

Subsecretaria de
Gestão e Desenvolvimento de Pessoas

Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão



MATRIZ DE **COMPETÊNCIAS**

Cartilha sobre as **competências comportamentais esperadas** dos agentes públicos do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Sul



GOVERNO DO ESTADO
RIO GRANDE DO SUL



EXPEDIENTE

GOVERNADOR

Ranolfo Vieira Júnior

SECRETÁRIO DE PLANEJAMENTO, GOVERNANÇA E GESTÃO

Claudio Gastal

SUBSECRETÁRIA DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Iracema Castelo Branco

ASSESSORES DO GABINETE DA SUGEP

Caroline Assmann

Cíntia Esther Fuchs Reis

Maurício Inacio Borges

PROJETO GRÁFICO

Cíntia Esther Fuchs Reis

Maurício Inacio Borges

Revisão: Priscila Ely - Ascom/SPGG

Veja quem mais colaborou para a elaboração nas páginas finais



INTRODUÇÃO

O Estado do Rio Grande do Sul adotou como pauta o desenvolvimento e a valorização dos agentes públicos, proporcionando diversas melhorias e transformações em busca de uma atuação estratégica para a área de gestão de pessoas.

A presente cartilha reflete esse novo olhar estratégico que a gestão de pessoas tem adotado, objetivando cada vez mais a valorização dos agentes públicos e a geração de valor público para toda a sociedade. O material é fruto de um grande esforço coletivo e representa um grande passo para a gestão de pessoas no RS.

Desejo a você uma boa leitura.

Iracema Castelo Branco
Subsecretária de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas



SOBRE A SUGEP





A Subsecretaria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (SUGEP), criada em 2019, foi idealizada para permitir uma mudança de paradigma no que tange à gestão de pessoas: a assunção da gestão de pessoas como uma agenda estratégica para a administração pública do Estado do RS.

Essa mudança de paradigma pressupõe: a centralidade das pessoas para a construção de melhores práticas e para o sucesso das políticas públicas; os agentes públicos enquanto geradores de valor público; as lideranças atuando como forças motoras para a melhoria dos serviços públicos e para a resolução de desafios postos pela sociedade; a mudança de paradigma passa pelo fortalecimento da área de gestão de pessoas de todos os órgãos do Poder Executivo Estadual; e o reconhecimento de que o Estado precisa de uma política de gestão e desenvolvimento de pessoas capaz de atrair e selecionar pessoas por competências, valorizar, engajar e reconhecer por mérito, gerir o desempenho e promover o desenvolvimento dos agentes públicos e, em especial, das lideranças.

Para cumprir com a agenda pública proposta, a SUGEP empenha-se para adotar um modelo de gestão estratégica de pessoas, ultrapassando as funções cartoriais e operacionais da área de gestão de pessoas e focando-se na proposição de políticas e diretrizes para proporcionar a transformação governamental, digital e social por meio da gestão e da valorização das pessoas e para garantir o alinhamento entre a área de gestão de pessoas e a estratégia governamental.

A SUGEP é dirigida pela Subsecretária Iracema Castelo Branco e sua estrutura é composta pelo Gabinete da SUGEP, pela Assessoria de Gestão de Pessoas (ASGEP) e por quatro departamentos: Departamento de Perícias Médicas e Saúde do Trabalhador (DMEST), Departamento de Gestão de Pessoas (DEGEP), Escola de Governo (EGOV) e Departamento Central de Gestão da Vida Funcional (DVIDA).



Conforme o Decreto 56.155/2021, que aprova o Regimento Interno da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (SPGG), órgão ao qual a SUGEP está subordinada, compete à SUGEP:

I – propor políticas e diretrizes de gestão de pessoas alinhadas à estratégia governamental e promover mecanismos que garantam a sua implementação;

II – coordenar a Rede de Gestão de Pessoas, constituída pela Subsecretaria e pelas áreas de gestão de pessoas dos órgãos da administração pública estadual direta, das fundações e das autarquias;

III – elaborar, propor, apoiar e aprovar a elaboração de políticas e diretrizes de gestão da atividade de perícia médica para os servidores do Estado;

IV – elaborar, propor, apoiar e aprovar políticas e diretrizes para a gestão de cargos, de carreiras e de remuneração dos servidores do Estado;

V – coordenar e produzir estudos, análises e indicadores estatísticos sobre a gestão de pessoas dos órgãos, das autarquias e das fundações da administração pública estadual para subsidiar o processo de tomada de decisão governamental;

VI – promover a permanente modernização da gestão de pessoas, bem como promover ações voltadas para a otimização dos processos, buscando as melhores práticas de mercado e “benchmark” alinhados à Estratégia Governamental;

VII – identificar, junto às áreas da Subsecretaria, as ações e os recursos necessários para as novas soluções de inovação, de tecnologia, de campanhas e de treinamentos que deem suporte aos processos de gestão de pessoas, em conformidade com a política de gestão de pessoas;

VIII – incentivar e orientar as ações de desenvolvimento, de qualificação, de capacitação e de formação das áreas de gestão de pessoas dos órgãos da administração pública estadual direta, das fundações e das autarquias;

IX – dar as diretrizes para as ações de qualificação e de aperfeiçoamento aos servidores públicos, empregados públicos e agentes sociais do Estado alinhados à Estratégia Governamental; e

X – executar outras atividades correlatas ou que lhe venham a ser atribuídas pelo Secretário de Estado.



SUMÁRIO

1. A Gestão Estratégica de Pessoas no RS.....	8
2. O desenvolvimento da Matriz de Competências do Estado do RS.....	10
3. A Matriz de Competências.....	13
3.1 Os Níveis de Liderança.....	15
3.2 As Competências Comportamentais.....	17
3.3 Os Comportamentos Esperados por Competência.....	25
3.4 Os Comportamentos Esperados por Nível de Liderança.....	38
4. A Matriz de Competências do Estado do RS.....	43

1

A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO RS



O Governo do Estado do Rio Grande do Sul estabeleceu, a partir de 2019, uma mudança de paradigma no que tange à gestão de pessoas: a assunção da gestão de pessoas como uma agenda estratégica para a administração pública do Estado do RS. Tendo em vista o alcance da agenda pública proposta, faz-se necessário adotar um modelo de gestão estratégica de pessoas, focando na proposição de políticas e diretrizes para proporcionar a transformação governamental, digital e social por meio da gestão e da valorização das pessoas e para garantir o alinhamento entre a área de gestão de pessoas e a estratégia governamental.

Para tanto, em 2019, o Governo do Estado criou a Subsecretaria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (SUGEP), subordinada à Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (SPGG), e ainda firmou parcerias com entidades sem fins lucrativos - o que permitiu a realização de consultorias especializadas sem custos para o Estado.

Dentre as parcerias, merece destaque a parceria firmada entre o Estado do RS e a VAMOS - iniciativa formada pela Fundação Lemann, Humanize e República.org, tendo como parceiro implementador a VetorBrasil. A referida parceria resultou em diversas práticas e iniciativas para a evolução da gestão de pessoas e para a valorização e desenvolvimento dos servidores.

Dentre as características adotadas para essa nova etapa da gestão de pessoas, pode-se destacar o uso da gestão por competências e da gestão do desempenho, ambas utilizadas com o objetivo de qualificar e desenvolver os servidores e as lideranças do Estado. Para possibilitar a adoção de uma visão de gestão a partir das competências dos servidores, foi desenvolvida a Matriz de Competências do Estado do RS, assunto principal da presente cartilha.

2

O DESENVOLVIMENTO DA MATRIZ DE COMPETÊNCIAS DO ESTADO DO RS



A Matriz de Competências foi idealizada para servir como uma diretriz única para os agentes públicos do Poder Executivo do RS, centralizando a relação de competências comportamentais que todos devem buscar desenvolver.

Considerando a intenção de abranger competências necessárias a todos, foi organizada uma frente de trabalho para tratar sobre o assunto, composta por agentes públicos das diversas secretarias da administração direta do RS (conforme Portaria nº 201/2021 da SPGG), de forma que cada um pudesse colaborar com o processo de definição e de descrição das competências, trazendo a realidade e as necessidades do órgão em que atua. O referido grupo de servidores passou por diversas oficinas realizadas pela consultoria anteriormente apresentada, transmitindo conhecimento para que os próprios servidores pudessem realizar a construção das competências.

Apropriados do conteúdo técnico, o grupo percorreu por diversos estágios de interação, resultando na definição das 6 competências comportamentais que devem ser comuns a todos os agentes públicos do Executivo Estadual: autodesenvolvimento, comunicação, geração de valor público, inovação, trabalho colaborativo e visão sistêmica. As referidas competências serão explicadas e melhor desenvolvidas no item 3.2 da presente cartilha.



No desenvolvimento da Matriz de Competências foi considerado ainda o fato de que cada agente público deve demonstrar determinada competência conforme o nível de liderança em que se encontra, considerando que quanto maior o nível de liderança, maior é a complexidade dos desafios e das responsabilidades enfrentadas, sendo exigida uma maior maturidade comportamental e uma maior responsabilidade para a tomada de decisões. Dessa forma, foram definidos quatro níveis de liderança para identificar e abranger todos os agentes públicos: líder de si, líder de pessoas, líder de líderes e líder estratégico. Os referidos níveis de liderança serão devidamente apresentados no item 3.1 da presente cartilha.

Definidos os níveis de liderança, foram convidados representantes de cada nível para colaborar na definição de quais seriam os comportamentos esperados para cada competência, de forma que o projeto contou ainda com a participação de 18 convidados distribuídos entre os quatro níveis de liderança e representando as diversas Secretarias de Estado. Dessa forma, os comportamentos esperados pelos líderes de si, por exemplo, contou com a participação de pessoas que atuam nesse nível, buscando alcançar ainda mais a realidade de cada agente público.

A presente matriz, realizada “a muitas mãos”, servirá como base para os processos de seleção de lideranças realizados por meio do Qualifica RS, para os processos de movimentação de servidores com base em competências, bem como para os processos de gestão de desempenho e do desenvolvimento dos servidores, entre outros. A finalização da referida matriz representa um marco bastante significativo no caminho que a SUGEP trilha rumo à instituição da gestão estratégica de pessoas no poder executivo do RS.

3

| A MATRIZ DE COMPETÊNCIAS



A Matriz de Competências considera o nível de liderança exercido, descrevendo, em cada uma das competências, os comportamentos esperados por nível de liderança, buscando, dessa forma, alcançar a realidade dos agentes públicos do Estado e estabelecendo comportamentos adequados ao grau de responsabilidade e de comprometimento exigidos de cada agente público. Para os termos da referida Matriz, todos os servidores do estado se enquadram em algum dos níveis de liderança.

Os níveis de liderança foram estabelecidos com base no Pipeline de liderança, do autor Ram Charan. A teoria estabelece seis níveis de liderança e se baseia na ideia de que a liderança pode ser desenvolvida, de forma que as pessoas devam enxergar a si mesmas e aos demais colaboradores como pessoas capazes de exercer cargos de liderança, verificando quais as etapas necessárias para desenvolver a habilidade de liderança e estarem aptas a ocuparem espaços entre os próximos níveis de liderança. Para a realidade do Estado, foi realizada uma adaptação e foram utilizados 4 níveis de liderança.

A seguir, serão apresentadas as seguintes informações:

3.1 - Os Níveis de Liderança;

3.2 - As Competências Comportamentais;

3.3 - Os Comportamentos Esperados por Competência;

3.4 - Os Comportamentos Esperados por Nível de Liderança.

3

| A MATRIZ DE COMPETÊNCIAS



■ 3.1 OS NÍVEIS DE LIDERANÇA

Esta seção apresenta, descreve e exemplifica cada nível de liderança.

Nível 01

Líder Estratégico

Responsável por um órgão ou por uma instituição. Lidera ao menos um Líder de líderes, podendo liderar também os agentes públicos denominados como Líderes de si e como Líderes de pessoas. Poderá ser diretamente subordinado ao Governador ou liderado por outro Líder estratégico.

Exemplos: Secretários, Secretários Adjuntos, Subsecretários.

Nível 02

Líder de Líderes

Gestor de diversas equipes, existindo um Líder de pessoas como responsável por cada uma das equipes. Lidera ao menos um Líder de pessoas, podendo liderar também os agentes públicos denominados como Líderes de si. É liderado por um Líder estratégico.

Exemplos: Diretor de Departamento, Diretor Geral, Coordenadores Regionais.

Nível 03

Líder de Pessoas

Responsável pelos resultados de sua equipe. Lidera um grupo de Líderes de si. É liderado por um Líder de líderes ou por um Líder estratégico.

Exemplos: Chefe de Divisão/Seção.

Nível 04

Líder de Si

Colaborador individual, de forma que não existem outros agentes públicos subordinados a ele. É responsável pelos próprios resultados. É liderado por um Líder de pessoas, por um Líder de líderes ou por um Líder estratégico. Esse nível de liderança engloba a maior parte dos agentes públicos.

Exemplos: Assistentes, Analistas e outros servidores, empregados públicos ou cargos comissionados que não ocupem posições de liderança.

3

| A MATRIZ DE COMPETÊNCIAS

■ 3.1 OS NÍVEIS DE LIDERANÇA



■ 3.2 AS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

Esta seção apresenta e descreve cada competência, informando também os pontos principais dos debates que foram realizados durante o desenvolvimento de cada competência. Assim, é possível a identificação da intenção do grupo quando estabeleceu e descreveu cada competência.

AS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS



Autodesenvolvimento

Responsabiliza-se de forma contínua por seu crescimento, visando desenvolvimento pessoal e aperfeiçoamento profissional. Busca atuar como protagonista da sua trajetória pessoal e profissional.

Informações adicionais

- A concepção da competência surgiu a partir da convergência e do agrupamento de diversas ideias. Durante a fase de discussão, os grupos conversaram sobre ideias como a necessidade de desenvolver o autoconhecimento, a autogestão, a inteligência emocional, o interesse e a proatividade, e fizeram relações ainda sobre como a ideia de desenvolvimento das pessoas está ligada ao engajamento e à valorização dos agentes públicos.
- Os grupos também destacaram a importância de que cada agente público se sinta responsável pelo próprio desenvolvimento, percebendo a importância do seu comprometimento com o aprendizado contínuo.
- A competência representa ainda ideias como comprometimento, respeito e valorização e a busca por aperfeiçoamento.



Comunicação

Estabelece uma linguagem objetiva e adequada a cada ambiente e tipo de interlocutor. Demonstra empatia e escuta ativa nas relações, comunica-se com abertura, transparência, assertividade e respeito.

Informações adicionais

- As discussões que culminaram na criação da competência “Comunicação” envolveram a abertura ao diálogo e a necessidade de realizar os diálogos pautando-se na empatia, no respeito e na simplicidade.
- Foram destacadas a importância de buscar adotar a comunicação mais assertiva e respeitosa possível, prezando pela manutenção de boas relações interpessoais com a equipe de trabalho.
- No âmbito das pessoas que lideram equipes, os grupos manifestaram a relevância de que os líderes sejam capazes de comunicar as estratégias e os objetivos com clareza, permitindo que todos compreendam os objetivos finais das demandas.



Geração de Valor Público

Realiza as atividades com excelência e ética. Planeja e toma decisões que sejam assertivas, gerem resultados sustentáveis e agreguem valor para a sociedade.

Informações adicionais

- A competência “Geração de Valor Público” foi uma das que mais recebeu atenção por parte dos grupos, em razão de que todos os grupos trouxeram ideias semelhantes com o objetivo de gerar valor para o cidadão e de realizar os serviços com excelência e de forma planejada.
- Receberam destaque ideias como o foco no cidadão, a qualidade nas entregas e a orientação para resultados, o que deve ser demonstrado pelo agente público ao agir de maneira resolutiva durante sua atuação na administração pública, buscando a resolução efetiva do problema. Nesse sentido, os grupos entenderam que o agente público poderia inclusive influenciar as etapas da entrega que não estiverem sob sua responsabilidade, trabalhando para satisfazer as necessidades do cidadão.
- Foi igualmente destacada a importância de realizar os trabalhos de maneira ética e em conformidade com a legislação vigente. A Ética deixou de ser representada como uma competência de forma individual, mas a atuação ética foi alocada dentro das descrições de Geração de Valor Público.

Inovação

Busca soluções criativas e inovadoras, explorando oportunidades com determinação e adaptabilidade. Mantém-se aberto para novas tecnologias, métodos, conceitos e ferramentas com objetivo de gerar melhorias e impactos nos resultados.

Informações adicionais

- A concepção da competência Inovação surgiu a partir da conjunção de diversas ideias. Durante as discussões muito se falou a respeito da necessidade de que o agente público busque a efetiva solução dos problemas, agindo de maneira resolutiva e não se deixando impedir por eventuais dificuldades identificadas. Para isso viabilizar essa atitude resolutiva, destacou-se a importância da busca por soluções criativas e inovadoras, de forma a vencer as eventuais barreiras ou mesmo buscar a melhoria nos processos de trabalho.
- Além das ideias de resolutividade e criatividade, a inovação representa ainda a abertura para novas tecnologias. A mera disposição de uma nova tecnologia não é suficiente para determinar a melhoria dos processos e o atingimento dos resultados, é fundamental que o agente público esteja de mente aberta para as possibilidades tecnológicas e se mantenha atualizado frente aos avanços tecnológicos.



Trabalho Colaborativo

Atua com pró-atividade e senso de coletividade, proporciona e constrói ambiente de confiança, com abertura para trocar e compartilhar informações e conhecimentos que gerem resultados para sociedade.

Informações adicionais

- A competência Trabalho Colaborativo criada de maneira bastante consensual, já que todos os grupos envolvidos manifestaram a necessidade do trabalho em equipe como uma das competências necessárias aos agentes públicos. Recebeu destaque a necessidade de uma gestão colaborativa, valorizando as novas opiniões advindas do grupo e incentivando a interação, quando possível, da equipe com membros da alta gestão, de forma a estimular as equipes e buscar a diversidade de ideias.
- Também recebeu destaque a importância de que o ambiente propicie a atuação em equipe ao invés da competitividade entre os membros da equipe, fomentando o compartilhamento de experiências e saberes e desenvolvendo a equipe como um todo.



Visão Sistêmica

Possui visão ampla das instituições e suas conexões. Entende as relações estabelecidas entre as pessoas, os processos e a sociedade, compreendendo que suas ações são parte de um todo e que são relevantes para a qualidade das entregas. Considera os objetivos estratégicos e visão de futuro do Estado e da sua organização.

Informações adicionais

- A elaboração da competência Visão Sistêmica partiu de discussões a respeito da importância de que os agentes públicos atuem com visão estratégica e de futuro, e ainda que eles planejem e organizem as suas tarefas considerando os prazos necessários para os resultados entregues, e não apenas considerando as necessidades de seu próprio processo de trabalho.
- Recebeu destaque a importância da visão de todo os processos, a compreensão de que a entrega individual influencia no todo e a realização de alinhamentos com as demais áreas executoras dos processos, sempre que necessário para garantir a qualidade das entregas.

3

A MATRIZ DE COMPETÊNCIAS

■ 3.1 OS NÍVEIS DE LIDERANÇA

■ 3.2 AS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS



■ 3.3 OS COMPORTAMENTOS ESPERADOS POR COMPETÊNCIA

Esta seção apresenta relaciona os comportamentos esperados a partir de cada uma das competências, permitindo identificar todos os comportamentos esperados no âmbito de determinada competência.



AUTODESENVOLVIMENTO

Responsabiliza-se de forma contínua por seu crescimento, visando desenvolvimento pessoal e aperfeiçoamento profissional. Busca atuar como protagonista da sua trajetória pessoal e profissional.



Líder de Si

- Empenha-se em buscar o autodesenvolvimento de forma permanente e é receptivo aos feedbacks.
- Busca aprofundar-se em diferentes áreas de conhecimento que contribuam como fonte de informações e trocas entre pares, equipe e liderança.
- É curioso e atento ao que está acontecendo dentro e fora do seu ambiente ampliando repertório a fim de expandir sua atuação.

Líder de Pessoas

- Prioriza seu desenvolvimento como líder, busca e oferece feedbacks honestos com empatia
- É agente transformador de sua trajetória e influencia a de seus liderados, propiciando meios de autodesenvolvimento e dando a oportunidade de compartilhar sempre a aprendizagem.
- Valoriza as iniciativas do grupo quando há a busca do autodesenvolvimento, motivando para a melhoria das entregas.

Líder de Líderes

- Garante a utilização do feedback como mecanismo de desenvolvimento dentro da organização.
- Prioriza o autodesenvolvimento, acompanha e aconselha o desenvolvimento de seus liderados, visando aprimorar os talentos da equipe e alcançar os objetivos da organização.
- Promove um ambiente que permita o compartilhamento de informações, conhecimentos e experiências visando crescimento da equipe e áreas parceiras.

Líder Estratégico

- Promove uma cultura que possa desafiar a si e aos demais por meio da análise de suas atitudes diárias, reflexões e feedbacks estimulando a todos na busca pelo autoconhecimento.
- Atua como exemplo e inspiração para cada membro da equipe na busca pela aprendizagem contínua.



COMUNICAÇÃO

Estabelece uma linguagem objetiva e adequada a cada ambiente e tipo de interlocutor. Demonstra empatia e escuta ativa nas relações, comunica-se com abertura, transparência, assertividade e respeito.

Líder de Si

- Expressa-se com clareza e ouve de maneira atenta os demais interlocutores, estabelecendo relações abertas e transparentes.
- Desenvolve e aplica linguagem simples, com equilíbrio emocional promovendo uma comunicação empática e colaborativa.

Líder de Pessoas

- Comunica-se com empatia e respeito junto à sua equipe e pares com escuta ativa, gerando um ambiente de confiança e respeito.
- Transmite informações e direciona a equipe de forma objetiva e clara a fim de garantir entregas efetivas.

Líder de Líderes

- Articula e constrói um ambiente de interação e escuta ativa com os diversos atores, dentro e fora da organização, visando o bem comum.
- Utiliza formas plurais, empáticas e lúdicas de comunicação por meios verbais e visuais, promovendo a transparência e inclusão.
- Traduz, alinha e comunica claramente as diretrizes a serem alcançadas pelo grupo proporcionando o engajamento dos seus liderados.

Líder Estratégico

- É assertivo e empático promovendo um ambiente e uma cultura de confiança, transparência e respeito a pluralidade de opiniões.
- Comunica de forma ágil, objetiva e com clareza os resultados a serem alcançados. Ouve de forma atenta seus liderados, buscando subsídios para decisões resolutivas.
- Comunica-se de forma estratégica, eficaz e transparente junto aos diferentes agentes do governo e da sociedade na busca por resultados efetivos para a qualidade de vida do cidadão.



GERAÇÃO DE VALOR PÚBLICO

Realiza as atividades com excelência e ética. Planeja e toma decisões que sejam assertivas, gerem resultados sustentáveis e agreguem valor para a sociedade.

Líder de Si

- Atua com foco nas necessidades do cidadão e é consciente do impacto de suas atividades para a sociedade.
- Respeita e compromete-se com as demandas do cidadão e da organização, age para a resolução efetiva do problema, apoiando e influenciando as etapas da entrega que não estiverem sob sua responsabilidade.
- Planeja suas atividades, preza a ética e a qualidade, avaliando a efetividade dos resultados para a sociedade.

Líder de Pessoas

- Orienta seus liderados para que entendam a importância da sua atividade para a sociedade, gerando senso de pertencimento de cada servidor no processo de entrega.
- Busca oferecer respostas assertivas, efetivas e necessárias aos liderados e aos pares, facilitando as demandas diárias para que resulte em entregas positivas ao cidadão.
- Planeja e garante as entregas da equipe, preza pela atuação participativa gerando compromisso de cada servidor com a qualidade e a ética.

Líder de Líderes

- Promove a prática de reconhecimento e incentivo às equipes em razão da excelência das entregas.
- Promove maneiras de receber manifestações dos cidadãos a respeito dos serviços prestados, visando identificar o valor gerado para a sociedade.
- Estabelece prioridades junto aos líderes de equipes, garantindo que as atividades sejam realizadas com ética e de acordo com o planejado.

Líder Estratégico

- Direciona as ações e monitora os resultados do órgão, identificando os objetivos alcançados, promovendo ajustes de rota e melhorias de forma a mobilizar as pessoas para entregas efetivas.
- Prioriza as entregas das políticas públicas que possam fazer a diferença na vida das pessoas e da sociedade.
- Planeja ações, considerando as políticas públicas transversais e permanentes. Tem como objetivo a entrega de qualidade à sociedade prezando pela ética e transparência.

A hand holding a glowing lightbulb, symbolizing innovation. The background is a blurred office setting with warm lighting. A small flag icon is visible in the top right corner.

INOVAÇÃO

Busca soluções criativas e inovadoras, explorando oportunidades com determinação e adaptabilidade. Mantém-se aberto para novas tecnologias, métodos, conceitos e ferramentas com objetivo de gerar melhorias e impactos nos resultados.

Líder de Si

- Age de forma resolutiva propondo soluções criativas frente aos desafios encontrados.
- Busca novas tendências que possam auxiliar o dia a dia das atividades visando melhores práticas para otimização dos processos.
- Propõe maneiras distintas de realização dos processos que já estão estabelecidos, visando melhorar eficiência.

Líder de Pessoas

- Trabalha na busca constante de novas ideias motivando todos ao redor a serem criativos, sem pressão ou medo de errar, oportunizando um ambiente seguro e de confiança.
- Compartilha a gestão de conhecimento técnico das atividades abrindo caminhos de inovações e soluções criativas nos processos e rotina do dia a dia.

Líder de Líderes

- Viabiliza a implementação de boas práticas e a desburocratização dos processos, mantendo-se aberto para novas soluções.
- Age de forma integrada às demais lideranças construindo soluções em conjunto e incentivando a busca de alternativas inovadoras.
- Promove o uso de métodos inovadores de acompanhamento de produtividade através de indicadores que permitam gestão das entregas e a transparência das ações.

Líder Estratégico

- Fomenta a cultura de inovação na instituição, mantendo-se atento às boas práticas realizadas em outras instituições, para proporcionar melhorias nas entregas.
- Conversa e interage com as demais lideranças quando se vê diante de processos transversais com vistas a proporcionar novas soluções alinhadas e efetivas.
- Estimula as lideranças a identificar e valorizar os talentos, além de desafiar os servidores na construção de soluções inovadoras.

A man with a beard and glasses, wearing a grey blazer over a red turtleneck, is smiling and looking towards the left. He is seated at a white table in a meeting room. On the table are two cups of coffee, a spiral notebook, a pen, and a small vase with white flowers. Other people's hands and arms are visible around the table, suggesting a collaborative meeting. The background shows a modern office environment with wooden tables and chairs.

TRABALHO COLABORATIVO

Atua com pró-atividade e senso de coletividade, proporciona e constrói ambiente de confiança, com abertura para trocar e compartilhar informações e conhecimentos que gerem resultados para sociedade.

Líder de Si

- Atua com empatia, compreendendo e agindo como ponto de apoio junto às necessidades dos colegas.
- É proativo para colaborar, ciente de que seus resultados individuais impactam no todo.
- Compartilha conhecimentos e informações de sua área, de forma a estabelecer relações transparentes.

Líder de Pessoas

- Reconhece os talentos dos membros da equipe e direciona o trabalho com base nos conhecimentos e habilidades individuais, proporcionando o engajamento e o alcance de resultados mais efetivos.
- Estimula a colaboração entre os pares para que haja a troca de informações, experiências e senso de time criando ambiente harmônico, transparente e produtivo.

Líder de Líderes

- Identifica, valoriza e engaja os diferentes talentos construindo equipes multidisciplinares e de alta performance para entrega de resultados com excelência.
- Estimula o grupo a trazer novas ideias por meio do trabalho em equipe, com foco na melhoria contínua para as entregas à sociedade.
- Incentiva a interação de seus liderados com a alta gestão, valorizando a diversidade de ideias, propiciando soluções inovadoras e a motivação da equipe.

Líder Estratégico

- Proporciona ambiente de cocriação nos processos de trabalho com os diversos atores internos e externos à instituição, compartilha saberes, informações e experiências que possam gerar resultado positivo.
- Estimula e atua como exemplo junto aos demais líderes a refletir sobre o papel da liderança no desempenho de equipes colaborativas gerando impacto nas produtividades individual, organizacional e sistêmica.



VISÃO SISTÊMICA

Possui visão ampla das instituições e suas conexões. Entende as relações estabelecidas entre as pessoas, os processos e a sociedade, compreendendo que suas ações são parte de um todo e que são relevantes para a qualidade das entregas. Considera os objetivos estratégicos e visão de futuro do Estado e da sua organização.



Líder de Si

- Conhece os objetivos estratégicos de forma a identificar em suas entregas quais os resultados organizacionais que estão sendo alcançados.
- Cooperar com os colegas de equipe e com os pares, conhece a interligação dos processos e suas atividades.
- É questionador, compreende os processos e suas dinâmicas para propor soluções e melhorias.

Líder de Pessoas

- Atua com determinação e resiliência para se adaptar às diversas mudanças e contexto organizacional garantindo que os objetivos estratégicos sejam cumpridos na rotina das atividades da equipe.
- Tem visão macro dos processos e alinha a expectativa de resultado final gerando assertividade nas decisões.
- Acessa as diferentes áreas da organização contribuindo com a fluidez e com soluções conjuntas entre as equipes.

Líder de Líderes

- Constrói e comunica o plano estratégico das áreas sob sua alçada, alinhando aos objetivos da organização.
- Conhece os processos como um todo e interage com os diferentes atores, buscando solucionar os gargalos e os desafios identificados.
- Alinha a tomada de decisão junto aos líderes de equipes, buscando as melhores alternativas e demonstrando que todos são relevantes para a qualidade da entrega.

Líder Estratégico

- Promove a gestão, alinha os objetivos da sua organização às diretrizes do Estado e dissemina a visão estratégica com vistas a servir o interesse público.
- Orienta a construção do planejamento estratégico, elegendo prioridades para a execução na sua organização, tendo em vista que as ações ocorrem de forma intersetorial e integrada.
- Direciona as atividades do órgão, compreendendo os processos de maneira global, buscando a construção coletiva e o diálogo junto aos demais órgãos governamentais, às entidades e à sociedade.

3

A MATRIZ DE COMPETÊNCIAS

- 3.1 OS NÍVEIS DE LIDERANÇA
- 3.2 AS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS
- 3.3 OS COMPORTAMENTOS ESPERADOS POR COMPETÊNCIA
- 3.4 OS COMPORTAMENTOS ESPERADOS POR NÍVEL DE LIDERANÇA

Esta seção apresenta os comportamentos esperados a partir de uma visão dos níveis de liderança, permitindo identificar rapidamente todos os comportamentos esperados de determinado nível de liderança.

Líder de Si

Colaborador individual, de forma que não existem outros agentes públicos subordinados a ele. É responsável pelos próprios resultados. É liderado por um Líder de Pessoas, por um Líder de Líderes ou por um Líder Estratégico. Esse nível de liderança engloba a maior parte dos agentes públicos.

Exemplos: Assistentes e Analistas.

Auto-desenvolvimento 	<ul style="list-style-type: none">- Empenha-se em buscar o autodesenvolvimento de forma permanente e é receptivo aos feedbacks.- Busca aprofundar-se em diferentes áreas de conhecimento que contribuam como fonte de informações e trocas entre pares, equipe e liderança.- É curioso e atento ao que está acontecendo dentro e fora do seu ambiente ampliando repertório a fim de expandir sua atuação.
Comunicação 	<ul style="list-style-type: none">- Desenvolve e aplica linguagem simples, com equilíbrio emocional promovendo uma comunicação empática e colaborativa.- Expressa-se com clareza e ouve de maneira atenta os demais interlocutores, estabelecendo relações abertas e transparentes.
Geração de Valor Público 	<ul style="list-style-type: none">- Atua com foco nas necessidades do cidadão e é consciente do impacto de suas atividades para a sociedade.- Respeita e compromete-se com as demandas do cidadão e da organização, age para a resolução efetiva do problema, apoiando e influenciando as etapas da entrega que não estiverem sob sua responsabilidade.- Planeja suas atividades, preza a ética e a qualidade, avaliando a efetividade dos resultados para a sociedade.
Inovação 	<ul style="list-style-type: none">- Age de forma resolutiva propondo soluções criativas frente aos desafios encontrados.- Busca novas tendências que possam auxiliar o dia a dia das atividades visando melhores práticas para otimização dos processos.- Propõe maneiras distintas de realização dos processos que já estão estabelecidos, visando melhorar eficiência.
Trabalho Colaborativo 	<ul style="list-style-type: none">- Atua com empatia, compreendendo e agindo como ponto de apoio junto às necessidades dos colegas.- É proativo para colaborar, ciente de que seus resultados individuais impactam no todo.- Compartilha conhecimentos e informações de sua área estabelecendo relações transparentes.
Visão Sistêmica 	<ul style="list-style-type: none">- Conhece os objetivos estratégicos de forma a identificar em suas entregas quais os resultados organizacionais que estão sendo alcançados.- Cooperar com os colegas de equipe e com os pares, conhece a interligação dos processos e suas atividades.- É questionador, compreende os processos e suas dinâmicas para propor soluções e melhorias.

Líder de Pessoas

Responsável pelos resultados de sua equipe. Lidera um grupo de Líderes de Si. É liderado por um Líder de Líderes ou por um Líder Estratégico.

Exemplos: Chefe de Divisão/Seção.

<p>Auto- desenvolvimento</p> 	<ul style="list-style-type: none">- Prioriza seu desenvolvimento como líder, busca e oferece feedbacks honestos com empatia- É agente transformador de sua trajetória e influencia a de seus liderados, propiciando meios de autodesenvolvimento e oportunizando o compartilhamento contínuo de aprendizagem.- Valoriza as iniciativas do grupo na busca pelo autodesenvolvimento, motivando em prol da melhoria das entregas.
<p>Comunicação</p> 	<ul style="list-style-type: none">- Comunica-se com empatia e respeito junto à sua equipe e pares com escuta ativa, gerando um ambiente de confiança e respeito.- Transmite informações e direciona a equipe de forma objetiva e clara a fim de garantir entregas efetivas.
<p>Geração de Valor Público</p> 	<ul style="list-style-type: none">- Orienta seus liderados para que entendam a importância da sua atividade para a sociedade, gerando senso de pertencimento de cada servidor no processo de entrega.- Busca oferecer respostas assertivas, efetivas e necessárias aos liderados e aos pares, facilitando as demandas diárias para que resulte em entregas positivas ao cidadão.- Planeja e garante as entregas da equipe, preza pela atuação participativa gerando compromisso de cada servidor com a qualidade e a ética.
<p>Inovação</p> 	<ul style="list-style-type: none">- Trabalha na busca constante de novas ideias motivando todos ao redor a serem criativos, sem pressão ou medo de errar, oportunizando um ambiente seguro e de confiança.- Compartilha a gestão de conhecimento técnico das atividades abrindo caminhos de inovações e soluções criativas nos processos e rotina do dia a dia.
<p>Trabalho Colaborativo</p> 	<ul style="list-style-type: none">- Reconhece os talentos dos membros da equipe e direciona o trabalho com base nos conhecimentos e habilidades individuais, proporcionando o engajamento e o alcance de resultados mais efetivos.- Estimula a colaboração entre os pares para que haja a troca de informações, experiências e senso de time criando ambiente harmônico, transparente e produtivo.
<p>Visão Sistêmica</p> 	<ul style="list-style-type: none">- Atua com determinação e resiliência para se adaptar às diversas mudanças e contexto organizacional garantindo que os objetivos estratégicos sejam cumpridos na rotina das atividades da equipe.- Tem visão macro dos processos e alinha a expectativa de resultado final gerando assertividade nas decisões.- Acessa as diferentes áreas da organização contribuindo com a fluidez e com soluções conjuntas entre as equipes.

Líder de Líderes

Gestor de diversas equipes, existindo um Líder de Pessoas como responsável por cada uma das equipes. Lidera ao menos um Líder de Pessoas, podendo liderar também os agentes públicos denominados como Líderes de Si. É liderado por um Líder Estratégico.

Exemplos: Diretor de Departamento, Diretor Geral, Coordenadores Regionais.

<p>Auto-desenvolvimento</p> 	<ul style="list-style-type: none">- Garante a utilização do feedback como mecanismo de desenvolvimento dentro da organização.- Prioriza o autodesenvolvimento, acompanha e aconselha o desenvolvimento de seus liderados, visando aprimorar os talentos da equipe e alcançar os objetivos da organização.- Promove ambiente de compartilhamento de conhecimentos, informações e experiências visando desenvolvimento da equipe e áreas parceiras.
<p>Comunicação</p> 	<ul style="list-style-type: none">- Articula e constrói um ambiente de interação e escuta ativa com os diversos atores, dentro e fora da organização, visando o bem comum.- Utiliza formas plurais, empáticas e lúdicas de comunicação por meios verbais e visuais, promovendo a transparência e inclusão.- Traduz, alinha e comunica claramente as diretrizes a serem alcançadas pelo grupo proporcionando o engajamento dos seus liderados.
<p>Geração de Valor Público</p> 	<ul style="list-style-type: none">- Promove a prática de reconhecimento e incentivo às equipes em razão da excelência das entregas.- Promove maneiras de receber manifestações dos cidadãos a respeito dos serviços prestados, visando identificar o valor gerado para a sociedade.- Estabelece prioridades junto aos líderes de equipes, garantindo que as atividades sejam realizadas com ética e de acordo com o planejado.
<p>Inovação</p> 	<ul style="list-style-type: none">- Viabiliza a implementação de boas práticas e a desburocratização dos processos, mantendo-se aberto para novas soluções.- Age de forma integrada às demais lideranças construindo soluções em conjunto e incentivando a busca de alternativas inovadoras.- Promove o uso de métodos inovadores de acompanhamento de produtividade através de indicadores que permitam gestão das entregas e a transparência das ações.
<p>Trabalho Colaborativo</p> 	<ul style="list-style-type: none">- Identifica, valoriza e engaja os diferentes talentos construindo equipes multidisciplinares e de alta performance para entrega de resultados com excelência.- Estimula o grupo a trazer novas ideias por meio do trabalho em equipe, com foco na melhoria contínua para as entregas à sociedade.- Incentiva a interação de seus liderados com a alta gestão, valorizando a diversidade de ideias, propiciando soluções inovadoras e a motivação da equipe.
<p>Visão Sistêmica</p> 	<ul style="list-style-type: none">- Constrói e comunica o plano estratégico das áreas sob sua alçada, alinhando aos objetivos da organização.- Conhece os processos como um todo e interage com os diferentes atores, buscando solucionar os gargalos e os desafios identificados.- Alinha a tomada de decisão junto aos líderes de equipes, buscando as melhores alternativas e demonstrando que todos são relevantes para a qualidade da entrega.

Líder Estratégico

Responsável por um órgão ou por uma instituição. Lidera ao menos um Líder de Líderes, podendo liderar também os agentes públicos denominados como Líderes de Si e como Líderes de Pessoas. Poderá ser diretamente subordinado ao Governador ou liderado por outro Líder Estratégico.

Exemplos: Secretários, Secretários Adjuntos, Subsecretários.

Auto-desenvolvimento



- Promove uma cultura que possa desafiar a si e aos demais por meio da análise de suas atitudes diárias, reflexões e feedbacks estimulando a todos na busca pelo autoconhecimento.
- Atua como exemplo e inspiração para cada membro da equipe na busca pela aprendizagem contínua.

Comunicação



- É assertivo e empático promovendo um ambiente e uma cultura de confiança, transparência e respeito a pluralidade de opiniões.
- Comunica de forma ágil, objetiva e com clareza os resultados a serem alcançados. Ouve de forma atenta seus liderados, buscando subsídios para decisões resolutivas.
- Comunica-se de forma estratégica, eficaz e transparente junto aos diferentes agentes do governo e da sociedade na busca por resultados efetivos para a qualidade de vida do cidadão.

Geração de Valor Público



- Direciona as ações e monitora os resultados do órgão, identificando os objetivos alcançados, promovendo ajustes de rota e melhorias de forma a mobilizar as pessoas para entregas efetivas.
- Prioriza as entregas das políticas públicas que possam fazer a diferença na vida das pessoas e da sociedade.
- Planeja ações, considerando as políticas públicas transversais e permanentes, objetivando entrega de qualidade à sociedade prezando pela ética e transparência.

Inovação



- Fomenta a cultura de inovação na instituição, mantendo-se atento às boas práticas realizadas em outras instituições, para proporcionar melhorias nas entregas.
- Conversa e interage com as demais lideranças quando se vê diante de processos transversais com vistas a proporcionar novas soluções alinhadas e efetivas.
- Estimula as lideranças a identificar e valorizar os talentos, além de desafiar os servidores na construção de soluções inovadoras.

Trabalho Colaborativo



- Proporciona ambiente de cocriação nos processos de trabalho com os diversos atores internos e externos à instituição, compartilha saberes, informações e experiências que possam gerar resultado positivo.
- Estimula e atua como exemplo junto aos demais líderes a refletir sobre o papel da liderança no desempenho de equipes colaborativas gerando impacto na produtividade individual, organizacional e sistêmica.

Visão Sistêmica



- Promove a gestão, alinha os objetivos da sua organização às diretrizes do Estado e dissemina a visão estratégica com vistas a servir o interesse público.
- Orienta a construção do planejamento estratégico, elegendo prioridades para a execução na sua organização, tendo em vista que as ações ocorrem de forma intersetorial e integrada.
- Direciona as atividades do órgão, compreendendo os processos de maneira global, buscando a construção coletiva e o diálogo junto aos demais órgãos governamentais, às entidades e à sociedade.



4

A MATRIZ DE COMPETÊNCIAS DO ESTADO DO RS

	Líder de Si	Líder de Pessoas	Líder de Líderes	Líder Estratégico
Autodesenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> - Empenha-se em buscar o autodesenvolvimento de forma permanente e é receptivo aos feedbacks. - Busca aprofundar-se em diferentes áreas de conhecimento que contribuam como fonte de informações e trocas entre pares, equipe e liderança. - É curioso e atento ao que está acontecendo dentro e fora do seu ambiente ampliando repertório a fim de expandir sua atuação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prioriza seu desenvolvimento como líder, busca e oferece feedbacks honestos com empatia - É agente transformador de sua trajetória e influencia a de seus liderados, propiciando meios de autodesenvolvimento e oportunizando o compartilhamento contínuo de aprendizagem. - Valoriza as iniciativas do grupo na busca pelo autodesenvolvimento, motivando em prol da melhoria das entregas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Garante a utilização do feedback como mecanismo de desenvolvimento dentro da organização. - Prioriza o autodesenvolvimento, acompanha e aconselha o desenvolvimento de seus liderados, visando aprimorar os talentos da equipe e alcançar os objetivos da organização. - Promove ambiente de compartilhamento de conhecimentos, informações e experiências visando desenvolvimento da equipe e áreas parceiras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promove uma cultura que possa desafiar a si e aos demais por meio da análise de suas atitudes diárias, reflexões e feedbacks estimulando a todos na busca pelo autoconhecimento. - Atua como exemplo e inspiração para cada membro da equipe na busca pela aprendizagem contínua.
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Expressa-se com clareza e ouve de maneira atenta os demais interlocutores, estabelecendo relações abertas e transparentes. - Desenvolve e aplica linguagem simples, com equilíbrio emocional promovendo uma comunicação empática e colaborativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunica-se com empatia e respeito junto à sua equipe e pares com escuta ativa, gerando um ambiente de confiança e respeito. - Transmite informações e direciona a equipe de forma objetiva e clara a fim de garantir entregas efetivas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Articula e constrói um ambiente de interação e escuta ativa com os diversos atores, dentro e fora da organização, visando o bem comum. - Utiliza formas plurais, empáticas e lúdicas de comunicação por meios verbais e visuais, promovendo a transparência e inclusão. - Traduz, alinha e comunica claramente as diretrizes a serem alcançadas pelo grupo proporcionando o engajamento dos seus liderados. 	<ul style="list-style-type: none"> - É assertivo e empático promovendo um ambiente e uma cultura de confiança, transparência e respeito a pluralidade de opiniões. - Comunica de forma ágil, objetiva e com clareza os resultados a serem alcançados. Ouve de forma atenta seus liderados, buscando subsídios para decisões resolutivas. - Comunica-se de forma estratégica, eficaz e transparente junto aos diferentes agentes do governo e da sociedade na busca por resultados efetivos para a qualidade de vida do cidadão.
Geração de Valor Público	<ul style="list-style-type: none"> - Atua com foco nas necessidades do cidadão e é consciente do impacto de suas atividades para a sociedade. - Respeita e compromete-se com as demandas do cidadão e da organização, age para a resolução efetiva do problema, apoiando e influenciando as etapas da entrega que não estiverem sob sua responsabilidade. - Planeja suas atividades, preza a ética e a qualidade, avaliando a efetividade dos resultados para a sociedade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Orienta seus liderados para que entendam a importância da sua atividade para a sociedade, gerando senso de pertencimento de cada servidor no processo de entrega. - Busca oferecer respostas assertivas, efetivas e necessárias aos liderados e aos pares, facilitando as demandas diárias para que resulte em entregas positivas ao cidadão. - Planeja e garante as entregas da equipe, preza pela atuação participativa gerando compromisso de cada servidor com a qualidade e a ética. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promove a prática de reconhecimento e incentivo às equipes em razão da excelência nas entregas. - Promove maneiras de receber manifestações dos cidadãos a respeito dos serviços prestados, visando identificar o valor gerado para a sociedade. - Estabelece prioridades junto aos líderes de equipes, garantindo que as atividades sejam realizadas com ética e de acordo com o planejado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Direciona as ações e monitora os resultados do órgão, identificando os objetivos alcançados, promovendo ajustes de rota e melhorias de forma a mobilizar as pessoas para entregas efetivas. - Prioriza as entregas das políticas públicas que possam fazer a diferença na vida das pessoas e da sociedade. - Planeja ações, considerando as políticas públicas transversais e permanentes, objetivando entrega de qualidade à sociedade prezando pela ética e transparência.
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> - Age de forma resolutiva propondo soluções criativas frente aos desafios encontrados. - Busca novas tendências que possam auxiliar o dia a dia das atividades visando melhores práticas para otimização dos processos. - Propõe maneiras distintas de realização dos processos que já estão estabelecidos, visando melhorar eficiência. 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalha na busca constante de novas ideias motivando todos ao redor a serem criativos, sem pressões ou medo de errar, oportunizando um ambiente seguro e de confiança. - Compartilha a gestão de conhecimento técnico das atividades abrindo caminhos de inovações e soluções criativas nos processos e rotina do dia a dia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Viabiliza a implementação de boas práticas e a desburocratização dos processos, mantendo-se aberto para novas soluções. - Age de forma integrada às demais lideranças construindo soluções em conjunto e incentivando a busca de alternativas inovadoras. - Promove o uso de métodos inovadores de acompanhamento de produtividade através de indicadores que permitam gestão das entregas e a transparência das ações. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fomenta a cultura de inovação na instituição, mantendo-se atento às boas práticas realizadas em outras instituições, para proporcionar melhorias nas entregas. - Conversa e interage com as demais lideranças quando se vê diante de processos transversais com vistas a proporcionar novas soluções alinhadas e efetivas. - Estimula as lideranças a identificar e valorizar os talentos, além de desafiar os servidores na construção de soluções inovadoras.
Trabalho colaborativo	<ul style="list-style-type: none"> - Atua com empatia, compreendendo e agindo como ponto de apoio junto às necessidades dos colegas. - É proativo para colaborar, ciente de que seus resultados individuais impactam no todo. - Compartilha conhecimentos e informações de sua área estabelecendo relações transparentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconhece os talentos dos membros da equipe e direciona o trabalho com base nos conhecimentos e habilidades individuais, proporcionando o engajamento e o alcance de resultados mais efetivos. - Estimula a colaboração entre os pares para que haja a troca de informações, experiências e senso de time criando ambiente harmônico, transparente e produtivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifica, valoriza e engaja os diferentes talentos construindo equipes multidisciplinares e de alta performance para entrega de resultados com excelência. - Estimula o grupo a trazer novas ideias por meio do trabalho em equipe, com foco na melhoria contínua para as entregas à sociedade. - Incentiva a interação de seus liderados com a alta gestão, valorizando a diversidade de ideias, propiciando soluções inovadoras e a motivação da equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proporciona ambiente de cocriação nos processos de trabalho com os diversos atores internos e externos à instituição, compartilha saberes, informações e experiências que possam gerar resultado positivo. - Estimula e atua como exemplo junto aos demais líderes a refletir sobre o papel da liderança no desempenho de equipes colaborativas gerando impacto na produtividade individual, organizacional e sistêmica.
Visão sistêmica	<ul style="list-style-type: none"> - Conhece os objetivos estratégicos de forma a identificar em suas entregas quais resultados organizacionais que estão sendo alcançados. - Cooperar com os colegas de equipe e com os pares, conhece a interligação dos processos e suas atividades. - É questionador, compreende os processos e suas dinâmicas para propor soluções e melhorias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atua com determinação e resiliência para se adaptar às diversas mudanças e contexto organizacional garantindo que os objetivos estratégicos sejam cumpridos na rotina das atividades da equipe. - Tem visão macro dos processos e alinha a expectativa de resultado final gerando assertividade nas decisões. - Acessa as diferentes áreas da organização contribuindo com a fluidez e com soluções conjuntas entre as equipes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Constrói e comunica o plano estratégico das áreas sob sua alçada, alinhando aos objetivos da organização. - Conhece os processos como um todo e interage com os diferentes atores, buscando solucionar os gargalos e os desafios identificados. - Alinha a tomada de decisão junto aos líderes de equipes, buscando as melhores alternativas e demonstrando que todos são relevantes para a qualidade da entrega. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promove a gestão, alinha os objetivos da sua organização às diretrizes do Estado e dissemina a visão estratégica com vistas a servir o interesse público. - Orienta a construção do planejamento estratégico, elegendo prioridades para a execução na sua organização, tendo em vista que as ações ocorrem de forma intersetorial e integrada. - Direciona as atividades do órgão, compreendendo os processos de maneira global, buscando a construção coletiva e o diálogo junto aos demais órgãos governamentais, às entidades e à sociedade.



COLABORADORES: EQUIPE DE TRABALHO

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, GOVERNANÇA E GESTÃO

Katyene Barreto de Oliveira
Miriam Albano Christofoli
Priscila Mena Prates
Anelise Brehm Rocco
Anelize D'avila Ferreira
Caroline Assmann
Elizete Pereira Antunes
Giovani Corsini Pires
Iracema Castelo Branco
Leonardo Jancowski de Avila Justino
Mauricio Inácio Borges
Paula Raymundo Prux
Rosa Vieira Lázaro
Sheila Silva Oliveira
Sílvia Helena Risch Mozzini

PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO

Henrique Ferreira de Barcellos
Marcelo Spalding Verdi

SECRETARIA DA EDUCAÇÃO

Marcus Vinicius Barcellos de Fraga

SECRETARIA DA FAZENDA

Ângela Cristina Fortino Lamotte
Sandra Regina Netz

SECRETARIA DA INOVAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA

Josué de Moraes dos Santos

SECRETARIA DA SAÚDE

Marco Antonio da Cunha Weber
Tatiane Oliveira

SECRETARIA DA SEGURANÇA PÚBLICA

Leandro dos Santos Gonçalves

SECRETARIA DA SEGURANÇA PÚBLICA - INSTITUTO-GERAL DE PERÍCIAS

Ana Luiza de Souza Schimitz
Lucas Szekir Klassmann

SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO

Elto Luiz Basei



SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

Gisele Andréa Saldanha Schilling
Leandro Pereira Machado

SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO URBANO E METROPOLITANO

Eduardo Baumgart Rocco

SECRETARIA DE JUSTIÇA E SISTEMAS PENAL E SOCIOEDUCATIVO

Sabrina Dias de Souza

SECRETARIA DE OBRAS E HABITAÇÃO

Caroline Rigon Benedetti

SECRETARIA DE TURISMO

Denise Prestes Brum

SECRETARIA DO MEIO AMBIENTE E INFRAESTRUTURA

Gislaine Zanini Goulart
Luciane Oliveira da Silva

SECRETARIA DO TRABALHO, EMPREGO E RENDA

Lídia Renata Ribeiro Soares

COLABORADORES: CONVIDADOS

Líder de Equipe

GABINETE DO GOVERNADOR

Alexandre Rovinski Almoarques

SECRETARIA DO MEIO AMBIENTE E INFRAESTRUTURA

Leonardo Baleeiro Sant Anna

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, GOVERNANÇA E GESTÃO

Daniela Cánepa
Giovanni Corsini Pires
Priscila Mena Prates



Líder de Líder

SECRETARIA DA FAZENDA

Carlos Geminiano Rocha Rodrigues

SECRETARIA DA INOVAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA

Antonio Henrique Abrahao Ribeiro

SECRETARIA DE OBRAS E HABITAÇÃO

Caroline Benedeti

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, GOVERNANÇA E GESTÃO

Anderson Domingos

Robson Diego Ferreira

Líder de Si

SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO

Carlos Alexandre Goessel da Silva

Karen Cristina Travassos Bastos

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, GOVERNANÇA E GESTÃO

Vinicius de Almeida Xavier

Vinícius Gomes Castro

Líder Estratégico

CASA CIVIL

Maria Patrícia Möllmann

SECRETARIA DA SAÚDE

Arita Bergmann

SECRETARIA DE JUSTIÇA E SISTEMAS PENAL E SOCIOEDUCATIVO

Egon Marques Kvietinski

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, GOVERNANÇA E GESTÃO

Iracema Castelo Branco

Subsecretaria de
Gestão e Desenvolvimento de Pessoas

Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão

 [SUGEP](#)

 [Planejamento](#)



GOVERNO DO ESTADO
RIO GRANDE DO SUL