

PLANO DE TRABALHO

PRODUTO 01

DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIAS, TRILHAS DE CAPACITAÇÃO E RESPECTIVOS PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO.

Abril de 2012

Ficha Técnica

Projeto:	Definição de competências gerenciais, técnicas e comportamentais, trilhas de capacitação e programas de capacitação para as Secretarias Estaduais de Fazenda de todos os Estados com os projetos preparados para o PROFISCO.
Cliente:	Banco Interamericano de Desenvolvimento-BID, e Comissão de Gestão Fazendária-COGEF.
Produto:	Plano de Trabalho – Proposta de metodologia e cronograma para desenvolvimento das competências gerenciais, técnicas e comportamentais, assim como trilhas de capacitação e programas de capacitação para as Secretarias Estaduais de Fazenda dos Estados participantes.
Prazo:	Agosto de 2012, conforme acordado com os gestores do contrato.
Gerentes do Projeto:	Dra. Maria de Fátima Pessoa de Mello Cartaxo, Especialista Sênior em Gestão Fiscal e Municipal, e Dra. Maria Cristina Mac Dowell, Especialista Sênior Fiscal e em Desenvolvimento Municipal.

Este documento é de propriedade do BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO. As informações nele contidas não poderão ser utilizadas, copiadas ou de alguma forma reveladas em prévia autorização do INSTITUTO PUBLIX.

Em se tratando de informações metodológicas, sua utilização, cópia ou exposição estão condicionadas à prévia autorização do INSTITUTO PUBLIX.

Resumo Executivo

Trata-se do primeiro produto do contrato de prestação de serviços firmado entre o Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID e o INSTITUTO PUBLIX para a definição de Competências, Trilhas de Capacitação e Programas de Capacitação e Desenvolvimento para as Secretarias Estaduais de Fazenda, em todos os Estados brasileiros com os projetos preparados para o PROFISCO.

SUMÁRIO

	Página
1. Escopo dos Trabalhos e do Relatório	01
2. Modelo de Governança do Projeto	03
3. Definições e Conceitos Preliminares	05
4. Proposta de Metodologia	07
4.1. Estudo do PAI, Elementos Estratégicos das Secretarias e o PROFISCO	07
4.2. Definição de Competências Gerenciais, Técnicas e Comportamentais	07
4.2.1. Coleta de Dados para Definição de Competências	08
4.2.2. Processamento dos Dados e Sugestão de Competências	15
4.2.3. Reunião de Confirmação Interna – COGEF	16
4.2.4. Workshop de Validação da Matriz de Competências	17
4.2.5. Finalização da Matriz de Competências	17
4.3. Elaboração das Trilhas de Capacitação	17
4.3.1. Estudo e Elaboração Interna das Trilhas de Capacitação	17
4.3.2. Reunião de Confirmação Interna – COGEF	21
4.3.3. Workshop de Validação das Trilhas de Capacitação	22
4.3.4. Finalização das Trilhas de Capacitação	22
4.4. Elaboração dos Programas de Capacitação e Desenvolvimento (Plano de Capacitação)	22
4.4.1. Estudo e elaboração Interna dos Programas e Ementas	22
4.4.2. Reunião de Confirmação Interna - COGEF	24
4.4.3. Workshop de Validação dos Programas e Ementas	25
4.4.4. Finalização do Plano de Capacitação e Desenvolvimento	25
4.5. Relatório Final de Consultoria	25
4.6. Cronograma do Projeto	26
5. Equipe do Projeto	28
6. Referências Bibliográficas	30
7. ANEXOS:	31
I- Exemplo de Formulário de Coleta de Dados para identificação de competências	
II- Memórias de reuniões e workshops realizados	

Siglas e Abreviações

BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento

COGEF - Comissão de Gestão Fazendária

PROFISCO – Linha de crédito para a modernização da gestão fiscal dos estados brasileiros ofertada pelo BID;

PRODEV - Programa do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID)

GDFAZ – Grupo de Desenvolvimento do Servidor

Lista de Figuras, Quadros e Tabelas

FIGURAS	Página
Figura 1: Esquema para definição de competências	07
Figura 2: Matriz de Competências PROFISCO para Dimensão Gerencial	15
Figura 3: Exemplo de Matriz de Cruzamento entre Componentes PROFISCO e Competências	16
Figura 4: Exemplo de Matriz de trilhas de Capacitação	20
Figura 5: Exemplo de representação gráfica de trilhas de capacitação	21

TABELAS	Página
Tabela 1: Visualização dos elementos do CHA	10
Tabela 2: Exemplo de ementa de curso para PROFISCO	24
Tabela 3: Cronograma de Trabalho Instituto Publix	26

1. Escopo dos Trabalhos e do Relatório

O presente Relatório corresponde ao Produto 1, Plano de Trabalho - Proposta de metodologia para desenvolvimento das competências, trilhas e programas de capacitação e desenvolvimento, e respectivo cronograma, referente ao Contrato de Serviços Técnicos de Consultoria nº 001/2012, BR-BR-T1145, assinado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID e o INSTITUTO PUBLIX.

Os serviços a serem prestados têm como objetivo definir as competências gerenciais, técnicas e comportamentais das Secretarias Estaduais de Fazenda, a partir dos componentes dos Planos de Ação e Investimento (PAI) do PROFISCO, assim como especificar as trilhas de capacitação com os respectivos Programas de Capacitação e Desenvolvimento, para 18 Estados brasileiros.

Como metas e alcance, são esperados deste trabalho, ao final de 18 (dezoito) semanas, as seguintes entregas:

I - Matriz Geral de Competências técnicas, gerenciais e comportamentais comuns às Secretarias Estaduais de Fazenda, a partir dos componentes do PROFISCO;

II - Trilhas de capacitação, elaboradas a partir da matriz geral de competências referida no item anterior;

III – Planos de Capacitação, incluindo-se os objetivos dos cursos, pré-requisitos para os participantes, ementa dos cursos, carga horária mínima dos cursos.

Desta forma, serão realizadas as seguintes fases:

Fase 1 – Iniciação: Estudos dos Planos de Ação e Investimento dos Estados (PAI), de acordo com o PROFISCO, com acompanhamento da equipe gestora da COGEF, elaboração do Plano de Trabalho (presente documento) e realização de Workshop de validação do Plano de Trabalho, com eventuais ajustes (público alvo: representantes do GDFAZ, do GT

Capacitação, do GT Competências e representantes das áreas de capacitação e competências dos Estados).

Fase 2 – Construção da Matriz Geral de Competências técnicas, gerenciais e comportamentais, a partir dos componentes do PROFISCO, e realização de Workshop de validação, para eventuais ajustes posteriores.

Fase 3 – Construção das Trilhas de Capacitação, baseadas nas trilhas de competências acima citadas, e realização de Workshop de validação, para eventuais ajustes posteriores.

Fase 4 – Construção dos Programas de Capacitação, e realização de Workshop de validação, para eventuais ajustes posteriores.

O Relatório Final de Consultoria conterà como produto final, além da metodologia utilizada, a Matriz Geral de Competências, as Trilhas de Capacitação Fazendária Estadual e os Programas de Capacitação e Desenvolvimento.

2. Modelo de Governança do Projeto

O Modelo de Governança do Projeto define o conjunto de atores, papéis, autoridades, responsabilidades, relacionamentos, alcance da decisão e controle no âmbito do projeto. Ademais, inclui aspectos como a articulação entre grupo e atores.

Uma “boa” governança de projetos é um requisito fundamental para a sua execução sustentável. Por meio de mecanismos de governança, o projeto não somente define seus objetivos estratégicos e operacionais definidos, mas também cria as condições para assegurar que processos, práticas e estruturas adequadas estejam implantadas para assegurar a execução dos esforços estabelecidos e avaliar o alcance de resultados do projeto.

O modelo de Governança do projeto é composto por 3 grupos de atores:

- **Beneficiários da Cooperação Técnica:** Secretarias Estaduais de Fazenda e Comissão de Gestão Fazendária – COGEF;
- **Gestão do Projeto:** Dra. Maria de Fátima Pessoa de Mello Cartaxo e Dra. Maria Cristina Mac Dowell - Banco Interamericano de Desenvolvimento;
- **Equipe de Consultores:** formada por membros do Instituto Publix – Humberto Falcão Martins (Diretor), Gilberto Porto (Diretor), Mário Woortmann (Consultor) e Maria Lúcia (Consultora).

As atribuições dos grupos de atores são:

Beneficiários da Cooperação Técnica

- Acompanhar os trabalhos internos para levantamento de informações, a serem realizados pela consultoria em conjunto com os representantes das Secretarias;
- Acompanhar os Workshops de validação;
- Contribuir para o desenvolvimento dos trabalhos com a viabilização de infra-estrutura, comunicação interna, informações necessárias e suporte ao bom andamento dos trabalhos;

Gestores do Projeto

- Acompanhar e validar os fechamentos das etapas do projeto;
- Realizar a coordenação do projeto;
- Apoiar na mobilização dos atores necessários para realização das atividades previstas;
- Acompanhar a execução do Plano de Trabalho e pontos críticos do projeto;
- Validar e homologar os produtos desenvolvidos pelas equipes de trabalho e os resultados das principais etapas.

Equipe de Consultores do Projeto

- Executar o projeto de acordo com o escopo contratado e as orientações;
- Executar as etapas do projeto, envolvendo a elaboração de planos e materiais, realização de Workshops, apoio, bem como o desenvolvimento de documentos e produtos em alinhamento com o escopo contratado e a qualidade esperada; e
- Avaliar e revisar o conteúdo destes Workshops e dos relatórios resultantes, bem como elaborar e revisar o Relatório Final de Consultoria.

3. Definições e Conceitos Preliminares

Noções gerais:

Tendo-se em vista a melhoria contínua do desempenho dos funcionários e da própria organização, dois elementos são essenciais e interligados. De acordo com a maioria dos pesquisadores da área, os **objetivos** são definidos como “**The What**” (o que), ou seja, o que precisa ser feito, o que precisa ser atingido e onde espera-se chegar. Para isto, as **competências** são consideradas como “**The How**” (como), ou seja, como fazê-lo, do ponto de vista individual (profissional). Desta forma, as competências organizacionais e individuais são os elementos que viabilizam a consecução dos objetivos, que por sua vez trazem os resultados para a organização.

Conceitos de competências:

Existem muitas definições de competências individuais ou profissionais, com uma certa variação e pouca convergência. Por exemplo, competências podem ser definidas como atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico ao longo de uma carreira profissional ou no contexto de uma estratégia corporativa (Sparrow e Bognanno, 1994). Dutra, Hipólito e Silva (1998), por sua vez, percebem competências como a *capacidade de uma pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais*. Em outra visão semelhante, competências são definidas como *características observáveis e mensuráveis de uma pessoa*, que incluem o uso de conhecimentos, habilidades e atitudes *que contribuam para a sua performance* (Macky, 2008). Para este projeto, utilizaremos a intersecção destes três conceitos para guiar os trabalhos junto às Secretarias Estaduais de Fazenda.

Estas competências podem ser observadas do ponto de vista organizacional (aquelas que são centrais à toda a organização) e individual (referentes aos funcionários e à sua contribuição para a organização). Do ponto de vista individual, ou profissional, estas competências podem ser especificadas de

várias formas, de acordo com as necessidades e com a realidade específica da organização, como por exemplo *competências gerenciais*, relacionadas à gestão e liderança. A partir dos conceitos de Fleury e Fleury (2008, p. 36), pode-se definir competências gerenciais (“de negócio”) como aquelas competências relacionadas à atividade central da organização, seus objetivos na relação com clientes e ambiente externo, assim como o ambiente político e social; por exemplo, competências gerenciais seriam conhecimento sobre a organização, orientação para o cliente, etc.

Competências *técnicas*, por sua vez, são relacionadas aos conhecimentos e habilidades específicas e essenciais para a consecução de certo trabalho ou operação, como por exemplo *desenho técnico, conhecimento em tecnologia XYZ, finanças*.

Competências *comportamentais* (“sociais”) referem-se aos comportamentos e atitudes observáveis do indivíduo que sejam desejados pelo seu departamento para a boa execução de suas atividades e objetivos. São aquelas competências necessárias para interagir com as pessoas, como por exemplo *comunicação, negociação, mobilização para mudança, sensibilidade cultural, trabalho em equipe*.

Diversas organizações têm recorrido à utilização de modelos de gestão de competências, objetivando planejar, selecionar e desenvolver as competências necessárias à sua atividade principal. Dentre os diversos modelos utilizados, o processo mais aceito consiste em estabelecer os *objetivos e as metas* a serem alcançados segundo a intenção estratégica da organização e, depois, identificar as *competências* necessárias à consecução desses objetivos e as competências internas disponíveis na empresa. Em seguida, realiza-se o planejamento, a seleção e o desenvolvimento destas competências, para que possam ser monitoradas e avaliadas no futuro em comparação com as metas e objetivos atingidos (Guimarães e Brandão, 2001). O ponto importante é que sejam delineadas as competências necessárias ao presente momento e ao futuro da organização, para que a matriz de competências que servirá como referência não se torne obsoleta precocemente.

4. Proposta de Metodologia

4.1. ESTUDO DO PAI, ELEMENTOS ESTRATÉGICOS DAS SECRETARIAS E O PROFISCO

Primeiramente, as Secretarias fornecerão os seus Planos de Ação e Investimento dos Estados (PAI), seu planejamento Estratégico (ao menos os objetivos de médio e longo prazo) e a COGEF fornecerá a descrição dos elementos principais do PROFISCO para o Instituto PUBLIX, para estudo interno e entendimento da realidade das Secretarias.

4.2. DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Conforme descrito anteriormente neste documento, precisa-se seguir a ordem: *objetivos* e \Rightarrow *metacompetências*, ou seja, os trabalhos serão realizados a partir dos objetivos de médio e longo prazo das Secretarias Estaduais de Fazenda em relação ao PROFISCO. Como as competências a serem definidas são as competências individuais (gerenciais, técnicas e comportamentais) para criar-se um modelo para as Secretarias, seus objetivos, metas Estaduais e a conexão de suas atividades com os componentes do PROFISCO serão essenciais como insumo para delinear competências coerentes com os trabalhos e processos internos das mesmas.

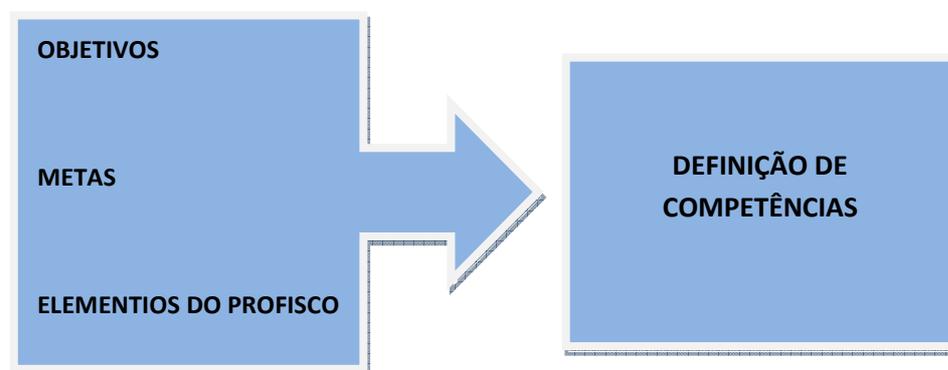


Figura 1: Esquema para definição de competências

Estes objetivos de médio e longo prazo, assim como metas do PROFISCO das Secretarias Estaduais de Fazenda servirão de insumo para se determinar quais conhecimentos, habilidades e atitudes são e serão necessários para o bom desempenho dos trabalhos previstos para este momento e para os anos futuros.

4.2.1. COLETA DE DADOS PARA DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Após a realização de um Teste pilot para verificar a adequação do instrumento de coleta (formulários), os Gerentes de cada área/departamento interno das Secretarias Estaduais de Fazenda se reunirão internamente com representantes de suas equipes e, guiando-se por estes objetivos, metas e descrição dos componentes do PROFISCO relativos à respectiva Secretaria, construirão uma lista de conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para cada área, vislumbrando sempre a consecução dos objetivos do PROFISCO. Este exercício interno seguirá um Formulário de Coleta, contendo um guia de preenchimento e instruções a ser fornecido pelo Instituto PUBLIX, o qual conterà orientações, exemplos e um formulário para preenchimento, cujo formato aproximado está descrito abaixo. Este preenchimento será realizado em MS Word, devido à praticidade e familiaridade dos respondentes com este software.

O intuito é que as competências (e respectivos CHAs) sejam concebidas da maneira mais ampla possível, contemplando os PAI dos Estados relativos ao PROFISCO e, possivelmente, elementos do Planejamento Estratégico das Secretarias.

Foi também exposta a expectativa de sensibilizar os Estados quanto à importância da Gestão de Pessoas baseada em competências, e seu desdobramento para a área de capacitação por meio deste projeto. Para isto, seria necessário um pequeno plano de comunicação, tanto para a fase que antecede o início dos trabalhos como para o fluxo de informações durante o projeto. Uma palestra foi realizada para os membros da área de Capacitação de 20 (vinte) Estados no evento do CONFAZ no Rio de Janeiro em 19/04/2012.

Abaixo encontra-se o modelo central dos formulários que serão utilizados para a coleta de dados.

FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS PARA DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Caros Gerentes,

Os formulários a seguir destinam-se ao levantamento de dados e informações sobre conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à sua Secretaria para a consecução de seus objetivos estratégicos e os do PROFISCO. Este formulário será utilizado pelo Instituto PUBLIX e pela COGEF como “matéria-prima” para identificar as competências gerenciais, técnicas e comportamentais comuns às Secretarias Estaduais de Fazenda, que servirão de base para propostas de Trilhas de Capacitação e Programas de Capacitação relacionados aos componentes do PROFISCO. Certos de podermos contar com sua participação, agradecemos desde já o seu empenho.

Orientações para preenchimento:

De forma sucinta e objetiva, por gentileza preencha os dados e informações solicitadas, se possível em conjunto com os Gerentes das outras áreas de sua Secretaria, segundo os conceitos e parâmetros descritos abaixo.

Os campos para preenchimento abaixo devem ser interpretados pela perspectiva da capacidade dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) de refletir as necessidades do trabalho em função de objetivos e metas, para a geração de resultados qualificados crescentes. Em outras palavras, estes conhecimentos, habilidades e atitudes devem ser determinados e listados tendo-se em vista os processos necessários para se alcançar os objetivos traçados. Estes objetivos devem nortear a escolha e descrição destes CHAs.

De acordo com a maioria dos pesquisadores da área, os **objetivos** são definidos como “**The What**” (o quê), ou seja, o que precisa ser feito, o que precisa ser atingido e onde espera-se chegar. Para isto, os **CHAs** são considerados como “**The How**” (como), ou seja, como fazê-lo, do ponto de vista individual (profissional).

A tabela abaixo auxilia na visualização dos elementos a serem preenchidos:

Conhecimento	Saber (informação, saber o quê e por que fazer)
Habilidade	Saber Fazer (técnica, destreza, saber como fazer)
Atitude	Querer Fazer (comportamento observável no trabalho)

Tabela 1: Visualização dos elementos do CHA

Os conhecimentos em questão referem-se a conhecimentos gerais e teóricos voltados ao trabalho específico (diário) assim como conhecimentos do ambiente (metiê) onde o trabalho deve se suceder de forma ideal.

As habilidades referem-se a *saber fazer* do ponto de vista prático, envolvendo aspectos de experiência prática para ultrapassar desafios e obstáculos para moldar o método ideal de trabalho. Pode envolver tecnologias e vivências específicas.

As atitudes refletem os padrões de ação no trabalho, associadas aos comportamentos ideais esperados para a consecução de objetivos. São atributos pessoais e profissionais.

No caso específico deste levantamento de informações, os conhecimentos, habilidades e atitudes devem ter em vista a consecução dos objetivos estratégicos da Secretaria relacionados aos componentes do PROFISCO.

Na dimensão **técnica**, os CHAs são relacionados aos conhecimentos e habilidades específicas e essenciais para a execução de certo trabalho ou

operação, como por exemplo *desenho técnico, conhecimento em tecnologia XYZ, finanças*.

Na dimensão **comportamental** (“ética, social e humana”), se referem aos comportamentos e atitudes observáveis do indivíduo que sejam necessários para a boa execução das atividades e objetivos traçados. São aqueles comportamentos ou atitudes necessários para interagir com as pessoas, como por exemplo *comunicação, mobilização para mudança, sensibilidade cultural, trabalho em equipe*.

A dimensão **gerencial**, por sua vez, envolve os CHAs relacionados à gestão e liderança. São aqueles CHAs relacionados à atividade central da organização, seus objetivos na relação com clientes e ambiente externo, assim como o ambiente político e social. Por exemplo, CHAs gerenciais podem ser *conhecimento sobre a organização, orientação para o cliente, visão sistêmica, habilidade de resolução de conflitos, negociação, coordenação de equipes, resiliência para mudanças, etc.*

Exemplos hipotéticos:

Conhecimentos: Finanças públicas Estaduais

Habilidades: Sintetizar análises numéricas / realizar processamento de dados em software específico

Atitudes: Orientar-se ao detalhe / Demonstrar transparência no trabalho / Colaborar com a equipe de trabalho

No preenchimento das informações, é importante evitar:

- a utilização de frases muito longas e de termos que dificultem a compreensão;
- abstrações, ambigüidades, irrelevâncias, obviedades e redundâncias;
- o uso de verbos que não expressem comportamentos passíveis de observação, como saber, conhecer, apreciar, acreditar, pensar e internalizar, entre outros. Entretanto, verbos como realizar, analisar,

fornecer, apoiar, colaborar, dentre outros, podem e devem ser utilizados quando necessário.

Cada dimensão possui cinco linhas, sendo este o número ideal, entretanto não é obrigatório que se utilize todas, assim como mais linhas podem ser acrescentadas se necessário. Basta clicar com o botão direito do mouse na última linha, clicar em “inserir”, “inserir linhas abaixo”.

O preenchimento dos formulários abaixo tem uma previsão de aproximadamente uma hora e meia, devido à reflexão necessária para determinar os CHAs necessários aos quatro componentes do PROFISCO. Assim, o preenchimento pode ser iniciado em um dado momento e finalizado posteriormente, se preciso. O formato em MS Word facilita o processo neste sentido. O prazo de preenchimento e devolução dos formulários é de duas semanas úteis (dez dias úteis), contados a partir de seu recebimento. A devolução deverá ser feita por e-mail para o coordenador da área de Capacitação responsável por sua região.

Em caso de dúvidas em relação ao preenchimento deste formulário, por gentileza contatar: mario@institutopublix.com.br / (61) 3344-0823.

COLETA DE DADOS PARA DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIAS	
SECRETARIA ESTADUAL:	
UNIDADES ORGANIZACIONAIS:	
COMPONENTE DO PROFISCO:	COMPONENTE 1: GESTÃO ESTRATÉGICA INTEGRADA SUBCOMPONENTES: 1. Aperfeiçoamento organizacional e da gestão estratégica 2. Cooperação interinstitucional nacional e internacional
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA SECRETARIA PARA ESTE COMPONENTE	

SUBCOMPONENTE 1. APERFEIÇOAMENTO ORGANIZACIONAL E DA GESTÃO ESTRATÉGICA			
DESCRIÇÃO DOS CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES NECESSÁRIAS AO SUBCOMPONENTE DO PROFISCO			
DIMENSÃO TÉCNICA		CONHECIMENTOS	HABILIDADES
	1		
	2		
	3		
	4		
	5		

DIMENSÃO COMPORTAMENTAL	ATITUDES/COMPORTAMENTOS	
	1	
	2	
	3	
	4	
	5	

DIMENSÃO GERENCIAL (GESTÃO E LIDERANÇA)	DESCRIÇÃO DOS CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES NECESSÁRIAS AO SUBCOMPONENTE DO PROFISCO			
		CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
	1			
	2			
	3			
	4			
5				

Obrigado por sua participação!

4.2.2. PROCESSAMENTO DOS DADOS E DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Os consultores do Instituto PUBLIX receberão este material e, tendo as descrições de área, objetivos e metas das Secretarias, consolidarão as informações e proporão as competências e respectivos conceitos, nas dimensões gerencial, técnica e comportamental. Para tanto, serão analisados os conhecimentos, habilidades e atitudes coletados em comparação ao PROFISCO, para que se tenha aderência ao programa e à realidade comum às Secretarias.

Estas competências e suas descrições serão enviadas para os membros da COGEF, os quais distribuirão aos respectivos Gerentes de área para verificação prévia ao Workshop de validação.

Abaixo temos um exemplo do layout da Matriz de Competências, contendo os elementos formadores (CHAs), as competências e suas definições, por subcomponente e componente do PROFISCO, na dimensão gerencial:

Componentes	Subcomponentes	Nº	Dimensão Gerencial				
			Conhecimentos (G)	Habilidades (G)	Atitudes (G)	Competência (G)	Definição (G)
COMPONENTE 01: GESTÃO ESTRATÉGICA INTEGRADA	SUBCOMPONENTE 01: Aperfeiçoamento Organizacional e da Gestão Organizacional	1					
		2					
		3					
		4					
		5					
		6					
		7					
	SUBCOMPONENTE 02: Cooperação Interinstitucional Nacional e Internacional	1					
		2					
		3					
		4					
		5					
		6					
		7					

Figura 2: Matriz de Competências PROFISCO para Dimensão Gerencial

4.2.3. REUNIÃO (OU VIDEO-CONFERÊNCIA) DE CONFIRMAÇÃO INTERNA – COGEF

Para confirmação das diretrizes tomadas e ajustes gerais nas competências construídas pelo Instituto Publix, este fará uma reunião (ou video-conferência) de confirmação prévia com o grupo da COGEF – apelidado de ‘petit comitê’ - para validação das diretrizes seguidas. Será um trabalho de ratificação e ajustes gerais do produto a ser entregue.

4.2.4. WORKSHOP DE VALIDAÇÃO DA MATRIZ DE COMPETÊNCIAS

O workshop de validação da matriz de competências possui um público-alvo ampliado, em comparação à reunião de confirmação interna, para alinhamento e corroboração desta Matriz. Será realizado presencialmente em 04 (quatro) horas, em um período inteiro de manhã ou tarde.

Neste Workshop, a matriz final de competências de cada componente do PROFISCO será discutida com os consultores do Instituto PUBLIX e aprovadas junto aos membros da COGEF.

A validação deve analisar se as competências definidas permitem à organização atingir a plenitude de seus objetivos estratégicos, neste caso ligados ao PROFISCO. Caso alguma competência importante e necessária ao PROFISCO fique de fora, será discutida e incluída. A seguinte ferramenta será utilizada como um dos insumos de verificação e validação das competências identificadas, e sua interação com os componentes do PROFISCO (cruzamento):

COMPONENTES PROFISCO	COMPETÊNCIA A	COMPETÊNCIA B	COMPETÊNCIA C	COMPETÊNCIA D	COMPETÊNCIA E	COMPETÊNCIA F
GESTÃO ESTRATÉGICA INTEGRADA	■			■		
ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA E CONTENCIOSO FISCAL		■				■
ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA, PATRIMONIAL E CONTROLE INTERNO			■			
GESTÃO DE PRODUTOS ESTRATÉGICOS	■				■	

Figura 3: Exemplo de Matriz de Cruzamento Componentes PROFISCO e Competências

A Matriz servirá de insumo para análise de quais competências acolhem mais de um componente do PROFISCO, como mostrado na figura acima, subsidiando assim a montagem das Trilhas de Capacitação, objeto da fase seguinte, e para priorização de temas em cursos e eventos.

4.2.5 FINALIZAÇÃO DA MATRIZ DE COMPETÊNCIAS

A Matriz de Competências será finalizada de acordo com as sugestões e alterações feitas durante o workshop, com a inclusão, retirada ou modificação de competências importantes para a consecução dos objetivos do PROFISCO, e será incluída e detalhada no relatório desta fase.

4.3. TRILHAS DE CAPACITAÇÃO

4.3.1. ESTUDO E ELABORAÇÃO INTERNA DAS TRILHAS DE CAPACITAÇÃO

Após a definição de competências gerenciais, técnicas e comportamentais das Secretarias, serão traçadas as alternativas de Trilhas de Capacitação que serão utilizadas pelos Gerentes e funcionários de cada área para o aprimoramento individual e de equipe no trabalho, com vistas ao atingimento dos objetivos do PROFISCO.

Trilhas de Aprendizagem são conjuntos de ações de desenvolvimento que recorrem a múltiplas formas de aprendizagem, visando à aquisição e ao desenvolvimento de competências – conhecimentos, habilidades e atitudes – requeridas para o desempenho profissional. As trilhas trazem flexibilidade em relação às tradicionais grades de treinamento, que são vistas como formas mais “engessadas” de desenvolvimento por restringirem a capacitação do indivíduo à realização de cursos formais (Freitas e Brandão, 2006). Para o desenvolvimento dos diferentes tipos de competências, várias alternativas de aprendizagem podem ser utilizadas.

A partir do mapeamento de competências (fase anterior) é possível desenhar as Trilhas de Aprendizagem, apresentando os caminhos, estruturados porém flexíveis, para o desenvolvimento técnico, gerencia e comportamental.

Na dimensão gerencial, espera-se que o Gerente (ou futuro Gerente) possua os conhecimentos e habilidades para liderar equipes, tomar decisões estruturadas, de médio a alto grau de impacto, analisar cenários e planejar o bom desenvolvimento dos trabalhos de sua equipe.

Na dimensão técnica, espera-se que o indivíduo desenvolva experiências práticas que auxiliem na aplicação de conhecimentos teóricos ao trabalho, de forma crescente. Ou seja, que o seu rol de *know-how* seja aprimorado quanto aos aspectos técnicos e específicos de seu trabalho.

Na dimensão comportamental espera-se que o indivíduo tenha a capacidade de identificar e integrar as próprias emoções, motivações e pensamentos, colocando-os de forma prática frente às situações do dia a dia. É o desenvolvimento de atitudes e comportamentos observáveis no trabalho, que sejam necessários ao trabalho e desejados pela organização.

Uma pessoa que possui o comportamento adequado e coerente com os valores, princípios e exigências da empresa, mas não detém o conhecimento técnico de suas atividades não alcançará resultados qualificados e sustentáveis. Por outro lado, uma pessoa que sabe muito do que faz, mas não se porta conforme às expectativas da organização, naturalmente terá dificuldade de gerar bons resultados.

Esse é o grande objetivo da matriz de competências: oferecer insumos que permitam à empresa identificar o quanto suas equipes estão tecnicamente capacitadas e sintonizadas com os seus valores e estratégias.

A utilização das Trilhas de Capacitação deverá acontecer da seguinte forma: funcionando como um referencial de capacitação, o funcionário definirá em conjunto com seu Gerente ou superior de área o(s) curso(s) que realizará dentro das trilhas, sempre visando seu aprimoramento para contribuição aos objetivos e componentes do PROFISCO, sejam em curto, médio ou longo prazos. O mesmo procedimento deverá ser adotado nos casos dos Gerentes, que definirão em conjunto com seus superiores os cursos a realizar.

É importante que cada indivíduo ou grupo de indivíduos não realize um número muito alto de cursos de curta e média duração (com um limite a ser definido) por

ano, para que possa aplicar, amadurecer e reciclar os conhecimentos adquiridos. Em relação a cursos de Pós-Graduação (de 1 a 2 anos de duração), é interessante que se tenha no mínimo o espaço de um ano entre cursos desta natureza, também para motivos de aplicação, amadurecimento e reciclagem de conhecimento.

Já cursos, treinamentos, oficinas, estágios ou sistemas de Coaching ou Mentoring para desenvolvimento das competências comportamentais, estes podem ser livres para realização de acordo com a necessidade, orçamento e tempo disponíveis. Os detalhes destes critérios serão definidos ao final dos trabalhos desta fase.

Serão utilizados como parâmetros os conceitos de andragogia relacionados à Arquitetura Instrucional:

Formativa - soluções baseadas na aprendizagem instrutiva e/ou colaborativa que permitem a construção gradual do conhecimento com o objetivo de desenvolver ou aprimorar uma ou mais competências . Exemplos: cursos presenciais, os cursos on-line e disciplinas on-line.

Informativa - soluções baseadas na aprendizagem autoreflexiva do conhecimento. Exemplos: palestras, livros, vídeos, dicas, políticas e procedimentos.

Aplicativa - soluções colaborativas com utilização de problemas reais que permitam aplicar o conhecimento/habilidade aprendido para acelerar o aprendizado por meio da experimentação. Exemplos: estudos de caso ou desafios investigativos, visitas técnicas, estágios, treinamentos em serviço, *Job Rotation* e planos de ação.

O essencial é que todos os cursos, eventos ou sistemas de capacitação tenham relação e relevância com o PROFISCO e as especificidades da Secretaria em questão. Assim, serão criadas, pelo Instituto PUBLIX, as alternativas de capacitação que irão compor as referidas trilhas.

Abaixo temos um exemplo de matriz (mapa) que será utilizada para auxiliar na definição das trilhas de capacitação, a partir dos componentes do PROFISCO. Esta matriz será desenvolvida internamente no Instituto PUBLIX, e finalizada em relação aos níveis de prioridades durante o workshop de validação das Trilhas de Capacitação:

TRILHAS DE CAPACITAÇÃO						
EXEMPLO:						
COMPONENTES PROFISCO	COMPETÊNCIAS	PRIORIDADE			CURSOS / EVENTOS DE CAPACITAÇÃO	FORMA DE CAPACITAÇÃO
		1	2	3		
COMPONENTE 1	COMPETÊNCIA A	X			CURSO X	EAD
	COMPETÊNCIA B		X			EAD
COMPONENTE 2	COMPETÊNCIA C	X			CURSO Z	EAD
	COMPETÊNCIA D	X			CURSO XY	PÓS-GRADUAÇÃO
	COMPETÊNCIA A		X		EVENTO W	PRESENCIAL
	COMPETÊNCIA B			X	CURSO	EAD
COMPONENTE 3	COMPETÊNCIA F	X			CURSO	EAD
	COMPETÊNCIA C			X	PROGRAMA YX	COACHING COM GESTORES
	COMPETÊNCIA G			X	EVENTO YZ	PRESENCIAL
	COMPETÊNCIA F	x				PRESENCIAL

PRIORIDADES:

1. URGENTE, CURTO PRAZO.
2. INTERMEDIÁRIA, MÉDIO PRAZO.
3. SECUNDÁRIA MAS NECESSÁRIA, LONGO PRAZO.

Figura 4: Exemplo de Matriz de trilhas de Capacitação

Cada curso ou evento em questão, dentro de uma trilha, refere-se ao aprimoramento uma competência específica dentro de seu grau de prioridade, ou seja, os primeiros cursos de uma trilha são aqueles que possuem maior prioridade. Estes serão, portanto, os primeiros pontos nas trilhas, formando os chamados “pontos de passagem”, necessários aos indivíduos. Os cursos ou eventos destinados a desenvolver competências de menor prioridade ficam localizados mais à frente na trilha, no meio ou no final, podendo ser abordados posteriormente e alternativamente. Abaixo temos um exemplo hipotético da

representação gráfica de trilhas de capacitação, com foco nos cursos, eventos e alternativas que desenvolvem as competências que levam à consecução dos componentes do PROFISCO:

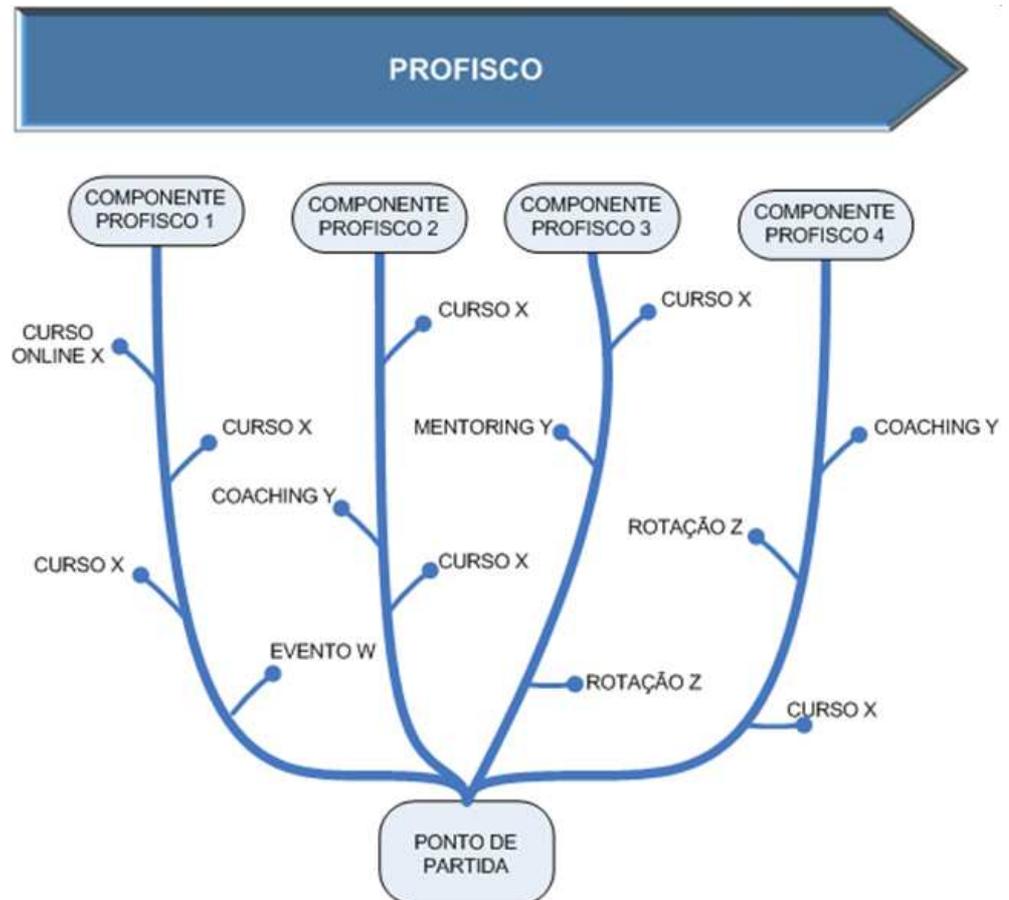


Figura 5: Exemplo de representação gráfica de trilhas de capacitação

4.3.2 REUNIÃO (OU VIDEO-CONFERÊNCIA) DE CONFIRMAÇÃO INTERNA - COGEF

Da mesma forma e com o mesmo objetivo que na etapa da Matriz de Competência, a reunião (ou vídeo-conferência) será realizada com o ‘petit comité’ da COGEF e membros do BID. Nesta reunião, serão apresentadas a metodologia utilizada para a delimitação das trilhas, as trilhas em si e as alternativas de capacitação identificadas, para discussão prévia ao workshop de validação.

4.3.3. WORKSHOP DE VALIDAÇÃO DAS TRILHAS DE CAPACITAÇÃO

O workshop de validação será o momento para discussão, com presença de todos os Estados envolvidos, para verificar a conformidade das expectativas e dos resultados produzidos. Serão apresentadas, em maior nível de detalhamento e com mais tempo, a metodologia utilizada para a delimitação das trilhas, as trilhas em si e as alternativas de capacitação identificadas, que serão avaliadas em conjunto para obter-se possíveis considerações, sugestões e adaptações necessárias à validação desta fase.

4.3.4. FINALIZAÇÃO DAS TRILHAS DE CAPACITAÇÃO

As Trilhas de Capacitação serão finalizadas de acordo com as sugestões e alterações feitas durante o workshop de validação, com a inclusão, retirada ou modificação de alternativas de capacitação importantes para o desenvolvimento das competências que darão suporte à consecução dos objetivos do PROFISCO, constando no relatório desta fase.

4.4. ELABORAÇÃO DOS PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO (PLANOS DE CAPACITAÇÃO)

4.4.1. ESTUDO E ELABORAÇÃO INTERNA DOS PROGRAMAS E EMENTAS

Nesta fase, serão realizados estudos internos no Instituto PUBLIX, a partir das alternativas de capacitação definidas nas trilhas, para que sejam desenvolvidos os programas de capacitação que desenvolverão cada uma das competências identificadas.

Para isto, serão realizados:

- Estudos internos e levantamento de informações externas: avaliação dos programas já conhecidos pelo Instituto PUBLIX e de programas oferecidos pelo mercado externo;
- Consultas às instituições de ensino e especialistas das áreas específicas: contatos e consultas às instituições de ensino e de eventos de capacitação, assim como aos especialistas das áreas específicas das Secretarias Estaduais de Fazenda,

para obter-se contribuições quanto aos conteúdos técnicos necessários para estes temas específicos;

- Delineamento dos programas de capacitação e respectivas ementas: elaboração das ementas e demais itens para os cursos, treinamentos e eventos de capacitação alternativos identificados.

Estas alternativas de capacitação podem incluir aprendizagem flexível (palestras, seminários, cursos, filmes, livros, publicações científicas), produção em módulos, capacitação e aprimoramento comportamental (pessoal) por meio de coaching e mentoring, dentre outros. Serão elaborados os programas para estas alternativas, de curta, média ou longa duração, sendo que alguns poderão ser presenciais e outros poderão ser à distância (EAD).

Um exemplo hipotético de de ementa de curso é ilustrado na tabela abaixo:

Tema do curso / evento	Gestão Financeira
Objetivos do curso / evento	Formar gerentes financeiros. Capacitar seus participantes a utilizarem os conceitos e práticas financeiras para maiores responsabilidade no processo decisório. Permitir os participantes estruturar informações e oferecer condições para o desenvolvimento da capacidade de reflexão, análise e síntese. Promover a colaboração e a integração entre os participantes.
Público alvo	Analistas Sênior, Gerentes e gestores em geral, ligados à área financeira ou contábil.
Pré-requisitos	Os participantes deverão possuir de diploma de curso de Graduação, preferencialmente em Administração, Contabilidade, Economia ou áreas correlatas.

<p>Modalidade e Metodologia:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ MBA presencial – 2 anos de duração. ▪ Aulas expositivas ▪ Aulas práticas ▪ Atividades x trabalhos dirigidos ▪ Apresentações ▪ Leitura prévia.
<p>Conteúdo programático:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise de Projetos de Investimentos Ementa: Critérios de classificação de investimentos: VPL, TIR, Payback, ILL, Break Even. Análise de viabilidade econômica. Análise de sensibilidade. Árvore de decisão. Seleção de projetos. Orçamento: Visão condensada do plano geral da empresa. Estimativa dos resultados futuros esperados. Execução de orçamento. Índices de rentabilidade, eficiência e produtividade. ▪ Administração de Recursos de Longo Prazo Ementa: Fontes de financiamento de longo prazo. Planejamento financeiro de longo prazo. Estrutura de Capital. Custo do capital. Alavancagem operacional, financeira e combinada. (...)
<p>Carga horária total:</p>	<p>432 horas aula.</p>

Tabela 2: Exemplo de ementa de curso para PROFISCO

4.4.2. REUNIÃO DE CONFIRMAÇÃO INTERNA – COGEF

Novamente o “petit comitê” se reunirá para uma última reunião (ou vídeo-conferência) de confirmação prévia, para esta fase final. Esta conversa certificará o alinhamento dos programas e ementas criados com o trabalho acordado, para

eventuais alterações, inclusões ou supressões que se façam necessárias antes do workshop de validação com o grupo ampliado.

4.4.3. WORKSHOP DE VALIDAÇÃO DOS PROGRAMAS E EMENTAS

O workshop acontecerá objetivando a validação dos programas criados, com a participação de todos os Estados envolvidos. Mesmo que estes tenham sido elaborados em interação com os especialistas dos Estados (para motivos de conteúdos específicos), é importante a confirmação de alinhamento do entendimento e do nível de adequação à realidade dos mesmos, tendo-se em vista o desenvolvimento das competências necessárias ao PROFISCO.

4.4.4 FINALIZAÇÃO DO PLANO DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Fundamentando-se no debate do workshop, o Instituto Publix fará as adequações pertinentes ao plano de capacitação para que sirva de referência para os Estados participantes na elaboração de suas iniciativas de capacitação.

4.5. RELATÓRIO FINAL DE CONSULTORIA

Será produzido e apresentado um Relatório Final de Consultoria, o qual terá como conteúdo todas as fases deste projeto, desde o seu planejamento e cronograma, as fases de identificação das competências gerenciais, técnicas e comportamentais, as trilhas de capacitação e os programas de capacitação, incluindo como anexo os formulários de coleta, as memórias de reuniões e workshops e demais itens pertinentes, fazendo assim o fechamento do projeto.

4.6. CRONOGRAMA DO PROJETO

Abaixo encontra-se o Cronograma final deste projeto, acordado com os membros do BID, COGEF e das áreas de Capacitação dos Estados participantes.

Em anexo encontram-se: exemplo do instrumento de coleta de dados (formulário) e as memórias da reunião do 'petit comitê' do dia 03/04/2012 e do workshop de validação deste Plano de Trabalho, realizado no dia 17/04/2012 na ESAF, em Brasília - DF.

<i>Produto</i>	<i>Atividade</i>	<i>Data de início</i>	<i>Data de término</i>
01 – Plano de Trabalho	Estudos dos Planos de Ação e Investimento dos Estados (PAI), com acompanhamento da equipe gestora do COGEF.	26/03/2012	15/04/2012
	Elaboração de proposta do Plano de Trabalho.	19/03/2012	16/04/2012
	Realização de reunião de confirmação interna (COGEF)	03/04/2012	03/04/2012
	Workshop de apresentação e validação do Plano de Trabalho e realização de eventuais ajustes Manhã: apresentação de experiências (SEFAZ). Tarde: apresentação e validação do Plano de Trabalho	17/04/2012	17/04/2012
	Realização de ajustes finais e entrega do Plano de Trabalho.	18/04/2012	20/04/2012
02 – Matriz Geral de Competências	Realização de Teste piloto de formulário de coleta de informações;	05/04/2012	12/04/2012
	Envio dos formulários de coleta de informações às Secretarias Estaduais de Fazenda;	20/04/2012	20/04/2012
	Preenchimento dos formulários de coleta de informações e devolução ao Instituto Publix;	20/04/2012	04/05/2012
	Construção da Matriz Geral de Competências técnicas, gerenciais e comportamentais, a partir dos componentes do PROFISCO e dos dados coletados;	04/05/2012	18/05/2012
	Realização de reunião ou videoconferência de confirmação interna – COGEF;	21/05/2012	21/05/2012
	Realização de workshop de validação da Matriz Geral de Competências; Tarde em Goiânia	31/05/2012	31/05/2012
	Realização de ajustes finais e entrega da Matriz Geral de Competências.	01/06/2012	04/06/2012

03 - Trilhas de Capacitação	Construção das Trilhas de Capacitação a partir da Matriz Geral de Competências	05/06/2012	22/06/2012
	Gerar resumo de resultado (slides) para apresentação ao CONFAZ (André)	22/06/2012	22/06/2012
	Realização de reunião ou videoconferência de confirmação interna – COGEF e especialistas. Manhã.	25/06/2012	25/06/2012
	Realização de workshop de validação das Trilhas de Capacitação. Tarde.	26/06/2012	26/06/2012
	Realização dos ajustes finais e entrega das Trilhas de Capacitação	27/06/2012	28/06/2012
04 - Programas de Capacitação e Desenvolvimento	Construção dos Programas de Capacitação e Desenvolvimento	29/06/2012	27/07/2012
	Realização de reunião ou videoconferência de confirmação interna - COGEF . Manhã.	30/07/2012	30/07/2012
	Realização de workshop de validação dos Programas de Capacitação. Tarde.	31/07/2012	31/07/2012
	Realização de eventuais ajustes e conclusão do Relatório Final.	01/08/2012	03/08/2012
	Apresentação final e de encerramento do projeto	A definir	A definir

Tabela 3: Cronograma de Trabalho Instituto Publix

5. Equipe do Projeto

Caio Marini

Especialista em engenharia industrial e administrador público, já ocupou posições executivas em empresas privadas e na administração pública. É consultor junto a organismos internacionais, Governo Federal, Estados e Municípios. É professor-colaborador da Fundação Dom Cabral e tem diversas publicações no país e no exterior. É Diretor do Instituto Publix.

Gilberto Porto

Mestrando em Administração pela FGV, possui especialização em Estratégia pela Harvard Business School e MBA em Finanças e em Inteligência Competitiva. Consultor em gestão para resultados para o setor público e organismos internacionais, é professor convidado de cursos de pós-graduação e educação executiva na UnB, na Fundação Dom Cabral e em outros. É Diretor do Instituto Publix.

Maria Lúcia de Matos Félix

Maria Lucia de Matos Félix Silva é Especialista em Gestão Pública e Metodologia do Ensino Superior. Já ocupou posições gerenciais em órgãos da Administração Pública Federal, em especial no Ministério da Administração e Reforma do Estado e no Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, onde foi Coordenadora-Geral de Carreiras e Análise do Perfil da Força de Trabalho da Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e Presidente da Comissão Setorial de Ética. É professora de instituições de ensino superior e da Escola Nacional de Administração Pública. É palestrante e consultora junto a órgãos e entidades públicas e empresas privadas em temas relacionados à gestão pública, particularmente na área de gestão de pessoas.

Mário F. Woortmann

Graduado em Administração de Empresas pela UnB, mestrando em Gestão de Recursos Humanos pela Auckland University of Technology, é consultor em RH há cinco anos, tendo trabalhado em diferentes consultorias na cidade de Brasília. Seu foco de trabalho é gestão de desempenho, assim como cargos, carreiras e remuneração, cultura e clima organizacional, captação, retenção e desenvolvimento de talentos, tendo realizado diversos trabalhos para empresas públicas e privadas. É consultor do Instituto Publix.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ESAF. Trilhas de capacitação fazendária, 2009. Fonte eletrônica: www.esaf.fazenda.gov.br, acessado em 16/03/2012.

FLEURY, A., FLEURY, M. T. L. Estratégias Empresariais e Formação de Competências – um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. (3ª ed). São Paulo: Atlas, 2008.

FREITAS, I. A. , BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E. , ABBAD, G. s., MOURÃO, L. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho. Porto Alegre: Artmed, 2006.

GUIMARÃES, T. A., BRANDÃO, H. P. Gestão de competências e gestão de desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? RAE – Revista de Administração de Empresas, 2001, 41(1), p. 8-15.

MACKY, K. Managing human resources: contemporary perspectives in New Zealand. Sydney: McGraw-Hill, 2008.

SPARROW, P. R., BOGNANNO, M. Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. In: MABEY, C., ILES, P. (Orgs.). Managing learning. London:Routledge, 1994, p. 57-69.

ANEXO I:

EXEMPLO DE FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS PARA IDENTIFICAÇÃO
DE COMPETÊNCIAS

FORMULÁRIO DE COLETA DE INFORMAÇÕES

PROFISCO - COMPONENTE 01

PROJETO BID/COGEF PARA DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIAS,
TRILHAS E PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO.

Abril de 2012

COLETA DE INFORMAÇÕES PARA DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Caros Gerentes,

Os formulários a seguir destinam-se ao levantamento de dados e informações sobre conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à sua Secretaria para a consecução de seus objetivos estratégicos e os do PROFISCO. Este formulário será utilizado pelo Instituto PUBLIX e pela COGEF como “matéria-prima” para identificar as competências gerenciais, técnicas e comportamentais comuns às Secretarias Estaduais de Fazenda, que servirão de base para propostas de Trilhas de Capacitação e Programas de Capacitação relacionados aos componentes do PROFISCO. Certos de podermos contar com sua participação, agradecemos desde já o seu empenho.

Orientações para preenchimento:

De forma sucinta e objetiva, por gentileza preencha os dados e informações solicitadas, se possível em conjunto com os Gerentes das outras áreas de sua Secretaria, segundo os conceitos e parâmetros descritos abaixo.

Os campos para preenchimento abaixo devem ser interpretados pela perspectiva da capacidade dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) de refletir as necessidades do trabalho em função de objetivos e metas, para a geração de resultados qualificados crescentes. Em outras palavras, estes conhecimentos, habilidades e atitudes devem ser determinados e listados tendo-se em vista os processos necessários para se alcançar os objetivos traçados. Estes objetivos devem nortear a escolha e descrição destes CHAs.

De acordo com a maioria dos pesquisadores da área, os **objetivos** são definidos como “**The What**” (o quê), ou seja, o que precisa ser feito, o que precisa ser atingido e onde espera-se chegar. Para isto, os **CHAs** são considerados como “**The How**” (como), ou seja, como fazê-lo, do ponto de vista individual (profissional).

A tabela abaixo auxilia na visualização dos elementos a serem preenchidos

Conhecimento	Saber (informação, saber o quê e por que fazer)
Habilidade	Saber Fazer (técnica, destreza, saber como fazer)
Atitude	Querer Fazer (comportamento observável no trabalho)

Os conhecimentos em questão referem-se a conhecimentos gerais e teóricos voltados ao trabalho específico (diário) assim como conhecimentos do ambiente (metiê) onde o trabalho deve se suceder de forma ideal.

As habilidades referem-se a *saber fazer* do ponto de vista prático, envolvendo aspectos de experiência prática para ultrapassar desafios e obstáculos para moldar o método ideal de trabalho. Pode envolver tecnologias e vivências específicas.

As atitudes refletem os padrões de ação no trabalho, associadas aos comportamentos ideais esperados para a consecução de objetivos. São atributos pessoais e profissionais.

No caso específico deste levantamento de informações, os conhecimentos, habilidades e atitudes **devem ter em vista a consecução dos objetivos estratégicos da Secretaria relacionados ao componente (e subcomponentes) do PROFISCO ligado à sua área organizacional.**

Na dimensão **técnica**, os CHAs são relacionados aos conhecimentos e habilidades específicas e essenciais para a execução de certo trabalho ou operação, como por exemplo *desenho técnico, conhecimento em tecnologia XYZ, finanças.*

Na dimensão **comportamental** (“ética, social e humana”), se referem aos comportamentos e atitudes observáveis do indivíduo que sejam necessários para a boa execução das atividades e objetivos traçados. São aqueles comportamentos ou atitudes necessários para interagir com as pessoas, como por exemplo *comunicação, mobilização para mudança, sensibilidade cultural, trabalho em equipe.*

Adimensão **gerencial**, por sua vez, envolve os CHAs relacionados à gestão e liderança. São aqueles CHAs relacionados à atividade central da organização, seus objetivos na relação com clientes e ambiente externo, assim como o ambiente político e social. Por exemplo, CHAs gerenciais podem ser *conhecimento sobre a organização, orientação para o cliente, visão sistêmica, habilidade de resolução de conflitos, negociação, coordenação de equipes, resiliência para mudanças, etc.*

Exemplos hipotéticos:

Conhecimentos: Finanças públicas Estaduais

Habilidades: Sintetizar análises numéricas / realizar processamento de dados em software específico

Atitudes: Orientar-se ao detalhe / Demonstrar transparência no trabalho / Colaborar com a equipe de trabalho

No preenchimento das informações, é importante evitar:

- a utilização de frases muito longas e de termos que dificultem a compreensão;
- abstrações, ambigüidades, irrelevâncias, obviedades e redundâncias;
- o uso de verbos que não expressem comportamentos passíveis de observação, como saber, conhecer, apreciar, acreditar, pensar e internalizar, entre outros. Entretanto, verbos como realizar, analisar, fornecer, apoiar, colaborar, dentre outros, podem e devem ser utilizados quando necessário.

Cada dimensão possui cinco linhas, sendo este o número ideal, entretanto não é obrigatório que se utilize todas, assim como mais linhas podem ser acrescentadas se necessário. Basta clicar com o botão direito do mouse na última linha, clicar em “inserir”, “inserir linhas abaixo”.

O preenchimento dos formulários abaixo tem uma previsão de aproximadamente uma hora e meia, devido à reflexão necessária para determinar os CHAs necessários aos quatro componentes do PROFISCO. Assim, o preenchimento pode ser iniciado em um dado momento e finalizado posteriormente, se preciso. O formato em MS Word facilita o processo neste sentido. O prazo de preenchimento e devolução dos formulários é de duas semanas (dez dias úteis), contados a partir de seu recebimento. A devolução deverá ser feita por e-mail para o coordenador da área de Capacitação responsável por sua região.

Em caso de dúvidas em relação ao preenchimento deste formulário, por gentileza contatar: mario@institutopublix.com.br / (61) 3344-0823.

COLETA DE DADOS PARA DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIAS	
SECRETARIA:	
UNIDADE ORGANIZACIONAL:	
COMPONENTE DO PROFISCO:	COMPONENTE 1: GESTÃO ESTRATÉGICA INTEGRADA SUBCOMPONENTES: 1. Aperfeiçoamento organizacional e da gestão estratégica 2. Cooperação interinstitucional nacional e internacional
OBJETIVOS E METAS DA UNIDADE PARA ESTE COMPONENTE	

SUBCOMPONENTE 1 - APERFEIÇOAMENTO ORGANIZACIONAL E DA GESTÃO ESTRATÉGICA			
DESCRIÇÃO DOS CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES NECESSÁRIAS AO SUBCOMPONENTE DO PROFISCO			
DIMENSÃO TÉCNICA	CONHECIMENTOS		HABILIDADES
	1		
	2		
	3		
DIMENSÃO COMPORTAMENTAL	COMPORTAMENTOS E ATITUDES		
	1		
	2		
	3		

DIMENSÃO GERENCIAL	DESCRIÇÃO DOS CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES NECESSÁRIAS AO SUBCOMPONENTE DO PROFISCO		
	CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
	1		
	2		
3			

SUBCOMPONENTE 2 - COOPERAÇÃO INTERINSTITUCIONAL NACIONAL E INTERNACIONAL			
DESCRIÇÃO DOS CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES NECESSÁRIAS AO SUBCOMPONENTE DO PROFISCO			
DIMENSÃO TÉCNICA	CONHECIMENTOS		HABILIDADES
	1		
	2		
	3		
DIMENSÃO COMPORAMENTAL	COMPORTAMENTOS E ATITUDES		
	1		
	2		
	3		

DESCRIÇÃO DOS CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES NECESSÁRIAS AO SUBCOMPONENTE DO PROFISCO			
DIMENSÃO GERENCIAL	CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
	1		
	2		
	3		

Por favor envie este documento por e-mail para o coordenador da área de Capacitação responsável por sua região, até o oitavo dia útil do período de preenchimento.

Obrigado por sua participação!

ANEXO II:

MEMÓRIAS DE REUNIÕES E WORKSHOPS REALIZADOS

**Memória da Reunião
BID/COGEF 03/04/2012**

Presentes:

BID: Maria Eugênia Costa, Aroldo, Maria Cristina Mac Dowell.

COGEF/SEFAZ: Milton Costa (RS), Gustavo Pires e Débora Muzzi (MG).

ESAF: Lucíola Arruda.

PUBLIX: Marcelo Trevenzoli, Maria Lúcia Félix, Mário F. Woortmann.

1. Assuntos principais:

Apresentação dos membros da COGEF, ESAF e da consultoria, trocas de experiências, levantamento de expectativas e cronograma de atividades do projeto Competências, Trilhas e Programas de Capacitação.

2. Observações iniciais:

A reunião foi aberta com a apresentação individual de todos os participantes da reunião, por meio de um breve relato de suas experiências e atual foco de trabalho. Em seguida, o Sr. Marcelo Trevenzoli apresentou o Instituto PUBLIX, com um breve histórico, linha de atuação, metodologia própria do instituto, clientes mais recentes e exemplos de publicações.

3. Expectativas da COGEF e Secretarias para o projeto:

A expectativa da COGEF e das Secretarias Estaduais de Fazenda é de termos um modelo geral de Trilhas de Capacitação pronto para ser utilizado (diretamente ou como referência) pelos Estados. Este modelo, contendo as competências, trilhas e programas de desenvolvimento, servirá como um “guarda-chuva” de referência para as Secretarias Estaduais em suas iniciativas locais de desenvolvimento. Assim, as Secretarias teriam parâmetros para a contratação de cursos, que poderão ser realizados inclusive em conjunto para temas comuns às mesmas.

O intuito é que as competências (e respectivos CHAs) sejam concebidas da maneira mais ampla possível, contemplando os PAI dos Estados relativos ao PROFISCO e, possivelmente, elementos do Planejamento Estratégico das Secretarias. A inclusão da análise e utilização do Planejamento Estratégico das Secretarias neste projeto, conforme conversado na reunião, é algo não previsto no termo de referência do projeto, e que será avaliado internamente pela consultoria quanto à exequibilidade.

Foi também exposta a expectativa de sensibilizar os Estados quanto à importância da Gestão de Pessoas baseada em competências, e seu desdobramento para a área de capacitação por meio deste projeto. Para isto, seria necessário um pequeno plano de comunicação, tanto para a fase que antecede o início dos trabalhos como para o fluxo de

informações durante o projeto. Maiores detalhes serão discutidos na apresentação do Plano de Trabalho.

Como último ponto referente às expectativas, foi solicitado que a confecção das Trilhas e dos Programas de Capacitação contemple as modalidades de cursos e eventos de capacitação e que os trabalhos sejam realizados de modo que o produto final seja atualizável ao longo do tempo, para se adequar às possíveis mudanças de orientação estratégica que possam surgir. Para isto, foi solicitado que a consultoria sugira uma sistemática para estas atualizações, o que será avaliado internamente pela consultoria quanto ao escopo do projeto (contrato e termo de referência).

4. Apresentação da experiência da ESAF:

A Sra. Lucíola Arruda, Diretora de capacitação da ESAF, realizou uma apresentação sobre a experiência da organização na confecção de suas Trilhas de Capacitação. Foram explanadas as fases do trabalho realizado, as quatro principais dimensões das Trilhas e seus processos internos, contribuindo, assim, com interessantes perspectivas específicas deste trabalho.

5. Apresentação do cronograma e breve discussão das fases do projeto:

O Sr. Mário Woortmann, Consultor do Instituto PUBLIX, apresentou o cronograma inicial do projeto com suas respectivas fases, atividades e prazos. Estes prazos foram verificados em conjunto quanto à sua viabilidade, tanto em termos dos trabalhos internos quanto à disponibilidade dos participantes das Secretarias e do BID, e as datas foram adequadas para melhor comportar estes aspectos. Um novo cronograma foi acordado, o qual será confirmado e enviado pela consultoria aos participantes da reunião.

Em seguida, foi discutida a participação dos membros das Secretarias no projeto, especialmente na fase de coleta de informações para definição de competências, sendo decidido que os Gerentes de área serão os participantes. Em seguida, foi apresentado o formulário de coleta, que terá pequenas alterações nos títulos de determinados campos (passando de PROFISCO para Componente do PROFISCO), e foi discutido o piloto de coleta de informações, a ser realizado a partir do dia 05/04. Outros itens da metodologia foram brevemente apresentados e serão discutidos mais a fundo na apresentação do Plano de Trabalho.

6. Decisões tomadas pelos participantes e encerramento:

Em relação às solicitações não previstas no escopo do contrato e termo de referência expostas acima, ficou acordado que estas serão discutidas e analisadas internamente pela consultoria, que dará um retorno aos participantes no início da apresentação do Plano de Trabalho.

Ficou também decidido que o novo cronograma será finalizado e enviado pela consultoria aos participantes da reunião.

Por fim, ficou acordado que o formulário de coleta com instruções de preenchimento será enviado para os membros da COGEF no dia 05/04, e será por estes distribuído aos indivíduos que realizarão este piloto, finalizando-o até o dia 12/04. Este servirá para eventuais ajustes e adequações do instrumento de coleta.

Assim, a reunião foi finalizada e a comunicação destes próximos passos será realizada via e-mail dos participantes.

Atenciosamente,

Mário F. Woortmann
Consultor em RH
Instituto PUBLIX

Maria Lúcia Félix
Consultora em RH
Instituto PUBLIX

mario@institutopublic.com.br maria.lucia@institutopublic.com.br

**Memória da Reunião
(Workshop de validação do Plano de Trabalho)
BID/COGEF 17/04/2012**

Presentes:

BID: Maria Eugênia Costa.

COGEF/SEFAZ: Milton Costa e João Batista Mezzollo(RS), Rosana Pereira Vitor e Silvânia Oliveira(MG), André Cordeiro e Jefferson Martins Carvalho (BA), Ronald Kyrmse (SP).

ESAF: Lucíola Arruda.

PUBLIX: Mário F. Woortmann, Renata Miranda.

Local: ESAF (DF)

1. Assuntos principais:

Apresentação das experiências dos Estados de São Paulo, Minas Gerais, Bahia, além da ESAF em Brasília sobre suas iniciativas em gestão de competências e capacitação. Na seqüência, a apresentação e validação do Plano de Trabalho do projeto.

2. Observações iniciais:

A reunião foi aberta aproximadamente às 10:30h, devido à questões logísticas relacionadas a viagens e à mudança de sala para o workshop. A abertura expôs a agenda do dia e principais temas, em seguida com as apresentações das experiências dos Estados.

3. Experiências dos Estados de São Paulo, Minas Gerais, Bahia e da ESAF (DF):

As apresentações das experiências com gestão de competências e capacitação foram realizadas em aproximadamente vinte a vinte e cinco minutos por Estado, por meio de seus representantes, primeiramente com São Paulo, em seguida Minas Gerais, e após o breve almoço, Bahia e ESAF (DF). Foram expostas as iniciativas realizadas quanto à identificação de competências em seus diferentes níveis e especificações locais, os programas de capacitação e as trilhas de capacitação nos casos específicos do Estado da Bahia e da ESAF. Estas apresentações foram consideradas pelos participantes como bastante interessantes e ilustrativas em relação ao tema, mostrando inclusive as suas particularidades e aspectos específicos dos trabalhos em andamento. Puderam, também, ser identificadas as similaridades, diferenças e desafios encontrados pelos Estados e pela ESAF no desenvolvimento de seus trabalhos. Idéias puderam ser compartilhadas e itens pontuais foram discutidos antes da apresentação do Plano de Trabalho por parte do Instituto PUBLIX.

4. Apresentação e validação do Plano de Trabalho (Instituto PUBLIX):

O Plano de Trabalho foi apresentado pelo Instituto PUBLIX, inciando-se com uma breve apresentação do Instituto em si, seguindo para a equipe

do projeto. Posteriormente, foram expostos os parâmetros do projeto em termos de objetivos, escopo e prazo, conforme delineado pelo contrato junto ao BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento).

Após esta iniciação, foram expostas as etapas e a metodologia que será utilizada, dentro das fases de definição de uma Matriz de competências técnicas, gerenciais e comportamentais, a criação de Trilhas de Capacitação e dos Programas de Capacitação e Desenvolvimento, voltados aos componentes do PROFISCO.

As ferramentas de coleta de conhecimentos habilidades e atitudes, o modelo de matriz de competências, as ferramentas de cruzamento de competências com os componentes do PROFISCO, o mapa para a criação das trilhas, a representação gráfica simplificada das trilhas e o formato dos programas de capacitação foram explanados e ilustrados, juntamente com o funcionamento dos workshops de validação de cada uma das fases do projeto.

Em uma preocupação bastante pertinente e necessária com a efetividade da fase de coleta de dados junto aos Gerentes de Área das Secretarias Estaduais de Fazenda, foi solicitado pelos participantes que um membro do Instituto Publix compareça ao evento do GDFAZ no Rio de Janeiro, no dia 19/04/2012 para realizar uma breve explanação sobre o projeto e enfatizar o funcionamento da coleta de dados, incluindo os formulários de coleta. Os objetivos principais deste comparecimento são atrair a atenção dos participantes para a importância do projeto e especialmente para o comprometimento nesta fase de coleta, nas diversas Secretarias Estaduais de Fazenda. Uma alternativa discutida foi a realização desta apresentação via Skype, que foi vista como mais viável naquele momento, e seria definida no dia seguinte.

Adicionalmente, foi solicitado ao Instituto PUBLIX a elaboração de uma carta-convite, a ser enviada aos Superintendentes, Diretores e demais interessados, para fornecer um maior detalhamento sobre o projeto e enfatizar a importância do comprometimento e participação dos respondentes na fase de coleta de dados.

Por fim, o cronograma do projeto foi apresentado e analisado, sofrendo alterações nas datas da Fase I, referentes ao workshop de validação da Matriz de Competências, que impactaram em um pequeno rearranjo do prazo de coleta de dados, passando a ter duas semanas úteis para preenchimento. Foi também solicitada a inclusão de trabalhos na Fase II, envolvendo a elaboração e envio de uma apresentação prévia do status do projeto para a COGEF, para demonstrá-lo em evento já agendado com membros do CONFAZ em 22/06/2012. Ademais, foi solicitada a inclusão de uma apresentação dos resultados finais do projeto como um todo para Diretores e Superintendentes das Secretarias, em evento a ser agendado em Brasília no início de Agosto de 2012.

5. Decisões tomadas pelos participantes e encerramento:

Foram redefinidas estas datas no cronograma do projeto, que foi finalizado em acordo com os participantes, e decididos os seguintes pontos:

- O Instituto PUBLIX elaborará a referida Carta-Convite, explicando os objetivos, importância e as fases do projeto, enfatizando a etapa de coleta de dados. Esta carta será enviada juntamente com os Formulários de Coleta aos membros da COGEF e membros das áreas de Capacitação dos Estados participantes, que os distribuirão internamente às pessoas pertinentes.
- O Instituto PUBLIX elaborará a apresentação de status do projeto na Fase II para o dia 22/06/2012 e realizará a apresentação final do projeto em Agosto.
- O cronograma foi alterado com as novas datas definidas, e será enviado juntamente com a apresentação do Plano de Trabalho aos participantes;
- Será definida a participação do Instituto PUBLIX no CONFAZ no dia 19/04, presencialmente ou via Skype;

Fica alinhada a cooperação da COGEF e demais membros da área de Capacitação dos Estados com o Instituto PUBLIX para o suporte necessário ao sucesso do projeto.

Assim, o Plano de Trabalho foi validado pelos participantes e a reunião foi finalizada, coletando-se os e-mails dos participantes para comunicação futura.

Atenciosamente,

Mário F. Woortmann
Consultor em RH
Instituto PUBLIX
mario@institutopublic.com.br

Renata Miranda
Consultora em RH
Instituto PUBLIX
renata@institutopublic.com.br