

## DETALHAMENTO DO PERFIL DE COMPETÊNCIAS DOS GESTORES PÚBLICOS

Este material complementar tem como objetivo auxiliar os avaliadores no momento de preencher o formulário da ADGP. Cada uma das 7 competências tem 5 itens. Cada um desses itens listados abaixo está acompanhado de algumas perguntas cujas respostas podem ajudar na verificação que o avaliador fará: se há presença (esporádica, de rotina ou elevada) ou ausência do comportamento.

O detalhamento foi elaborado essencialmente pela **DIAP/SRH/SEF** e a equipe da DCGD/SCPRH/SEPLAG adaptou o material para ser disponibilizado também às demais Secretarias de Estado.

### **I - ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS:**

**1 - Fixa objetivos precisos, alinhados à estratégia de governo e define um caminho para si e para seus colaboradores alcançá-los.**

- Estabelece objetivos claros e necessários para a sua Unidade?
- Os objetivos que estabelece auxiliam no direcionamento do trabalho?
- Os objetivos e metas que estabelece são coerentes com a estratégia de seu órgão ou entidade e do Governo?
- Define caminhos para alcançar os resultados esperados de sua Unidade?
- Planeja as ações de sua área visando atingir os objetivos e direcionar o trabalho da equipe?
- Define o papel de cada servidor nas ações desenvolvidas?
- Divulga as tarefas, responsabilidades e prazos para todos de sua equipe?

**2 - Age e toma decisões, orientado pelos resultados mensurados, com comprometimento, responsabilidade com os resultados e prazos estabelecidos.**

- Compromete-se com resultados e prazos pactuados pela sua Unidade?
- Suas atitudes e decisões são focadas em resultados?
- Utiliza as informações do acompanhamento de metas (resultados parciais medidos) para agir e tomar decisões?
- Esta disposto a assumir novos desafios em prol dos resultados?

**3 - Planeja e trabalha com metas – no curto, médio e longo prazo – sem se deixar absorver pela burocracia.**

- Sabe balancear seu tempo entre o planejamento e a gestão da Unidade, sem se deixar absorver pela rotina de trabalho da equipe?
- Consegue demonstrar visão de curto, médio e longo prazo dentro do planejamento?
- Consegue sair da rotina e enxergar a atuação da Unidade no futuro?
- Dá importância ao acompanhamento do planejamento da Unidade?

**4 - Compreende estratégias e prioriza as ações em função dos resultados**

- Compreende as estratégias de atuação de sua Unidade, de seu órgão ou entidade e do Governo?
- Prioriza ações de acordo com os objetivos e sua relevância estratégica?
- Mobiliza a equipe de trabalho para alcançar resultados em situações de emergência?
- Aloca pessoas em novas atividades e faz redistribuição de tarefas na equipe para melhor atingir os resultados?

**5 - Busca permanentemente qualidade, efetividade, avalia os custos e os benefícios de suas ações.**

- Os custos de suas ações são compensados pelos benefícios gerados por elas?
- Busca qualidade (clareza e conformidade dos trabalhos) nas suas ações e de sua equipe?

- Busca efetividade no desempenho de suas ações e de sua equipe, ou seja, utiliza da melhor forma os recursos disponíveis e atinge seus objetivos?
- Preocupa-se com a economia dos recursos à sua disposição?
- Busca ganhos de produtividade a partir da gestão da equipe e dos recursos disponíveis?
- Procura fazer o melhor com o que se tem?

## **II – VISÃO SISTÊMICA:**

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.*

- Conhece o contexto em que a sua Unidade e seu órgão ou entidade se insere?
- É capaz de fazer uma leitura de contexto de seu órgão ou entidade para articular com os agentes internos e externos?
- É capaz de fazer uma leitura de contexto do Estado para articular com os agentes internos e externos ?
- Interage com pessoas de outras áreas para promover esforços conjuntos ?
- Participa de reuniões com outras áreas ou órgãos para buscar ações conjuntas ?
- Promove encontros com outras áreas ou órgãos para discutir questões comuns?
- Participa de fóruns de debate relacionados à sua área de atuação ?

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.*

- Nas discussões e reuniões, demonstra ter conhecimento da realidade econômica, política, social e cultural de sua região, estado e país?
- Conhece as instituições com as quais deve interagir ?
- Conhece o funcionamento das instituições com as quais deve interagir ?
- Conhece as pessoas que detêm as informações necessárias para sua atuação ?
- Demonstra abertura para rever os objetivos de sua área em um contexto de adversidade?
- Adapta as pretensões da área em função de objetivo comum com outras Unidades do órgão ou entidade?
- Enxerga além de sua própria área e insere-se na busca de resultados do órgão ou entidade e do Estado?
- Entende as necessidades das diversas áreas, secretarias e órgãos?

3- *Identifica os atores importantes do contexto, através das redes formais e informais de contato; mapeia as relações de poder e de influência.*

- Busca meios diferentes para se comunicar e interagir com as diversas áreas – por exemplo, telefone, e-mail, reuniões, conversas informais, reuniões, etc.?
- É capaz de identificar os pontos que unem as áreas e consegue trabalhar em conjunto com elas para atingir os resultados de forma efetiva?
- Utiliza-se de redes formais e informais para facilitar a articulação de esforços com outras áreas?
- Busca outras pessoas (gerentes, servidores) para discutir soluções conjuntas de problemas?
- Tem uma agenda (relação) de contatos internos e externos?
- Busca manter contato com colaboradores de outras áreas e outros órgãos e entidades?

4 – *Visualiza o resultado final a ser alcançado e a interdependência das diferentes etapas do processo de trabalho.*

- Conhece os processos de trabalho de sua área?
- Conhece as relações dos processos de sua área com os de outras áreas de seu órgão ou entidade?

- Considera as relações dos processos de sua área com os de outras áreas para o alcance do resultado final?
- Enxerga o resultado final de um trabalho, mas é capaz de dividi-lo em ações/etapas mantendo a articulação entre as partes?

**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.**

- Conhece a realidade na qual está inserido e percebe em que medida suas ações impactam nessa realidade?
- Preocupa-se com as conseqüências de suas ações?
- Faz uso responsável e consciente dos recursos colocados à sua disposição?
- Busca soluções com menos impacto financeiro?
- Busca solucionar questões utilizando recursos disponíveis?
- Toma decisões pensando na boa gestão dos recursos públicos?

**III - COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES E DE CONHECIMENTOS:**

**1 – Realiza a comunicação interna e externa das informações e dos conhecimentos necessários para o alcance dos resultados.**

- Consegue estabelecer canais de comunicação com sua equipe de trabalho e clientes externos?
- Em sua comunicação, consegue transmitir adequadamente as informações necessárias ao trabalho?
- Nas reuniões de trabalho, consegue repassar para sua equipe informações atualizadas e diretrizes da instituição?
- Consegue disseminar informações e conhecimentos necessários para alcance de resultados de sua equipe?

**2 – Dissemina as informações e possibilita novos conhecimentos, práticas e informações agregadas.**

- Divulga as informações de que dispõe, contribuindo para proporcionar novos conhecimentos a sua equipe de trabalho?
- Utiliza os meios disponíveis de comunicação (intranet, e-mail, etc.) para divulgar informações de sua unidade?
- Busca informações de outras unidades que possam acrescentar conhecimento para sua equipe e melhorar os resultados?
- Incentiva a geração de conhecimento coletivo em sua Unidade?
- Cultiva a prática de repasse de informações por parte de membros de sua equipe que tenham participado de cursos, capacitações, fóruns, etc.

**3 – Contribui para a mudança da cultura organizacional, com assunção de valores para o compartilhamento e para a cooperação.**

- Participa voluntariamente de iniciativas que promovam mudança e melhorias no ambiente de trabalho?
- Consegue formar opiniões que favoreçam as relações de sua equipe, através de sua conduta e exemplo?
- Incentiva a atitude de cooperação e colaboração entre as pessoas de sua equipe?
- Tem iniciativa de valorização e incentivo ao trabalho em equipe?
- Promove rodízio de tarefas a fim de facilitar a integração e troca de conhecimentos?

**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.**

- Considera as sugestões da equipe na construção da estratégia de atuação da Unidade?

- Delega funções aos membros da equipe, permitindo o crescimento de suas competências?
- Descentraliza tarefas, oferecendo à equipe orientação para sua execução?
- Demonstra confiança no trabalho e na capacidade da equipe?

**5 – Promove a descentralização das ações e das decisões, com acompanhamento dos resultados.**

- Delega tarefas à equipe, acompanhando e orientando na busca de resultados?
- Promove reuniões para monitorar as ações e dar feedback sobre resultados?
- É disponível e acessível quando solicitado para dar suporte e orientação na execução das tarefas?

**IV – LIDERANÇA DE EQUIPES**

**1 – Gerencia projetos, coordena ações efetivas e obtém o comprometimento da equipe, com a adesão de seus membros para alcance dos resultados.**

- Consegue mobilizar a equipe e obter seu comprometimento no alcance dos resultados?
- Promove reuniões periódicas para acompanhamento e coordenação das ações?
- Dá retornos parciais aos membros da equipe, informando-os a respeito do andamento das ações desempenhadas na unidade?
- Pratica a virtude da escuta, acolhendo sugestões para a melhoria da gestão da unidade e do andamento dos trabalhos?

**2 – Identifica e utiliza as competências profissionais dos membros da equipe de trabalho para o alcance de objetivos e resultados.**

- Conhece o potencial e as competências profissionais dos membros de sua equipe?
- Utiliza, adequadamente, as competências (pontos fortes) de sua equipe para atingir os objetivos e resultados esperados?
- Acompanha de perto o desempenho das pessoas que compõem a equipe?

**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.**

- Age como educador, discutindo e orientando na execução das tarefas?
- Contribui para que cada servidor seja integrado à equipe, ao trabalho e aos valores institucionais?
- Contribui para que a equipe tenha consciência de seu papel, de sua contribuição e compromisso com os valores da instituição?
- Valoriza a participação de todos, na medida de suas competências e aptidões?

**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.**

- Vibra com as conquistas da equipe?
- Está comprometido em 'fazer acontecer' e visualizar em resultados concretos o que foi planejado?
- É comprometido com as ações e projetos que visem a mudanças e transformações, com foco na melhoria dos processos de trabalho?
- Colabora com a implementação da visão de futuro, através de suas ações, decisões e das orientações que oferece à equipe?
- Gerencia a equipe também por meio de seus exemplos e atitudes?

**5 – Soluciona os problemas de forma coletiva (não apenas aqueles referentes à "sua parte"). administra diferenças de opiniões e os conflitos entre os membros da equipe.**

- Respeita as posições, interesses e diferenças individuais, sem perder o foco no coletivo?
- Atua sem paternalismo, oferecendo opiniões e soluções para os problemas que surgem?

- Proporciona espaço, no dia-a-dia e nas reuniões, para que a equipe apresente idéias e sugestões?

## **V – GESTÃO DE PESSOAS:**

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.

- Observa e identifica competências profissionais em membros da sua equipe?
- Utiliza os processos seletivos internos como um facilitador para compor equipes de trabalho mais eficazes?
- Valoriza e utiliza as competências de seus servidores para alcançar melhores resultados?

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.

- Oferece oportunidades (formais e informais) para o crescimento profissional da equipe, através de cursos, participação em projetos, divulgação de informações e troca de conhecimentos?
- Solicita opinião e participação das pessoas nas decisões, propiciando sentimento de valorização e integração entre os membros da equipe?
- Propõe mudanças ou aprimoramentos nas atividades dos membros da equipe, visando a ampliar sua capacidade de atuação?
- Promove o envolvimento das pessoas para resolver os problemas?

3 – Ouve e dialoga com o servidor para avaliá-lo em suas deficiências; valoriza o hábito do reconhecimento e da crítica construtiva.

- Reconhece o empenho e o trabalho bem conduzido pelos servidores?
- Oferece feedback aos servidores?
- Comunica as necessidades de melhoria, mostrando de que forma ele pode colaborar com o alcance dos resultados?
- Discute e define metas de trabalho com os servidores?
- Utiliza a Avaliação de Desempenho como ferramenta de gestão de pessoas, ou seja, como critério determinante para a alocação da equipe de trabalho de acordo com as suas aptidões, habilidade e conhecimentos?

4 – Lida com peculiaridades e respeita as dificuldades das pessoas, gerencia o clima de trabalho, propiciando um ambiente saudável, com bom relacionamento interpessoal.

- Incentiva a interação entre os membros da equipe?
- Lida com diferenças e respeita as dificuldades das pessoas?
- Proporciona um ambiente de trabalho saudável, favorecendo um bom relacionamento entre os membros da equipe?

5 – Apresenta disposição para as próprias mudanças comportamentais e dos próprios modelos mentais.

- Apresenta capacidade para refletir sobre suas atitudes?
- Propõe-se a realizar mudanças em seu comportamento, quando necessário?
- É flexível nas atitudes, demonstrando capacidade para ouvir críticas e sugestões?
- Aceita as contribuições da equipe em relação a questões de trabalho e de relacionamento?

## **VI – COMPETÊNCIA TÉCNICA**

**1 – Possui conhecimento técnico específico na área de trabalho e/ou gere profissionais que o possuam.**

- Possui conhecimento técnico específico sobre a área em que atua?
- Investe tempo em seu aperfeiçoamento técnico?
- Utiliza os conhecimentos técnicos da equipe nos processos de trabalho?
- Busca conhecer e se inteirar, mantendo-se atualizado sobre a área de trabalho em que está inserido?

**2 – Favorece a atualização permanente dos conhecimentos e informações necessários para a realização do trabalho.**

- Busca inovações e incentiva a equipe na busca pelo aprendizado?
- Estimula que sua equipe participe periodicamente de ações que reciclem seus conhecimentos?
- Estimula que sua equipe troque experiências com outros órgãos e entidades, para aperfeiçoar seus métodos e melhorar a qualidade do trabalho?
- Compartilha seus conhecimentos e experiências com a equipe?
- Busca aprender com os conhecimentos da equipe?

**3 – Trata os assuntos com rigor técnico e realiza o trabalho em padrão de excelência (qualidade, eficácia e eficiência).**

- Preocupa-se com a produtividade e o rigor técnico, visando à qualidade do trabalho?
- Realiza as atividades nos prazos estabelecidos?
- Busca a informação útil e atualizada, demonstrando conhecimento técnico para a realização do trabalho?

**4 – Conhece, gere e acompanha o processo por inteiro da instituição e da unidade, focados nos resultados.**

- Possui visão ampliada dos processos de trabalho de sua área?
- Revela preparo técnico para atender a novas demandas e processos de trabalho?
- Procura mostrar para a equipe como as ações individuais possibilitam o resultado coletivo com qualidade, elevando o padrão de desempenho do trabalho?
- Busca a interdisciplinaridade nas ações?

**5 – Gere a organização, a otimização e a qualificação dos processos de trabalho.**

- Gerencia o trabalho por inteiro, com um “todo”, acompanhando todas as fases que envolvem a elaboração e a execução do mesmo?
- Acompanha todas as fases dos processos de trabalho, permitindo um gerenciamento de qualidade?
- Favorece o registro e o compartilhamento de conhecimentos, para corrigir o que for necessário e evitar o retrabalho?
- É capaz de fazer correções de desvios, revendo decisões, para adequar o trabalho a novos contextos?

## **VII – CAPACIDADE INOVADORA**

**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.**

- Empenha-se em ampliar sua capacidade para inovar, mostrando iniciativa na busca de informações?
- Demonstra interesse em relação a inovações em sua área de atuação?
- Estimula a criatividade da equipe e oferece espaço para sugestões e idéias novas?

- Mostra-se atento às inovações disponíveis, somando conhecimento ao cotidiano do trabalho e estimulando soluções ousadas na busca de resultados?
- Implementa as idéias e inovações no dia a dia do trabalho?

**2– Gere a organização das informações e dos conhecimentos em repositórios adequados para municiar os usos necessários.**

- Gerencia a organização e a guarda adequada das informações e dos conhecimentos relacionados à área de atuação?
- Favorece o registro, a documentação e gere os conhecimentos e informações relacionadas à área técnica?
- Estimula a consulta ao histórico de problemas para identificar soluções que podem ser aplicadas a novos casos dentro do órgão ou entidade?

**3– Dissemina as informações e os conhecimentos necessários para a inovação nas situações de trabalho.**

- Divulga e torna acessíveis para a equipe informações e conhecimentos que favoreçam a inovação do trabalho?
- Propaga o conhecimento, divulgando e incentivando o uso constante das informações existentes, como por exemplo, as informações no site do órgão ou entidade?
- Mantém o órgão ou entidade atualizado sobre as inovações implementadas pela sua área de atuação?

**4– Gere os conhecimentos e as informações para a implementação de soluções inovadoras que alcance os resultados institucionais desejados.**

- Estimula que os novos conhecimentos se transformem em ações concretas como, por exemplo, novas formas de trabalhar que aprimorem os resultados?
- Implementa idéias inovadoras com bom senso, aproveitando as melhores oportunidades para mudanças?
- Mobiliza as pessoas para que façam uso de novas formas de conhecimento e alcancem os resultados desejados?

**5– Fomenta a cultura de inovação, quebra paradigmas e contribui para a equipe introduzir novos processos, soluções, projetos e dinâmicas de trabalho.**

- Estimula a cultura de inovação, as mudanças e a quebra de paradigmas, dando espaço para novas idéias, soluções, métodos e dinâmicas de trabalho?
- Propõe novas possibilidades para realização dos trabalhos, dando espaço para que a equipe seja participativa, apresentando idéias e sugestões?
- Propicia a criatividade individual, gerando um ambiente e uma cultura de inovação na equipe?
- É capaz de correr riscos calculados para inovar?
- Abre espaço nas reuniões de trabalho para que a equipe proponha novas formas de trabalhar e novas soluções para os problemas?