



do Perfil de Competências Essenciais

**Superintendência Central de  
Política de Gestão de Pessoas**



As Trilhas de Desenvolvimento tem como objetivo aprimorar as competências definidas no Perfil de Competências Essenciais, Gerenciais e Técnicas dos servidores do Estado de Minas Gerais por meio da disponibilização de oportunidades de aprendizagens informais e gratuitas.

## **A quem se destina as Trilhas de desenvolvimento?**

São destinadas aos servidores em estágio probatório, efetivos, recrutamento amplo, ou seja, todos aqueles que são avaliados pelo perfil de competências essenciais, gerenciais e técnicas.

As trilhas também podem ser utilizadas por outros colaboradores que prestam serviço à Administração Pública, pois esses também devem buscar aprimorar-se continuamente, de acordo com as competências especificadas no Perfil.

## **O que está disponível em cada trilha?**

Nas trilhas de desenvolvimento estão contidas diversas oportunidades de aprendizagem, que poderão estimular o desenvolvimento dos pontos de melhoria identificados no PGDI - Plano de Gestão de Desempenho Individual – e no Plano de Desenvolvimento, nos acompanhamentos e na avaliação final, tanto na AED [Avaliação de Desempenho Especial] quanto na ADI [Avaliação de Desempenho Individual] e ainda na ADGP [Avaliação de Desempenho dos Gestores Públicos].

Sempre que necessário, serão disponibilizados conteúdos novos e diversificados em cada trilha, sempre voltados ao desenvolvimento das competências.

## **Além dos pontos identificados no PGDI, na AED, na ADI ou ainda na ADGP, quais são as outras possibilidades de utilização das trilhas?**

As oportunidades de aprendizagem também poderão ser utilizadas durante reuniões de desenvolvimento gerenciais, apresentações e compartilhamento de metas/resultados com as equipes, e ainda proporcionar a melhoria do clima organizacional e desenvolvimento da equipe.

## Em que consistem as oportunidades de aprendizagem?

Consistem em um conjunto de alternativas e opções que estarão disponíveis gratuitamente aos servidores, tais como: artigos online e científicos, trechos de filmes, vídeos, livros, metáforas, fábulas, jogos, manuais, legislações, etc.



## Exemplo de Trilha de Desenvolvimento

### COMPETÊNCIA ESSENCIAL



### Onde estão disponibilizadas as trilhas?

As trilhas estão permanentemente disponíveis a todos no endereço <https://www.sisad.mg.gov.br>, acessando a opção “ajuda”, localizada no topo da página inicial do SISAD.

Ou ainda, no site da SEPLAG <http://planejamento.mg.gov.br/trilhas-de-desenvolvimento>.

MinasOnline Ajuda | Fale Conosco

**SISAD**  
Sistema de Avaliação de Desempenho


[Acesso do Servidor](#)

**Login**

Usuário:

Senha:

O SISAD foi homologado para uso com Internet Explorer 7.0 e Firefox 3.0 ou suas versões superiores.



Minas on-line Ajuda | Fale Conosco Tempo restante de sessão: 59:32

**SISAD**  
Sistema de Avaliação de Desempenho

Órgão: [v] [Alterar senha | Sair]

**AJUDA SISAD**

Caso ocorra algum problema **no SISAD**, favor reportar ao Pronto Atendimento da Prodemge através do e-mail [atendimento@prodemge.gov.br](mailto:atendimento@prodemge.gov.br) ou do telefone (31)3339-1600.

**MANUAIS DO SISAD**

- + [Introdução](#)
- + [Controles e Recursos](#)
- + [Documentos de Avaliação](#)
- + [Comissões](#)
- + [Consultas](#)

**MATERIAL COMPLEMENTAR ADGP**

- + [Peruntas e respostas](#)
- + [Glossário \(termos utilizados no perfil de competências\)](#)
- + [Detalhamento das competências](#)
- + [Manual ADGP](#)
- + [ADGP \(cadastrar gestores, gerir avaliação do gestor em ADI e AED, validar equipes\)\\*novo](#)
- + [Passo a passo para acessar o SISAD e fazer a auto-avaliação ou avaliação do gestor](#)

**TRILHAS DE DESENVOLVIMENTO**

- + [Trilha: Foco em Resultados](#)
- + [Trilha: Inovação](#)
- + [Trilha: Trabalho em Equipe](#)
- + [Trilha: Comprometimento Profissional](#)
- + [Trilha: Foco no Cliente](#)

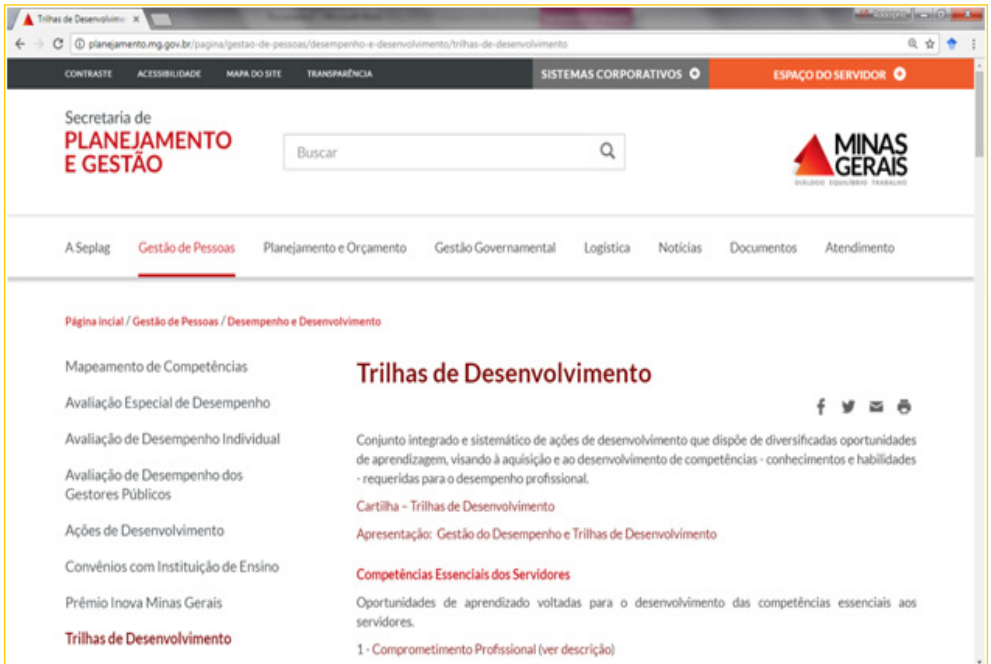
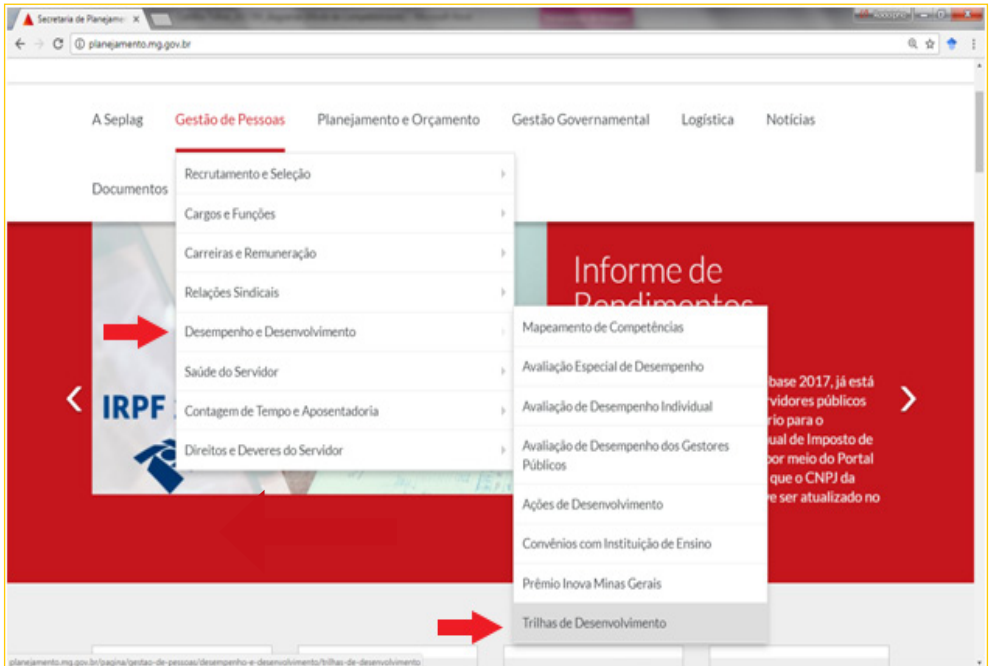
**INFORMAÇÕES GERAIS**

## Quem indica a trilha adequada a cada servidor?

A indicação da trilha deve ser feita pela chefia imediata do servidor ou do gestor, sendo ideal em dois momentos: na realização do PGDI e do Plano de Desenvoltimentos dos Gestores, e no 1º acompanhamento.

O servidor e o gestor também poderão acessar as trilhas por iniciativa própria, acessando o site da SEPLAG (<http://planejamento.mg.gov.br/>) e clicando na opção “Trilhas de Desenvolvimento”, localizada no menu esquerdo da página.






## O que está disponível para cada Oportunidade de Aprendizagem?

The screenshot shows a web browser window with the URL [www.planejamento.mg.gov.br/busca-documentos/texto=&shs\\_term\\_node\\_fid\\_depth=3248&field\\_tagt\\_fid=Gestao%20De%20Pessoas%2C%20Trilhas%20De%20Desenvolvimento%2C%20Competen...](http://www.planejamento.mg.gov.br/busca-documentos/texto=&shs_term_node_fid_depth=3248&field_tagt_fid=Gestao%20De%20Pessoas%2C%20Trilhas%20De%20Desenvolvimento%2C%20Competen...). The page has a navigation menu with items: A Seplog, Gestão de Pessoas, Planejamento e Orçamento, Gestão Governamental, Logística, Notícias, Documentos (highlighted), and Atendimento. The main heading is 'Documentos'. Below it is a search bar with the text 'Documento' and a 'Buscar' button. There are also filters for 'Gestão de Pe', 'Trilhas de De', and 'Gestão De Pessoas, Trilhas De'. The main content area displays a list of documents:


Documento	Tamanho	Ação
Flime: Os Incríveis	PDF, 94,37 KB	BAIXAR
Flime: Gladiador	PDF, 161,72 KB	BAIXAR
Flime: Duelo de Titãs	PDF, 92,95 KB	BAIXAR
Flime: A Era do gelo 2	PDF, 169,13 KB	BAIXAR
Fábula: Porco Espinho	PDF, 91,31 KB	BAIXAR
Fábula: O Vão "V" dos Gansos	PDF, 137,07 KB	BAIXAR
Artigo: Trabalho em Equipe - juntos somos muito melhores do que sozinhos	PDF, 158,4 KB	BAIXAR

## Exemplo de Oportunidades de Aprendizagem


### ARTIGO - Competência Essencial

	Artigo	Conhecimento é como um litro de leite
	Competência	Trabalho em Equipe Veja a descrição da competência
	Resenha	<p>Neste artigo é abordado que comunicar é uma atividade natural do ser humano e uma necessidade. Através da comunicação nos relacionamos, trabalhamos, expressamos sentimentos, aprendemos, ensinamos, enfim: vivemos. Porém, comunicar de forma assertiva é uma arte. Veja as cinco dicas para uma comunicação assertiva no trabalho e nas relações sociais.</p> <p><b>Por Rogério Martins</b> Psicólogo, Consultor de Empresas e Palestrante.</p>
	Disponível em	<a href="http://administrandovoce.blogspot.com.br/2010/06/5-dicas-para-comunicacao-assertiva.html">http://administrandovoce.blogspot.com.br/2010/06/5-dicas-para-comunicacao-assertiva.html</a>
Habilidades retratadas no artigo que possuem relação com a competência	<p>Adaptabilidade/Flexibilidade; Análise e Síntese; Comunicação escrita; Comunicação Verbal; Didática; Influência/persuasão; Organização; Relacionamento interpessoal; saber ouvir.</p>	

## FILME – Competência Gerencial

	Filme	72 Horas
	Competência	ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS Veja a descrição da competência
	Sinopse	<p>John Brennan (Russell Crowe) é um professor universitário que leva uma vida perfeita, até sua esposa Lara (Elizabeth Banks) ser acusada de ter cometido um crime brutal. Ela jura que não é a autora do crime. Após três anos de recursos judiciais sem sucesso, John percebe que o único meio de ter sua esposa de volta será tirando-a da prisão. Ele tem apenas 72 horas para elaborar o plano e executá-lo.</p>
	Cena relacionada com a competência	<p>00:25:37 (“ De onde você é?”) até 00:27:40 [“Se não puder, nem comece, porque alguém vai acabar morrendo”];            01:25:27 (Sim, o que foi?”) até 01:38:36 [“Quantos anos tem o filho deles?”];            01:56:36 [“Pena que você não encontrou mais”] até 01:58:48 [“Já se perguntou porque achamos esse saco de lixo e não os outros?”].</p> <p>Nestas cenas, temos retratado a destreza do personagem Russel Crowe com a dedicação em planejar a fuga de sua esposa da prisão municipal de Pittsburg, identificando os possíveis riscos e oportunidades, a fim de garantir o resultado esperado, pois sua esposa não cometeu o crime a qual é acusada. A organização das ações executadas antevem as precisas tomadas de decisões, e conseqüentemente o alcance dos resultados.</p> <p>A competência retratada nas cenas indicadas ilustram que o planejamento do trabalho com a identificação dos possíveis riscos, e conseqüentemente a tomada de decisões são necessários para o alcance dos resultados.</p>
	Habilidades retratadas no filme que possuem relação com a competência	Administração do tempo; Dinamismo; Assumir riscos; Organização; Planejamento.

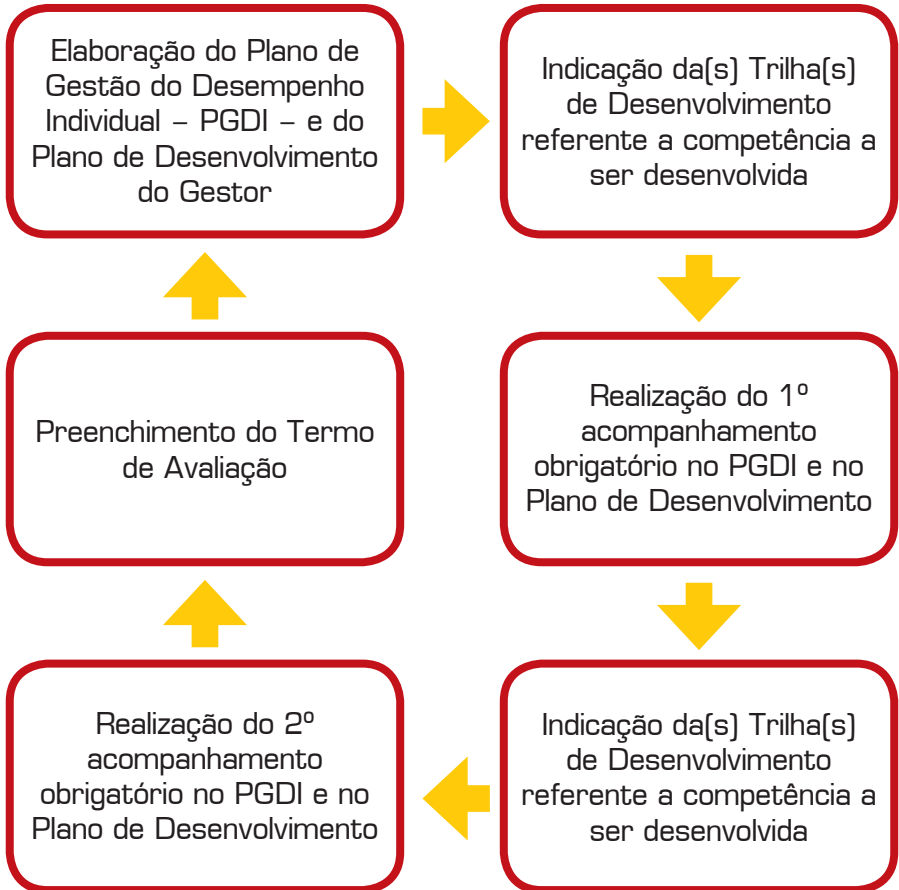
## VÍDEO – Competência Técnica (ASPLAN)

	Vídeo	QUAL O SEGREDO PARA FAZER UMA BOA ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO?
	Tema	Assessorar a elaboração e revisão da estratégia e seu desdobramento às unidades administrativas.
	Descrição da Competência	Assessorar a elaboração e revisão do planejamento estratégico do órgão e/ou sistema operacional de forma estruturada, crítica, organizada e colaborativa, desdobrando a estratégia governamental em níveis setoriais.
	Resumo	Não são necessárias fórmulas mirabolantes para ter a sua agenda sob controle. Algumas atitudes simples feitas sistematicamente podem garantir uma administração do tempo eficaz. Veja como em mais um dos vídeos de carreira com Alessandro Saade, da Academia da Estratégia
	Autor	Alessandro Saade para Exame.com
	Link	<a href="http://exame.abril.com.br/videos/sua-carreira/qual-o-segredo-para-fazer-uma-boa-administracao-do-tempo">http://exame.abril.com.br/videos/sua-carreira/qual-o-segredo-para-fazer-uma-boa-administracao-do-tempo</a>
	Habilidade	Administração do Tempo

### Qual a relação das trilhas com a avaliação de desempenho?

As Trilhas de Desenvolvimento vieram para dar suporte ao processo de Gestão do Desempenho e a partir delas serão definidas ações de desenvolvimento para os servidores e gestores.

A indicação da Trilha correspondente a cada competência a ser desenvolvida pelo servidor e gestor, deverá ocorrer conforme ciclo apresentado a seguir:



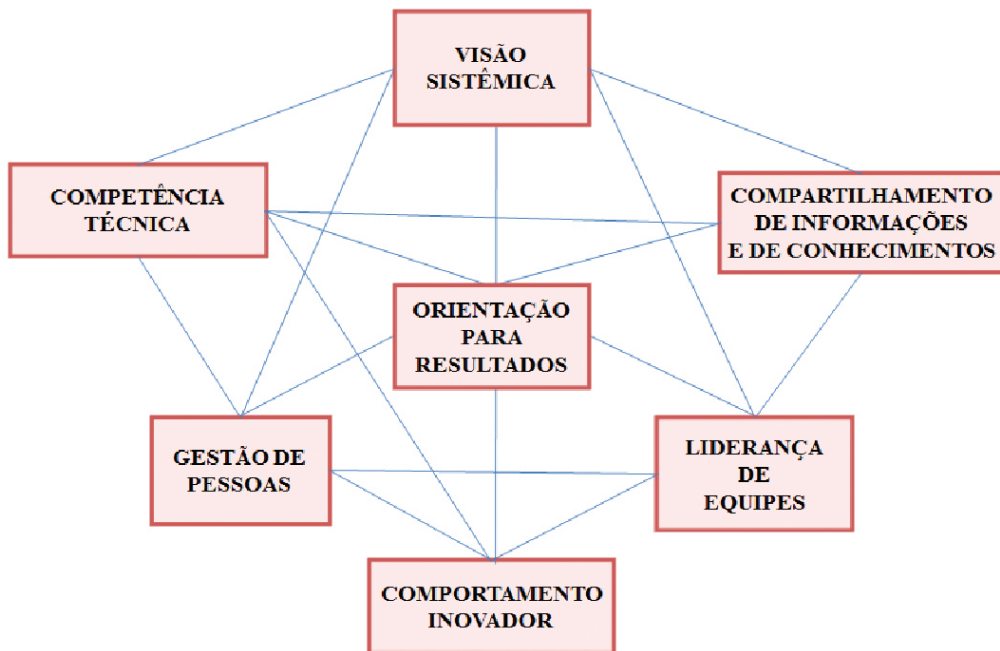
## Como as Trilhas são estruturadas?

São estruturadas com base no Perfil de Competências:

- **ESSENCIAIS**



• **GERENCIAIS**





## • TÉCNICAS (ASPLAN)

1. **Elaboração/ revisão do planejamento estratégico setorial**
2. **Elaboração/ revisão do PPAG e LOAs setorial**
3. **Elaboração/ revisão do planejamento do portfólio estratégico setorial**
4. **Realização de Workshop de riscos**
5. **Construção/ seleção de indicadores e produtos**
6. **Negociação de metas**
7. **Fomento à inovação**
8. **Melhoria de processos**
9. **Governança entre estratégias e iniciativas**
10. **Comunicação da estratégia para os servidores**
11. **Alinhamento e articulação para a execução das iniciativas estratégicas**
12. **Condução de reuniões de monitoramento**
13. **Monitoramento de iniciativas custeadas por operações de crédito**
14. **Alimentação do Sistema Estratégia**
15. **Monitoramento da qualidade da informação inserida no sistema estratégia**
16. **Elaboração de planos de ação**
17. **Monitoramento de planos de ação**
18. **Geração de informações sobre iniciativas estratégicas**
19. **Reporte à alta administração e à SEPLAG sobre o andamento das iniciativas estratégicas**
20. **Avaliar o desempenho das iniciativas estratégicas**
21. **Treinar e auxiliar sobre metodologia e ferramentas**
22. **Implementar metodologias, técnicas e ferramentas**
23. **Identificação e disseminação de lições aprendidas e boas práticas**

## **A Avaliação de Desempenho, assim como as trilhas, também é baseada nas Competências?**

Exatamente. Tanto o planejamento das ações, especificado no PGDI e no Plano de Desenvolvimento, quanto a avaliação dos servidores e gestores, tem como base essas competências, que todos devem possuir, desenvolver e aprimorar.

### **O que será avaliado?**

Cada competência essencial é desdobrada em critérios, denominadas contribuições efetivas (que serão avaliadas em uma escala de pontuação que varia de 0 a 100).

Os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes são insumos importantes e sinalizam o potencial de desenvolvimento das competências.

## A seguir, a representação gráfica das competências:

### • ESSENCIAIS

<b>Competência:</b>		<b>FOCO EM RESULTADOS</b>
<b>Contribuições Efetivas</b>		
Planeja o trabalho para executar suas atividades de forma eficiente e eficaz.		
Administra o tempo priorizando as atividades para a entrega dos resultados com qualidade e no prazo acordado.		
Monitora suas atividades, identificando as etapas do processo e realizando as devidas adequações para o alcance dos resultados.		
Realiza o trabalho com qualidade a fim de garantir entregas efetivas e evitar o retrabalho.		
Atua de forma integrada, identificando as interfaces e o impacto de suas ações no trabalho da equipe ou em outras áreas.		
Lida com os desafios e situações inesperadas, assegurando a continuidade dos trabalhos.		
<b>Conhecimentos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Atitudes</b>
Acordo de Resultados	Administração do tempo	Ser assertivo
Estrutura organizacional	Análise de situações/ cenários	Ser comprometido
Mapa estratégico (Missão/ Visão/ Valores)	Identificação de riscos	Ser dedicado
Noções gerais de administração pública	Planejamento	Ser empreendedor
Normas e legislações da área de atuação	Percepção do ambiente	Ser integrador
Processos de trabalho	Priorização de tarefas	Ser perceptivo
	Saber lidar com frustração/ sucesso	Ser propenso a desafios

<b>Competência: INOVAÇÃO</b>		
<b>Contribuições Efetivas</b>		
Utiliza seus conhecimentos e experiências para o desenvolvimento do seu trabalho e de novas práticas.		
Adota uma postura crítica construtiva, contribuindo para a melhoria contínua do trabalho.		
Propõe ideias aplicáveis para o aperfeiçoamento dos processos de trabalho e/ou serviços.		
Propõe alternativas que contribuem para a solução de problemas que surgem ao desenvolver suas atividades.		
Assume postura positiva frente às mudanças que forem necessárias, favorecendo sua efetivação.		
<b>Conhecimentos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Atitudes</b>
Ferramentas de pesquisa Processos de trabalho Projetos, produtos e serviços	Análise de situações/ cenários Criatividade Dinamismo Percepção do ambiente Solução de problemas	Ser atento a detalhes Ser descomplicado Ser investigativo/ curioso Ser perceptivo Ser questionador Ser receptivo Ser aberto a críticas

<b>Competência:</b>	<b>FOCO NO CLIENTE</b>
---------------------	------------------------

Contribuições Efetivas
É acessível ao cliente (interno e/ou externo), comprometendo-se com o atendimento de suas demandas.
Identifica as necessidades do cliente (interno e/ou externo) para atendimento ou direcionamento adequado de suas demandas.
Propõe soluções tempestivas e de qualidade, considerando as necessidades e especificidades do cliente.
Atende o cliente (interno e/ou externo) com atenção, presteza e efetividade, buscando sua satisfação.

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Direitos e deveres do cidadão	Agilidade	Ser assertivo
Estrutura Organizacional	Administração do tempo	Ser coerente
Projetos, produtos e serviços	Comunicação escrita	Ser cordial
Processos de trabalho	Comunicação verbal	Ser empático
	Saber ouvir	Ser educado
	Solução de problemas	Ser objetivo
		Ser perceptivo
		Ser prestativo
		Ter autocontrole

**Competência:** COMPROMETIMENTO PROFISSIONAL

**Contribuições Efetivas**

Aprimora-se profissionalmente por iniciativa própria ou da instituição, visando melhor desempenho de suas atividades.

Compromete-se com o desenvolvimento dos trabalhos, contribuindo para o cumprimento da missão e objetivos organizacionais.

Atua de forma proativa, antecipando-se às demandas e/ou problemas futuros relacionados ao seu trabalho.

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<p>Acordo de Resultados</p> <p>Código de Conduta Ética do Servidor Público e da Alta Administração Estadual</p> <p>Ferramentas de autoaprendizagem</p> <p>Mapa estratégico (Missão/ Visão/ Valores)</p> <p>Normas e legislações da área de atuação</p> <p>Noções gerais de administração pública</p>	<p>Aprendizagem pelo erro</p> <p>Dinamismo</p> <p>Multifuncionalidade</p>	<p>Ser comprometido</p> <p>Ser dedicado</p> <p>Ser ético</p> <p>Ser motivado</p> <p>Ser proativo</p>

**Competência:** **TRABALHO EM EQUIPE**

**Contribuições Efetivas**

Atua de forma participativa e colaborativa no desenvolvimento dos trabalhos propostos, contribuindo para a melhoria dos resultados da equipe.

Age de forma flexível, adaptando-se às diferentes situações de trabalho para melhor desempenho da equipe.

Relaciona-se respeitosamente com a equipe, lidando com a diversidade de interesses e opiniões para propiciar um ambiente favorável.

Comunica-se de forma clara, objetiva e oportuna, favorecendo a compreensão das mensagens transmitidas.

Registra informações essenciais ao trabalho de maneira organizada, facilitando o acesso aos demais membros da equipe.

Compartilha conhecimentos e experiências possibilitando o desenvolvimento da equipe.

<b>Conhecimentos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Atitudes</b>
Estrutura Organizacional	Adaptabilidade/flexibilidade	Respeito à diversidade
Ferramentas de comunicação	Análise e Síntese	Ser colaborador
Ferramentas de compartilhamento do conhecimento	Comunicação escrita	Ser confiável
Processos de trabalho	Comunicação verbal	Ser integrador
Projetos, produtos e serviços	Didática	Ser participativo
	Influência/persuasão	Ser tolerante
	Organização	Ser aberto a críticas
	Relacionamento interpessoal	Ter autocontrole
	Saber ouvir	

## • GERENCIAIS

<b>Competência:</b>	<b>ORIENTAÇÃO PARA OS RESULTADOS</b>
---------------------	--------------------------------------

Contribuições Efetivas
Planeja seu trabalho, identificando os possíveis riscos e oportunidades, a fim de garantir os resultados pactuados.
Define metas precisas alinhadas aos objetivos institucionais, estabelecendo estratégias para o alcance dos resultados.
Age e toma decisões orientado pelos resultados, comprometendo-se com as metas e prazos estabelecidos.
Desenvolve o trabalho com qualidade, priorizando as ações em função dos resultados.

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Acordo de Resultados	Administração do tempo	Ser assertivo
Gerenciamento de projetos	Dinamismo	Ser atento aos detalhes
Gestão de Riscos	Assumir riscos	Ser colaborador
Mapa estratégico	Comunicação escrita	Ser comprometido
Missão, Visão e Valores	Coordenação	Ser dedicado
PMDI e PPAG	Multifuncionalidade	Ser empreendedor
Políticas Públicas	Organização	Ser motivado
Processos internos de trabalho	Planejamento	Ser oportuno
Ferramentas de Gestão/Trabalho	Priorização de tarefas	Ser prestativo
	Solução de problemas	Ser proativo
		Ser propenso a desafios



<b>Competência:</b>	<b>VISÃO SISTÊMICA</b>
---------------------	------------------------

<b>Contribuições Efetivas</b>
-------------------------------

**Identifica o papel e as interfaces entre as áreas envolvidas nos processos, demonstrando visão institucional.**

**Estabelece a interlocução com outras áreas e/ou instituições, identificando oportunidades para o desenvolvimento de ações integradas.**

**Identifica as pessoas estratégicas do contexto de trabalho para a solução das demandas.**

**Visualiza o resultado a ser alcançado, conhecendo as diferentes etapas do processo e os impactos de suas ações no todo.**

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Acordo de Resultados Contexto da instituição Cultura organizacional Estrutura organizacional Ferramentas de comunicação Fontes de informação Gestão estratégica Mapa estratégico Missão, Visão e Valores Normas e legislações pertinentes	Adaptabilidade/Flexibilidade Análise de situações/cenários Comunicação escrita Comunicação verbal Identificação de riscos Influência / persuasão Percepção do ambiente Relacionamento interpessoal Visão de longo prazo / futuro Visão sistêmica	Ser audacioso Ser empreendedor Ser imparcial Ser integrador Ser observador Ser oportuno Ser perceptivo Ser proativo

<b>Competência:</b>	<b>LIDERANÇA DE EQUIPES</b>
<b>Contribuições Efetivas</b>	
Obtém o comprometimento da equipe na execução das ações, para o alcance dos resultados.	
Promove a efetiva integração da equipe, transmitindo os valores institucionais.	
Dá autonomia para a realização dos trabalhos, considerando o nível de maturidade de cada membro da equipe, monitorando os resultados.	
Mobiliza os membros da equipe, evidenciando a importância da contribuição de cada um para o alcance dos objetivos comuns.	

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Acordo de Resultados	Adaptabilidade / Flexibilidade	Ser aberto a críticas
Contexto da instituição	Administração de conflitos	Ser audacioso
Gestão de pessoas	Coordenação	Ser coerente
Mapa estratégico	Influência / Persuasão	Ser colaborador
Missão, Visão e Valores	Percepção do ambiente	Ser integrador
PMDI e PPAG	Planejamento	Ser motivado
Processos internos de trabalho	Relacionamento interpessoal	Ser multiplicador
	Saber ouvir	Ser observador
	Solução de problemas	Ser oportuno
		Ser tolerante

**Competência:** GESTÃO DE PESSOAS

**Contribuições Efetivas**

Aloca os membros da equipe nas atividades específicas, considerando suas competências individuais, para o alcance dos resultados.

Dialoga com o servidor para identificar seus pontos de melhoria, estimulando-o a buscar o desenvolvimento das competências requeridas.

Reconhece e valoriza as pessoas, incentivando a permanência dos talentos no exercício das atividades.

Soluciona os problemas e conflitos, com impessoalidade e flexibilidade, propiciando um ambiente de trabalho saudável.

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<p>Acordo de Resultados Código de ética do servidor Gestão de pessoas Normas e legislações pertinentes Processos internos de trabalho Regras de conduta profissional</p>	<p>Adaptabilidade/ Flexibilidade Administração de conflitos Comunicação verbal Negociação Organização Relacionamento interpessoal Saber ouvir Solução de problemas Trabalho em equipe</p>	<p>Ser coerente Ser conciliador Ser empático Ser ético Ser imparcial Ser integrador Ser observador Ser oportuno Ser tolerante Ter autocontrole</p>

<b>Competência:</b>	<b>COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS</b>
---------------------	--

Contribuições Efetivas
Comunica-se de forma clara e coerente com o público interno e/ou externo, contribuindo para o alcance dos resultados institucionais.
Compartilha informações e conhecimentos nas situações de trabalho, promovendo a troca de experiência e disseminação de boas práticas.
Gerencia a organização das informações e dos conhecimentos, disponibilizando-os nos meios adequados.

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Acordo de Resultados	Agilidade	Ser aberto a críticas
Ferramentas de compartilhamento de conhecimento	Análise e síntese	Ser atento a detalhes
Ferramentas de comunicação	Aprendizagem pelo erro	Ser coerente
Fontes de informação	Comunicação verbal	Ser confiável
Gestão da informação	Comunicação escrita	Ser empático
Mapa estratégico	Didática	Ser multiplicador
Missão, Visão e Valores	Organização	Ser objetivo
Normas e legislações pertinentes	Raciocínio lógico estruturado	Ser questionador
	Saber ouvir	
	Trabalho em equipe	

<b>Competência:</b>	<b>COMPORTAMENTO INOVADOR</b>
<b>Contribuições Efetivas</b>	
Apresenta propostas e/ou soluções inovadoras para execução dos trabalhos, agregando valor aos resultados institucionais.	
Valoriza a cultura de inovação, criando espaços que estimulem a proposição de ideias e aplicação de boas práticas nas situações de trabalho.	
Aplica seus conhecimentos no aperfeiçoamento dos processos de trabalho para obtenção dos resultados.	

<b>Conhecimentos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Atitudes</b>
Acordo de Resultados Conhecimento técnico da área de atuação Ferramentas de compartilhamento do conhecimento Ferramentas de pesquisa Mapa Estratégico Missão, Visão, e Valores Normas e legislação da área de atuação Processos internos de trabalho PMDI e PPAG	Aprendizagem contínua Assumir riscos Criatividade Identificação de riscos Influência / Persuasão Percepção do ambiente Raciocínio lógico e estruturado Saber lidar com a frustração/sucesso Solução de problemas	Ser aberto a críticas Ser audacioso Ser descomplicado Ser empreendedor Ser Investigativo / curioso Ser oportuno Ser proativo Ser propenso a desafios Ser questionador Ser receptivo

• **TÉCNICAS**

TEMA	COMPETÊNCIA	CONHECIMENTO	HABILIDADE
ASSESSORAR A ELABORAÇÃO E REVISÃO DA ESTRATÉGIA E SEU DESDOBRAMENTO ÀS UNIDADES ADMINISTRATIVAS	Assessorar a elaboração e revisão do planejamento estratégico do órgão e/ou sistema operacional de forma estruturada, crítica, organizada e colaborativa, desdobrando a estratégia governamental em níveis setoriais.	Acordo de resultados, Planejamento estratégico, Estrutura, competências e cultura organizacional, conhecimento das políticas públicas setoriais, Sistemas Corporativos (Estratégia, Sigplan, etc), metodologia de planejamento (BSC, PMBOK, etc)	Comunicação verbal, comunicação escrita, articulação, negociação, análise crítica, criatividade, administração do tempo, organização, imparcialidade, capacidade de coordenação, colaboração.
	Apoiar, em nível setorial, a condução do processo de elaboração do PPAG e LOA e de revisão do PPAG, observando a legislação pertinente e o planejamento governamental atuando de forma articulada, flexível, crítica, imparcial e organizada, alinhando a estratégia setorial ao PMDI.	Acordo de Resultados Planejamento estratégico Gerenciamento de programas Gerenciamento de projetos Gerenciamento de processos Sistemas Corporativos (Estratégia, Sigplan, etc) Planejamento governamental (PMDI, PPAG, LDO e LOA) Orçamento público Estratégia governamental e setorial	Articulação, negociação, análise crítica, criatividade, administração do tempo, análise de riscos, visão sistêmica, comunicação verbal, comunicação escrita, persuasão, relacionamento interpessoal, flexibilidade, organização, solução de problemas, planejamento.

TEMA	COMPETÊNCIA	CONHECIMENTO	HABILIDADE
<p>ASSESSORAR A ELABORAÇÃO E REVISÃO DA ESTRATÉGIA E SEU DESDOBRAMENTO ÀS UNIDADES ADMINISTRATIVAS</p>	<p>Apoiar em nível setorial a condução da elaboração e revisão do portfólio estratégico, seguindo as diretrizes do órgão Central, e as metodologias de gestão utilizadas pelo Governo atuando de forma articulada, flexível, crítica, organizada e imparcial e envolvendo atores internos e externos ao sistema operacional.</p>	<p>Sistemas Corporativos (Estratégia, Sigplan, etc) Planejamento governamental (PMDI, PPAG, LDO, LOA) Orçamento público Gerenciamento de programas Gerenciamento de projetos Gerenciamento de processos Microsoft Project Estratégia governamental e setorial</p>	<p>Comunicação verbal, comunicação escrita, persuasão, visão sistêmica, análise crítica, relacionamento interpessoal, flexibilidade, organização, solução de problemas, planejamento, imparcialidade.</p>
	<p>Coordenar a realização de workshops com as equipes dos projetos estratégicos do sistema operacional para identificação e qualificação de riscos de acordo com a metodologia de gestão utilizada pelo Governo, de maneira organizada, objetiva e didática, visando minimizar os impactos nos projetos (escopo, custo, tempo).</p>	<p>Gerenciamento de projetos Planejamento governamental (PMDI, PPAG, LDO, LOA) Estratégia governamental e setorial Gestão de Riscos Processos de área meio (Compras e licitações públicas, contratos convênios)</p>	<p>Comunicação verbal, comunicação escrita, persuasão, visão sistêmica, análise crítica, didática, criatividade, organização e objetividade.</p>

TEMA	COMPETÊNCIA	CONHECIMENTO	HABILIDADE
SELECIONAR METAS E INDICADORES	Conduzir e orientar as equipes na construção, desenvolvimento e seleção de indicadores/ produtos de forma imparcial, articulada, organizada e alinhada à estratégia setorial, utilizando as metodologias adequadas, registrando sistematicamente as lições aprendidas e garantindo ações de melhoria.	Estratégia governamental e setorial Acordo de Resultados Construção de indicadores Gerenciamento de escopo Estrutura, competências e cultura organizacional Conhecimento das políticas públicas setoriais Planejamento governamental (PMDI, PPAG, LDO, LOA)	: Conduzir e orientar as equipes na construção, desenvolvimento e seleção de indicadores/ produtos de forma imparcial, articulada, organizada e alinhada à estratégia setorial, utilizando as metodologias adequadas, registrando sistematicamente as lições aprendidas e garantindo ações de melhoria.
	Conduzir o processo de negociação de metas, junto aos atores envolvidos, considerando a estratégia governamental e seu desdobramento às unidades administrativas de forma imparcial, articulada e analítica utilizando o conhecimento específico da área e garantindo suas formalizações.	Acordo de Resultados Planejamento estratégico Estrutura, competências e cultura organizacional Conhecimento das políticas públicas setoriais Gerenciamento de projetos Gerenciamento de processos Sistemas Corporativos (Estratégia, Sigplan, etc) Metodologia de planejamento (BSC, PMBOK, etc)	Comunicação verbal, comunicação escrita, articulação, negociação, análise crítica, criatividade, raciocínio lógico, administração do tempo, visão sistêmica, síntese, relacionamento interpessoal, negociação, análise crítica, imparcialidade.



TEMA	COMPETÊNCIA	CONHECIMENTO	HABILIDADE
<p>IDENTIFICAR NOVOS PROJETOS, LEVANTAMENTO DOS PROCESSOS E DIRECIONAR ATUAÇÃO NA POLÍTICA PÚBLICA</p>	<p>Fomentar a inovação e auxiliar na captação e estruturação de ideias, de forma criativa, mobilizadora e articulada, utilizando as metodologias de governo, influenciando no resultado das políticas públicas.</p>	<p>Política de Inovação na Gestão Pública Estrutura, competências e cultura organizacional Conhecimento das políticas públicas setoriais Planejamento estratégico governamental e setorial Planejamento governamental (PMDI, PPAG, LDO, LOA)</p>	<p>Comunicação verbal, comunicação escrita, visão sistêmica, relacionamento interpessoal, persuasão, didática, criatividade, organização, síntese, mediação, negociação, análise crítica, flexibilidade, raciocínio lógico, planejamento, iniciativa, articulação, mobilização.</p>
	<p>Conduzir os projetos de melhoria de processos, com base nos manuais e normas do Estado e de acordo com a estratégia governamental de forma sistêmica e crítica, negociando ativamente com os agentes envolvidos.</p>	<p>Estratégia governamental e setorial Gerenciamento de projetos Gerenciamento de processos Modelagem de processos (Bizzagi, Visio) BPMN</p>	<p>Organização, planejamento, visão sistêmica, criatividade, didática, negociação, flexibilidade e atenção concentrada.</p>

TEMA	COMPETÊNCIA	CONHECIMENTO	HABILIDADE
<p>PROMOVER A GOVERNANÇA ENTRE ESTRATÉGIA, PROJETOS E INICIATIVAS NO ÂMBITO DO SISTEMA OPERACIONAL.</p>	<p>Identificar e registrar os pontos de interseção entre as iniciativas estratégicas do Sistema Operacional, agindo de forma organizada, sistêmica, articulada e autônoma, alcançando otimização dos recursos por meio de melhor alocação.</p>	<p>Estratégia governamental e setorial Modelo de gestão da estratégia do Governo e do órgão Acordo de Resultados Estrutura, competências e cultura organizacional Conhecimento das políticas públicas setoriais Metas e indicadores das iniciativas estratégicas setoriais Gerenciamento de programas</p>	<p>Visão sistêmica, organização, negociação, imparcialidade, proatividade, comunicação verbal e escrita, relacionamento interpessoal, objetividade, imparcialidade, persuasão.</p>
<p>COMUNICAÇÃO DA ESTRATÉGIA PARA OS SERVIDORES</p>	<p>Comunicar as diretrizes, objetivos e metas do planejamento estratégico às equipes de forma criativa, articulada, sistêmica e em parceria com as áreas de recursos humanos, contribuindo para o envolvimento e entendimento dos servidores e mobilização dos gestores para o alcance dos resultados.</p>	<p>Acordo de Resultados Planejamento governamental (PMDI, PPAG, LDO, LOA) Estrutura, competências e cultura organizacional Conhecimento das políticas públicas setoriais Gerenciamento de projetos Gerenciamento de processos Sistemas Corporativos (Estratégia, Sigplan, etc) Metodologia de planejamento (BSC, PMBOK, etc) Estratégia governamental e setorial</p>	<p>Criatividade, visão sistêmica, organização, relacionamento interpessoal, comunicação verbal, administração do tempo, articulação, negociação, análise crítica, priorização.</p>

TEMA	COMPETÊNCIA	CONHECIMENTO	HABILIDADE
<p>ARTICULAR INTERNA E EXTERNAMENTE PARA A EXECUÇÃO DAS INICIATIVAS</p>	<p>Alinhar e articular, com os atores envolvidos, o andamento das iniciativas do sistema operacional para tratar das oportunidades, gargalos e desvios de forma coordenada, organizada, criativa, colaborativa e resolutive.</p>	<p>Gerenciamento de projetos Estratégia governamental e setorial Estrutura, competências e cultura organizacional Conhecimento das políticas públicas setoriais Planejamento governamental (PMDI, PPAG, LDO, LOA) Processos de área meio (Compras e licitações públicas, contratos convênios) Pacto federativo em torno da política pública Gestão da Estratégia</p>	<p>Negociação, comunicação verbal, comunicação escrita, criatividade, flexibilidade, relacionamento interpessoal, visão sistêmica, persuasão, articulação, organização, autonomia, proatividade, colaboração, resolução de problemas.</p>

TEMA	COMPETÊNCIA	CONHECIMENTO	HABILIDADE
MONITORAMENTO DAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	Monitorar o Acordo de Resultados e/ou portfólio estratégico por meio de reuniões (com as equipes e a SEPLAG), de forma proativa e sistemática, gerando e captando informações com tempestividade e qualidade que possibilitem a identificação de gargalos, considerando os cronogramas, metas e indicadores estabelecidos, identificando e propondo soluções para os entraves.	<p>Sistemas Corporativos (Estratégia, Sigplan, etc) Microsoft Project Acordo de Resultados Planejamento governamental (PMDI, PPAG, LDO, LOA) Orçamento público Gerenciamento de projetos Gerenciamento de processos Estrutura, competências e cultura organizacional Conhecimento das políticas públicas setoriais Política Estadual de Gestão do Conhecimento Estratégia governamental e setorial Gestão da Estratégia</p>	<p>Comunicação verbal, comunicação escrita, persuasão, visão sistêmica, análise crítica, identificação e solução de problemas, administração do tempo, relacionamento interpessoal, síntese, articulação, negociação e organização.</p>
	Captar e gerar informações para o monitoramento a execução das operações de crédito junto aos agentes envolvidos, utilizando conhecimentos orçamentários e legislações pertinentes, identificando e propondo soluções para os entraves, produzindo informações para subsidiar a prestação de contas.	<p>Gerenciamento de projetos Sistemas Corporativos (Estratégia, SIGPLAN, SIAFI, SIGCON, etc) Estrutura, competências e cultura organizacional Conhecimento das políticas públicas setoriais Orçamento público Planejamento governamental (PMDI, PPAG, LDO, LOA) Gestão da Estratégia</p>	<p>Comunicação verbal, comunicação escrita, persuasão, visão sistêmica, análise crítica, identificação e solução de problemas, administração do tempo, relacionamento interpessoal e síntese.</p>

TEMA	COMPETÊNCIA	CONHECIMENTO	HABILIDADE
MONITORAMENTO DAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	<p>Alimentar e manter atualizado o Sistema de Monitoramento e Gestão da Estratégia Governamental com informações detalhadas e comentadas sobre o Acordo de resultados, de forma objetiva, considerando os cronogramas, a execução das metas e outros itens.</p>	<p>Sistemas Corporativos (Estratégia, SIAFI, SIGPLAN, etc) Microsoft Project Orçamento público Planejamento governamental (PMDI, PPAG, LDO, LOA) Acordo de Resultados Gerenciamento de programas Gerenciamento de projetos Gerenciamento de processos</p>	<p>Comunicação escrita, visão sistêmica, análise crítica e organização.</p>
	<p>Conferir o preenchimento do Sistema de Monitoramento e Gestão da Estratégia Governamental, contribuindo para que as informações inseridas pelos gerentes dos projetos e processos estratégicos estejam sempre atualizadas, detalhadas e comentadas considerando os cronogramas, a execução das metas físicas e financeiras e outros itens.</p>	<p>Sistemas Corporativos (Estratégia, SIAFI, SIGPLAN, etc) Microsoft Project Orçamento público Planejamento governamental (PMDI, PPAG, LDO, LOA) Acordo de Resultados Gerenciamento de programas Gerenciamento de projetos Gerenciamento de processos Gestão da Estratégia</p>	<p>Persuasão, visão sistêmica, análise crítica, organização, coordenação e relacionamento interpessoal.</p>

TEMA	COMPETÊNCIA	CONHECIMENTO	HABILIDADE
DETERMINAR PLANOS DE AÇÃO PARA CORREÇÃO DE DESVIOS	Elaborar planos de ação de forma imparcial e colaborativa considerando a negociação das partes envolvidas e a análise crítica dos desvios identificados nos projetos, processos e Acordo de Resultados, coordenando e apresentando soluções para correção compatíveis com a estratégia de Governo e do Sistema Operacional.	Acordo de Resultados Sistema Estratégia Microsoft Project Planejamento governamental (PMDI, PPAG, LDO, LOA) Estrutura, competências e cultura organizacional Conhecimento das políticas públicas setoriais Processos de área meio (Compras e licitações públicas, contratos convênios) Gerenciamento de programas Gerenciamento de projetos Gerenciamento de processos	Visão Sistêmica, análise Crítica, comunicação verbal, criatividade, organização, solução de problemas, flexibilidade, comunicação escrita, persuasão, negociação, imparcialidade, colaboração, capacidade de articulação, relacionamento interpessoal.
	Monitorar sistematicamente o plano de ação para a correção de desvios, com organização, colaboração e análise crítica, observando as metodologias de gestão da estratégia e de projetos contribuindo para que as ações que foram estabelecidas sejam executadas.	Acordo de Resultados Sistema Estratégia Microsoft Project Planejamento governamental (PMDI, PPAG, LDO, LOA) Estrutura, competências e cultura organizacional Conhecimento das políticas públicas setoriais Processos de área meio (Compras e licitações públicas, contratos convênios) Gerenciamento de programas Gerenciamento de projetos Gerenciamento de processos	Comunicação Verbal, comunicação escrita, proatividade, organização, disciplina, análise crítica, colaboração e autonomia.

TEMA	COMPETÊNCIA	CONHECIMENTO	HABILIDADE
<p>INFORMAR RESULTADOS E O STATUS À ALTA ADMINISTRAÇÃO E À SEPLAG</p>	<p>Analisar, tratar e registrar informações acerca do andamento das iniciativas estratégicas de forma imparcial, objetiva, sintética e sistêmica, visando facilitar o acesso à informação e o subsídio à tomada de decisão.</p>	<p>Estrutura, competências e cultura organizacional            Conhecimento das políticas públicas setoriais            Gerenciamento de programas            Gerenciamento de projetos            Gerenciamento de processos            Acordo de Resultados            Planejamento governamental (PMDI, PPAG, LDO, LOA)            Estratégia governamental e setorial            Sistemas (Estratégia, Sigplan, etc)</p>	<p>Organização, imparcialidade, relacionamento interpessoal, crítica, visão sistêmica, trabalho em equipe, proatividade, comunicação verbal e escrita, síntese.</p>
	<p>Reportar à alta administração, de forma crítica, autônoma, imparcial, sistêmica e tempestiva, informações devidamente tratadas e analisadas relacionadas às estratégias de atuação do sistema operacional, enfocando desvios e oportunidades, para subsidiar a tomada de decisão da alta administração e o alinhamento com a SEPLAG.</p>	<p>Estrutura, competências e cultura organizacional            Conhecimento das políticas públicas setoriais            Gerenciamento de programas            Gerenciamento de projetos            Gerenciamento de processos            Acordo de Resultados            Planejamento governamental (PMDI, PPAG, LDO, LOA)            Estratégia governamental e setorial            Sistemas (Estratégia, Sigplan, etc)</p>	<p>Comunicação verbal, comunicação escrita, análise crítica, relacionamento interpessoal, visão sistêmica, síntese, administração do tempo, priorização, articulação, negociação, didática, oratória, argumentação, colaboração, organização.</p>

TEMA	COMPETÊNCIA	CONHECIMENTO	HABILIDADE
AVALIAR O DESEMPENHO DAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	Realizar periodicamente avaliação qualitativa do portfólio estratégico, por meio de relatórios de inteligência, utilizando as informações e conhecimentos gerados ao longo do monitoramento, de forma colaborativa, crítica e objetiva, para apoio à tomada de decisões.	Sistema Estratégia Gerenciamento de programas Gerenciamento de projetos Gerenciamento de processos Estrutura, competências e cultura organizacional Conhecimento das políticas públicas setoriais Orçamento público Planejamento governamental (PMDI, PPAG, LDO, LOA) Estratégia governamental e setorial	Comunicação escrita, visão sistêmica, análise crítica, síntese, organização e atenção, colaboração, relacionamento interpessoal, imparcialidade.
SER FONTE DE RECURSOS ORGANIZACIONAIS PARA “COACH”, EDUCAR, TREINAR E AUXILIAR SOBRE METODOLOGIA E FERRAMENTAS, BEM COMO PROMOVÊ-LAS.	Disseminar metodologias, sendo um ponto de referência, através da elaboração de materiais e realização de capacitações de forma didática, considerando as necessidades identificadas para o Sistema Operacional, técnicas de ensino e de aprendizagem.	Acordo de Resultados Gerenciamento de programas Gerenciamento de projetos Gerenciamento de processos Estrutura, competências e cultura organizacional Conhecimento das políticas públicas setoriais Andragogia Planejamento governamental (PMDI, PPAG, LDO, LOA)	Comunicação verbal, comunicação escrita, didática, visão sistêmica, relacionamento interpessoal, persuasão e criatividade.



TEMA	COMPETÊNCIA	CONHECIMENTO	HABILIDADE
<p>DISSEMINAR E IMPLEMENTAR METODOLOGIAS, TÉCNICAS E FERRAMENTAS, PADRONIZANDO TERMINOLOGIAS E DEFINIÇÕES.</p>	<p>Disseminar e Implementar metodologias, técnicas e ferramentas padronizando terminologias e definições relacionadas às competências do órgão de acordo com as metodologias propostas pela SEPLAG, especificidades do sistema operacional e políticas vigentes, de forma organizada, colaborativa, didática e criativa.</p>	<p>Normas Internacionais (ISO 9001, ISO 15489) OSM Estrutura, competências e cultura organizacional Gerenciamento de programas Gerenciamento de projetos Gerenciamento de processos Ferramentas / técnicas de pesquisa (elaboração de questionário) Modelo de gestão da estratégia do Governo</p>	<p>Comunicação verbal, comunicação escrita, didática, visão sistêmica, relacionamento interpessoal, persuasão, criatividade, flexibilidade e análise crítica.</p>
<p>IDENTIFICAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DE MELHORES PRÁTICAS</p>	<p>Disseminar lições aprendidas e boas práticas identificadas a partir de uma análise crítica e do conhecimento das especificidades do sistema operacional promovendo a melhoria contínua e o desenvolvimento de ações e projetos futuros.</p>	<p>Mapa estratégico do Governo e do órgão Gerenciamento de programas Gerenciamento de projetos Gerenciamento de processos Acordo de Resultados Estrutura, competências e cultura organizacional Conhecimento das políticas públicas setoriais Política Estadual de Gestão do Conhecimento.</p>	<p>Organização, visão sistêmica, negociação, relacionamento interpessoal.</p>

**NOVIDADE!**

**Investir em desenvolvimento  
é essencial para a melhoria  
do seu desempenho!**

**Não perca tempo:  
aproveite as oportunidades  
e desenvolva-se!**

**Contamos com a contribuição de cada um de vocês  
para dar continuidade a esse programa!**

Indique artigos, vídeos, filmes, fábulas, cases e tudo mais para  
cada uma das competências:

**Essencial  
Gerencial  
Técnica.**

**Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão**

**Superintendência Central de Política de Gestão de Pessoas**

**Diretoria Central de Desenvolvimento**

