



**Instituto Rui Barbosa**

[www.irbcontas.org.br](http://www.irbcontas.org.br)

A Casa do Conhecimento dos Tribunais de Contas



Educação Corporativa



Gestão e Inovação



A Casa do Conhecimento



*"Integrar para fortalecer os Tribunais de Contas"*

# **Trajetórias Profissionais**

## **Gestão de Pessoas**

Agosto de 2021

## COMITÊ DE APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL

Doris de Miranda Coutinho <b>Presidente</b>	
Ismar dos Santos Viana - TCESE <b>Membro</b>	Gilson Piqueras Garcia - TCMSP <b>Membro</b>
Maria Hilária de Sá Barreto - TCECE <b>Membro</b>	Flavia Lacerda - TCU <b>Membro</b>
Bibiana Helena F. Camargo – TCESP <b>Membro</b>	Jaqueline Nascimento - TCEGO <b>Membro</b>
Carlos Eduardo dos Santos Fleck – TCERS <b>Membro</b>	Crislayne Cavalcante <b>Membro</b>

## COMITÊ DE GESTÃO DE PESSOAS

Joaquim Alves de Castro Neto <b>Presidente</b>	
Adriana do Rocio Loro - TCEPR <b>Membro - Coordenadora</b>	André Anderson de Oliveira Barbosa – TCU <b>Membro</b>
Amós Chagas Jurubeba Sá – TCEPE <b>Membro</b>	Bruno Kaipper Ceratti – TCDF <b>Membro</b>
Carla Ledo Reis - TCEPA <b>Membro</b>	Cesar Glaucio Torquato Reginaldo – TCE-RN
Enéias Viegas da Silva – TCEMT <b>Membro</b>	Fernanda Nunes – TCERS <b>Membro</b>
Larissa Gomes Lourenço Cunha – TCERO <b>Membro</b>	Leila Renaut da Silva – TCEMG <b>Membro</b>
Leticia Pinho Vinhas - TCERJ <b>Membro – Vice-coordenadora</b>	Luana do Socorro C.da Silva - TCEAP <b>Membro</b>
Marcelo Rocha Coelho – TCM-GO <b>Membro</b>	Martha Godinho Marques – TCESC <b>Membro</b>
Marta Regina Varallo Corte - TCEAL <b>Membro</b>	Merisa Monteiro Mendes - TCEAM <b>Membro</b>
Priscila Kelly Fernandes Pedroso Borges – TCMGO   <b>Membro</b>	Sabrina Caetano da Silva -TCERJ <b>Membro</b>

## **GRUPO DE CONDUÇÃO E REVISÃO DO TRABALHO**

Leonard Renne Guimarães  
**Membro TCU**

Crislayne Cavalcante  
**Coordenadora Geral IRB – TCEPR**

Neigmárcia Oliveira  
**Membro Representante das Redes dos Tribunais de Contas - TCEMG**

Marta Lemos Correia D`Amorim  
**Membro Representante das Redes dos Tribunais de Contas – TCEBA**

## REDE DE ESCOLAS DE CONTAS E DE GESTÃO DE PESSOAS

<b>TCU</b> Instituto Serzedello Corrêa	<b>TCEAC</b> Escola de Contas Cons. Alcides Dutra Lima
<b>TCEAL</b> Escola de Contas Públicas Cons. José Alfredo de Mendonça	<b>TCEAM</b> Escola de Contas Públicas do Estado do Amazonas
<b>TCEAP</b> Escola de Contas do Amapá - ESCON	<b>TCEBA</b> Escola de Contas Cons. José Borba Pedreira Lapa-ECPL
<b>TCMBA</b> Escola de Contas	<b>TCECE</b> Instituto Escola Superior de Contas e Gestão Pública Min. Plácido Castelo
<b>TCDF</b> Escola de Contas Públicas do TCDF	<b>TCEES</b> Escola de Contas Públicas do Espírito Santo
<b>TCMGO</b> Escola de Contas	<b>TCEGO</b> Instituto Leopoldo de Bulhões
<b>TCEMT</b> Escola Superior de Contas Benedicto Sant'Ana da Silva Freire	<b>TCEMA</b> Escola Superior do Controle Externo - ESCEX
<b>TCEMG</b> Escola de Contas e Capacitação Professor Pedro Aleixo	<b>TCEMS</b> Escola de Contas de Controle Externo
<b>TCMPA</b> Escola de Contas Pública Cons. Irawaldyr Rocha	<b>TCEPA</b> Escola de Contas Alberto Veloso
<b>TCEPI</b> Escola de Gestão e Controle do TCEPI	<b>TCEPB</b> Escola de Contas Cons. Otacílio Silveira
<b>TCEPE</b> Escola de Contas Professor Barreto Guimarães	<b>TCEPR</b> Escola de Gestão Pública
<b>TCMRJ</b> Centro de Capacitação, Aperfeiçoamento e Treinamento	<b>TCERJ</b> Escola de Contas e Gestão
<b>TCERS</b> Escola de Gestão e Controle Francisco Juruena	<b>TCERN</b> Escola de Contas Prof. Severiano Lopes de Oliveira
<b>TCERO</b> Escola Superior de Contas - ESCON	<b>TCERR</b> Escola de Contas do TCERR
<b>TCESE</b> Escola de Contas Cons. José Amado Nascimento	<b>TCESC</b> Instituto de Contas - ICON
<b>TCMSP</b> Escola Superior de Gestão e Contas Pública Conselheiro Eurípedes Sales	<b>TCESP</b> Escola Paulista de Contas Públicas Pres. Washington Luís
	<b>TCETO</b> Instituto de Contas 5 de Outubro

# SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	6
Objetivo.....	6
Método.....	6
Conceitos Utilizados.....	8
PARTE 1 – DESCRIÇÃO DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS E TÉCNICAS.....	9
Competências De Gestão De Pessoas.....	9
Competências De Gestão Do Conhecimento .....	18
Competências De Educação Corporativa .....	19
PARTE 2 – ESTRUTURA DA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL.....	23
Níveis Da Trajetória .....	23
Requisitos De Ingresso E Avanço Na Trajetória.....	26
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28

## INTRODUÇÃO

O desenvolvimento profissional dos servidores é sempre tema de relevância estratégica para os Tribunais de Contas, uma vez que sua capacidade de realizar fiscalizações de excelência e produzir valor para a sociedade depende sobremaneira das qualificações desses servidores.

Vários fatores podem impulsionar o desenvolvimento profissional. Entre os fatores pessoais estão a motivação dos servidores para investir em sua capacitação, seu comprometimento com a organização e o interesse em aplicar os conhecimentos e habilidades aprendidos. Entre os fatores organizacionais estão a indicação das competências requeridas, a existência de oportunidades de capacitação e de aplicação do aprendizado e a oferta de incentivos para que os servidores se desenvolvam, entre outros.

O escopo do presente trabalho atém-se a fatores organizacionais, especificamente à indicação das competências necessárias à atuação nas atividades de gestão de pessoas, gestão do conhecimento e educação corporativa dos Tribunais de Contas, dispostas de modo a favorecer o desenvolvimento profissional daqueles que atuam na denominada Trajetória Profissional de Gestão de Pessoas. Além de trazer clareza aos seus adeptos, a trajetória profissional possibilita a otimização do planejamento da oferta de objetos de aprendizagem que lhes dão suporte.

## OBJETIVO

Este documento descreve a estrutura da Trajetória Profissional de Gestão de Pessoas, formada por competências aplicáveis ao contexto de atuação de seus profissionais nos Tribunais de Contas e pelos requisitos de acesso a cada nível da trajetória. As competências descritas no documento são essenciais a qualquer profissional de gestão de pessoas e abrangem tanto aspectos comportamentais quanto técnicos.

## MÉTODO

No início do trabalho, o Grupo de Trabalho, formado por componentes da Rede de Gestão de Pessoas dos Tribunais de Contas e Rede das Escolas de Contas, analisou

os documentos contendo os referenciais de competência desenvolvidos para profissionais de auditoria produzidos pela INTOSAI (2019). Este referencial foi importante para compreender o modelo e a lógica da estrutura de competências proposta pela INTOSAI.

A definição e descrição das competências associadas à Trajetória de Gestão de Pessoas foi realizada através de uma construção coletiva, durante oficinas online, tomando como base a experiência dos componentes do grupo de trabalho que integram a rede de GP e Escolas de Contas, bem como com o suporte de instrutores do Instituto Serzedello Corrêa (ISC-TCU), experientes na construção de trajetórias profissionais, os quais conduziram o processo e as oficinas.

Inicialmente os especialistas em Trajetórias Profissionais do ISC apresentaram os conceitos associados ao tema, fornecendo aos participantes uma compreensão de todo o processo de construção de Trajetórias Profissionais. Em seguida, os participantes definiram três grupos temáticos norteadores do trabalho, quais sejam, Gestão de Pessoas, Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa e, conforme suas experiências e conhecimentos, iniciaram um brainstorm acerca das competências fundamentais associadas a cada grupo e dos conhecimentos, habilidades e comportamentos necessários para cada uma das competências fundamentais identificadas. Cada competência fundamental foi desdobrada em competências de segundo nível, descritas pelos comportamentos que a caracterizam, pelos conhecimentos e habilidades necessárias à sua expressão. Foram ainda descritos os níveis que compõem a trajetória e os requisitos de ingresso e avanço nestes níveis.

Este documento, elaborado pela Rede de Gestão de Pessoas sob a orientação e condução do Instituto Serzedello Corrêa, contou com a colaboração de representantes do Instituto Rui Barbosa e de Tribunais de Contas de Estados e Municípios e deve passar ainda, por validação por meio de processo de consulta a representantes das áreas de Gestão de Pessoas do Sistema Tribunal de Contas para, em seguida, servir de referencial aos Tribunais de Contas que decidirem adotar o modelo de Trajetórias Profissionais em Gestão de Pessoas, com as adaptações que entenderem necessárias.

## CONCEITOS UTILIZADOS

Os principais conceitos utilizados neste documento são definidos a seguir:

- **Competência profissional:** mobilização de conhecimentos, habilidades e comportamentos do servidor, para, individualmente ou em equipe, alcançar os resultados esperados pela organização. Competências classificam-se em competências comportamentais, técnicas, e de liderança e gestão;
- **Espaço ocupacional:** conjunto de competências que se aplica a um ou mais contextos de atuação profissional, que podem estar relacionados a uma unidade da estrutura organizacional, a uma função ou papel desempenhado, a um tema ou processo de trabalho;
- **Trajетória profissional:** sequência de papéis ou funções de complexidade crescente que podem ser ocupados pelo servidor em um dado contexto de atuação profissional, associados aos respectivos perfis profissionais;
- **Perfil profissional:** conjunto de competências profissionais, formações, experiências, estilos de comportamento e outras características pessoais requeridas por uma função ou papel, ou apresentados pelo servidor.



## PARTE 1 – DESCRIÇÃO DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS E TÉCNICAS

As competências profissionais requeridas para que o servidor apresente bom desempenho no exercício de suas atribuições são descritas nesta seção. Estão elencadas neste documento quatro competências fundamentais de gestão de pessoas, duas de gestão do conhecimento e quatro de educação corporativa conforme diagrama a seguir.

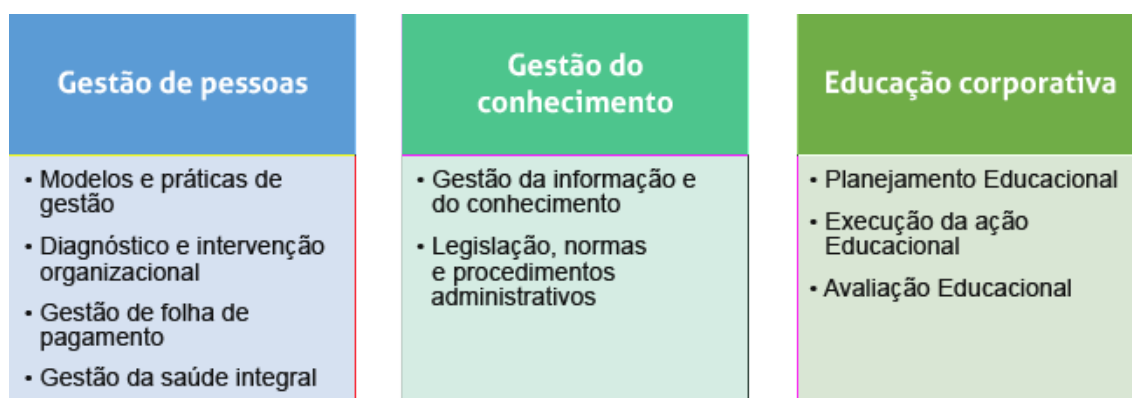


Figura 1 - Competências que compõem a trajetória profissional de gestão de pessoas dos Tribunais de Contas.

### COMPETÊNCIAS DE GESTÃO DE PESSOAS

#### A CGP1–MODELOS E PRÁTICAS DE GESTÃO

Descrição: O servidor aplica modelos e práticas de gestão em sua atuação sendo capaz de:

**CGP 1.1 – Organizar e executar processos de seleção, alocação e/ou movimentação de servidores**

*Conhecimentos/Habilidades a serem adquiridos:*

O servidor deverá ter conhecimento do Edital de cada concurso público e auxiliar nos trabalhos da Comissão do Concurso Público quando solicitado. Deverá

acompanhar todo o processo de realização do Concurso Público. Quando da homologação e início da fase de nomeações, o servidor deverá estar apto a gerenciar todo o processo de admissão dos novos servidores, conforme trâmites internos do Tribunal. Em se tratando de cargo comissionado, o servidor deverá atuar no gerenciamento de admissão do nomeado. Conforme as determinações de cada Tribunal, o servidor poderá participar do processo de definição da movimentação interna de servidores.

Ao final de cada processo elencado acima o servidor deverá fazer os registros pertinentes em sistema.

### **CGP 1.2 – Organizar e realizar processos de diagnóstico de competências dos servidores**

#### *Conhecimentos/Habilidades a serem adquiridos:*

O servidor deverá participar do mapeamento dos processos do Tribunal, onde serão identificados os conhecimentos necessários para a realização das atividades (dos processos mapeados). O servidor também deverá participar do mapeamento de competências, onde serão identificados os conhecimentos, habilidades e atitudes, necessários para a realização das funções definidas, e para o alcance dos objetivos e estratégias institucionais. O servidor deverá ter o conhecimento do Mapa Estratégico da Instituição, contendo a missão, a visão, valores e os objetivos estratégicos. Com base nesses conhecimentos, o servidor deverá elaborar e delimitar as competências organizacionais e específicas necessárias para a organização, de modo alinhado à estratégia organizacional.

### **CGP 1.3 – Gerenciar e realizar ações que operacionalizam o sistema de reconhecimento e valorização dos servidores**

#### *Conhecimentos/Habilidades a serem adquiridos:*

O servidor deverá criar ações para identificação, valorização e disseminação de boas práticas desenvolvidas pelos servidores no trabalho, bem como propor ações que

visem a melhoria da saúde e qualidade de vida dos servidores, atuação voluntária dos servidores e ações /atividades desenvolvidas pelos servidores que possibilitem maior transparência do Tribunal e atuação da sociedade.

#### **CGP 1.4 - Identificar fatores que impactam na produtividade, reconhecimento e satisfação pessoal dos servidores.**

##### *Conhecimentos/Habilidades a serem adquiridos:*

O servidor deverá participar da elaboração, análise e divulgação dos resultados da Pesquisa de Clima Organizacional e elaborar plano de ação para melhorar os pontos críticos identificados na Pesquisa com relação à produtividade, reconhecimento e satisfação pessoal dos servidores.

#### **CGP 1.5 – Realizar atividades relacionadas à Avaliação de Desempenho**

##### *Conhecimentos/Habilidades a serem adquiridos:*

O servidor deverá ter conhecimento dos normativos de Avaliação de Desempenho, Capacitação e Estágio Probatório, a fim de auxiliar a Comissão de Avaliação de Desempenho. Também deverá realizar análise e os registros pertinentes quanto ao resultado das avaliações.

#### **CGP 1.6 – Coordenar e operacionalizar os processos de gestão do estágio estudantil**

##### *Conhecimentos/Habilidades a serem adquiridos:*

O servidor deverá ter conhecimento da Lei de Estágio, do contrato firmado entre o Tribunal e Agente de Integração quando houver. O servidor também deverá entender e gerenciar todo processo de contratação, alocação, acompanhamento durante o período de estágio (recesso, anotações de faltas, capacitação, folha de pagamento, advertências etc.) e desligamento.

## **CGP2 –DIAGNÓSTICO E INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL**

Descrição: O servidor aplica metodologias de diagnóstico e intervenção que subsidiem a tomada de decisão ou mudanças no âmbito da organização sendo capaz de:

### **CGP 2.1 Realizar trabalhos de consultoria interna**

*Conhecimentos/Habilidades a serem adquiridos:*

O servidor deverá ser capaz de compreender o contexto geral da organização, as particularidades da área e dos servidores envolvidos, sua história, responsabilidades, recursos, planos, metas e controles. O servidor deverá ser capaz também de descrever os componentes de liderança, clima organizacional e controle interno que compõem a estrutura analisada, propondo melhorias e soluções nos temas demandados.

### **CGP 2.2 Organizar e executar pesquisas de clima bem como outras pesquisas organizacionais**

*Conhecimentos/Habilidades a serem adquiridos:*

O servidor deverá ser capaz de elaborar, aplicar, analisar, acompanhar e divulgar os resultados da Pesquisa de Clima Organizacional e colaborar no desenvolvimento de Programas de Gestão de Pessoas. Deverá ser capaz de compreender o contexto geral da organização, e suas definições estratégicas (Planos, Projetos, Missão, Visão, Valores etc.). O servidor também deverá compreender os principais conceitos e teorias relacionados a Clima Organizacional e Aplicação de Pesquisas e ser capaz de utilizar esses conhecimentos na elaboração, aplicação e análise dos resultados, com abordagem positiva.

### **CGP 2.3 – Aplicar e analisar testes psicológicos**

*Conhecimentos/Habilidades a serem adquiridos:*

O servidor deverá compreender os principais conceitos e teorias relacionados ao tema e ser capaz de utilizar esses conhecimentos na análise de situações concretas, propondo a melhor alocação de pessoas nos espaços ocupacionais.

#### CGP 2.4 – Atuar como mediador na solução de conflitos

##### *Conhecimentos/Habilidades a serem adquiridos:*

O servidor deverá ser capaz de compreender o contexto geral da organização, e suas de inições estratégicas (Planos, Projetos, Missão, Visão, Valores etc.). O servidor também deverá ser capaz de compreender o contexto geral da organização, e suas definições estratégicas (Planos, Projetos, Missão, Visão, Valores etc.). O servidor também deverá compreender os principais conceitos e teorias relacionados à solução de conflitos e ser capaz de utilizar esses conhecimentos na análise de situações concretas, propondo o melhor encaminhamento para a solução das demandas.

#### CGP 2.5 – Analisar perfis profissionais

##### *Conhecimentos/Habilidades a serem adquiridos:*

O servidor deverá compreender os principais conceitos e teorias relacionados ao tema e ser capaz de utilizar esses conhecimentos na análise de situações concretas, propondo a melhor alocação de pessoas.

#### CGP 2.6 – Identificar contextos e elementos que influenciem a Gestão Organizacional e a Gestão de Pessoas

##### *Conhecimentos/Habilidades a serem adquiridos:*

O servidor deverá compreender os principais conceitos e teorias relacionados à Gestão de Pessoas e ser capaz de utilizar esses conhecimentos na análise de situações concretas, utilizando esse conhecimento para propor as abordagens e técnicas de gestão mais adequadas. O servidor também deverá entender os problemas que demandam intervenção por parte da Gestão de Pessoas e o processo de desenvolvimento das intervenções nas atividades e processos de forma a subsidiar a tomada de decisão.

### CGP 2.7 – Produzir relatórios e análises sobre Gestão Organizacional

#### *Conhecimentos/Habilidades a serem adquiridos:*

O servidor deverá entender as principais atividades e processos em cada fase/estágio do negócio e utilizar esse conhecimento para propor as abordagens e técnicas de gestão mais adequadas. O servidor também deverá entender as oportunidades de melhoria que demandam intervenção por parte da Gestão da Organização e o processo de desenvolvimento das intervenções nas atividades e processos de forma a subsidiar a tomada de decisão. O servidor também deverá ser capaz de entender e representar gráfica/textualmente os principais componentes que compõe a Gestão Organizacional (premissas, teorias, objetivos, público-alvo, meios e instrumentos, processos de trabalho, resultados esperados, legislação etc.).

### CGP 2.8 – Produzir relatórios e análises sobre Gestão de Pessoas

#### *Conhecimentos/Habilidades a serem adquiridos:*

O servidor deverá entender as principais atividades e processos em cada programa/processo de Gestão de Pessoas e utilizar esse conhecimento para propor as abordagens e técnicas mais adequadas. O servidor também deverá entender as oportunidades de melhoria que demandam intervenção por parte da Gestão da de Pessoas e o processo de desenvolvimento das intervenções nas atividades e processos de forma a subsidiar a tomada de decisão. O servidor deverá ser capaz de entender e representar gráfica/textualmente os principais componentes da área de Gestão de Pessoas (premissas, teorias, objetivos, público-alvo, meios e instrumentos, processos de trabalho, resultados esperados, legislação etc.).

### CGP3 – GESTÃO DA FOLHA DE PAGAMENTO

Descrição: O servidor aplicará conhecimentos das diversas áreas das ciências (a exemplo de direito, contabilidade e administração) sendo capaz de:

### CGP 3.1 – Elaborar a folha de pagamento Conhecimentos/Habilidades a serem adquiridos:

O servidor deverá atentar para a legislação e jurisprudência vigentes referentes à gestão de pessoas e suas consequências financeiras. É de suma importância o domínio da legislação trabalhista, administrativista, constitucional e previdenciária. O servidor também deverá, ainda, lançar mão da utilização de software que atenda aos requisitos legais, onde serão registrados todos os atos e fatos capazes de gerar consequências financeiras presentes ou futuras para os servidores.

### CGP 3.2 – Identificar as etapas para o fechamento da folha de pagamento

#### *Conhecimentos/Habilidades a serem adquiridos:*

O servidor deverá aplicar metodologia adequada para os devidos registros na folha de pagamento e o respectivo controle com o fim de otimização dos lançamentos mensais. A gestão de risco requer a realização de auditoria desses lançamentos para o fechamento da folha com a segurança necessária. Deverá realizar as conferências e lançamentos de todos os descontos e alterações nas remunerações dos servidores, fazer o processamento da folha no sistema de gestão de pessoas, realizar resumo da folha e encaminhar ao financeiro bem como efetuar o pagamento aos servidores e consignatárias.

### CGP 3.3– Calcular valores condizentes com a legislação vigente e jurisprudências, baseados em dados de sistemas ou planilhas.

#### *Conhecimentos/Habilidades a serem adquiridos:*

O servidor deverá gerar informações para subsidiar o pagamento de valores devidos ao corpo funcional em geral e deverá ter o domínio de tecnologias da informação para a geração de relatórios com obediência à legislação e jurisprudência vigentes. Também deverá ter conhecimento, acompanhar as atualizações das legislações e jurisprudências que devem ser aplicadas na elaboração da folha de pagamento.

## CGP4 –GESTÃO DA SAÚDE INTEGRAL

Descrição: A realização dos exames ocupacionais objetiva prevenir doenças e garantir a qualidade de vida no ambiente profissional. Materializa-se na realização do acompanhamento das condições físicas e psicossociais dos trabalhadores. O servidor, dispondo de sua competência técnica, deverá ser capaz de:

### CGP 4.1 – Avaliar as condições físicas, psicológicas e sociais dos servidores, com vistas a analisar seu bem-estar

#### *Conhecimentos/Habilidades a serem adquiridos:*

O servidor deverá ter conhecimento técnico para solicitar os exames e fazer o acompanhamento necessário para uma avaliação assertiva da saúde dos trabalhadores, nos âmbitos social, psicológico e físico.

### CGP 4.2 – Organizar e operacionalizar as ações referentes ao Exame Periódico de Saúde

#### *Conhecimentos/Habilidades a serem adquiridos:*

O Servidor deverá sensibilizar os trabalhadores sobre a importância da realização dos exames periódicos no cuidado da saúde, através de campanhas.

### CGP 4.3 – Realizar campanhas internas para a melhoria da saúde ocupacional

#### *Conhecimento/habilidades a serem adquiridos:*

O servidor deverá organizar, divulgar e executar periodicamente campanhas referentes à saúde dos servidores e temas relevantes, à saber, campanhas contra câncer de mama e próstata, vacinação, doação de sangue, entre outros.



#### CGP4.4– Realizar exames de perícia a fim de avaliar a condição de saúde dos servidores

##### *Conhecimento/habilidades a serem adquiridos:*

O servidor deverá analisar os motivos de absenteísmo para fins de proporcionar um acompanhamento do servidor.

#### CGP 4.5 – Realizar o acompanhamento psicológico dos servidores com dificuldades de relacionamento

##### *Conhecimento/habilidades a serem adquiridos:*

O servidor deverá planejar estratégias de análise e encaminhamento para acompanhamento profissional.

#### CGP 4.6 – Realizar avaliações ergonômicas do ambiente de trabalho

##### *Conhecimento/habilidades a serem adquiridos:*

O servidor deverá ter conhecimento das especificações no que se refere ao ambiente de trabalho, como assentos, postura, iluminação etc., sejam no trabalho presencial como no home office/teletrabalho.

#### CGP 4.7– Formular e executar programas que aprimorem a saúde e a qualidade de vida dos servidores, autoridades e colaboradores do Tribunal

##### *Conhecimento/habilidades a serem adquiridos:*

O servidor deverá apropriar-se da importância da adoção de práticas de atividades físicas, esportivas e interativas que possam contribuir para os cuidados com a saúde e bem-estar físico e mental.

## COMPETÊNCIAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

### CGC1 – GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

Descrição: O servidor deve buscar promover a criação, aquisição, organização e processamento da informação com o propósito de gerar conhecimento, sendo capaz de mapear os fluxos de informações, identificando as fontes de dados, a tecnologia utilizada, os produtos e os serviços empregados.

**CGC1.1 – Gerenciar ambientes de colaboração e aprendizado, tais como comunidades de prática, mantendo esses ambientes úteis e acessíveis**

*Conhecimentos/Habilidades a serem adquiridos:*

O servidor deverá conhecer e utilizar os meios que possam cooperar para uma aprendizagem colaborativa como mola propulsora para aquisição do conhecimento.

**CGC 1.2 – Realizar a adequada representação do conhecimento, considerando sua taxonomia e classificação**

*Conhecimento/Habilidade a ser adquirido (a):*

O servidor deverá conhecer instrumentos que organizem logicamente os conteúdos informacionais. Diz respeito à capacidade de organização, classificação, armazenamento e recuperação da informação.

**CGC 1.3 – Gerenciar o arquivamento de documentos, considerando suas características e classificações quanto ao sigilo das informações**

*Conhecimento/Habilidade a ser adquirido (a):*

O servidor deverá conhecer os procedimentos adequados para manter a confidencialidade e a custódia segura da documentação.

### **CGC 1.4 – Gerir e desenvolver trilhas/trajetórias de desenvolvimento de competências**

#### *Conhecimento/Habilidade a ser adquirido (a):*

O servidor deverá buscar o aperfeiçoamento contínuo e a construção de capacidade técnica por meio da promoção da aprendizagem e do compartilhamento do conhecimento.

### **CGC 2 – LEGISLAÇÃO, NORMAS E PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS**

Descrição: O servidor aplica seu conhecimento sobre legislação, sendo capaz de:

#### **CGC 2.1 – Acompanhar e manter atualizadas as normas pertinentes.**

#### *Conhecimento/Habilidade a ser adquirido (a):*

O servidor deverá conhecer as normas relativas à área de administração de pessoas, tanto no âmbito da legislação estadual, como as emitidas pelo próprio órgão, mantendo-se atualizado sobre as revisões e novas proposituras.

#### **CGC 2.2 – Propor procedimentos internos para otimizar a gestão de pessoas**

#### *Conhecimento/Habilidade a ser adquirido (a):*

O servidor deverá conhecer todos os processos relacionados à área de gestão de pessoas, a fim de que possa propor procedimentos internos para que as ações de cada processo da área possam ser assertivas e otimizadas.

## **COMPETÊNCIAS DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA**

### **CEC 1 – PLANEJAMENTO EDUCACIONAL**

Descrição: O servidor sendo capaz de atuar na área educativa com ações de fomento a educação continuada, na observação do projeto político-pedagógico, na

execução dos objetivos de aprendizagens propostos, potencializando as modalidades de ensino e suas ferramentas tecnológicas, numa perspectiva transversal e contextualizada, que favoreça a construção do saber colaborativo.

#### **CEC 1.1 – Auxiliar na construção e atualização do Projeto Político-pedagógico**

##### *Conhecimento/Habilidade a ser adquirido (a):*

O servidor deve conhecer e ter como diretriz dos trabalhos o Projeto- Político - Pedagógico. Nas unidades de Educação Corporativa que não possuem este projeto, o servidor deve ser capaz de auxiliar na construção e atualização do documento.

#### **CEC 1.2 – Elaborar o planejamento educacional da unidade de Educação Corporativa**

##### *Conhecimento/Habilidade a ser adquirido (a):*

O servidor deverá levantar as demandas de aprendizagem conforme gap entre as competências existentes e as desejáveis, preferencialmente, ou por meio de metodologias de levantamento das necessidades institucionais. E, na construção do plano das ações de aprendizagem do período, deverá considerar as diretrizes do Projeto Político-Pedagógico e a práxis pedagógica, que estabelece ações focadas na relação entre a teoria (legislações, entendimentos, doutrinas etc.) e a prática (exercício das atividades). Para tanto, o servidor deverá manter constante diálogo entre os gestores/áreas demandantes no desenvolvimento da ação educacional. Deverá favorecer a transversalidade e interdisciplinaridade na construção das ações educacionais, considerando o multiculturalismo dos agentes envolvidos no processo educacional, fomentando o saber parceiro, onde todos contribuem na construção do conhecimento. O servidor também deverá proporcionar ações que estimulem a cultura do aprender fazendo (cultura maker) que integra as modalidades de ensino e seus instrumentos pedagógicos e favorece o aprendizado contínuo e direcionado, bem como metodologias ativas e fomentar a autonomia do estudante.

### CEC 1.3 – Planejamento e organização de eventos/cursos/ação educacional que integram o plano educacional

Conhecimento/Habilidade a ser adquirido (a):

O servidor deverá ser capaz de definir, conforme o público-alvo e a necessidade da aprendizagem, a modalidade da ação educacional, a metodologia e didática a serem desenvolvidas, a carga horária, a abordagem da ação educacional, a escolha de instrutores com o perfil adequado à metodologia definida, o formato da ação, tecnologias a serem utilizadas, materiais didáticos auxiliares, planejamento dos materiais de divulgação da ação, interlocução com outras áreas ou parceiros. Na construção da ação educacional, o servidor deverá, ainda, conhecer as políticas educacionais da Instituição, estar disposto a participar de ações voltadas à formação didática, visando conhecer a realidade do público-alvo.

### CEC 2– EXECUÇÃO DA AÇÃO EDUCACIONAL

Descrição: O servidor deve ter conhecimentos necessários para executar as ações planejadas, com habilidades para tomada de decisões rápidas, comunicação clara entre diversas áreas e pessoas, agir com prazos curtos, captação e organização de informações vindas de diversas fontes, uso de tecnologias para organizar fluxos e tarefas, apoiar o instrutor e o aluno, bem como acompanhar todas as tarefas relativas à execução do evento/ curso/ação de aprendizagem.

#### CEC 2.1 – Execução do planejamento

Descrição: O servidor deve ser capaz de conhecer a sequência de ações necessárias à realização da ação educação (check lists pré evento, durante o evento e pós evento), que podem incluir: realizar articulação institucional ; articulação com o instrutor para alinhar metodologias e didáticas; revisão dos recursos materiais e pessoais necessários à ação (equipamentos, tecnologia, pessoas, fornecedores etc); articulação com o setor de licitações e contratos quando houver necessidade de contratação de fornecedor; articulação com os alunos, na assessoria de acesso às ações, aos materiais, certificados, et.; articulação com cerimonial nos eventos com

solenidades; articulação com a comunicação para divulgação das ações, dentre outros.

### **CEC 2.2 – Tecnologias de ensino e Ambientes virtuais de aprendizagem**

Descrição: Acompanhar e conhecer os aplicativos, ferramentas e soluções tecnológicas que auxiliam as ações de aprendizagem. Manter -se atualizado nas ferramentas para ensino remoto e metodologias ativas. Auxiliar na capacitação de instrutores quanto ao uso destas ferramentas e metodologias.

### **CEC 3 – AVALIAÇÃO EDUCACIONAL**

Descrição: O servidor deverá conhecer as metodologias para avaliação, visando aplicar e consolidar os resultados das avaliações a fim de aprimorar o planejamento das ações futuras, considerando os tipos de avaliação de:

- a. Aprendizagem (verificação do nível de conhecimento adquirido, a cargo do professor);
- b. Reação (condições de ensino, estrutura etc., a cargo do aluno);
- c. Impacto (verificação do nível de aplicação do aprendizado na prática, a cargo do gestor).

## PARTE 2 – ESTRUTURA DA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL

A trajetória profissional de gestão de pessoas dos Tribunais de Contas estrutura-se em três níveis de atuação do servidor, que, conforme avança em seu desenvolvimento, habilita-se a desempenhar bem tarefas de complexidade cada vez maior. Para que o servidor ingresse na trajetória ou avance de um nível a outro, devem ser cumpridos requisitos que mesclam experiência profissional, qualificações obtidas por meio de capacitação e aquisição de competências, como se descreverá adiante.

Ainda que a trajetória seja composta por três níveis sequenciais, são muitas as possibilidades de desenvolvimento do servidor, que pode planejar e buscar opções de aprendizagem e de experiências profissionais que o levem a ampliar as competências que domina.

### NÍVEIS DA TRAJETÓRIA

A Trajetória Profissional de Gestão de Pessoas dos Tribunais de Contas compõe-se de três níveis, caracterizados da seguinte forma:

- Nível I: O servidor, ao completar este nível, deverá ser capaz de exibir desempenho satisfatório ao lidar com situações usuais de gestão de pessoas, gestão do conhecimento e/ou educação corporativa, reunindo condições para atuar como um membro de equipe, que coopera para o alcance dos objetivos da área em que atua sob a supervisão de profissionais mais experientes.
- Nível II: O servidor, ao completar este nível, deverá ser capaz de exibir desempenho superior ao lidar com situações usuais de gestão de pessoas, gestão do conhecimento e/ou educação corporativa e desempenho satisfatório ao enfrentar situações complexas, reunindo condições tanto para atuar com maior autonomia como um membro de equipe que coopera para o alcance dos objetivos da área em que atua quanto para coordenar equipes com desenvoltura e assegurar o atendimento às normas e padrões aplicáveis.

- Nível III: O servidor, ao completar este nível, deverá ser capaz de exibir desempenho superior em situações usuais ou complexas enfrentadas nas áreas de gestão de pessoas, gestão do conhecimento e/ou educação corporativa, reunindo condições para supervisionar equipes de forma a alcançar os objetivos da área em que atua, assegurar o atendimento às normas e padrões aplicáveis, e contribuir para o desenvolvimento da equipe. Reconhecido como especialista, deverá ser capaz de produzir conhecimento relevante para o desenvolvimento de projetos na área, além de participar da tomada de decisão estratégica.

O servidor, ao entrar no Tribunal, inicia seu desenvolvimento pelo nível I e, conforme demonstre que atende aos requisitos de avanço, passa ao próximo nível. Já os servidores que integram o quadro do Tribunal podem ingressar na trajetória em qualquer desses níveis, desde que cumpram com os requisitos correspondentes.

Uma condição para que se possa gerenciar o avanço dos servidores na trajetória é contar com critérios e mecanismos para medir o domínio de competências por parte dos profissionais. Nesse sentido, propõe-se o uso da escala apresentada no quadro 1, cuja gradação apoia-se na complexidade das situações enfrentadas pelo servidor no desempenho de suas atribuições (situações usuais; situações complexas) e no domínio suficiente ou superior da competência.

Definir procedimentos para medição do domínio de competências pelos servidores é etapa fundamental do processo de implantação de uma política de trajetórias profissionais. Vislumbra-se que utilizar a autoavaliação de competências pelo próprio servidor combinada com a avaliação de competências pelo gestor – com base na avaliação dos produtos entregues e na observação de comportamentos do servidor – pode ser um caminho a se explorar. Adicionalmente, sistemas de certificação profissional também podem ser empregados.



**Quadro 1 – Escala para medir o domínio de competências pelos servidores<sup>1</sup>.**

<b>0 Sem domínio</b>	<b>1 Domínio insuficiente</b>	<b>2 Domínio suficiente</b>	<b>3 Domínio superior</b>	<b>4 Especialista</b>
Não demonstra a competência.	Demonstra domínio ainda insuficiente da competência.	Demonstra domínio suficiente da competência em situações usuais e de menor complexidade.	Demonstra domínio superior da competência em situações usuais, bem como domínio suficiente em situações de maior complexidade.	Demonstra domínio superior da competência em situações de maior complexidade. É considerado especialista e referência na competência.

Buscando delimitar e tornar mais objetivo cada um dos níveis da trajetória de Gestão por Competências descritos anteriormente, eles foram expressos especificando-se qual o grau de domínio mínimo esperado em cada competência ao final do percurso em cada nível (tabela 1). Via de regra, o domínio requerido na maioria das competências ao final do nível I da trajetória corresponde ao grau 2 da escala (domínio suficiente); ao final do nível II, o servidor deve apresentar domínio superior na maior parte das competências, deixando-se o grau de especialista para a conclusão do nível III.

**Tabela 1 – Escala para medir o domínio de competências pelos servidores.**

<b>Competência</b>	<b>Nível da trajetória</b>		
	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>
<b>GESTÃO DE PESSOAS</b>			
<b>CGP 1 – MODELOS E PRÁTICAS DE GESTÃO</b>			
<b>CGP 2 – DIAGNÓSTICO E INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL</b>			
<b>CGP 3 – GESTÃO DA FOLHA DE PAGAMENTO</b>			
<b>CGP 4 – GESTÃO DA SAÚDE INTEGRAL</b>			
<b>GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>			
<b>CGC 1 – GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO</b>			
<b>CGC 2 – LEGISLAÇÃO, NORMAS E PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS</b>			
<b>EDUCAÇÃO CORPORATIVA</b>			

CEC 1 – PLANEJAMENTO EDUCACIONAL			
CEC 2 – EXECUÇÃO DA AÇÃO EDUCACIONAL			
CEC 3 – AVALIAÇÃO EDUCACIONAL			

Fonte: Elaboração própria

## REQUISITOS DE INGRESSO E AVANÇO NA TRAJETÓRIA

A implantação de uma política de trajetórias profissionais pressupõe a existência de requisitos claros para ingresso e evolução em determinada trajetória.

Para ingresso na trajetória de gestão de pessoas é esperado que ao menos um dos requisitos apresentados a seguir se faça presente:

- a. Servidor lotado ou que atua na área de GP/GC/EC;
- b. Ser indicado pela liderança da unidade;
- c. Servidor indicado a fazer parte de projeto específico na área;
- d. Servidor que demonstre formalmente interesse em atuar na área (por meio de manifestação em processo seletivo interno formal);
- e. Servidor que tenha conhecimento prévio especializado em algum processo de trabalho de GP/GC/EC considerado estratégico pela organização.

Para os servidores que estejam na trajetória profissional de gestão de pessoas, o avanço de um nível ao próximo deve ser baseado no cumprimento de uma combinação de requisitos que envolvam experiência profissional na área de atuação, conclusão de cursos que tenham por objetivo o desenvolvimento das competências da trajetória e avaliação de competências. Os requisitos de avanço propostos são apresentados no quadro 2.

Não se propõe estabelecer decurso de prazo mínimo como requisito para avançar na trajetória, mas sim para o servidor sustentar o nível alcançado no caso dos níveis II e III. Assim, decorridos quatro anos após ter alcançado o nível II sem avançar

ao nível III, o servidor deve comprovar que, nesse período, preencheu novamente os requisitos para se manter no nível II. De forma análoga, assim seria para o servidor manter-se no nível III.

O estabelecimento de requisitos para a manutenção ou avanço de nível está alinhado à lógica do desenvolvimento profissional contínuo como meio de sustentar e ampliar as competências necessárias ao desempenho esperado dos servidores.

**Quadro 2 – Requisitos de avanço na trajetória profissional de gestão de pessoas.**

Requisito de avanço	Nível I	Nível II	Nível III
Nível de domínio das competências relacionadas aos processos de trabalho e ferramentas de GP/GC/EC1	Básico - realiza com supervisão	Intermediário - realiza com autonomia	Avançado - coordena a realização das atividades
Participar de projetos em GP/GC/EC	Experiência em projetos de GP/GC/EC - compõe equipe/ projeto	Experiência em projetos de GP/GC/EC - Coordena equipe/ projeto	Experiência em projetos de GP/GC/EC - Supervisiona múltiplas equipes/ projetos
Capacidade de multiplicar o conhecimento.	-	Dissemina conhecimento internamente	Dissemina conhecimento interna e externa mente
Tempo de lotação na unidade de GP/GC/EC	3 anos lotado na unidade de GP/GC/EC	5 anos lotado na unidade de GP/GC/EC	7 ou mais anos lotado na unidade de GP/GC/EC
Participação no processo de planejamento e de formulação de políticas de GP/GC/EC	Participa do processo de planejamento e de formulação de políticas de GP/GC/EC	Compõe equipe responsável pelo processo de planejamento e formulação de GP/GC/EC	Coordena equipe responsável pelo processo de planejamento e formulação de políticas de GP/GC/EC
Capacidade de agregar valor aos processos de trabalho/Inovação	-	Compõe equipe de revisão/aprimoramento de processo de trabalho	Coordena equipe de revisão/aprimoramento de processos de trabalho

**Nota: 1- As competências e os níveis requeridos estão especificados na tabela 1.**

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenho proposto para a trajetória profissional de gestão de pessoas deverá ser submetido à escuta nos Tribunais de Contas que demonstrarem interesse em opinar com vistas à aprimorá-lo de modo que possa servir como referencial ao desenvolvimento de seus servidores.

Posteriormente à opção por aderir à política de trajetórias profissionais deverão ser elaborados pelos Tribunais, em conjunto com o IRB, incentivos adequados para que os servidores abracem o modelo de desenvolvimento de competências baseado em trajetória profissional, bem como desenhado um plano de implantação que crie os mecanismos necessários à sua operacionalização.