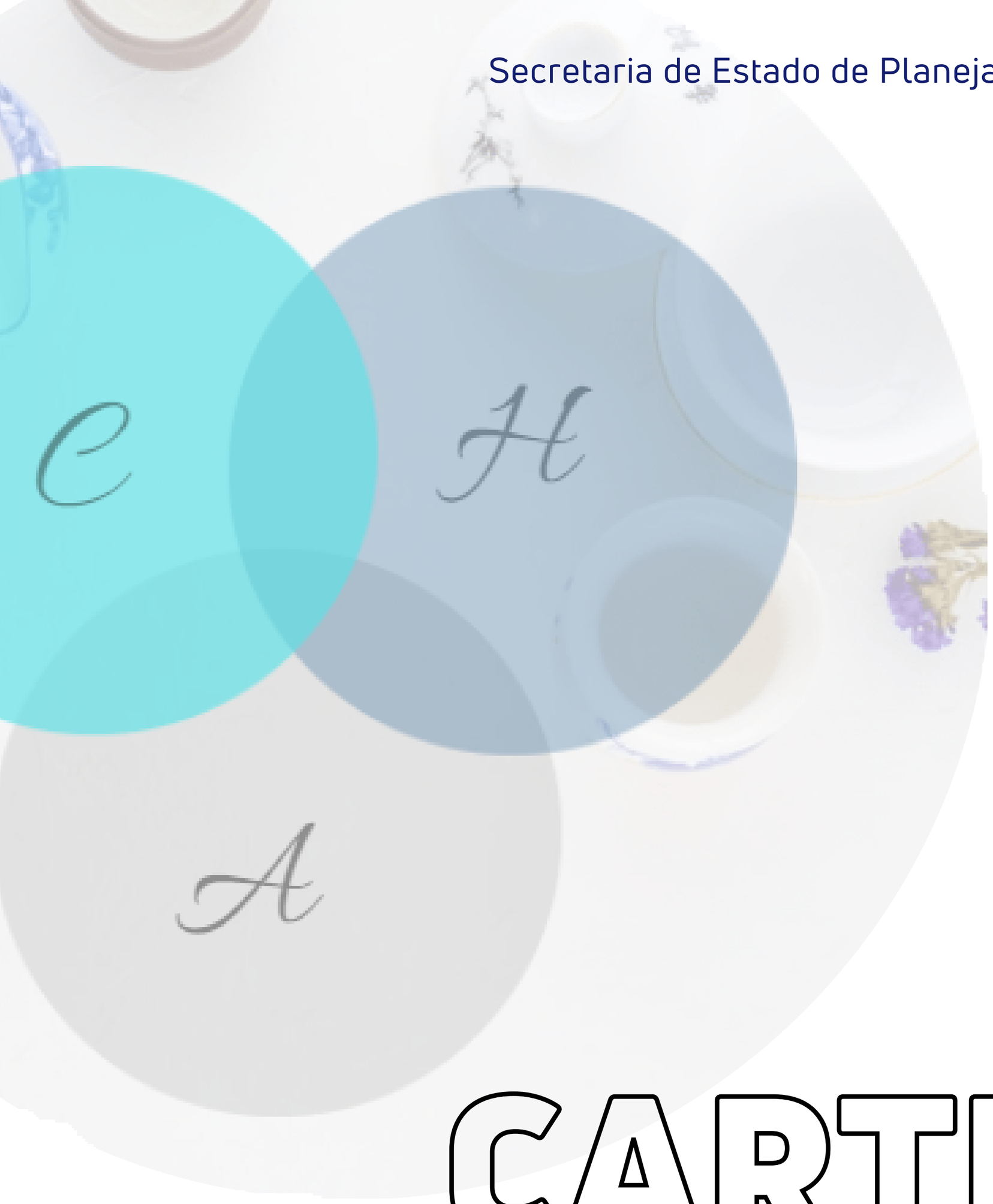


CARTILHA

MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS DO PODER EXECUTIVO DE MT

29/07/2022

SEPLAG Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão

Governo de Mato Grosso

Ficha Técnica

GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO
Mauro Mendes Ferreira

SECRETÁRIO DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO
Basílio Bezerra Guimarães dos Santos

SECRETÁRIA ADJUNTA DE GESTÃO DE PESSOAS
Lidiane Patrícia Ferreira e S. Leite

SUPERINTENDÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO, VALORIZAÇÃO E SAÚDE DO SERVIDOR
Tatiana Laura Guedes Libardi - Superintendente

COORDENADORIA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E DESENVOLVIMENTO
Luciana Acioly Avelino - Coordenadora

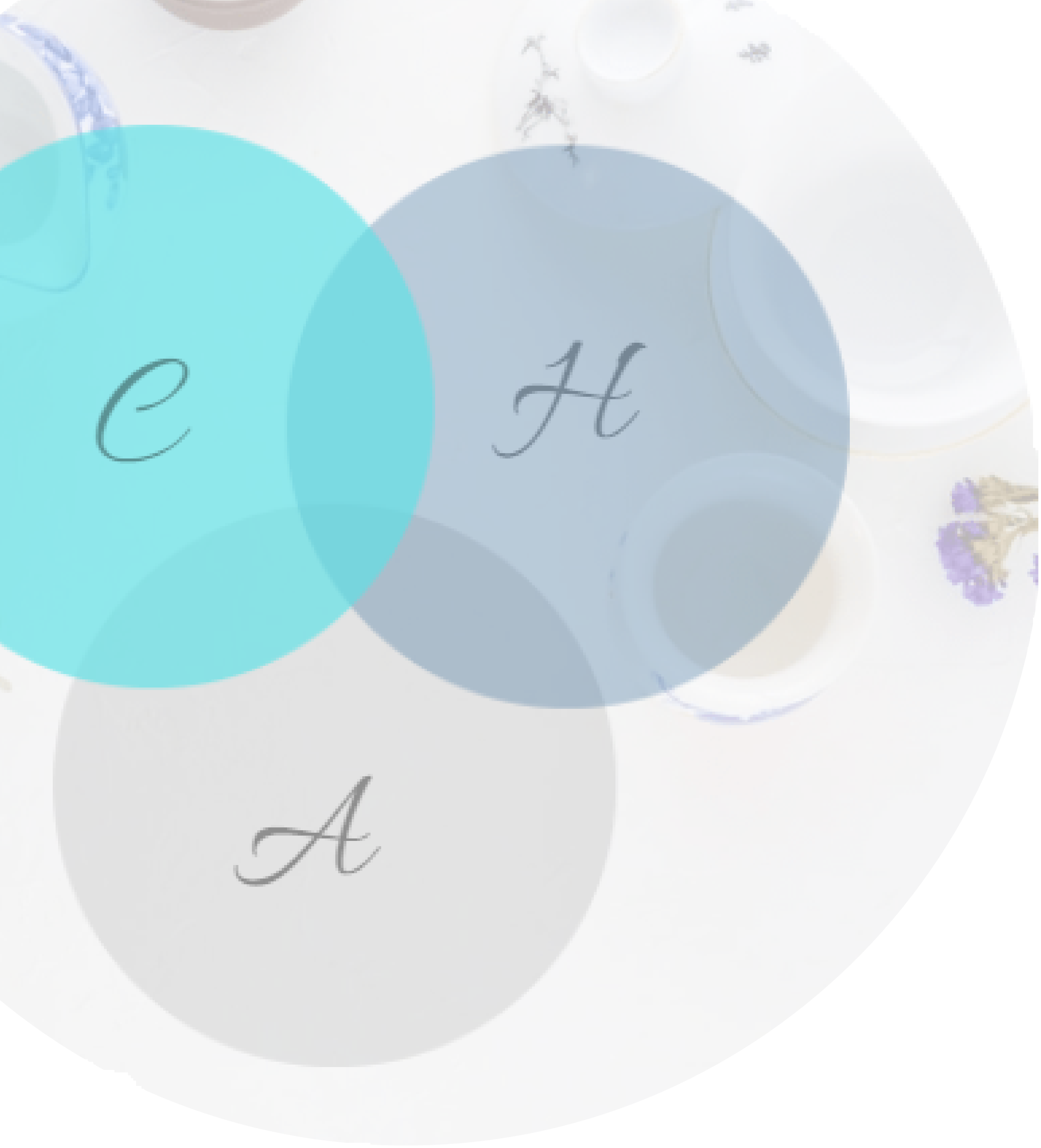
GERÊNCIA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
Laieny Larussa Santos da Silva - Gerente

DIAGRAMAÇÃO
Augusto Cesar Oliveira da Silva

EQUIPE TÉCNICA:
Anna Luiza Silva Costa
Jocyeni Maria Ribeiro Pereira
Luciana Acioly Avelino
Mariana Callejas Mattos
Samyra Beatriz Barros Moreira
Tatiana Laura Guedes Libardi

PARTICIPAÇÃO:
52 Servidores de diversos órgãos e entidades do Poder Executivo de MT

SEPLAG Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão | Governo de Mato Grosso



CARTILHA MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS DO PODER EXECUTIVO DE MT

Coordenadoria de Gestão do Conhecimento e Desenvolvimento
Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - Seplag
Centro Político Administrativo - Bloco III
Cuiabá - MT Cep 78.050-970
Telefone: (65) 3613-3279

2ª Versão

SEPLAG Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão | Governo de Mato Grosso

Conceitos

1 Competências:

Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho satisfatório das atribuições dos cargos públicos, que pode ser mensurado por meio de comportamentos esperados, destinado ao alcance dos objetivos dos órgãos e das entidades.

2 Comportamentos Observáveis:

Conjunto de ações, procedimentos e reações que resultem em entregas efetivas no ambiente de trabalho pelos quais se manifestam as competências requeridas para o desempenho satisfatório das atribuições do cargo.

3 Entrega Efetiva:

É o resultado final e satisfatório esperado do servidor no desempenho das atribuições previstas para o seu cargo.

4 Indicadores de Competências:

São os comportamentos que os servidores devem ter, que indicam se tem ou não determinada competência;

5 Lacunas de Competências:

Diferença entre as competências identificadas no desempenho dos servidores, e aquelas que necessitam ser mobilizadas para a consecução da missão e dos objetivos dos órgãos e entidades públicas do Poder Executivo Estadualtado.

6 Levantamento de Necessidades de Capacitação e Desenvolvimento:

Processo que tem como objetivo promover o desenvolvimento profissional voltado para o aprimoramento do desempenho do servidor, alinhando as necessidades do Poder Executivo Estadual.

Sumário:

Introdução **06**

1. Aplicação de Atividade de Coleta dos Indicadores de Competências **07**

2. Consolidação dos Indicadores de Competência **07**

2.1. Agrupamento dos Indicadores por Grupo de Competência **07**

2.2. Associação dos Indicadores a uma Competência e Grupo de Competência **28**

2.3. Definição das Competências do Poder Executivo Estadual de MT **34**

3. Validação das Competências **40**

4. Próximos Passos **41**

Anexo I: Formulário de Coleta dos Indicadores de Competências **43**

Anexo II: Dicionário de Competências Comportamentais e Agrupamento por Similaridade .. **44**

Introdução:

Esta cartilha traz uma breve explanação quanto as etapas realizadas no mapeamento das Competências no âmbito do Poder Executivo Estadual, bem como tem o objetivo de divulgar essas competências, que estão relacionadas com os objetivos institucionais deste Poder.

Estas competências orientarão a conduta dos servidores no seu dia a dia para que possam alcançar os objetivos institucionais e subsidiarão o processo de desempenho e de desenvolvimento, bem como a criação de condições internas de aprendizagem.

Para o mapeamento das competências foi utilizada a técnica de Inventário Comportamental, que é uma lista de Indicadores de Comportamentos que traduzem a conduta ideal desejada para se atingir uma determinada competência. Ou seja, são os comportamentos que os servidores devem ter, que indicam se tem ou não determinada competência.

O mapeamento contou com a participação de 52 (cinquenta e dois) servidores de diversos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, onde foram aplicados os seguintes passos:

1. Aplicação de atividade de Coleta dos Indicadores de Competência;
2. Consolidação dos Indicadores de Competências; e
3. Validação das Competências.

O resultado foi a construção das Competências do Poder Executivo com seus respectivos comportamentos, que norteará a construção dos formulários de competências.

Com a aplicação desses formulários, será possível aferir o desempenho e identificar as lacunas de competências dos servidores, subsidiando o seu desenvolvimento, e consequentemente, a melhoria do seu desempenho.

Para cada competência identificada no mapeamento, também poderá ser criada Trilhas de Aprendizagem com o objetivo de aprimorar as competências que necessitam ser desenvolvidas pelos servidores, por meio da disponibilização de oportunidades de aprendizagens informais e gratuitas.

As Competências mapeadas citadas acima vão ao encontro das competências regimentais da Coordenadoria de Gestão do Conhecimento e Desenvolvimento, conforme disposto no Decreto nº 1.106, de 09 de setembro de 2021, publicado no Diário Oficial de 10/09/2021.

1. Aplicação de Atividade de Coleta dos Indicadores de Competências

A Coleta dos Indicadores de Competências refere-se a uma atividade chamada “Gosto/Não Gosto/Ideal Seria” onde os servidores participantes foram colocados em uma sala e, após explicação dos motivos pelos quais estavam participando da coleta, foram orientados a pensarem nas pessoas com quem trabalhava (subordinados, superiores ou pares, clientes). Ao pensarem nessas pessoas deveriam preencher o Formulário de Coleta dos Indicadores (Anexo I), anotando na:

_Coluna "Gosto": os comportamentos dessas pessoas que admirava e que contribuíam para o Poder Executivo Estadual;

_Coluna "Não Gosto": os comportamentos dessas pessoas que julgava inadequados para que o Poder Executivo Estadual atingisse seus objetivos; e

_Coluna "Ideal Seria": os comportamentos dessas pessoas que precisavam ser “desenvolvidos” para que o Poder Executivo Estadual atingisse seus objetivos (1).

Participaram da atividade de Coleta dos Indicadores de Competências, 52 (cinquenta e dois) servidores dos diversos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual.

(1) LEME, Rogério. Avaliação de Desempenho com 2Foco em Competência. A Base para Remuneração por Competências. Qualitymark. 2006.

2. Consolidação dos Indicadores de Competências

Foram levantados 245 indicadores de competências (comportamentos) diferentes durante a atividade de Coleta dos Indicadores de Competências, dos quais 23 (vinte e três) foram descartados, e os 223 (duzentos e vinte e dois) restantes consolidados, conforme sub etapas a seguir.

2.1. Comportamentos Transformados

Primeiramente, os comportamentos levantados na atividade de Coleta dos Indicadores de Competências foram transformados para o infinitivo, o afirmativo, eliminado duplicatas ou de mesmo sentido, e colocados no sentido ideal para o Poder Executivo Estadual (2), conforme Quadro 01 a seguir:

(2) Para descrição pode ser aplicado o formato (modelo): verbo + objeto da ação + critério (padrão de qualidade) + condição que se espera que o desempenho ocorra. CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, rosa Maria de Paula. Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento. FGV. 2ª edição. 2006.

Quadro 1: Transformação dos Comportamentos				
Id	**Comportamentos Coletados**	**Comportamento no infinitivo e afirmativo**	**Eliminar duplicatas**	**Colocar no sentido ideal**
1	Produz pouco	Ser produtivo		Busca melhor produtividade, utilizando as ferramentas e sistemas disponíveis para encontrar as informações de que precisa.
2	Dentro do prazo dar apoio e mostrar interesse no resultado, mas sempre perguntando como está porque o prazo é importante para todos	Cumprir as metas estabelecidas, mostrando-se presente e interessado com o resultado		Cumpre as atividades dentro do prazo acordado com qualidade evitando o acúmulo de trabalho.
3	Perca de prazo acarreta prejuízo ao Estado.	Respeitar os prazos	X	
4	Entregar toda demanda dentro do prazo, de modo correto.	Cumprir prazos estabelecidos e dentro das normas	X	
5	Tem dificuldade de cumprir metas.	Cumprir as metas estabelecidas	X	
6	A equipe fazer todas as atividades.	Cumprir as metas estabelecidas	X	
7	Faz todos os processos.	Cumprir as metas estabelecidas	X	
8	Cumprimento de prazos.	Cumprir as metas e prazos estabelecidos	X	
9	Resolve os problemas em tempo hábil	Resolver os problemas dentro do prazo	X	
10	Pontualidade na execução de atividades/ações	Ser pontual na execução de atividades/ações	X	
11	Ser mais responsável quanto a pontualidade.	Ser pontual na execução de atividades/ações	X	
12	Pontualidade na entrega de processos	Ser pontual na execução de atividades/ações		Monitora suas atividades, priorizando as atividades para a entrega dos resultados.

Quadro 1: Transformação dos Comportamentos

Id	Comportamentos Coletados	Comportamento no infinitivo e afirmativo	Eliminar duplicatas	Colocar no sentido ideal
13	Falta de eficiência e eficácia	Executar suas atividades de forma eficiente e eficaz	X	
14	Criar gestão de tempo para desenvolver de acordo com a proposta estabelecida	Administrar o tempo priorizando as atividades estabelecidas	X	
15	Contribuir mais com a produtividade da equipe.	Contribuir para a produtividade da equipe	X	
16	Conversa muito tira atenção dos colegas.	Contribuir para a produtividade da equipe	X	
17	Se dispersa em conversas paralelas com muita frequência e se ausenta do setor por muitas vezes.	Ser focado na realização das demandas	X	
18	Cumpre todos os prazos legais, é cortês com pessoas e clientes e contribui para o desenvolvimento da carreira como um todo.	Cumprir todos os prazos legais. Ser cortês com as pessoas e clientes	X	
19	Autossuficiência para o desenvolvimento dos processos de trabalho.	Cumprir as metas nos prazos estabelecidos, com confiança	X	
20	Serviços executados sem apresentação do resultado final	Cumprir as metas nos prazos estabelecidos		Executa as metas alinhadas aos objetivos institucionais, estabelecendo estratégias para o alcance dos resultados.
21	Impor metas na conclusão do trabalhar	Cumprir as metas nos prazos estabelecidos		Foca nas atividades consideradas críticas, demonstrando uma visão clara e objetiva do que precisa ser feito para que os resultados sejam alcançados dentro do prazo.

Id	Comportamentos Coletados	Comportamento no infinitivo e afirmativo	Eliminar duplicatas	Colocar no sentido ideal
22	Obtenção dos resultados pretendidos.	Cumprir as metas nos prazos estabelecidos	X	
23	Tem foco em resultados	Ser focado no resultado	X	
24	Resultado	Ser focado no resultado	X	
25	Está no trabalho apenas de corpo presente	Ser focado no resultado	X	
26	Foco nas atividades diárias.	Focar nas atividades diárias	X	
27	Entrega os resultados	Entregar os resultados	X	
28	Planeja o trabalho, entrega dentro do prazo	Planejar seu trabalho visando entregá-las dentro do prazo	X	
29	Sempre pensar na entrega final ser satisfatória ao cliente e propor melhorias para que isso seja sempre melhor. (O nível de satisfação)	Cumprir as metas estabelecidas de forma satisfatória	X	
30	Omisso.	Realizar suas atividades dentro do prazo	X	
31	Resolve as pendências de acordo com o bem do serviço público.	Cumprir as metas estabelecidas de forma satisfatória	X	
32	Dedicação e compromisso integral às funções desempenhadas.	Comprometer-se com as metas estabelecidas	X	

Id	Comportamentos Coletados	Comportamento no infinitivo e afirmativo	Eliminar duplicatas	Colocar no sentido ideal
45	Ser mais prático e rápido na conclusão	Resolver suas atividades de forma rápida.	X	
46	Executa as tarefas diárias com agilidade	Ser ágil na realização das suas atividades	X	
47	Atenção e solução dos problemas com rapidez e eficiência.	Resolver suas atividades de forma rápida e com eficiência	X	
48	Ser mais rápido em responder, ao analisar documento sob sua gestão	Ser rápido na análise e resposta dos documentos sob sua responsabilidade	X	
49	Preguiçoso.	Ser ágil	X	
50	Por muitas vezes tem desatenção às situações.	Ser atento ao realizar suas atividades	X	
51	Realiza os trabalhos demandados com atenção e técnica	Ser atento ao realizar suas atividades	X	
52	Utiliza informações demasiadas.	Ser objetivo ao expor as suas ideias	X	
53	Falta de objetividade.	Ser objetivo ao expor as suas ideias	X	
54	Objetivo na elaboração de propostas e ferramentas de trabalho	Ser objetivo ao expor as suas ideias	X	
55	Busca desenvolver o trabalho com objetividade	Ser objetivo ao realizar suas atividades	X	
56	Ser objetivo sem perder a essência da entrega.	Ser objetivo ao realizar suas atividades	X	
57	Ser objetivamente técnico	Ser objetivo ao realizar suas atividades	X	
58	É repetitiva na solicitação de esclarecimentos de algum processo de trabalho.	Ser objetivo ao realizar suas atividades	X	
59	É clara e objetiva	Ser objetivo e claro ao expor as suas ideias	X	
60	Falta de objetividade para soluções dos problemas	Ser objetivo ao propor soluções	X	

Id	Comportamentos Coletados	Comportamento no infinitivo e afirmativo	Eliminar duplicatas	Colocar no sentido ideal
61	Falta de paciência ao atender o servidor	Atender o cliente com paciência	X	
62	Da gentileza responsabilidade e agilidade no atendimento do público externo.	Atender ao cliente com gentileza e agilidade	X	
63	Disposição e presteza no atendimento aos pares	Atender o cliente com disposição e presteza	X	
64	Excelência no atendimento	Atender o cliente forma excelente	X	
65	Atende as pessoas com grosseria	Atender as pessoas com educação	X	
66	O atendimento precisa ser empático, cordial buscando tranquilizar e solucionar o problema do cidadão de forma rápida.	Atender as pessoas, comprometendo-se com o atendimento de sua demanda (empatia)	X	
67	Atendesse ao cliente de forma objetiva	Atender ao cliente de forma objetiva		É acessível ao cliente (interno e/ou externo), priorizando e sendo objetivo no atendimento de suas demandas.
68	Atender melhor o público pensando em quem está sofrendo emocionalmente	Atender o cliente com empatia	X	
69	Enrola as pessoas no atendimento	Atender o cliente, comprometendo-se com suas demandas	X	
70	Atender de maneira que o atendido tenha clareza do problema e o que possa para ser resolvido	Atender o cliente comprometendo-se com suas demandas	X	
71	Falta de destreza e indisposição em atender.	Atender com disposição e agilidade	X	
72	Possui comportamento que gera conflitos desnecessários com o cliente/pessoa atendido	Atender o cliente de forma gentil	X	

Id	Comportamentos Coletados	Comportamento no infinitivo e afirmativo	Eliminar duplicatas	Colocar no sentido ideal
73	Assumir a ação sem causar atropelos em outros setores de forma sucinta resguardando inclusive o próprio comportamento.	Assumir responsabilidade considerando seu nível de responsabilidade, não sendo omisso ou invasivo em relação às atribuições dos outros		Assume responsabilidade pelo padrão de serviço prestado pela unidade, não sendo omisso ou invasivo em relação às atribuições dos outros.
74	Atende com cordialidade auxiliando de forma positiva.	Atender o cliente com cordialidade	X	
75	Prestativo, atende bem, sabe controlar as situações	Ser prestativo. Atender bem. Ter autocontrole	X	
76	Trata o cliente de forma grosseira	Tratar o cliente de forma gentil	X	
77	É solicito no atendimento ao público.	Atender o cliente de forma solicita (oferecer ajuda)	X	
78	Atendessem todos com igualdade, sem distinção de cargos	Atender todos com igualdade, sem distinção de cargos	X	
79	Não pensar em melhorias na entrega para o cliente final	Identificar as necessidades do cliente e propor melhorias para atender suas demandas	X	
80	Sabe ser cordial tem empatia pelos demais colegas, tenta ajudar a todos conforme seus conhecimentos.	Agir com cordialidade e empatia com os colegas, compartilhando informações e promovendo relação de colaboração	X	
81	Falta de cordialidade	Ser cordial	X	

Id	Comportamentos Coletados	Comportamento no infinitivo e afirmativo	Eliminar duplicatas	Colocar no sentido ideal
82	Não é cortês com os colegas fazendo com que a colega recorra a outro servidor para auxiliar.	Ser cortês	X	
83	Ser mais humana	Ser mais humana	X	
84	Intransigente	Ser paciente	X	
85	Não acolhimento por parte dos colegas.	Ser acolhedor	X	
86	Generoso com colegas e clientes/comunidade	Ser generoso com colegas e clientes/comunidade	X	
87	Melhorar a forma como trata as pessoas.	Tratar as pessoas bem	X	
88	Manter em sigilo o que se refere ao colega evitar julgar as ações do colega para terceiros.	Ser discreto	X	
89	Esclarece as dúvidas quando surgem tanto dos Servidores, quanto dos clientes.	Esclarecer as dúvidas dos colegas de trabalho ou clientes		Está sempre disposto a ajudar os clientes na resolução de problemas e ou dúvidas que surgem durante o atendimento de suas demandas.
90	Postura grosseira perante os colegas	Ser educado com os colegas	X	
91	Aos Servidores, percebo que a maioria dos colegas são prestativos.	Ser prestativo com os colegas	X	
92	Procura manter boas relações com os demais setores e órgãos.	Ser cortês com os colegas de trabalho	X	
93	Tem bom relacionamento com os colegas.	Ter um bom relacionamento com os colegas	X	
94	A equipe se interagem bem, sempre procurando ajudar uns aos outros	Interagir com a equipe, procurando ajudar uns aos outros	X	

Id	Comportamentos Coletados	Comportamento no infinitivo e afirmativo	Eliminar duplicatas	Colocar no sentido ideal
95	Falta empatia.	Tratar as pessoas com empatia	X	
96	Ter mais empatia	Tratar as pessoas com empatia	X	
97	Falta de empatia e respeito com os pares e clientes	Tratar as pessoas com empatia e respeito	X	
98	Não se importar com os colegas	Tratar as pessoas com empatia	X	
99	Pouca clareza nos posicionamentos	Saber se comunicar de forma clara	X	
100	Ouvir o outro	Saber ouvir as pessoas	X	
101	Capacidade de acalmar, aglutinar e ouvir	Ser capaz de acalmar, aglutinar e ouvir as pessoas		Ouve atentamente as necessidades dos clientes (internos e externos), tratando-o de forma cordial e mostrando-se disposto em ajudá-lo.
102	Não disponibiliza informações sobre o planejamento e resultados de reuniões	Disponibilizar informações sobre o planejamento e resultados de reuniões	X	
103	Sabe transmitir conhecimento adquirido.	Saber transmitir os conhecimentos adquiridos	X	
104	Falta saber se comunicar e passar o conhecimento.	Saber se comunicar e passar o conhecimento	X	
105	Não socializa as técnicas utilizadas com os demais analistas	Socializar as técnicas utilizadas com os demais analistas	X	
106	Possui muito conhecimento sobre as atividades que devem ser desempenhadas.	Possuir muito conhecimento sobre as atividades que devem ser desempenhadas	X	

Id	Comportamentos Coletados	Comportamento no infinitivo e afirmativo	Eliminar duplicatas	Colocar no sentido ideal
107	Compartilhar o conhecimento quanto aos serviços do setor.	Compartilhar o conhecimento quanto aos serviços do setor		Compartilha os conhecimentos e experiências contribuindo para o desenvolvimento dos colegas de trabalho e para a troca de experiência
108	Compartilhamento e divulgação de formas de melhoria para resultado.	Compartilhar o conhecimento quanto aos serviços do setor	X	
109	Apresentar a equipe resultados obtidos nas ações	Compartilhar o resultado do trabalho com os colegas de trabalho	X	
110	Bem detalhista na exposição do trabalho.	Compartilhar o conhecimento quanto aos serviços do setor	X	
111	Não compartilha o resultado do trabalho com os colegas de trabalho	Compartilhar o resultado do trabalho com os colegas de trabalho	X	
112	Repassa conhecimento e auxilia os colegas na medida do possível.	Repassar conhecimento e auxilia os colegas na medida do possível	X	
113	Não consegue compartilhar	Compartilhar o conhecimento quanto aos serviços do setor.	X	
114	Passar para todos que acontece	Compartilhar o resultado do trabalho com os colegas de trabalho	X	
115	Contextualiza as situações de forma a não tomar necessariamente partido.	Compartilhar o resultado do trabalho com os colegas de trabalho, de forma imparcial	X	

Id	Comportamentos Coletados	Comportamento no infinitivo e afirmativo	Eliminar duplicatas	Colocar no sentido ideal
116	Contribui com o desenvolvimento dos trabalhos dos colegas quando necessário	Contribuir com o desenvolvimento dos trabalhos dos colegas quando necessário	X	
117	Aliar seus conhecimentos e habilidades somando e participando do trabalho em equipe onde todos possam ser uteis nos resultados e aprendizados dos trabalhos.	Aliar seus conhecimentos e habilidades somando e participando do trabalho em equipe onde todos possam ser uteis nos resultados e aprendizados dos trabalhos	X	
118	Reconhecimento de que não é autossuficiente e assim com os demais se atualizam cotidianamente nos assuntos do setor/órgão.	Atualizar cotidianamente os assuntos do setor/órgão	X	
119	Democratizar decisões e os assuntos de modo que todos participem	Democratizar decisões e os assuntos de modo que todos participem	X	
120	Fosse receptivo e ensinasse sobre o trabalho o institucional.	Ser receptivo. Ensinar sobre o trabalho o institucional	X	
121	Não tem paciência de ensinar	Ensinar de forma paciente	X	
122	Tivesse paciência para discutir problemas apontados.	Ter paciência para explicar as atividades aos colegas de trabalho	X	
123	Realizar momentos coletivos para esclarecimentos de dúvidas sobre os processos de trabalho.	Esclarecer dúvidas sobre os processos de trabalho de forma coletiva	X	

Id	Comportamentos Coletados	Comportamento no infinitivo e afirmativo	Eliminar duplicatas	Colocar no sentido ideal
124	Ajuda os colegas que tem dúvidas.	Ajudar os colegas que tem dúvida	X	
125	Se intromete no serviço dos outros.	Auxiliar os colegas da resolução de problemas de trabalho	X	
126	Ajudar os colegas	Ajudar os colegas	X	
127	Disponível	Oferecer ajuda aos colegas	X	
128	Disponibilidade em servir	Oferecer ajuda aos colegas	X	
129	Esclarecer as dúvidas em tempo hábil.	Esclarecer as dúvidas em tempo hábil	X	
130	Não oferece ajuda aos colegas para o desenvolvimento de outras tarefas que estejam ligadas aos seus processos de trabalho.	Auxiliar os colegas na realização dos trabalhos	X	
131	Solicita auxílio para o desenvolvimento das tarefas do setor.	Auxiliar no desenvolvimento das tarefas do setor	X	
132	Causa tumulto no trabalho, querendo prejudicar algum colega (Sempre está querendo prejudicar alguém)	Auxiliar os colegas na resolução de problemas de trabalho		Demonstra postura flexível quando sua opinião diverge da maioria dos colegas, aceitando e colaborando com as ações decidas pelo consenso do grupo.
133	Se preocupam com o problema do Servidor	Auxiliar os colegas na resolução de problemas de trabalho	X	
134	Trabalho em equipe.	Trabalhar em equipe	X	
135	Tem ótimo relacionamento interpessoal com a equipe.	Ter um ótimo relacionamento interpessoal com a equipe	X	

Id	Comportamentos Coletados	Comportamento no infinitivo e afirmativo	Eliminar duplicatas	Colocar no sentido ideal
136	Mantivesse bom relacionamento com os colegas	Ter bom relacionamento com os colegas de trabalho	X	
137	Saber lidar melhor com o grupo, sabendo distinguir que cada um tem seu tempo	Saber lidar com a equipe, colocando-se no lugar do outro (empatia)	X	
138	Não interage com os colegas de trabalho	Interagir com os colegas de trabalho	X	
139	Interagisse mais	Interagir com os colegas de trabalho	X	
140	Falta de integração com os colegas de trabalho	Interagir com os colegas de trabalho	X	
141	Que se dedicasse ao trabalho em equipe sem se enxergar como superior aos colegas.	Atuar de forma participativa contribuindo com a equipe		Participa e colabora no desenvolvimento dos trabalhos propostos, contribuindo para a melhoria dos resultados da equipe.
142	Procura ser imparcial nas decisões.	Ser imparcial nas decisões	X	
143	Levar as coisas para o lado pessoal	Ser imparcial nas decisões	X	
144	Não se envolver tanto com histórias de familiares.	Ser imparcial nas decisões	X	
145	Conseguir separar mais os problemas pessoais do serviço.	Ser imparcial nas decisões	X	
146	Isonomia nas ações	Ser imparcial nas decisões	X	
147	Protecionismo para alguns.	Tratar as pessoas sem distinção, independentemente do nível hierárquico		Trata a todos com bom humor e sem distinção, independentemente do nível hierárquico ou do seu grau de afinidade.
148	Nem sempre trata todos os processos com imparcialidade ideal.	Ser imparcial nas decisões	X	

Id	Comportamentos Coletados	Comportamento no infinitivo e afirmativo	Eliminar duplicatas	Colocar no sentido ideal
149	Decisões unilaterais	Ser imparcial nas decisões	X	
150	Não consegue controlar o emocional em algumas situações	Manter a calma diante de situações adversas	X	
151	Melhorasse a ansiedade frente ao acúmulo de atividades/processos.	Manter a calma diante de situações adversas	X	
152	Aumentar a inteligência emocional de si mesmo e dos líderes	Manter a calma diante de situações adversas	X	
153	Ter mais controle sob as próprias emoções	Manter a calma diante de situações adversas	X	
154	Buscar equilibrar a impulsividade não se alterando.	Manter a calma diante de situações adversas	X	
155	Saber lidar consigo mesmo e manter equilíbrio emocional	Manter a calma diante de situações adversas	X	
156	Equilíbrio emocional para atendimento ágil e cortês.	Manter a calma diante de situações adversas. Atende com agilidade e cortesia	X	
157	Não absorver muito que ocorre no serviço. Alterando demais seu humor repentinamente.	Manter o bom humor diante de situações adversas	X	
158	Aceita críticas para melhoria do desenvolvimento dos processos de trabalho.	Manter o bom humor diante de situações adversas	X	
159	Impulsividade.	Manter a calma diante de situações adversas	X	
160	Resiliência Corporativa	Reagir de forma positiva diante de pressões e frustrações	X	
161	Resistência a frustação	Reagir de forma positiva diante de pressões e frustrações	X	

Id	Comportamentos Coletados	Comportamento no infinitivo e afirmativo	Eliminar duplicatas	Colocar no sentido ideal
162	Quebrar a resistência pessoal contra hierarquias	Quebrar a resistência pessoal contra hierarquias	X	
163	Autoritarismo e arrogância	Ser flexível e humilde		Tem facilidade em se adaptar às diferentes situações de trabalho visando o melhor desempenho da equipe
164	Não aceita críticas ou sugestões.	Saber ouvir críticas e sugestões	X	
165	Desrespeitoso	Ser respeitoso	X	
166	Da facilidade de falar o que vem à mente sem pensar.	Saber expor suas ideias no local de trabalho	X	
167	Ter mais diálogo.	Ser mais comunicativo no ambiente de trabalho	X	
168	Chamar as pessoas e conversar	Ser mais comunicativo no ambiente de trabalho	X	
169	Capacidade de comunicação com os servidores.	Ser mais comunicativo no ambiente de trabalho	X	
170	Falta de comunicação entre equipe e setores.	Ser mais comunicativo no ambiente de trabalho	X	
171	Saber se posicionar diante da impossibilidade de realizar um serviço.	Saber se comunicar de forma clara	X	
172	Não sabe ouvir opiniões diversas	Saber ouvir opiniões diversos	X	

Id	Comportamentos Coletados	Comportamento no infinitivo e afirmativo	Eliminar duplicatas	Colocar no sentido ideal
173	Dificuldade em ouvir feedbacks.	Saber ouvir feedbacks		Recebe feedbacks relacionadas ao trabalho, enxergando-as como oportunidades de melhoria e de desenvolvimento.
174	Soubesse ouvir sugestões com mente aberta focando em soluções e não no problema.	Saber ouvir sugestões	X	
175	Soubesse ouvir sugestões com mente aberta, focando em soluções e não nos problemas.	Saber ouvir sugestões	X	
176	Não sabe ouvir críticas.	Saber ouvir críticas e sugestões	X	
177	Ouvir os feedbacks para tomar decisão coletiva	Saber ouvir feedbacks	X	
178	Prestar atenção, te ouvir e dar um feedback no momento certo	Saber ouvir com atenção	X	
179	Tem disponibilidade para o novo	Valorizar a cultura de inovação	X	Busca e aplica boas práticas que otimizem recursos e melhorem os resultados de trabalho.
180	Não ser resistente ao aprendizado de novas habilidades.	Ser receptivo para o novo	X	
181	Quando as pessoas não querem mudança	Ser receptivo para implementação de mudanças	X	
182	Comodista	Ser altruísta	X	
183	Auxiliar na evolução coletiva do ambiente de trabalho	Implementar melhorias no ambiente de trabalho	X	

Id	Comportamentos Coletados	Comportamento no infinitivo e afirmativo	Eliminar duplicatas	Colocar no sentido ideal
184	Que tenha um olhar pronto para detectar as necessidades do setor e estar disposto a participar das soluções.	Apresentar propostas e soluções aplicáveis para o aperfeiçoamento dos processos de trabalho	X	
185	Escuta as ideias dos pares.	Ser receptivo a proposição de ideias nas situações de trabalho	X	
186	Não utiliza as contribuições.	Ser receptivo a proposição de ideias nas situações de trabalho	X	
187	Criatividade para o setor	Propor soluções criativas para o setor de trabalho	X	
188	Imposição de dificuldades e problemas para realização do trabalho, sem apresentar soluções.	Apresentar propostas e soluções aplicáveis para o aperfeiçoamento dos processos de trabalho	X	
189	Capacidade de resolver problemas.	Apresentar propostas e soluções aplicáveis para o aperfeiçoamento dos processos de trabalho	X	
190	Tem ideia e sugestão para auxiliar a resolver o problema.	Apresentar propostas e soluções aplicáveis para o aperfeiçoamento dos processos de trabalho	X	
191	Resolver mais assuntos que ajuda a equipe	Apresentar propostas e soluções aplicáveis para o aperfeiçoamento dos processos de trabalho	X	

Id	Comportamentos Coletados	Comportamento no infinitivo e afirmativo	Eliminar duplicatas	Colocar no sentido ideal
192	Sugere mudanças de fluxos que estão inadequados.	Apresentar propostas e soluções aplicáveis para o aperfeiçoamento dos processos de trabalho	X	
193	Traz soluções criativas para solução de problemas ou para melhorar as atividades do setor	Apresentar propostas e soluções aplicáveis para o aperfeiçoamento dos processos de trabalho		Mostra-se disposto em aprender continuamente não esperando apenas por ações oferecidas pelos órgãos ou entidades em exercício.
194	Desenvolto em solucionar problemas	Apresentar propostas e soluções aplicáveis para o aperfeiçoamento dos processos de trabalho	X	
195	Apresenta soluções para os problemas e tem paciência de acompanha-lo até a solução	Apresentar propostas e soluções aplicáveis para o aperfeiçoamento dos processos de trabalho		Apresenta sugestões aplicáveis e práticas visando solucionar os problemas, comprometendo-se com o resultado até a sua conclusão.
196	Constrói ferramentas que melhoram o processo de trabalho	Apresentar propostas e soluções aplicáveis para o aperfeiçoamento dos processos de trabalho		Implementa melhorias em sua rotina de trabalho, mostrando-se aberto e adaptável às mudanças
197	Papel de inovação e melhorias continuas	Apresentar propostas e soluções aplicáveis para o aperfeiçoamento dos processos de trabalho	X	
198	Debater as ideias e colocar em pratica	Saber expor suas ideias no local de trabalho		Debate as ideias, emitindo opinião voltada para resultados positivos e práticos no trabalho.

Id	Comportamentos Coletados	Comportamento no infinitivo e afirmativo	Eliminar duplicatas	Colocar no sentido ideal
199	Criar mecanismos de participação conjunta	Criar mecanismos de participação conjunta	X	
200	Aceita bem ordens e determinações	Cumprir normas e procedimentos		Cumpre as ordens que lhe são atribuídas, com respeito e eficiência.
201	Cumpre com eficiência o que lhe atribuído.	Cumprir normas e procedimentos, com eficiência	X	
202	Possuir capacidade de cumprir normas e procedimentos.	Cumprir normas e procedimentos	X	
203	Mantem-se atualizado a respeito das normas/legislações aplicáveis às atividades desenvolvidas	Cumprir normas e procedimentos, procurando manter-se atualizado sobre elas.	X	
204	Comprometimento, cumpre normas legais e estabelecidas com responsabilidade.	Cumprir normas e procedimentos, com responsabilidade e comprometimento		Cumpre as normativas da instituição em exercício aplicáveis as suas atividades de trabalho com responsabilidade, assegurando a legalidade dos resultados alcançados.
205	Marcar compromissos em horários que não são de trabalho	Cumprir a jornada de trabalho		Cumpre a jornada de trabalho. Cumpre os horários de trabalho pontualmente. Comunica à chefia suas ausências durante a jornada de trabalho.
206	Saber analisar as situações baseada na legalidade, mas fazer uso do poder discricionário.	Cumprir normas e procedimentos	X	
207	Qualidade e excelência do serviço executado.	Executar suas atividades com qualidade e excelência	X	

Id	Comportamentos Coletados	Comportamento no infinitivo e afirmativo	Eliminar duplicatas	Colocar no sentido ideal
208	Ter mais consciência da formalidade	Ser formal, cumprindo normas e procedimentos	X	
209	Realiza os trabalhos com rigor técnico nos termos das normas em vigor.	Realizar os trabalhos com rigor técnico nos termos das normas em vigor.	X	
210	Consegue direcionar e aplicar normas com determinação	Cumprir normas e procedimentos	X	
211	Cumpre a legislação	Cumprir normas e procedimentos	X	
212	Seguir protocolos utilizados sem pular etapas ou tentar buscar o sistema.	Cumprir normas e procedimentos	X	
213	Conhece normas básicas de segurança, fazendo uso adequado de equipamentos.	Cumprir normas e procedimentos	X	
214	Faz tudo corretamente, buscando informações constantemente.	Cumprir normas e procedimentos, com eficiência	X	
215	Disciplina	Ser disciplinado	X	
216	Manter o sigilo processual e confidencialidade de documentos	Manter o sigilo processual e confidencialidade de documentos		Guarda sigilo sobre assuntos do trabalho, quando necessários.
217	Organizado com documentos e atividades.	Realizar suas atividades com organização		Mantem os documentos e informações da sua unidade atualizadas e organizadas, facilitando o alcance dos resultados
218	Paciente calmo e organizado.	Realizar suas atividades com organização. Ser calmo e paciente.	X	
219	Se organizar com os Checklist para não perguntar sempre a mesma coisa, fazer cursos de Excel.	Realizar suas atividades com organização, utilizando Checklist		Mantém em perfeita ordem o local de trabalho, utilizando os métodos mais adequados à sua organização.

Id	Comportamentos Coletados	Comportamento no infinitivo e afirmativo	Eliminar duplicatas	Colocar no sentido ideal
220	Que fosse menos metódico ao realizar suas tarefas ou ao dar informações.	Realizar suas atividades, de forma metódica	X	
221	Repete as mesmas coisas.	Realizar suas atividades, de forma metódica	X	
222	Super competente, organizada, estudiosa	Ser organizado, competente e estudioso	X	
223	Planejamento coletivo	Atuar de forma integrada e organizada	X	

2.2 Associação dos Indicadores a uma Competência e Grupo de Competência

Eliminado os comportamentos duplicados e de mesmo sentido, na etapa anterior, restaram 30 (trinta) comportamentos, os quais foram associados a uma competência e Grupo de Competência (3), conforme Quadro 02 a seguir:

Quadro 2:				
Id	**Comportamentos Coletados**	**No sentido ideal para o governo**	**Competência**	**Grupo de Competências**
1	Produz pouco.	Busca melhor produtividade, utilizando as ferramentas e sistemas disponíveis para encontrar as informações de que precisa.	Foco em Resultado	G1-Resultado
2	Dentro do prazo dar apoio e mostrar interesse no resultado, mas sempre perguntando como está porque o prazo é importante para todos.	Cumpre as atividades dentro do prazo acordado com qualidade evitando o acúmulo de trabalho	Foco em Resultado	G1-Resultado
3	Pontualidade na entrega de processos.	Monitora suas atividades, priorizando as atividades para a entrega dos resultados.	Foco em Resultado	G1-Resultado
4	Serviços executados sem apresentação do resultado final.	Executa as metas alinhadas aos objetivos institucionais, estabelecendo estratégias para o alcance dos resultados.	Foco em Resultado	G1-Resultado
5	Impor metas na conclusão do trabalhar.	Foca nas atividades consideradas críticas, demonstrando uma visão clara e objetiva do que precisa ser feito para que os resultados sejam alcançados dentro do prazo.	Foco em Resultado	G1-Resultado

(3) Vide Anexo II Dicionário de Competências Comportamentais e Agrupamento por Similaridade – Disponível na literatura da autora Odete Raglio.

Id	Comportamentos Coletados	No sentido ideal para o governo	Competência	Grupo de Competências
6	Passar responsabilidade pessoais para outro da família fazer.	Demonstra comprometimento e responsabilidade com os resultados das ações atribuídas.	Comprometimento	G1-Resultado
7	Atendesse ao cliente de forma objetiva.	É acessível ao cliente (interno e/ou externo), priorizando e sendo objetivo no atendimento de suas demandas.	Foco no cliente	G2-Cliente
8	Assumir a ação sem causar atropelos em outros setores de forma sucinta resguardando inclusive o próprio comportamento.	Assume responsabilidade pelo padrão de serviço prestado pela unidade, não sendo omisso ou invasivo em relação às atribuições dos outros.	Foco no cliente	G2-Cliente
9	Esclarece as dúvidas quando surgem tanto dos Servidores, quanto dos clientes.	Está sempre disposto a ajudar os clientes na resolução de problemas e ou dúvidas que surgem durante o atendimento de suas demandas.	Foco no cliente	G2-Cliente
10	Capacidade de acalmar, aglutinar e ouvir.	Ouve atentamente as necessidades dos clientes (internos e externos), tratando-o de forma cordial e mostrando-se disposto em ajudá-lo.	Saber Ouvir	G2-Cliente

Id.	Comportamentos Coletados	No sentido ideal para o governo	Competência	Grupo de Competências
11	Compartilhar o conhecimento quanto aos serviços do setor.	Compartilha os conhecimentos e experiências contribuindo para o desenvolvimento dos colegas de trabalho e para a troca de experiência.	Trabalho em equipe	G4-Liderança ou GP
12	Causa tumulto no trabalho, querendo prejudicar algum colega (Sempre está querendo prejudicar alguém).	Demonstra postura flexível quando sua opinião diverge da maioria dos colegas, aceitando e colaborando com as ações decidas pelo consenso do grupo.	Trabalho em equipe	G4-Liderança ou GP
13	Que se dedicasse ao trabalho em equipe sem se enxergar como superior aos colegas.	Participa e colabora no desenvolvimento dos trabalhos propostos, contribuindo para a melhoria dos resultados da equipe.	Trabalho em equipe	G4-Liderança ou GP
14	Protecionismo para alguns.	Trata a todos com bom humor e sem distinção, independentemente do nível hierárquico ou do seu grau de afinidade.	Relacionamento Interpessoal	G4-Liderança ou GP
15	Autoritarismo e arrogância.	Tem facilidade em se adaptar às diferentes situações de trabalho visando o melhor desempenho da equipe	Resiliência	G4-Liderança ou GP

Id.	Comportamentos Coletados	No sentido ideal para o governo	Competência	Grupo de Competências
16	Dificuldade em ouvir feedbacks.	Recebe feedbacks relacionadas ao trabalho, enxergando-as como oportunidades de melhoria e de desenvolvimento.	Comunicação	G2-Cliente
17	Tem disponibilidade para o novo.	Busca e aplica boas práticas que otimizem recursos e melhorem os resultados de trabalho.	Inovação	G5-Novos Produtos
18	Auxiliar na evolução coletiva do ambiente de trabalho.	Propõe medidas de melhorias, possibilitando o desenvolvimento coletivo do trabalho.	Inovação	G5-Novos Produtos
19	Traz soluções criativas para solução de problemas ou para melhorar as atividades do setor.	Mostra-se disposto em aprender continuamente não esperando apenas por ações oferecidas pelos órgãos ou entidades em exercício.	Inovação	G5-Novos Produtos
20	Apresenta soluções para os problemas e tem paciência de acompanha-lo até a solução.	Apresenta sugestões aplicáveis e práticas visando solucionar os problemas, comprometendo-se com o resultado até a sua conclusão.	Inovação	G5-Novos Produtos

Id.	Comportamentos Coletados	No sentido ideal para o governo	Competência	Grupo de Competências
21	Constrói ferramentas que melhoram o processo de trabalho.	Implementa melhorias em sua rotina de trabalho, mostrando-se aberto e adaptável às mudanças.	Inovação	G5-Novos Produtos
22	Debater as ideias e colocar em pratica.	Debate as ideias, emitindo opinião voltada para resultados positivos e práticos no trabalho.	Inovação	G5-Novos Produtos
23	Aceita bem ordens e determinações	Cumpre as ordens que lhe são atribuídas, com respeito e eficiência.	Disciplina	G1-Resultado
24	Comprometimento, cumpre normas legais e estabelecidas com responsabilidade.	Cumpre as normativas da instituição em exercício aplicáveis as suas atividades de trabalho com responsabilidade, assegurando a legalidade dos resultados alcançados.	Capacidade de cumprir normas e procedimentos	G1-Resultado
25	Marcar compromissos em horários que não são de trabalho	Cumpre a jornada de trabalho.	Disciplina	G1-Resultado

Id.	Comportamentos Coletados	No sentido ideal para o governo	Competência	Grupo de Competências
26		Cumpre os horários de trabalho pontualmente.	Disciplina	G1-Resultado
27		Comunica à chefia suas ausências durante a jornada de trabalho.	Disciplina	G1-Resultado
28	Manter o sigilo processual e confidencialidade de documentos	Guarda sigilo sobre assuntos do trabalho, quando necessários.	Capacidade de cumprir normas e procedimentos	G1-Resultado
29	Organizado com documentos e atividades.	Mantem os documentos e informações da sua unidade atualizadas e organizadas, facilitando o alcance dos resultados	Organização	G1-Resultado
30	Se organizar com os Checklist para não perguntar sempre a mesma coisa, fazer cursos de Excel.	Mantém em perfeita ordem o local de trabalho, utilizando os métodos mais adequados à sua organização.	Organização	G1-Resultado

Ao todo foram identificados 4 (quatro) Grupos de Competências distintos e suas respectivas competências, conforme Quadro 03 a seguir:

Quadro 03: Consolidação dos Grupos de Competências			
Grupo de Competência	**Competência**	**Quantidade**	**Total**
G1-Resultado: Grupo de Competências Orientadas para Resultado	Disciplina	4	8
	Capacidade de Cumprir Normas e Procedimentos	2	
	Organização	2	
G1-Resultado: Grupo de Competências Orientadas para Resultado	Foco em Resultado	5	6
	Comprometimento	1	
G2-Cliente: Grupo de Competências Orientadas para o	Foco no cliente	3	4
	Saber Ouvir	1	
G4-Lidernaça ou GP: Grupo de Competências Orientadas para a Liderança ou Gestão de Pessoas	Trabalho em Equipe	3	6
	Relacionamento Interpessoal	1	
	Resiliência	1	
	Comunicação	1	
G5-Novos Produtos: Grupo de Competências Orientadas para a Criação de Novos Produtos	Inovação	6	6
		Total	**30**

2.3. Definição das Competências do Poder Executivo Estadual de MT

Na etapa anterior foram identificados 4 (quatro) Grupos de Competências, tendo cada grupo uma competência de maior evidência e relevância, a qual foi eleita e conceituada para representar o grupo e seus respectivos comportamentos, e compor as Competências do Poder Executivo Estadual, conforme a seguir:

Foco em Resultado

Ser capaz de tomar decisões e mobilizar recursos, comprometendo-se com os impactos e resultados a serem alcançados.

1) Busca melhor produtividade, utilizando as ferramentas e sistemas disponíveis para encontrar as informações de que precisa.
2) Cumpre as atividades dentro do prazo acordado com qualidade evitando o acúmulo de trabalho.
3) Monitora suas atividades, priorizando as atividades para a entrega dos resultados.
4) Executa as metas alinhadas aos objetivos institucionais, estabelecendo estratégias para o alcance dos resultados.
5) Foca nas atividades consideradas críticas, demonstrando uma visão clara e objetiva do que precisa ser feito para que os resultados sejam alcançados dentro do prazo.
6) Demonstra comprometimento e responsabilidade com os resultados das ações atribuídas.

Foco no Cliente

Ser capaz de perceber a importância e atender as necessidades do cliente, buscando sua satisfação.

1) É acessível ao cliente (interno e/ou externo), priorizando e sendo objetivo no atendimento de suas demandas.
2) Assume responsabilidade pelo padrão de serviço prestado pela unidade, não sendo omisso ou invasivo em relação às atribuições dos outros.
3) Está sempre disposto a ajudar os clientes na resolução de problemas e ou dúvidas que surgem durante o atendimento de suas demandas.
4) Ouve atentamente as necessidades dos clientes (internos e externos), tratando-o de forma cordial e mostrando-se disposto em ajudá-lo.

Trabalho em Equipe

Capacidade de se relacionar com diferentes tipos de pessoas, com resiliência, promovendo um ambiente de colaboração na busca por objetivos comuns.

1) Compartilha os conhecimentos e experiências contribuindo para o desenvolvimento dos colegas de trabalho e para a troca de experiência.
2) Demonstra postura flexível quando sua opinião diverge da maioria dos colegas, aceitando e colaborando com as ações decidas pelo consenso do grupo.
3) Participa e colabora no desenvolvimento dos trabalhos propostos, contribuindo para a melhoria dos resultados da equipe.
4) Trata a todos com bom humor e sem distinção, independentemente do nível hierárquico ou do seu grau de afinidade.
5) Tem facilidade em se adaptar às diferentes situações de trabalho visando o melhor desempenho da equipe.
6) Recebe feedbacks relacionados ao trabalho, enxergando-os como oportunidades de melhoria e de desenvolvimento.

Inovação

Capacidade de identificar ações e estratégias inovadoras que agreguem no desempenho organizacional.

1) Busca e aplica boas práticas que otimizem recursos e melhorem os resultados de trabalho.
2) Sugere mudanças na sua unidade, demonstrando reflexões críticas sobre os fluxos de trabalho.
3) Mostra-se disposto em aprender continuamente não esperando apenas por ações oferecidas pelos órgãos ou entidades em exercício.
4) Apresenta sugestões aplicáveis e práticas visando solucionar os problemas, comprometendo-se com o resultado até a sua conclusão.
5) Implementa melhorias em sua rotina de trabalho, mostrando-se aberto e adaptável às mudanças.
6) Debate as ideias, emitindo opinião voltada para resultados positivos e práticos no trabalho...

Disciplina no Trabalho

Capacidade de cumprir normas e procedimentos, com organização e disciplina, permitindo o ajuste de condutas e atividades organizacionais.

1) Cumpre as ordens que lhe são atribuídas, com respeito e eficiência.
2) Cumpre as normativas da instituição em exercício aplicáveis as suas atividades de trabalho com responsabilidade, e legalidade dos resultados alcançados.
3) Cumpre a jornada de trabalho.
4) Cumpre os horários de trabalho pontualmente.
5) Comunica à chefia suas ausências durante a jornada de trabalho.
6) Guarda sigilo sobre assuntos do trabalho, quando necessários.
7) Mantem os documentos e informações da sua unidade atualizadas e organizadas, facilitando o alcance dos resultados.
8) Mantém em perfeita ordem o local de trabalho, utilizando os métodos mais adequados à sua organização.

3. Validação das Competências

Nesta fase, com as Competências construído, o mesmo foi submetido a crítica de pessoas chaves e estratégicas da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - Seplag e aos servidores de diversos órgãos e entidades que participaram do mapeamento, para validação semântica e verificação quanto a clareza, objetividade e precisão na sua descrição.

4. Próximos Passos

Validado o Banco de Competências com seus respectivos comportamentos, os próximos passos são:

1) A construção dos formulários com foco em competências; e
2) Elaboração das Trilhas de Aprendizagem.

Com a aplicação desses formulários, será possível aferir o desempenho e identificar as lacunas de competências dos servidores que poderão ser desenvolvidas por meio da disponibilização de oportunidades de aprendizagens informais e gratuitas disponíveis nas Trilhas de Aprendizagem.

Referência Bibliográfica

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento. FGV, 2006.

HUGO, Pena Brandão. Mapeamento de Competências. Métodos, Técnicas e Aplicações em Gestão de Pessoas. Atlas. 2012.

LEME, Rogério. Avaliação de Desempenho com Foco em Competência. A Base para Remuneração por Competências. Qualitymark, 2006.

LEME, Rogério. Avaliação de Desempenho com Foco em Competência. Gestão por Competências no Setor Público. Qualitymark, 2014.

RABAGLIO, Maria Odete. Gestão por Competências. Ferramentas para Atração e captação de Talentos Humanos. Qualitymark, 2013.

RABAGLIO, Maria Odete. Avaliação por Competências. Ferramentas de Remuneração ou Desenvolvimento. Qualitymark. 2010

Anexo I: Formulário de Coleta dos Indicadores

Formulário de Coleta dos Indicadores de Competências		
Objetivo do mapeamento:		**Dia:**
Local:		**Horário:**
Nome do servidor (opcional):		**Cargo:**
GOSTO	**NÃO GOSTO**	**O IDEAL SERIA**

Anexo II: Dicionário de Competências e Agrupamentos por Similaridade

Nº	Grupos de Competências Similares
01	Competências Orientadas para Resultados
02	Competências Orientadas para o Cliente
03	Competências Orientadas para Comunicação Interna
04	Competências Orientadas para Liderança ou Gestão de Pessoas
05	Competências Orientadas para Criação de Novos produtos
06	Competências Orientadas para Ações Repetitivas

Tabela de Verbos e Palavras que Ajudam a Identificar as Tipologias das Competências				
Competências	**Conceito**	**Verbos**	**Palavras de Impacto**	**Grupos a que podem pertencer**
Administração do Tempo	Capacidade de empregar o tempo necessário para cada atividade sem desperdício.	Correr, fazer, entregar	Prazo, rápido, ágil	**1** - 2- 3- 4 - 5
Agilidade	Capacidade de otimizar as atribuições para cumprir metas de produtividade	Correr	Prazo, rápido, ágil	**1** – 2 – 3
Atenção 1	Capacidade de concentrar atenção para evitar erros e defeitos.	Concentrar, perceber	Distração, atento	**1**
Atenção 2	Capacidade de oferecer atenção na interação com pessoas de forma adequada.	Concentrar, perceber	Distração, atento	**2** – 3- 4
Auto percepção	Capacidade de perceber o próprio comportamento e adequá-lo a cada situação.			**1**
Capacidade de Risco	Capacidade de calcular e planejar os riscos que pode correr em cada situação, para atingir um objetivo.	Arriscar, calcular, planejar, decidir, investir	Decisão, cálculo, custo/benefício, investimento	**1** - 2- 3- 4 - 5
Bom Humor	Capacidade de manter estado de humor estável e motivador mesmo diante de situações adversas.	Sorrir, vibrar, celebrar, comemorar	Energia	**2 – 3 - 4**
Clareza	Capacidade de se comunicar claramente, de forma que o ouvinte compreenda com facilidade.	Comunicar, expressar, disseminar	Objetividade	**2 – 3 - 4**
Coach	Capacidade de ensinar, orientar e dar suporte a clientes internos e externos.			**2 – 3 – 4 - 5**
Comportamento Ético	Capacidade de agir com integridade e transparência, priorizando a honestidade e a verdade nas interações pessoais e profissionais.	Cumprir	Integridade, honestidade, transparência, disciplina, correto, seguro	**2 – 3 - 4**
Comprometimento	Capacidade de desenvolver alto grau de compromisso com os resultados, de forma a tomar todas as providências necessárias para atingir o objetivo.	Comprometer, firmar	Compromisso	**1**
Comunicação verbal	Capacidade de expressão verbal clara e objetiva, isenta de ruídos.	Comunicar, expressar, falar, disseminar, atender, encantar	Informação, disseminação, atendimento	**2 – 3 - 4**
Comunicação não verbal	Capacidade de alinhar a expressão corporal e facial de forma coerente com a comunicação verbal.	Comunicar, expressar, falar, disseminar, atender, encantar	Informação, disseminação, atendimento	**2 – 3 - 4**
Cooperação	Capacidade de oferecer ajuda sempre que necessário a colegas de equipe ou clientes internos.	Cooperar, colaborar, contribuir, ajudar	Colaboração, ajuda, espirito de equipe	**2 – 3 - 4**
Cortesia	Capacidade de interagir com atenção e gentileza com clientes internos e externos.		Cortesia, cortês, gentileza,	**2 – 3 - 4**
Criatividade	Facilidade para encontrar novas ideias para solucionar problemas diários.	Criar, inovar, inventar	Criação, inovação, invenção, solução	1 - 2- 3- 4 - **5**

Competências	Conceito	Verbos	Palavras de Impacto	Grupos a que podem pertencer
Determinação	Capacidade de perseguir metas e objetivos, criando formas para ultrapassar barreiras e obstáculos até alcançar o que pretende.	Definir, rever, chegar, alcançar, conseguir	Metas, objetivos, plano	**1**
Dinamismo	Versatilidade para lidar de forma ágil com assuntos e atribuições diferentes ao mesmo tempo.	Fazer, agir, correr, realizar	Dinâmico, ágil, flexível	**1** - 2- 3- 4
Disciplina	Capacidade de se organizar para cumprir normas e procedimentos que levem ao atingimento de metas e objetivos.	Cumprir, obedecer, submeter	Normas, procedimentos, regras, políticas, estatuto	**1** - 6
Discrição	Capacidade de apresentar atitudes comedidas, sem se expor de forma negativa diante do ambiente profissional, preservando uma imagem positiva de si mesmo.	Agir, comportar	Discreto, comportamento, ética	**2** – 3 - 4
Disponibilidade	Capacidade de demonstrar prontidão para colaborar com o outro sempre que necessário, sendo facilitador de uma convivência saudável.	Disponibilizar, dispor, oferecer	Disponível, cortesia, solicitude	2 – **3 - 4**
Empatia	Capacidade de se colocar no lugar do outro, perceber sentimentos e emoções do outro e interagir de forma positiva com esses sentimentos e emoções.	Entender, compreender	Colocar-se no lugar de outro, atenção, ouvir	**2 – 3 - 4**
Empreendedorismo	Capacidade de criar as mais diversas estratégias orientadas para potencializar resultados.	Investir, empreender	Investimento	**1**
Entusiasmo	Capacidade de ter interesse, prazer e ardor, que impulsiona a fazer algo.	Vibrar	Alegria, bom humor	**2** – 3
Equilíbrio emocional	Capacidade de manter a calma diante de situações adversas, sem perder o equilíbrio das emoções.	Sentir, equilibrar, emocionar	Equilibrado, desequilibrados, centrado, comedido	**2 – 3 - 4**
Espírito de Equipe	Capacidade de cooperar, colaborar, ajudar a equipe ou os clientes internos onde for necessário para que os objetivos conjuntos sejam alcançados.	Cooperar, colaborar, ajudar, oferecer	Cooperação, colaboração, solidariedade	**3 - 4**
Estratégia	Capacidade de analisar uma situação e criar ou aperfeiçoar estratégias para potencializar resultados.	Planejar, analisar, rever, criar	Planejamento, plano	**1**
Flexibilidade	Capacidade de se relacionar com diferentes pessoas, trabalhar com diversas atividades, mudar estratégias e tentar novas possibilidades para atingir resultados.	Flexibilizar, adaptar	Adaptabilidade, jogo de cintura, adaptação, mudança	**2 – 3 - 4**
Foco em resultados	Capacidade para conduzir os processos de modo a atingir os resultados esperados.	Atingir, conseguir, conquistar	Alvo, meta, objetivo, resultado, foco	**1**
Humildade	Capacidade de admitir e assumir os próprios erros e desculpar-se quando percebe que, de alguma forma, ofendeu alguém.	Assumir, confessar	Simplicidade, humildade	**2 – 3 - 4**
Inovação	Capacidade de visualizar novas ideias e estratégias que agregam valor aos resultados.	Criar, inovar, inventar	Criação, inovação, invenção, solução	**5**

Competências	Conceito	Verbos	Palavras de Impacto	Grupos a que podem pertencer
Liderança *Coach*	Capacidade de gerenciar a equipe através de modernas técnicas de motivação, delegação, integração, inspirando a equipe a trabalhar com entusiasmo.			**4**
Liderança Desenvolvedora	Capacidade para ensinar e desenvolver competências na equipe.	Investir, ensinar, desafiar	Equipe, acompanhamento	**4**
Liderança Delegadora	Capacidade para preparar a equipe para assumir novas responsabilidades e estabelecer estratégias de acompanhamento.	Delegar, desafiar, responsabilizar	Delegação, desafio, responsabilidade, equipe	**4**
Liderança Estratégica	Capacidade de criar estratégias especiais para conduzir a equipe à eficácia em resultados.	Gerir, criar	Estratégia, plano, equipe	**4**
Liderança Motivadora	Capacidade de criar estratégias de motivação, estimular e influenciar a equipe no alcance das metas e dos objetivos.	Motivar, estimular	Motivação, estímulo, equipe	**4**
Liderança Orientadora	Capacidade de treinar e orientar para situações novas e projetos novos.	Orientar, explicar	Orientação, explicação, equipe	**4**
Liderança Proativa	Capacidade de se antecipar às necessidades da equipe e tomar as devidas providências para potencializar resultados, através de pessoas.			**4**
Negociação	Capacidade de expor e ouvir ideia, argumentar, persuadir e chegar a conclusões produtivas.	Negociar	Argumento, revisão, resultado, negociação	**2 – 3 - 4**
Objetividade	Capacidade de expor ideias de forma clara, fazendo-se compreender com facilidade e agilidade.	Comunicar, falar, contar, informar	Ir direto ao ponto, sem rodeios	**1**
Persistência	Capacidade de persistir diante de adversidades e frustrações, buscando novas fórmulas para que suas metas sejam alcançadas.	Persistir, insistir	Não desistir, insistência	**1**
Persuasão	Capacidade de desenvolver argumentação.	Convencer, argumentar, persuadir	Argumento, lábia, bom de papo	**2 – 3 – 4**
Planejamento	Capacidade de dar ordem de prioridade às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade.	Planejar	Plano, meta, objetivo, resultado	**1**

Competências	Conceito	Verbos	Palavras de Impacto	Grupos a que podem pertencer
Proatividade	Capacidade de desenvolver atitudes preventivas capazes de impedir adversidades e visualizar oportunidades e resultados.	Antecipar, prever, prevenir, antever	Ação, antecipação, prevenção	**1**
Relacionamento Interpessoal	Capacidade de se relacionar de forma positiva e produtiva, com diferentes tipos de pessoas na convivência diária em busca de resultados comuns.	Interagir, conviver	Interação, relação	**2 – 3 – 4**
Rendimento sob Pressão	Capacidade de desenvolver respostas rápidas e encontrar soluções para situações difíceis, diante de fortes pressões exercidas por clientes internos ou externos.	Produzir, pressionar	Produtividade, bater meta	**1**
Resiliência	Capacidade de reagir de forma positiva e produtiva diante de pressões, frustrações e fortes impactos emocionais.	Reagir	Resistência, equilíbrio, frustração, pressão, rendimento, produtividade	**2 – 3 – 4**
Resistência à Frustração	Capacidade de reagir de forma positiva e produtiva em situações adversas e desmotivadoras.	Resistir, reagir, frustrar	Resistência, equilíbrio, frustração, pressão, rendimento, produtividade	**2 – 3 – 4**
Respeito	Capacidade de ter atitudes respeitosas na interação com todos os tipos de pessoas.	Respeitar	Pessoas, atenção e consideração	**2 – 3 – 4**
Saber Ouvir	Capacidade de ouvir com atenção, demonstrando interesse e empatia.	Ouvir, escutar	Atenção, respeito, empatia	**2 – 3 – 4**
Solução de conflitos	Capacidade de encontrar soluções criativas para dirimir conflitos e problemas.			**2 – 3 – 4**
Tomada de Decisão	Capacidade de analisar problemas e todas as variáveis envolvidas e tomar decisões assertivas e focadas em resultados.	Decidir, arriscar, analisar	Decisão, risco, análise	**1**
Trabalho em Equipe	Capacidade de se relacionar de forma positiva, mantendo um ambiente de alto astral, na busca por objetivos comuns.			**2 – 3 – 4**
Visão Empreendedora	Capacidade de vislumbrar tendências de mercado e formas criativas para potencializar resultados.			**1 – 5**
Visão Estratégica	Capacidade de criar ou aperfeiçoar estratégias de sucesso para potencializar resultados.	Analisar, planejar	Visão sistêmica, plano	**1 – 5**
Visão Sistêmica	Capacidade de ter a visão do todo e fazer análises parciais e totais para tomada de decisão e de estratégias de sucesso.	Analisar, planejar	Visão global, visão do todo	**1**

SEPLAG
Secretaria
de Estado de
Planejamento
e Gestão

Governo de
Mato
Grosso