

	<h1>Instrução de Trabalho - IT</h1>	Coordenação 	Execução 
Processo: Realizar mapeamento de competências gerenciais			
Versão 01/2022	Data de Emissão 21/11/2022	Macroprocesso (Governo de SC) Macroprocesso de Gestão: Gestão de Governança, Risco e Conformidade.	Macroprocesso (Nome do órgão) Processo gerenciais: Gestão de capacitação institucional.

1. INFORMAÇÕES DO PROCESSO

Descrição do processo

Com o mapeamento das competências gerenciais no âmbito da CGE, pretende-se promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação pública, conforme prevê o Decreto nº 1.386, de 27 de julho de 2021, que instituiu a Política Estadual de Desenvolvimento dos Servidores da Administração Pública Estadual Direta, Autárquica e Fundacional.

O Mapeamento de Competências é o processo destinado a todos os servidores ou colaboradores que, por ocuparem cargos de gestão, necessitam de conhecimentos, habilidades e atitudes diferenciados e específicos.

Objetivo

O objetivo deste processo é realizar o mapeamento de competências, no que tange a identificação e mapeamento das competências gerenciais da CGE e trabalhar o desenvolvimento das pessoas dentro da organização. Com o mapeamento de competências objetiva-se também identificar a lacuna ou gap de competências existente entre competência necessária para o atingimento da estratégia e competência disponível na organização.

Informações complementares

De março de 2021 a março de 2022 foi realizado o projeto piloto do Mapeamento de Competências Gerenciais na diretoria de auditoria (AGE) da CGE, onde foram identificadas as competências existentes e as competências necessárias.

Elaboração: escrever aqui o nome do analista responsável pela elaboração da IT

O Projeto de Mapeamento de Competências realizado na diretoria de auditoria (AGE), será replicado nas diretorias e coordenadorias da CGE.

Responsável

<i>Cargo</i>	<i>Setor</i>	<i>Telefone</i>	<i>E-mail</i>
Administradora	Coges	(48) 3664-5656	coges@cge.com.br

Interessados

- Controladores
- Diretores
- Gerentes

Atores envolvidos

- *Controladores*
- *Diretores*
- *Gerentes*
- *Coordenador (a)*
- *Especialista*

Recursos tecnológicos (sistemas e integrações)

- Google Forms
- Pacote office
- Software transcrição
- Canva

Parâmetros SGPE

<i>Assunto</i>		<i>Classe</i>		<i>Controle de acesso (sigilo)</i>
1407	Projetos especiais	21	Processo sobre projetos especiais	Customizada

Legislação, normativas e outras referências

Decreto 1.386/2021

Definições

CGE – Controladoria geral do Estado

2. DIAGRAMA DO PROCESSO

O Diagrama do processo pode ser visualizado no link:

<https://cawemo.com/share/116a20d4-05ff-4f49-9f6b-a082846a15b5>

3. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES

ESPECIALISTA

1. Iniciar preparação para sensibilização

Iniciar a preparação para sensibilização consiste na elaboração do material informativo, criação dos slides para apresentação, definição do formato da reunião (online ou presencial) e planejamento da dinâmica a ser aplicada na reunião de sensibilização.

2. Realizar reunião de sensibilização

É muito importante realizar a reunião de sensibilização para ambientar as pessoas envolvidas no processo de mapeamento de competências, despertando nelas o interesse e o apoio necessário para o alcance dos resultados. Na reunião de sensibilização é apresentado o processo de mapeamento das competências já realizado na Gerência de Auditoria (AGE), além da aplicação de uma dinâmica que além de quebrar o gelo, objetiva conscientizar e promover o entendimento de todos, para que possam usufruir, participar e dar continuidade ao processo de gestão por competências na CGE.

3. Realizar etapa de observação

Realizar etapa de observação ocorre através da visitação ao setor em que irá se iniciar o processo de mapeamento de competências e realização de reunião com diretores e coordenadores para entender a rotina. Nesta etapa é possível conhecer as competências organizacionais existentes, as funções estratégicas e especificidades técnicas, bem como entender os processos e rotinas de trabalho.

4. Realizar reuniões iniciais

As reuniões iniciais são conversas para que a especialista entenda a rotina daquela gerência e quais são as funções gerais da gerência dentro do órgão. As reuniões não são gravadas.

5. Criar as dimensões das competências iniciais

Para criar as dimensões das competências iniciais é realizado benchmarking e análise das dimensões criadas para outros setores da CGE. Nesta etapa cria-se de 3 a 5 dimensões ou assuntos gerais para facilitar a identificação e caracterização das competências. Como parâmetro será utilizado as dimensões definidas no mapeamento de competências gerenciais da AGE, que são: 1) Gestão de Pessoas; 2) Gestão de Processos de Trabalho e Comunicação; 3) Gestão do Conhecimento; 4) Liderança.

6. Encaminhar para revisão e validação das dimensões - Coordenadora

Após a criação das dimensões das competências iniciais as mesmas devem ser encaminhadas por e-mail para a coordenadora realizar a revisão e validação.

COORDENADORA

7. Realizar revisão e validação das dimensões - Coordenadora

Realizar a revisão e validação das dimensões das competências iniciais para verificar se estão alinhadas ao planejamento estratégico da CGE e se necessário propor melhorias.

Nos casos em que não necessite de alteração será devolvido por e-mail à especialista para que seja encaminhado à controladora.

Nos casos em que necessite de alteração será encaminhado por e-mail à especialista para realizar as devidas alterações, e encaminhado à coordenadora até que seja aprovado.

ESPECIALISTA

8. Criar roteiro de entrevista

Na criação do roteiro de entrevista é importante levar em consideração que, a partir das respostas às perguntas, serão elaboradas as competências, logo, devem ser perguntas claras de forma que evitem respostas ambíguas. O roteiro da entrevista é elaborado à luz do que guiou as entrevistas com os gestores estratégicos, com pequenas alterações e adequações.

Na criação do roteiro considera-se também as atividades desenvolvidas pelo entrevistado, o papel que desempenha na CGE, as competências existentes, as competências necessárias, como gerentes lidam com a equipe, entre outros aspectos que possam definir conhecimentos, habilidades e atitudes.

9. Encaminhar para revisão e validação o roteiro de entrevistas - Coordenadora

Após criar o roteiro das entrevistas o mesmo deve ser encaminhado por e-mail para coordenadora realizar a revisão e validação.

COORDENADORA

10. Realizar revisão e validação do roteiro de entrevistas - Coordenadora

Realizar revisão e validação do roteiro de entrevistas para verificar se estão alinhadas estratégias da CGE e se necessário propor melhorias.

Nos casos em que não necessite de alteração, será devolvido à especialista para aplicação e realização das entrevistas.

Nos casos em que necessite de alteração será encaminhado à especialista para realizar as alterações, e encaminhado à coordenadora até que seja aprovado.

Após aprovação da coordenadora serão realizadas as entrevistas.

ESPECIALISTA

11. Realizar alterações - Roteiro

Após realizar as alterações solicitadas, encaminhar por e-mail à coordenadora, até que o roteiro seja aprovado.

Após aprovação da coordenadora serão realizadas as entrevistas.

12. Realizar entrevistas

Para realizar as entrevistas é utilizado um roteiro específico que foi estruturado para a aplicação com o controlador e controladora adjunta, diretores, gerentes e coordenadores. Com a autorização prévia do entrevistado, o áudio das entrevistas será gravado e depois transcrito com a utilização de software específico. As entrevistas serão realizadas nas coordenadorias e diretorias da corregedoria, ouvidoria, integridade e compliance e também no Gabinete, com o Controlador-Geral e a Controladora Adjunta.

13. Realizar transcrição das entrevistas

A transcrição das entrevistas é realizada de forma automática com a utilização de software específico para transcrição de áudios, o qual auxiliará o processo e facilitará a compreensão, organização, ordenação e categorização dos dados. São necessários ajustes durante a transição dos áudios.

14. Descrever as competências gerenciais

Descrever as competências gerenciais a partir da transcrição dos relatos dos entrevistados, bem como dos pontos percebidos durante todo o processo de mapeamento, deve-se criar as frases de competências para cada uma das dimensões, atentando-se para o cargo em específico que está sendo mapeado.

15. Encaminhar para revisão e validação as competências gerenciais - Coordenadora

Após descrever as competências gerenciais deve-se encaminhar por e-mail para a coordenadora realizar a revisão e validação das competências.

COORDENADORA

16. Realizar revisão e validação das competências gerenciais - Coordenadora

Realizar a revisão e validação das competências gerenciais para verificar se estão alinhadas as estratégias da CGE e se necessário propor melhorias.

Nos casos em que não necessite de alteração encaminhar por e-mail à especialista para envio à controladora.

Nos casos em que necessite de alteração encaminhar por e-mail à especialista para realizar as devidas alterações, até que seja aprovado.

Após aprovação da coordenadora encaminhar à controladora adjunta.

ESPECIALISTA

17. Realizar alterações das competências gerenciais - Coordenadora

Após realizar as alterações solicitadas, encaminhar por e-mail à coordenadora, até que as dimensões das competências gerenciais sejam aprovadas.

18. Encaminhar para revisão e validação das competências gerenciais – Controladora Adjunta

Após aprovação das competências gerenciais pela coordenadora, deve-se enviá-las à controladora Adjunta para sua revisão e validação.

CONTROLADORA

19. Realizar revisão e validação das competências gerenciais – Controladora Adjunta

Realizar a revisão e validação das competências gerenciais para verificar se estão alinhadas as estratégias da CGE e se necessário propor melhorias.

Nos casos em que não necessite de alteração, deve-se devolver por e-mail à especialista para planejar dinâmica de validação das competências. Já nos casos em que necessite de alteração encaminhar à especialista as alterações por e-mail, não sendo necessário o reenvio para aprovação.

ESPECIALISTA

20. Realizar alterações das Competências gerenciais – Controladora Adjunta

Realizar as alterações encaminhadas por e-mail pela controladora adjunta, não sendo necessário o reenvio para aprovação.

21. Planejar dinâmica de validação das competências

Planejar a dinâmica de validação das competências considerando a quantidade de pessoas mapeadas em cada cargo, e adaptá-las para que sejam validadas as competências até então descritas.

22. Realizar dinâmica de validação das competências

Realizar dinâmica de validação das competências é uma fase muito importante para manter a legitimidade e incorporação das novas competências à organização. Nos casos em que seja feito em formato de reunião ou grupo focal, é importante realizar a gravação com

autorização prévia dos participantes.

Na realização da dinâmica de validação das competências é feito um exercício onde as pessoas podem comentar sobre aspectos positivos e construtivos que, muitas vezes, não ganham espaço na rotina de trabalho.

23. Alterar dados conforme validação do grupo

Após realizar a dinâmica de validação das competências será realizado a alteração dos dados validados pelo grupo.

24. Realizar reunião para validação final das competências

Após a dinâmica de validação das competências deve-se analisar todas as sugestões dadas e adaptar as competências a elas, alterando as frases, excluindo ou adicionando novas.

25. Incluir sugestões e alterações

Incluir as sugestões e alterações do grupo na matriz de competências gerências da CGE.

26. Encaminhar para revisão e validação final das competências – coordenadora

Após realizar as alterações sugeridas pelo grupo encaminhar por e-mail para a coordenadora realizar a revisão e validação final das competências.

COORDENADORA

27. Realizar revisão e validação final das competências - Coordenadora

Realizar a revisão e validação final das competências sugeridas pelo grupo.

Nos casos em que não necessite de alteração encaminhar por e-mail à especialista para envio à controladora adjunta.

Nos casos em que necessite de alteração encaminhar por e-mail à especialista para realizar as devidas alterações, não sendo necessário o reenvio para aprovação.

Após aprovação da coordenadora encaminhar à controladora adjunta.

ESPECIALISTA

28. Realizar alterações das competências – Coordenadora

Realizar as alterações encaminhadas por e-mail, não sendo necessário o reenvio para aprovação.

29. Encaminhar para revisão e validação final das competências – Controladora Adjunta

Após realizar as alterações sugeridas pelo grupo e aprovação da coordenadora encaminhar por e-mail para a controladora adjunta para realizar a revisão e validação final das competências.

CONTROLADORA ADJUNTA

30. Realizar revisão e validação final das competências – Controladora Adjunta

Realizar a revisão e validação final das competências sugeridas pelo grupo.

Nos casos em que não necessite de alteração, deve-se devolver por e-mail à especialista para divulgar as competências. Já nos casos em que necessite de alteração encaminhar à especialista as alterações por e-mail, não sendo necessário o reenvio para aprovação.

ESPECIALISTA

31. Divulgar competências

Após a validação das competências e inclusão das sugestões e alterações deve-se realizar a divulgação do material nos canais da CGE das competências definidas.

32. Confeccionar questionário de autopercepção

Confeccionar questionário de autopercepção em formato eletrônico, com a auxílio da ferramenta “Google Forms”, considerando o anonimato dos participantes.

A partir das competências definidas, deve-se transpor elas em formato de questionário, contendo uma escala (muito frequente; frequente; ocasionalmente; raramente e nunca), em que os colaboradores que passaram pelo mapeamento devem apontar com que frequência percebem em si a expressão ou o uso de determinada competência em sua rotina de trabalho.

33. Encaminhar questionário para revisão e validação - Coordenadora

Após confeccionar o questionário de autopercepção encaminhar por e-mail para revisão e validação da coordenadora.

COORDENADORA

34. Realizar revisão e validação do questionário de autopercepção - Coordenadora

Receber questionário para revisão e validação e se necessário propor melhorias.

Nos casos em que não necessite de alteração encaminhar à especialista para envio por e-mail a equipe participante.

Nos casos em que necessite de alteração encaminhar à especialista para realizar as alterações, até que o questionário seja aprovado pela coordenadora.

Após aprovação da coordenadora encaminhar o questionário por e-mail a equipe participante.

ESPECIALISTA

35. Realizar alterações – Questionário e autopercepção

Após realizar as alterações solicitadas, encaminhar à coordenadora para validação, até que seja aprovado. Após a aprovação do questionário pela coordenadora enviar por e-mail a equipe participante.

36. Encaminhar questionário

Encaminhar informações para preenchimento e o link do questionário por e-mail para os participantes. É importante verificar se todos receberam o e-mail e acompanhar o prazo de devolução.

GERENTES E DIRETORES

37. Receber questionário

O questionário será encaminhado por e-mail, por isso é importante verificar se o mesmo está na caixa de entrada ou se foi para o spam. Caso não receba o questionário verifique com a especialista responsável pelo envio.

38. Responder questionário

Responder o questionário com as orientações encaminhadas. É importante respeitar o prazo de envio do questionário e se atentar para que todos os questionamentos sejam respondidos.

39. Encaminhar questionário

Após o preenchimento do formulário do questionário o mesmo será encaminhado para a especialista.

ESPECIALISTA

40. Receber questionário

Receber questionários encaminhados para transpor os dados para planilha.

41. Realizar tabulação dos dados

Realizar a tabulação dos dados do questionário aplicado para uma planilha e analisar os dados, a fim de identificar quais competências são expressas com menos frequência pelos servidores, além de apresentar e organizar os dados por meios visuais, como em gráficos pizza.

42. Realizar análise dos GAPS

Realizar análise dos GAPS, ou seja, a lacuna de competências existente entre as competências mapeadas como ideais e as competências de fato utilizadas no cotidiano.

Para identificação das lacunas/gaps de competências, compara-se as competências percebidas e delimitadas pelo grupo como necessárias com as competências expressas

por cada membro. Com a identificação dos gaps de competências é possível realizar o planejamento de futuras ações de desenvolvimento das pessoas na organização, que poderão ser bem focadas para a necessidade de cada um, projetando-se políticas e práticas de desenvolvimento humano.

43. Elaborar relatório

Elaborar relatório final das atividades desenvolvidas das competências com base nos resultados obtidos, e um quadro geral dos gaps de competências existentes no corpo gerencial, bem como ter uma ideia de potenciais a serem reforçados e/ou desenvolvidos, individualmente pelos gerentes (autodesenvolvimento), e pela organização, através da definição de políticas e práticas de desenvolvimento humano e de competências para gestão.

44. Encaminhar relatório para revisão e validação - Coordenadora

Após elaboração do relatório encaminhar por e-mail para revisão e validação da coordenadora.

COORDENADORA

45. Realizar revisão e validação do relatório - Coordenadora

Realizar a revisão e validação do relatório final.

Nos casos em que não necessite de alteração devolver por e-mail à especialista para realizar divulgação dos resultados dos gaps.

Nos casos em que necessite de alteração será encaminhado por e-mail à especialista para realizar as alterações, e encaminhado à coordenadora até que seja aprovado.

Após aprovação da coordenadora será realizado a divulgação dos resultados dos gaps.

ESPECIALISTA

46. Realizar alterações - relatório

Após realizar as alterações solicitadas, encaminhar o relatório por e-mail para coordenadora realizar a validação das alterações, até que seja aprovado. Após a aprovação do relatório pela coordenadora enviar para divulgação dos resultados dos GAPS.

47. Divulgar resultado dos GAPS

Após realizado as alterações realizar divulgação dos resultados dos GAPS nos canais de comunicação da CGE.

4. HISTÓRICO DE REVISÕES

<i>Versão nº</i>	<i>Responsável pela elaboração da IT</i>	<i>Data</i>	<i>Síntese da Revisão</i>
01/2022	Pedro Primo Bristot / Vaneza Vandir de Lima	28/11/2022	Primeira versão da Instrução de Trabalho



Assinaturas do documento



Código para verificação: **4VA9F13G**

Este documento foi assinado digitalmente pelos seguintes signatários nas datas indicadas:



KARIN MAESTRI em 30/11/2022 às 16:00:12

Emitido por: "SGP-e", emitido em 30/03/2018 - 12:31:42 e válido até 30/03/2118 - 12:31:42.

(Assinatura do sistema)

Para verificar a autenticidade desta cópia, acesse o link <https://portal.sgpe.sea.sc.gov.br/portal-externo/conferencia-documento/Q0dFXzE4MTM5XzAwMDAxMzE4XzEzMzdfMjAyMI80VkE5RjEzRw==> ou o site <https://portal.sgpe.sea.sc.gov.br/portal-externo> e informe o processo **CGE 00001318/2022** e o código **4VA9F13G** ou aponte a câmera para o QR Code presente nesta página para realizar a conferência.