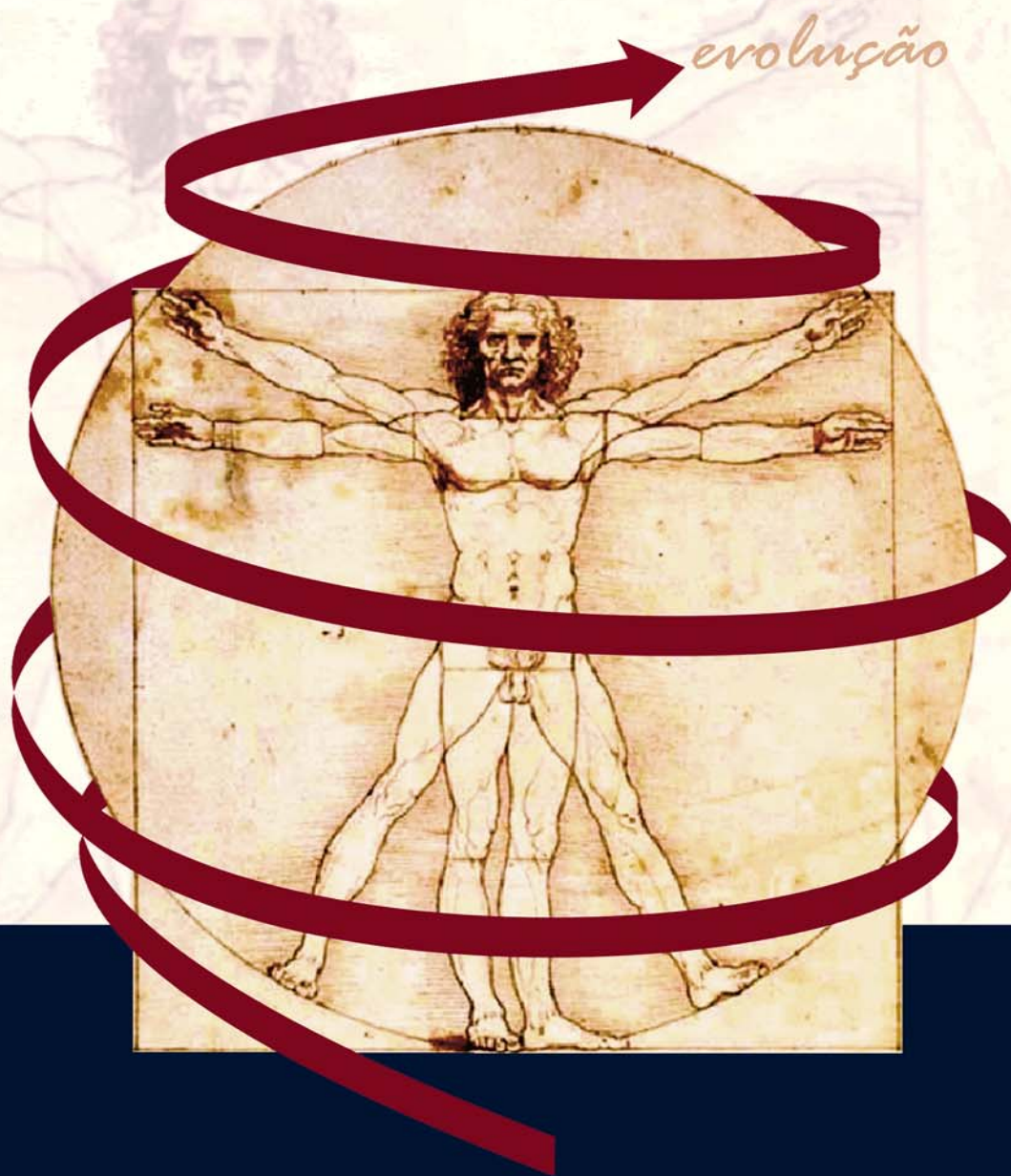


## PROJETO ESTRUTURADOR

# Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos



**AÇÃO 1 - Perfil de Competências dos Gestores Públicos**

**Naide Souza de Albuquerque Roquette**  
Gerente Executiva do Projeto Estruturador  
Diretora da Superintendência Central de Política de Recursos Humanos  
Subsecretaria de Gestão - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão  
SCPRH/SEPLAG

**Maria das Graças Murici**  
Empreendedora Pública/Estado para Resultados  
Gerente Adjunta do Projeto Estruturador  
Coordenadora da Linha de Ação  
SCPRH - SEPLAG

**Participação:**  
Alta Administração, Grupo Focado, Grupo de Análise Contributiva,  
Grupo Consultivo dos Gestores Públicos

## **PROJETO ESTRUTURADOR AMPLIAÇÃO DA PROFISSIONALIZAÇÃO DOS GESTORES PÚBLICOS DE MINAS GERAIS**

COMUNICAÇÃO, ALINHAMENTO E DESENVOLVIMENTO



### **GESTOR PÚBLICO**

Ocupante de cargo de direção e de chefia da alta administração, das estruturas básica e intermediária na administração direta, fundacional e autárquica do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais.

Belo Horizonte, outubro de 2007

## CONTEXTO



O Projeto Estruturador Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos alinha-se com a visão de futuro do Governo do Estado de Minas Gerais para construir o "melhor estado para se viver" ao favorecer a elevação da efetividade dos gestores públicos e, conseqüentemente, contribuir para que as ações empreendidas pelas entidades e órgãos da administração direta, autárquica e fundacional alcancem os propósitos e resultados pretendidos para o atendimento dos anseios e necessidades dos beneficiários da sociedade mineira.

A implementação global desse projeto inicia-se em junho de 2007 (a ação de certificação ocupacional já se encontrava em execução) e se insere no contexto da manutenção do choque de gestão de primeira geração; início do choque de segunda geração, momento em que Minas Gerais torna-se referência em gestão pública, em um clima favorável aos investimentos.

A política global com a qual os gestores públicos devem orientar suas ações encontra-se clarificada na visão do Estado para Resultados: possibilitar uma visão integral das pessoas, tornar o ambiente mais propício aos investimentos e negócios, conhecer a distribuição territorial e integrá-la de forma competitiva, ser articulador da rede de cidades, ocupar-se com a equidade e o bem-estar dos cidadãos e cuidar do meio ambiente de maneira sustentável com pilares fundamentados na qualidade fiscal e qualidade, inovação em gestão pública.

Essa perspectiva de longo prazo requer a sustentação de um dos pilares - qualidade e inovação em gestão pública - com ações direcionadas para a ampliação da profissionalização dos gestores públicos mais preparados para o alcance dos desafios, através do desenvolvimento de um conjunto integrado de competências gerenciais. A efetividade no gerenciamento dos desafios favorece aos destinatários das políticas públicas: pessoas instruídas, saudáveis e qualificadas; jovens que sejam protagonistas de sua própria história; empresas dinâmicas e inovadoras; equidade entre as pessoas e regiões distintas do estado e a real existência de cidades seguras e bem cuidadas.

Esse Projeto Estruturador encontra-se integrado aos demais, pois requer a filosofia, a arquitetura e a infra-estrutura de um ambiente de trabalho como o previsto para o Projeto Centro Administrativo, apoiado por tecnologias integradas de informação e de comunicação como previstas no Projeto Governo Eletrônico, dentre outros.

Tendo, portanto, a qualidade fiscal como pressuposto da ação governamental; a gestão pública eficiente e os resultados alcançados, os projetos estruturadores transformam a visão de futuro de "Minas o melhor estado para se viver" em resultados concretos; sinalizam a mudança planejada; e concentram esforços e recursos para o alcance dos objetivos estratégicos e resultados finalísticos.

# Objetivo do Projeto Estruturador Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos

Profissionalizar a gestão pública por meio da certificação ocupacional, formação e desenvolvimento dos gestores públicos, buscando a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas instituições públicas mineiras.

As ações que o compõem são:

- Mapeamento das competências básicas dos gestores públicos - realizada de junho a outubro de 2007.
- Programa de desenvolvimento para os gestores públicos, previsto para ser realizado no período de 2008-2011.
- Desenvolvimento e aplicação de metodologia de avaliação de desempenho dos gestores públicos, prevista para 2008.
- Certificação ocupacional - com a previsão de processos a serem realizados até 2011.

# PERFIL DE COMPETÊNCIAS DOS GESTORES PÚBLICOS

O **Desenho do Perfil de Competências do Gestor Público** é uma ação concluída do Projeto Estruturador Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos, em execução através da Superintendência Central de Política de Recursos (SCPRH) da Subsecretaria de Gestão, da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG).

Por um lado, evidencia o alinhamento estratégico às diretrizes do Governo de Minas Gerais e, por outro, cumpre o rigor técnico e metodológico da gestão por competências, recomendada por diagnóstico realizado pelo especialista Professor Francisco Longo (LONGO, 2006), quando de sua visita à Instituição no Brasil - no qual sugere uma visão integrada dos subsistemas de recursos humanos e apresenta as limitações e desafios para tal.

Esta ação considera as limitações estruturais inerentes à conformação burocrática, à dinâmica das organizações públicas, bem como os limites sócio-culturais, mas pressupõe que haja possibilidade dos gestores escolherem a atuação eficaz e inovadora no âmbito público.

Considera, também, que as ações de ampliação da profissionalização dos gestores públicos não são atividades com resultados finalísticos, mas que se os gestores forem efetivos na gestão das instituições, dos projetos, das áreas de resultados, os beneficiários das políticas públicas serão certamente atingidos. O Projeto, portanto, perpassa os demais projetos estruturadores no tocante à efetividade da gestão pública.

## RESULTADO ESPERADO

**Efetividade do gestor público.**

O perfil poderá ser utilizado como entrada (*input*) para os subsistemas de certificação ocupacional, desenvolvimento gerencial, avaliação de desempenho dos gestores públicos, na atualidade, e para os sistemas de seleção profissional, de recompensa e de reconhecimento, quando oportunos.

# MODELO CONCEITUAL

O modelo conceitual de gestão por competências pressupõe que haja alinhamento entre o objetivo estratégico, as competências organizacionais e a gestão das competências atuais e futuras dos gestores, alicerçadas pelos valores, com suporte de sistemas de tecnologia da informação e de comunicação e efetiva liderança estratégica - conjunto esse focalizado no alcance dos propósitos e resultados esperados, conforme diagrama, a seguir.

## EQUILÍBRIO E INTER-RELAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIAS E OBJETIVOS



Fonte: Fleury, USP.

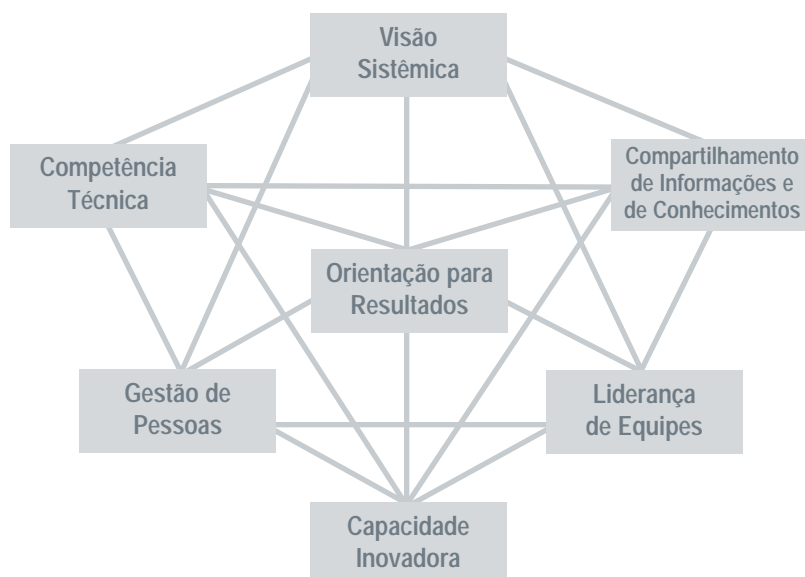
As competências organizacionais são representadas pela clara definição das capacidades necessárias aos negócios dos órgãos e entidades, alinhadas ao objetivo global estratégico, qual seja, transformar o estado de Minas em padrões diferenciados de qualidade de vida para os cidadãos. As competências atuais e futuras dos gestores públicos servem como amálgama para a efetividade das suas ações, a partir do direcionamento estratégico.

Encontra-se subjacente a esse modelo o pensamento estratégico e a visão sistêmica de gestão de pessoas, requeridos para as instituições públicas, na atualidade. Isso significa que os gestores devem apresentar alinhamento estratégico, comunicação eficaz sobre os objetivos e resultados pretendidos junto às equipes de trabalho e elevada motivação. Devem, também, estar em permanente processo de aprendizagem.

O modelo de gestão por competências, apresentado nesse caso específico, trata da identificação e desenvolvimento de competências dos gestores para a elevação de sua efetividade gerencial.

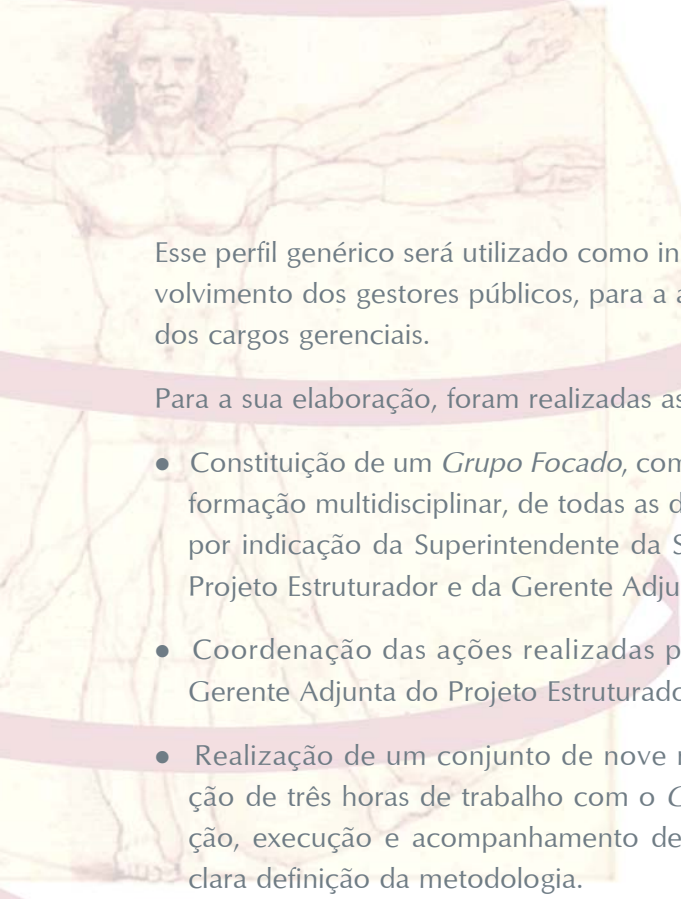
As competências definidas se inter-relacionam para compor um conjunto de comportamentos, conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias aos gestores, quais sejam: Orientação para Resultados, Visão Sistêmica, Compartilhamento de Informações e Conhecimentos, Liderança de Equipes, Gestão de Pessoas, Capacidade Inovadora e Competência Técnica, conforme diagrama a seguir.

## PERFIL DE COMPETÊNCIAS DOS GESTORES PÚBLICOS



## METODOLOGIA

A Metodologia utilizada constituiu-se da criação de um *tipo ideal de perfil de competências* para os gestores públicos, de natureza genérica para todos os gerentes dos órgãos e entidades do poder público da administração direta, autárquica e fundacional. O *tipo ideal* serve como um parâmetro para análise e comparação do grau de aderência da prática dos gestores ao perfil desejado.



Esse perfil genérico será utilizado como insumo para as ações de desenvolvimento dos gestores públicos, para a avaliação e para a certificação dos cargos gerenciais.

Para a sua elaboração, foram realizadas as seguintes ações:

- Constituição de um *Grupo Focado*, composto por doze pessoas, com formação multidisciplinar, de todas as diretorias da Superintendência, por indicação da Superintendente da SCPRH, Gerente Executiva do Projeto Estruturador e da Gerente Adjunta do Projeto.
- Coordenação das ações realizadas pela Empreendedora Pública, Gerente Adjunta do Projeto Estruturador.
- Realização de um conjunto de nove reuniões semanais com duração de três horas de trabalho com o *Grupo Focado*, com a elaboração, execução e acompanhamento de um Plano de Trabalho, com clara definição da metodologia.
- Realização de estudos e atualização técnica sobre os temas Gestão Estratégica de Pessoas e Gestão por Competências pelos membros do *Grupo Focado*.
- Realização de pesquisas em *sites* sobre o Perfil de Gestores em outras instituições públicas.
- Realização de oito visitas técnicas às instituições públicas mineiras e nacionais para conhecimento de algumas das melhores práticas e a uma corporação da iniciativa privada. Três delas foram consideradas relevantes para fins da elaboração do perfil de competências dos gestores, as quais confirmaram que o modelo conceitual e a metodologia - adotados neste trabalho - encontram-se adequados.
- Realização e consolidação das informações das entrevistas semi-estruturadas com treze Membros da Alta Administração do Governo de Minas (Secretários, Secretários Adjuntos, Subsecretários, Diretor Geral) para o levantamento das competências, comportamentos esperados, habilidades e atitudes requeridas para a efetividade dos gestores públicos.
- Levantamento das Competências Organizacionais de 18 autarquias, 15 fundações, 19 secretarias (três extraordinárias) e 12 órgãos autônomos, através de dados secundários e de visitas aos sites institucionais.
- Realização de reuniões com o *Grupo de Análise Contributiva*, composto por sete profissionais com experiência na área e visão crítica - que não havia participado do processo de elaboração do documento.



- Realização de três reuniões com o *Grupo Consultivo*, composto por uma amostragem aleatória de dezoito gestores públicos dos órgãos e entidades, público-alvo do Projeto Estruturador.
- Análise técnica das informações e elaboração do documento.
- Validação do Perfil de Competências dos Gestores Públicos pela Alta Administração da SEPLAG e do Estado para Resultados.

A seguir encontram-se os conceitos e pressupostos, o modelo conceitual, quadros, com sete competências conceituadas, os respectivos itens de verificação (comportamentos esperados), conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para o perfil dos gestores públicos. Encontram-se, também, um glossário com alguns conceitos considerados necessários.

## CONCEITOS E PRESSUPOSTOS INICIAIS

### COMPETÊNCIA

"Forma como a pessoa mobiliza seu estoque e repertório de **conhecimentos e habilidades** em um determinado **contexto**, de modo a **agregar valor** para a organização no qual está inserida (competência em ação). Essa agregação de valor implica uma **contribuição efetiva** da pessoa ao patrimônio de conhecimento da organização".

Fonte: DUTRA, J. S. et al. Gestão por competência: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

### CONHECIMENTOS

"**O saber em ação**". Conjunto consciente e acessível de dados, informações, conceitos e percepções adquiridos através da educação e de experiências.

## HABILIDADES

"Saber fazer". Capacidade demonstrada de desenvolver tarefas físicas e intelectuais.

## ATITUDES

"Querer fazer". Ação particularizada diante de um contexto ou situação.

## PRESSUPOSTOS PARA AS ATITUDES DAS COMPETÊNCIAS

- **Conduta ética:** respeito, responsabilidade, integridade, honestidade, justiça, transparência, lealdade e credibilidade em relação aos propósitos das instituições públicas.
- **Sustentabilidade ambiental:** preservação dos recursos naturais para as próximas gerações.
- **Cidadania:** ter ciência dos direitos, dos deveres civis e políticos dos indivíduos.

## QUADROS COM COMPETÊNCIAS, ITENS DE VERIFICAÇÃO, CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES

COMPETÊNCIA	ITENS DE VERIFICAÇÃO (Comportamentos Esperados)
<p><b>I - ORIENTAÇÃO PARA OS RESULTADOS</b></p> <p>GESTÃO DE RESULTADOS Orientação das ações para o alcance de resultados - com clarificação do contexto, com definição das prioridades, com otimização dos recursos e espírito público, como pressupostos para a gestão.</p> <p>COM PENSAMENTO ESTRATÉGICO Demonstração do pensamento estratégico, ao relacionar os fatores externos e internos da organização para a gestão pública. Capacidade de elaborar planos que garantam o alcance dos objetivos estratégicos, com alinhamento com a visão de futuro. Análise dos riscos e das oportunidades que possam trazer impactos para o alcance dos objetivos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fixa objetivos precisos, alinhados à estratégia de Governo e define um caminho para si e para seus colaboradores alcançá-los.</li> <li>2. Age e toma decisões, orientado pelos resultados mensurados, com comprometimento, responsabilidade com os resultados e prazos estabelecidos.</li> <li>3. Planeja e trabalha com metas - no curto, médio e longo prazos - sem se deixar absorver pela burocracia.</li> <li>4. Compreende as estratégias e prioriza as ações em função dos resultados.</li> <li>5. Busca permanentemente qualidade, efetividade; avalia os custos e os benefícios de suas ações.</li> </ol> <p><i>"Faz-se mais com menos". "Faz-se melhor com o que se tem, cuida-se da qualidade do gasto".</i></p>

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados esperados</li> <li>• Planejamento Estratégico</li> <li>• Noções de Administração Financeira e Orçamentária</li> <li>• Políticas Públicas</li> <li>• Cenário político-econômico</li> <li>• Dinâmica interna da Instituição</li> <li>• Realidade econômica e sócio-cultural dos cidadãos</li> <li>• Planejamento governamental e institucional</li> <li>• Direito Administrativo</li> <li>• Instrumentos de Gestão</li> <li>• Gerenciamento de Projetos</li> <li>• Gestão de Riscos</li> <li>• Normas, leis, cultura e valores institucionais.</li> <li>• Estratégias de aquisições e contratações.</li> <li>• Gerenciamento de custos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento</li> <li>• Tomada de decisão</li> <li>• Habilidade de análise e de síntese</li> <li>• Percepção (amplitude e foco)</li> <li>• Comunicação</li> <li>• Motivação</li> <li>• Delegação</li> <li>• Solução de problemas</li> <li>• Administração do tempo</li> <li>• Negociação</li> <li>• Criatividade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focalizar a atenção nos propósitos e resultados da área e não apenas nos processos de trabalho, na hierarquia ou nos pares.</li> <li>• Evidenciar compreensão das estratégias.</li> <li>• Executar o planejado.</li> <li>• Instituir formas de acompanhamento que garantam as correções necessárias durante o processo de implementação das ações e, consequentemente, o alcance dos resultados.</li> <li>• Agir com objetividade, proatividade, agilidade e automotivação.</li> <li>• Responsabilizar-se pelo que faz.</li> <li>• Usar os recursos de maneira produtiva, conter os gastos e obter ganhos de produtividade.</li> <li>• Buscar as informações necessárias para o trabalho.</li> <li>• Demonstrar sensibilidade política.</li> <li>• Mobilizar-se e comprometer-se com o alcance dos resultados.</li> <li>• Ter tolerância com o contraditório.</li> <li>• Incentivar o consumo consciente.</li> <li>• Evidenciar senso de oportunidade.</li> </ul>

COMPETÊNCIA	ITENS DE VERIFICAÇÃO (Comportamentos Esperados)
<p><b>II - VISÃO SISTÊMICA</b></p> <p>Demonstração da compreensão da dinâmica institucional, ao identificar as relações políticas e sociais intra e inter-organizacionais. Compreensão da rede de relações na qual a atividade está inserida, os elos que a compõem e seus inter-relacionamentos. Entendimento de como a sua atividade gera impacto para os resultados finalísticos e agrega valor à sociedade.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demonstra visão política do sistema global, conhece o contexto político, no qual as ações se realizam para a articulação com os interlocutores envolvidos e promoção da articulação entre os mesmos.</li> <li>2. Apresenta abertura de horizonte, conhece as peculiaridades do estado e do país e as relaciona com as realidades distintas de cada instituição, com percepção ampla, além da estrutura vertical.</li> <li>3. Identifica os atores importantes do contexto, através das redes formais e informais de contato; mapeia as relações de poder e de influência.</li> <li>4. Visualiza o resultado final a ser alcançado e a interdependência das diferentes etapas do processo de trabalho.</li> <li>5. Focaliza a efetiva gestão financeira e os impactos para os cidadãos; percebe o impacto de suas ações no resultado global; ou seja, as conseqüências de suas ações para o todo.</li> </ol>

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento Governamental</li> <li>• Sistema e contexto político</li> <li>• Estrutura e organização do Estado</li> <li>• Direito Constitucional</li> <li>• Direito Administrativo</li> <li>• Noções de administração financeira e orçamentária</li> <li>• Gestão de processos de trabalho</li> <li>• Conhecimento das normas, leis, cultura e valores institucionais</li> <li>• Realidade econômica e sócio-cultural dos cidadãos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção (amplitude e foco)</li> <li>• Planejamento</li> <li>• Capacidade analítica do contexto externo e interno</li> <li>• Comunicação</li> <li>• Negociação</li> <li>• Articulação política.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar, organizar, sistematizar, correlacionar, armazenar, e transmitir a informação relevante.</li> <li>• Evidenciar percepção a partir da posição dos cidadãos e/ou dos contribuintes.</li> <li>• Saber lidar com diferentes modelos mentais.</li> <li>• Saber lidar com a diversidade de opiniões.</li> <li>• Perceber críticas profissionais de maneira construtiva e não como ofensas.</li> <li>• Sensibilizar a chefia ou o público envolvido com as políticas públicas.</li> <li>• Valorizar, promover e reconhecer contribuições de outras áreas.</li> <li>• Valorizar, em suas ações, a sustentabilidade ambiental e a cidadania.</li> <li>• Articular conhecimentos diferenciados e complementares para a obtenção de propósitos e resultados.</li> <li>• Buscar a interdisciplinaridade nas ações.</li> <li>• Agir com cidadania e responsabilidade social.</li> <li>• Lidar com pressões.</li> </ul>

COMPETÊNCIA	ITENS DE VERIFICAÇÃO (Comportamentos Esperados)
<p><b>III - COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES E DE CONHECIMENTOS</b></p> <p>Compartilhamento do contexto, das informações e dos conhecimentos necessários para o alcance dos resultados institucionais. Disseminação dos conhecimentos, informações, práticas e contribuição para a constituição da cultura de compartilhamento e de cooperação. Inclui a transferência de poder, autonomia para agir, com descentralização das decisões.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realiza a comunicação interna e externa das informações e dos conhecimentos necessários para o alcance dos resultados institucionais.</li> <li>2. Dissemina as informações e possibilita novos conhecimentos, práticas e informações agregadas.</li> <li>3. Contribui para a mudança da cultura organizacional, com a assunção de valores para o compartilhamento e para a cooperação.</li> <li>4. Dá autonomia aos membros da equipe, com responsabilidade, para a realização das ações, segundo as orientações estratégicas e metodologias de trabalho definidas em conjunto.</li> <li>5. Promove a descentralização das ações e das decisões, com acompanhamento dos resultados.</li> </ol>

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados esperados</li> <li>• Cultura Organizacional</li> <li>• Planejamento Estratégico</li> <li>• Autoconhecimento</li> <li>• Formas de poder nas organizações, nos grupos e das próprias bases de poder.</li> <li>• Processos, meios e canais de comunicação.</li> <li>• Tecnologias da Informação e de Comunicação (TIC)</li> <li>• Gestão da Informação</li> <li>• Gestão do Conhecimento (criação, organização e disseminação, utilização dos conhecimentos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação</li> <li>• Trabalho em equipe</li> <li>• Flexibilidade</li> <li>• Gestão das bases pessoais de poder</li> <li>• Delegação</li> <li>• Administração dos conflitos</li> <li>• Solução de problemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidenciar despreendimento.</li> <li>• Demonstrar confiança em si mesmo.</li> <li>• Confiar na equipe.</li> <li>• Agir e fomentar a cooperação.</li> <li>• Identificar-se com os propósitos e valores institucionais.</li> <li>• Agir com abertura para o novo e disposição para as mudanças.</li> <li>• Evidenciar desejo para o aprendizado constante.</li> <li>• Ser dinâmico e proativo.</li> <li>• Saber e evidenciar interesse ao ouvir.</li> <li>• Compartilhar informações e conhecimentos no âmbito interno e externo da instituição.</li> <li>• Perceber, também, através da perspectiva dos outros (empatia).</li> <li>• Demonstrar autonomia, com responsabilidade.</li> </ul>

COMPETÊNCIA	ITENS DE VERIFICAÇÃO (Comportamentos Esperados)
<p><b>IV - LIDERANÇA DE EQUIPES</b></p> <p>Líder visionário que inspira e que guia as pessoas e os grupos de trabalho para o alcance da visão de futuro, favorecendo a colaboração, a responsabilidade e o compromisso com o alcance de objetivos compartilhados. Toma decisões, realiza ações efetivas, soluciona conflitos e promove o trabalho em equipe.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gerencia projetos, coordena ações efetivas e obtém o comprometimento da equipe, com a adesão de seus membros para o alcance dos resultados.</li> <li>2. Identifica e utiliza as competências profissionais dos membros da equipe de trabalho para o alcance dos objetivos e resultados.</li> <li>3. Contribui para a efetiva integração do indivíduo à equipe, propicia a consolidação da identidade da mesma e a construção e disseminação de valores institucionais homogêneos.</li> <li>4. É comprometido com a transformação da visão de futuro em ação, ao fazê-la acontecer, tomar decisões, agir e orientar o trabalho em equipe.</li> <li>5. Soluciona os problemas de forma coletiva (não apenas aqueles referentes à "sua parte"), administra diferenças de opinião e os conflitos entre os membros da equipe.</li> </ol>

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados esperados</li> <li>• Comportamento organizacional</li> <li>• Planejamento estratégico</li> <li>• Gerenciamento de projetos</li> <li>• Gestão de pessoas</li> <li>• Poder e liderança nas organizações</li> <li>• Autoconhecimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivação</li> <li>• Solução de problemas</li> <li>• Liderança</li> <li>• Trabalho em equipe</li> <li>• Percepção (foco e amplitude)</li> <li>• Persuasão</li> <li>• Organização</li> <li>• Tomada de decisão</li> <li>• Comunicação (clareza de expressão e saber ouvir)</li> <li>• Administração de conflitos</li> <li>• Delegação</li> <li>• Flexibilidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser comprometido com os resultados.</li> <li>• Saber ouvir.</li> <li>• Demonstrar clareza de expressão.</li> <li>• Ser cooperativo e fomentar a cooperação na equipe.</li> <li>• Demonstrar segurança profissional e pessoal.</li> <li>• Respeitar as diferenças individuais.</li> <li>• Buscar as informações para o trabalho.</li> <li>• Evidenciar dinamismo e proatividade.</li> <li>• Comprometer-se com os objetivos, resultados, em conjunto com a equipe.</li> <li>• Ser visionário.</li> <li>• Agir como educador (coach).</li> <li>• Ter capacidade de influenciar as pessoas.</li> <li>• Gerir através do exemplo (referência de comportamento) e não das normas.</li> <li>• Reconhecer e valorizar as pessoas.</li> <li>• Vibrar com as próprias conquistas e da equipe.</li> <li>• Manifestar confiança na equipe, sem abdicar de suas responsabilidades.</li> <li>• Apresentar capacidade para lidar com frustrações.</li> <li>• Ter postura profissional e evitar o paternalismo.</li> </ul>

COMPETÊNCIA	ITENS DE VERIFICAÇÃO (Comportamentos Esperados)
<p><b>V - GESTÃO DE PESSOAS</b></p> <p>Alocação, recompensa, reconhecimento e desenvolvimento das pessoas. Promoção de um bom clima de trabalho, com ação integrada dos colaboradores, motivados e orientados para o alcance dos objetivos e resultados esperados. Valorização do capital humano e respeito às pessoas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participa de processos seletivos, quando necessário, aloca as pessoas nas atividades para realizar os trabalhos e alcançar os resultados, de acordo com suas competências, conhecimentos e experiências.</li> <li>2. Capacita e busca reter as pessoas talentosas no exercício das atividades, propicia o desenvolvimento das competências técnicas requeridas para o servidor e a elevação da maturidade profissional.</li> <li>3. Ouve e dialoga com o servidor para avaliá-lo em suas deficiências; valoriza o hábito do reconhecimento e da crítica construtiva.</li> <li>4. Lida com peculiaridades e respeita as dificuldades das pessoas, gerencia o clima de trabalho, propiciando um ambiente saudável, com bom relacionamento interpessoal.</li> <li>5. Apresenta disposição para as próprias mudanças comportamentais e dos próprios modelos mentais.</li> </ol>

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados esperados</li> <li>• Gestão de pessoas e subsistemas correlatos: seleção, treinamento e desenvolvimento profissional, retenção de talentos e avaliação de desempenho.</li> <li>• Gerenciamento de projetos</li> <li>• Comportamento humano</li> <li>• Autoconhecimento</li> <li>• Noção de metodologias e didáticas de aprendizagem</li> <li>• Cultura organizacional</li> <li>• Ética nas organizações</li> <li>• Sociologia das organizações</li> <li>• Conhecimento das normas, leis, cultura e valores institucionais.</li> <li>• Filosofia das virtudes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionamento interpessoal</li> <li>• Administração de conflitos</li> <li>• Negociação</li> <li>• Percepção</li> <li>• Trabalho em equipe</li> <li>• Motivação (recompensa e reconhecimento)</li> <li>• Comunicação</li> <li>• Condução de reuniões</li> <li>• Administração do tempo</li> <li>• Habilidade conceitual e humana</li> <li>• Flexibilidade</li> <li>• Criatividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidenciar disposição para as mudanças de modo construtivo.</li> <li>• Ser comprometido com os resultados.</li> <li>• Evidenciar iniciativa.</li> <li>• Internalizar as demandas.</li> <li>• Ter postura profissional e evitar o paternalismo.</li> <li>• Evidenciar competência e habilidade interpessoal.</li> <li>• Acreditar no potencial do ser humano e ver as pessoas com potencial de desenvolvimento.</li> <li>• Recompensar e reconhecer os colaboradores.</li> <li>• Ser persuasivo.</li> <li>• Saber ouvir críticas.</li> <li>• Evidenciar equilíbrio emocional.</li> <li>• Desenvolver as pessoas no próprio processo de distribuição e de realização das tarefas.</li> <li>• Humildade.</li> <li>• Saber lidar com as diferenças.</li> </ul>

COMPETÊNCIA	ITENS DE VERIFICAÇÃO (Comportamentos Esperados)
<p><b>VI - COMPETÊNCIA TÉCNICA</b></p> <p>Capacidade de gerir a competência técnica em nível adequado para desenhar, planejar, gerir a execução, qualificar, otimizar e acompanhar os processos de trabalho, com os respectivos requisitos institucionais necessários.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Possui conhecimento técnico específico na área de trabalho e/ou gere profissionais que o possuam.</li> <li>2. Favorece a atualização permanente dos conhecimentos e informações necessários para a realização do trabalho.</li> <li>3. Trata os assuntos com rigor técnico e realiza o trabalho em padrão de excelência (qualidade, eficácia e eficiência).</li> <li>4. Conhece, gere e acompanha o processo por inteiro da instituição e da unidade, focados nos resultados pretendidos.</li> <li>5. Gere a organização, a otimização e a qualificação dos processos de trabalho.</li> </ol>

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão do conhecimento técnico específico na área de atuação</li> <li>• Conhecimento gerencial e global de administração pública</li> <li>• Legislação pertinente à área técnica e institucional</li> <li>• Conjunto de normas organizacionais (instruções normativas, portarias, normas técnicas específicas dos processos técnico-científicos, dentre outras).</li> <li>• Direito público: administrativo, constitucional.</li> <li>• Instrumentos de gestão</li> <li>• Gestão dos processos de trabalho</li> <li>• Gestão eletrônica de documentos</li> <li>• Gerenciamento de projetos</li> <li>• Gestão de contratos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção (amplitude e foco)</li> <li>• Comunicação</li> <li>• Pensamento estratégico</li> <li>• Habilidade para gerir os conhecimentos técnicos pertinentes</li> <li>• Solução de problemas</li> <li>• Administração do tempo</li> <li>• Organização</li> <li>• Planejamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser proativo para o aperfeiçoamento próprio e dos processos de trabalho.</li> <li>• Discernir processos críticos.</li> <li>• Buscar a informação útil, atualizada e segura.</li> <li>• Ser despojado e compartilhar o que sabe.</li> <li>• Demonstrar segurança técnica.</li> <li>• Evidenciar rigor técnico no que faz.</li> <li>• Fazer bem feito da primeira vez (evitar o retrabalho).</li> <li>• Ser simples.</li> <li>• Ter clareza de expressão.</li> <li>• Executar o planejado.</li> <li>• Realizar as atividades nos prazos estabelecidos.</li> <li>• Elevar o padrão de desempenho do trabalho.</li> <li>• Articular conhecimentos diferenciados e complementares para a obtenção de propósitos e resultados.</li> <li>• Buscar a interdisciplinaridade nas ações.</li> <li>• Favorecer o registro, a documentação e gerir os conhecimentos e informações concernentes à área técnica.</li> </ul>



COMPETÊNCIA	ITENS DE VERIFICAÇÃO (Comportamentos Esperados)
<p><b>VII - CAPACIDADE INOVADORA</b></p> <p>Busca e implementação de novas alternativas para projetos, situações, solução de problemas, usando da criatividade, da ousadia e do conhecimento para o alcance dos resultados, com agregação de valor.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Busca a informação, trabalha com grande conhecimento, com foco nos resultados, gere a criação de soluções ousadas, e realiza as inovações no contexto institucional.</li> <li>2. Gere a organização das informações e dos conhecimentos em repositórios adequados para municiar os usos necessários.</li> <li>3. Dissemina as informações e os conhecimentos necessários para a inovação nas situações de trabalho.</li> <li>4. Gere os conhecimentos e as informações para a implementação de soluções inovadoras que alcance os resultados institucionais desejados.</li> <li>5. Fomenta a cultura de inovação, quebra paradigmas e contribui para a equipe introduzir novos processos, soluções, projetos e dinâmicas de trabalho.</li> </ol>

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento específico da área de atuação</li> <li>• Gerenciamento de projetos</li> <li>• Resultados pretendidos com as inovações</li> <li>• Conhecimento generalista, multidisciplinar e transdisciplinar.</li> <li>• Tecnologia da informação e de comunicação.</li> <li>• Ferramentas em gestão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criatividade</li> <li>• Solução de problemas</li> <li>• Percepção (amplitude e foco)</li> <li>• Liderança</li> <li>• Comunicação</li> <li>• Motivação</li> <li>• Administração de conflitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidenciar iniciativa.</li> <li>• Ser flexível.</li> <li>• Demonstrar ousadia.</li> <li>• Estimular a criatividade individual.</li> <li>• Ser perspicaz.</li> <li>• Catalisar a equipe para soluções criativas, efetivas, eficazes e conclusivas.</li> <li>• Ser original.</li> <li>• Ter capacidade de aprender com os próprios erros.</li> <li>• Ter senso de oportunidades para as mudanças e inovações.</li> <li>• Saber lidar com as resistências às mudanças.</li> <li>• Apreciar idéias originais para a inovação.</li> <li>• Mobilizar e energizar as pessoas para a geração do conhecimento.</li> <li>• Advogar soluções criativas para o alcance dos resultados.</li> <li>• Buscar os problemas para solucioná-los.</li> <li>• Usar de argumentos sólidos para a inovação.</li> <li>• Buscar soluções inovadoras e consensuais.</li> <li>• Ser inclusivo quanto aos catalisadores de mudança.</li> <li>• Ter capacidade de correr riscos calculados.</li> <li>• Demonstrar habilidade para propor idéias.</li> </ul>

# GLOSSÁRIO DE HABILIDADES E ATITUDES

## HABILIDADES

**ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS:** capacidade de gerar acordos em situações, e/ou clima de tensão, quando interesses, valores, crenças, conhecimentos e aspirações são distintas. Não pressupõe abrir mão da opinião própria, mas buscar o consenso para situações de divergências.

**ANÁLISE E SÍNTESE:** reflexão, organização, associação sobre os conhecimentos, fatos, informações e situações associadas aos eventos; resume os aspectos mais relevantes de acordo com os objetivos e resultados. Sintetiza o processo nas fases e aponta os resultados.

**COMUNICAÇÃO:** transmissão e compreensão pelo interlocutor de um significado (mensagem), transferido através de um meio para o alcance de um objetivo - requer clareza de expressão, escuta ativa; saber lidar com sentimentos dos outros, saber receber e fornecer *feedback*, respeitar as diferenças individuais e culturais, evitar inferências (basear-se em fatos e dados), ter abertura dos modelos mentais (suspender julgamentos).

**DELEGAÇÃO:** atribuição de responsabilidade e parte da autoridade para os membros da equipe, após a clarificação dos objetivos, dos resultados e metas pretendidos, bem como da metodologia do trabalho. E acompanhamento dos resultados nos prazos previstos, sem interferir nos processos de trabalho (supervisionar).

**GESTÃO DAS BASES DE PODER:** adequada utilização das bases pessoais de poder - conhecimento, informação, status, hierarquia, conexão, recompensa, comunicação, referência, interação, persuasão - de acordo com cada situação.

**LIDERANÇA:** inspira e guia as pessoas e grupos, favorecendo a colaboração e o compromisso para o alcance de objetivos compartilhados.

**MOTIVACÃO:** mobilização e comprometimento com a entrega dos resultados esperados.

**NEGOCIAÇÃO:** alcance de objetivos comuns, onde as partes saem mutuamente satisfeitas. Pressupõe estratégia ganha-ganha e não perde-ganha ou ganha-perde.

**PERCEPÇÃO:** processo pelo qual os indivíduos organizam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente. Requer conhecimento do contexto, amplitude e lateralidade (entorno); profundidade e foco (objetivo ou resultado, ou meta).

**PLANEJAMENTO:** realização de projeções e análises em gestão estratégica organizacional, implementação e acompanhamento de ações para o alcance dos objetivos e resultados. Alguns instrumentos utilizados: (PDCA) definição de objetivos, metas e métodos de trabalho (*plan*); execução e treinamento ao executar (*do*); verificação se o que foi executado foi o que foi planejado (*check*); ação corretiva (se não ok, reprogramação) (*action*). 5w2h: por que (*why*), o que (*what*), como (*how*), quem (*who*), onde (*where*), quando (*when*) e quanto (*how much*).

**TOMADA DE DECISÃO:** ter clareza do problema ou situação; analisar as causas dos mesmos, apontar alternativas de solução para o problema ou situação, analisar as conseqüências de cada alternativa (riscos e oportunidades em relação ao objetivo ou resultado esperado); escolher a alternativa mais adequada naquele contexto e/ou situação; implementá-la; acompanhar e avaliar se o(s) resultado(s) da decisão foram alcançados. Deve-se lembrar que não existe decisão certa, mas a mais adequada para o nível de informação, de complexidade, de diversidade interpretativa existente (relatividade da decisão).

**FLEXIBILIDADE:** capacidade de conviver com mudanças e situações diferentes, com abertura para o novo. Saber lidar com diferentes pontos de vista, ter menor sujeição aos hábitos e tolerância com as diferenças individuais.

## **ATITUDE**

**PROATIVIDADE:** capacidade de agir oportunamente sobre a realidade, antecipando alternativas que propiciem o alcance das metas estabelecidas. Age com decisão frente a crises, não aguarda que a situação se resolva por si só. Analisa os problemas de maneira lógica, identifica suas causas e age com iniciativa e precisão na busca da sua solução. Cria oportunidades e resolve problemas com autonomia e sem necessidade de consultar sua chefia.

# GLOSSÁRIO GERAL

**ABERTURA DE HORIZONTES:** ampliação da forma de compreensão e análise do contexto em que se insere.

**CLIMA DE TRABALHO:** atmosfera, ambiente psicológico de trabalho - conjunto de percepções, opiniões e sentimentos que se expressam no comportamento de um grupo ou organização, em um determinado momento ou situação.

**CONSUMO CONSCIENTE:** saber utilizar os recursos públicos e naturais com parcimônia.

**CULTURA ORGANIZACIONAL:** conjunto de valores, crenças, hábitos, ritos, mitos coletivamente compartilhados e mantidos pelos membros de uma organização, fruto de sua história, que a distingue de outras organizações.

**DESTINATÁRIOS DAS POLÍTICAS PÚBLICAS:** são os beneficiários das políticas implementadas pelo Poder Público como, por exemplo, os usuários do sistema de saúde, os alunos das escolas estaduais, os portadores de necessidades especiais, etc.

**EFETIVIDADE:** refere-se ao quanto o atingimento das metas contribui para o alcance dos objetivos (impactos gerados com a execução das metas); também pode ser entendida como a capacidade de ser eficaz e eficiente ao mesmo tempo.

**EFICÁCIA:** refere-se à medida que expressa até que ponto os resultados, objetivos ou metas são atingidos, mediante prévio planejamento (fazer o que deve ser feito, com conhecimento dos propósitos e objetivos).

**EFICIÊNCIA:** refere-se à relação entre os resultados obtidos e os recursos empregados; dá ênfase à forma como as atividades são realizadas (como deve ser feito e fazer bem feito).

**EMPOWERMENT:** significa transferência de poder, dar autonomia para agir, descentralizar as decisões e tem como pressupostos a confiança e o alto nível de maturidade dos profissionais da equipe. Difere-se da habilidade de delegação, que significa atribuir parte da responsabilidade e da autoridade, após a clarificação dos objetivos, resultados esperados, métodos de trabalho e posterior verificação dos resultados.

**ENTREGA:** agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização. A agregação de valor não é atingir metas de faturamento ou produção, mas a melhora dos processos e a introdução de novas tecnologias, permanecendo tal conhecimento no estoque da organização.

Fonte: DUTRA, Joel de Souza. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

**INTERLOCUTORES:** aqueles que tomam parte num diálogo ou que falam em nome de outro(s).

**MATURIDADE PROFISSIONAL:** característica apresentada por meio da experiência profissional, conhecimento técnico, visão do todo e equilíbrio sócio-emocional.

**MODELOS MENTAIS:** idéias enraizadas que interferem e moldam a forma de agir e de compreender de cada indivíduo; imagem que cada um tem do mundo.

**OTIMIZAÇÃO:** obtenção do melhor resultado. Planejar e desenvolver com o máximo de eficiência.

**SENSIBILIDADE POLÍTICA:** perceber e considerar as variáveis do contexto político que interferem em suas atividades de trabalho.

**SOLUÇÃO ORIGINAL:** capacidade de resolver problemas de forma singular (com caráter próprio).

**TER TOLERÂNCIA COM O CONTRADITÓRIO:** capacidade de lidar com as ambigüidades, com as incertezas, com os paradoxos existentes na realidade das organizações.

**TRANSDISCIPLINARIDADE:** abordagem que passa entre, além e através das disciplinas, em busca de compreensão da complexidade do processo ou da situação.

**VISÃO SISTÊMICA:** "consiste da compreensão do todo, a partir de uma análise global das partes e da relação entre elas. Capacidade de enxergar a existência de uma lógica própria que regula o todo".

(Fonte: SENGE, 1995).

**Aécio Neves**  
GOVERNADOR DO ESTADO

**Antonio Augusto Junho Anastasia**  
VICE-GOVERNADOR DO ESTADO

**Renata Maria Paes de Vilhena**  
SECRETÁRIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

**Tadeu Barreto Guimarães**  
COORDENADOR DO PROGRAMA ESTADO PARA RESULTADOS

**Bernardo Tavares de Almeida**  
SECRETÁRIO-ADJUNTO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

**Frederico César Silva Melo**  
SUBSECRETÁRIO DE GESTÃO

**Manuel Carvalho da Silva Neto**  
SUBSECRETÁRIO DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO

**Kênnya Kreppel Dias Duarte**  
CHEFE DE GABINETE

**Naide Souza Albuquerque Roquette**  
DIRETORA DA SUPERINTENDÊNCIA CENTRAL DE POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

**Maria das Graças Murici**  
EMPREENDEDORA PÚBLICA

**Participantes do Grupo Focado - SCPRH/SEPLAG:**

**Naide Souza Albuquerque Roquette** - Gerente Executiva do Projeto Estruturador

**Maria das Graças Murici** - Gerente Adjunta do Projeto Estruturador

**Delma do Prado Barcelos Coura**

**Júnia Soares de Almeida Ramos**

**Lílian Rabelo Hendrikx Koole**

**Luciana Silva Custódio**

**Maria Angélica Azevedo Gama**

**Maria Aparecida Muniz Jorge**

**Olívia Silva Rocha de Oliveira**

**Samuel Batista de Araújo**

**Viviane Afonso**

**Webert Meireles Pacheco**

**Participantes do Grupo de Análise Contributiva:**

**Ana Maria Rabello** - HEMOMINAS

**Cecília Oliveira Telles** - SEPLAG

**Débora Muzzi** - SEF

**Luciana Meireles Ribeiro** - SEPLAG

**Maria Thaís da Costa Oliveira Santos** - SEPLAG

**Mônica Moreira Esteves Bernardi** - VICE GOVERNADORIA

**Rafael Luiz Azevedo Almeida** - SEPLAG

---

**Participantes dos Grupos Consultivos de Gestores Públicos:**

GRUPO I

**Alvimar José Tito**

Diretor da Superintendência Central de Perícia Médica e Saúde Ocupacional/SEPLAG

**Ana Costa Rego**

Diretora da Superintendência de Logística e Recursos Humanos/SEDS

**Conceição Rezende**

Diretora da Superintendência Central de Contadoria Geral/SEF

**Geralda Almeida Afonso**

Diretora de Planejamento, Gestão e Finanças/IPSEMG

**Raíssa Cristina Lucena Veloso**

Diretora de Concursos e Certificação Ocupacional/SEE

**Renato Leal Paixão Raso**

Chefe de Divisão de Gestão de Pessoas/FUNED

GRUPO II

**Adailton Vieira Pereira**

Chefe de Gabinete/SECTES

**Evandro de Oliveira Neiva**

Chefe de Gabinete/SEAPA

**Geralda Bicalho Parreiras**

Diretora de Recursos Humanos/SEDE

**Juliana Minardi**

Superintendente de Políticas Desportivas Regionais/SEEJ

**Rosienny Marques**

Assessora-Chefe de Atos/SEGOV

GRUPO III

**Alexandre Canuto**

Diretor de Suporte de Governança/SEDRHU

**Berenice Coutinho Malheiros dos Santos**

Diretora da Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças/SETOP

**Celma Regina Ferreira**

Diretora da Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças/SEC

**Layla Goulart**

Coordenadora de Avaliação de Desempenho/SEDESE

**Juliana Resende Campolina de Sá**

Diretora de Proteção Social Especial/SEDESE

**Marina Gomide**

Gerente de Recursos Humanos/DER

**Thiago Grego**

Subsecretário de Inovação e Logística do Sistema Estadual de Meio Ambiente/SEMAD

APOIO ADMINISTRATIVO

**Sarah Moreira Cortezi**

Apoio Administrativo ao Projeto - SCPRH/SEPLAG

PROJETO GRÁFICO

**Mônica Maria Melillo Lima**

**Walkiria Guimarães**

Diretoria de Planejamento e Modernização Institucional - SPGF/SEPLAG

Handwritten text in a cursive script, likely a manuscript or historical document, located in the upper right corner of the page.

