

Subsecretaria de  
**Gestão e Desenvolvimento de Pessoas**

---

Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão

# Perfil da Liderança Setorial de Gestão de Pessoas do RS



GOVERNO DO ESTADO  
RIO GRANDE DO SUL

# EXPEDIENTE

GOVERNADOR  
Eduardo Leite  
VICE-GOVERNADOR  
Gabriel Souza

SECRETÁRIA  
GOVERNANÇA E GESTÃO  
Danielle Calázans  
SECRETÁRIO ADJUNTO  
Bruno Silveira

DE

PLANEJAMENTO,

SUBSECRETÁRIA DE GESTÃO E  
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS  
Iracema Castelo Branco  
SUBSECRETÁRIA ADJUNTA  
Caroline Assmann

SUBSECRETARIA DE GESTÃO E  
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

DEPARTAMENTO DE PERÍCIAS MÉDICAS E SAÚDE DO TRABALHADOR (DMEST)

Diretora: Carla Bravo

Diretor Adjunto: Igor Amur Calinin

DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS (DEGEP)

Diretora: Andrea Quadros Pasquini

Diretora Adjunta: Paula Roberta Moraes Dias Caffarate

ESCOLA DE GOVERNO (EGOV)

Diretora: Anelize D'Ávila Ferreira

Diretor Adjunto: Daniel Curcio Cardoso

DEPARTAMENTO CENTRAL DE GESTÃO DA VIDA FUNCIONAL (DVIDA)

Diretor: Leonardo Jancowski De Avila Justino

Diretor Adjunto: Matheus Rosso Martins

ASSESSORIA DE GESTÃO DE PESSOAS (ASGEP)

Cíntia Esther

Fuchs

Reis

Cristina Conceição Carvalho da Silva

Debora Cristhiane Souza Aquino da Silva

Guilherme Henrique Simionato dos Santos

Marioni Dornelles da Silva

Maurício Inácio Borges

Pedro Henrique Pimenta de Paula

Roberto Eltz Filho

Thales Semerano Borges Fortes

Vinícius de Almeida Xavier

ORGANIZAÇÃO DE CONTEÚDO

Debora Cristhiane Souza Aquino da Silva

PROJETO GRÁFICO

Cíntia Esther Fuchs Reis

REVISÃO DE CONTEÚDO

Cíntia Esther Fuchs Reis

Cristina Conceição Carvalho da Silva

Debora Cristhiane Souza Aquino da Silva

Marioni Dornelles da Silva

REVISÃO DE TEXTO

Dionifer Alan da Silveira

## Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

R585p Rio Grande do Sul. Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. Subsecretaria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. Perfil do Gestor Estratégico do Setorial de Gestão de Pessoas do RS [cartilha]. – Porto Alegre : Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão - SPGG, 2022. 26 p.

1. Gestão de pessoas. 2. Perfil estratégico. 3. Competências organizacionais. I. Título. II. Cartilha.

CDU 331.105.22

Bibliotecária Marioni Dornelles da Silva CRB-10/1978

1ª VERSÃO  
PORTO ALEGRE  
2023

# ELABORAÇÃO DO PERFIL DA LIDERANÇA SETORIAL DE GESTÃO DE PESSOAS

O principal objetivo da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (SPGG) é implantar uma cultura de gestão, com foco nas entregas para os cidadãos, desde a execução dos serviços e políticas públicas até a implantação de novos projetos e obras prioritárias. Com base nisso, foi instituído o Acordo de Resultados, uma ferramenta de Governança e Gestão que envolve todas as Secretarias do Estado e suas vinculadas, com metodologia simples e padronizada, metas claras a serem atingidas, capacitação e envolvimento dos gestores e servidores públicos e acompanhamento sistemático.<sup>1</sup>

Com base no Modelo de Governança do Estado, contido no Acordo de Resultados e previsto em sua missão, valorizar e capacitar o servidor público, a Subsecretaria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (SUGEP) propõe modelagens, procedimentos e regramentos que resultem em melhorias para a atuação dos agentes públicos, clima e cultura nas organizações do RS. Isso, a curto prazo, desencadeia eficiência; a médio prazo, eficácia, geração de valor público e evoluções nas entregas à sociedade; e já a longo prazo, unidade nos procedimentos e consolidação da missão, valor e visão das entregas governamentais com maior qualidade.

<sup>1</sup>Fonte: <https://estado.rs.gov.br/upload/arquivos/cartilha-modelo-de-governanca-e-gestao.pdf>

Pensar a movimentação do Estado, no que tange a Gestão de Pessoas para o futuro, é pensar na economia, na sustentabilidade, mediante relevantes e inovadoras abordagens. O trabalho foi realizado com a colaboração entre os agentes públicos, o que gera o sentimento de pertencimento e engajamento ao processo. Foram discutidos aspectos relacionados com as transformações dos cargos e ocupações e implementações necessárias para que o Estado acompanhe a dinâmica contemporânea da sociedade.

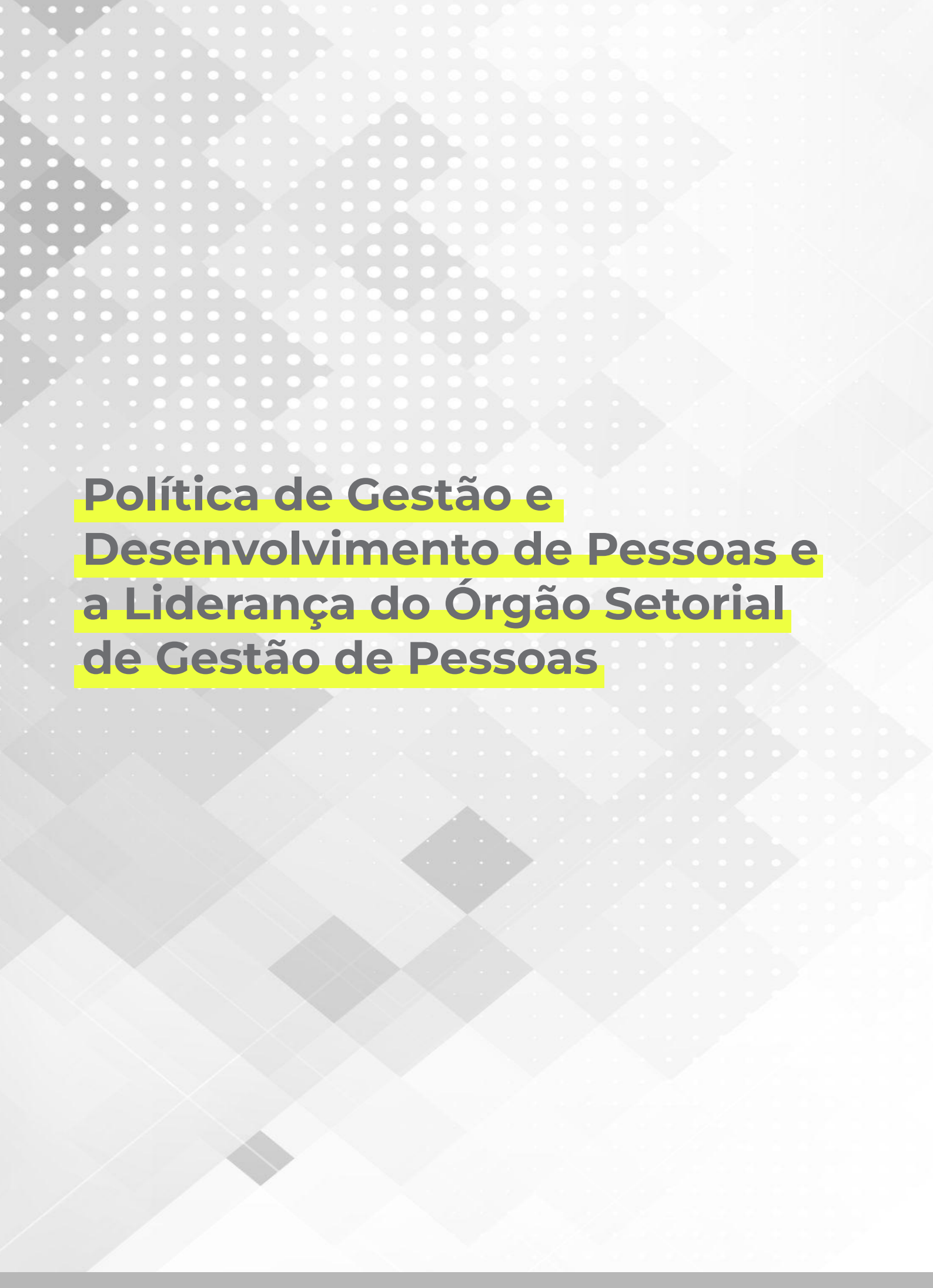
A [Matriz de Competências](#) já instituída e o perfil estratégico do gestor de Gestão de Pessoas, colaboram ao atender todos os objetivos delineados para o reposicionamento do Estado do Rio Grande do Sul e sua retomada como vanguarda e referência nacional nos serviços de qualidade entregues à população.

Desejo a você uma boa leitura.

**Iracema Castelo Branco**  
Subsecretária de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas

# SUMÁRIO

1.	<b><u>Política de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas e a Liderança do Órgão Setorial de Gestão de Pessoas</u></b> .....	6
2.	<b><u>Metodologia da Construção Coletiva do Perfil da Liderança Setorial de Gestão de Pessoas</u></b> .....	11
3.	<b><u>Perfil da Liderança Setorial de Gestão de Pessoas</u></b> .....	14
4.	<b><u>As competências comportamentais para a Liderança Setorial de Gestão de Pessoas</u></b> .....	20
5.	<b><u>Referências</u></b> .....	23



**Política de Gestão e  
Desenvolvimento de Pessoas e  
a Liderança do Órgão Setorial  
de Gestão de Pessoas**

Instituída em março de 2022, a [Política de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas \(Decreto Estadual nº 56.436/2022\)](#) traz um conjunto de **diretrizes** e **objetivos** que **criam as condições e sustentam as ações para construir um futuro melhor para o agente público e a sociedade do Rio Grande do Sul.**

A partir da [Política de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas \(PGDP\) do RS](#), foi desencadeado um processo de cocriação do perfil mais estratégico da liderança responsável pela área de pessoal nos órgãos setoriais, marco que reposiciona a área em um patamar menos cartorial e mais estratégico. Passa-se de RH (recursos humanos) para GP (Gestão de Pessoas), com a especificação da área Setorial de Gestão de Pessoas (SGP).

Com apoio de consultoria e à luz da [Matriz de Competências](#), o **perfil estratégico da liderança da SGP** foi traçado propondo competências específicas que alinhem as características pessoais com as necessidades institucionais. Tal alinhamento garante a consolidação da [Política](#) através de melhores entregas tanto internas como externas.

Na jornada que nos trouxe até aqui, a escuta dos agentes públicos ocupantes dos cargos de liderança da área de pessoal foi o fator de colaboração determinante para a construção aderente das características (atribuições, responsabilidades, desempenho e competências) pertinentes ao cargo. A proposta de um perfil contribui para contemplar, atrair e desenvolver líderes no curto, médio e longo prazos.

O processo de construção do perfil contemplou:

- Alinhamento conceitual sobre os pilares para construção de um perfil e cargo;
- Construção Coletiva com a SUGEP e os Setoriais de Gestão de Pessoas a partir de metodologias ativas;
- Referencial de trabalhos realizados anteriormente sobre o Perfil de Gestor de Pessoas como cargo estratégico;
- Referencial de perfis externos e de mercado - benchmarking;
- 9 horas de construção coletiva.

Por meio de encontros, debates e proposições, chegamos a este documento.



## DIRETRIZES

De acordo com o artigo 4º da [Política de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas](#), suas **diretrizes** são:



- I - a orientação das ações** a partir de uma visão estratégica de pessoas, reconhecendo as tendências e os desafios de longo prazo com base em uma **perspectiva sistêmica do conjunto de agentes públicos do Estado**;
- II - a organização** das atividades de gestão de pessoas na **forma de sistema**, sob a coordenação da SUGEP enquanto Órgão Central;
- III - a valorização e a qualificação** das áreas de gestão de pessoas, a fim de **potencializar a atuação tática e estratégica dos Órgãos Setoriais** no âmbito da respectiva estrutura administrativa;
- IV - o fortalecimento** da SUGEP como Órgão Central de Gestão de Pessoas do Estado e a institucionalização de sua **atuação estratégica**;
- V - a condução** da política de gestão de pessoas orientada por **dados, evidências e boas-práticas de gestão**, bem como pelo fomento à inovação e à digitalização dos serviços;
- VI - o desenvolvimento dos agentes públicos**, com base na gestão por competências e de desempenho, como estratégia de **valorização das pessoas e de gestão** para os resultados orientados para a sociedade; e
- VII - a promoção** da **qualidade de vida** para o agente público.

## OBJETIVOS

Os **objetivos** apontam para horizontes e sinalizam caminhos que estamos percorrendo:



- I - viabilizar e consolidar a **atuação estratégica** da área de gestão de pessoas no Estado, orientando-se por uma visão de longo prazo e pela promoção de serviço público eficiente, efetivo, íntegro e valorizado;
- II - **valorizar e engajar** os agentes públicos;
- III - subsidiar o alcance dos **objetivos estratégicos governamentais**;
- IV - estruturar e institucionalizar os processos que subsidiam a **atuação estratégica de gestão de pessoas**, em especial aqueles realizados no âmbito da gestão do dimensionamento da força de trabalho, da gestão da cultura organizacional, da gestão por competências, da gestão de desempenho, da seleção e da alocação de pessoas;
- V - fortalecer o papel das áreas de gestão de pessoas do Estado, estabelecendo uma **atuação conjunta, coordenada e em formato de sistema**;
- VI - promover a **gestão das carreiras e a alocação de pessoas de maneira estratégica**, planejada e baseada em competências, dados e evidências;
- VII - desenvolver os agentes públicos, reconhecendo seu **papel essencial** para a **geração de valor público**;
- VIII - realizar a **gestão da cultura organizacional**, promovendo um ambiente que estimule a motivação, o comprometimento, a interdisciplinaridade de conhecimentos, a participação, o protagonismo das pessoas e o significado ético de ser servidor público, bem como a cooperação entre as equipes de trabalho; e
- IX - promover **qualidade de vida** para os agentes públicos.



**Metodologia da Construção  
Coletiva do Perfil da Liderança  
Setorial de Gestão de Pessoas**

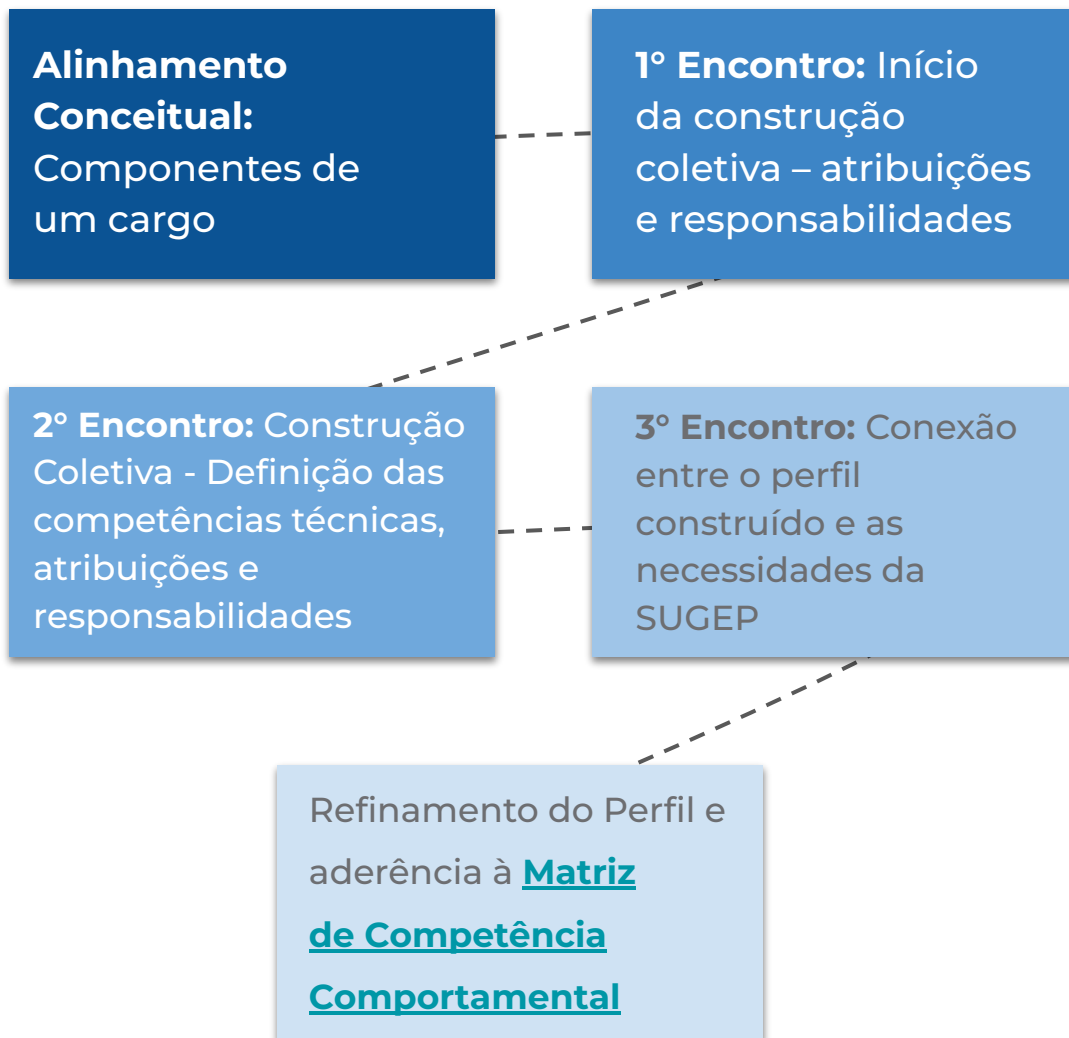
No início do trabalho, foi constituído um grupo de estudo, foram pactuadas as regras, a metodologia dos encontros e estabelecida a linha de condução para construção do perfil.

No grupo de estudos, mediado por consultoria via ambiente virtual, alinhou-se teoria e prática com troca de experiências para projetar um perfil ideal da liderança setorial. Dentre as práticas, foi realizada leitura orientada da [Política \(PGDP\)](#), estudos de caso, apresentação de palestrantes especializados, debates, vivências, vídeos e dinâmicas baseadas em *Design Thinking*.

O alinhamento foi fundamental para colocar todos os membros, que colaboraram com a construção deste documento, no mesmo patamar de entendimento da situação estratégica e legal que o Estado se encontra e a que se projeta para o futuro.

Nos encontros, os membros das Setoriais de Gestão de Pessoas da Procuradoria Geral do Estado (PGE), Secretaria da Fazenda (SEFAZ) e técnicos da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (SPGG), estudaram, debateram e propuseram os elementos fundamentais para a construção do perfil para o Estado do Rio Grande do Sul.

## ETAPAS PARA CONSTRUÇÃO DO PERFIL





# **Perfil da Liderança Setorial de Gestão de Pessoas**

A liderança do Órgão Setorial de Gestão de Pessoas (SGP) é responsável por todos processos administrativos ligados à vida funcional dos agentes públicos e por fortalecer e implementar as mudanças estratégicas contidas na [Política de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas do Estado do RS](#). A Liderança Setorial de Gestão de Pessoas está envolvida sistemicamente com o funcionamento das estruturas organizacionais dos entes da administração direta e indireta, trabalhando como mediador entre os interesses dos agentes públicos e da sociedade gaúcha com foco na atualidade e projeção no futuro.

Para isso, o Perfil da Liderança Setorial de Gestão de Pessoas está estruturado nos seguintes tópicos:

- **Atribuições e Responsabilidades;**
- **Competências Técnicas; e**
- **Desempenho.**

## ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES

- Implementar a [Política de Gestão de Pessoas do RS](#) adaptando-a à realidade do seu Órgão;
- Disseminar novas diretrizes da cultura organizacional;
- Implementar uma cultura de feedback entre líder e liderados;
- Dimensionar necessidades de pessoal - quantitativo e competências;
- Analisar indicadores de gestão de pessoas para tomada de decisão;
- Gerir e melhorar os fluxos de trabalho e processos de gestão de pessoas na sua instituição;
- Viabilizar a digitalização e modernização dos processos de gestão de pessoas;
- Acompanhar os projetos estratégicos do Órgão trazendo a necessidade de pessoal e perfil necessário para a entregas do projeto;



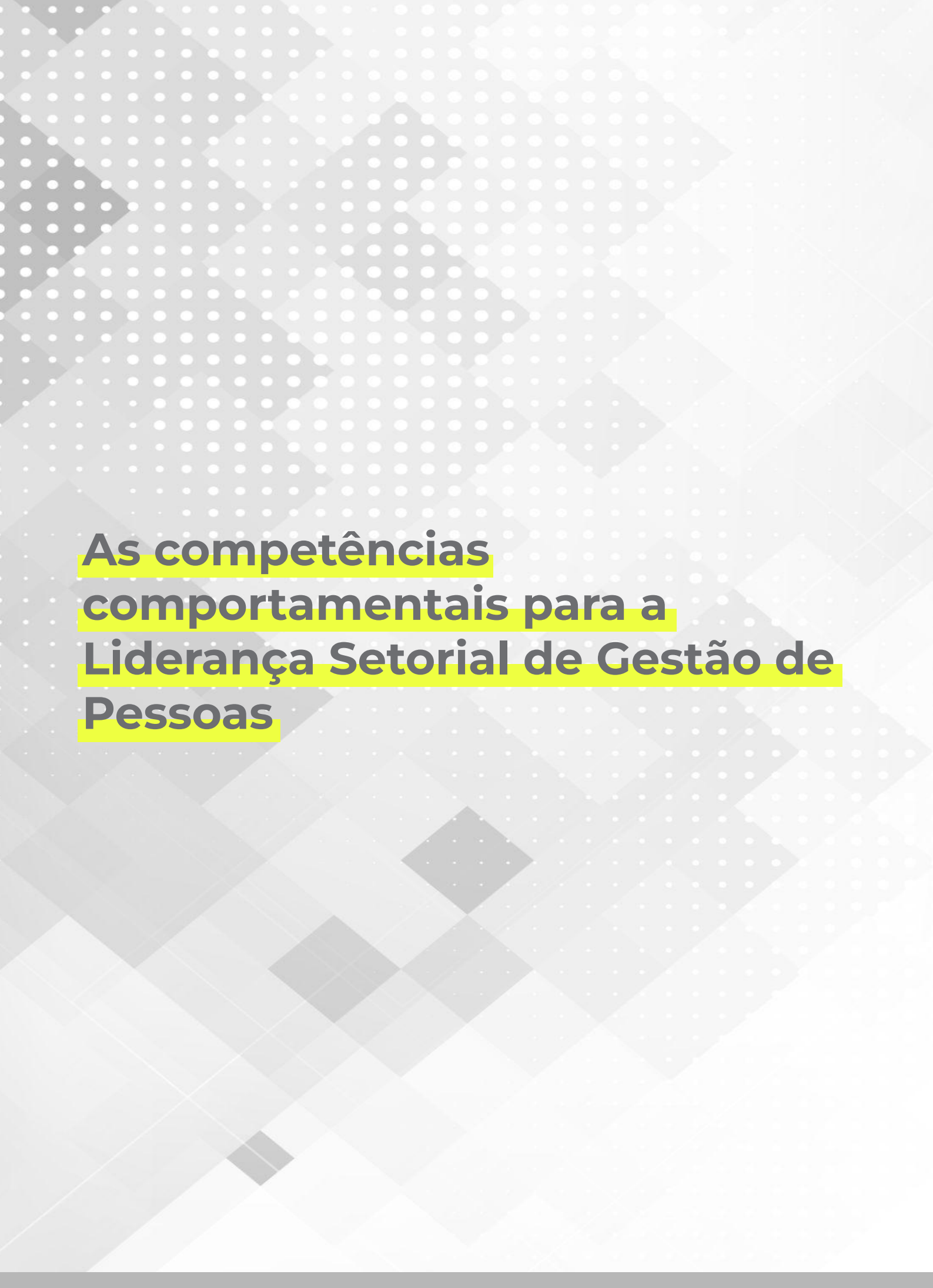
- Contribuir nas decisões estratégicas do órgão;
- Identificar e viabilizar capacitações de acordo com as necessidades de cada setor;
- Promover ações voltadas para qualidade e bem-estar do trabalhador no cotidiano;
- Gerir sua equipe e garantir a entrega e desenvolvimento das pessoas;
- Apoiar as lideranças na gestão de conflitos das áreas auxiliando na relação líder liderado;
- Participar e contribuir de forma ativa na Rede de Gestão de Pessoas, Fóruns de Gestão de Pessoas, etc.;
- Comunicar aos servidores sobre as normativas (e suas atualizações) que afetam sua vida funcional;
- Garantir a gestão de atração e seleção de talentos;
- Desenvolver ações que estimulem a comunicação e cooperação entre as áreas e as demais instituições;
- Propor e gerir processos de mudança e diversidade/inclusão.

## COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

- Conhecer os subsistemas de Gestão de Pessoas: Atração e Retenção de Talentos, Treinamento e Desenvolvimento, Remuneração e Performance, e Planejamento da Força de Trabalho;
- Nível Superior e/ou pós graduação na área;
- Capacidade de análise de dados e indicadores de performance;
- Conhecimento consistente sobre Gestão por Competências;
- Conhecimento e habilidade para conduzir processos de Gestão da Mudança e da Diversidade;
- Conhecimento básico sobre orçamento público;
- Conhecimentos básicos sobre gestão de projetos;
- Conhecimento consistente sobre a legislação das atividades da área de Gestão de Pessoas;
- Conhecimentos em gestão estratégica;
- Habilidade para gerenciar conflitos;
- Gestão de Qualidade de Vida;
- Conhecimentos intermediários de tecnologia. Desejável conhecer os da área de Gestão de Pessoas (IF-RHE, PDI, PROA) e Pacote Office 365.

## DESEMPENHO

- Participação em eventos de aperfeiçoamento nos subsistemas de Gestão de Pessoas;
- Percentual de fluxos de trabalho de Gestão de Pessoas melhorados/ digitalizados;
- Percentual de cargos/funções de liderança com perfil definido;
- Índice de satisfação com a área de Gestão de Pessoas;
- Percentual de implementação das diretrizes da [Política de Gestão de Pessoas](#) no seu Órgão e monitoramento dos indicadores;
- Percentual de participação dos servidores da instituição em capacitações realizadas conforme necessidades identificadas;
- Quantidade de reuniões periódicas sobre gestão estratégica e sobre os projetos da área de Gestão de Pessoas com a equipe;
- Percentual de adesão a pesquisa de Clima no seu órgão;
- Percentual de participação na Rede de Gestão de Pessoas, Fóruns de Gestão de Pessoas;
- Quantidade de encontros periódicos de desenvolvimento (feedback) com a equipe do Setorial de Gestão de Pessoas (praticar para disseminar).



**As competências  
comportamentais para a  
Liderança Setorial de Gestão de  
Pessoas**



## **Inovação**

Busca soluções criativas e inovadoras explorando oportunidades com determinação, adaptabilidade e abertura para novas tecnologias, métodos, conceitos e ferramentas com objetivo de gerar melhorias e impacto nos resultados.



## **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.



## **Trabalho colaborativo**

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



## **Comunicação**

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



### **Visão sistêmica**

Possui visão ampla das instituições e suas conexões, entende as relações estabelecidas entre as pessoas, processos e 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.



### **Geração de Valor Público**

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

## REFERÊNCIAS

FREEPIK. **Personagens de pessoas de negócios segurando ilustração de dentadas.** 2022. Disponível em: [https://br.freepik.com/vetores-gratis/personagens-de-pessoas-de-negocios-segurando-ilustracao-de-dentadas\\_3107662.htm](https://br.freepik.com/vetores-gratis/personagens-de-pessoas-de-negocios-segurando-ilustracao-de-dentadas_3107662.htm). Acesso em: 24 nov. 2022.

FREEPIK. **Fundo de mosaico geométrico de cor cinza abstrato.** 2022. Disponível em: [https://br.freepik.com/vetores-gratis/fundo-de-mosaico-geometrico-de-cor-cinza-abstrato\\_1252906.htm#query=cinza&position=2&from\\_view=search&track=sph](https://br.freepik.com/vetores-gratis/fundo-de-mosaico-geometrico-de-cor-cinza-abstrato_1252906.htm#query=cinza&position=2&from_view=search&track=sph). Acesso em: 24 nov. 2022.

RIO GRANDE DO SUL. Decreto 56.436 de 29 de março de 2022. Institui a Política de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública do Estado do Rio Grande do Sul e Rede de Gestão Estratégica de Pessoas. **Diário Oficial do Estado**, n. 61, 30 mar. 2022. Disponível em: <https://www.diariooficial.rs.gov.br/materia?id=693595>. Acesso: 8 dez. 2022.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. Subsecretaria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. **Matriz de competências:** cartilha sobre as competências comportamentais esperadas dos agentes públicos do poder executivo do estado do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: SPGG, 2022. Disponível em: <https://gestaodepessoas.rs.gov.br/wp-content/uploads/2022/04/Cartilha-Matriz-de-Competencias-04-2022.pdf>. Acesso em: 8 dez. 2022.

Subsecretaria de  
**Gestão e Desenvolvimento de Pessoas**

---

Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão



GOVERNO DO ESTADO  
**RIO GRANDE DO SUL**