



"PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS"

CARTILHA - ANEXO

CARTILHA DO “PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS” DA CGM-Rio

Sumário

EIXO TRANSVERSAL.....	3
Resolução de Problemas com Base em Dados.....	3
Foco nos Resultados.....	4
Mentalidade Digital.....	7
Comunicação.....	8
Trabalho em Equipe.....	10
Orientação por Valores Éticos.....	11
Visão Sistêmica.....	13
Resiliência.....	15
EIXO TÉCNICO.....	16
Contabilidade Pública.....	16
Auditoria.....	18
Controle Interno.....	20
Corregedoria.....	22
Gestão.....	24
Tecnologia da Informação.....	26
EIXO GERENCIAL.....	28
Compromisso Público.....	28
Inovação.....	29
Liderança Colaborativa.....	31

Controladoria Geral do Município • Administração Setorial • Gerência de Recursos Humanos

DATA DE FECHAMENTO 1ª EDIÇÃO: xx/05/2023

Eixo Transversal

RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS COM BASE EM DADOS:

Capacidade de idear soluções inovadoras e efetivas para problemas de baixa, média ou elevada complexidade com a utilização de dados numéricos e não numéricos, bem como de evidências que permitam a precisão e viabilidade das soluções.

A – Conhecimento

1) Relacionados à análise e caracterização de problemas:

- Identificar, analisar e caracterizar problemas;
- Identificar métodos e técnicas para a análise e caracterização de problemas.

2) Relacionados à solução de problemas e tomada de decisão:

- Interpretar informações;
- Identificar métodos e técnicas para identificar e selecionar dados numéricos e não numéricos;
- Identificar bancos de dados numéricos e não numéricos;
- Identificar recursos tecnológicos e digitais para a prospecção e tratamento de dados.

B – Habilidade

- Selecionar dados para a solução de problemas e tomada de decisões;
- Manusear bancos de dados;
- Utilizar recursos tecnológicos e digitais para o manuseio de dados relevantes;
- Interpretar informações;
- Empregar dados numéricos e não numéricos para auxiliar na adequação e efetividade da solução e tomada de decisão.

C – Atitude

- Ser adaptável;
- Ser indagativo;
- Ter espírito investigativo;
- Adotar uma postura de aprendizagem contínua;
- Ser flexível para lidar com mudanças no padrão de desempenho individual e da equipe propiciadas pelas evidências encontradas.

FOCO NOS RESULTADOS: Capacidade de superar o desempenho padrão e apresentar soluções alinhadas ao cumprimento de metas e ao alcance dos objetivos estratégicos da CGM-Rio, projetando no tempo os resultados das ações realizadas no presente.

A – Conhecimento

- Identificar métodos e técnicas de planejamento na definição e alinhamento das ações e dos recursos necessários para garantir o cumprimento das metas e objetivos estabelecidos;
- Identificar métodos orientados para melhoria contínua visando o ganho de eficiência e efetividade dos processos organizacionais;
- Identificar estratégias para coordenar os processos para que não sejam contraproducentes no alcance dos resultados esperados;
- Ter noções de Gestão de Projetos;
- Ter noções de Gestão de Riscos;
- Ter noções de Execução Orçamentária.

B – Habilidade

- Adequar os processos de trabalho para o alcance produtivo das metas e objetivos da organização;
- Monitorar e avaliar periodicamente, com o uso de indicadores, os programas e projetos para garantir a efetividade das metas e objetivos estabelecidos;
- Integrar tecnologias digitais nos processos organizacionais e de trabalho;

CARTILHA DO "PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS" DA CGM-Rio

- Desenvolver soluções de valor agregado ao controle interno;
- Integrar necessidades e expectativas dos gestores municipais no desenvolvimento e fornecimento de novos serviços ou produtos;
- Propor a melhoria contínua da qualidade dos serviços, produtos e processos.

C – Atitude

- Manter o espírito investigativo;
- Adotar uma postura de aprendizagem contínua;
- Reconhecer as limitações como primeiro passo para superá-las;
- Ser proativo para buscar o aprendizado de novos conhecimentos e vivenciar novas situações no contexto do trabalho;
- Focar na melhoria dos padrões de qualidade, eficiência e efetividade;
- Ousar sempre que necessário para superar entraves e melhorar as condições dos serviços e produtos oferecidos;
- Ser tolerante;
- Ser capaz de relativizar pontos de vista.

MENTALIDADE DIGITAL: Capacidade de integrar as tecnologias digitais com: os modelos de gestão; os processos de tomada de decisão e geração de produtos e serviços; e os meios de comunicação interna e externa.

A - Conhecimento

- Familiarizar-se com os conceitos relacionados à segurança da informação, como: uso ético de dados públicos, proteção aos dados e aos sistemas, e etc.;
- Identificar tendências e impactos da tecnologia sobre sua área de atuação profissional;
- Conhecimento dos Sistemas Corporativos da CGM e PCRJ (FINCON, SAFRA, SIG, ERGON, SIGMA, Processo.Rio, SICOP).

B - Habilidade

- Aplicar recursos digitais para modernizar práticas e promover uma maior efetividade e qualidade dos serviços e produtos públicos;
- Usar tecnologias para aumentar a agilidade, segurança e integridade de dados e informações;
- Utilizar os recursos digitais disponíveis para garantir o uso econômico e transparente dos recursos públicos.

C – Atitude

- Ter iniciativa;
- Ser indagativo;
- Ser curioso e investigativo;
- Reconhecer as limitações como primeiro passo para superá-las;
- Abertura para interagir com novas tecnologias;
- Ser proativo para buscar o aprendizado de novos conhecimentos e vivenciar novas situações no contexto do trabalho;
- Manter-se aberto à inovação.

COMUNICAÇÃO: Capacidade de escutar, indagar e expressar conceitos e ideias nos momentos apropriados e de forma efetiva, garantindo uma dinâmica produtiva das interações internas e externas.

A – Conhecimento

- Identificar técnicas, ferramentas e metodologias para garantir a assertividade da comunicação interna e de resultados;

CARTILHA DO “PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS” DA CGM-Rio

- Reconhecer o uso adequado do sistema de signos, símbolos linguísticos, gráficos, visuais e gestuais para garantir a efetividade da comunicação.

B – Habilidade

- Expressar conceitos e ideias de forma efetiva;
- Contextualizar a expressão de ideias e conceitos;
- Expressar-se na forma oral e escrita com concisão e clareza;
- Reconhecer quando o diálogo é oportuno e se faz necessário;
- Dar e receber feedbacks positivo e negativo;
- Interpretar sinais não verbais, a exemplo de postura, expressão facial e contato visual, no ato interativo e de comunicação;
- Utilizar as tecnologias digitais nos processos organizacionais e de trabalho;
- Dialogar com os interlocutores, buscando compreender o posicionamento do outro.

C – Atitude

- Ter iniciativa;
- Ser adaptável;

CARTILHA DO "PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS" DA CGM-Rio

- Ser compreensivo e aberto a ponto de vistas divergentes;
- Ter empatia e disposição para escutar o outro;
- Ser assertivo e respeitoso na interação e comunicação com o outro;
- Ser aberto ao recebimento de feedbacks positivos e negativos.

TRABALHO EM EQUIPE: Capacidade de colaborar e cooperar em atividades desenvolvidas coletivamente, em busca do alcance de metas compartilhadas e compreendendo a repercussão das próprias ações para o êxito ou alcance dos objetivos estabelecidos pelo grupo.

A - Conhecimento

- Reconhecer as particularidades da dinâmica do trabalho em grupo quanto à definição de metas em comum e manutenção da sinergia;
- Aprender técnicas de comunicação ativa e assertiva;
- Aprender técnicas de gestão para lidar com o fator emocional nas relações interpessoais.

B – Habilidade

- Comunicar-se de forma ativa e assertiva;
- Dar e receber feedbacks positivo e negativo;
- Gerenciar conflitos;
- Compartilhar metas, objetivos e sucessos.

C – Atitude

- Ter iniciativa;
- Ser cooperativo;
- Ser democrático;
- Saber relativizar em contextos e perspectivas diversas;
- Respeitar o ponto de vista do outro;
- Ter empatia.

ORIENTAÇÃO POR VALORES ÉTICOS: Capacidade de agir de acordo com princípios e valores morais que norteiam o exercício da função pública, tais como responsabilidade, integridade, retidão, transparência e equidade na gestão do patrimônio público.

A – Conhecimento

- Identificar os princípios constitucionais que regem os procedimentos na administração pública;

CARTILHA DO “PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS” DA CGM-Rio

- Reconhecer os princípios e valores que regem o exercício da função pública;
- Reconhecer os princípios e determinações do Código Civil e do Código Penal brasileiro que têm incidência direta ou indireta na conduta dos servidores públicos;
- Identificar os princípios, valores, regras e normas do código de integridade do agente público municipal.

B – Habilidade

- Auto indagar-se sobre os princípios e valores que regem a própria conduta;
- Aplicar nas práticas cotidianas os princípios morais, valores, regras e normas que são requeridos para o exercício da função pública.

C – Atitude

- Ser íntegro e probo;
- Manter a integridade em oposição às condutas desrespeitosas;
- Agir com sensatez, moderação e respeitabilidade no exercício da função pública;
- Atuar com responsabilidade, retidão, transparência e equidade na gestão do patrimônio público.

VISÃO SISTÊMICA: Capacidade de entender como as unidades administrativas da CGM-Rio interagem entre si, bem como saber situá-la como órgão integrante do Sistema de Controle Interno da Administração Pública.

A - Conhecimento

- Identificar o conjunto de normas, regras e leis que regem os procedimentos da gestão;
- Apreender métodos e técnicas para a análise de conjuntura para compreender as potencialidades e limites no contexto do trabalho;
- Identificar as relações de poder e influência existentes dentro da organização e seus impactos nos processos e procedimentos no contexto do trabalho;
- Identificar a estrutura informal e formal da organização, a cadeia de comando e os procedimentos operacionais instituídos;
- Entender os aspectos da cultura organizacional da CGM-Rio;
- Ter noções de direito administrativo.

B - Habilidade

- Avaliar o impacto das tendências sociais, políticas, econômicas, culturais e tecnológicas em seu contexto de trabalho;
- Analisar conjunturas em função do desenho de estratégias e tomada de decisão;
- Mapear as relações de poder e influência existentes dentro da organização e impactos que exercem nos processos e procedimentos no contexto do trabalho;
- Aplicar adequadamente as normas, regras e leis que norteiam os processos de trabalho;
- Analisar a cultura organizacional em função da compreensão dos valores e padrões de conduta estabelecidos no contexto do trabalho;
- Compartilhar de maneira proativa conhecimento através das unidades de negócios.

C - Atitude

- Evitar julgamentos;
- Transformar o exótico em familiar e o familiar em exótico em função da compreensão objetiva dos contextos;
- Relativizar o próprio conhecimento e a base de experiências para agregar a compreensão de novas tendências.

RESILIÊNCIA: Capacidade de superar pressões, obstáculos e problemas, sabendo identificar momentos que tendem a um conflito emocional ou psicológico e enfrentar as adversidades de forma estratégica e positiva.

A - Conhecimento

- Buscar o autoconhecimento;
- Apreender as técnicas de *Mindfulness*.

B - Habilidade

- Ter flexibilidade;
- Exercitar o autocontrole;
- Saber agir de maneira apropriada e condizente com o ambiente de trabalho mesmo em situações tensas (Inteligência Emocional).

C - Atitude

- Ser adaptável;
- Ter empatia;
- Ser otimista;
- Ter autoconfiança;
- Ser tolerante ao estresse.

Eixo Técnico

CONTABILIDADE PÚBLICA: Capacidade de interpretar, identificar, mensurar, avaliar, controlar e evidenciar os fenômenos contábeis, econômicos, financeiros e orçamentários que afetam o patrimônio público e fornecer informações aos usuários em apoio ao processo de tomada de decisão; a adequada prestação de contas e o necessário suporte para a instrumentalização do controle social.

A - Conhecimento

- RGCAF;
- Lei de Responsabilidade Fiscal;
- Noções de direito tributário;
- Licitações e contratos administrativos;
- Lei 13.303 - Estatuto da empresa pública;
- Contabilidade aplicada ao setor público;
- Contabilidade Societária;
- Contabilidade Gerencial;
- Órgãos reguladores e prazos legais da Contabilidade;
- Orçamento público - Planejamento e execução aplicado ao município.

B – Habilidades

- Clareza e assertividade na comunicação oral e escrita;
- Compreensão e interpretação de textos;
- Organização;
- Planejamento;
- Visão estratégica;
- Visão do negócio;
- Raciocínio Lógico;
- Raciocínio Matemático;
- Trabalhar em equipe;
- Pensamento crítico;
- Gestão do Tempo;
- Poder de síntese.

C – Atitudes

- Aprendizado contínuo;
- Assertividade;
- Autonomia;
- Criatividade;
- Curiosidade;
- Dinamismo;
- Diplomacia;
- Empatia;
- Escuta ativa;

AUDITORIA: Capacidade de realizar auditorias e análises corretas, ágeis e úteis adicionando valor e melhorando as operações dos órgãos e entidades por meio de avaliação de riscos, controles, governança, conformidade, integridade para que os objetivos da administração municipal sejam alcançados de forma eficiente.

A - Conhecimentos

- RGCAF;
- Lei de Responsabilidade Fiscal;
- Noções de direito tributário;
- Noções de direito trabalhista;
- Mapeamento de Processos;
- Estatística Descritiva;
- Matemática Financeira;
- Licitações e contratos administrativos;
- Lei 13.303 - Estatuto da empresa pública;
- Organizações Sociais e Parcerias Voluntárias;
- Contabilidade aplicada ao setor público;
- Contabilidade Societária;
- Referencial Técnico de Auditoria Geral (manual de auditoria);
- Regimento Interno/estatuto da Auditoria Geral;
- Noções de referenciais do IIA (IPPF, 3 linhas, etc.);
- IA-CM;

CARTILHA DO "PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS" DA CGM-Rio

- Técnica de elaboração de relatórios de auditoria;
- Tomada de contas e tomada de contas especial;
- Procedimentos Investigativos;
- Sindicância Administrativa.

B – Habilidades

- Capacidade argumentativa;
- Clareza e assertividade na comunicação oral e escrita;
- Compreensão e interpretação de textos;
- Escuta ativa;
- Organização;
- Planejamento;
- Administração de conflitos;
- Visão analítica;
- Raciocínio Matemático;
- Pensamento crítico.

C – Atitudes

- Aprendizado contínuo;
- Disciplina;
- Discrição;
- Flexibilidade;
- Imparcialidade.

- Proatividade;
- Urbanidade.

CONTROLE INTERNO: Capacidade de assessorar os órgãos e entidades municipais e promover a eficiência e efetividade operacional, a conformidade das operações, a melhoria da governança e mitigação de riscos institucionais através da elaboração e revisão de Leis e normas, procedimentos e controles.

A – Conhecimentos

- RGCAF;
- Lei de Responsabilidade Fiscal;
- Noções de direito tributário;
- Noções de direito trabalhista;
- Mapeamento de Processos;
- Gerenciamento de Projetos;
- Licitações e contratos administrativos;
- Lei 13.303 - Estatuto da empresa pública;
- Organizações Sociais e Parcerias Voluntárias;
- Contabilidade aplicada ao setor público;
- Contabilidade Societária;
- Órgãos reguladores e prazos legais da Contabilidade;
- Sindicância Administrativa;
- Gestão de Risco e Controles Internos;
- Andragogia.

B – Habilidades

- Capacidade argumentativa;
- Clareza e assertividade na comunicação oral e escrita;
- Compreensão e interpretação de textos;
- Escuta ativa;
- Organização;
- Planejamento;
- Visão analítica;
- Visão do negócio;
- Pensamento crítico;
- Didática.

C – Atitudes

- Aprendizado contínuo;
- Disciplina;
- Flexibilidade;
- Proatividade;
- Urbanidade.

CORREGEDORIA: Capacidade de processar as denúncias e representações no âmbito da Administração Pública Municipal, nos processos e procedimentos afetos às atividades Correcionais, como nos Processos de Responsabilização Administrativa - PAR, Acordos de Leniência e Investigações com decisões fundamentadas na legislação, em fiel consonância com a legalidade e o princípio da ampla defesa, atuando sempre com ética e integridade.

A – Conhecimentos

- RGCAF;
- Licitações e contratos administrativos;
- Lei 13.303 - Estatuto da empresa pública;
- Direito Administrativo Disciplinar;
- Lei Anticorrupção e sua regulamentação no Município;
- Processo Administrativo Disciplinar - PAD;
- Processo Administrativo de Responsabilização - PAR;
- Visão geral da atividade correcional;
- Acordo de Leniência;
- Investigação Preliminar (Lei Anticorrupção);
- Sindicância Administrativa;
- Procedimentos Investigativos.

B - Habilidades

- Capacidade argumentativa;
- Clareza e assertividade na comunicação oral e escrita;
- Compreensão e interpretação de textos;
- Escuta ativa;
- Organização;
- Planejamento;
- Administração de conflitos;
- Visão analítica;
- Pensamento crítico.

C - Atitudes

- Adaptabilidade;
- Análise crítica;
- Aprendizado contínuo;
- Autonomia;
- Capacidade de escuta;
- Disciplina;
- Discricção;
- Empatia;
- Flexibilidade;
- Impessoalidade;
- Paciência;
- Proatividade.

GESTÃO: Capacidade de tomar decisão e conduzir estratégias no meio corporativo, executando ações de planejamento, organização e execução nas mais variadas áreas do órgão, incluindo a gestão de recursos financeiros, tecnológicos, humanos, materiais e de comunicação (interna e externa).

A - Conhecimentos

- RGCAF;
- Noções de direito tributário;
- Noções de direito trabalhista;
- Mapeamento de Processos;
- Gerenciamento de Projetos;
- Estatística Descritiva;
- Matemática Financeira;
- Ferramentas de edição de Imagem;
- Licitações e contratos administrativos;
- Lei 13.303 - Estatuto da empresa pública;
- Logística aplicada ao Município;
- Recursos Humanos aplicado ao Município;
- Gestão Patrimonial;
- Orçamento público - Planejamento e execução aplicada ao município;
- Gestão de Riscos;
- Técnicas de Gerenciamento de Mídias Sociais;
- Planejamento Estratégico.

B – Habilidades

- Clareza e assertividade na comunicação oral e escrita;
- Compreensão e interpretação de textos;
- Escuta ativa;
- Organização;
- Planejamento;
- Administração de conflitos;
- Relacionamento Interpessoal;
- Visão estratégica;
- Visão do negócio;
- Visão analítica;
- Raciocínio Matemático;
- Pensamento crítico.

C – Atitudes

- Aprendizado contínuo;
- Criatividade;
- Discricção;
- Empatia;
- Impessoalidade;
- Paciência;
- Proatividade;
- Flexibilidade;
- Adaptabilidade.

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: Capacidade para propor, planejar, desenvolver e implantar soluções de tecnologia da informação e comunicação que contribuam para a execução das ações de controle e para o aprimoramento do Sistema de Controle Interno.

A – Conhecimentos

- Estatística Descritiva;
- Estatística Inferencial;
- Automação de processos;
- Metodologia de Desenvolvimento de Projetos com Foco em Dados;
- Lógica de Programação;
- Linguagem de programação;
- Banco de Dados Estruturados e não Estruturados;
- Conhecimento básico em Modelagem de Sistemas;
- Análise Exploratória de Dados;
- Business Intelligence;
- Visualização Preditiva;
- Data Visualization;
- Inglês Técnico.

B – Habilidades

- Organização;
- Planejamento;
- Administração de conflitos;
- Visão do negócio;
- Visão analítica;
- Raciocínio Lógico;
- Análise de Dados;
- Raciocínio Matemático;
- Pensamento crítico;
- Gestão do Tempo
- Domínio dos Sistemas Corporativos da CGM e PCRJ (FINCON, SAFRA, SIG, ERGON, SIGMA, Processo.Rio, SICOP).

C – Atitudes

- Aprendizado contínuo;
- Criatividade;
- Curiosidade;
- Espírito investigativo;
- Objetividade;
- Proatividade.

Eixo Gerencial

COMPROMISSO PÚBLICO: Capacidade de dominar a estrutura e funcionamento da administração pública municipal, de criar oportunidades para que os servidores adotem posturas proativas, além de fomentar iniciativas em prol do desenvolvimento da gestão pública numa perspectiva mais articuladora das competências e recursos internos, respeitando as regras, etiquetas e códigos necessários entre as relações de poder.

A – Conhecimento

- Apreender os conceitos de Accountability;
- Entender a estrutura e funcionamento da administração pública municipal;
- Apreender sobre as melhores práticas para utilização dos recursos públicos.

B – Habilidade

- Saber atuar como um bom articulador no desenvolvimento de alianças;
- Saber promover a cooperação e a coesão da equipe cultivando ideias e propósitos comuns.

C – Atitude

- Ser disciplinado;
- Ser íntegro;
- Demonstrar orgulho e entusiasmo pelo trabalho e pelo serviço público, motivando indivíduos e lideranças dentro e fora da organização.

INOVAÇÃO: Capacidade de aprender, socializar informações e desenvolver um processo criativo e interativo envolvendo diversos atores, no sentido de adotar novas práticas, oferecer respostas inovadoras e soluções alternativas.

A – Conhecimento

- Apreender os conceitos e técnicas utilizados na Gestão do Conhecimento;
- Apreender métodos e abordagens para incentivo à criatividade e gestão da inovação no contexto organizacional;
- Conhecer as técnicas e metodologias de promoção da inovação no setor público, como práticas de triagem, experimentação, ideação e prototipagem de inovações na organização.

B – Habilidade

- Ser criativo;
- Saber promover interfaces entre unidades administrativas da CGM-Rio potencializando o desenvolvimento de soluções criativas e implementação de mudanças;
- Mapear oportunidades de mudança para o aperfeiçoamento de processos e resultados finalísticos da área que atua e também da CGM-Rio;
- Conseguir criar uma cultura de inovação, flexibilidade e iniciativa, questionando abordagens convencionais a fim de obter respostas mais ágeis frente às novas tendências sociais e tecnológicas.

C – Atitude

- Considerar os pontos de vista e contribuições de outras pessoas, encorajando tensões criativas e o respeito às diferenças de opinião;
- Assumir riscos calculados ao criar ou incentivar novas ideias e processos;
- Demonstrar abertura para novas abordagens, com criatividade, esforçando-se para trabalhar fora da zona de conforto em busca de melhores formas de trabalho e de ideias novas e originais;
- Liderar mudanças de forma proativa, positiva e inspiradora.

LIDERANÇA COLABORATIVA: Capacidade de influenciar e inspirar os servidores, através da liderança pelo exemplo, a trabalharem colaborativamente no alcance de objetivos comuns, mantendo um diálogo aberto e um ambiente de confiança.

A – Conhecimento

- Compreender as particularidades e as potencialidades da liderança no serviço público;
- Apreender técnicas e métodos de gestão de pessoas e liderança;
- Apreender conceitos e ferramentas de gestão para lidar com o conflito e com processos de negociação;
- Identificar estratégias de manutenção do clima organizacional inclusivo e produtivo.

B – Habilidade

- Saber gerenciar o desempenho e a produtividade da equipe de forma alinhada à estratégia organizacional, mantendo um nível adequado de delegação e autonomia;
- Incentivar a cultura de feedback construtivo com o intuito de promover a excelência no trabalho e contribuir para o desenvolvimento das pessoas;

CARTILHA DO "PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS" DA CGM-Rio

- Coordenar as equipes para que sejam capazes de desenvolver e implementar soluções, projetos e programas em situações complexas e desafiadoras;
- Proporcionar um ambiente favorável a mudanças, incentivando o compartilhamento de conhecimentos entre as equipes e a utilização das melhores estratégias de transferência da aprendizagem;
- Promover o desenvolvimento contínuo de competências tendo em vista a criação de capacidades orientadas para o alcance dos objetivos organizacionais;
- Compatibiliza oportunidades de desenvolvimento formais e informais para as equipes considerando os interesses dos indivíduos e as necessidades das unidades de trabalho;
- Saber conduzir processos de negociação;
- Desenvolver um bom Networking;
- Oferecer segurança técnica e emocional à equipe, assegurando condições apropriadas para os indivíduos cumprirem suas funções.

C – Atitude

- Ser determinado;
- Ter iniciativa;
- Agir como modelo na promoção de uma cultura de empatia, coerência e transparência em que todos devem ser tratados com respeito, reconhecimento e justiça;

CARTILHA DO “PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS” DA CGM-Rio

- Compartilhar a própria experiência para inspirar e apoiar suas equipes;
- Reconhecer o sucesso, envolvendo a todos na promoção de um espírito de equipe genuíno.

