-style-type: none"> Capacidade analítica Atenção aos detalhes Proficiência em Excel e sistemas financeiros Conhecimento em contabilidade Habilidade em interpretar dados financeiros Ética e confidencialidade 	<ul style="list-style-type: none"> Formação superior em Ciências Contábeis, Administração, Economia ou área relacionada Conhecimento em legislação tributária e fiscal Familiaridade com normas contábeis 	<ul style="list-style-type: none"> Mínimo de 3 anos em funções financeiras ou contábeis Experiência em análise financeira e elaboração de relatórios gerenciais
Analista de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Auxiliar em recrutamento e seleção Apoiar administração de benefícios Colaborar em programas de treinamento Auxiliar na gestão de desempenho Manter registros de funcionários Apoiar iniciativas de engajamento 	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades interpessoais Conhecimento em legislação trabalhista Discrição com informações confidenciais Análise de dados de RH Empatia e resolução de conflitos Organização e atenção aos detalhes 	<ul style="list-style-type: none"> Formação superior em Psicologia, Administração com ênfase em RH ou área relacionada Conhecimento em sistemas de gestão de RH Familiaridade com técnicas de recrutamento e seleção 	<ul style="list-style-type: none"> Mínimo de 2 anos em funções de RH Experiência em processos de RH em ambientes corporativos ou organizações sem fins lucrativos
Analista de Marketing Digital	<ul style="list-style-type: none"> Planejar e executar campanhas digitais Gerenciar presença em redes sociais Analisar métricas de marketing digital Criar e gerenciar conteúdo digital Otimizar estratégias de SEO e SEM 	<ul style="list-style-type: none"> Conhecimento em ferramentas de marketing digital Habilidade em análise de dados Criatividade na produção de conteúdo Familiaridade com plataformas de mídia social Compreensão de SEO e marketing de conteúdo Comunicação escrita e visual 	<ul style="list-style-type: none"> Formação superior em Marketing, Comunicação Digital ou área relacionada Certificações em ferramentas de marketing digital Conhecimento em <i>design</i> gráfico (diferencial) 	<ul style="list-style-type: none"> Mínimo de 3 anos em marketing digital Experiência em gestão de campanhas digitais e análise de performance

Cargo	Responsabilidades Principais	Competências Necessárias	Qualificações	Experiência
	<ul style="list-style-type: none"> Colaborar em estratégias de comunicação 			
Auxiliar Contábil	<ul style="list-style-type: none"> Auxiliar no lançamento e conferência de dados contábeis Preparar documentos e relatórios para auditoria e fechamento Apoiar no controle de contas a pagar e receber Manter o arquivo contábil organizado e atualizado 	<ul style="list-style-type: none"> Atenção aos detalhes Conhecimento em sistemas contábeis Capacidade de trabalho em equipe 	<ul style="list-style-type: none"> Formação superior em andamento ou completa em área contábil ou de gestão 	<ul style="list-style-type: none"> N/A
Auxiliar Jurídico	<ul style="list-style-type: none"> Auxiliar na preparação e revisão de documentos jurídicos Manter o controle de prazos processuais Organizar arquivos e bancos de dados jurídicos Apoiar na pesquisa de jurisprudência e legislação 	<ul style="list-style-type: none"> Conhecimento básico em direito Organização e discricção Boa comunicação escrita 	<ul style="list-style-type: none"> Formação superior em andamento ou completa em Direito 	<ul style="list-style-type: none"> N/A
Atendente SAC	<ul style="list-style-type: none"> Atender e registrar solicitações, reclamações e dúvidas de clientes Oferecer soluções rápidas e eficazes aos problemas apresentados Manter o banco de dados atualizado com os atendimentos realizados Monitorar a satisfação do cliente e propor melhorias ao 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicação clara e empática Habilidade em resolução de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> Ensino médio completo Conhecimento básico em ferramentas de CRM 	<ul style="list-style-type: none"> Experiência de 1 ano em atendimento ao cliente ou funções relacionadas

Cargo	Responsabilidades Principais	Competências Necessárias	Qualificações	Experiência
	serviço			
Auxiliar Fiscal / Tributário	<ul style="list-style-type: none"> • Apoiar na apuração de impostos e tributos • Lançar notas fiscais no sistema • Controlar obrigações acessórias • Auxiliar na organização de documentação fiscal 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento básico em legislação tributária • Atenção aos detalhes • Habilidade com sistemas fiscais 	<ul style="list-style-type: none"> • Ensino técnico ou superior em Contabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência de 1 ano em rotinas fiscais
Recepcionista	<ul style="list-style-type: none"> • Recepcionar visitantes e direcioná-los conforme necessário • Gerenciar chamadas telefônicas e correspondências • Manter a área de recepção organizada e funcional 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação clara e cordial • Organização e atenção aos detalhes • Habilidade em atendimento ao público 	<ul style="list-style-type: none"> • Ensino médio completo • Conhecimento básico em informática 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência de 1 ano em recepção ou áreas relacionadas

4.2. Competências

Competências são um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que, quando integrados e utilizados estrategicamente, permitem que um indivíduo ou organização alcance resultados superiores. Este conceito pode ser decomposto da seguinte forma:

1. **Conhecimentos:** Referem-se ao saber teórico, aos conceitos e informações adquiridos através da educação formal e experiências.
2. **Habilidades:** São o saber fazer, a capacidade de aplicar o conhecimento na prática, transformando-o em ações concretas.
3. **Atitudes:** Representam o querer fazer, englobando aspectos comportamentais, valores e predisposições para agir de determinada maneira.

4.2.1. Competências Essenciais vs. Competências Específicas

Competências Essenciais (ou *Core Competencies*) são aquelas fundamentais para todos os colaboradores de uma organização, independentemente de seu cargo ou função. Elas refletem os valores, a cultura e os objetivos estratégicos da empresa. Estas competências são a base do desempenho organizacional e contribuem para a vantagem competitiva da instituição.

Competências Específicas, por outro lado, são aquelas relacionadas diretamente a um cargo, função ou área de atuação particular. Elas são os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o desempenho eficaz em uma posição específica dentro da organização.

Enquanto as competências essenciais são compartilhadas por todos e formam o "DNA" da organização, as competências específicas variam de acordo com as exigências de cada papel, permitindo a especialização e o desenvolvimento de expertise em áreas particulares.

4.2.2. Competências Essenciais

As competências essenciais são as seguintes:

Competência	Descrição da Competência	Comportamentos Desejados
Inovação e Criatividade	Capacidade de gerar ideias originais, pensar de forma não convencional e propor soluções inovadoras para desafios complexos.	<ul style="list-style-type: none"> • Propõe soluções criativas para problemas • Busca constantemente novas formas de fazer as coisas • Demonstra abertura para ideias não convencionais • Adapta-se rapidamente a novas tecnologias e metodologias
Orientação para Resultados	Foco em atingir e superar metas estabelecidas, demonstrando persistência, eficiência e qualidade na entrega de projetos e tarefas.	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelece metas claras e trabalha consistentemente para alcançá-las • Prioriza tarefas de acordo com sua importância e urgência • Demonstra resiliência diante de obstáculos • Busca constantemente melhorar a eficiência e a qualidade do trabalho
Colaboração e Trabalho em Equipe	Habilidade de trabalhar efetivamente com outros, contribuindo para um ambiente de cooperação e respeito mútuo.	<ul style="list-style-type: none"> • Compartilha conhecimentos e recursos com colegas • Oferece ajuda proativamente • Valoriza e respeita as contribuições dos outros • Busca consenso e soluções coletivas
Comunicação Efetiva	Capacidade de expressar ideias de forma clara e persuasiva, tanto oralmente quanto por escrito, adaptando a comunicação para diferentes públicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Expressa ideias de forma clara e concisa • Adapta o estilo de comunicação ao público • Prática escuta ativa • Fornece e recebe <i>feedback</i> de maneira construtiva
Pensamento Analítico e Resolução de Problemas	Habilidade de analisar situações complexas, identificar padrões e conexões, e desenvolver soluções eficazes.	<ul style="list-style-type: none"> • Aborda problemas de maneira sistemática e lógica • Coleta e analisa dados relevantes antes de tomar decisões • Identifica causas raiz de problemas • Propõe soluções viáveis e bem fundamentadas

Competência	Descrição da Competência	Comportamentos Desejados
Aprendizagem Contínua	Compromisso com o autodesenvolvimento e a busca constante por novos conhecimentos e habilidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Busca ativamente oportunidades de aprendizagem • Aplica novos conhecimentos no trabalho • Compartilha aprendizados com colegas • Demonstra curiosidade e abertura para novas ideias
Ética e Integridade	Adesão consistente a princípios éticos e valores organizacionais, demonstrando honestidade, transparência e responsabilidade em todas as ações e decisões.	<ul style="list-style-type: none"> • Age de acordo com os valores e princípios éticos da organização • Demonstra transparência em suas ações e decisões • Assume responsabilidade por seus erros • Trata informações confidenciais com discrição
Adaptabilidade e Flexibilidade	Capacidade de se ajustar eficientemente a mudanças, lidar com ambiguidades e manter a produtividade em ambientes dinâmicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Adapta-se rapidamente a mudanças no ambiente de trabalho • Mantém a eficácia em situações ambíguas ou incertas • Demonstra disposição para assumir novas responsabilidades • Aceita <i>feedback</i> e ajusta seu comportamento adequadamente
Orientação para o Cliente	Foco em compreender e atender às necessidades dos clientes internos e externos, buscando constantemente melhorar a qualidade dos serviços e a satisfação do cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Antecipa e responde proativamente às necessidades dos clientes • Busca <i>feedback</i> dos clientes e age sobre ele • Demonstra empatia e paciência nas interações com clientes • Propõe melhorias nos processos para aumentar a satisfação do cliente
Liderança e Influência	Habilidade de inspirar e motivar outros, influenciar positivamente e liderar pelo exemplo, independentemente da posição hierárquica.	<ul style="list-style-type: none"> • Inspira e motiva os outros através de suas ações • Assume responsabilidade em situações que exigem liderança • Oferece orientação e mentoria aos colegas • Influencia positivamente as decisões e ações dos outros

Competência	Descrição da Competência	Comportamentos Desejados
Visão Estratégica	Capacidade de compreender o contexto mais amplo, antecipar tendências e alinhar ações com os objetivos de longo prazo do Instituto.	<ul style="list-style-type: none"> • Considera o impacto de longo prazo das decisões • Alinha suas ações com os objetivos estratégicos da organização • Identifica oportunidades e ameaças potenciais para o Instituto • Contribui com ideias para o planejamento estratégico
Gestão do Conhecimento	Habilidade de criar, compartilhar e aplicar conhecimentos relevantes para a organização.	<ul style="list-style-type: none"> • Documenta e compartilha aprendizados e melhores práticas • Participa ativamente em comunidades de prática • Busca e aplica conhecimentos de diversas fontes • Contribui para a base de conhecimento coletiva da organização

4.2.3. Competências Específicas

Cargos de Diretorias

Cargo	Competências Específicas	Descrição das Competências	Comportamentos Desejados
Diretor Presidente	Liderança Estratégica	Capacidade de definir e comunicar a visão de longo prazo, alinhando a organização em torno de objetivos comuns.	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve e articula uma visão clara para o Instituto • Toma decisões estratégicas considerando múltiplos fatores • Inspira e motiva toda a organização a alcançar objetivos ambiciosos
	Gestão de Stakeholders	Habilidade de gerenciar relações com diversos grupos de interesse, equilibrando suas necessidades e expectativas.	<ul style="list-style-type: none"> • Constrói e mantém parcerias estratégicas • Comunica-se efetivamente com diferentes públicos • Negocia e resolve conflitos de alto nível

Cargo	Competências Específicas	Descrição das Competências	Comportamentos Desejados
	Pensamento Sistêmico	Capacidade de compreender as interdependências complexas dentro e fora da organização.	<ul style="list-style-type: none"> • Analisa problemas considerando múltiplas perspectivas • Prevê impactos de longo prazo das decisões • Identifica oportunidades de sinergia entre diferentes áreas
Diretor de Governança	Gestão de <i>Compliance</i>	Conhecimento profundo de regulamentações e habilidade de implementar políticas de conformidade.	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve e implementa políticas de governança robustas • Garante a conformidade com leis e regulamentos • Promove uma cultura de ética e integridade
	Gestão Financeira Estratégica	Capacidade de otimizar recursos financeiros e tomar decisões financeiras de longo prazo.	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve estratégias financeiras alinhadas com os objetivos do Instituto • Analisa e mitiga riscos financeiros • Otimiza a alocação de recursos
	Desenvolvimento Organizacional	Habilidade de estruturar e desenvolver a organização para maior eficiência e eficácia.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementa mudanças organizacionais estratégicas • Desenvolve políticas de RH alinhadas com os objetivos do Instituto • Promove uma cultura de alto desempenho
Diretor de Pesquisa e Inovação	Liderança em Inovação	Capacidade de fomentar um ambiente propício à inovação e ao desenvolvimento tecnológico.	<ul style="list-style-type: none"> • Estimula a criatividade e a experimentação na equipe • Identifica tendências tecnológicas e oportunidades de inovação • Lidera a implementação de novas tecnologias e metodologias
	Gestão de P&D	Habilidade de dirigir projetos de pesquisa e desenvolvimento, alinhando-os com os objetivos estratégicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Define prioridades de pesquisa alinhadas com a estratégia do Instituto • Gerencia eficientemente recursos de P&D • Avalia e comunica o impacto das iniciativas de P&D

Cargo	Competências Específicas	Descrição das Competências	Comportamentos Desejados
	Colaboração Científica	Capacidade de estabelecer e gerenciar parcerias de pesquisa e inovação.	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelece colaborações estratégicas com instituições acadêmicas e de pesquisa • Fomenta a troca de conhecimentos entre equipes internas e parceiros externos • Promove a participação do Instituto em redes de inovação
Diretor Jurídico	Expertise Jurídica Abrangente	Conhecimento profundo em diversas áreas do direito relevantes para o Instituto.	<ul style="list-style-type: none"> • Fornece orientação jurídica estratégica em questões complexas • Antecipa e mitiga riscos legais • Mantém-se atualizado sobre mudanças legislativas e jurisprudenciais
	Gestão de Riscos Legais	Capacidade de identificar, avaliar e mitigar riscos jurídicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve estratégias para minimizar exposição legal • Implementa processos de <i>due diligence</i> • Gerencia eficientemente litígios e disputas
	Negociação Estratégica	Habilidade de conduzir negociações complexas, protegendo os interesses do Instituto.	<ul style="list-style-type: none"> • Lidera negociações de alto nível em contratos e acordos • Busca soluções criativas para resolver disputas • Equilibra riscos legais com objetivos estratégicos
Diretor de Negócios	Desenvolvimento de Negócios	Capacidade de identificar e capitalizar oportunidades de crescimento e expansão.	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica novas oportunidades de mercado • Desenvolve e implementa estratégias de crescimento • Estabelece parcerias estratégicas de negócios
	Gestão de Relacionamento com Clientes	Habilidade de construir e manter relações duradouras com clientes-chave.	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve estratégias de fidelização de clientes • Antecipa necessidades futuras dos clientes • Gerencia eficazmente contas estratégicas
	Inteligência de Mercado	Capacidade de analisar tendências de mercado e posicionar estrategicamente o Instituto.	<ul style="list-style-type: none"> • Conduz análises de mercado e competitivas • Identifica oportunidades de diferenciação • Adapta estratégias de negócios às mudanças do mercado

Cargos de Superintendências

Cargo	Competências Específicas	Descrição das Competências	Comportamentos Desejados
Superintendente de Negócios e Projetos	Gestão de Portfólio de Projetos	Capacidade de gerenciar múltiplos projetos, priorizando recursos e alinhando com objetivos estratégicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Aloca recursos eficientemente entre projetos • Identifica e mitiga riscos em nível de portfólio • Garante alinhamento estratégico de todos os projetos
	Desenvolvimento de Negócios	Habilidade de identificar e capitalizar oportunidades de negócio.	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica novas oportunidades de mercado • Desenvolve propostas de valor competitivas • Estabelece e mantém parcerias estratégicas
	Liderança de Equipes Multidisciplinares	Capacidade de liderar e motivar equipes diversas.	<ul style="list-style-type: none"> • Promove colaboração entre equipes de diferentes especialidades • Resolve conflitos de forma eficaz • Desenvolve talentos em diversas áreas
Superintendente de Tecnologia e Desenvolvimento	Arquitetura de Sistemas	Conhecimento profundo em <i>design</i> e implementação de arquiteturas de sistemas complexos.	<ul style="list-style-type: none"> • Projeta arquiteturas escaláveis e robustas • Toma decisões tecnológicas alinhadas com necessidades de negócio • Avalia e implementa novas tecnologias
	Gestão de Inovação Tecnológica	Capacidade de liderar iniciativas de inovação e transformação digital.	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica tendências tecnológicas relevantes • Implementa processos de inovação contínua • Promove uma cultura de experimentação e aprendizado
	Segurança da Informação	Compreensão profunda de práticas de segurança cibernética e governança de TI.	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve e implementa políticas de segurança robustas • Gerencia riscos de segurança da informação • Promove uma cultura de conscientização em segurança
Superintendente Jurídico e de Compliance	Gestão de Compliance Corporativo	Habilidade de desenvolver e implementar programas de <i>compliance</i> eficazes.	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve políticas e procedimentos de <i>compliance</i> • Conduz avaliações de risco de <i>compliance</i> • Implementa treinamentos e comunicações de <i>compliance</i>

Cargo	Competências Específicas	Descrição das Competências	Comportamentos Desejados
	Gestão de Riscos Legais	Capacidade de identificar, avaliar e mitigar riscos jurídicos.	<ul style="list-style-type: none"> Realiza <i>due diligence</i> legal em projetos e parcerias Desenvolve estratégias para mitigação de riscos legais Assessora a alta administração em questões legais complexas
	Ética Corporativa	Habilidade de promover e manter uma cultura ética na organização.	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolve e implementa códigos de conduta Lidera investigações internas quando necessário Promove treinamentos e conscientização sobre ética
Superintendente de Operações	Planejamento Estratégico de Operações	Habilidade de planejar e supervisionar estratégias para otimizar operações.	<ul style="list-style-type: none"> Define metas claras e atingíveis. Alinha processos aos objetivos estratégicos. Monitora avanços e faz ajustes quando necessário.
	Gestão de Pessoas	Capacidade de liderar, motivar e desenvolver equipes de forma eficaz.	<ul style="list-style-type: none"> Inspira a equipe a atingir alta performance. Promove um ambiente colaborativo. Oferece feedback construtivo regularmente.
	Análise de Indicadores	Habilidade de interpretar KPIs e outros dados operacionais para tomar decisões informadas.	<ul style="list-style-type: none"> Usa indicadores para decisões estratégicas. Identifica e corrige desvios rapidamente. Implementa melhorias com base em análises.

Cargos Gerenciais

Cargo	Competências Específicas	Descrição das Competências	Comportamentos Desejados
Gerente de Projetos	Metodologias de Gestão de Projetos	Domínio de diferentes metodologias e ferramentas de gestão de projetos.	<ul style="list-style-type: none"> Aplica metodologias ágeis e tradicionais conforme apropriado Utiliza eficientemente ferramentas de gestão de projetos Adapta abordagens de gestão às necessidades específicas do projeto

Cargo	Competências Específicas	Descrição das Competências	Comportamentos Desejados
	Gestão de Stakeholders	Habilidade de gerenciar expectativas e comunicação com todas as partes interessadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica e engaja efetivamente todos os <i>stakeholders</i> • Comunica o progresso do projeto de forma clara e regular • Gerencia conflitos entre <i>stakeholders</i>
	Gestão de Riscos de Projeto	Capacidade de identificar, avaliar e mitigar riscos em projetos.	<ul style="list-style-type: none"> • Conduz análises de risco abrangentes • Desenvolve e implementa planos de mitigação de riscos • Monitora continuamente os riscos ao longo do projeto
Gerente de Contratos	Negociação de Contratos	Habilidade de negociar termos contratuais favoráveis.	<ul style="list-style-type: none"> • Conduz negociações complexas com fornecedores e parceiros • Identifica e mitiga riscos contratuais • Busca soluções <i>win-win</i> em negociações
	Gestão de Compliance Contratual	Capacidade de garantir conformidade com obrigações contratuais.	<ul style="list-style-type: none"> • Monitora o cumprimento de obrigações contratuais • Implementa sistemas de rastreamento de contratos • Identifica e resolve questões de não conformidade
	Análise Financeira de Contratos	Habilidade de avaliar implicações financeiras de contratos.	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza análises de custo-benefício de contratos • Avalia impactos financeiros de cláusulas contratuais • Otimiza termos financeiros em negociações
Gerente de Produto	Estratégia de Produto	Capacidade de definir e executar estratégias de produto alinhadas com objetivos de negócio.	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve <i>roadmaps</i> de produto • Identifica oportunidades de mercado para novos produtos • Alinha desenvolvimento de produto com necessidades do cliente
	User Experience (UX)	Compreensão profunda de princípios de UX e sua aplicação no desenvolvimento de produtos.	<ul style="list-style-type: none"> • Conduz pesquisas de usuário • Desenvolve personas e jornadas do usuário • Incorpora <i>feedback</i> do usuário no <i>design</i> do produto

Cargo	Competências Específicas	Descrição das Competências	Comportamentos Desejados
	Análise de Dados de Produto	Habilidade de usar dados para informar decisões de produto.	<ul style="list-style-type: none"> • Define e monitora KPIs de produto • Realiza testes A/B e análises de uso • Utiliza insights de dados para melhorar produtos
Gerente de Recursos Humanos	Desenvolvimento Organizacional	Capacidade de implementar estratégias de RH que suportam os objetivos organizacionais.	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve programas de desenvolvimento de liderança • Implementa iniciativas de gestão de mudanças • Cria estratégias de engajamento de funcionários
	Gestão de Talentos	Habilidade de atrair, desenvolver e reter talentos.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementa processos eficazes de recrutamento e seleção • Desenvolve planos de sucessão • Cria programas de desenvolvimento de carreira
	Relações Trabalhistas	Conhecimento profundo de legislação trabalhista e habilidade em gestão de relações trabalhistas.	<ul style="list-style-type: none"> • Garante conformidade com leis trabalhistas • Gerencia negociações com sindicatos • Resolve conflitos trabalhistas de forma eficaz
Gerente Financeiro	Planejamento Financeiro	Capacidade de desenvolver e implementar estratégias financeiras de longo prazo.	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora orçamentos e previsões financeiras • Realiza análises de cenários financeiros • Desenvolve estratégias de otimização financeira
	Gestão de Riscos Financeiros	Habilidade de identificar, avaliar e mitigar riscos financeiros.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementa políticas de gestão de riscos financeiros • Realiza análises de sensibilidade e <i>stress tests</i> • Desenvolve estratégias de hedge quando apropriado
	Relatórios Financeiros	Capacidade de preparar e analisar relatórios financeiros complexos.	<ul style="list-style-type: none"> • Prepara demonstrações financeiras precisas e oportunas • Realiza análises financeiras aprofundadas • Comunica insights financeiros de forma clara para <i>stakeholders</i>
Gerente de Comunicação e Marketing	Estratégia de Marketing Digital	Habilidade de desenvolver e implementar estratégias de marketing digital eficazes.	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve campanhas multicanais integradas • Otimiza estratégias de SEO e SEM • Implementa estratégias de marketing de conteúdo

Cargo	Competências Específicas	Descrição das Competências	Comportamentos Desejados
	Gestão de Marca	Capacidade de desenvolver e manter uma identidade de marca forte.	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve e implementa diretrizes de marca • Gerencia a percepção da marca em diferentes canais • Mede e melhora o valor da marca
	Análise de Marketing	Habilidade de usar dados para informar estratégias de marketing.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementa sistemas de <i>analytics</i> de marketing • Realiza análises de ROI de campanhas • Utiliza insights de dados para otimizar estratégias de marketing
Gerente de Operações	Execução Tática	Capacidade de coordenar atividades diárias para atingir os objetivos operacionais definidos pela gerência.	<ul style="list-style-type: none"> • Garante que as equipes cumpram suas tarefas. • Reporta status regularmente ao Superintendente de Operações. • Resolve problemas operacionais no dia a dia.
	Monitoramento de Performance	Habilidade de acompanhar a performance da equipe e propor ajustes para otimização.	<ul style="list-style-type: none"> • Define expectativas claras para a equipe. • Monitora resultados e oferece orientações. • Reage rapidamente a problemas identificados.
	Resolução de Problemas Operacionais	Capacidade de identificar e resolver problemas práticos que possam impactar as operações.	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica gargalos operacionais. • Toma decisões rápidas e eficazes. • Busca soluções sustentáveis para desafios cotidianos.
Gerente Contábil	Gestão de Conformidade	Capacidade de garantir que os processos contábeis estejam em conformidade com legislações e normas.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementa práticas para cumprir requisitos legais. • Realiza auditorias internas regulares. • Identifica riscos e os mitiga
	Liderança de Equipe	Habilidade de coordenar e desenvolver uma equipe contábil eficiente.	<ul style="list-style-type: none"> • Oferece feedback construtivo. • Estimula o desenvolvimento profissional da equipe. • Resolve conflitos com diplomacia.
	Relatórios Gerenciais	Capacidade de criar relatórios financeiros detalhados e estratégicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Apresenta análises claras para a diretoria. • Garante a integridade dos dados apresentados. • Proporciona insights úteis para decisões.

Cargos Especializados

Cargo	Competências Específicas	Descrição das Competências	Comportamentos Desejados
Data Protection Officer (DPO)	Gestão de Privacidade de Dados	Conhecimento profundo de leis e regulamentos de proteção de dados.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementa políticas de privacidade em conformidade com LGPD/GDPR • Realiza avaliações de impacto na proteção de dados • Gerencia respostas a incidentes de violação de dados
	Conscientização em Proteção de Dados	Habilidade de educar e treinar funcionários sobre práticas de proteção de dados.	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve e conduz treinamentos de conscientização • Cria materiais educativos sobre proteção de dados • Promove uma cultura de privacidade na organização
	Auditoria de Conformidade	Capacidade de conduzir auditorias de conformidade em proteção de dados.	<ul style="list-style-type: none"> • Planeja e executa auditorias de privacidade • Identifica lacunas de conformidade • Recomenda melhorias em processos de proteção de dados
Arquiteto de Soluções	Design de Arquitetura de Sistemas	Habilidade de projetar arquiteturas de sistemas escaláveis e robustas.	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve arquiteturas que atendem requisitos funcionais e não funcionais • Integra diferentes tecnologias e plataformas • Considera aspectos de segurança, desempenho e escalabilidade
	Avaliação Tecnológica	Capacidade de avaliar e recomendar novas tecnologias.	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza análises comparativas de tecnologias • Avalia o impacto de novas tecnologias na arquitetura existente • Recomenda adoção de tecnologias alinhadas com objetivos de negócio
	Governança Técnica	Habilidade de estabelecer e manter padrões e práticas de arquitetura.	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve e mantém padrões de arquitetura • Realiza revisões de arquitetura • Orienta equipes de desenvolvimento em melhores práticas

Cargo	Competências Específicas	Descrição das Competências	Comportamentos Desejados
Analista de Negócios	Análise de Processos de Negócio	Capacidade de mapear, analisar e otimizar processos de negócio.	<ul style="list-style-type: none"> • Conduz mapeamentos de processos • Identifica gargalos e ineficiências • Propõe melhorias de processos
	Elicitação de Requisitos	Habilidade de coletar e documentar requisitos de negócio.	<ul style="list-style-type: none"> • Conduz entrevistas e <i>workshops</i> de elicitación • Documenta requisitos de forma clara e precisa • Valida requisitos com <i>stakeholders</i>
	Modelagem de Negócios	Capacidade de criar modelos que representam operações de negócio.	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve modelos de negócios • Cria diagramas de fluxo de trabalho • Mapeia interações entre sistemas e processos
Analista de Requisitos	Engenharia de Requisitos	Habilidade de definir, documentar e gerenciar requisitos de software.	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora especificações detalhadas de requisitos • Gerencia mudanças de requisitos • Assegura rastreabilidade de requisitos
	Prototipagem	Capacidade de criar protótipos para validação de requisitos.	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve <i>wireframes</i> e <i>mockups</i> • Cria protótipos interativos • Utiliza prototipagem para validar conceitos com usuários
	Análise de Impacto	Habilidade de avaliar o impacto de mudanças nos requisitos.	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza análises de impacto de mudanças • Comunica implicações de mudanças aos <i>stakeholders</i> • Propõe estratégias para gerenciar mudanças de escopo
UX/UI Designer	Design Centrado no Usuário	Capacidade de criar <i>designs</i> que atendam às necessidades e expectativas dos usuários.	<ul style="list-style-type: none"> • Conduz pesquisas de usuário • Cria personas e jornadas do usuário • Desenvolve <i>designs</i> intuitivos e acessíveis
	Prototipagem e Testes de Usabilidade	Habilidade de criar protótipos e conduzir testes de usabilidade.	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve protótipos de alta e baixa fidelidade • Planeja e executa testes de usabilidade • Itera <i>designs</i> com base no <i>feedback</i> dos usuários

Cargo	Competências Específicas	Descrição das Competências	Comportamentos Desejados
	<i>Design</i> de Interação	Capacidade de criar padrões de interação eficientes e agradáveis.	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve padrões de interação consistentes • Cria microinterações envolventes • Otimiza fluxos de navegação
Scrum Master	Facilitação Ágil	Habilidade de facilitar eventos e práticas Scrum.	<ul style="list-style-type: none"> • Facilita efetivamente reuniões diárias, planejamentos e retrospectivas • Promove colaboração e auto-organização da equipe • Remove impedimentos para o progresso da equipe
	<i>Coaching</i> Ágil	Capacidade de orientar equipes e indivíduos em práticas ágeis.	<ul style="list-style-type: none"> • Fornece <i>coaching</i> em princípios e práticas ágeis • Ajuda a equipe a melhorar continuamente • Promove mentalidade ágil na organização
	Métricas Ágeis	Habilidade de implementar e interpretar métricas ágeis.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementa e monitora métricas relevantes • Interpreta dados para identificar tendências e problemas • Utiliza métricas para impulsionar melhorias

Especialistas em Pesquisa e Inovação

Cargo	Competências Específicas	Descrição das Competências	Comportamentos Desejados
Cientista de Dados	Análise Avançada de Dados	Capacidade de aplicar técnicas estatísticas e de machine learning para extrair insights de conjuntos de dados complexos.	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve modelos preditivos sofisticados • Identifica padrões não óbvios em grandes conjuntos de dados • Aplica técnicas de análise apropriadas para diferentes tipos de problemas
	Programação e Ferramentas de Dados	Proficiência em linguagens de programação e ferramentas relevantes para ciência de dados.	<ul style="list-style-type: none"> • Escreve código eficiente e bem documentado em Python, R ou outras linguagens relevantes • Utiliza frameworks de big data como Hadoop e Spark • Desenvolve pipelines de dados escaláveis

Cargo	Competências Específicas	Descrição das Competências	Comportamentos Desejados
	Comunicação de <i>Insights</i>	Habilidade de traduzir análises complexas em <i>insights</i> acionáveis para <i>stakeholders</i> não técnicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Cria visualizações de dados claras e impactantes • Apresenta resultados de forma compreensível para diferentes audiências • Fornece recomendações baseadas em dados para tomada de decisões
Cientista de Inteligência Artificial	Desenvolvimento de Modelos de IA	Capacidade de projetar, implementar e otimizar algoritmos de IA e aprendizado de máquina.	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve arquiteturas de redes neurais avançadas • Implementa e adapta algoritmos de IA de ponta • Otimiza modelos para eficiência e desempenho
	Pesquisa e Inovação em IA	Habilidade de conduzir pesquisas originais e desenvolver novas abordagens em IA.	<ul style="list-style-type: none"> • Publica artigos em conferências e journals de prestígio • Propõe e desenvolve novas técnicas de IA • Mantém-se atualizado com os últimos avanços no campo
	Ética e Responsabilidade em IA	Compreensão e aplicação de princípios éticos no desenvolvimento de sistemas de IA.	<ul style="list-style-type: none"> • Considera implicações éticas no <i>design</i> de sistemas de IA • Implementa práticas de IA responsável e explicável • Advoga por uso ético da IA dentro da organização
Cientista em Áreas Gerais	Metodologia de Pesquisa	Expertise em <i>design</i> e condução de experimentos científicos rigorosos.	<ul style="list-style-type: none"> • Projeta estudos robustos e replicáveis • Aplica métodos estatísticos apropriados na análise de resultados • Adapta metodologias para abordar questões de pesquisa complexas
	Inovação Científica	Capacidade de gerar novas ideias e abordagens em sua área de especialização.	<ul style="list-style-type: none"> • Propõe hipóteses originais e métodos inovadores • Desenvolve novas técnicas ou tecnologias em sua área • Contribui para avanços significativos em seu campo de estudo

Cargo	Competências Específicas	Descrição das Competências	Comportamentos Desejados
	Colaboração Interdisciplinar	Habilidade de trabalhar efetivamente em equipes multidisciplinares e projetos colaborativos.	<ul style="list-style-type: none"> • Integra conhecimentos de diferentes disciplinas em seu trabalho • Comunica-se efetivamente com especialistas de outras áreas • Lidera ou participa ativamente em projetos interdisciplinares

Cargos Técnicos

Cargo	Competências Específicas	Descrição das Competências	Comportamentos Desejados
Desenvolvedor <i>Full Stack</i>	Desenvolvimento <i>Front-end</i>	Habilidade de criar interfaces de usuário responsivas e interativas.	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve <i>UIs</i> usando HTML, CSS e <i>JavaScript</i> • Implementa <i>designs</i> responsivos • Otimiza performance <i>front-end</i>
	Desenvolvimento <i>Back-end</i>	Capacidade de desenvolver lógica de servidor e APIs.	<ul style="list-style-type: none"> • Projeta e implementa APIs RESTful • Desenvolve lógica de negócios no servidor • Otimiza queries de banco de dados
	<i>DevOps</i>	Conhecimento em práticas de integração e entrega contínua.	<ul style="list-style-type: none"> • Configura pipelines de CI/CD • Implementa práticas de <i>Infrastructure as Code</i> • Realiza <i>deploy</i> e monitoramento de aplicações
Especialista em Teste de Software (QA)	Automação de Testes	Habilidade de criar e manter scripts de teste automatizados.	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve frameworks de automação de testes • Cria scripts de teste reutilizáveis • Integra testes automatizados em pipelines de CI/CD
	Testes de Performance	Capacidade de planejar e executar testes de carga e stress.	<ul style="list-style-type: none"> • Projeta cenários de teste de performance • Executa e analisa testes de carga • Identifica e resolve gargalos de performance

Cargo	Competências Específicas	Descrição das Competências	Comportamentos Desejados
	Garantia de Qualidade	Habilidade de implementar processos de QA eficazes.	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolve planos de teste abrangentes Implementa métricas de qualidade Promove práticas de qualidade em todo o ciclo de desenvolvimento
Especialista em DevOps	Automação de Infraestrutura	Capacidade de automatizar processos de infraestrutura e <i>deployment</i> .	<ul style="list-style-type: none"> Implementa soluções de <i>Infrastructure as Code</i> Automatiza processos de build e deploy Configura e gerencia ambientes de nuvem
	Monitoramento e <i>Logging</i>	Habilidade de implementar soluções de monitoramento e <i>logging</i> .	<ul style="list-style-type: none"> Configura sistemas de monitoramento de aplicações e infraestrutura Implementa estratégias de <i>logging</i> eficientes Desenvolve <i>dashboards</i> e alertas
	Segurança em DevOps	Conhecimento em práticas de segurança em ambientes DevOps.	<ul style="list-style-type: none"> Implementa práticas de <i>DevSecOps</i> Realiza <i>scans</i> de segurança automatizados Gerencia segredos e credenciais de forma segura
Especialista em Segurança da Informação	Gestão de Vulnerabilidades	Capacidade de identificar, avaliar e mitigar vulnerabilidades de segurança.	<ul style="list-style-type: none"> Conduz varreduras de vulnerabilidade Prioriza e gerencia correções de vulnerabilidades Implementa controles de segurança
	Resposta a Incidentes	Habilidade de gerenciar e responder a incidentes de segurança.	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolve e mantém planos de resposta a incidentes Coordena respostas a incidentes de segurança Realiza análises forenses pós-incidente
	Arquitetura de Segurança	Capacidade de projetar arquiteturas de segurança robustas.	<ul style="list-style-type: none"> Projeta arquiteturas de segurança em camadas Implementa controles de segurança em aplicações e infraestrutura Realiza avaliações de risco de segurança
Representante Comercial	Prospecção de Clientes	Habilidade de identificar e captar novos clientes para a organização.	<ul style="list-style-type: none"> Realiza prospecção ativa. Faz visitas regulares a clientes potenciais. Usa ferramentas para mapear oportunidades.

Cargo	Competências Específicas	Descrição das Competências	Comportamentos Desejados
	Negociação e Persuasão	Capacidade de negociar contratos e persuadir clientes sobre os benefícios dos produtos ou serviços.	<ul style="list-style-type: none"> • Propõe soluções vantajosas para ambas as partes. • Persiste em negociações desafiadoras. • Prepara-se antes de reuniões com clientes.
	Gestão de Relacionamento	Habilidade de criar e manter relacionamentos comerciais de longo prazo.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantém contato frequente com clientes. • Identifica necessidades não atendidas. • Promove fidelização por meio de confiança.

Cargos de Suporte

Cargo	Competências Específicas	Descrição das Competências	Comportamentos Desejados
Auxiliar Administrativo	Gestão de Processos Administrativos	Habilidade de gerenciar e otimizar processos administrativos.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementa e melhora procedimentos administrativos • Gerencia documentação e arquivos de forma eficiente • Coordena logística de reuniões e eventos
	Suporte Executivo	Capacidade de fornecer suporte eficaz à alta administração.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia agendas e correspondências executivas • Prepara relatórios e apresentações • Atua como ponto de contato para <i>stakeholders</i> internos e externos
	Gestão de Fornecedores	Habilidade de gerenciar relações com fornecedores e prestadores de serviços.	<ul style="list-style-type: none"> • Negocia contratos com fornecedores • Monitora desempenho de fornecedores • Gerencia processos de compras e contratações
	Organização e Logística	Habilidade de organizar e gerir atividades administrativas e logísticas.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordena reuniões e eventos com eficácia. • Organiza arquivos de forma estruturada. • Lida com imprevistos de forma calma.
	Suporte Operacional	Capacidade de apoiar diferentes áreas em suas necessidades operacionais.	<ul style="list-style-type: none"> • Atende prontamente às solicitações internas. • Facilita a comunicação entre setores. • Mantém uma postura proativa.

Cargo	Competências Específicas	Descrição das Competências	Comportamentos Desejados
Analista Financeiro	Análise Financeira	Capacidade de realizar análises financeiras complexas.	<ul style="list-style-type: none"> • Prepara e analisa relatórios financeiros • Realiza análises de custo-benefício • Desenvolve modelos financeiros
	Gestão de Orçamento	Habilidade de preparar e monitorar orçamentos.	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora orçamentos detalhados • Monitora variações orçamentárias • Propõe ajustes orçamentários quando necessário
	Contabilidade Básica	Conhecimento em práticas contábeis e regulamentações fiscais.	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza reconciliações contábeis • Prepara demonstrações financeiras • Assegura conformidade com regulamentações fiscais
Analista de Recursos Humanos	Recrutamento e Seleção	Habilidade de conduzir processos eficazes de recrutamento e seleção.	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve estratégias de <i>sourcing</i> • Conduz entrevistas e avaliações de candidatos • Gerencia o processo de onboarding
	Administração de Pessoal	Capacidade de gerenciar processos de RH e folha de pagamento.	<ul style="list-style-type: none"> • Administra benefícios e folha de pagamento • Mantém registros de funcionários atualizados • Assegura conformidade com leis trabalhistas
	Desenvolvimento de Pessoas	Habilidade de implementar programas de treinamento e desenvolvimento.	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica necessidades de treinamento • Desenvolve e implementa programas de capacitação • Avalia a eficácia dos programas de treinamento
Analista de Marketing Digital	SEO e SEM	Conhecimento em otimização para motores de busca e marketing de busca.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementa estratégias de SEO <i>on-page</i> e <i>off-page</i> • Gerencia campanhas de PPC • Otimiza conteúdo para melhor ranqueamento
	Gestão de Mídias Sociais	Habilidade de gerenciar presença em redes sociais.	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve estratégias de conteúdo para mídias sociais • Gerencia comunidades <i>online</i> • Analisa métricas de engajamento em redes sociais

Cargo	Competências Específicas	Descrição das Competências	Comportamentos Desejados
	<i>Analytics</i> Digital	Capacidade de analisar dados de marketing digital.	<ul style="list-style-type: none"> • Configura e analisa relatórios de <i>analytics</i> • Realiza testes A/B • Fornece insights baseados em dados para otimização de campanhas
Auxiliar Contábil	Rotinas Contábeis	Conhecimento em lançamentos contábeis, fechamento de balanços e conciliações bancárias.	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza tarefas com precisão. • Verifica dados antes de enviar relatórios. • Sugere melhorias em rotinas.
	Organização de Documentos Contábeis	Capacidade de organizar e manter documentos contábeis de forma acessível e segura.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantém sistemas de arquivamento organizados. • Facilita consultas e auditorias. • Atualiza documentos regularmente.
	Colaboração	Habilidade de trabalhar em conjunto com a equipe contábil para cumprir metas.	<ul style="list-style-type: none"> • Apoia colegas em tarefas complexas. • Compartilha conhecimentos com a equipe. • Contribui para um ambiente colaborativo.
Auxiliar Jurídico	Pesquisa Jurídica	Habilidade de pesquisar jurisprudências, doutrinas e legislações aplicáveis.	<ul style="list-style-type: none"> • Apresenta pesquisas de forma objetiva. • Atualiza-se constantemente. • Apoia a equipe com informações relevantes.
	Controle de Prazos Processuais	Capacidade de acompanhar e gerir prazos relacionados a processos jurídicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Monitora prazos com atenção. • Comunica à equipe jurídica prazos críticos. • Revisa o cumprimento de compromissos.
Atendente SAC	Atendimento ao Cliente	Habilidade de atender e resolver solicitações e reclamações de forma empática e eficaz.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantém comunicação clara e empática. • Oferece respostas rápidas e precisas. • Acompanha o cliente até a solução final.
	Gestão de Registros	Capacidade de registrar interações com clientes de forma precisa e organizada.	<ul style="list-style-type: none"> • Atualiza o sistema com precisão. • Garante a rastreabilidade das interações. • Identifica padrões e oportunidades de melhoria.
	Comunicação Clara e Eficaz	Habilidade de transmitir informações de forma acessível e compreensível.	<ul style="list-style-type: none"> • Usa linguagem adaptada ao público. • Solicita feedback para melhorar a comunicação. • Garante entendimento do cliente.

Cargo	Competências Específicas	Descrição das Competências	Comportamentos Desejados
Auxiliar Fiscal / Tributário	Apuração Fiscal e Tributária	Conhecimento na apuração de impostos e preenchimento de declarações fiscais.	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza cálculos fiscais com precisão. • Sugere melhorias nos processos fiscais. • Evita erros que gerem penalidades.
	Organização de Documentação Fiscal	Capacidade de organizar e manter documentação fiscal acessível e atualizada.	<ul style="list-style-type: none"> • Garante arquivamento correto. • Facilita acesso a documentos durante auditorias. • Mantém registros fiscais atualizados.
	Conhecimento em Legislação Tributária	Habilidade de interpretar e aplicar leis tributárias em cenários práticos.	<ul style="list-style-type: none"> • Oferece suporte com interpretações jurídicas. • Monitora mudanças na legislação. • Compartilha conhecimentos com a equipe.
Recepcionista	Atendimento ao Público	Habilidade de recepcionar visitantes e lidar com demandas de forma cordial e eficiente.	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstra cordialidade e simpatia no atendimento. • Soluciona dúvidas rapidamente. • Garante um atendimento de qualidade.
	Organização e Multitarefa	Capacidade de gerenciar múltiplas demandas de forma organizada e eficiente.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantém a recepção em ordem. • Prioriza tarefas adequadamente. • Consegue lidar com interrupções sem perder o foco.
	Comunicação Interpessoal	Habilidade de interagir com diferentes perfis de pessoas de maneira educada e clara.	<ul style="list-style-type: none"> • Transmite informações com clareza. • Escuta ativamente visitantes e colegas. • Constrói boas relações no ambiente de trabalho.

4.3. Alinhamento das Competências com os Objetivos Estratégicos

O Instituto Modal e a EVO reconhecem que o desenvolvimento de competências de seus colaboradores é fundamental para alcançar seus objetivos estratégicos. Nesse sentido, estabelecemos uma relação direta entre nossas competências essenciais e específicas e nossa visão de longo prazo, garantindo que cada habilidade desenvolvida contribua para o crescimento e sucesso da organização.

Este *framework* de alinhamento será revisado e atualizado regularmente para garantir que permaneça relevante e eficaz à medida que os objetivos estratégicos do Instituto evoluem em resposta às mudanças no ambiente de negócios e nas necessidades da sociedade.

4.3.1. Inovação e Excelência Tecnológica

Objetivo Estratégico: Ser reconhecido como líder em inovação e desenvolvimento tecnológico no setor.

Alinhamento de Competências:

- A competência essencial de “**Inovação e Criatividade**” está diretamente ligada a este objetivo, incentivando todos os colaboradores a pensar de forma inovadora.
- As competências específicas do **Diretor de Pesquisa e Inovação**, como “**Liderança em Inovação**” e “**Gestão de P&D**”, são cruciais para impulsionar a inovação em toda a organização.
- As habilidades técnicas dos **Desenvolvedores** e **Arquitetos de Soluções** em tecnologias emergentes suportam diretamente este objetivo.

4.3.2. Expansão de Mercado e Crescimento Sustentável

Objetivo Estratégico: Ampliar a presença no mercado e garantir crescimento sustentável a longo prazo.

Alinhamento de Competências:

- A competência essencial de “**Orientação para Resultados**” assegura que todos os colaboradores estejam focados em atingir metas que contribuam para o crescimento.
- As competências específicas do **Diretor de Negócios** e do **Superintendente de Negócios e Projetos**, como “**Desenvolvimento de Negócios**” e “**Inteligência de Mercado**”, são fundamentais para identificar e capitalizar oportunidades de expansão.

- O **Superintendente de Operações** contribui com competências como **“Planejamento Estratégico de Operações”** e **“Gestão de Eficiência Operacional”**, garantindo que as estratégias de expansão sejam implementadas com eficiência.
- Os **Representantes Comerciais**, com competências como **“Prospecção de Clientes”** e **“Gestão de Relacionamento”**, desempenham papel essencial na identificação de novas oportunidades de mercado e na fidelização da base de clientes.

4.3.3. Excelência Operacional e Eficiência

Objetivo Estratégico: Otimizar processos internos para aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados.

Alinhamento de Competências:

- A competência essencial de **“Pensamento Analítico e Resolução de Problemas”** capacita os colaboradores a identificar e resolver ineficiências.
- O **Superintendente de Operações** lidera iniciativas estratégicas para otimizar processos organizacionais.
- O **Gerente de Operações**, com competências como **“Execução Tática”** e **“Monitoramento de Performance”**, garante que as operações diárias sejam conduzidas de forma eficiente.
- As habilidades de **“Análise de Processos de Negócio”** dos **Analistas de Negócios** são cruciais para a otimização contínua dos processos.

4.3.4. Desenvolvimento de Talentos e Cultura Organizacional

Objetivo Estratégico: Criar um ambiente de trabalho que atraia, desenvolva e retenha os melhores talentos do mercado.

Alinhamento de Competências:

- As competências essenciais de **“Aprendizagem Contínua”** e **“Colaboração e Trabalho em Equipe”** fomentam uma cultura de desenvolvimento e cooperação.
- As competências específicas do **Gerente de Recursos Humanos** em **“Desenvolvimento Organizacional”** e **“Gestão de Talentos”** são fundamentais para criar programas que suportem este objetivo.
- O **Recepcionista**, com competências como **“Atendimento ao Público”** e **“Comunicação Interpessoal”**, contribui para a criação de um ambiente acolhedor e profissional, refletindo os valores da organização.
- A competência de **“Liderança e Influência”** em todos os níveis gerenciais contribui para o desenvolvimento de uma cultura organizacional forte e

positiva.

4.3.5. Conformidade e Gestão de Riscos

Objetivo Estratégico: Manter os mais altos padrões de ética, conformidade e gestão de riscos em todas as operações.

Alinhamento de Competências:

- A competência essencial de "**Ética e Integridade**" estabelece a base para uma cultura de conformidade em toda a organização.
- As competências específicas do **Diretor Jurídico** e do **Superintendente Jurídico e de Compliance** em "**Gestão de Compliance Corporativo**" e "**Gestão de Riscos Legais**" são cruciais para atingir este objetivo.
- O **Auxiliar Jurídico**, com competências como "**Pesquisa Jurídica**" e "**Controle de Prazos Processuais**", apoia na conformidade legal e no cumprimento de prazos processuais.

4.3.5. Impacto Social e Sustentabilidade

Objetivo Estratégico: Maximizar o impacto social positivo e promover práticas sustentáveis em todas as operações.

Alinhamento de Competências:

- A competência essencial de "**Visão Estratégica**" permite que os colaboradores considerem o impacto de longo prazo de suas decisões.
- As competências de "**Gestão de Stakeholders**" em vários níveis de liderança são essenciais para equilibrar as necessidades de diferentes grupos de interesse.
- As habilidades de "**Comunicação Efetiva**" e "**Gestão de Marca**" da equipe de Comunicação e Marketing são cruciais para comunicar eficazmente as iniciativas de impacto social e sustentabilidade.

4.3.6. Excelência Financeira e Administrativa

Objetivo Estratégico: Garantir a sustentabilidade financeira e administrativa com eficiência e conformidade.

Alinhamento de Competências:

- O **Auxiliar Contábil**, o **Gerente Contábil** e o **Auxiliar Fiscal/Tributário** contribuem para a precisão nos registros financeiros, conformidade tributária e controle fiscal.
- As competências específicas como "**Rotinas Contábeis**", "**Gestão de Conformidade Contábil**" e "**Apuração Fiscal**" são fundamentais para a saúde financeira da organização.

- O **Auxiliar Administrativo**, com competências em “**Organização e Logística**” e “**Suporte Operacional**”, apoia a eficiência nas operações diárias e facilita o funcionamento administrativo.

5. Trilhas de Aprendizagem

As Trilhas de Aprendizagem são percursos estruturados de desenvolvimento profissional que combinam diferentes modalidades de aprendizagem e experiências para guiar o colaborador em sua jornada de crescimento dentro da organização. Elas são projetadas para alinhar as necessidades de desenvolvimento individual com os objetivos estratégicos da empresa, criando um roteiro claro e personalizado para a aquisição e aprimoramento de competências.

Diferentemente de programas de treinamento tradicionais, as trilhas de aprendizagem oferecem flexibilidade e adaptabilidade, permitindo que cada colaborador avance em seu próprio ritmo e de acordo com suas necessidades específicas. Elas integram uma variedade de métodos de aprendizagem, que podem incluir:

1. Cursos formais (presenciais ou *online*)
2. *Workshops* e seminários
3. Aprendizagem experiencial (projetos práticos, *job rotation*)
4. Mentoria e *coaching*
5. Autoestudo e recursos de aprendizagem sob demanda
6. Participação em comunidades de prática

As trilhas de aprendizagem são desenhadas para proporcionar uma progressão lógica no desenvolvimento de competências, desde as habilidades fundamentais até as mais avançadas, específicas de cada função. Elas não apenas focam em habilidades técnicas, mas também abordam competências comportamentais e de liderança, garantindo um desenvolvimento holístico do profissional.

Ao implementar trilhas de aprendizagem, busca-se:

- Empoderar os colaboradores a assumirem o controle de seu próprio desenvolvimento
- Alinhar o crescimento individual com as necessidades organizacionais
- Proporcionar uma visão clara das oportunidades de carreira dentro da organização
- Aumentar o engajamento e a retenção de talentos
- Garantir a constante atualização e relevância das habilidades da força de trabalho

Com esta abordagem, o Instituto Modal e a EVO reafirmam seu compromisso com o desenvolvimento contínuo de seus colaboradores, criando um ambiente de aprendizagem dinâmico e alinhado com as demandas do mercado e os objetivos estratégicos da organização.

5.1. Desenvolvimento de trilhas específicas por cargo/função

5.1.1. Trilhas de Aprendizagem para Cargos de Diretoria

Cargo	Trilha Básica	Trilha Intermediária	Trilha Avançada
Diretor Presidente	<ul style="list-style-type: none"> Liderança estratégica e visão organizacional Governança corporativa avançada Gestão financeira para CEOs Comunicação executiva e relações institucionais Gestão de <i>stakeholders</i> de alto nível 	<ul style="list-style-type: none"> Estratégia competitiva e inovação disruptiva Transformação digital e liderança tecnológica Gestão de crises e tomada de decisão sob pressão Fusões, aquisições e parcerias estratégicas Sustentabilidade e responsabilidade social corporativa 	<ul style="list-style-type: none"> Liderança global e gestão de organizações complexas Cenários futuros e planejamento estratégico de longo prazo Ética empresarial e integridade corporativa Gestão de conselhos e relações com investidores Desenvolvimento de cultura organizacional de alto desempenho
Diretor de Governança	<ul style="list-style-type: none"> Princípios avançados de governança corporativa Gestão de riscos corporativos <i>Compliance</i> e ética empresarial Legislação e regulamentação corporativa Gestão financeira e controles internos 	<ul style="list-style-type: none"> Governança de dados e segurança da informação Auditoria interna e externa Gestão de <i>stakeholders</i> e relações institucionais Sustentabilidade e governança ESG Governança em transformação digital 	<ul style="list-style-type: none"> Estratégias avançadas de governança corporativa Liderança em comitês de governança e conselhos Gestão de crises e continuidade de negócios Inovação em práticas de governança Governança em ambientes regulatórios complexos

Cargo	Trilha Básica	Trilha Intermediária	Trilha Avançada
Diretor de Pesquisa e Inovação	<ul style="list-style-type: none"> Gestão estratégica de P&D Inovação disruptiva e <i>design thinking</i> Propriedade intelectual e patentes Gestão de portfólio de inovação Parcerias e ecossistemas de inovação 	<ul style="list-style-type: none"> Tecnologias emergentes e seu impacto nos negócios Transformação digital e indústria 4.0 Gestão de equipes de alto desempenho em P&D Métricas e KPIs de inovação <i>Open innovation</i> e colaboração externa 	<ul style="list-style-type: none"> Estratégia de inovação alinhada ao negócio Liderança em organizações intensivas em conhecimento Gestão de mudança em ambientes de inovação Futurismo e previsão tecnológica Ética e responsabilidade na inovação tecnológica
Diretor Jurídico	<ul style="list-style-type: none"> Direito empresarial avançado Gestão estratégica de departamentos jurídicos <i>Compliance</i> e ética corporativa Gestão de riscos legais Negociação e resolução de conflitos de alto nível 	<ul style="list-style-type: none"> Direito internacional e contratos complexos Governança corporativa e relações com conselhos Propriedade intelectual e novas tecnologias Fusões, aquisições e reestruturações corporativas Gestão de crises e litígios estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> Liderança jurídica e alinhamento com estratégia de negócios Inovação em serviços jurídicos e <i>legal tech</i> Ética e responsabilidade social na prática jurídica Gestão de mudanças regulatórias e <i>compliance</i> global Desenvolvimento de talentos jurídicos e sucessão
Diretor de Negócios	<ul style="list-style-type: none"> Estratégia de negócios e planejamento corporativo Gestão de vendas e desenvolvimento de negócios Marketing estratégico e gestão de marca Análise financeira para tomada de decisões Gestão de relacionamento com clientes (CRM) 	<ul style="list-style-type: none"> Inovação em modelos de negócios Transformação digital e estratégias omnichannel Gestão de parcerias estratégicas e alianças Inteligência competitiva e análise de mercado Negociação e gestão de contratos complexos 	<ul style="list-style-type: none"> Estratégia corporativa global Liderança em organizações orientadas ao cliente Gestão de mudanças organizacionais Fusões, aquisições e expansão de mercado Sustentabilidade e negócios responsáveis

5.1.2. Trilhas de Aprendizagem para Cargos de Superintendência

Cargo	Trilha Básica	Trilha Intermediária	Trilha Avançada
Superintendente de Negócios e Projetos	<ul style="list-style-type: none"> Gestão estratégica de negócios Gestão avançada de projetos e portfólios Análise financeira para tomada de decisão Liderança e gestão de equipes Negociação e gestão de contratos 	<ul style="list-style-type: none"> Gestão de inovação e transformação digital Estratégias avançadas de desenvolvimento de negócios Gestão de riscos corporativos Técnicas avançadas de negociação Análise de mercado e inteligência competitiva 	<ul style="list-style-type: none"> Estratégia corporativa e planejamento de longo prazo Fusões, aquisições e parcerias estratégicas Liderança executiva e gestão de mudança organizacional Governança corporativa Sustentabilidade e responsabilidade social corporativa
Superintendente de Tecnologia e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> Arquitetura de sistemas empresariais Gestão de equipes de desenvolvimento Metodologias ágeis em escala Segurança da informação para líderes Inovação tecnológica e transformação digital 	<ul style="list-style-type: none"> Estratégias de <i>cloud computing</i> e infraestrutura Inteligência artificial e <i>machine learning</i> aplicados DevOps e cultura de entrega contínua Gestão de dados e <i>analytics</i> avançados Arquitetura de soluções para IoT e <i>edge computing</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Estratégia tecnológica e alinhamento com negócios Liderança em transformação digital Gestão de inovação e P&D em tecnologia Ética e governança em tecnologia emergente Visão estratégica para tecnologias futuras
Superintendente Jurídico e de Compliance	<ul style="list-style-type: none"> Direito empresarial avançado Gestão de <i>compliance</i> corporativo Ética empresarial e governança corporativa Gestão de riscos legais e regulatórios Técnicas de negociação e resolução de conflitos 	<ul style="list-style-type: none"> Direito digital e novas tecnologias <i>Compliance</i> internacional e anticorrupção Gestão de propriedade intelectual Direito concorrencial e antitruste Gestão de crises e investigações internas 	<ul style="list-style-type: none"> Estratégia jurídica e alinhamento com negócios Liderança em departamentos jurídicos Inovação em serviços jurídicos Gestão de mudanças regulatórias Ética e sustentabilidade em práticas corporativas
Superintendente de Operações	<ul style="list-style-type: none"> Fundamentos de Gestão Estratégica Introdução à Gestão de Operações Indicadores de Desempenho Operacional 	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento Estratégico Avançado Gestão de Projetos Complexos Gestão de Riscos Operacionais 	<ul style="list-style-type: none"> Transformação Organizacional Estratégias de Melhoria Contínua Liderança e Inovação Operacional

5.1.3. Trilhas de Aprendizagem para Cargos Gerenciais

Cargo	Trilha Básica	Trilha Intermediária	Trilha Avançada
Gerente de Projetos	<ul style="list-style-type: none"> Fundamentos de gestão de projetos Metodologias ágeis (Scrum, Kanban) Ferramenta de gestão de projetos (Azure DevOps) Comunicação efetiva e gestão de <i>stakeholders</i> Noções básicas de orçamento e finanças 	<ul style="list-style-type: none"> Gestão de riscos em projetos Técnicas avançadas de estimativa e planejamento Liderança de equipes multidisciplinares Gestão de mudanças organizacionais Negociação e resolução de conflitos 	<ul style="list-style-type: none"> Gestão de portfólio de projetos Estratégia e alinhamento de projetos com objetivos de negócio <i>Coaching</i> e desenvolvimento de equipes Inovação em gestão de projetos Certificação PMP ou similar
Gerente de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Fundamentos de gestão de RH Legislação trabalhista Recrutamento e seleção Gestão de benefícios e folha de pagamento Comunicação organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento organizacional Gestão de desempenho e <i>feedback</i> Planejamento estratégico de RH Diversidade e inclusão no ambiente de trabalho Análise de dados em RH 	<ul style="list-style-type: none"> Gestão de talentos e sucessão Transformação cultural Relações trabalhistas e negociação sindical People <i>Analytics</i> avançado Liderança estratégica em RH
Gerente de Comunicação e Marketing	<ul style="list-style-type: none"> Fundamentos de comunicação corporativa Estratégias de marketing digital Gestão de mídias sociais Princípios de <i>branding</i> e identidade visual Escrita e produção de conteúdo 	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento estratégico de comunicação Marketing de conteúdo avançado Relações públicas e gestão de crise Análise de dados e métricas de marketing Técnicas avançadas de <i>storytelling</i> corporativo 	<ul style="list-style-type: none"> Estratégias de comunicação integrada Gestão de reputação e comunicação de marca Inovação em marketing e novas tecnologias Liderança de equipes criativas Comunicação estratégica para <i>C-level</i>

Cargo	Trilha Básica	Trilha Intermediária	Trilha Avançada
Gerente de Contratos	<ul style="list-style-type: none"> Fundamentos de gestão de contratos Direito contratual básico Técnicas de negociação Gestão de riscos em contratos Ética em negócios e <i>compliance</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Contratos internacionais e legislação aplicável Gestão de contratos em projetos complexos Análise financeira para gestores de contratos Resolução de disputas e litígios contratuais Software de gestão de contratos 	<ul style="list-style-type: none"> Estratégias avançadas de negociação Contratos em ambientes regulados Inovação em modelos contratuais Liderança em gestão de contratos Gestão de relacionamento com <i>stakeholders</i>
Gerente de Produto	<ul style="list-style-type: none"> Fundamentos de gestão de produtos Análise de mercado e concorrência Metodologias ágeis (Scrum, Kanban) UX/UI básico para gerentes de produto Técnicas de priorização de produto 	<ul style="list-style-type: none"> Estratégia de produto e <i>roadmap</i> Análise de dados e métricas de produto Técnicas avançadas de <i>user research</i> Gestão de <i>stakeholders</i> Lançamento e <i>go-to-market</i> de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> Inovação e <i>design thinking</i> Estratégias de monetização de produtos Liderança de equipes de produto Gestão de portfólio de produtos Tendências emergentes em tecnologia e produto
Gerente Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> Contabilidade gerencial Análise financeira Planejamento e controle orçamentário Gestão de fluxo de caixa Legislação tributária básica 	<ul style="list-style-type: none"> Gestão de investimentos e capital Análise de viabilidade de projetos Gestão de riscos financeiros Controladoria avançada Sistemas de informação financeira 	<ul style="list-style-type: none"> Estratégia financeira corporativa Fusões e aquisições Governança corporativa e <i>compliance</i> financeiro Finanças internacionais Liderança em gestão financeira
Gerente de Operações	<ul style="list-style-type: none"> Gestão de Equipes Monitoramento de Indicadores Operacionais Resolução de Problemas 	<ul style="list-style-type: none"> Metodologias de Gestão de Processos Técnicas Avançadas de Supervisão Operacional Gestão de Performance 	<ul style="list-style-type: none"> Estratégias de Liderança Tática Implementação de Projetos de Otimização Gestão de Conflitos Operacionais
Gerente Contábil	<ul style="list-style-type: none"> Princípios de Contabilidade e Gestão Financeira Controle e Conformidade Contábil Fundamentos de Gestão de Equipes 	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento Tributário Gestão de Equipe Contábil Relatórios Gerenciais Avançados 	<ul style="list-style-type: none"> Estratégias Fiscais e Tributárias Liderança em Projetos Contábeis Análise de Indicadores Financeiros

5.1.4. Trilhas de Aprendizagem para Cargos Especializados

Cargo	Trilha Básica	Trilha Intermediária	Trilha Avançada
Data Protection Officer (DPO)	<ul style="list-style-type: none"> Fundamentos de proteção de dados e privacidade Legislação de proteção de dados (LGPD, GDPR) Princípios de segurança da informação Gestão de riscos básica Ética em tratamento de dados 	<ul style="list-style-type: none"> Implementação de programas de conformidade em proteção de dados Avaliação de impacto na proteção de dados (DPIA) Resposta a incidentes de violação de dados Auditoria de proteção de dados Governança de dados 	<ul style="list-style-type: none"> Estratégias avançadas de privacidade <i>by design</i> Tecnologias emergentes e proteção de dados (IA, IoT, Blockchain) Gestão de consentimento e direitos dos titulares de dados Transferências internacionais de dados Liderança em programas de privacidade corporativa
Arquiteto de Soluções	<ul style="list-style-type: none"> Fundamentos de arquitetura de software Padrões de <i>design</i> e princípios SOLID Introdução a arquiteturas distribuídas Modelagem de dados e UML Princípios de DevOps 	<ul style="list-style-type: none"> Arquiteturas de microsserviços <i>Design</i> de APIs e integração de sistemas Arquiteturas orientadas a eventos Segurança em arquitetura de software Performance e escalabilidade de sistemas 	<ul style="list-style-type: none"> Arquiteturas <i>cloud-native</i> e <i>serverless</i> Inteligência artificial e <i>machine learning</i> em arquitetura Arquiteturas para IoT e <i>edge computing</i> Governança de arquitetura empresarial Liderança técnica e mentoria de equipes de desenvolvimento
Analista de Negócios	<ul style="list-style-type: none"> Fundamentos de análise de negócios Técnicas de elicitação de requisitos Modelagem de processos de negócio Fundamentos de gestão de projetos Comunicação eficaz com <i>stakeholders</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Análise de dados para tomada de decisão <i>Design thinking</i> e inovação Técnicas avançadas de modelagem de negócios Gestão de mudanças organizacionais Análise de viabilidade e casos de negócio 	<ul style="list-style-type: none"> Estratégia de negócios e alinhamento organizacional Transformação digital de negócios Técnicas avançadas de facilitação e <i>workshop</i> Inteligência competitiva e análise de mercado Liderança em projetos de transformação de negócios

Cargo	Trilha Básica	Trilha Intermediária	Trilha Avançada
Analista de Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> Fundamentos de análise de requisitos Técnicas de elicitação de requisitos Documentação de requisitos (casos de uso, user stories) Modelagem de processos de negócio Fundamentos de UX/UI 	<ul style="list-style-type: none"> Análise de requisitos em metodologias ágeis Validação e verificação de requisitos Gestão de mudanças em requisitos Técnicas avançadas de modelagem (BPMN, UML) Prototipagem e <i>wireframing</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Requisitos em sistemas complexos e de larga escala Análise de impacto de requisitos Integração de requisitos com arquitetura de software Requisitos para IA e machine learning Liderança em engenharia de requisitos
UX/UI Designer	<ul style="list-style-type: none"> Princípios de <i>design</i> centrado no usuário <i>Wireframing</i> e prototipagem Fundamentos de <i>design</i> visual e tipografia Pesquisa de usuário e personas Acessibilidade e <i>design</i> inclusivo 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Design</i> de interação avançado Arquitetura de informação Testes de usabilidade e análise de dados UX <i>Design systems</i> e componentes reutilizáveis Psicologia cognitiva aplicada ao UX 	<ul style="list-style-type: none"> UX <i>writing</i> e estratégia de conteúdo <i>Design</i> para tecnologias emergentes (VR, AR, IoT) Facilitação de <i>workshops</i> de <i>design thinking</i> Métricas e KPIs de UX Liderança em equipes de <i>design</i> e colaboração multidisciplinar
Scrum Master	<ul style="list-style-type: none"> Fundamentos do <i>Scrum</i> e metodologias ágeis Facilitação de eventos <i>Scrum</i> (<i>Daily Scrum</i>, <i>Sprint Planning</i> etc.) Técnicas de resolução de conflitos Métricas ágeis básicas Princípios de <i>coaching</i> ágil 	<ul style="list-style-type: none"> Técnicas avançadas de facilitação <i>Scaling Agile</i> (SAFe, LeSS, Nexus) Kanban e outras metodologias ágeis Liderança servidora Gestão de mudança organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Coaching</i> de equipes de alto desempenho Transformação ágil em larga escala DevOps e integração com práticas ágeis Métricas avançadas e <i>analytics</i> em agilidade Liderança em comunidades de prática ágil

5.1.5. Trilhas de Aprendizagem para Especialistas em Pesquisa e Inovação

Cargo	Trilha Básica	Trilha Intermediária	Trilha Avançada
Cientista de Dados	<ul style="list-style-type: none"> Fundamentos de estatística e probabilidade Programação em Python e R Manipulação e limpeza de dados Visualização de dados Introdução a <i>machine learning</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Técnicas avançadas de <i>machine learning</i> <i>Big Data</i> e tecnologias de processamento distribuído (Hadoop, Spark) Análise preditiva e modelagem estatística <i>Deep learning</i> básico Ética e privacidade em ciência de dados 	<ul style="list-style-type: none"> Arquiteturas de IA e aprendizado profundo avançado Processamento de linguagem natural Visão computacional Otimização de modelos e computação de alto desempenho Liderança em projetos de ciência de dados
Cientista de Inteligência Artificial	<ul style="list-style-type: none"> Fundamentos de inteligência artificial e <i>machine learning</i> Programação avançada em Python Álgebra linear e cálculo para IA Redes neurais e aprendizado profundo <i>Frameworks</i> de IA (TensorFlow, PyTorch) 	<ul style="list-style-type: none"> Aprendizado por reforço Processamento de linguagem natural avançado Visão computacional avançada Sistemas de recomendação IA generativa e GANs 	<ul style="list-style-type: none"> IA explicável (XAI) Robótica e sistemas autônomos IA ética e responsável Arquiteturas avançadas de IA (<i>transformers, attention mechanisms</i>) Pesquisa e inovação em IA
Cientista em Áreas Gerais ¹	<ul style="list-style-type: none"> Metodologia científica e <i>design</i> experimental Análise estatística para pesquisa científica Programação científica (Python, MATLAB, ou linguagem relevante para a área) Técnicas de visualização de dados científicos Ética em pesquisa e integridade científica 	<ul style="list-style-type: none"> Métodos avançados de pesquisa na área específica Técnicas de modelagem e simulação Análise de dados avançada e <i>machine learning</i> aplicado Escrita científica e publicação de artigos Gestão de projetos de pesquisa 	<ul style="list-style-type: none"> Técnicas avançadas específicas da área de pesquisa Desenvolvimento de propostas de financiamento Liderança em equipes de pesquisa Colaboração interdisciplinar e <i>networking</i> científico Inovação e transferência de tecnologia

¹ Esta trilha deve ser adaptada conforme a área específica de atuação do cientista.

5.1.6. Trilhas de Aprendizagem para Cargos Técnicos

Cargo	Trilha Básica	Trilha Intermediária	Trilha Avançada
Desenvolvedor <i>Full Stack</i>	<ul style="list-style-type: none"> Fundamentos de programação front-end (HTML, CSS, JavaScript) Fundamentos de programação <i>back-end</i> (escolha entre Python, Java, ou Node.js) Introdução a bancos de dados (SQL e NoSQL) Princípios de <i>design</i> responsivo Controle de versão com Git 	<ul style="list-style-type: none"> Frameworks front-end avançados (React, Angular, ou Vue.js) Desenvolvimento de APIs RESTful Arquitetura de microsserviços Testes automatizados e TDD Segurança em aplicações web 	<ul style="list-style-type: none"> DevOps e CI/CD Arquitetura de sistemas distribuídos Otimização de performance e escalabilidade Inteligência Artificial e Machine Learning básicos Liderança técnica e mentoria
Especialista em Teste de Software (QA)	<ul style="list-style-type: none"> Fundamentos de teste de software Tipos de testes (unitário, integração, sistema, aceitação) Técnicas de <i>design</i> de casos de teste Introdução à automação de testes Gestão de defeitos e relatórios de teste 	<ul style="list-style-type: none"> Automação de testes avançada Testes de performance e carga Testes de segurança básicos Testes em metodologias ágeis Métricas e KPIs de qualidade de software 	<ul style="list-style-type: none"> Estratégias de teste para arquiteturas complexas DevOps e <i>Continuous Testing</i> Testes de usabilidade e experiência do usuário Inteligência artificial em testes de software Liderança em equipes de QA e cultura de qualidade
Especialista em DevOps	<ul style="list-style-type: none"> Fundamentos de sistemas operacionais (Linux) Introdução à virtualização e containers (Docker) Controle de versão avançado (Git) Fundamentos de redes e segurança Introdução à automação (scripts básicos) 	<ul style="list-style-type: none"> Orquestração de containers (Kubernetes) CI/CD avançado Infraestrutura como código (Terraform, Ansible) Monitoramento e <i>logging</i> (ELK stack, Prometheus) <i>Cloud computing</i> avançado (AWS, Azure, GCP) 	<ul style="list-style-type: none"> Arquitetura de microsserviços e <i>serverless</i> SRE (<i>Site Reliability Engineering</i>) Segurança em DevOps (DevSecOps) Otimização de performance e escalabilidade Liderança em equipes DevOps e transformação cultural

Cargo	Trilha Básica	Trilha Intermediária	Trilha Avançada
Especialista em Segurança da Informação	<ul style="list-style-type: none"> Fundamentos de segurança da informação Criptografia básica Segurança de redes Princípios de gestão de riscos Conformidade e regulamentações básicas (LGPD, GDPR) 	<ul style="list-style-type: none"> Testes de penetração e <i>ethical hacking</i> Resposta a incidentes de segurança Segurança em nuvem Análise forense digital Desenvolvimento seguro de software 	<ul style="list-style-type: none"> Arquitetura de segurança empresarial Inteligência de ameaças cibernéticas Segurança em IoT e sistemas embarcados Gestão de programas de segurança corporativa Liderança em equipes de segurança da informação
Representante Comercial	<ul style="list-style-type: none"> Técnicas de Vendas e Negociação Prospecção de Clientes Fundamentos de Relacionamento Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> Gestão de Relacionamento com Clientes Estratégias Avançadas de Negociação Uso de Ferramentas de CRM 	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento Estratégico de Vendas Inteligência de Mercado Liderança em Equipes Comerciais

5.1.7. Trilhas de Aprendizagem para Cargos de Suporte

Cargo	Trilha Básica	Trilha Intermediária	Trilha Avançada
Auxiliar Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> Fundamentos de administração Gestão de documentos e arquivos Técnicas de organização e produtividade Comunicação empresarial Fundamentos de gestão de projetos 	<ul style="list-style-type: none"> Gestão de processos administrativos Técnicas avançadas de organização de eventos corporativos Gestão de fornecedores e contratos Análise de dados administrativos básica Legislação aplicada à administração 	<ul style="list-style-type: none"> Gestão estratégica administrativa Liderança e gestão de equipes administrativas Inovação em processos administrativos Gestão da qualidade em serviços administrativos Transformação digital em processos administrativos
Analista Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> Contabilidade financeira básica Análise de demonstrações financeiras Princípios de orçamento e planejamento financeiro Excel avançado para finanças Fundamentos de legislação tributária 	<ul style="list-style-type: none"> Modelagem financeira avançada Análise de investimentos e <i>valuation</i> Gestão de tesouraria e fluxo de caixa Contabilidade gerencial e de custos Planejamento tributário 	<ul style="list-style-type: none"> Finanças corporativas estratégicas Gestão de riscos financeiros Fusões e aquisições Análise financeira preditiva e <i>big data</i> Liderança em equipes financeiras

Cargo	Trilha Básica	Trilha Intermediária	Trilha Avançada
Analista de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Fundamentos de gestão de RH Processos de recrutamento e seleção Legislação trabalhista básica Administração de benefícios e folha de pagamento Introdução a sistemas de HRIS 	<ul style="list-style-type: none"> Técnicas avançadas de entrevista e seleção Gestão de desempenho e desenvolvimento Relações trabalhistas e negociação Análise de dados de RH básica Programas de bem-estar e engajamento 	<ul style="list-style-type: none"> Estratégias de retenção de talentos Gestão da cultura organizacional <i>People Analytics</i> avançado Diversidade, equidade e inclusão Transformação digital em RH
Analista de Marketing Digital	<ul style="list-style-type: none"> Fundamentos de marketing digital SEO (<i>Search Engine Optimization</i>) básico Introdução ao marketing de conteúdo Fundamentos de mídias sociais Análise de métricas básicas (<i>Google Analytics</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Estratégias avançadas de SEO Marketing de conteúdo avançado e <i>storytelling</i> Publicidade paga (Google Ads, Facebook Ads) E-mail marketing e automação Análise avançada de dados de marketing 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Growth hacking</i> e estratégias de aquisição Personalização e marketing orientado a dados Estratégias de marketing omnichannel <i>Branding</i> e gestão de reputação <i>online</i> Liderança em equipes de marketing digital
Auxiliar Contábil	<ul style="list-style-type: none"> Rotinas Contábeis Básicas Organização de Documentos Introdução à Legislação Contábil 	<ul style="list-style-type: none"> Conciliações Bancárias Análise de Documentos Contábeis Controle de Contas a Pagar e Receber 	<ul style="list-style-type: none"> Auditoria Contábil Ferramentas Avançadas de Gestão Contábil Planejamento Tributário Estratégico
Auxiliar Jurídico	<ul style="list-style-type: none"> Pesquisa Jurídica Básica Controle de Prazos Processuais Organização de Arquivos 	<ul style="list-style-type: none"> Redação de Documentos Jurídicos Atualização em Legislação e Jurisprudência Ferramentas Digitais para Processos Jurídicos 	<ul style="list-style-type: none"> Suporte em Projetos Jurídicos Complexos Análise Jurídica Avançada Gestão de Processos Jurídicos
Atendente SAC	<ul style="list-style-type: none"> Fundamentos de Atendimento ao Cliente Registro e Organização de Chamados Comunicação Clara e Empática 	<ul style="list-style-type: none"> Resolução de Problemas no Atendimento Ferramentas de CRM Análise de Satisfação do Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Gestão de Experiência do Cliente Estratégias de Fidelização Gestão de Crises no Atendimento

Cargo	Trilha Básica	Trilha Intermediária	Trilha Avançada
Auxiliar Fiscal / Tributário	<ul style="list-style-type: none"> • Introdução à Legislação Tributária • Lançamento de Notas Fiscais • Fundamentos de Apuração de Tributos 	<ul style="list-style-type: none"> • Declarações Fiscais e Obrigações Acessórias • Controle de Documentação Fiscal • Ferramentas de Compliance Tributário 	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento Tributário Avançado • Gestão de Auditorias Fiscais • Estratégias de Conformidade Fiscal
Recepcionista	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação Interpessoal • Técnicas de Organização • Fundamentos de Atendimento ao Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de Agendas Digitais • Atendimento ao Cliente Avançado • Ferramentas de Automação de Atendimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança no Atendimento ao Público • Resolução de Conflitos no Atendimento • Gestão de Experiência do Cliente

5.2. Integração de cursos EAD existentes e novos

O Instituto Modal e a EVO reconhecem a importância da educação à distância (EAD) como uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento contínuo de seus colaboradores. A integração eficaz de cursos EAD existentes e novos em nossas trilhas de aprendizagem permite uma abordagem flexível, escalável e personalizada para o desenvolvimento profissional. Aqui está como planejamos implementar essa integração:

Avaliação do Catálogo Existente

Iniciaremos com uma avaliação dos cursos EAD já disponíveis em nossa plataforma Moodle. Esta revisão incluirá:

- Análise da relevância e atualidade do conteúdo
- Avaliação da eficácia pedagógica e engajamento dos cursos
- Identificação de lacunas em relação às competências necessárias

Mapeamento de Necessidades

Com base nas trilhas de aprendizagem definidas e nas competências identificadas, mapearemos as necessidades de novos cursos EAD. Este processo envolverá:

- Identificação de tópicos não cobertos pelos cursos existentes
- Priorização de áreas de conhecimento críticas para o negócio
- Consideração de tendências emergentes e habilidades futuras

Desenvolvimento e Aquisição de Novos Cursos

Para preencher as lacunas identificadas, adotaremos uma abordagem mista:

- Desenvolvimento interno de cursos personalizados para necessidades específicas das empresas e de seus clientes
- Aquisição de cursos de fornecedores externos especializados
- Parcerias com instituições para acesso a conteúdo de alta qualidade

Curadoria de Conteúdo

Implementaremos um processo de curadoria contínua para garantir a qualidade e relevância dos cursos EAD:

- Seleção cuidadosa de cursos externos alinhados com nossas necessidades
- Atualização regular do conteúdo dos cursos existentes
- Incorporação de *feedback* dos colaboradores para melhorias contínuas

Integração com as Trilhas de Aprendizagem

Os cursos EAD serão cuidadosamente integrados às trilhas de aprendizagem:

- Alinhamento dos cursos com competências específicas em cada trilha
- Sequenciamento lógico dos cursos para uma progressão de aprendizado eficaz
- Combinação de cursos EAD com outras modalidades de aprendizagem (*workshops* presenciais, mentoria, projetos práticos)

Plataforma de Aprendizagem Otimizada

Aprimoraremos nossa plataforma Moodle para criar uma experiência de aprendizagem integrada:

- Interface intuitiva e personalizada para cada colaborador
- Recomendações de cursos baseadas no perfil e na trilha do usuário
- Integração com sistemas de gestão de desempenho e plano de carreira

Gamificação e Engajamento

Implementaremos elementos de gamificação para aumentar o engajamento:

- Sistema de pontos, *badges* e níveis de proficiência
- Desafios e competições amigáveis entre equipes
- Reconhecimento de conquistas de aprendizagem

Monitoramento e Análise

Estabeleceremos métricas claras para avaliar a eficácia dos cursos EAD:

- Acompanhamento de taxas de conclusão e engajamento
- Avaliação do impacto no desempenho e desenvolvimento de competências
- Análise de *feedback* dos usuários para melhoria contínua

Suporte à Aprendizagem

Forneceremos suporte abrangente para maximizar o benefício dos cursos EAD:

- Orientação sobre como integrar o EAD na rotina de trabalho
- Grupos de estudo virtuais e fóruns de discussão
- Mentoria para aplicação prática do conhecimento adquirido

Cultura de Aprendizagem Contínua

Promoveremos uma cultura que valoriza e incentiva o aprendizado contínuo:

- Comunicação regular sobre novos cursos e oportunidades de aprendizagem
- Reconhecimento de colaboradores que demonstram compromisso com o desenvolvimento
- Integração do progresso de aprendizagem nas avaliações de desempenho

Ao implementar esta abordagem integrada para cursos EAD, pretende-se criar um

ecossistema de aprendizagem dinâmico e eficaz. Esta estratégia não apenas atenderá às necessidades imediatas de desenvolvimento de competências, mas também preparará nossa força de trabalho para os desafios futuros, promovendo uma cultura de aprendizagem ao longo da vida e inovação contínua.

5.3. Planejamento de *workshops* presenciais

Embora se priorize o aprendizado à distância para maior flexibilidade e escalabilidade, reconhecemos o valor inestimável dos *workshops* presenciais pontuais. Estes eventos oferecem oportunidades únicas de aprendizado intensivo, *networking* e colaboração que complementam e enriquecem nossas trilhas de aprendizagem EAD. Aqui está nossa abordagem para o planejamento desses *workshops*:

Identificação de Necessidades Críticas

- Análise de competências que se beneficiam da interação presencial
- Identificação de tópicos que requerem discussão aprofundada
- Avaliação de habilidades interpessoais e de liderança que são melhor desenvolvidas em ambiente presencial

Alinhamento Estratégico

- Garantia de que os *workshops* estejam alinhados com os objetivos estratégicos
- Foco em temas que tenham impacto direto no desempenho organizacional
- Consideração das prioridades de negócio atuais e futuras

Design de Conteúdo

- Desenvolvimento de conteúdo altamente interativo e prático
- Inclusão de estudos de caso relevantes e específicos
- Criação de exercícios de simulação, estudos de casos e *role-playing* para aplicação prática

Seleção de Facilitadores Especializados

- Identificação de especialistas para conduzir *workshops* em suas áreas
- Treinamento de líderes internos em habilidades de facilitação

Logística e Planejamento

- Planejamento de datas que minimizem a interrupção das operações regulares

Integração com Trilhas de Aprendizagem

- Alinhamento dos *workshops* com módulos EAD e trilhas individuais de aprendizagem
- Uso de *workshops* para aprofundar tópicos introduzidos no EAD

- Planejamento de atividades de *follow-up* pós-workshop

Avaliação e Feedback

- Implementação de avaliações imediatas pós-workshop
- Realização de *follow-ups* anuais para avaliar o impacto de longo prazo
- Utilização de *feedback* para melhorar continuamente o *design* dos workshops

Aplicação Prática e Acompanhamento

- Inclusão de planos de ação individuais como parte do *workshop*
- Estabelecimento de grupos de prática ou comunidades de aprendizagem

Criação de uma Cultura de Aprendizagem Colaborativa

- Incentivo à participação ativa e compartilhamento de conhecimentos
- Promoção de *networking* entre departamentos

6. Programa de Mentoria

O Programa de Mentoria é uma iniciativa estratégica projetada para fomentar o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores através de relacionamentos estruturados de aprendizagem. Este programa conecta profissionais mais experientes (mentores) com colaboradores em desenvolvimento (mentorados), criando um ambiente de troca de conhecimentos, experiências e insights valiosos.

A mentoria vai além da simples transferência de conhecimento técnico. Ela engloba o compartilhamento de sabedoria prática, orientação de carreira, desenvolvimento de habilidades de liderança e apoio na navegação dos desafios organizacionais. Este programa é concebido como um complemento vital às nossas trilhas de aprendizagem formais, oferecendo um componente personalizado e experiencial ao desenvolvimento profissional.

6.1. Objetivos

Aceleração do Desenvolvimento de Talentos

- Facilitar a rápida aquisição de conhecimentos e habilidades críticas
- Proporcionar insights sobre a cultura e os valores do Instituto Modal e da EVO
- Acelerar a curva de aprendizagem em novas funções ou responsabilidades

Promoção da Transferência de Conhecimento

- Preservar e transmitir o conhecimento institucional valioso
- Facilitar a troca de experiências entre diferentes gerações de profissionais
- Promover a disseminação de melhores práticas em toda a organização

Desenvolvimento de Liderança

- Cultivar habilidades de liderança em todos os níveis da organização
- Preparar futuros líderes através de orientação prática e exposição a desafios de liderança
- Fortalecer as competências de *coaching* e mentoria dos líderes atuais

Melhoria do Engajamento e Retenção

- Aumentar o senso de pertencimento e conexão com a organização
- Proporcionar um caminho claro para o crescimento profissional
- Reduzir a rotatividade através do suporte personalizado e desenvolvimento de carreira

Fomento à Inovação e Criatividade

- Encorajar a troca de ideias entre diferentes áreas e níveis de experiência
- Promover uma mentalidade de aprendizagem contínua e abertura a novas perspectivas
- Estimular abordagens inovadoras para desafios organizacionais

Fortalecimento da Cultura Organizacional

- Reforçar os valores e a missão através de exemplos práticos
- Promover uma cultura de colaboração e apoio mútuo
- Facilitar a integração de novos colaboradores à cultura organizacional

Desenvolvimento de Redes Profissionais Internas

- Criar conexões significativas entre diferentes departamentos e níveis hierárquicos
- Facilitar a colaboração interdepartamental e o compartilhamento de recursos
- Construir uma comunidade de aprendizagem dentro da organização

Apoio à Diversidade e Inclusão

- Oferecer oportunidades de desenvolvimento equitativas para grupos sub-representados
- Promover a compreensão e valorização da diversidade através de relações de mentoria
- Criar um ambiente de trabalho mais inclusivo e acolhedor

Alinhamento com Objetivos Estratégicos

- Garantir que as relações de mentoria estejam alinhadas com as metas organizacionais
- Focar o desenvolvimento em áreas críticas para o sucesso futuro das empresas
- Adaptar o programa às mudanças nas necessidades e prioridades organizacionais

Melhoria Contínua e *Feedback*

- Estabelecer mecanismos para avaliar regularmente a eficácia do programa
- Coletar *feedback* de mentores e mentorados para aprimoramento contínuo
- Adaptar o programa com base nas lições aprendidas e nas melhores práticas emergentes

6.2. Seleção e capacitação de mentores

A eficácia do Programa de Mentoria depende significativamente da qualidade dos

mentores selecionados e de sua preparação adequada para este papel crucial. O processo de seleção e capacitação de mentores é cuidadosamente estruturado para garantir o sucesso do programa.

Processo de Seleção de Mentores

a) Identificação de Potenciais Mentores

- Análise de desempenho e histórico profissional
- Recomendações de líderes e gestores

b) Critérios de Seleção

- Experiência relevante na área de atuação
- Habilidades interpessoais e de comunicação
- Compromisso com o desenvolvimento de outros
- Alinhamento com os valores e cultura das empresas
- Disponibilidade e disposição para dedicar tempo ao programa

c) Processo de Avaliação

- Entrevistas com candidatos a mentor
- Avaliação de competências específicas para mentoria

Programa de Capacitação de Mentores

a) *Workshop* Introdutório

- Visão geral do Programa de Mentoria
- Papéis e responsabilidades do mentor
- Princípios éticos da mentoria

b) Desenvolvimento de Habilidades Essenciais

- Técnicas de escuta ativa e comunicação eficaz
- Habilidades de *coaching* e *feedback* construtivo
- Estabelecimento de metas e planos de desenvolvimento

c) Compreensão do Processo de Mentoria

- Estruturação de sessões de mentoria
- Definição de expectativas e limites
- Gestão do relacionamento mentor-mentorado

d) Ferramentas e Recursos

- Introdução a ferramentas de avaliação e desenvolvimento
- Recursos para acompanhamento do progresso

- Plataformas de suporte à mentoria

e) Cenários Práticos e *Role-Playing*

- Simulações de situações comuns na mentoria
- Prática de técnicas de mentoria em ambiente seguro
- *Feedback* e discussão em grupo

f) Diversidade e Inclusão na Mentoria

- Sensibilização para questões de diversidade
- Estratégias para mentoria inclusiva
- Superação de vieses inconscientes

g) Mentoria Reversa

- Conceito e benefícios da mentoria reversa
- Como aprender com mentorados de diferentes gerações ou backgrounds

Suporte Contínuo aos Mentores

a) Sessões de Acompanhamento e Suporte

- Reuniões regulares para discutir desafios e sucessos
- Oportunidades para compartilhar experiências com outros mentores

b) Recursos de Aprendizagem Contínua

- Biblioteca de recursos *online*
- Webinars e *workshops* de atualização

c) Comunidade de Prática

- Fórum para mentores compartilhar experiências e melhores práticas
- Eventos de *networking* entre mentores

Avaliação e Desenvolvimento dos Mentores

a) *Feedback* dos Mentorados

- Avaliações regulares da eficácia do mentor
- Identificação de áreas de melhoria

b) Autoavaliação

- Reflexão estruturada sobre a prática de mentoria
- Estabelecimento de metas de desenvolvimento pessoal

c) Reconhecimento e Recompensa

- Programa de reconhecimento para mentores destacados

6.3. Implementação e monitoramento do programa

A implementação e o monitoramento eficazes são cruciais para o sucesso e a sustentabilidade do Programa de Mentoria. Este processo envolve várias etapas e considerações para garantir que o programa atinja seus objetivos e continue a evoluir.

Lançamento do Programa

a) Comunicação Abrangente

- Anúncio oficial do programa pela liderança sênior
- Sessões de informação para todos os colaboradores
- Materiais de divulgação detalhando benefícios e processo de participação

b) Processo de Inscrição

- Abertura de inscrições para mentores e mentorados
- Coleta de informações relevantes para o matching

Matching Mentor-Mentorado

a) Critérios de *Matching*

- Alinhamento de objetivos de desenvolvimento
- Complementaridade de habilidades e experiências
- Considerações de diversidade e inclusão

b) Confirmação e Orientação

- Notificação das parcerias de mentoria
- Sessão de orientação para novos pares mentor-mentorado

Estruturação das Relações de Mentoria

a) Estabelecimento de Expectativas

- Definição clara de objetivos e metas
- Acordo sobre frequência e formato das sessões

b) Plano de Desenvolvimento

- Criação de um plano de desenvolvimento personalizado para cada mentorado (Plano de Desenvolvimento Individual)
- Definição de marcos e métricas de sucesso

Monitoramento Contínuo

a) *Check-ins* Regulares

- Acompanhamento mensal com mentores e mentorados

b) Avaliações de Meio-Termo

- Revisão formal do progresso após 3-6 meses

c) Suporte Contínuo

- Disponibilidade de um coordenador do programa para resolver questões
- Sessões de grupo para compartilhamento de experiências

Coleta e Análise de Dados

a) *Feedback* Qualitativo

- Pesquisas de satisfação com mentores e mentorados
- Entrevistas em profundidade com participantes selecionados

b) Análise de Impacto

- Avaliação do impacto no desenvolvimento de carreira
- Correlação com métricas de desempenho organizacional

Reconhecimento

a) Eventos de *Networking*

- Organização de eventos para a comunidade de mentoria
- Oportunidades para compartilhar experiências e aprendizados

7. Sistema de Gestão da Aprendizagem

Um Sistema de Gestão da Aprendizagem (SGA) é uma plataforma de software abrangente projetada para administrar, documentar, rastrear, relatar e entregar programas de educação e treinamento. É uma ferramenta essencial para organizações que buscam implementar e gerenciar eficazmente suas iniciativas de aprendizagem e desenvolvimento.

7.1. Otimização do Moodle para as novas necessidades

Atualmente, o Moodle já é utilizado como sua plataforma de *Learning Management System* (LMS). Para atender às novas necessidades de aprendizagem e alinhá-lo com as estratégias de desenvolvimento de talentos, é crucial otimizar e expandir as funcionalidades do Moodle. As principais atualizações a serem implementadas são:

Atualização e Customização da Interface

- a) Modernização do *Design*
- b) *Dashboard* Personalizado

Aprimoramento das Funcionalidades de Aprendizagem

- c) Trilhas de Aprendizagem Dinâmicas
- d) Diversificação de Conteúdo
- e) Melhoria na Avaliação e *Feedback*

Integração com Sistemas Corporativos

- f) Sincronização com o Sistema de RH
- g) *Single Sign-On* (SSO)

Implementação de Recursos de Colaboração e *Networking*

- h) Comunidades de Prática

Aprimoramento da Análise de Dados e Relatórios

- i) *Learning Analytics*
- j) Relatórios Personalizados

Otimização para Dispositivos Móveis

- k) App Móvel Customizado

Suporte e Treinamento para Usuários

- l) Sistema de Suporte Integrado

Monitoramento e Melhoria Contínua

- m) *Feedback* dos Usuários
- n) Revisões Periódicas

7.2. Integração de plataformas EAD externas

A integração de plataformas EAD externas é uma estratégia crucial para enriquecer e diversificar as oportunidades de aprendizagem oferecidas. Esta abordagem permite aproveitar conteúdos de alta qualidade e especializados de diversos provedores, complementando os recursos internos e expandindo as opções de desenvolvimento para os colaboradores.

Aspectos Técnicos da Integração

- a) *Single Sign-On* (SSO)
- b) *API Integration* (desenvolver integrações via API para sincronizar dados de progresso e conclusão e automatizar a troca de informações entre sistemas)
- c) *Embedded Content* (incorporar conteúdo das plataformas externas diretamente no Moodle)

Gestão de Conteúdo e Curadoria

- d) Mapeamento de Conteúdo (alinhar cursos externos com as trilhas de aprendizagem internas e criar um catálogo unificado de cursos)
- e) Curadoria de Conteúdo (estabelecer um processo de revisão e seleção de cursos externos para garantir que o conteúdo esteja alinhado com as necessidades e valores desejados)

Personalização da Experiência de Aprendizagem

- f) *Blended Learning* (criar programas que combinem cursos internos e externos para desenvolver atividades complementares ao aprendizado)

Monitoramento e Análise de Dados

- g) *Dashboards* Unificados
- h) Relatórios de ROI

Suporte e Adoção

- i) Treinamento para Usuários (desenvolver materiais de orientação sobre como acessar e utilizar as plataformas externas e oferecer sessões de treinamento para maximizar o uso dos recursos externos)

Incentivos e Reconhecimento

- j) Gamificação
- k) Certificações

8. Avaliação e Métricas

Avaliação e Métricas referem-se ao processo sistemático de coleta, análise e interpretação de dados relacionados às iniciativas de aprendizagem e desenvolvimento. Este processo envolve a definição de indicadores-chave de desempenho (KPIs), a implementação de métodos de medição e a utilização dos resultados para tomar decisões informadas sobre os programas de treinamento e desenvolvimento.

A implementação de um sistema robusto de Avaliação e Métricas é fundamental para garantir que os esforços de desenvolvimento de talentos sejam eficazes, eficientes e alinhados com as necessidades organizacionais. Isso não apenas justifica o investimento em aprendizagem e desenvolvimento, mas também cria uma cultura de melhoria contínua e aprendizagem baseada em evidências.

8.1. Objetivos

1. **Mensurar Eficácia:** Avaliar o impacto real das iniciativas de aprendizagem no desempenho individual e organizacional.
2. **Orientar Melhorias:** Identificar áreas de sucesso e oportunidades de aprimoramento nos programas de desenvolvimento.
3. **Justificar Investimentos:** Demonstrar o retorno sobre o investimento (ROI) em treinamento e desenvolvimento.
4. **Alinhar com Estratégia:** Garantir que as iniciativas de aprendizagem estejam alinhadas com os objetivos estratégicos do Instituto Modal e da EVO.
5. **Personalizar Aprendizagem:** Utilizar dados para adaptar as experiências de aprendizagem às necessidades individuais e organizacionais.
6. **Motivar Participantes:** Fornecer *feedback* tangível sobre o progresso e conquistas dos colaboradores.
7. **Informar Decisões:** Embasar decisões sobre alocação de recursos, *design* de programas e prioridades de desenvolvimento.
8. **Promover *Accountability*:** Estabelecer responsabilidade clara para o sucesso dos programas de aprendizagem.
9. **Identificar Tendências:** Reconhecer padrões e tendências emergentes no desenvolvimento de talentos.
10. ***Benchmarking*:** Comparar o desempenho dos programas de desenvolvimento com padrões internos e externos.

8.2. KPIs para o programa de desenvolvimento

Os KPIs fornecem uma visão abrangente do desempenho e impacto do programa de desenvolvimento. Eles devem ser revisados e ajustados periodicamente para garantir que permaneçam alinhados com as prioridades organizacionais em evolução. A coleta, análise e ação baseada nesses KPIs permitirão uma melhoria contínua do programa de desenvolvimento, assegurando seu alinhamento estratégico e maximizando seu valor para a organização.

Engajamento e Participação

- a) Taxa de Participação (TP):
 - Percentual de colaboradores que participam ativamente de programas de desenvolvimento
 - Meta: 90% de participação anual
- b) Horas de Treinamento por Colaborador (HTC):
 - Média de horas dedicadas a atividades de aprendizagem por colaborador
 - Meta: 40 horas por colaborador anualmente
- c) Taxa de Conclusão de Cursos (TCC):
 - Percentual de cursos iniciados que são concluídos
 - Meta: 85% de taxa de conclusão
- d) Engajamento em Plataformas de Aprendizagem (EPA):
 - Frequência de acesso e tempo gasto em plataformas de aprendizagem
 - Meta: Aumento de 20% no engajamento ano a ano

Eficácia da Aprendizagem

- e) Pontuação em Avaliações (PAV):
 - Média de pontuações em testes de conhecimento
 - Meta: Média de 85% de acertos

Impacto no Negócio

- f) Redução de Gaps de Competências (RGAP):
 - Percentual de redução em lacunas de competências identificadas
 - Meta: Redução de 30% nos gaps prioritários anualmente
- g) Contribuição para Inovação (CINOV):
 - Número de novas ideias ou projetos gerados a partir de programas de desenvolvimento
 - Meta: 10 novas iniciativas implementáveis por ano

Desenvolvimento de Carreira

- h) Taxa de Promoção Interna (TPI):
 - Percentual de posições preenchidas internamente após programas de desenvolvimento
 - Meta: 70% das posições de liderança preenchidas internamente
- i) Índice de Prontidão para Sucessão (SUC):
 - Percentual de posições-chave com sucessores preparados
 - Meta: 80% das posições críticas com pelo menos um sucessor identificado e desenvolvido

Satisfação e Qualidade

- j) *Net Promoter Score* de Programas (NPS):
 - Medida de satisfação e recomendação dos programas de desenvolvimento
 - Meta: NPS de 50 ou superior
- k) Avaliação de Qualidade dos Treinamentos (AQT):
 - Pontuação média de avaliações de qualidade dos programas
 - Meta: Média de 4,5 em uma escala de 1 a 5
- l) Relevância Percebida (RP):
 - Percentual de participantes que consideram o treinamento relevante para seu trabalho
 - Meta: 90% de percepção de relevância

Mentoria e Colaboração

- m) Taxa de Participação em Mentoria (TPMENT):
 - Percentual de colaboradores envolvidos em relações de mentoria
 - Meta: 50% dos colaboradores em relações de mentoria ativas
- n) Eficácia das Relações de Mentoria (ERM):
 - Avaliação da qualidade e impacto das relações de mentoria
 - Meta: 85% de satisfação com as relações de mentoria
- o) Compartilhamento de Conhecimento (CC):
 - Número de sessões de compartilhamento de conhecimento realizadas
 - Meta: Aumento de 25% ano a ano em sessões de compartilhamento

Alinhamento Estratégico

- p) Cobertura de Competências Críticas (CCC):

- Percentual de competências críticas abordadas por programas de desenvolvimento
- Meta: 95% das competências críticas cobertas por programas de desenvolvimento

Eficiência Operacional

q) Custo por Hora de Treinamento (CHT):

- Custo médio por hora de treinamento entregue
- Meta: Redução de 10% no custo por hora, mantendo ou melhorando a qualidade

8.3. Mecanismos de avaliação por competências

A avaliação por competências é um método fundamental para medir o desenvolvimento profissional e alinhar as habilidades dos colaboradores com as necessidades organizacionais. Será implementado um sistema de avaliação por competências que permitirá uma visão clara do progresso individual e coletivo. Aqui estão os principais mecanismos a serem utilizados:

Matriz de Competências

- Criar uma matriz detalhada de competências para cada cargo/função
- Incluir competências técnicas, comportamentais e de liderança
- Definir níveis de proficiência para cada competência (ex: iniciante, intermediário, avançado, expert)
- Garantir que as competências estejam alinhadas com os objetivos estratégicos do Instituto
- Revisar e atualizar a matriz periodicamente para refletir mudanças nas necessidades organizacionais

Autoavaliação

- Implementar um sistema de autoavaliação periódica (semestral ou anual)
- Colaboradores avaliam seu nível atual em cada competência relevante para sua função
- Desenvolver um questionário *online* de autoavaliação
- Incluir descrições detalhadas dos níveis de competência para garantir consistência

Avaliação 360 Graus

- Coletar *feedback* de superiores, pares, subordinados e, quando aplicável, clientes

- Garantir anonimato para promover *feedback* honesto e construtivo
- Realizar avaliações 360 graus anualmente ou a cada 18 meses
- Considerar avaliações mais frequentes para colaboradores em desenvolvimento acelerado

Avaliação de Desempenho Baseada em Competências

- Incorporar a avaliação de competências no processo regular de avaliação de desempenho
- Alinhar objetivos de desempenho com competências-chave
- Realizar sessões de calibração entre gestores para garantir consistência nas avaliações

Avaliações Situacionais e Simulações

- Desenvolver exercícios e simulações baseados em situações reais de trabalho
- Avaliar como os colaboradores aplicam suas competências em cenários práticos
- Implementar *assessment centers* para avaliações mais abrangentes, especialmente para posições de liderança
- Incluir uma variedade de exercícios como estudos de caso, *role-playing* e apresentações

Projetos de Aplicação Prática

- Atribuir projetos que exigem a aplicação de competências específicas
- Avaliar o desempenho e o desenvolvimento de competências através desses projetos
- Envolver mentores para guiar e avaliar o progresso em competências durante os projetos

Testes de Conhecimento e Habilidades

- Desenvolver testes específicos para avaliar competências técnicas
- Utilizar plataformas *online* para administrar e rastrear resultados de testes
- Criar um sistema de certificações internas para competências críticas
- Estabelecer processos de recertificação periódica

Feedback Contínuo

- Implementar um sistema de *check-ins* frequentes entre gestores e colaboradores
- Focar em *feedback* específico sobre o desenvolvimento de competências
- Utilizar uma plataforma digital para facilitar o *feedback* contínuo
- Permitir que colegas forneçam *feedback* em tempo real sobre competências

demonstradas

Análise de Dados de Desempenho

- Correlacionar métricas de desempenho com níveis de competência
- Utilizar *analytics* para identificar padrões e insights sobre o impacto das competências no desempenho
- Criar *dashboards* visuais mostrando o progresso em competências a nível individual, de equipe e organizacional

Planos de Desenvolvimento Individual (PDI)

- Desenvolver PDIs baseados nos resultados das avaliações de competências
- Envolver colaborador e gestor na definição de metas de desenvolvimento
- Estabelecer *check-points* regulares para revisar o progresso nos PDIs
- Ajustar planos conforme necessário com base no desenvolvimento observado

Revisão e Melhoria Contínua

- Revisar periodicamente a eficácia dos mecanismos de avaliação
- Coletar *feedback* dos colaboradores e gestores sobre o processo
- Atualizar regularmente os mecanismos de avaliação para refletir mudanças nas competências necessárias
- Incorporar novas tecnologias e métodos de avaliação conforme se tornam disponíveis

8.4. Implementação de *feedback* contínuo

O *feedback* contínuo é uma abordagem moderna e eficaz para o desenvolvimento profissional, substituindo ou complementando os tradicionais ciclos anuais de avaliação. A implementação de um sistema de *feedback* contínuo visa criar uma cultura de comunicação aberta, aprendizagem constante e melhoria contínua.

Fundamentos do Sistema de *Feedback* Contínuo

a) Princípios Básicos:

- Regularidade: *Feedback* fornecido frequentemente, não apenas em revisões anuais
- Bidirecionalidade: Fluxo de *feedback* em todas as direções (*top-down*, *bottom-up*, *peer-to-peer*)
- Especificidade: *Feedback* focado em comportamentos e resultados concretos
- Acionabilidade: *Feedback* que pode ser traduzido em ações de melhoria

b) Objetivos:

- Acelerar o desenvolvimento profissional
- Aumentar o engajamento dos colaboradores
- Melhorar a comunicação e a transparência organizacional
- Alinhar expectativas continuamente

Preparação Organizacional

a) Mudança Cultural:

- Conduzir *workshops* sobre a importância do *feedback* contínuo
- Treinar líderes para serem modelos na prática de dar e receber *feedback*

b) Alinhamento de Liderança:

- Obter comprometimento da alta direção
- Estabelecer expectativas claras para todos os níveis de gestão

Treinamento e Desenvolvimento de Habilidades

- Desenvolver módulos de treinamento sobre como dar e receber *feedback* efetivo
- Focar em habilidades como comunicação assertiva, escuta ativa e empatia
- Criar guias práticos e vídeos tutoriais sobre técnicas de *feedback*
- Disponibilizar exemplos de *feedback* bem-estruturado

Implementação Tecnológica

- Implementar uma ferramenta digital para facilitar o processo de *feedback*
- Garantir que a plataforma seja intuitiva e acessível via *desktop* e *mobile*
- Integrar a plataforma de *feedback* com o sistema de gestão de desempenho
- Conectar com o LMS para rastrear desenvolvimento de competências

Estruturação do Processo

- Estabelecer *check-ins* mensais entre gestor e colaborador
- Incentivar *feedback* imediato após projetos ou marcos importantes
- Estabelecer tipos de *Feedback*:
 - *Feedback* de Reconhecimento: Celebrar conquistas e comportamentos positivos
 - *Feedback* de Desenvolvimento: Identificar áreas de melhoria e oferecer sugestões
 - *Feedback* de Alinhamento: Garantir clareza sobre expectativas e objetivos

Suporte e Acompanhamento

- Criar fóruns ou grupos de discussão para compartilhar experiências e melhores práticas
- Reconhecer e celebrar casos de sucesso na implementação do *feedback* contínuo

Métricas e Avaliação

a) KPIs do Sistema de *Feedback*:

- Frequência de interações de *feedback*
- Qualidade do *feedback* (avaliada pelos receptores)
- Impacto no engajamento e desempenho dos colaboradores

b) Pesquisas de Satisfação:

- Conduzir pesquisas regulares para avaliar a percepção e eficácia do sistema
- Utilizar os *insights* para melhorias contínuas

Integração com Desenvolvimento de Carreira

- Utilizar o *feedback* contínuo para informar e atualizar PDIs
- Alinhar objetivos de desenvolvimento com o *feedback* recebido
- Incorporar *insights* do *feedback* contínuo em decisões de promoção e movimentação lateral
- Utilizar o histórico de *feedback* para identificar potenciais líderes

Reconhecimento e Incentivos

- Implementar um sistema de reconhecimento baseado no *feedback* positivo
- Integrar o histórico de *feedback* contínuo nas avaliações formais de desempenho
- Utilizar o *feedback* como um componente na determinação de recompensas e bônus
- Celebrar publicamente exemplos de excelência identificados através do *feedback*

9. Implementação e Comunicação

9.1. Treinamento de gestores para suporte ao programa

O treinamento de gestores é um componente crítico para o sucesso do novo programa de desenvolvimento e capacitação. Este treinamento visa equipar os líderes com as habilidades, conhecimentos e ferramentas necessárias para serem os principais catalisadores e facilitadores da mudança organizacional. Ao capacitar os gestores, o Instituto assegura que eles possam efetivamente orientar suas equipes, implementar as novas práticas de desenvolvimento, e criar um ambiente propício à aprendizagem contínua e ao crescimento profissional. O programa de treinamento é projetado para ser abrangente, prático e alinhado com os objetivos estratégicos da organização, garantindo que os gestores não apenas compreendam o novo sistema, mas também se tornem seus defensores entusiastas e implementadores eficazes.

Objetivo: Capacitar os gestores para serem facilitadores eficazes do novo sistema de desenvolvimento e capacitação.

Elementos-chave:

1. Compreensão Profunda:
 - Visão geral do programa e seus objetivos
 - Alinhamento com a estratégia organizacional
2. Habilidades Práticas:
 - Condução de avaliações por competências
 - Facilitação de *feedback* contínuo
 - Suporte às trilhas de aprendizagem
3. Uso de Ferramentas:
 - Treinamento no LMS e outras plataformas relevantes
 - Interpretação de relatórios e métricas
4. *Coaching* e Mentoria:
 - Técnicas para apoiar o desenvolvimento dos colaboradores
 - Criação de planos de desenvolvimento individual
5. Gestão da Mudança:
 - Estratégias para lidar com resistência
 - Promoção de uma cultura de aprendizagem contínua

Formato:

- *Workshops* interativos
- Sessões de *role-play*
- Estudos de caso práticos
- Acompanhamento individual

10. Revisão e Melhoria Contínua

A implementação do Plano de Desenvolvimento Profissional não é um processo estático, mas sim um ciclo contínuo de avaliação, aprendizagem e aprimoramento. A revisão e melhoria contínua são essenciais para garantir que o programa permaneça relevante, eficaz e alinhado com as necessidades em constante evolução da organização e de seus colaboradores.

Ciclos de Revisão Regulares

- Avaliações Semestrais: Revisões profundas de métricas e *feedback*
- Avaliação Anual: Avaliação abrangente do programa e seu alinhamento estratégico

Coleta de Dados e *Feedback*

- Pesquisas de Satisfação: Coletar *feedback* regular de participantes e gestores
- Análise de Métricas: Avaliar KPIs estabelecidos para o programa
- Entrevistas Focais: Realizar discussões aprofundadas com grupos representativos
- Análise de Tendências: Monitorar padrões de participação e engajamento

Adaptação às Mudanças Organizacionais

- Alinhamento Estratégico: Ajustar o programa conforme mudanças nos objetivos do negócio
- Novas Tecnologias: Incorporar inovações tecnológicas relevantes
- Mudanças no Mercado: Adaptar o conteúdo para abordar novas demandas do mercado

Fomento à Inovação

- *Hackathons* de Aprendizagem: Organizar eventos para gerar soluções inovadoras
- Experimentação: Criar um ambiente seguro para testar novas abordagens de aprendizagem

Gestão do Conhecimento

- Compartilhamento de Conhecimento: Facilitar a troca de experiências entre departamentos
- Biblioteca de Recursos: Manter um repositório atualizado de materiais e ferramentas

Engajamento Contínuo dos *Stakeholders*

- *Feedback* da Liderança: Manter diálogo aberto com a alta direção sobre o programa
- Envolvimento dos Colaboradores: Incluir representantes dos colaboradores no processo de revisão

Relatórios e Transparência

- *Relatórios Regulares*: Produzir e distribuir relatórios sobre o estado e evolução do programa
- *Dashboards Atualizados*: Manter painéis de controle acessíveis com métricas-chave
- *Comunicação Aberta*: Manter todos os níveis da organização informados sobre melhorias e resultados

11. Considerações Finais

O Plano de Desenvolvimento Profissional aqui delineado representa um compromisso significativo do Instituto Modal e da EVO com o crescimento e a excelência de seus colaboradores. Este programa abrangente, que engloba desde trilhas de aprendizagem personalizadas até um robusto sistema de *feedback* contínuo, está projetado para não apenas atender às necessidades atuais da organização, mas também para antecipar e preparar-se para os desafios futuros.

A implementação bem-sucedida deste plano exigirá o engajamento de todos os níveis da organização, desde a alta liderança até cada colaborador individual. É importante reconhecer que este é um processo dinâmico e evolutivo, que demandará flexibilidade, comprometimento e uma mentalidade de melhoria contínua.

À medida que o Instituto Modal e a EVO embarcam nesta jornada de transformação e desenvolvimento de talentos, ele fortalece sua posição competitiva, fomenta a inovação e constrói uma cultura organizacional resiliente e adaptável.

O sucesso deste plano será medido pelos indicadores de desempenho estabelecidos e pelo impacto que terá na capacidade do Instituto de cumprir sua missão e alcançar sua visão de longo prazo.

Dúvidas e sugestões devem ser encaminhadas ao e-mail talentos@modal.org.br.

Brasília, 15 de janeiro de 2025.

Larissa da Costa Mendes de Souza
Presidente do Conselho de Administração

Wellington de Souza Evangelista
Diretor Presidente