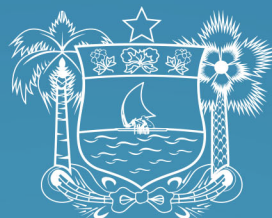


Secretaria do Planejamento  
e das Finanças - SEPLAN



**GOVERNO**  
**DO RIO GRANDE DO NORTE**

# PROJETO DE MODERNIZAÇÃO DA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS DO RN

**PRODUTO 04**  
**Metodologia de Mapeamento  
de Gestão de Competências**

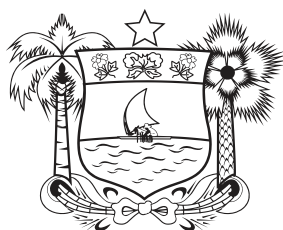


GRUPO BANCO MUNDIAL



**GOVERNO  
CIDADÃO**

DESENVOLVIMENTO E SUSTENTABILIDADE



# **GOVERNO**

## **DO RIO GRANDE DO NORTE**



**GRUPO BANCO MUNDIAL**



**GOVERNO  
CIDADÃO**

DESENVOLVIMENTO E SUSTENTABILIDADE

Este documento é fruto de uma ação estratégica do Governo do Estado do Rio Grande do Norte, através do Projeto Governo Cidadão, financiado com recursos do acordo de empréstimo com o Banco Mundial - BIRD 8276-BR.

É permitida a reprodução total ou parcial do texto deste documento, desde que citada a fonte.

# P4. Metodologia de Mapeamento de Gestão de Competências

---



# CONCEITO E FUNDAMENTAÇÃO

“Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o resultado/entrega, que pode ser medido segundo padrões pré-estabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”

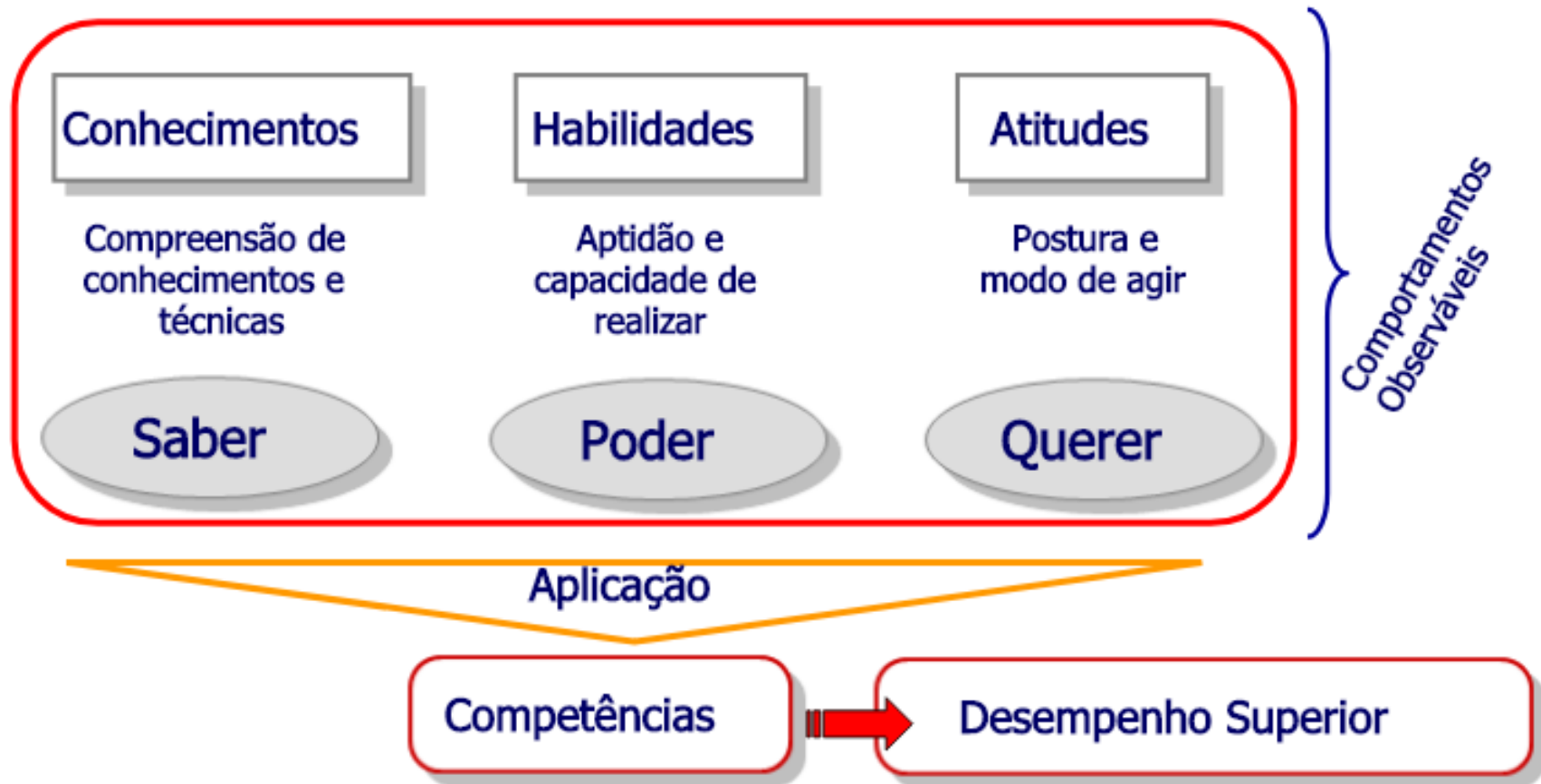
**(Parry)**

“Observáveis características individuais - conhecimento, habilidades, objetivos, valores - capaz de predizer/causar efetiva ou superior performance no trabalho ou em outra situação de vida.”

**(David C. McClelland)**

“Competência é a capacidade de transformar conhecimentos e habilidades em entrega.”

**(Joel Dutra)**







## Institucionais

- Essenciais e comuns a todos os servidores, relacionadas às crenças, valores e cultura da instituição. Fornecem um diferencial, resultando em um valor percebido pelos usuários.

## Técnicas

- Conjunto de conhecimentos e experiências para a realização técnica de uma determinada operação ou atividade.

## Comportamentais

- Conjunto de habilidades e atitudes expressos no comportamento individual e que permeiam os relacionamentos internos e externos do órgão.



Defensoria  
Pública do Rio  
Grande do Sul



Departamento Municipal de Água e Esgoto



Hospital Federal do RS



### MAPA DE COMPETÊNCIAS - PERFIL TÉCNICOS PROCESSOS MEIO

#### COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS

Competências que diferenciam a Instituição no seu âmbito de atuação perante a sociedade, contribuindo para a criação de valor público. Estão diretamente relacionadas à Missão, públicos alvos e plano estratégico da Instituição e, para permanecerem evolutivas, requerem aprendizagem organizacional e desenvolvimento contínuo.

<b>ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS</b>	Orienta o seu trabalho para atingir os resultados esperados da sua atividade com qualidade, celeridade e economicidade, contribuindo para os objetivos estratégicos da instituição e considerando sempre os melhores interesses do cidadão assistido.	<p>Comportamentos e resultados esperados aplicados ao PERFIL e POSTO DE TRABALHO do colaborados, decorrentes de definições da DP relativas a:</p> <p>Missão e Valores</p> <p>Planejamento Estratégico - Mapa e BSC Projetos Estratégicos, Plano de Ação Anual.</p> <p>Políticas, procedimentos e práticas da instituição.</p> <p>Plano anual e prioridades desdobras para sua Função, Processo de Trabalho e Posto de Trabalho</p>
<b>ACOLHIMENTO E HUMANIDADE</b>	Identifica e acolhe as demandas internas e externas, atendendo com empatia, humildade, respeito, resolutividade, sem preconceitos e com o reconhecimento das diversidades sociais, de acordo com as políticas e orientações da instituição. Sabe ouvir, busca compreender o problema do outro e procura formas de auxiliar na resolução da situação, mobilizando recursos internos e/ou externos. Trabalha com ética, segue boas práticas profissionais e oferece um tratamento digno, franco e tolerante.	
<b>COMPROMETIMENTO</b>	Conhece o papel constitucional da Defensoria Pública para a garantia do acesso à justiça das pessoas e grupos vulneráveis da população. Reconhece a importância do seu trabalho para o alcance dos objetivos gerais da instituição. Por isso, atua com presteza, senso de urgência e qualidade. Participa ativamente do dia a dia da instituição. É engajado na proposição e utilização das inovações em processos e tecnologias.	

**COMPETÊNCIAS TÉCNICAS**

Compreendem os conhecimentos específicos necessários ao bom desempenho funcional, de acordo com as atividades de cada processo organizacional. Seu desenvolvimento tem relação direta com a aquisição de conhecimentos e diz respeito ao que o colaborador precisa conhecer para desempenhar tecnicamente a sua função.

COMPETÊNCIAS	COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS	CONHECIMENTOS NECESSÁRIOS
<b>CONTEXTO DE ATUAÇÃO DA DPE/RS</b>	Entende o papel e a forma de atuação da DPE/RS, de forma a contextualizar seu trabalho e a identificar os órgãos externos relacionados às atividades da instituição. Entende os planos estratégicos, objetivos, prioridades e metas da DPE/RS e consegue correlacionar, ao mesmo, qual é a sua contribuição para a instituição através de seus processos de trabalho.	Organização interna (Organograma, Resoluções, Atos e Ordens de Serviço) da DPE/RS para a identificação de atribuições e responsabilidades. No Rio Grande do Sul, órgãos do contexto externo com interação direta com a DPE/RS: TJRS, PROCON, Ministério Público, PGE, TCE, Defensoria Pública da União etc., reconhecendo atribuições, funcionamento e unidades de operação. Planejamento Estratégico da DPE/RS - Mapa, Objetivos, BSC, Prioridades da Gestão; Projetos Estratégicos; Plano Anual.
<b>CONTORNO LEGAL GERAL</b>	Interpreta e aplica a regulamentação afeta à DPE/RS e a seus processos de trabalho.	Organização do Estado; Organização do Sistema de Justiça; Leis Federais e Estaduais que disciplinam a Defensoria Pública; Ordens de Serviço, Atos, Portarias e Resoluções da DPE; Estatuto do Servidor; Estatuto do Defensor; Regimento Interno; Políticas e Procedimentos de Gestão de Pessoas; Fiscalização de contratos; Leis e normas aplicadas a aquisições; Processo eletrônico.
<b>CONHECIMENTOS BÁSICOS E CONTORNO LEGAL BÁSICO DE SUA ÁREA FUNCIONAL DE ATUAÇÃO</b>	Busca atualização e aplicação do conhecimento específico, em nível básico, dos processos de trabalho que atua na sua área funcional atual. Atua aplicando o conhecimento básico do contorno legal (Leis, Decretos, Regulamentos, Normativos) correlacionados aos processos de trabalho atual.	Conhecimentos e contorno legal especializados por área: ver tabela Competências Técnicas Especializadas.
<b>PRÁTICAS E MELHORIAS NOS PROCESSOS DE TRABALHO</b>	Atua buscando sempre utilizar e até desenvolver novas e melhores práticas nos processos de trabalhos de sua área funcional de atuação (fluxo de atividades, produtos, saídas e resultados de cada processo meio).	Gestão de prazo, qualidade e resultados dos processos de trabalho. Proposição e implementação de inovações no trabalho e produtos e serviços. Documentação dos procedimentos de atividades e processos de trabalho: Gestão dos manuais, documentos, arquivos de forma a institucionalizar o conhecimento recebido e desenvolvido internamente; Metodologias de GPN/BPM (Gestão e Processos de Negócio).
<b>COMUNICAÇÃO E INTERAÇÃO NO ÂMBITO INTERNO DA DPE/RS</b>	Dada a especificidade de cada demanda, analisa o contexto de prioridade e impactos nos resultados do seu trabalho como suporte importante dos processos finalísticos e de gestão da DPE/RS. Interage constantemente com os colegas de setor e demais setores com cordialidade e solicitude para possibilitar maior agilidade no andamento de demandas e na busca de soluções conjuntas.	Técnicas de atendimento e comunicação interna. Práticas e soluções estruturadas e informatizadas de atendimento de demanda (registro, acompanhamento, fechamento do atendimento). Práticas sistematizadas de informação dos serviços e formas de demandar os mesmos pelos usuários.
<b>TÉCNICAS GERAIS</b>	a) Utiliza com proeficiência os sistemas aplicativos b) Utiliza com eficácia as ferramentas de TI para Usuário c) Aplica com proeficiência a redação técnica nos documentos gerados. d) Aplica com proeficiência organização das atividades de suporte técnico administrativo.	

**COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS**

Relacionadas aos pilares SER, FAZER e CONVIVER, compreendem o conjunto de habilidade e atitudes que o colaborador precisa demonstrar (ser percebido pelo outro) como um diferencial que gera impacto em seus resultados de forma que agregue valor à organização.

<p><b>RESILIÊNCIA</b></p>	<p>Adapta-se com facilidade a novas situações propostas, aceitando mudanças inerentes às situações do contexto dos públicos-alvo, as mudanças necessárias nos processos de trabalho e desenvolve atividades com ponderação e autocontrole, mantendo o equilíbrio mesmo em situações desafiadoras e até adversas.</p>	<p>Responsabilidade organizacional e social. Assiduidade. Superação de obstáculos. Resistência à pressão de situações adversas. Fatores que compõem a resiliência: administração das emoções, empatia, controle dos impulsos, otimismo, análise causal, autoeficácia.</p>
<p><b>PROATIVIDADE</b></p>	<p>Identifica o que precisa ser feito e faz sem ser solicitado; realiza o trabalho de forma dinâmica e espontânea. Aplica métodos de trabalho oferecendo novas e diferentes soluções que contemplam os interesses dos clientes internos e externos. É uma referência para seus colegas por apresentar soluções inovadoras e criativas que agregam valor.</p>	<p>Prontidão e capacidade de lidar com problemas. Conceitos e técnicas de inovação. Conceitos e técnicas de gestão da mudança nas organizações. Interpretação de indicadores.</p>
<p><b>SOLUÇÃO DE PROBLEMAS</b></p>	<p>Pesquisa, indaga e examina dados e fatos, analisando a viabilidade técnica na correção de eventuais desvios em relação a situações, procedimentos, rotinas e objetivos, apresentando conclusões e soluções para apoiar a tomada de decisão.</p>	<p>Capacidade de prever eventuais problemas de resultado e de falta de recursos críticos de operação e formas de mitigar preventivamente os riscos.</p>
<p><b>RELACIONAMENTO PESSOAL E TRABALHO EM EQUIPE</b></p>	<p>Integra, coopera e compartilha objetivos comuns nos trabalhos em equipe contribuindo internamente e/ou com públicos-alvo, para a sinergia do grupo no alcance dos resultados organizacionais. Desenvolve e mantém relações interpessoais construtivas e interage cooperativamente, reconhecendo, valorizando e adaptando-se às diferenças individuais, mantendo uma boa rede de contatos internos e/ou externos, contribuindo para aumento da efetividade dos trabalhos.</p>	<p>Planejamento do trabalho. Gestão do conhecimento/aprendizagem organizacional. Capacidade de lidar com diversidade de pessoas e opiniões. Relacionamento interpessoal. Administração de conflitos. Técnicas de <i>feedback</i>. Técnicas de formação e trabalho em equipes.</p>

**ANALISTA ADMINISTRATIVO I  
PERFIL DE COMPETÊNCIAS**

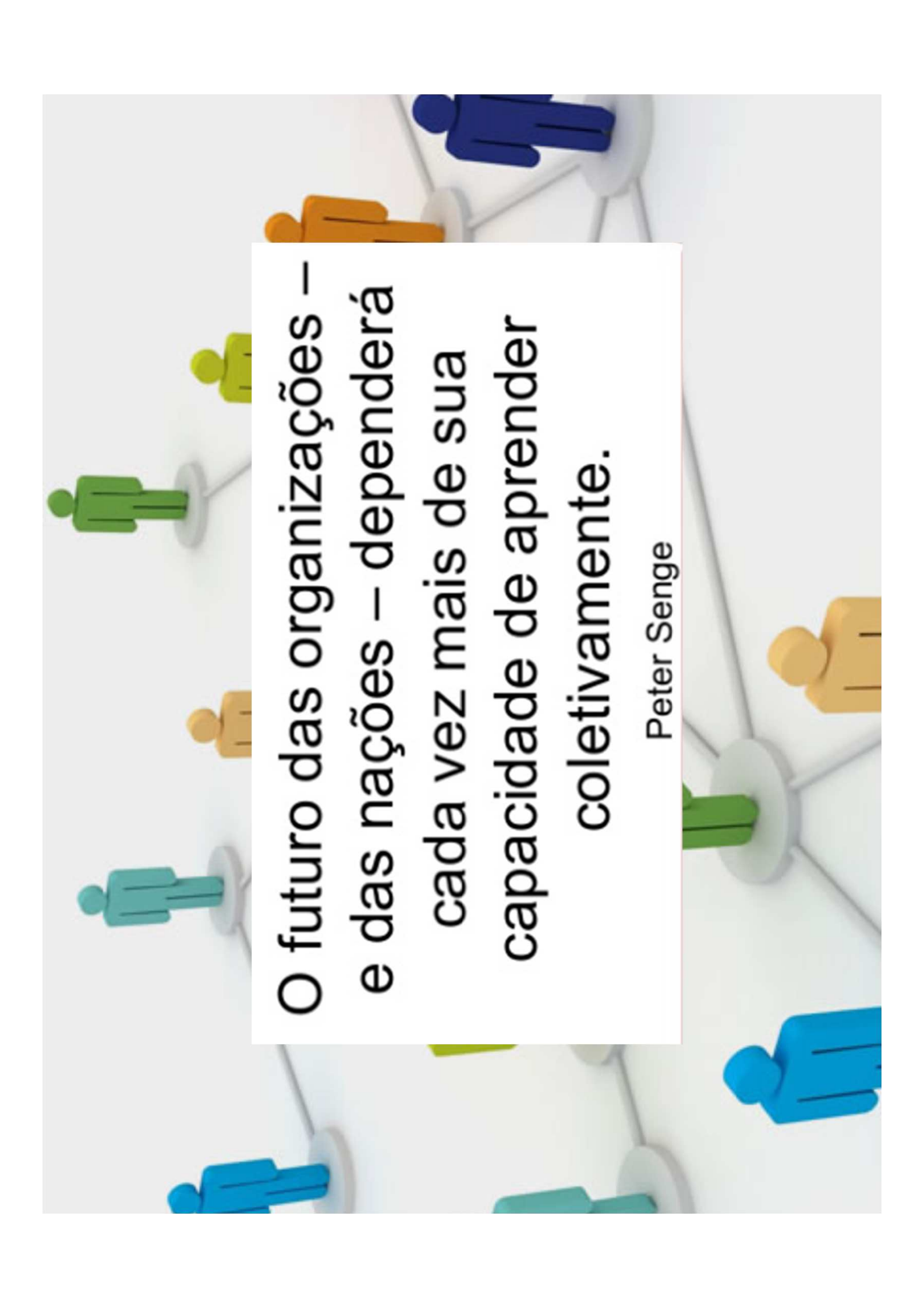
<b>COMPETÊNCIA</b>	<b>CONCEITO</b>	<b>PESO</b>
Planejamento e Organização do Trabalho	Habilidade para planejar, organizar e programar as próprias atividades de forma alinhada com o planejamento de sua área de trabalho.	<b>1</b>
Foco no Cliente	Capacidade e habilidade para diagnosticar necessidades dos clientes internos e externos, interagir com as pessoas mantendo relações de trabalho produtivas e formular respostas adequadas para assegurar o funcionamento eficaz das diferentes áreas de atividade da Organização.	<b>3</b>
Conhecimento Técnico-Profissional	Domínio dos conhecimentos conceituais, técnicos e tecnológicos básicos da profissão ou área profissional e sua aplicação proficiente.	<b>1</b>
Auto-Desenvolvimento	Atuação de forma espontânea e motivada no aprimoramento das competências já existentes e no desenvolvimento de novas competências, por meio da busca de novos aprendizados.	<b>1</b>
Valorização da Imagem Institucional	Atitude de desenvolver e manter uma postura e um comportamento adequados que agreguem valor à imagem institucional da organização, a partir da prontidão, apropriação e acompanhamento da demanda do usuário.	<b>3</b>
Trabalho em Equipe	Atitudes de colaboração, cooperação e construção de parcerias dentro de sua área de trabalho, a partir da valorização da participação de todos, visando o alcance dos objetivos comuns dos envolvidos, assegurando relações produtivas para geração de resultados.	<b>1</b>

<b>MAPA DE COMPETÊNCIAS</b>		
		<b>Carreira:</b> Técnico em Radiologia
<b>COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS</b>		
1	COMPROMISSO COM AS PESSOAS	Identifica e acolhe as demandas dos clientes internos e externos, atendendo com empatia, respeito e resolutividade, de acordo com as políticas e orientações da instituição. Transmite credibilidade, integridade e respeita a confidencialidade das informações.
2	APRENDIZADO E APLICAÇÃO DOS SABERES	É receptivo e flexível para a aprendizagem de novas ideias e formas de trabalho. Adquire e aprimora conhecimentos, habilidades e atitudes para seu desenvolvimento profissional, aplicando-os de acordo com as orientações institucionais. Compartilha saberes e experiências contribuindo para os resultados.
3	PRÁTICAS E RESULTADOS DE REFERÊNCIA	É comprometido com a instituição e engajado com suas atividades. Trabalha considerando o impacto de suas ações e a interação entre as áreas, contribuindo para a excelência das práticas de trabalho.
4	TRABALHO EM EQUIPE	Trabalha em parceria para um objetivo comum, de forma íntegra e respeitosa com seus colegas. É colaborativo e compartilha a responsabilidade pelos resultados alcançados.

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS		
1	ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS	Enfrenta e resolve as situações de conflito, analisando as variáveis envolvidas e suas possíveis causas, buscando o consenso e a resolução dos impasses ocorridos.
2	AGILIDADE	Compromete-se com prazos e responde de forma rápida a demandas urgentes.
3	COMPETÊNCIA TÉCNICA	Conhece e aplica os conhecimentos técnicos da Radiologia, bem como as habilidades necessárias para realizar exames e terapias no paciente crítico de baixa, média e alta tecnologia.
4	COMUNICAÇÃO	Demonstra e dá atenção às pessoas e ao que elas estão comunicando, percebendo, entendendo e analisando outros pontos de vista de forma empática. Sabe transmitir ideias de forma clara, consistente, objetiva e estruturada, por escrito ou verbalmente, para grupos e indivíduos, respeitando a realidade do receptor e certificando-se do entendimento da mensagem.
5	DISCIPLINA	Conhece e trabalha sob orientação do gestor, respeitando hierarquia no cumprimento das determinações.
6	FLEXIBILIDADE	Aceita, trabalha e adapta-se com facilidade e de forma eficaz a novas e variadas situações, propostas e sugestões. Tem facilidade ainda de aceitar e lidar com mudanças, responsabilidades, indivíduos e grupos.
7	ORGANIZAÇÃO	Organiza seu próprio trabalho. Zela pelos equipamentos ou ferramentas utilizadas no desenvolvimento do trabalho. Ordena ações segundo sua importância e influência nos resultados.
8	PROATIVIDADE	Atua de forma propositiva e colaborativa diante das demandas institucionais e das rotinas diárias.
9	RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	Desenvolve e mantém relações interpessoais de forma ativa e positiva, através da comunicação, interação e cooperação. Reconhece, valoriza e adapta-se às diferenças individuais, formando e mantendo uma boa rede de contatos internos e/ou externos, promovendo um ambiente de contribuição à sustentabilidade da instituição.



10	SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE	Conhece e cumpre os protocolos, políticas e procedimentos para gestão dos processos de sua área de atuação, utilizando ferramentas da informação para gerar indicadores assistenciais, segundo as diretrizes da JCI.
11	TECNOLOGIA, EQUIPAMENTOS E FERRAMENTAS	Conhece e utiliza as tecnologias, equipamentos e instrumentais relativos a sua área de atuação, especialização e função.
12	VISÃO SISTÊMICA	Percebe a integração e interdependência das partes que compõem o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro. Entende a importância do impacto do seu trabalho no seu serviço, nos demais serviços e na instituição



O futuro das organizações –  
e das nações – dependerá  
cada vez mais de sua  
capacidade de aprender  
coletivamente.

Peter Senge