

Quadro 20 – Competências gerenciais da SEAD-PI

CONTEXTO (desafios enfrentados)	DOMÍNIO DA COMPETÊNCIA	NOME DA COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA	RESULTADO (efeito proporcionado pela competência)
<p>P2. Burocracia C4. Transformação Digital do Governo O9. Dificuldade na adesão a processos tecnológicos O14. Receptividade dos servidores quanto à transformação digital proposta pela nova gestão.</p>	<p>Estratégia e Inovação</p>	<p>Inovação e mudança</p>	<p>Apresentar propostas e/ou soluções inovadoras para execução dos trabalhos que agreguem valor aos resultados institucionais, explorando oportunidades com determinação e adaptabilidade, a partir do estímulo de um ambiente propício à geração de ideias e experimentação de novas possibilidades de fazer o trabalho que gerem melhorias em resposta à necessidade do contexto de mudanças.</p>	<p>E14. Mais agilidade e flexibilidade E35. Ferramenta de extração de dados disponíveis para análise macro das necessidades e resultados da Secretaria E40. Tratamento acolhedor e maleável para a inserção principalmente dos servidores efetivos da terceira idade quanto aos sistemas de informática recentemente implementados, realização de cursos de capacitação com enfoque nas habilidades de cada servidor. E44. Cumprimento dos compromissos de governo</p>
<p>P3. Planejamento da tramitação processual com escassa participação intersetorial, um setor não compreende que as etapas posteriores só podem fluir quando a anterior finalizar. P9. Falta de conhecimento das competências da Secretaria O11. Falta de Carta de Serviços O12. Baixo nível de maturidade em processos de gestão</p>	<p>Estratégia e Inovação</p>	<p>Visão estratégica</p>	<p>Construir cenários e traçar diretrizes estratégicas para a área que atua na Secretaria, considerando a análise de contexto, para definir e viabilizar ações ao alcance de metas, com ciência dos impactos que elas geram nos objetivos estratégicos organizacionais.</p>	<p>E15. A conscientização intersetorial acerca da importância e dependência do trabalho de todos para a criação de um processo enxuto e resolutivo. E16. O envio dos processos deve ser feito com uma maior antecedência, facilitando a organização do setor receptor, contribuindo para uma resposta de maior qualidade dentro do prazo anteriormente estabelecido. E17. A conscientização intersetorial acerca da importância e dependência do trabalho de todos para a criação de um processo enxuto e resolutivo. E22. Conhecimento de suas responsabilidades E37. conscientizar os servidores sobre os serviços ofertados na Carta de Serviço E38. Gestor com visão estratégica das informações de seu setor</p>
<p>P7. Dificuldades no processo de tomada de decisões pela ausência de dados públicos sobre formação profissional P10. Dificuldades da equipe em fazer interpretação crítica O9. Dificuldade na adesão a processos tecnológicos C3. Dificuldade/atraso das</p>	<p>Estratégia e Inovação</p>	<p>Resolução de problemas com base em dados</p>	<p>Definir e implementar alternativas viáveis, exequíveis e tempestivas para a solução de problemas, a partir de uma análise abrangente dos dados disponíveis sobre a situação, o tempo de resposta necessário, e os recursos disponíveis, com vistas a minimização dos riscos e alcance de melhores resultados organizacionais.</p>	<p>E20. Atuação com base em ações inovadoras e efetivas para problemas com a utilização de dados e evidências que aumentem a precisão e viabilidade de soluções E23. Segurança do gestor nas decisões sua equipe E35. Ferramenta de extração de dados disponíveis para análise macro das necessidades e resultados da Secretaria</p>

CONTEXTO (desafios enfrentados)	DOMÍNIO DA COMPETÊNCIA	NOME DA COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA	RESULTADO (efeito proporcionado pela competência)
informações esperadas dos órgãos				E43. Planejamento dos fluxos a fim de alcançar os resultados nos prazos previstos
<p>R1. Necessidade de interação e relacionamento com atores externos (ex: concessionárias, outros órgãos públicos, cidadãos)</p> <p>C1. Comunicação com a sociedade</p> <p>C2. Dificuldade de acesso rápido ao setor de auditoria externa.</p> <p>C5. Demandas relacionadas aos servidores de todas as secretarias do governo do Estado.</p>	Estratégia e Inovação	Articulação externa	Construir parcerias e fortalecer relações institucionais com atores externos, a partir da compreensão e alinhamento de necessidades comuns e benéficas para as partes que gerem sinergia nos trabalhos coletivos e viabilize o atingimento dos objetivos estratégicos da organização.	<p>E1. Monitoramento mais eficiente</p> <p>E27. Ter respostas mais efetivas e eficientes na comunicação institucional com outras secretarias.</p> <p>E41. O entendimento da população em relação ao trabalho desenvolvido pela SEAD. Exemplo, que a população compreenda os benefícios de uma concessão de saneamento, que seja divulgado melhor a carta de serviços</p> <p>E42. Melhoria da articulação com órgãos externos para tratamento das demandas.</p> <p>E34. Conscientização por parte dos servidores de que a Secretaria tem função agregadora de competências, porém não pode resolver as demandas individuais a serem trazidas por cada indivíduo no momento oportuno de cada um.</p>
<p>P4. Demanda excessiva de processos para um curto período temporal, não há tempo hábil para realização da análise processual com qualidade.</p> <p>C3. Dificuldade/atraso das informações esperadas dos órgãos</p> <p>O2. Equipamentos (defasados e insuficiência)</p> <p>O4. Problemas de conexão à internet e sistemas fora do ar (SEI, SIAPE)</p> <p>O5. Layout dos ambientes não favorece a divisão do trabalho e impacta no resultado</p> <p>O13. Muitos servidores próximos da aposentadoria, que resistem às inovações necessárias para</p>	Processos Internos	Gestão de recursos	Viabilizar e alocar recursos disponíveis (ex: humanos, materiais, patrimoniais) para realização do trabalho da área, de forma eficiente, e considerando as prioridades para o alcance dos objetivos organizacionais, e usando criatividade face situações de imprevisibilidade e escassez.	<p>E16. O envio dos processos deve ser feito com uma maior antecedência, facilitando a organização do setor receptor, contribuindo para uma resposta de maior qualidade dentro do prazo anteriormente estabelecido.</p> <p>E28. Equipe atuando com equipamentos adequados para prestação do serviço</p> <p>E30. Aumento da produtividade</p> <p>E31. Planejamento das reuniões priorizando as demandas de maior impacto/importância para o alcance dos resultados</p> <p>Comunicação objetiva e assertiva</p> <p>E39. Alocação de equipe com capacidade técnica compatível com os atuais desafios da gestão</p> <p>E43. Planejamento dos fluxos a fim de alcançar os resultados nos prazos previstos</p>

CONTEXTO (desafios enfrentados)	DOMÍNIO DA COMPETÊNCIA	NOME DA COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA	RESULTADO (efeito proporcionado pela competência)
aumento dos resultados da Secretaria				
<p>R1. Necessidade de interação e relacionamento com atores externos (ex: concessionárias, outros órgãos públicos, cidadãos).</p> <p>R8. Pouca interação entre as áreas do mesmo órgão.</p> <p>R2. Dificuldade de comunicação clara com entre os setores e servidores.</p> <p>R3. Dificuldade da receptividade da informação quando há inconsistências nas relações interpessoais.</p> <p>O5. Layout dos ambientes não favorece a divisão do trabalho e impacta no resultado.</p> <p>C5. Demandas relacionadas aos servidores de todas as secretarias do governo do Estado.</p>	<p>Relações interpessoais</p>	<p>Gestão de conflitos</p>	<p>Gerenciar conflitos entre as pessoas e setores com serenidade, privilegiando a harmonia, a imparcialidade e as soluções de interesse comum entre os envolvidos e a organização que trabalha, desde que não prejudique o alcance dos resultados organizacionais.</p>	<p>E1. Monitoramento mais eficiente</p> <p>E2. Atividades desenvolvidas de forma clara e concisa, uma vez que a mensagem foi estabelecida de modo a ser perfeitamente compreendida.</p> <p>E3. Comunicação eficaz entre setores</p> <p>E5. As falhas apontadas sejam recebidas de maneira pacífica e resolvidas da melhor forma a favorecer um ambiente organizacional de fácil convivência</p> <p>E13. Necessidade de conhecimento, por parte de todos os setores e servidores, da existência dos demais, facilitando a comunicação entre eles e o melhoramento na solução dos conflitos apresentados, uma vez que seria da ciência do todo a competência de cada um.</p> <p>E31. Planejamento das reuniões priorizando as demandas de maior impacto/importância para o alcance dos resultados Comunicação objetiva e assertiva</p> <p>E34. Conscientização por parte dos servidores de que a Secretaria tem função agregadora de competências, porém não pode resolver as demandas individuais a serem trazidas por cada indivíduo no momento oportuno de cada um.</p>

CONTEXTO (desafios enfrentados)	DOMÍNIO DA COMPETÊNCIA	NOME DA COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA	RESULTADO (efeito proporcionado pela competência)
<p>R2. Dificuldade de comunicação clara entre os setores e servidores.</p> <p>R4. Resistência das pessoas a mudanças internas</p> <p>R5. Falta de motivação da equipe</p> <p>R6. Dificuldades em engajar a equipe</p> <p>O1. Ausência de um desenvolvimento estruturado de equipes com foco na formação profissional de servidores e gestores</p> <p>O6. Clima organizacional desfavorável diante das diversas contratações</p> <p>C3. Dificuldade/atraso das informações esperadas dos órgãos</p> <p>O13. Muitos servidores próximos da aposentadoria, que resistem às inovações necessárias para aumento dos resultados da Secretaria</p> <p>O14. Receptividade dos servidores quanto à transformação digital proposta pela nova gestão.</p>	<p>Relações interpessoais</p>	<p>Gestão de equipes</p>	<p>Gerenciar as pessoas da equipe, a partir da distribuição das demandas da área considerando o perfil de competências, as motivações e propósitos individuais, orientando, direcionando e reconhecendo os esforços para o alcance de melhores resultados organizacionais, além de prestar o suporte necessário ao bom desempenho da equipe.</p>	<p>E2. Atividades desenvolvidas de forma clara e concisa, uma vez que a mensagem foi estabelecida de modo a ser perfeitamente compreendida.</p> <p>E3. Comunicação eficaz entre setores</p> <p>E6. Integração das equipes novas ao ambiente</p> <p>E7. Maior adesão da equipe aos desafios colocados pela Alta Direção</p> <p>E8. Cumprimento das tarefas no prazo devido</p> <p>E9. Boa comunicação entre servidores</p> <p>E10. Comunicação clara e efetiva</p> <p>E26. Atuação com técnicas de comunicação assertiva, reconhecimento das particularidades do grupo e desenvolvimento de potenciais para entrega dos resultados necessários</p> <p>E32. Produtividade efetiva e equiparada, independente da contratação do servidor</p> <p>E39. Alocação de equipe com capacidade técnica compatível com os atuais desafios da gestão</p> <p>E40. Tratamento acolhedor e maleável para a inserção principalmente dos servidores efetivos da terceira idade quanto aos sistemas de informática recentemente implementados, realização de cursos de capacitação com enfoque nas habilidades de cada servidor.</p> <p>E43. Planejamento dos fluxos a fim de alcançar os resultados nos prazos previstos</p>
<p>R6. Dificuldades em engajar a equipe</p> <p>O6. Clima organizacional desfavorável diante das diversas contratações</p>	<p>Relações interpessoais</p>	<p>Controle de pessoal</p>	<p>Realizar atividades de pessoal, conforme normativos e de forma equitativa, no que tange ao cumprimento de horário, frequência, férias e das regras de boa conduta profissional e do desempenho esperado na execução do trabalho, para garantia do cumprimento dos direitos e deveres do agente público.</p>	<p>E9. Boa comunicação entre servidores</p> <p>E10. Comunicação clara e efetiva</p> <p>E32. Produtividade efetiva e equiparada, independente da contratação do servidor</p>

CONTEXTO (desafios enfrentados)	DOMÍNIO DA COMPETÊNCIA	NOME DA COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA	RESULTADO (efeito proporcionado pela competência)
<p>R4. Resistência das pessoas a mudanças internas</p> <p>R5. Falta de motivação da equipe</p> <p>R6. Dificuldades em engajar a equipe</p> <p>O6. Clima organizacional desfavorável diante das diversas contratações</p> <p>C3. Dificuldade/atraso das informações esperadas dos órgãos</p> <p>O13. Muitos servidores próximos da aposentadoria, que resistem às inovações necessárias para aumento dos resultados da Secretaria</p>	<p>Relações interpessoais</p>	<p>Liderança</p>	<p>Mobilizar os membros da equipe para atuarem de forma responsável e colaborativa, evidenciando a importância da contribuição de cada um para o alcance dos objetivos comuns, influenciando-os de forma agregadora, engajadora e incentivadora com vistas a criação de um ambiente participativo e construtivo na geração dos resultados da área.</p>	<p>E6. Integração das equipes novas ao ambiente</p> <p>E7. Maior adesão da equipe aos desafios colocados pela Alta Direção</p> <p>E9. Boa comunicação entre servidores</p> <p>E10. Comunicação clara e efetiva</p> <p>E8. Cumprimento das tarefas no prazo devido</p> <p>E32. Produtividade efetiva e equiparada, independente da contratação do servidor</p> <p>E39. Alocação de equipe com capacidade técnica compatível com os atuais desafios da gestão</p> <p>E43. Planejamento dos fluxos a fim de alcançar os resultados nos prazos previstos</p>
<p>O1. Ausência de um desenvolvimento estruturado de equipes com foco na formação profissional de servidores e gestores</p> <p>O3. Ausência de percepção na formação de servidores como um fundamento de melhoria da prestação de serviços públicos</p> <p>O7. Ausência da cultura da formação continuada em serviço (o que eu vou ganhar com isso?)</p> <p>O9. Dificuldade na adesão a processos tecnológicos</p> <p>O10. Falta de capacitação técnica dos servidores</p> <p>O13. Muitos servidores próximos da aposentadoria, que resistem às inovações necessárias para</p>	<p>Relações interpessoais</p>	<p>Desenvolvimento da equipe</p>	<p>Acompanhar o desempenho da equipe para fornecer feedbacks periodicamente, de forma construtiva, discreta e cordial, com foco no aperfeiçoamento individual e alcance de melhores resultados no trabalho, por meio de orientações de oportunidades de participação de ações de aprendizagem formais e informais, valorizando o capital humano, promovendo uma cultura de aprendizagem contínua e conciliando o desenvolvimento pessoas e orientação para resultados.</p>	<p>E26. Atuação com técnicas de comunicação assertiva, reconhecimento das particularidades do grupo e desenvolvimento de potenciais para entrega dos resultados necessários</p> <p>E29. Capacidade de superar o desempenho padrão de prestação de serviços para apresentar soluções alinhadas ao cumprimento de metas e alcance de objetivos estratégicos de forma a garantir o atendimento das necessidades formativas de servidores e cidadãos</p> <p>E33. Desenvolvimento do pensamento crítico-reflexivo para atuar no serviço público, criando as condições para uma ação consciente quanto à necessidade de práticas inovadoras para acompanhar as transformações tecnológicas, culturais e sociais</p> <p>E35. Ferramenta de extração de dados disponíveis para análise macro das necessidades e resultados da Secretaria</p> <p>E36. Servidores capacitados e treinados nas respectivas competências</p>

CONTEXTO (desafios enfrentados)	DOMÍNIO DA COMPETÊNCIA	NOME DA COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA	RESULTADO (efeito proporcionado pela competência)
aumento dos resultados da Secretaria				E39. Alocação de equipe com capacidade técnica compatível com os atuais desafios da gestão
<p>R3. Dificuldade da receptividade da informação quando há inconsistências nas relações interpessoais.</p> <p>P1. Gestão de informações disponíveis no SEI</p> <p>P2. Burocracia</p> <p>P5. Ausência de definição de fluxo de trabalho</p> <p>P6. Demanda excessiva de processo pela quantidade de profissionais capacitados para execução dentro do prazo.</p> <p>P7. Dificuldades no processo de tomada de decisões pela ausência de dados públicos sobre formação profissional</p> <p>P8. Falta de padronização dos fluxos processuais</p> <p>P10. Dificuldades da equipe em fazer interpretação crítica</p> <p>P12. Processos com vícios</p> <p>O9. Dificuldade na adesão a processos tecnológicos</p> <p>C5. Demandas relacionadas aos servidores de todas as secretarias do governo do Estado.</p> <p>C6. Dificuldade/atraso das informações esperadas dos órgãos</p>	Resultados	Gestão de informações e conhecimentos	Gerenciar a organização das informações e conhecimentos produzidos em sua unidade, por meio de mecanismos de documentação, estruturação e disseminação, garantindo que os processos e as práticas adotadas estejam registrados para continuidade dos trabalhos e subsídio a tomadas de decisão de forma mais precisa.	<p>E5. Que as falhas apontadas sejam recebidas de maneira pacífica e resolvidas da melhor forma a favorecer um ambiente organizacional de fácil convivência</p> <p>E14. Mais agilidade e flexibilidade</p> <p>E18. Fluxo de trabalho definido e amplamente divulgado</p> <p>E19. Entrega efetiva de processos com qualidade e dentro do prazo</p> <p>E20. Atuação com base em ações inovadoras e efetivas para problemas com a utilização de dados e evidências que aumentem a precisão e viabilidade de soluções</p> <p>E21. Processos bem documentados e disponibilizados dentro de um ambiente de inteligência coletiva (Gestor)</p> <p>E23. Segurança do gestor nas decisões sua equipe</p> <p>E25. Conformidade processual com as boas práticas definidas pelos órgãos de controle</p> <p>E35. Ferramenta de extração de dados disponíveis para análise macro das necessidades e resultados da Secretaria</p> <p>E34. Conscientização por parte dos servidores de que a Secretaria tem função agregadora de competências, porém não pode resolver as demandas individuais a serem trazidas por cada indivíduo no momento oportuno de cada um.</p> <p>E24. Planejamento dos fluxos a fim de alcançar os resultados nos prazos previstos</p>

CONTEXTO (desafios enfrentados)	DOMÍNIO DA COMPETÊNCIA	NOME DA COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA	RESULTADO (efeito proporcionado pela competência)
<p>R7. Interação com os servidores de outras secretarias</p> <p>P1. Gestão de informações disponíveis no SEI</p> <p>P4. Demanda excessiva de processos para um curto período temporal, não há tempo hábil para realização da análise processual com qualidade.</p> <p>P5. Ausência de definição de fluxo de trabalho</p> <p>P6. Demanda excessiva de processo pela quantidade de profissionais capacitados para execução dentro do prazo.</p> <p>P12. Processos com vícios</p> <p>O8. Cultura burocrática</p> <p>O9. Dificuldade na adesão a processos tecnológicos</p> <p>O11. Falta de Carta de Serviços</p> <p>C3. Dificuldade/atraso das informações esperadas dos órgãos</p>	<p>Resultados</p>	<p>Gestão por resultados</p>	<p>Monitorar o cumprimento de metas, prazos e padrões de qualidade esperados, de acordo com o planejamento e diretrizes da organização que permitam a clareza do resultado a ser alcançado e de seus impactos para a organização e ao público-alvo das entregas da área, com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais e melhoria contínua do trabalho para excelência na prestação dos serviços públicos.</p>	<p>E11. Monitoramento mais eficiente</p> <p>E12. Estruturação de projetos mais eficientes</p> <p>E14. Mais agilidade e flexibilidade</p> <p>E16. O envio dos processos deve ser feito com uma maior antecedência, facilitando a organização do setor receptor, contribuindo para uma resposta de maior qualidade dentro do prazo anteriormente estabelecido.</p> <p>E18. Fluxo de trabalho definido e amplamente divulgado</p> <p>E19. Entrega efetiva de processos com qualidade e dentro do prazo</p> <p>E20. Atuação com base em ações inovadoras e efetivas para problemas com a utilização de dados e evidências que aumentem a precisão e viabilidade de soluções</p> <p>E25. Conformidade processual com as boas práticas definidas pelos órgãos de controle</p> <p>E34. Celeridade e transparência na prestação de serviços</p> <p>E35. Ferramenta de extração de dados disponíveis para análise macro das necessidades e resultados da Secretaria</p> <p>E37. Cientificar os servidores sobre os serviços ofertados na Carta de Serviços</p> <p>E43. Planejamento dos fluxos a fim de alcançar os resultados nos prazos previstos</p>

CONTEXTO (desafios enfrentados)	DOMÍNIO DA COMPETÊNCIA	NOME DA COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA	RESULTADO (efeito proporcionado pela competência)
<p>P3. Planejamento da tramitação processual com escassa participação intersetorial, um setor não compreende que as etapas posteriores só podem fluir quando a anterior finalizar.</p> <p>C3. Dificuldade/atraso das informações esperadas dos órgãos</p> <p>O5. Layout dos ambientes não favorece a divisão do trabalho e impacta no resultado</p> <p>O13. Muitos servidores próximos da aposentadoria, que resistem às inovações necessárias para aumento dos resultados da Secretaria</p>	Resultados	Planejamento do trabalho	Planejar as atividades da área, estabelecendo diretrizes, estratégias, metas, prazos e prioridades claras e realizáveis, a partir dos recursos disponíveis e cenário, alinhadas às necessidades das demandas atuais e futuras da organização.	<p>E17. A conscientização intersetorial acerca da importância e dependência do trabalho de todos para a criação de um processo enxuto e resolutivo.</p> <p>E31. Planejamento das reuniões priorizando as demandas de maior impacto/importância para o alcance dos resultados</p> <p>Comunicação objetiva e assertiva</p> <p>E39. Alocação de equipe com capacidade técnica compatível com os atuais desafios da gestão</p> <p>E43. Planejamento dos fluxos a fim de alcançar os resultados nos prazos previstos</p>
<p>P7. Dificuldades no processo de tomada de decisões pela ausência de dados públicos sobre formação profissional</p> <p>P10. Dificuldades da equipe em fazer interpretação crítica</p> <p>P11. Dificuldade na execução de ritos de gestão</p> <p>P12. Processos com vícios</p>	Resultados	Tomada de decisão	Tomar decisões com confiança, com base na avaliação contextual da situação, de acordo com o nível de competência e autoridade, e considerando repercussões dos impactos de suas ações para a obtenção dos resultados institucionais e para a sociedade.	<p>E23. Segurança do gestor nas decisões sua equipe</p> <p>E24. Tomada de decisões com coerência e corretamente fundamentadas segundo à legislação</p> <p>E25. Conformidade processual com as boas práticas definidas pelos órgãos de controle</p>
<p>R1. Necessidade de interação e relacionamento com atores externos (ex: concessionárias, outros órgãos públicos, cidadãos)</p> <p>C3. Dificuldade/atraso das informações esperadas dos órgãos</p>	Relações interpessoais	Negociação	Argumentar com pessoas da própria e de outras organizações, de forma persuasiva, construindo consenso, visando o fechamento de acordos justos e satisfatórios para as partes envolvidas, alinhados ao interesse da Secretaria e da melhoria de resultados na prestados.	<p>E1. Monitoramento mais eficiente</p> <p>E27. Ter respostas mais efetivas e eficientes na comunicação institucional com outras secretarias.</p> <p>E43. Planejamento dos fluxos a fim de alcançar os resultados nos prazos previstos</p>

Fonte: Elaboração própria.